



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Piano Integrato 2017-2019 di Sapienza Università di Roma Aggiornamento 2019

Approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 2/2019 del 29 gennaio 2019



Presentazione

Il presente documento rappresenta l'aggiornamento 2019 del Piano Integrato 2017-2019 di Sapienza Università di Roma (di seguito denominato Piano Integrato), elaborato integrando al suo interno gli altri documenti programmatici di Ateneo come indicato dall'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema universitario e della ricerca (Anvur).

L'aggiornamento 2019 del Piano Integrato 2017-2019 è elaborato in coerenza con il Piano strategico di Ateneo, relativo al periodo 2016-2021¹, e contiene la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla *performance*, alla trasparenza e all'anticorruzione², tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e della programmazione economico-finanziaria nonché del Programma triennale di sviluppo ex L. 43/2005 e del Programma triennale delle opere pubbliche.

L'approccio integrato del Piano consente di evidenziare le possibili sinergie tra i vari strumenti programmatori, permettendo un'armonia tra le azioni amministrative e accademiche nell'ottica sia della correttezza degli adempimenti che del raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Con specifico riferimento alla pianificazione della *performance*, lo Statuto di Sapienza prevede che la *governance* affidi obiettivi gestionali al Direttore Generale e che questi assegni obiettivi operativi alle Aree³; prevede inoltre l'attribuzione di obiettivi di performance anche a Facoltà e Dipartimenti, la cui responsabilità è in capo a Presidi e Direttori.

Per questo, il presente documento comprende:

- Obiettivi per il Direttore Generale;
- Obiettivi per le Aree dell'Amministrazione centrale;
- Obiettivi trasversali riconducibili alle azioni previste per la trasparenza, la prevenzione della corruzione e l'assicurazione della qualità.

Gli obiettivi per Facoltà e Dipartimenti verranno integrati nel documento in un secondo momento, al termine dell'attività di riesame della programmazione triennale di struttura avviata nell'anno precedente.

¹ Il *Piano strategico 2016-2021 – Costruire il futuro che passa qui*, approvato dal Senato accademico il 29 novembre 2016 e dal CdA il 6 dicembre 2016, è consultabile sul sito istituzionale nella sezione Trasparenza: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/performance>

² Anche per il 2019 sono stati redatti due documenti separati: Piano integrato e Piano per la prevenzione della corruzione integrato con il Programma della trasparenza; ai fini dell'integrazione sono stati inseriti degli estratti sull'analisi delle aree di rischio e sulle iniziative di comunicazione e trasparenza.

³ Art. 22, comma 2, lett. c).



Nel documento è chiaramente esplicitato il **cascading degli obiettivi**: partendo dagli obiettivi strategici di Ateneo si individuano obiettivi operativi, corredati di indicatori di *performance* e di target di raggiungimento, sia per la componente amministrativa che per quella accademica; parallelamente, è evidenziato anche il **cascading delle responsabilità**, con l'identificazione delle Aree e delle unità organizzative (uffici) sulle quali insiste prioritariamente la responsabilità di raggiungimento di specifici obiettivi. Per quanto riguarda gli obiettivi assegnati a Facoltà e Dipartimenti, le responsabilità sono in capo rispettivamente a Presidi e Direttori; lo Statuto prevede che parte dell'indennità di carica e la permanenza nella carica stessa sia collegata al raggiungimento di tali obiettivi⁴.

Inoltre, ai sensi del DM n. 19/2014 "*Principi contabili e schemi di bilancio in contabilità economico-patrimoniale per le università*" e del D.M. 16 gennaio 2014 "*Classificazione della spesa delle università per missioni e programmi*", è esplicitato il collegamento tra il Piano e il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Per l'anno 2019 il presente Piano Integrato assolve alle funzioni di Piano Esecutivo di Gestione⁵.

⁴ Statuto di Sapienza, art. 4, commi 10 e 11.

⁵ Statuto di Sapienza, art. 22, comma 2, lett. c).



Indice

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Inquadramento strategico di Ateneo | 4 |
| 1.1 | La Sapienza in cifre | 4 |
| 1.2 | La pianificazione strategica di Sapienza | 4 |
| 1.3 | La riclassificazione degli obiettivi strategici per missioni e programmi | 6 |
| 1.4 | La coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio | 8 |
| 1.5 | L'allocazione risorse 2019 per gli Obiettivi Operativi dell'Amministrazione Centrale | 11 |
| 1.6 | Le politiche per l'assicurazione della qualità | 14 |
| 2 | Performance organizzativa: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi | 17 |
| 2.1 | Gli obiettivi del Direttore Generale | 18 |
| 2.2 | Gli obiettivi delle Aree dirigenziali | 20 |
| 2.3 | Gli obiettivi delle Strutture | 41 |
| 3 | Analisi delle aree di rischio – PTPC | 43 |
| 3.1 | Attori e responsabilità | 44 |
| 3.2 | La Rete interna anticorruzione | 45 |
| 3.3 | Il collegamento con il Piano della Performance | 47 |
| 3.4 | La mappatura dei procedimenti amministrativi | 47 |
| 3.5 | La valutazione del rischio: identificazione, analisi e ponderazione. | 48 |
| 3.6 | Il trattamento del rischio | 50 |
| 3.7 | La gestione del rischio anticorruzione | 52 |
| 4 | Comunicazione e trasparenza | 54 |
| 4.1 | Comunicazione | 54 |
| 4.2 | Trasparenza | 54 |
| 4.3 | Iniziative di comunicazione per la trasparenza | 55 |
| 5 | Performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi | 58 |
| 5.1 | La misura delle prestazioni | 59 |
| 5.2 | Pari opportunità e benessere organizzativo | 61 |



1 Inquadramento strategico di Ateneo

1.1 *La Sapienza in cifre*⁶

Fondata nel 1303 da Papa Bonifacio VIII, dal 1935 svolge la sua *mission* nell'attuale sede nel centro di Roma, il Campus centrale piacentiniano, in 16 sedi formative urbane e 14 extraurbane. L'attuale organizzazione si basa su 59 Dipartimenti⁷, 11 Facoltà, più una Scuola di Ingegneria Aerospaziale e una Scuola Superiore di studi avanzati. Le Facoltà di Medicina svolgono la propria attività clinico-assistenziale su due Aziende Ospedaliero-Universitarie (il Policlinico Umberto I e il S. Andrea) e sulle strutture dell'ASL di Latina per il Polo Pontino. Vi sono inoltre, a disposizione di tutti gli studenti e della cittadinanza, 54 Biblioteche e 18 Musei. Gli studenti iscritti alla Sapienza, riferiti all'anno accademico 2017/18, sono quasi 103.000, di cui oltre 76.500 regolari⁸; gli studenti internazionali sono circa 8.330 e oltre 9.000 i post lauream. L'offerta formativa attualmente consta di 275 Corsi di Laurea e Laurea Magistrale, di cui 29 internazionali erogati in lingua inglese, nonché 83 corsi di dottorato di ricerca, 87 Scuole di Specializzazione e 212 Master di I e II livello. La sostenibilità di questo imponente impegno istituzionale è garantita da circa 3.400 docenti e 4000 unità di personale tecnico-amministrativo, compreso il personale assegnato alle aziende ospedaliere.

1.2 *La pianificazione strategica di Sapienza*

Il Piano strategico rappresenta uno strumento essenziale per tracciare le direttrici di sviluppo dell'Ateneo e le politiche per il loro conseguimento.

Con questa consapevolezza, Sapienza è stata tra le prime università italiane a dotarsi di un documento che descrivesse puntualmente obiettivi e scelte programmatiche, e può vantare oggi una considerevole esperienza in materia.

Il primo Piano strategico (2007-2012) è stato un documento analitico nei contenuti e ha rappresentato l'occasione per definire la missione, la visione e i valori alla base dell'identità di Sapienza; il secondo (2012-2015), *Dieci obiettivi per Sapienza*, ha reinterpretato il ruolo strategico dell'Ateneo adeguandolo ai cambiamenti intervenuti a livello sia normativo che di riorganizzazione interna.

In questo consolidato percorso si è inserito il Piano strategico 2016-2021⁹ - *Costruire il futuro che passa qui* - con una naturale evoluzione delle priorità dell'Ateneo da realizzarsi in un arco temporale più lungo; una scelta quest'ultima tesa a garantire

⁶ La fonte dei dati è Sapienza in cifre e bilancio sociale

⁷ È stato operato un processo di riorganizzazione e riassetto ispirato a criteri di razionalità e affinità culturale e disciplinare, in conseguenza del quale dal 1 novembre 2018 i Dipartimenti sono passati da 63 a 59.

⁸ Calcolati sulla base della definizione ministeriale dello studente "regolare ai fini del costo standard", ovvero studenti che risultano iscritti entro la durata normale del corso più un anno.

⁹ Il Piano strategico 2016-2021 - *Costruire il futuro che passa qui* - è pubblicato sul sito istituzionale: <http://www.uniroma1.it/ateneo/governo/normativa-e-documenti/piano-strategico>



copertura strategica e continuità nella definizione dei documenti annuali del ciclo della performance anche nel periodo di transizione tra il termine del mandato dell'attuale Rettore e l'insediamento del nuovo, evitando così disallineamenti tra la pianificazione strategica e quella operativa.

Le strategie dell'Ateneo sono state aggiornate in coerenza con il nuovo contesto sociale, normativo e con le evoluzioni interne, partendo da un'analisi sia dei principali risultati ottenuti da Sapienza nel quadriennio 2012-2015 che delle attese espresse dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (Miur) per il sistema universitario nel suo complesso¹⁰; ulteriori elementi per un quadro completo sono emersi da un'analisi SWOT¹¹.

Gli obiettivi individuati e descritti nel Piano strategico di Sapienza esprimono dunque le specificità e necessità dell'Ateneo, ma tengono conto delle politiche delineate a livello nazionale. Rispetto al passato si è scelto di impostare le linee strategiche su un minor numero di obiettivi per affinare e ottimizzare l'impatto comunicativo, lasciando alla declinazione in azioni strategiche la descrizione dei rispettivi contenuti; una scelta funzionale anche a un più agile incardinamento degli obiettivi operativi nel Piano integrato.

Di seguito gli obiettivi strategici che l'Ateneo intende perseguire, con azioni mirate, nel periodo di riferimento:

| |
|---|
| ASSICURARE UNA DIDATTICA SOSTENIBILE E QUALIFICATA, ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE |
| MIGLIORARE LA PRODUTTIVITÀ DELLA RICERCA E SOSTENERNE LA QUALITÀ, ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE |
| PERSEGUIRE UNO SVILUPPO SOCIALMENTE RESPONSABILE |
| GARANTIRE SPAZI, STRUTTURE E SVILUPPO EDILIZIO SOSTENIBILE |
| ASSICURARE QUALITÀ E TRASPARENZA, SEMPLIFICAZIONE E PARTECIPAZIONE |

A tali obiettivi si collegano azioni strategiche che ne declinano le diverse connotazioni. Inoltre, a ogni insieme di azioni strategiche è associato un gruppo di indicatori di impatto, al fine di monitorare l'andamento delle attività strategiche nel corso del periodo di riferimento; gli indicatori sono stati scelti sulla base del contributo che

¹⁰ I principali documenti ministeriali consultati sono stati: *Atto di indirizzo del Miur per il 2016; Programma nazionale per la ricerca 2015-2020; Criteri di ripartizione del Fondo di finanziamento ordinario (Ffo) per gli anni 2015 e 2016, Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati.*

¹¹ Il modello SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) esamina separatamente i fattori interni di cambiamento (punti di forza e di debolezza) e i fattori esterni (opportunità e minacce) e li mette in relazione tra loro; i risultati dell'Analisi SWOT sono dettagliati nel Piano Strategico 2016-2021 pubblicato sul sito istituzionale.



possono fornire nel valutare il livello di conseguimento di ciascun obiettivo strategico¹².

Gli obiettivi strategici e le azioni strategiche costituiscono il punto di partenza della pianificazione operativa dell'Ateneo, come accennato nella presentazione e più chiaramente esplicitato nel capitolo dedicato alla *performance* organizzativa, dove è evidente il *cascading* degli obiettivi.

1.3 *La riclassificazione degli obiettivi strategici per missioni e programmi*

Le università statali, in quanto amministrazioni pubbliche, sono tenute alla classificazione delle proprie spese per missioni e programmi¹³. Le missioni rappresentano le funzioni principali perseguite, 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.

Tale riclassificazione ha permesso sia di monitorare più efficacemente i costi sostenuti in relazione alle finalità perseguite, sia di rendere maggiormente omogenei e confrontabili i bilanci delle amministrazioni pubbliche; un passaggio indispensabile per l'integrazione del ciclo della performance e quello di bilancio.

Sapienza ha riportato nell'*Albero della performance* (vedi tabella 1) la corrispondenza tra le specifiche missioni e i programmi individuati per le università pubbliche e gli obiettivi e le azioni individuati nel Piano Strategico 2016-2021, nell'ottica di rendere esplicito il collegamento tra gli obiettivi (strategici e operativi) e le risorse finanziarie allocate¹⁴.

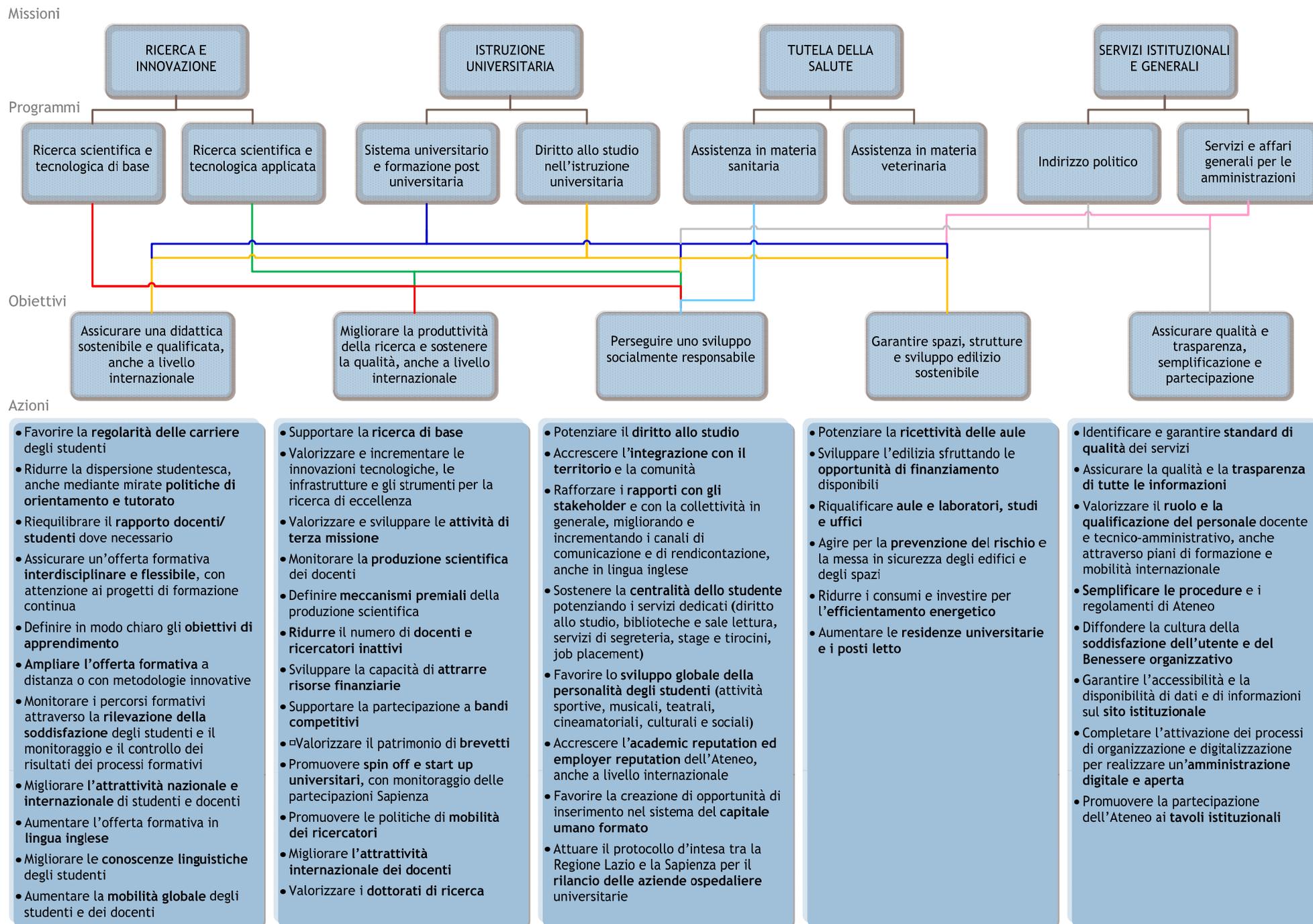
¹² Le azioni strategiche sono state inserite nell'Albero della performance, in tabella1; gli indicatori di impatto, invece sono consultabili nel Piano strategico.

¹³ Decreto Miur n. 21 del 16 gennaio 2014.

¹⁴ Per il dettaglio di come il budget 2019 sia stato riclassificato secondo le missioni e i programmi di Sapienza, si veda la Nota illustrativa al Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2019, disponibile sul sito istituzionale:

<https://www.uniroma1.it/it/pagina/bilanci>

Tabella n. 1 – L'Albero della performance





1.4 La coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio¹⁵

Per il 2019, come previsto dal processo di *budgeting*, si è provveduto a definire il budget economico e il budget degli investimenti in coerenza con il Piano Integrato 2017-2019, a valle di un'analisi sulla prevista evoluzione delle fonti di finanziamento dell'Università. È ormai da considerarsi a regime il processo di integrazione tra la programmazione operativa e quella economico-finanziaria, associando le risorse destinate al perseguimento di specifici obiettivi agli obiettivi stessi. Ciò consente, tra l'altro, di monitorare costantemente il grado di utilizzo delle risorse e gli eventuali scostamenti tra dati consuntivi e preventivi, al fine di apportare le opportune azioni correttive.

La programmazione economico-finanziaria è conforme alle considerazioni ed alle linee di indirizzo del Rettore, alle indicazioni dettate dal Direttore Generale alle Aree Dirigenziali per la traduzione operativa delle strategie nell'organizzazione dei servizi, nonché alle indicazioni dei Direttori dei Centri dotati di autonomia amministrativa e gestionale.

Per il 2019 l'Ateneo, anche grazie alla politica di contrazione dei consumi intermedi consolidata nell'ultimo biennio e nonostante una stima estremamente prudentiale del dato previsionale relativo al FFO, è riuscito a garantire un incremento degli stanziamenti dando continuità alle azioni e interventi considerati prioritari:

| Linee di intervento | Variazione percentuale stanziamenti 2018-2019 |
|-------------------------------|---|
| <i>Sostegno agli studenti</i> | + 2,31% |
| <i>Ricerca scientifica</i> | + 11,18% |
| <i>Internazionalizzazione</i> | +1,68% |
| <i>Edilizia</i> | + 14,16% |

Particolare attenzione è rivolta al **sostegno agli studenti**, in primis attraverso la conferma di tutte le agevolazioni contributive introdotte nel corso degli ultimi anni accademici; il gettito derivante dalla contribuzione studentesca è stato stimato anche prevedendo l'applicazione di tutte le esenzioni, riduzioni e bonus attualmente presenti nel Manifesto degli studi (Bonus fratelli e sorelle, sconto studenti in corso, bonus esami...). Si ricorda, in proposito, l'estensione - rispetto a quanto disposto dalla Legge di Bilancio 2017 - dell'esonero totale dalla contribuzione agli iscritti con ISEE sino a € 14.000; inoltre, viene confermata l'estensione della riduzione delle tasse agli studenti con un ISEE compreso fra € 20.000 e 40.000. Infine l'agevolazione per gli studenti meritevoli, originariamente destinata solo agli studenti iscritti ai corsi di laurea triennale, è stata estesa anche agli iscritti ai corsi di studio magistrali.

Le spese destinate agli studenti si prevedono in aumento rispetto alla previsione dell'anno 2018. Sono infatti incrementati gli stanziamenti relativi agli interventi a favore degli studenti

¹⁵ Il paragrafo 1.4 è stato redatto sulla base della Nota illustrativa al Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2019, a cura dell'Area Contabilità, Finanza e Controllo di gestione, disponibile alla pagina <https://www.uniroma1.it/it/pagina/bilanci>



disabili, alle borse per le scuole di specializzazione e di collaborazione part time; sono state aumentate le strutture destinatarie delle borse (nuovi Centri di ricerca e servizi e Centri di Servizi).

Ad ulteriore conferma di una politica che pone gli studenti al centro della propria attività, si conferma per il 2019 l'importante assegnazione di risorse destinate a un complesso di servizi caratterizzati da standard qualitativi sempre più elevati e da strutture all'avanguardia; infatti, nell'ambito della programmazione delle opere è stata data priorità alle attività volte alla riqualificazione delle aule, delle biblioteche e dei laboratori della Sapienza (vedi più avanti).

Occorre infine rimarcare il costante e importante impiego di risorse per la realizzazione e gestione delle residenze universitarie: per il 2019 è prevista la conclusione dei lavori presso l'ex complesso Regina Elena e l'avanzamento dei lavori per le residenze di Via Palestro. Si è inoltre in attesa dell'esito della partecipazione al bando ministeriale per il finanziamento relativo alla realizzazione di nuove residenze a Via Osoppo, piazza Confienza, viale dell'Università e presso la sede decentrata di Latina.

Il notevole incremento delle risorse destinate alla **ricerca scientifica** (+11.13%) testimonia il costante sforzo dell'Ateneo di finanziare uno degli assi prioritari nelle strategie dell'Università: anche per il 2019 l'Amministrazione ha incrementato gli stanziamenti destinati al finanziamento di assegni di ricerca e del bando per la ricerca di Ateneo, confermando il trend degli ultimi esercizi.

Una parte significativa dei fondi viene stanziata da parte dei Centri di spesa, in relazione a contratti e convenzioni già sottoscritti o di certa sottoscrizione nel prossimo esercizio; nella previsione 2019 è compresa la quota annua di poco meno di 12 milioni di euro del finanziamento ai Dipartimenti di eccellenza: si ricorda che per Sapienza ne sono stati selezionati otto, con ottime valutazioni.

Ai fini del rafforzamento della posizione di Sapienza nella dimensione **internazionale** l'Ateneo conferma il finanziamento per una serie di azioni strategiche:

- la partecipazione a progetti europei ed internazionali;
- il sostegno ai Visiting professor;
- la mobilità internazionale di studenti, dottorandi, ricercatori e professori;
- il sostegno all'incremento dell'offerta formativa in lingua inglese in collaborazione con atenei di altri Paesi;
- il potenziamento delle azioni tese ad aumentare l'attrattività in Sapienza di studenti stranieri/con titolo conseguito all'estero;
- il sostegno della partecipazione degli studenti a periodi di studio e tirocinio all'estero;
- la progettazione di eventi a carattere internazionale;
- il sostegno e la promozione di accordi interuniversitari internazionali di didattica, formazione e ricerca.



Le risorse dedicate a queste attività provengono sia dal bilancio universitario, che da fondi finalizzati erogati dal MIUR (Fondo Sostegno Giovani, fondi premiali per l'internazionalizzazione, ecc) e dall'Unione Europea.

In particolare ci si è concentrati sull'ampliamento dell'offerta formativa internazionale, attraverso l'organizzazione di corsi in inglese, di corsi con rilascio di titoli doppi/multipli/congiunti e l'organizzazione di Summer/Winter School; il nuovo Centro Linguistico di Ateneo inoltre riceverà le risorse necessarie per l'attivazione sia di corsi di italiano per studenti internazionali che di lingue straniere per studenti italiani in mobilità internazionale.

Gli sforzi intrapresi da anni per il rafforzamento delle politiche di internazionalizzazione sono testimoniati, tra l'altro, dal miglioramento costante degli indicatori di autonomia responsabile selezionati dall'Ateneo per il riparto di parte della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario, con particolare riferimento all'indice relativo alla percentuale di studenti con titolo di accesso conseguito all'estero.

La previsione di budget 2019 per gli **interventi edilizi** è incentrata sulla realizzazione di nuove opere, da intendersi anche come riqualificazione di spazi già esistenti, e sull'investimento di maggiori risorse per la manutenzione degli edifici e degli impianti.

Il 2019, dunque, sarà dedicato sia alla prosecuzione delle attività progettuali già in essere, che alla programmazione di nuove attività manutentive ordinarie (in particolare per gli interventi di tipo impiantistico che costituiscono per lo più attività di manutenzione straordinaria) e straordinarie e di riqualificazione

Anche in termini di interventi che incidono positivamente sul valore degli immobili, nel solco di quanto già operato lo scorso anno, si registra un aumento delle risorse, a significare che anche nel 2019 si intende privilegiare soluzioni complessive e di carattere generale, evitando interventi di carattere parziale.

A questo si aggiungono risorse per interventi tesi a massimizzare la sicurezza, che registrano un aumento del 22%.

L'importante aumento dei fondi a disposizione per le attività edilizie sarà indirizzato principalmente secondo 4 direttrici di intervento:

1. Completamento delle opere già avviate, tra le quali si segnalano soprattutto quelle legate alla realizzazione delle residenze universitarie;
2. Interventi di messa in sicurezza, dedicati principalmente all'impiantistica che vanno dal controllo accessi ai sistemi antincendio;
3. Interventi finanziati dalla Banca Europea per gli Investimenti (BEI);
4. Attività di manutenzione.

Il Piano triennale delle opere 2019-2021 presenta il dettaglio delle opere oggetto di intervento.



1.5 L'allocazione risorse 2019 per gli Obiettivi Operativi dell'Amministrazione Centrale¹⁶

L'asse centrale dell'integrazione tra i processi di programmazione finanziaria e operativa è l'allocazione delle risorse sugli obiettivi operativi: il processo di negoziazione degli obiettivi si svolge tra ottobre e novembre, in tempo utile per assicurare coerenza con la programmazione finanziaria. Ciascuna Area Dirigenziale, in fase di stesura del Bilancio di previsione, dichiara il proprio fabbisogno finanziario sulla base degli obiettivi operativi proposti e condivisi dal Direttore Generale, indicando per ciascuno la voce del Piano dei Conti nonché, il codice Cofog per consentire la riclassificazione della spesa in missioni e programmi.

Per il presente Piano, quindi, tutte le Aree dell'amministrazione centrale hanno definito il proprio budget annuale e triennale individuando gli obiettivi che necessitano di specifiche risorse economiche; il budget di spesa complessivo è stato destinato solo in parte a specifici obiettivi operativi, considerato che molti di questi vengono perseguiti senza l'allocazione di risorse specifiche in bilancio, bensì con la sola forza lavoro in servizio nelle unità organizzative incaricate.

La tabella n. 2 illustra lo stanziamento di budget per il 2019 per gli obiettivi operativi assegnati alle Aree dell'Amministrazione Centrale che necessitano di specifiche risorse finanziarie. Le risorse complessivamente allocate sono frutto di un'attenta valutazione che dovrebbe portare ad una riduzione degli scarti in fase di consuntivazione; a tal fine si potrà procedere a una valutazione intermedia delle risorse effettivamente utilizzate per il raggiungimento di ciascun obiettivo per poter analizzare le cause degli scostamenti più significativi ed operare le opportune rettifiche.

Tale dettaglio informativo consente di valutare quanto sia necessario impegnare, in termini economici, per ottenere i risultati programmati, e permetterà a consuntivo di misurare l'efficienza e l'economicità dell'azione intrapresa.

¹⁶ Il paragrafo 1.4 è stato redatto con il contributo dell'Area Contabilità, Finanza e Controllo di gestione



Tabella n. 2 - Allocazione risorse 2019 per gli Obiettivi Operativi dell'Amministrazione Centrale

| OBIETTIVO OPERATIVO | STANZIAMENTO 2019 € |
|---|------------------------|
| 1.1. Migliorare le azioni di orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi con particolare attenzione alle iniziative dedicate agli studenti delle scuole superiori | 113.300 |
| 1.2. Favorire il potenziamento dell'offerta formativa relativa ai corsi di studio internazionali | 821.000 |
| 1.3. Promuovere interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti, con particolare attenzione alle esperienze di studio all'estero | 9.971.360 |
| 1.5. Favorire l'iscrizione di studenti stranieri | 5.673.362 |
| 1.6. Favorire progetti di formazione continua (volti a migliorare il livello di qualificazione professionale) | 1.469.732 |
| 1.7. Supportare lo sviluppo delle strutture d'eccellenza dell'Ateneo: Scuola Superiore di Studi Avanzati | 717.269 |
| 1.8. Promuovere l'offerta formativa a distanza e/o con metodologie innovative, anche attraverso la partnership con l'Università Telematica Unitelma Sapienza | 1.483.600 |
| 1.9. Favorire la mobilità internazionale di docenti rispetto della Carta europea dei ricercatori | 1.672.304 |
| 1.10. Adeguare la procedura GOMP per l'inserimento di ordinamenti, didattica programmata ed erogata da scuole di specializzazione | 7000 |
| 2.1. Migliorare, a livello centrale, il sistema informativo e di supporto per l'orientamento su bandi e progetti di ricerca | 47.687 |
| 2.2. Sviluppare soluzioni per il monitoraggio e la misurazione della produttività scientifica dell'Ateneo, anche attraverso la previsione di meccanismi premiali | 59.000 |
| 2.3. Valorizzare i risultati della ricerca di Ateneo e promuoverne il trasferimento nella società civile ed economica (brevetti, start up e spin off) | 233.054 |
| 2.5. Promuovere una formazione post-laurea di qualità ed internazionale | 2.162.066 |
| 2.7. Promozione della partecipazione a reti e partenariati internazionali, anche in collaborazione con la sede di Bruxelles | 96.000 |
| 3.1. Promuovere attività di <i>public engagement</i> anche in partnership con istituzioni locali, nazionali e internazionali | 334.500 |
| 3.4. Promuovere le iniziative di placement e tirocinio | 376.000 |
| 3.7. Ampliamento del progetto per l'estensione dell'orario di apertura delle sale lettura | 40.000 |
| 3.7. bis Prosecuzione del progetto per l'estensione dell'orario di apertura delle biblioteche | 25.000 |
| 3.8. Realizzazione di un magazine digitale di comunicazione scientifica destinata anche ad un pubblico internazionale | 1000 |
| 3.9. Assicurare il monitoraggio e la partecipazione ai ranking internazionali e definire nuove strategie d'azione sulla base dei risultati ottenuti | 14.399 |
| 3.10. Definire, per quanto di competenza dell'università, le azioni previste dal nuovo Protocollo d'Intesa con la Regione Lazio | 5.302.500 |



| OBIETTIVO OPERATIVO | STANZIAMENTO 2019 € |
|--|------------------------|
| 3.13. Assicurare la diffusione delle strategie e delle politiche di Ateneo | 18.000 |
| 4.1. Migliorare il governo e la qualità degli spazi, con particolare riferimento a quelli dedicati alla didattica e alla ricerca | 7.527.360 |
| 4.1.bis Interventi edilizi di riqualificazione/adeguamento degli spazi per gli studenti (<i>aule didattiche, biblioteche, laboratori didattici e sale studio</i>) | 5.062.332 |
| 4.2. Realizzare il progetto di ampliamento della Facoltà di Medicina e Psicologia presso l'area Sant'Andrea | 1.590.000 |
| 4.3. Potenziare le residenze universitarie per gli studenti (Bando ex lege 338/2000) | 6.128.962 |
| 4.5. Definire e realizzare iniziative di riduzione dei consumi e di efficientamento energetico | 30.000 |
| 4.7. Attuare strategie e interventi finalizzati allo sviluppo del Sistema Security di Ateneo | 3.805.718 |
| 5.1. Promuovere la digitalizzazione delle procedure amministrative | 25.000 |
| 5.3. Estendere l'attività di audit e di controllo di gestione sulle Aree e le attività dell'Amministrazione Centrale | 37.000 |
| 5.4 Riqualificare e razionalizzare gli archivi amministrativi, con particolare attenzione alla valorizzazione del patrimonio documentale storico | 100.000 |
| 5.10. Promuovere la formazione e l'aggiornamento professionale del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, anche attraverso esperienze di formazione all'estero (Staff Mobility Weeks) | 340.000 |
| 5.14. Promuovere il benessere organizzativo | 8600 |
| 5.19. Monitorare i rischi anticorruzione utilizzando il sistema di gestione documentale | 1000 |
| Totale complessivo | € 55.294.106 |



1.6 Le politiche per l'assicurazione della qualità

La cultura della qualità e della valutazione rappresenta per Sapienza un valore fondamentale, per favorire il continuo miglioramento delle attività istituzionali di ricerca scientifica e di formazione. Ne sono testimonianza:

- le cinque edizioni del PerCorso Qualità¹⁷ che ha coinvolto tutti i corsi di studio e oltre un migliaio di docenti e personale tecnico-amministrativo delle Commissioni Qualità dei Corsi di Studio (CdS);
- la struttura a rete su più livelli, a partire dal 2009¹⁸, per l'Assicurazione della Qualità;
- l'attenzione della *governance* alle tematiche legate alla qualità;
- la competenza maturata dal personale, anche sulla base di specifiche attività di formazione.

Sapienza ha adottato un modello di Assicurazione Qualità (AQ) coerente col sistema Autovalutazione, Valutazione periodica, Accredimento (AVA) e caratterizzato da uno schema organizzativo teso a valorizzare le competenze delle sue principali strutture. Gli obiettivi del processo di AQ sono stati individuati nel documento "*Politiche e Obiettivi per la Qualità di Sapienza*"¹⁹, che può considerarsi il vertice della piramide del sistema documentale di Ateneo per la qualità.

Le strutture collegiali coinvolte direttamente nell'implementazione del sistema di Assicurazione Qualità Sapienza, oltre a quelle dell'Amministrazione Centrale, sono:

- il Team Qualità (Presidio Qualità di Ateneo);
- il Nucleo di Valutazione;
- la Commissione Didattica di Ateneo;
- la Commissione di Ricerca di Ateneo;
- le Facoltà;
- i Comitati di Monitoraggio;
- le Commissioni Paritetiche Docenti Studenti (CPDS);
- i Dipartimenti;

¹⁷ Nel 2005 Sapienza aveva avviato un proprio sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) per i corsi di studio, il PerCorso Qualità (PCQ), basato sul modello informativo del Consiglio Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario (CNVSU), che presupponeva una progettazione e una gestione dei corsi secondo criteri finalizzati al perseguimento e al miglioramento continuo della qualità.

¹⁸ Nel 2009 Sapienza aveva già istituito il Team Qualità, al fine di assicurare un presidio stabile al processo ai AQ avviato; il gruppo di lavoro aveva il compito di mettere a punto strumenti e metodologie, di organizzare momenti formativi di aggiornamento e coordinamento e di monitorare la sperimentazione del sistema AQ dell'Ateneo. In previsione dell'importanza assunta dai processi di assicurazione della qualità, il nuovo Statuto di Sapienza del 2012 aveva già previsto (art. 4, comma 7) l'istituzione di un Presidio di Qualità, denominato Team Qualità; lo stesso è stato successivamente adeguato alla luce delle novità introdotte per i Presidi Qualità dalla normativa sul Sistema AVA.

¹⁹Il documento è consultabile sulla pagina istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/assicurazione-qualita-sapienza>



- i Corsi di Studio (CdS);
- le Commissioni di Gestione dell'Assicurazione Qualità dei Corsi di Studio;
- la Cabina di Regia per l'Accreditamento di Sapienza.

La qualità con cui vengono definiti, progettati e attuati gli indirizzi deliberati dagli Organi di Governo dell'Ateneo in materia di didattica e ricerca è promossa e assicurata mediante il supporto fornito ai responsabili dei processi dal Team Qualità Sapienza, che si avvale per le attività esercitate *ex-ante* e *in itinere* anche delle proposte delle CPDS, della collaborazione dei Comitati di monitoraggio e dei Manager della didattica presenti nelle Facoltà, nonché dei referenti per la didattica nei Dipartimenti. L'insieme delle funzioni organizzate dal Team Qualità di Sapienza sono oggetto delle valutazioni operate *ex-post* dal NVA, cui compete anche la funzione di valutare, nell'interesse dell'Ateneo e in conformità ai criteri e alle indicazioni dell'Anvur, l'efficacia e l'efficienza del complessivo sistema di AQ, anche mettendone alla prova il funzionamento e i risultati a livello di singoli corsi di studio. In particolare, il Team Qualità ha la responsabilità della progettazione e della gestione dei processi e degli strumenti necessari ad assicurare l'attuazione documentata delle politiche per la qualità e la conseguente gestione dei processi relativi alla didattica, alla ricerca e alla terza missione secondo criteri di qualità da parte dei CdS, dei Dipartimenti e dei loro responsabili. Per evitare sovrapposizioni, tutti i soggetti coinvolti nell'attuazione e nella gestione dei processi, nonché nella programmazione e controllo, hanno ruoli e competenze distinti, e al Team Qualità fanno capo il raccordo fra le politiche per la qualità e le azioni per la loro realizzazione.

La Cabina di Regia per l'accREDITamento è un gruppo di lavoro costituito nel corso del 2018 che include le principali rappresentanze, politiche e amministrative, dell'Ateneo in tema di AQ²⁰, allo scopo di coordinare le attività propedeutiche alla visita di accREDITamento della Commissione di Esperti della Valutazione (CEV) dell'ANVUR prevista per il mese di marzo 2019. In particolare, fornisce al Rettore pareri, consulenze, proposte, linee di indirizzo per la definizione degli obiettivi, delle priorità, dei piani, dei programmi e delle direttive generali per l'azione amministrativa finalizzata all'accREDITamento periodico delle sedi e dei CdS di Sapienza.

Inoltre, l'Ateneo si è concentrato nel perseguire adeguate politiche volte a realizzare la propria visione della qualità della ricerca, promuovendo

²⁰ La composizione del Gruppo di lavoro è disponibile alla pagina dedicata del sito istituzionale:
<https://www.uniroma1.it/it/pagina/cabina-di-regia-di-ateneo-0>



l'Assicurazione Qualità della Ricerca in tutti i settori scientifico-disciplinari e strutturando processi condivisi per un'autovalutazione efficace e una valutazione consapevole. Il Team Qualità ha realizzato il documento *Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità della Ricerca e Terza Missione dei Dipartimenti*²¹ con il proposito di facilitare l'attuazione dei processi di Assicurazione della Qualità nella Ricerca e Terza Missione in Sapienza.

L'aggiornamento del sistema AVA²² ha incentivato l'Ateneo a redigere un documento apposito²³ con il proposito di offrire il quadro dei ruoli e delle responsabilità nell'ambito del sistema di AQ di Sapienza, descrivendone articolazioni, strutture di riferimento, compiti e responsabilità sia a livello centrale che periferico; una gestione efficace ed equilibrata del sistema di assicurazione della qualità in un'università complessa come Sapienza, infatti, non può prescindere da una crescente responsabilizzazione e sensibilizzazione sul tema della qualità di tutte le sue articolazioni. Il perseguimento di questo obiettivo è stato graduale ma costante, e ha previsto l'individuazione e il coinvolgimento di nuovi attori cui delegare le attività inizialmente svolte a livello centrale.

Ci si propone di aggiornare costantemente questo documento, sia per recepire raccomandazioni e suggerimenti del NVA sia per recepire le novità introdotte dal recentissimo DM n. 6 del 7 gennaio 2019.

Per il 2019, infine, Sapienza ha previsto l'istituzione di una Cabina di Regia sulla Terza Missione, il cui compito iniziale sarà l'elaborazione di un cruscotto di indicatori, basati sulla scheda SUA-TM, per misurare l'impatto di Sapienza in termini di valorizzazione della ricerca e produzione di impatto socio-culturale.

²¹ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/assicurazione-qualita-ricerca-e-terza-missione> ; La legge 240/2010 ha attribuito ai Dipartimenti la piena responsabilità sia delle attività didattiche che di ricerca e di terza missione. Per questa ragione l'accreditamento degli Atenei, oltre all'AQ dei CdS (dei quali i Dipartimenti sono i primi responsabili, stilandone e approvandone ordinamenti e regolamenti didattici, e predisponendo la copertura delle attività formative), prevede anche l'AQ delle attività di ricerca e di terza missione dei Dipartimenti. E' responsabilità dei dipartimenti stabilire, dichiarare ed effettivamente perseguire adeguate politiche della qualità della ricerca e terza missione volte a realizzare la propria visione della qualità della ricerca e terza missione in linea con le politiche dell'Ateneo, che ha cura di monitorare costantemente la produzione scientifica dei propri docenti e ricercatori garantendo trasparenza agli stessi anche attraverso il supporto di strumenti informatici che permettono attività di analisi, riesame e valutazione utile al miglioramento continuo.

²² Ci si riferisce al Decreto Ministeriale 12 dicembre 2016 n. 987e alle *Linee guida per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari* del 10/08/2017, disponibili sul sito dell'Anvur <http://www.anvur.it/attivita/ava/accreditamento-periodico/linee-guida-per-laccreditamento-periodico/> .

²³ Il documento *Sistema di Assicurazione Qualità di Sapienza* è consultabile sulla pagina istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/assicurazione-qualita-sapienza>



2 Performance organizzativa: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Sapienza Università di Roma si articola in strutture didattiche, scientifiche, di servizio e amministrative; tale articolazione è definita dallo Statuto in vigore dall'8 novembre 2012²⁴. In particolare, l'Ateneo è organizzato in 11 Facoltà e 59 Dipartimenti²⁵, oltre alla Scuola di Ingegneria aerospaziale e la Scuola superiore di studi avanzati, numerosi centri di ricerca e centri di servizi. Alla gestione concorre un'Amministrazione centrale organizzata in aree, uffici e settori, guidata dal Direttore Generale.

Lo Statuto di Sapienza prevede che il Rettore proponga annualmente al Senato Accademico e 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 misura²⁶; tali obiettivi, definiti sulla base del Piano strategico 2016-2021 e in coerenza con le risorse disponibili, confluiscono nel presente documento innescando il nuovo ciclo della performance.

Di seguito si illustra il sistema di obiettivi di performance organizzativa e individuale dell'Ateneo, nonché i relativi indicatori e target, su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

Il sistema è articolato con obiettivi assegnati al Direttore Generale, alle Aree dirigenziali, alle strutture (Facoltà e Dipartimenti): si tratta di obiettivi operativi specifici, programmabili nel breve e nel lungo periodo, chiari, perseguibili e verificabili, per definire le singole azioni da compiere, fissando i tempi e le responsabilità organizzative necessarie per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Si ritiene importante segnalare che Sapienza, nell'ottica di misurare la propria performance organizzativa anche in relazione con gli altri atenei del panorama italiano, aderisce dal 2003 al progetto Good Practice (GP)²⁷ sulla valutazione della gestione amministrativa degli Atenei. Il principale obiettivo del progetto è quello di identificare sistemi di misura delle prestazioni delle attività amministrative nelle università italiane al fine di individuare buone pratiche e diffonderle tra le università partecipanti; attraverso il metodo comparativo del *benchmarking* e il costante confronto con l'esterno, il progetto incentiva il monitoraggio costante della performance amministrativa con l'obiettivo di migliorare l'efficienza dei servizi offerti, individuando le migliori soluzioni gestionali, organizzative e tecnologiche.

Nell'ambito dell'ultima edizione del Progetto GP, Sapienza nel 2019 parteciperà al Laboratorio Performance Individuale e al Laboratorio Cruscotto del Direttore Generale,

²⁴ Lo Statuto è stato aggiornato nel settembre 2015, con l'aggiunta dell'art. 14-bis relativo alla Scuola di Ingegneria Aerospaziale; il documento è pubblicato sul sito istituzionale:

http://www.uniroma1.it/sites/default/files/allegati/STATUTO_Sapienza_2012_agg_10-2015_0.pdf

²⁵ I Dipartimenti sono passati da 63 a 59 dal 1 novembre 2018, vedi nota 8.

²⁶ art.18, c. 2, lettera e.

²⁷ Il progetto è promosso e coordinato dal Politecnico di Milano, attraverso il Consorzio MIP. L'edizione 2017 ha coinvolto 32 atenei e 4 Scuole Superiori che su base volontaria hanno aderito al confronto.



nell'ottica sia di mettere a disposizione degli altri atenei le proprie metodologie, sia di prendere spunto dalle *best practices* degli altri partecipanti.

2.1 *Gli obiettivi del Direttore Generale*

Lo Statuto attribuisce al Direttore Generale la responsabilità della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo; nell'esercizio delle sue funzioni, è tenuto al rispetto degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione²⁸.

La tabella 3 riporta gli obiettivi gestionali assegnati al Direttore Generale, con una focalizzazione all'esercizio finanziario 2019; partendo dai cinque macro-obiettivi strategici definiti per il periodo 2016-2021, è possibile comprenderne a fondo i contenuti attraverso la loro declinazione in linee di azione, che rappresentano inoltre la base di partenza con cui il Direttore Generale ha assegnato gli obiettivi operativi ai Direttori delle Aree.

Al fine di assicurare la corretta prosecuzione delle attività pluriennali già programmate sulla base dei documenti programmatici di Ateneo, e considerato che il 2019 è l'ultimo anno di attuazione del Piano Integrato di Ateneo 2017-2019, si è ritenuto opportuno confermare per la maggior parte gli obiettivi già assegnati al principio del triennio al Direttore Generale. Sono state tuttavia apportate piccole modifiche, descritte dopo la tabella, in linea con quanto emerso nel corso del 2018 e con i più recenti indirizzi degli attori a livello del sistema universitario nazionale²⁹.

Il raggiungimento degli obiettivi gestionali del Direttore Generale sarà misurato attraverso il raggiungimento degli obiettivi operativi delle aree dirigenziali ad essi correlati³⁰, considerate le sue funzioni di direzione, coordinamento e controllo.

²⁸ Il contratto del Direttore Generale prevede che i suoi obiettivi siano proposti dal Rettore e formalmente assegnati dagli Organi collegiali. Gli obiettivi 2019 sono stati approvati dal CdA e dal SA rispettivamente il 4 e l'11/12/2018 (delibere n. 431/18 e 376/18)

²⁹ Come ad esempio le *Linee guida per la compilazione della Scheda Unica Annuale Terza Missione e Impatto Sociale SUA-TM/IS per le Università* pubblicate dall'Anvur a novembre 2018.

³⁰ Lo Statuto individua il Nucleo di Valutazione quale organo deputato alla valutazione della performance del Direttore Generale (art. 21, comma 5, lettera i); la stessa sarà effettuata con riferimento al modello descritto nel *Sistema di misurazione e valutazione della performance di Sapienza* - anno 2018 (approvato dal SA e dal CdA rispettivamente l'11 e il 18/12/2018 (delibere n. 378/18 e 466/18), che integra la valutazione della performance gestionale con quella dei comportamenti organizzativi Il SMVP di Sapienza è pubblicato sul sito istituzionale: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance> ; vedi anche capitolo 5 del presente documento.



Tabella n. 3 – Gli obiettivi del Direttore Generale e le linee di azione

| OBIETTIVO STRATEGICO | OBIETTIVO DIRETTORE GENERALE | LINEE DI AZIONE |
|--|---|---|
| ASSICURARE UNA DIDATTICA SOSTENIBILE E QUALIFICATA, ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE | 1. Potenziare le strutture e i servizi amministrativi a supporto di una didattica di qualità e di livello internazionale | <ul style="list-style-type: none"> - Orientamento e tutorato - Corsi di studio internazionali - Iscrizione studenti stranieri - Offerta formativa interdisciplinare, a distanza e con metodologie innovative - Nuovo sistema per la didattica e gli studenti - Mobilità internazionale docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo |
| MIGLIORARE LA PRODUTTIVITÀ DELLA RICERCA E SOSTENERNE LA QUALITÀ, ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE | 2. Potenziare le strutture e i servizi amministrativi per supportare la ricerca e la terza missione, anche a livello internazionale | <ul style="list-style-type: none"> - Sistema informativo di supporto per bandi di ricerca - Monitoraggio e misurazione produttività scientifica - Valorizzazione risultati ricerca - Internazionalizzazione dell'Ateneo, anche tramite la partecipazione a reti e partenariati - Formazione post laurea di qualità ed internazionale - Valorizzazione dei dottorati tramite il potenziamento delle strutture e dei servizi - Valorizzazione e monitoraggio delle attività di Terza missione |
| PERSEGUIRE UNO SVILUPPO SOCIALMENTE RESPONSABILE | <p>3.1 Promuovere la sostenibilità tecnico-economica di nuove iniziative a favore degli studenti</p> <p>3.2 Migliorare la comunicazione con gli stakeholder e, più in generale, con la società</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Placement e tirocinio - Attrazione studenti meritevoli - Apertura biblioteche e loro digitalizzazione - Ranking internazionali - Promozione e attuazione di Protocolli d'intesa con il territorio - Promozione brand Sapienza - Sviluppo di nuovi tool per la comunicazione - Supporto ad iniziative di Public engagement - Valorizzazione del Polo museale di Ateneo |
| GARANTIRE SPAZI, STRUTTURE E SVILUPPO EDILIZIO SOSTENIBILE | 4. Assicurare la sostenibilità dei piani edilizi dell'Ateneo ai fini di una ottimizzazione delle sedi, mediante interventi per l'ampliamento, la riqualificazione, la messa in sicurezza e l'efficientamento energetico | <ul style="list-style-type: none"> - Qualità degli spazi dedicati alla didattica e alla ricerca - Modernizzazione ambienti di studio e di ricerca - Residenze universitarie - Messa in sicurezza e abbattimento delle barriere architettoniche - Efficientamento energetico e <i>mobility projects</i> - Potenziamento dell'infrastruttura e dei servizi informatici (copertura rete wi-fi) |
| ASSICURARE QUALITÀ E TRASPARENZA, SEMPLIFICAZIONE E PARTECIPAZIONE | <p>5.1 Potenziare le iniziative gestionali volte a garantire la semplificazione, l'assicurazione della qualità, la trasparenza e l'anticorruzione</p> <p>5.2 Promuovere iniziative gestionali per il consolidamento dell'equilibrio economico-finanziario</p> <p>5.3 Promuovere il merito, l'equità, la parità di genere e la coesione sociale</p> <p>5.4 Promuovere forme di collaborazione con i Centri di spesa volte ad una maggiore integrazione delle attività, finalizzata alla semplificazione e alla trasparenza</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Digitalizzazione - Misure di trasparenza ed anticorruzione (es. rotazione posizioni) - Auditing e controllo di gestione - Semplificazione processi gestionali e supporto centri di spesa - Progetti d'infrastruttura della ricerca aperti alla comunità scientifica interna e al territorio - Benessere organizzativo - Garantire la parità di genere - Formazione continua e mirata del personale - Reclutamento/riequilibrio del personale - Estensione del sistema di misurazione e valutazione performance - Premialità docenti - Promozione delle attività culturali, ricreative e sportive - Presidio delle attività amministrative a supporto dei nuovi modelli gestionali dei Centri di Spesa |



L'obiettivo 2 è stato riformulato: *Potenziare le strutture e i servizi amministrativi per supportare la ricerca e la terza missione, anche a livello internazionale*³¹; a supporto di questo obiettivo è stata definita la nuova linea di azione *Valorizzazione e monitoraggio delle attività di Terza Missione*, cogliendo in tal modo sia le raccomandazioni espresse dal Nucleo di valutazione nell'ultima relazione annuale (2017), sia le indicazioni contenute nelle recenti linee guida ANVUR.

Sono inoltre state definite altre linee di azione con riferimento alla valorizzazione delle attività di Public engagement attuate dall'Ateneo, espressione di una Terza missione con un impatto tipicamente sociale: nell'ambito dell'obiettivo 3.2 sono state aggiunte le linee di azione *Supporto ad iniziative di Public engagement, Valorizzazione del Polo museale di Ateneo, Sviluppo di nuovi tool per la comunicazione*; è stata inoltre così riformulata la linea di azione *Promozione ed attuazione di Protocolli di intesa con il territorio*.

L'obiettivo 5.3 è stato così riformulato: *Promuovere il merito, l'equità, la parità di genere e la coesione*³²; a supporto di questo obiettivo è stata definita la nuova linea d'azione *Garantire la parità di genere* e si è affinata la linea di azione relativa alla formazione definendola come *Formazione continua e mirata del personale*.

In relazione all'obiettivo 5.4 infine, per sottolineare la forte attenzione dedicata al raccordo con i Centri di Spesa, è stata definita la nuova linea d'azione *Presidio delle attività amministrative a supporto dei nuovi modelli gestionali dei Centri di Spesa*.

2.2 Gli obiettivi delle Aree dirigenziali

La struttura amministrativa centrale è articolata in Aree, Uffici e Settori; il Regolamento generale di organizzazione prevede che il ruolo di Direttore di Area sia affidato a dirigenti, mentre le posizioni organizzative di Capo Ufficio e Capo Settore sono affidate rispettivamente a personale di categoria EP e D³³.

L'organigramma funzionale è oggetto di aggiornamenti ed integrazioni nel corso degli anni per adeguarlo alle esigenze gestionali dell'Ateneo; l'ultimo documento consultabile on line è del settembre 2017³⁴.

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

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

³¹ Prima era *Potenziare le strutture e i servizi amministrativi a supporto della ricerca di ateneo per migliorarne i risultati anche in campo internazionale*.

³² Prima era *Promuovere il merito, l'equità e la coesione sociale tra il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario (applicazione istituti contrattuali nuovo C.C.I. di Ateneo)*.

³³ Per il Regolamento completo si rimanda al documento pubblicato nel sito istituzionale, tra i regolamenti fondamentali dell'Ateneo: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/regolamenti-fondamentali>

³⁴ L'organigramma completo dell'amministrazione, con la descrizione puntuale delle competenze per aree, uffici e settori è disponibile sul sito istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/aree-e-uffici>



Come accennato in precedenza, la definizione degli obiettivi operativi delle Aree dell'Amministrazione centrale è effettuata dal Direttore Generale, anche in seguito a un confronto con i Direttori delle stesse per verificarne la perseguibilità.

Nella pianificazione degli obiettivi operativi si è tenuto conto sia del Programma triennale 2016-2018 approvato al Miur che delle politiche di trasparenza e prevenzione della corruzione.

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. I valori di riferimento (baseline) rispetto ai quali sono definiti i target riguardano l'anno solare 2018 (31 dicembre) o, ove applicabile, l'a.a. 2017/18. Il confronto tra valore baseline, target e risultato raggiunto verrà effettuato nella *Relazione sulla Performance*, documento di rendiconto che sarà pubblicato nel giugno 2020³⁵.

In relazione a ciascun obiettivo operativo della tabella n. 4, sono identificate le Aree³⁶ e le unità organizzative³⁷ particolarmente coinvolte nell'esecuzione delle attività (sia in termini di coordinamento che di supporto; la prima area indicata è quella che svolge un ruolo da leader); ciò significa che è implicito, ove necessario il contributo da parte di più Aree o di più uffici, che essi dovranno, per le loro specifiche competenze, assicurare l'esecuzione di tutti gli adempimenti connessi e consequenziali al conseguimento degli obiettivi. Si precisa che gli obiettivi operativi sono da riferirsi formalmente all'esercizio finanziario 2019.

Ci si riserva di apportare eventuali modifiche/integrazioni qualora ritenuto necessario in seguito ai vari momenti di monitoraggio della programmazione operativa.

³⁵ Le relazioni sulla performance relative agli anni precedenti sono pubblicate sul sito istituzionale: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/relazione-sulla-performance>

³⁶ Si precisa che ogni volta che viene fatto riferimento a "Tutte le Aree" è da intendersi compreso tra queste anche il Centro InfoSapienza.

³⁷ La colonna dedicata alle unità organizzative, dettagliata a livello di Uffici, è suscettibile di variazioni/integrazioni in relazione all'organizzazione interna delle Aree coinvolte.



Tabella n. 4 – Obiettivi strategici e obiettivi operativi assegnati al Direttore Generale e ai Direttori di Area

| OBIETTIVO STRATEGICO: ASSICURARE UNA DIDATTICA SOSTENIBILE E QUALIFICATA, ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE | | | | |
|---|---|--|---------------------------|-------------|
| OBIETTIVO DEL DIRETTORE GENERALE: POTENZIARE LE STRUTTURE E I SERVIZI AMMINISTRATIVI A SUPPORTO DI UNA DIDATTICA DI QUALITÀ E DI LIVELLO INTERNAZIONALE | | | | |
| Obiettivi operativi | Aree responsabili e Unità organizzative | Indicatori | Baseline (risultati 2018) | Target 2019 |
| 1.1. Migliorare le azioni di orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi con particolare attenzione alle iniziative dedicate agli studenti delle scuole superiori ³⁸ . | AROF <i>Uff. Orientamento Tutorato e Placement</i> | Numero studenti in percorsi Asl per i quali è rilevata l'opinione | 12% | 15% |
| | | Numero di iniziative di orientamento rivolte a studenti e insegnanti delle scuole | 49 | ≥ t-1 |
| | | Numero progetti di tutorato innovativi | 1 | +1 |
| 1.2. Favorire il potenziamento dell'offerta formativa relativa ai corsi di studio internazionali ³⁹ | ARI <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i> AROF <i>Uff. Offerta formativa</i> | Convenzioni con atenei stranieri per corsi di studio che prevedano il rilascio di titolo congiunto, doppio, multiplo | 37 | ≥ t-1 |
| | | Corsi erogati in lingua straniera | 34 | ≥ t-1 |
| 1.3. Promuovere interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti, con particolare attenzione alle esperienze di studio all'estero ⁴⁰ | ARI <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i> AROF <i>Uff. Orientamento, Tutorato e Placement</i> | Numero studenti in mobilità internazionale (<i>outgoing</i>) | 1722 | > t-1 |
| | | Numero tirocini curriculari attivati all'estero | 82 | > t-1 |
| 1.4. Migliorare le procedure di riconoscimento e registrazione dei CFU acquisiti all'estero | <i>Obiettivo concluso nel 2018 (attività connesse a regime)</i> | | | |

³⁸ Obiettivo A, Azione a) Programmazione triennale MiUR 2016-2018

³⁹ Obiettivo A, Azione b) Programmazione triennale MiUR 2016-2018

⁴⁰ Obiettivo B, Azione c) programmazione triennale MiUR 2016-2018



| Obiettivi operativi | Aree responsabili e Unità organizzative | Indicatori | Baseline (risultati 2018) | Target 2019 |
|--|--|---|---------------------------|----------------|
| 1.5. Favorire l'iscrizione di studenti stranieri | ARI <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i> | Relazione sulle attività realizzate per attrarre studenti stranieri | - | Entro il 31/12 |
| | ARSS <i>Uff. Segreterie disc. Umanistiche, giuridico-economiche e politico-sociali</i> | Numero di LM in italiano per i quali è attiva la preselezione di studenti stranieri | 6 | +1 |
| | CINFO <i>Uff. Applicativi Gestionali</i> | Tipologia di certificati emessi in lingua inglese (ARSS) | 3 | +1 |
| | | Percentuale di Traduzione dell'interfaccia studente di Infostud 2.0 | 60% | 100% |
| 1.5.bis Produzione del <i>Diploma Supplement</i> totalmente in lingua inglese | AROF <i>Uff. Offerta Formativa</i> | Numero di insegnamenti tradotti in lingua inglese su GOMP | 60% | 100% |
| | CINFO <i>Uff. Applicativi Gestionali</i> | Completamento delle attività informatiche per il rilascio del DS | 60% | 100% |
| 1.6. Favorire progetti di formazione continua (volti a migliorare il livello di qualificazione professionale) | AROF <i>Uff. Diritto allo Studio e Affari Generali</i> <i>Uff. Diplomi Post-Lauream, Esami di Stato e Scuole di Specializzazione</i> | Accreditamento Educazione Continua in Medicina (ECM) | - | Entro il 31/12 |
| 1.7. Supportare lo sviluppo delle strutture d'eccellenza dell'Ateneo: Scuola Superiore di Studi Avanzati | APSE <i>Uff. Residenze e foresterie</i> | Numero di posti letto disponibili in coerenza con i posti messi a bando dalla SSAS | | Copertura 100% |
| | AROF <i>Uff. Diplomi Post-Lauream, Esami di Stato e Scuole di Specializzazione</i> CINFO <i>Uff. Applicativi gestionali</i> | Analisi dei requisiti e analisi funzionale per l'informatizzazione di procedure amministrative della Scuola | - | 100% |
| 1.8. Promuovere l'offerta formativa a distanza e/o con metodologie innovative, anche attraverso la partnership con l'Università Telematica Unitelma Sapienza | AROF <i>Uff. Offerta Formativa</i> | Numero di attività formative ⁴¹ in partnership con UniTelma | 8 | ≥ t-1 |

⁴¹ Con il termine "attività formative" si intendono varie tipologie di attività quali: OFA, Recupero lezioni, tutorato, corsi singoli 24 CFU, etc.



| Obiettivi operativi | Aree responsabili e Unità organizzative | Indicatori | Baseline (risultati 2018) | Target 2019 |
|---|--|--|---|---|
| 1.9. Favorire la mobilità internazionale di docenti nel rispetto della Carta europea dei ricercatori | ARI <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i> <i>Uff. Cooperazione scientifica internazionale</i> | Numero docenti <i>outgoing</i> (Erasmus +) | 67 | ≥ t-1 |
| | | Numero docenti <i>incoming</i> (visiting) | 151 | ≥ t-1 |
| 1.10. Adeguare la procedura GOMP per l'inserimento di ordinamenti, didattica programmata ed erogata da scuole di specializzazione | AROF <i>Uff. Offerta Formativa</i> | Percentuale di scuole di specializzazione mappate su GOMP | 83.78% Scuole di specializzazione area sanitaria | 100% tutte (escluse professioni legali) |
| 1.11. Attivare un nuovo sistema per la didattica e gli studenti | ARSS <i>Uff. Segreterie disc. umanistiche, giuridico-economiche e politico-sociali</i> <i>Uff. Segreterie disc. scientifiche</i> <i>Uff. Segreterie disc. medico-farmaceutiche e psicologiche</i> AROF <i>Uff. Offerta Formativa</i> | Analisi dei processi di gestione supportati dagli attuali sistemi gestionali per la didattica (Gomp) e le carriere studenti (Infostud) per la realizzazione della GAP analysis e definizione dei requisiti funzionali per il nuovo sistema | - | Entro il 31/12 |
| 1.12. Progettazione di un <i>repository</i> bibliografico delle tesi meritevoli ⁴² | SBS CINFO | Definizione degli standard di metadati per il popolamento del <i>repository</i> bibliografico | - | 100% |
| | | Implementazione delle funzioni su Infostud finalizzate all'acquisizione ed esportazione dei dati verso il <i>repository</i> | - | 100% |
| 1.13. Supportare l'avvio e lo sviluppo dell'Alleanza Transnazionale CIVIS | ARI <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i> <i>Uff. Cooperazione scientifica internazionale</i> AROF ARSS ASURTT <i>Uff. Fund Raising e Progetti</i> <i>Uff. Osservatorio della Ricerca</i> CINFO <i>Uff. Appl. Gestionali</i> <i>Uff. Gestione Sistemi</i> | Approvazione atto costitutivo dell'Alleanza e configurazione della relativa governance | | Entro il 31/03 |
| | | Definizione dei contributi Sapienza per progetto sito web CIVIS | | Entro il 31/12 |
| | | Costituzione Gruppo di lavoro per l'implementazione di una card per tutti gli studenti CIVIS | | Entro il 30/06 |
| | | Stipula accordi di mobilità dedicati con le università partner di CIVIS | | Almeno 8 entro il 31/12 |

⁴² L'obiettivo è finalizzato a integrare il sistema di gestione delle domande di laurea con funzionalità relative alla raccolta di abstract, indice tesi e liberatorie, nonché alla definizione dei metadati secondo standard bibliografici e di conservazione definiti da SBS necessari al colloquio con Infostud e alla classificazione delle tesi sulla piattaforma Digital Library.



OBIETTIVO STRATEGICO: MIGLIORARE LA PRODUTTIVITÀ DELLA RICERCA E SOSTENERNE LA QUALITÀ, ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE

OBIETTIVO DEL DIRETTORE GENERALE:

POTENZIARE LE STRUTTURE E I SERVIZI AMMINISTRATIVI PER SUPPORTARE LA RICERCA E LA TERZA MISSIONE, ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE

| Obiettivi operativi | Aree responsabili e Unità organizzative | Indicatori | Baseline (risultati 2018) | Target 2019 |
|---|--|--|---|----------------|
| 2.1. Migliorare, a livello centrale, il sistema informativo e di supporto per l'orientamento su bandi e progetti di ricerca | ASURTT <i>Uff. Fund Raising e Progetti</i> | Numero giornate informative organizzate | 11 | ≥t-1 |
| | | Numero bandi monitorati e pubblicizzati | 15 | ≥t-1 |
| | | Numero consulenze effettuate per l'analisi degli Evaluation Summary Report | - | ≥20 |
| 2.2. Sviluppare soluzioni per il monitoraggio e la misurazione della produttività scientifica dell'Ateneo | ASURTT <i>Uff. Osservatorio della Ricerca</i> | Validazione prodotti completi per gli anni 2015/2018 per le tipologie di prodotti ammissibili per la ASN, in collaborazione con i validatori dipartimentali IRIS | - | Entro il 30/06 |
| | SBS | Numero giornate di formazione | 14 (su 4 macro-temi) | ≥12 |
| 2.3. Valorizzare i risultati della ricerca di Ateneo e promuoverne il trasferimento nella società civile ed economica (brevetti, start up e spin off) | ASURTT <i>Uff. Valorizzazione e trasferimento tecnologico</i> | Numero di iniziative per valorizzare portafoglio brevetti e per istruire e accompagnare la costituzione di spin off e start up | 11 (8 start up; 1 cessione di brevetto; 2 licenze di brevetto) | ≥5 |
| 2.4. Supporto diretto ai Centri di Spesa nelle negoziazioni relative a contratti conto terzi, di ricerca ed accordi di collaborazione con particolare riferimento agli aspetti relativi al trasferimento tecnologico, alla proprietà dei risultati e alla valorizzazione del know how | ASURTT <i>Uff. Valorizzazione e trasferimento tecnologico</i> | Numero di richieste di supporto evase | 15 | ≥t-1 |



| Obiettivi operativi | Aree responsabili e Unità organizzative | Indicatori | Baseline (risultati 2018) | Target 2019 |
|--|--|---|---------------------------|----------------|
| 2.5. Promuovere una formazione post-laurea di qualità ed internazionale | AROF <i>Uff. Diplomi post-lauream, esami di stato e scuole di specializzazione</i> | Analisi del profilo e della condizione occupazionale dei dottorandi e dei dottori di ricerca: produzione di un report (dati AlmaLaurea) | - | Entro il 31/12 |
| | | Analisi del profilo e della condizione occupazionale dei partecipanti ai corsi di master post laurea: produzione di un report (dati AlmaLaurea) | - | Entro il 31/12 |
| | CINFO <i>Uff. Applicativi Gestionali</i> AROF <i>Uff. Diplomi Post-Lauream, Esami di Stato e Scuole di Specializzazione</i> | Implementazione di una procedura telematica per le proposte di attivazione dei dottorati di ricerca | Avviata | Entro il 31/12 |
| 2.6. Coordinamento e supporto per la compilazione della Scheda SUA-RD (2014-2017) in base alle nuove linee guida del sistema AVA 2.0 | <i>Obiettivo riformulato e sostituito con il 2.6 bis</i> | | | |
| 2.6 bis. Coordinamento e supporto per la valorizzazione delle attività di Terza missione | ASURTT <i>Uff. Osservatorio della Ricerca</i> <i>Uff. Valorizzazione e TT</i> | Istituzione Cabina di Regia sulla Terza Missione | - | Entro il 28/02 |
| | ASSCO <i>Uff. Supporto strategico e prog.</i> | Definizione di un cruscotto di indicatori per il monitoraggio della Terza Missione a livello centrale e dipartimentale | - | Entro il 31/12 |
| 2.7. Promozione della partecipazione a reti e partenariati internazionali, anche in collaborazione con la sede di Bruxelles | ASURTT <i>Uff. Fund Raising e Progetti</i> <i>Uff. Trasferimento Tecnologico</i> <i>Uff. Osservatorio della Ricerca</i> ARI <i>Uff. Cooperazione scientifica internazionale</i> | Numero di brokerage events e incontri di networking | 15 | ≥t-1 |



| Obiettivi operativi | Aree responsabili e Unità organizzative | Indicatori | Baseline (risultati 2018) | Target 2019 |
|---|---|--|---------------------------|----------------|
| 2.8 Attivazione del processo Human Resources Strategy for Researchers (hrs4r) finalizzato all'adozione dei principi della Carta europea dei ricercatori e del Codice di condotta per l'assunzione dei ricercatori | ASURTT <i>Ufficio Fund Raising a progetti</i> ARU AOS <i>Uff. Sviluppo Risorse umane</i> ARI <i>Uff. Cooperazione scientifica internazionale</i> AROF <i>Uff. Diplomi post-lauream, esami di stato e scuole di specializzazione</i> ARAI ARAL <i>Uff. Affari penali, disciplinari e contenzioso studenti</i> | Approvazione dell'Analisi interna (Gap analysis) e avvio del Piano d'azione finalizzato ad adeguare l'Ateneo ai principi della Carta Europea dei Ricercatori | - | Entro il 30/06 |
| 2.9. Attività di supporto ai Dipartimenti di eccellenza | ASURTT <i>Ufficio Osservatorio Ricerca</i> ARU <i>Uff. Personale docente</i> AOS <i>Uff. Organizzazione</i> <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i> | Report di monitoraggio della rendicontazione e delle relative attività svolte nel primo anno del finanziamento (anche sulla base delle indicazioni e linee guida che saranno fornite dal MIUR) | - | Entro 30/06 |
| | | Costituzione di un Board internazionale per il monitoraggio e la valutazione delle attività svolte dai Dipartimenti di eccellenza | - | Entro il 28/02 |
| 2.10. Definizione di una policy per l'Open Access | ASURTT <i>Uff. Osservatorio della Ricerca</i> SBS | Redazione linee guida per l'open access e l'utilizzo del catalogo IRIS come open repository | - | Entro il 31/12 |



OBIETTIVO STRATEGICO: PERSEGUIRE UNO SVILUPPO SOCIALMENTE RESPONSABILE

OBIETTIVO DEL DIRETTORE GENERALE:

PROMUOVERE LA SOSTENIBILITÀ TECNICO-ECONOMICA DI NUOVE INIZIATIVE A FAVORE DEGLI STUDENTI

MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE CON GLI STAKEHOLDER E, PIÙ IN GENERALE, CON LA SOCIETÀ

| Obiettivi operativi | Aree responsabili e Unità organizzative | Indicatori | Baseline (risultati 2018) | Target 2019 |
|--|---|---|---------------------------|----------------|
| 3.1. Promuovere attività di <i>public engagement</i> anche in partnership con istituzioni locali, nazionali e internazionali | ASURTT <i>Uff. Osservatorio della ricerca</i> ARI <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i> <i>Uff. Cooperazione scientifica internazionale</i> ASSCO <i>Uff. Comunicazione</i> | Numero di eventi organizzati in partnership con istituzioni nazionali e internazionali | 10 | ≥ t-1 |
| | | Numero di eventi di pubblica utilità aperti a tutta la comunità (concerti, mostre, esposizioni e altri) | 21 | ≥ t-1 |
| 3.2. Estensione del Sistema Pago PA | <i>Obiettivo concluso nel 2018 (attività connesse a regime)</i> | | | |
| 3.3 Card studenti: gestire il primo invio, la richiesta di duplicato, la disattivazione | <i>Obiettivo concluso nel 2017</i> | | | |
| 3.4. Promuovere le iniziative di placement e tirocini extracurricolari | AROF <i>Uff. Orientamento, tutorato e placement</i> | Numero di eventi di presentazioni di aziende organizzati presso l'Ateneo | 6 | +1 |
| | | Numero progetti formativi di tirocinio curriculare attivati | 2718 | ≥ t-1 |
| | | Numero opportunità di lavoro e tirocinio extra curriculare pubblicate sul portale Jobsoul | 1995 | ≥ t-1 |
| | | Realizzazione Indagine <i>customer satisfaction</i> rivolta agli <i>employer</i> | - | Entro il 31/12 |



| Obiettivi operativi | Aree responsabili e Unità organizzative | Indicatori | Baseline (risultati 2018) | Target 2019 |
|---|---|--|---------------------------|----------------|
| 3.5. Supportare le iniziative della governance mirate a incrementare l'iscrizione di studenti meritevoli | AROF <i>Uff. Diritto allo studio e affari generali</i> <i>Uff. Orientamento tutorato e placement</i> | Revisione regolamento tasse (con riguardo anche alle agevolazioni per studenti meritevoli) | - | Entro il 31/07 |
| | ARSS <i>Uff. Segreterie disc. umanistiche, giuridico-economiche e politico-sociali</i> <i>Uff. Segreterie disc. scientifiche</i> <i>Uff. Segreterie disc. medico-farmaceutiche e psicologiche</i> | Analisi effetti regolamentazione | - | Entro il 31/03 |
| 3.6. Consolidare la presenza sui social media con una implementazione specifica della comunicazione visiva/fotografica | <i>Obiettivo concluso nel 2018 (attività connesse a regime)</i> | | | |
| 3.7. Ampliamento del progetto per l'estensione dell'orario di apertura delle sale lettura | AGE <i>Uff. Manutenzioni Impiantistiche</i> <i>Uff. Amministrazione e servizi</i> | Procedure per la realizzazione del progetto | - | 100% |
| 3.7. bis Prosecuzione del progetto per l'estensione dell'orario di apertura delle biblioteche ⁴³ | SBS AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i> <i>Uff. Organizzazione</i> | Numero di biblioteche con orario di apertura esteso | 30 | > t-1 |
| 3.8. Redazione del magazine digitale di comunicazione scientifica destinata anche ad un pubblico internazionale | ASSCO <i>Uff. Comunicazione</i> CINFO <i>Uff. Applicativi Gestionali</i> | Consolidamento della piattaforma redazionale | 90% | 100% |
| | | Numeri di magazine da redigere nell'anno | 2 | 4 |
| 3.9. Assicurare il monitoraggio e la partecipazione ai ranking internazionali e definire nuove strategie d'azione sulla base dei risultati ottenuti | ARI <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i> <i>Uff. Cooperazione scientifica internazionale</i> ASSCO <i>Uff. Supporto strategico e prog.</i> | Raccolta ed invio dati per i ranking internazionali nei tempi previsti | Si | Si |
| | | Relazione del Gruppo di lavoro dedicato | - | Entro il 31/10 |

⁴³ L'obiettivo 3.7 bis ha dato avvio ad un più ampio piano di razionalizzazione delle biblioteche, già presentato agli Organi di governo nel corso del 2018, che include come sotto obiettivo il prolungamento di orario di alcune biblioteche.



| Obiettivi operativi | Aree responsabili e Unità organizzative | Indicatori | Baseline (risultati 2018) | Target 2019 |
|--|--|--|---------------------------|-----------------|
| 3.10. Definire, per quanto di competenza dell'università, le azioni previste dal Protocollo d'Intesa con la Regione Lazio | ARAI <i>Uff. AA SS e Strutture</i> ARU <i>Uff. Personale TA</i> AOS <i>Uff. Sviluppo Risorse Umane</i> ARCOFIG <i>Uff. Bilanci, programmazione e gestione economico-patrimoniale e finanziaria; Uff. Stipendi</i> | Predisposizione di reportistica da inoltrare al Rettore con riferimento allo stato di avanzamento dei lavori dei tavoli tecnici e gruppi paritetici insediati per l'attuazione degli artt. 19 co. 9, 19 co. 10, 30 co. 1 e 2, e 33 del Protocollo d'Intesa | - | Ogni 30 giorni |
| | APSE <i>Uff. patrimonio immobiliare</i> AGE <i>Uff. realizzazione opere</i> <i>Uff. Manutenzioni impiantistiche</i> ARAL <i>Uff. Contenzioso civile, del lavoro e recupero crediti</i> | Predisposizione e invio al Rettore di una proposta di aggiornamento e modifica del testo del Protocollo d'Intesa 2016 | - | Entro il 30/06 |
| 3.11. Promuovere il brand Sapienza, anche attraverso il merchandising e attività di sponsorizzazione, co-branding e co-marketing | APSE <i>Uff. Affari patrimoniali ed economici</i> <i>Uff. Patrimonio immobiliare</i> | Contabilità analitica applicata alle attività di merchandising riferita all'esercizio contabile 2018 | Report 31/12/2018 | Report al 28/02 |
| | ASSCO <i>Uff. Comunicazione</i> ARCOFIG <i>Uff. Bilanci, programmazione e gestione economico patrimoniale e finanziaria</i> | Numero iniziative di valorizzazione del brand mediante merchandising e accordi commerciali con società e partner esterni (contratti di sponsorizzazione, co-branding, co-marketing e accordi per lo sviluppo sul territorio sul merchandising) | 7 | ≥ t-1 |
| | | Elaborazione bando dedicato agli studenti e al personale docente e TA per l'ideazione di nuovi prodotti di merchandising | - | Entro il 31/07 |
| 3.12. Nuovo sito web di ateneo | <i>Obiettivo concluso nel 2017</i> | | | |
| 3.13. Assicurare la diffusione delle strategie e delle politiche di Ateneo | ASSCO <i>Uff. Comunicazione</i> ARAI <i>Uff. AA GG</i> AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i> | Giornata della Trasparenza | Evento annuale realizzato | Entro il 31/10 |



OBIETTIVO STRATEGICO: GARANTIRE SPAZI, STRUTTURE E SVILUPPO EDILIZIO SOSTENIBILE

OBIETTIVO DEL DIRETTORE GENERALE:

ASSICURARE LA SOSTENIBILITÀ DEI PIANI EDILIZI DELL'ATENEO AI FINI DI UNA OTTIMIZZAZIONE DELLE SEDI, MEDIANTE INTERVENTI PER L'AMPLIAMENTO, LA RIQUALIFICAZIONE, LA MESSA IN SICUREZZA E L'EFFICIENTAMENTO ENERGETICO

| Obiettivi operativi | Aree responsabili e Unità organizzative | Indicatori | Baseline (risultati 2018) | Target 2019 |
|---|---|---|---------------------------|----------------|
| 4.1. Migliorare il governo e la qualità degli spazi, con particolare riferimento a quelli dedicati alla didattica e alla ricerca | <p>AGE <i>Uff. Realizzazione opere</i> <i>Uff. Amministrativo per l'edilizia; Uff. di Ateneo per l'energia</i> <i>Uff. Manutenzioni edilizie e servizi; Uff. manutenzioni impiantistiche</i></p> <p>ARCOFIG <i>Uff. Bilanci, programmazione e gestione econ.-patrimoniale e finanziaria</i> <i>Uff. Gestione ciclo attivo/passivo e adempimenti tributari</i></p> <p>APSE <i>Uff. Gare, approvvigionamenti e sviluppo edilizio</i></p> <p>CINFO <i>Uff. Telecomunicazioni</i></p> | Relazione sullo stato di avanzamento del Progetto da inviare alla BEI ⁴⁴ | - | 30/09 |
| | <p>APSE</p> | Selezione software del gestionale ⁴⁵ | - | Entro il 30/06 |
| | <p>AGE</p> <p>CINFO</p> <p>Ufficio Speciale Prevenzione e Protezione - USPP</p> | Avvio fase pilota | - | Entro il 31/12 |
| 4.1.bis Interventi edilizi di riqualificazione/adequamento degli spazi per gli studenti (<i>aule didattiche, biblioteche, laboratori didattici e sale studio</i>) | <p>AGE <i>Uff. Amministrativo per l'edilizia</i> <i>Uff. di Ateneo per l'energia</i> <i>Uff. Manutenzioni edilizie</i></p> <p>APSE <i>Uff. Gare, approvvigionamenti e sviluppo edilizio</i></p> <p>CINFO <i>Uff. Telecomunicazioni</i></p> | Numero di spazi riqualificati/adeguati | 34 | 20 |

⁴⁴ In data 21 dicembre 2016, Sapienza ha stipulato un contratto con la Banca Europea per gli Investimenti relativamente a numerosi interventi edilizi da realizzarsi nei prossimi 5 anni.

⁴⁵ Questi indicatori fanno riferimento alle attività del GdL istituito con DD n. 3563/2018 per l'implementazione della piattaforma informatici per la gestione del patrimonio immobiliare di Sapienza.



| Obiettivi operativi | Aree responsabili e Unità organizzative | Indicatori | Baseline (risultati 2018) | Target 2019 |
|---|--|--|---------------------------|---|
| 4.2. Realizzare il progetto di ampliamento della Facoltà di Medicina e Psicologia presso l'area Sant'Andrea | AGE <i>Uff. Realizzazione opere</i> <i>Uff. Amministrativo per l'edilizia</i> CINFO <i>Uff. Telecomunicazioni</i> | Stato avanzamento lavori | - | 80% |
| 4.3. Potenziare le residenze universitarie per gli studenti (Bando ex lege 338/2000) | APSE <i>Uff. Residenze e Foresterie</i> AGE <i>Uff. Realizzazione opere</i> <i>Uff. Amministrativo per l'edilizia</i> ARAL <i>Uff. Contenzioso civile, del lavoro e recupero crediti</i> | Monitoraggio periodico sullo stato di avanzamento dei progetti in corso | | Report alle date: 30/04; 30/09; 31/12 |
| | | Attività amministrativa propedeutica alla stipula delle convenzioni | | Report al 30/06 e al 31/12 |
| 4.4. Definire e attivare <i>mobility projects</i> a favore degli studenti e del personale interno | APSE <i>Uff. Patrimonio immobiliare</i> AGE | Numero velostazioni realizzate | 5 | +4 |
| 4.5. Definire e realizzare iniziative di riduzione dei consumi e di efficientamento energetico | AGE <i>Uff. di Ateneo per l'Energia</i> <i>Uff. Amministrativo per l'energia</i> <i>Uff. Manutenzioni impiantistiche</i> | Interventi intrapresi come da Programma Attuativo Energetico di Sapienza | 18 | +2 |
| 4.6. Assicurare l'esecuzione di tutti gli adempimenti previsti in materia di sicurezza ⁴⁶ | Ufficio Speciale Prevenzione e Protezione ⁴⁷ | Relazione su stato dell'arte in materia di sicurezza | - | Entro il 31/12 |

⁴⁶ 1) Informazione, ai sensi del art. 36 del D.Lgs. 81/08, dei lavoratori neoassunti ed equiparati afferenti all'Area effettuata tramite le modalità definite dall'USPP e già utilizzate per l'informazione dei lavoratori durante il 2016; 2) Attivazione dei Controlli Operativi periodici, secondo le modalità di effettuazione definite dall'USPP; 3) Aggiornamento Organigrammi ed Elenchi del Personale per la Salute e Sicurezza sul Lavoro, tramite le modalità definite dal USPP.

⁴⁷ Ufficio Speciale Prevenzione e Protezione <http://www.uniroma1.it/ateneo/amministrazione/aree-e-uffici/strutture-di-diretta-collaborazione-del-rettore/ufficio-speciale-prevenzione-protezione>



| Obiettivi operativi | Aree responsabili e Unità organizzative | Indicatori | Baseline (risultati 2018) | Target 2019 |
|---|--|---|---------------------------|--------------------|
| 4.7. Attuare strategie e interventi finalizzati allo sviluppo del Sistema Security di Ateneo | <p style="text-align: center;">AOS <i>Uff. Security</i> AGE <i>Uff. Manutenzioni impiantistiche</i> <i>Uff. Amministrativo per l'edilizia</i> APSE <i>Uff. patrimonio immobiliare</i> USPP</p> | Mappatura dei rischi inerenti la Security per le strutture di Ateneo, relativi ad eventi in prevalenza di natura dolosa e/o colposa che possono danneggiare le risorse materiali, immateriali, organizzative ed umane di cui l'università dispone o di cui necessita per garantirsi il perseguimento della propria Missione | 37% | >50% ⁴⁸ |
| | | Operare una riqualificazione ed integrazione dei sistemi di sicurezza ⁴⁹ degli spazi universitari | - | 5 |
| 4.8. Realizzazione di tutti i progetti e le attività previste per il 2017 nell'ambito del progetto F.R. | <i>Obiettivo concluso nel 2018</i> | | | |
| 4.9 Potenziare ed estendere la copertura wi-fi in nuovi edifici e spazi esterni | <p style="text-align: center;">CINFO <i>Uff. Telecomunicazioni</i> AGE <i>Uff. Manutenzione impiantistiche</i> <i>Uff. Manutenzioni edilizie e servizi</i> <i>Uff. di Ateneo per l'energia</i> APSE <i>Uff. Residenze e Foresterie</i></p> | Potenziamento dell'infrastruttura centrale e della dorsale di rete di ateneo | 50% | 80% ⁵⁰ |
| | | Estensione dell'area di copertura wi-fi con l'installazione di nuove antenne | 20% | 60% |

⁴⁸ Il target è stato riformulato in coerenza con il baseline 2018.

⁴⁹ Ci si riferisce a impianti di video sorveglianza, anti-intrusione e controllo accessi.

⁵⁰ Il progetto è stato ampliato e la pianificazione sarà estesa anche al 2020.



OBIETTIVO STRATEGICO: ASSICURARE QUALITÀ E TRASPARENZA, SEMPLIFICAZIONE E PARTECIPAZIONE

OBIETTIVO DEL DIRETTORE GENERALE:

POTENZIARE LE INIZIATIVE GESTIONALI VOLTE A GARANTIRE LA SEMPLIFICAZIONE, L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ, LA TRASPARENZA E L'ANTICORRUZIONE

PROMUOVERE INIZIATIVE GESTIONALI PER IL CONSOLIDAMENTO DELL'EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO

PROMUOVERE IL MERITO, L'EQUITÀ, LA PARITÀ DI GENERE E LA COESIONE SOCIALE

PROMUOVERE FORME DI COLLABORAZIONE CON I CENTRI DI SPESA VOLTE AD UNA MAGGIORE INTEGRAZIONE DELLE ATTIVITÀ, FINALIZZATA ALLA SEMPLIFICAZIONE E ALLA TRASPARENZA

| Obiettivi operativi | Aree responsabili e Unità organizzative | Indicatori | Baseline (risultati 2018) | Target 2019 |
|--|--|--|---|---|
| 5.1. Promuovere la digitalizzazione delle procedure amministrative | ARAI <i>Uff. AA. GG. protocollo e archivi</i> TUTTE LE AREE | Individuazione documenti da produrre e trasmettere ai destinatari (pubbliche amministrazioni) solo in formato elettronico | 2 per Area (1 per 2017 e 1 per 2018) | +1 per Area |
| | | Percentuale di invii di documenti elettronici via PEC | Tutti i documenti individuati nel 2017 destinati a PPAA | Tutti i documenti individuati nel 2018 destinati a PPAA |
| | | Procedimenti amministrativi monitorati con riferimento alla tempistica di conclusione attraverso Titulus | 1 procedimento amministrativo per ogni Area | Almeno 2 procedimenti amministrativi per ogni Area |
| | ARSS <i>Uff. Segreterie disc. uman., giuridico-econ. e politico-sociali</i> <i>Uff. Segreterie disc. scientifiche</i> <i>Uff. Segreterie disc. medico-farmaceutiche e psicologiche</i> CINFO <i>Uff. Applicativi gestionali</i> | Stato di avanzamento della cooperazione applicativa con ANS del MIUR per verifica titoli di studenti che si iscrivono (sia per L che per LM) | - | 100% |
| 5.1 bis. Favorire la collaborazione con le altre PPAA | CINFO <i>Uff. Applicativi gestionali</i> ASSCO <i>Uff. Comunicazione</i> ARSS AROF <i>Uff. Diplomi post-lauream, esami di stato e scuole di spec.</i> | Realizzazione di una funzionalità online per la generazione di un codice di autocertificazione del titolo universitario, per la successiva verifica in tempo reale da parte delle altre PPAA | - | Entro il 31/12 |



| Obiettivi operativi | Aree responsabili e Unità organizzative | Indicatori | Baseline (risultati 2018) | Target 2019 |
|--|--|---|--|--|
| 5.2. Attivazione del nuovo Centro Elaborazione Dati (CED) Sapienza | CINFO <i>Uff. Gestione sistemi</i> | Erogazione dei servizi applicativi dal nuovo CED | 90% | 100% |
| 5.3. Estendere l'attività di audit e di controllo di gestione sulle Aree e le attività dell'Amministrazione Centrale | ARCOFIG <i>Uff. Auditing e Controllo di Gestione</i> | Numero strutture dell'Ateneo oggetto di Controllo di Gestione | 11 Aree dell'A.C. +SSAS | 12 Aree dell'A.C. + SSAS+CINFO |
| 5.4 Riquilibrare e razionalizzare gli archivi amministrativi, con particolare attenzione alla valorizzazione del patrimonio documentale storico | ARAI <i>Uff. AA GG</i> | Incremento percentuale delle procedure di scarto d'archivio avviate | + 20% rispetto al 2016 | +35% rispetto al 2016 |
| 5.5. Attuare i nuovi adempimenti previsti dal D. Lgs. 97/2016 recante la revisione e la semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza (FOIA) | <i>Obiettivo concluso nel 2018</i> | | | |
| 5.6. Supportare il reclutamento di nuovi professori e ricercatori | ARU <i>Uff. Personale docente</i> ASSCO <i>Uff. Supporto strategico e prog.</i> | Numero Bandi predisposti | Pari al n. delibere valide dei Dip. inviate entro il 30/11 | Pari al n. delibere valide dei Dip. inviate entro il 30/11 |
| | | Predisposizione di un progetto per la tracciatura del processo di emanazione dei bandi | | Entro il 31/12 |
| 5.7. Supportare il reclutamento di personale tecnico-amministrativo e bibliotecario | ARU <i>Uff. Personale TA</i> ASSCO <i>Uff. Supporto strategico e prog.</i> AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i> | Grado di attuazione del piano di reclutamento PTA in relazione allo scorrimento delle graduatorie e all'avvio delle procedure concorsuali | - | 100% |
| 5.8. Implementazione del modello per la programmazione/riequilibrio del fabbisogno di personale tecnico-amministrativo e bibliotecario per le strutture di Ateneo "RealTimePro" | AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i> <i>Uff. Organizzazione</i> CINFO <i>Uff. Applicativi Gestionali</i> SBS | Upgrade del modello: integrazione set indicatori ed estensione dell'applicativo al personale delle biblioteche | - | Entro il 31/12 |
| 5.9. Realizzare le attività per l'integrazione del fondo per la premialità dei docenti universitari ai sensi dell'art. 9, comma 1, della L. 240/2010 ⁵¹ | <i>Obiettivo concluso nel 2018</i> | | | |

⁵¹ Obiettivo c, Azione c) programmazione triennale Miur 2016-2018



| Obiettivi operativi | Aree responsabili e Unità organizzative | Indicatori | Baseline (risultati 2018) | Target 2019 |
|--|---|---|---------------------------|----------------------------------|
| 5.10. Promuovere la formazione e l'aggiornamento professionale del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, anche attraverso esperienze di formazione all'estero (<i>Staff Mobility Weeks</i>) | AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i> ARI <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i> | Numero Corsi di lingua straniera per il personale | 8 | 8 |
| | | Proporzione di borse assegnate su borse disponibili per <i>Staff Mobility Weeks</i> (Erasmus+) | 100% | 100% |
| 5.11. Estensione dell'analisi d'impatto della formazione del personale tecnico-amministrativo | AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i> | Proporzione di corsi coinvolti nell'analisi di impatto su totale corsi erogati | 16% | 20% |
| 5.12. Ulteriore sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance mediante elaborazione e applicazione di un modello per la verifica dell'apporto individuale nei GdL e la ridefinizione del sistema di pesatura delle posizioni organizzative | <i>Obiettivo concluso nel 2017</i> | | | |
| 5.13. Avviare un'ulteriore fase di rotazione delle posizioni organizzative del personale TAB, sia in una logica di crescita professionale che di trasparenza e anticorruzione | <i>Obiettivo concluso nel 2018 (programmazione delle attività connesse a regime)</i> | | | |
| 5.14. Promuovere il benessere organizzativo | AOS <i>Uff. Organizzazione</i> | Avvio sperimentale del lavoro agile (<i>smart working</i>) | - | Entro il 31/12 |
| 5.15. Partecipare al progetto Good Practice | ASSCO <i>Uff. Supporto strategico e prog.</i> ARCOFIG <i>Uff. Auditing e controllo di gestione</i> AOS <i>Uff. Organizzazione</i> | Espletamento pratiche per il coordinamento amministrativo | - | Tutte nei tempi richiesti dal GP |
| | | Grado di svolgimento attività previste dai laboratori | - | 100% |
| 5.16. Promuovere indagini di <i>customer satisfaction</i> tra gli studenti ⁵² | ARSS <i>Uff. Segreterie disc. umanistiche, giuridico-economiche e politico-sociali</i> <i>Uff. Segreterie disc. scientifiche</i> <i>Uff. segreterie disc. medico-farmaceutiche e psicologiche</i> ARI <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i> | Numero di indagini avviate tra gli studenti partecipanti a programmi di mobilità in entrata (ARI) | 1 | ≥ 1 |
| | | Numero di indagini avviate tra gli studenti iscritti (ARSS) | 1 | ≥ 1 |

⁵² Obiettivo b, Azione a) e b) programmazione triennale Miur 2016-2018



| Obiettivi operativi | Aree responsabili e Unità organizzative | Indicatori | Baseline (risultati 2018) | Target 2019 |
|---|---|---|---------------------------|----------------|
| 5.17. Coordinare le attività propedeutiche all'accREDITAMENTO ANVUR | ASSCO <i>Uff. Supporto strategico</i> AROF ASURTT ARI ARSS CINFO | Supporto organizzativo CEV | - | Entro il 30/03 |
| | | Report su visita e organizzazione attività di follow up | - | Entro il 30/06 |
| 5.18. Assicurare la pubblicazione sul sito istituzionale, in forma sintetica, dei dati estratti dalla banca dati Opis (come da indicazioni SA 20/09/2016) | <i>L'obiettivo sarà riproposto e riformulato per il 2020 in coerenza con le indicazioni delle autorità competenti</i> | | | |
| 5.19. Monitorare i rischi anticorruzione utilizzando il sistema di gestione documentale | ARAI <i>Uff. AA GG</i> ASURTT <i>Uff. Fund Raising e Progetti</i> <i>Uff. Valorizzazione e TT</i> ARAL <i>Uff. Contenzioso civile, del lavoro e recupero crediti</i> APSE <i>Uff. Gare approvvigionamenti e sviluppo edilizio immobiliare</i> ARU <i>Uff. Personale docente</i> <i>Uff. Personale TA</i> <i>Uff. Pensioni</i> | Percentuale di fascicolazione della documentazione relativa ai procedimenti ad elevato rischio corruzione, di cui al PTPC | 100% | 100% |
| 5.20. Assicurare le attività relative alla redazione del bilancio consolidato di ateneo con enti e società partecipate | <i>Obiettivo concluso nel 2018 (attività connesse a regime)</i> | | | |



| Obiettivi operativi | Aree responsabili e Unità organizzative | Indicatori | Baseline (risultati 2018) | Target 2019 |
|--|---|--|---------------------------|-----------------|
| 5.21. Definizione del Manuale di contabilità funzionale alla semplificazione ed omogeneizzazione delle procedure contabili dei Centri di responsabilità amministrativa | ARCOFIG <i>Uff. Bilanci, programmazione e gestione economico-patrimoniale e finanziaria;</i> <i>Uff. Gestione ciclo attivo/passivo e adempimenti tributari;</i> <i>Uff. Auditing e Controllo di Gestione</i> | Aggiornamento del manuale | - | Entro il 31/12 |
| 5.22. Definizione di un modello di programmazione e monitoraggio dei flussi di cassa funzionale alla semplificazione dei relativi processi gestionali di raccordo dei Centri di spesa | ARCOFIG <i>Uff. Bilanci, programmazione e gestione economico-patrimoniale e finanziaria</i> | Estensione del modello alle aree dell'AC | - | Entro il 30/09- |
| 5.23. Analisi dei processi e dell'attuale organizzazione dei Centri di Spesa e definizione di un modello organizzativo per dipartimenti e facoltà di Ateneo articolato in funzioni, servizi, posizioni e ruoli | <i>Obiettivo concluso nel 2018</i> | | | |
| 5.23 bis. Attuazione del modello organizzativo per dipartimenti e facoltà di Ateneo, articolato in funzioni, servizi, posizioni e ruoli | AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i> <i>Uff. Organizzazione</i> | Formalizzazione del dispositivo direttoriale di adozione del modello organizzativo | | Entro il 31/03 |
| | | Ricognizione del personale in servizio presso dipartimenti e facoltà di Ateneo con relativa incardinazione nelle funzioni, servizi, posizioni e ruoli definiti nel modello organizzativo mediante dispositivo direttoriale | | Entro il 31/12 |
| 5.24. Creazione di un archivio informatico di tutti i processi lavorativi di Sapienza | <i>Obiettivo concluso nel 2018 (attività connesse a regime)</i> | | | |
| 5.24 bis. Aggiornare la mappatura dei processi amministrativi della Sapienza ai fini del miglioramento della <i>performance</i> e della rilevazione del rischio di corruzione | AOS <i>Uff. Organizzazione</i> ARAI <i>Uff. AA.GG. protocollo e archivi</i> TUTTE LE AREE | Definizione della metodologia di mappatura dei processi amministrativi della Sapienza con dimensioni di rilevazione del rischio corruttivo. | - | 100% |
| 5.25. Nuovo regolamento per l'attribuzione degli scatti stipendiali al personale docente secondo la Legge 240/10 | <i>Obiettivo concluso nel 2017</i> | | | |
| 5.26. Regolamentare la materia degli affidamenti di incarico all'Avvocatura, al Libero Foro, all'avvocatura interna | <i>Obiettivo concluso nel 2017</i> | | | |



| Obiettivi operativi | Aree responsabili e Unità organizzative | Indicatori | Baseline (risultati 2018) | Target 2019 |
|--|--|---|---------------------------|---------------------|
| 5.27 Supportare l'avvio del costituendo Centro interdipartimentale di ricerca e servizi Saperi FabLab | <i>Obiettivo concluso nel 2018</i> | | | |
| 5.27 bis. Semplificare e assicurare la qualità e l'efficienza delle attività dei Centri della Sapienza | ARAI <i>Ufficio affari sociali e strutture decentrate</i> | Predisposizione di linee metodologiche per la valutazione dell'efficienza dei Centri di Ricerca interdipartimentali e dei Centri di Ricerca e Servizi della Sapienza ai sensi dell'art. 4, co. 5 dello Statuto | - | Entro il 30/06 |
| | | Predisposizione di un documento di analisi generale volta alla valutazione dell'interesse di Sapienza all'istituzione, alla partecipazione, all'adesione e/o al rinnovo dei Centri di ricerca interuniversitari | - | Entro il 30/06 |
| | | Predisposizione dei nuovi regolamenti del Centro Stampa di Ateneo e del Sistema Bibliotecario Sapienza ⁵³ | - | Entro il 31.12.2019 |
| 5.28. Predisposizione di una piattaforma gestionale per l'indicizzazione, la ricerca e la gestione dei pareri resi dall'ARAL | ARAL <i>Uff. Contenzioso civile, del lavoro e recupero crediti</i> <i>Uff. Affari penali, disciplinari e contenzioso studenti</i> CINFO <i>Uff. Applicativi gestionali</i> | Completamento della piattaforma con le funzionalità di gestione utente e gestione flusso documentale | - | 100% |
| 5.29. Disciplinare in maniera unificata e sistematica le disposizioni del codice etico e del codice di comportamento | <i>Obiettivo concluso nel 2018 (attività connesse a regime)</i> | | | |
| 5.30. Redigere il nuovo Regolamento missioni | <i>Obiettivo concluso nel 2018</i> | | | |
| 5.31. Redigere il nuovo Regolamento per il rilascio delle autorizzazioni allo svolgimento di incarichi extra-istituzionali dei professori e ricercatori universitari | <i>Obiettivo concluso nel 2018</i> | | | |
| 5.32. Realizzare un nuovo sistema per la raccolta e l'analisi delle opinioni degli studenti sulla qualità della didattica (OPIS) | CINFO <i>Uff. Applicativi gestionali</i> ASSO <i>Uff. Supporto strategico e prog.</i> | Recepimento in tempo utile per la rilevazione opinioni studenti dei corsi del I semestre a.a.2019/20 delle nuove specifiche ANVUR annunciate per il 2019 | | Entro il 15/11 |

⁵³ Il regolamento su Sistema Bibliotecario di Ateneo va redatto sulla base dei lavori della commissione ad hoc insediata con D.R. 2475/2018



| Obiettivi operativi | Aree responsabili e Unità organizzative | Indicatori | Baseline (risultati 2018) | Target 2019 |
|---|---|--|---------------------------|----------------|
| 5.33. Migliorare la performance amministrativa attraverso le misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza nella salvaguardia della privacy | Tutte le Aree ⁵⁴ | Attuazione delle misure di competenza dell'Area previste per l'anno 2019 nel PTPCT 2019-2021 | - | 100% |
| | ARAI <i>Uff. AA.GG. protocollo e archivi</i> | Coordinamento della rilevazione anticorruzione sui processi organizzativi delle Strutture decentrate | - | Entro il 30/06 |
| | | Predisposizione di un Piano di conformità privacy di Ateneo | - | Entro il 31/10 |

⁵⁴ Con riferimento all'attuazione delle misure di competenza previste per l'anno 2019 nel PTPCT 2019-2021, ogni Area dirigenziale ne risponde autonomamente, anche al fine di una distinta valutazione finale dei risultati raggiunti.



2.3 *Gli obiettivi delle Strutture*

Sapienza, già dal 2014, assegna obiettivi di performance anche a Facoltà e Dipartimenti; la responsabilità degli stessi è in capo ai Presidi di Facoltà e ai Direttori di Dipartimento, e il grado di raggiungimento degli stessi influisce sull'importo delle rispettive indennità di carica⁵⁵.

È utile ricordare che, come stabilito dallo Statuto di Sapienza⁵⁶, i Dipartimenti sono le strutture primarie e fondamentali per la ricerca e per le attività formative, omogenee per fini e/o per metodi. Al fine del perseguimento dei propri fini istituzionali, i Dipartimenti sono dotati di autonomia gestionale e 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.

Le Facoltà sono le strutture di coordinamento, razionalizzazione e monitoraggio delle attività didattiche, nonché di monitoraggio delle attività di ricerca dei Dipartimenti; per quel che concerne l'autonomia, si applica alle Facoltà quanto previsto 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.

Per l'anno 2018, nella prospettiva di avviare un processo di pianificazione integrata di Ateneo che coinvolgesse anche Dipartimenti e Facoltà, si è ritenuto opportuno assegnare come obiettivo ai Direttori e ai Presidi la stesura di singoli Piani strategici triennali, in cui fossero definite le linee di sviluppo delle rispettive strutture sulla base degli indirizzi comuni derivanti dal Piano strategico di Ateneo 2016-2021 e in sintonia con le missioni istituzionali e le specificità delle strutture stesse.

Tale processo è stato avviato al fine di realizzare un coinvolgimento attivo delle strutture nell'attuazione delle linee strategiche dell'Ateneo, introducendo una logica di programmazione, monitoraggio e valutazione anche a livello locale. Uno degli obiettivi a cui tendere, infatti, è creare le condizioni per cui ogni struttura possa dotarsi di un proprio set di obiettivi, corredati di indicatori e target, in un'ottica di miglioramento continuo.

La stesura dei documenti da parte di Dipartimenti e Facoltà si è svolta in 2 fasi: la prima si è chiusa il 31 luglio 2018, con la progettazione condivisa del format comune da utilizzare e con la stesura di una prima parte del documento; la seconda fase si è conclusa il 10 ottobre 2018 con il completamento del documento definitivo.

In una logica di riesame di tali attività di pianificazione strategica integrata, accogliendo anche le indicazioni del Nucleo di Valutazione, gli Organi collegiali

⁵⁵ Art. 4, commi 10 e 11 dello Statuto.

⁵⁶ Artt. 11 e 12 dello Statuto.



dell'Ateneo hanno dato mandato al Rettore di avviare un'attività di presidio dei documenti strategici dei Dipartimenti e delle Facoltà, per valutarne sia la coerenza complessiva con le linee strategiche dell'Ateneo, sia la consistenza rispetto alla missione delle singole strutture. A tale fine, con DR n. 3284/2018 del 21/12/2018, è stato istituito un Gruppo di Lavoro⁵⁷ con funzioni di verifica e monitoraggio dei piani dei Dipartimenti e delle Facoltà. Il GdL, insediatosi il 18 gennaio 2019, procederà ad un'analisi dei piani strategici delle strutture con particolare attenzione alla presenza di obiettivi e indicatori coerenti, chiari e misurabili. L'esito dell'analisi sarà funzionale sia a una eventuale revisione dei Piani, qualora ritenuto necessario, sia a un monitoraggio della loro attuazione.

Una proposta per la definizione di obiettivi per il 2019 comuni a tutte le strutture sarà definita di concerto con il GdL e successivamente presentata agli Organi collegiali per la sua confluenza nel Piano integrato.

⁵⁷ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/gdl-la-verifica-e-il-monitoraggio-della-pianificazione-strategica-triennale-dei-dipartimenti>



3 Analisi delle aree di rischio – PTPC⁵⁸

Ai sensi della Legge 190/2012, Sapienza si è dotata a partire dal 2013 di un Piano triennale per la prevenzione della corruzione (PTPC)⁵⁹, uno strumento di programmazione a scorrimento annuale volto a prevenire e ad arginare i fenomeni di corruzione ed illegalità all'interno dell'Amministrazione, individuando aree di rischio, misure, responsabili e tempistica. Il Piano sistematizza e coordina gli strumenti già previsti, recepisce il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), si coordina con gli altri strumenti di programmazione dell'Ateneo e si integra con il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

I risultati delle attività correlate sono rendicontati dal Responsabile della prevenzione e della corruzione con apposita Relazione annuale.

Una delle principali finalità cui risponde il piano anticorruzione è quella di individuare le attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione.

In particolare, il concetto di "corruzione" comprende tutti i casi nei quali, per le attività dell'Ateneo (scientifiche, formative, amministrative) si possa ipotizzare il rischio dell'abuso da parte di un soggetto del potere a lui attribuito, al fine di ottenerne vantaggi privati; si riferisce ad atti e comportamenti che, anche se non consistenti in specifici reati, contrastano con la necessaria cura dell'interesse pubblico e pregiudicano l'affidamento dei cittadini nell'imparzialità delle amministrazioni e dei soggetti che svolgono attività di pubblico interesse.

Il processo di gestione del rischio è lo strumento da utilizzare per la riduzione delle probabilità che il rischio si verifichi.

Tale processo è articolato in 3 fasi principali:



La prima e indispensabile fase del processo di gestione del rischio è quella relativa all'analisi del contesto, attraverso la quale ottenere le informazioni necessarie a comprendere come il rischio corruttivo possa verificarsi per via delle specificità dell'ambiente in cui Sapienza opera in termini di strutture territoriali e di dinamiche sociali, economiche e culturali, o per via delle caratteristiche organizzative interne.

La valutazione del rischio è la seconda macro-fase del processo, in cui lo stesso è identificato, analizzato e confrontato con gli altri rischi al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure correttive/preventive (trattamento del rischio).

Il trattamento del rischio è la fase finale, tesa a individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli

⁵⁸ Il capitolo 3 *Analisi delle aree di rischio – PTPC* è stato aggiornato con il contributo dell'Area Affari Istituzionali.

⁵⁹ Per una visione complessiva dei PTPC di Sapienza, si rimanda ai documenti pubblicati sul sito istituzionale, nella sezione Trasparenza: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/prevenzione-della-corruzione>



eventi rischiosi. In tale fase, non ci si limita a proporre astrattamente delle misure, ma le stesse sono progettate e scadenze a seconda delle priorità rilevate e delle risorse a disposizione. La fase di individuazione delle misure è impostata avendo cura di temperare la sostenibilità anche della fase di controllo e di monitoraggio delle stesse, onde evitare la pianificazione di misure astratte e non realizzabili.

3.1 Attori e responsabilità

La Legge n. 190/2012 prevede la nomina in ciascuna amministrazione del responsabile della prevenzione della corruzione; in Sapienza tale funzione è stata affidata al direttore *pro tempore* dell'Area Affari istituzionali (ARAI). In particolare il Responsabile anticorruzione svolge i compiti indicati nella circolare del Dipartimento della funzione pubblica n. 1 del 2013 e i compiti di vigilanza sul rispetto delle norme in materia di inconfiribilità e incompatibilità, elabora la relazione annuale sull'attività svolta e ne assicura la pubblicazione, svolge le funzioni di responsabile della trasparenza. A fronte dei compiti che la legge attribuisce al Responsabile anticorruzione sono previsti consistenti responsabilità in caso di inadempimento, sia in caso di inadempimento per fatto proprio⁶⁰, sia in caso di eventi corruttivi nell'Amministrazione⁶¹, sia in caso di ripetute violazioni e omesso controllo⁶².

La previsione di queste responsabilità rende necessaria la creazione di un collegamento tra l'adempimento normativamente richiesto e gli obiettivi individuati sia nell'incarico dirigenziale, che nel Piano della Performance in modo che siano oggetto di adeguata valutazione della prestazione individuale ed organizzativa.

L'attività del Responsabile anticorruzione è collegata e coordinata con quella di tutti i soggetti presenti nell'organizzazione della Sapienza, che concorrono alla prevenzione della corruzione con compiti e funzioni proprie:

gli organi di indirizzo politico-amministrativo (Rettore/organi collegiali):

- designano il responsabile anticorruzione; adottano il Piano anticorruzione e i suoi aggiornamenti e dispongono la loro comunicazione al Dipartimento della funzione pubblica; adottano gli atti di indirizzo di carattere generale, direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione (ad es.: criteri generali per il conferimento e l'autorizzazione allo svolgimento degli incarichi da parte dei dipendenti ex art. 53, d.lgs. n. 165 del 2001);

i referenti anticorruzione (uno per ogni Area, Facoltà, Dipartimento): possono essere individuati dai dirigenti Direttori delle Aree:

⁶⁰ L'art. 1, comma 8, della l. n. 190 prevede che "la mancata predisposizione del piano e la mancata adozione delle procedure per la selezione e la formazione dei dipendenti costituiscono elementi di valutazione della responsabilità dirigenziale".

⁶¹ L'art. 1, comma 12, della l. n. 190 prevede inoltre l'imputazione di una responsabilità dirigenziale, disciplinare ed amministrativa in capo al responsabile anticorruzione, per il caso in cui all'interno dell'amministrazione vi sia una condanna per un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato; la responsabilità è esclusa se il responsabile anticorruzione prova di aver predisposto il PTPC prima del fatto e di aver vigilato sull'osservanza dello stesso.

⁶² L'art. 1, comma 14 prevede responsabilità dirigenziale per le violazioni e responsabilità disciplinari per omesso controllo.



- svolgono attività informativa nei confronti del responsabile anticorruzione; osservano le misure contenute nel Piano anticorruzione; partecipano al processo di gestione del rischio e al processo di proposta delle misure di prevenzione; assicurano l'osservanza del Codice di comportamento e verificano le ipotesi di violazione; adottano le misure gestionali, quali l'avvio di procedimenti disciplinari, la sospensione e rotazione del personale;

il Nucleo di Valutazione di Ateneo:

- partecipa al processo di gestione del rischio; considera i rischi e le azioni inerenti la prevenzione della corruzione nello svolgimento dei compiti ad essi attribuiti; svolge compiti propri connessi all'attività anticorruzione nel settore della trasparenza amministrativa (artt. 43 e 44, d.lgs. n. 33 del 2013); esprime parere obbligatorio sul Codice di comportamento;

l'Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD):

- svolge i procedimenti disciplinari nell'ambito della propria competenza; provvede alle comunicazioni obbligatorie nei confronti dell'autorità giudiziaria; propone l'aggiornamento del Codice di comportamento;

l'Ufficio Auditing:

- coordina e controlla i processi amministrativi e contabili, svolgendo attività di audit in conformità alle Linee Guida ANAC; svolge attività di auditing dei progetti di ricerca;

tutti i dipendenti e i collaboratori a qualsiasi titolo dell'Ateneo:

- partecipano al processo di gestione del rischio; osservano le misure contenute nel Piano anticorruzione; segnalano le situazioni di illecito al proprio dirigente Direttore di Area, ai RAD di Facoltà, Dipartimenti, o all'UPD; segnalano casi di personale conflitto di interessi.

Sono inoltre previste responsabilità dei dirigenti Direttori delle Aree, dei RAD di Facoltà e Dipartimenti, nonché dei dipendenti per violazione od omissione delle misure anticorruzione, che costituiscono illecito disciplinare (art. 1, comma 14, l. n. 190), oltre ad essere valutate sul piano della performance individuale ed organizzativa.

3.2 *La Rete interna anticorruzione*

È istituito presso l'Area Affari Istituzionali (ARAI) il Settore *Misure Anticorruzione, Trasparenza Amministrativa e Privacy*, con le seguenti competenze:

- Regolamentazione e adempimenti connessi al rispetto del trattamento dei dati personali – legge sulla privacy e successive modifiche e integrazioni;
- Gestione richieste ai sensi dell'art. 328 del c.p.;
- Nomina commissioni ispettive interne e gestione dell'intero processo istruttorio;



- Accesso atti amministrativi, accesso civico semplice e accesso civico generalizzato, istruttoria per l'esercizio del potere sostitutivo ex art. 2, co. 9-ter, l. 241/1990;
- Adempimenti e monitoraggio su Trasparenza, Pubblicità e Anticorruzione
- Istruttorie in ordine a segnalazioni/esposti di carattere non anonimo (compreso *whistleblowing*);
- Supporto tecnico per Piano anticorruzione e integrazione con ciclo della performance;
- Istruttoria per le interrogazioni parlamentari;
- Istruttorie su richieste avanzate da Autorità di controllo e giudiziarie.

La Sapienza può inoltre costituire un Gruppo di lavoro, con il compito di supportare il responsabile anticorruzione nel coordinamento degli adempimenti complessi e trasversali a tutte le strutture dell'Ateneo relativi ai temi della trasparenza e della prevenzione della corruzione; il Gruppo, se costituito, è composto da soggetti di professionalità differenti e appartenenti a diverse realtà universitarie (Aree dell'Amministrazione centrale, Dipartimenti, Facoltà, Centri).

Il Settore e il Gruppo di lavoro, se costituito, si coordinano con i referenti eventualmente individuati dai Direttori delle Aree dell'Amministrazione centrale e con i RAD di Facoltà, Dipartimenti e Centri. Ai referenti e ai RAD sono destinati specifici incontri, anche in presenza, per l'illustrazione della normativa e degli adempimenti.

Il Settore cura la predisposizione, nella Intranet del portale di Ateneo o con modalità di fruizione analogamente semplificate, di una sezione dedicata alla Trasparenza e Anticorruzione, al cui interno sono riportati tutti gli adempimenti in tema di trasparenza e anticorruzione, le comunicazioni del responsabile anticorruzione e la documentazione relativa al Gruppo di lavoro (costituzione, obiettivi, commenti, direttive).

Il Settore e il Gruppo di lavoro, con la partecipazione dei referenti delle Aree dell'Amministrazione centrale, nonché di una rappresentanza dei referenti delle Unità produttive decentrate, propongono al responsabile anticorruzione l'adozione di specifiche misure di trattamento del rischio, nonché le modalità per lo svolgimento di idonee verifiche, ispezioni e controlli sull'applicazione del Piano anticorruzione.

Predispongono inoltre un metodo di monitoraggio basato sulla compilazione di schede in cui sono contenute una serie di domande su pratiche relative a procedimenti che rientrano nelle aree di rischio previste dal PNA 2015:

- a) autorizzazione o concessione;
- b) contratti pubblici;
- c) concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati [provvedimenti ampliati della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario; provvedimenti



- ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario];
- d) concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera;
 - e) gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;
 - f) controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
 - g) incarichi e nomine;
 - h) affari legali e contenzioso.

3.3 Il collegamento con il Piano della Performance

La rilevanza strategica dell'attività di prevenzione e contrasto della corruzione comporta che Sapienza proceda all'inserimento dell'attività posta in essere per l'attuazione della L. 190/2012 nella programmazione strategica e operativa, definita in via generale nel Piano della Performance.

Quindi, Sapienza procede ad inserire negli strumenti del ciclo della performance, in qualità di obiettivi e di indicatori per la prevenzione del fenomeno della corruzione, i processi e le attività di programmazione posti in essere per l'attuazione del Piano anticorruzione. In tal modo, le attività svolte dall'amministrazione per la predisposizione, l'implementazione e l'attuazione del Piano anticorruzione vengono inserite in forma di obiettivi nel PP, nel duplice versante della performance organizzativa e della performance individuale.

Dell'esito del raggiungimento di questi specifici obiettivi in tema di contrasto del fenomeno della corruzione individuati nel Piano anticorruzione (e dunque dell'esito della valutazione delle performance organizzativa ed individuale) si dà specificamente conto nell'ambito della Relazione della Performance, dove a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, sono verificati i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

3.4 La mappatura dei procedimenti amministrativi

L'avvio e il completamento della mappatura dei processi organizzativi dell'Amministrazione centrale e delle Strutture decentrate è stata prevista sin dal 2011 dal Piano della Performance, sotto il coordinamento dell'Area Organizzazione e sviluppo (AOS).

La rilevazione anticorruzione dei processi organizzativi è stata effettuata ai fini del Piano anticorruzione con il contributo delle Aree dell'Amministrazione centrale tra aprile e dicembre 2016, attraverso la metodologia indicata dal PNA, per le aree di rischio individuate dalla normativa. La rilevazione ha riguardato anche altre aree di attività, tenuto conto delle funzioni istituzionali della Sapienza.



Per l'attività di mappatura dei processi organizzativi e la rilevazione del rispettivo livello di rischio corruzione sono stati coinvolti i dirigenti delle Aree competenti dell'Amministrazione centrale, sotto il coordinamento del responsabile anticorruzione. Tali processi sono stati oggetto di un aggiornamento della mappatura a fini organizzativi nel corso del 2017 e sono stati riesaminati in relazione al rispettivo rischio corruttivo nel 2018.

3.5 *La valutazione del rischio: identificazione, analisi e ponderazione.*

La valutazione del rischio si compone di tre fasi: identificazione, analisi e ponderazione.

L'identificazione del rischio, o meglio degli eventi rischiosi, ha l'obiettivo di individuare gli eventi di natura corruttiva che possono verificarsi in relazione ai procedimenti amministrativi e/o ai processi organizzativi, o alle rispettive fasi, di pertinenza dell'amministrazione. L'individuazione deve includere tutti gli eventi rischiosi che, anche solo ipoteticamente, potrebbero verificarsi e avere conseguenze sull'amministrazione. Per procedere all'identificazione degli eventi rischiosi la Sapienza prende in considerazione il più ampio numero possibile di fonti informative (interne, es. procedimenti disciplinari, segnalazioni, report di uffici di controllo, incontri con i responsabili degli uffici e con il personale, oltre che naturalmente le risultanze dell'analisi della mappatura dei procedimenti e dei processi; esterne, es. casi giudiziari e altri dati di contesto esterno).

L'analisi del rischio ha come obiettivo quello di consentire e di pervenire ad una comprensione più approfondita degli eventi rischiosi identificati nella fase precedente e di individuare il livello di esposizione al rischio delle attività e dei relativi processi. Le fasi di identificazione del rischio e di analisi del rischio sono trattate unitariamente nel PTPC della Sapienza, sotto la denominazione di "rilevazione del rischio".

L'obiettivo della ponderazione del rischio, come indicato nel PNA, è di «agevolare, sulla base degli esiti dell'analisi del rischio, i processi decisionali riguardo a quali rischi necessitano un trattamento e le relative priorità di attuazione». In altre parole, la fase di ponderazione del rischio, prendendo come riferimento le risultanze della precedente fase, ha lo scopo di stabilire le priorità di trattamento dei rischi, attraverso il loro confronto, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera. La ponderazione del rischio può anche portare alla decisione di non sottoporre ad ulteriore trattamento il rischio, ma di limitarsi a mantenere attive le misure già esistenti.

La rilevazione del rischio per i procedimenti amministrativi della Sapienza è stata effettuata nel 2018⁶³ utilizzando il questionario on-line per la valutazione del rischio di cui all'allegato 5 al PNA 2013, opportunamente modificato dal responsabile

⁶³ Per la rilevazione del rischio negli anni precedenti si rimanda al documento complessivo PTPC 2019-2021 pubblicato sul sito <https://web.uniroma1.it/trasparenza/prevenzione-della-corruzione>



anticorruzione per adattarlo alle specificità dell'Ateneo⁶⁴. Il questionario mira a valutare la probabilità che il rischio collegato ad ogni procedimento si realizzi e le conseguenze che il rischio produce (probabilità e impatto), per giungere alla determinazione del livello di rischio, rappresentato da un valore numerico. In particolare, la stima della probabilità tiene conto, tra gli altri fattori, dei controlli vigenti. A tal fine, per controllo si intende qualunque strumento di controllo che sia utile per ridurre la probabilità del rischio (e, quindi, sia il sistema dei controlli legali, come il controllo preventivo e il controllo di gestione; sia altri meccanismi di controllo utilizzati, ad es. i controlli a campione in casi non previsti dalle norme).

L'impatto si misura in termini di impatto economico, organizzativo e reputazionale.

Il valore della probabilità moltiplicato per il valore dell'impatto misura il valore complessivo, che esprime il punteggio di rischio (classificazione) del procedimento amministrativo. La classifica del livello di rischio di ciascun procedimento è stata poi esaminata e valutata per elaborare la proposta di trattamento dei rischi.

Per l'attività di rilevazione del rischio sono stati coinvolti i dirigenti responsabili e i RAD, sotto il coordinamento generale del responsabile anticorruzione.

Su questa base, sono stati ponderati i rischi, allo scopo di stabilire le priorità di trattamento in considerazione degli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera. La ponderazione del rischio può anche portare alla decisione di non sottoporre ad ulteriore trattamento il rischio, ma di limitarsi a mantenere attive le misure già esistenti. L'obiettivo della ponderazione del rischio infatti, come indicato nel PNA, è di *«agevolare, sulla base degli esiti dell'analisi del rischio, i processi decisionali riguardo a quali rischi necessitano un trattamento e le relative priorità di attuazione»*.

In sede di rilevazione anticorruzione 2018 effettuata ai fini della predisposizione del presente PTPC 2019-2021:

- è stata effettuata da tutte le Aree dell'Amministrazione Centrale la rilevazione della rischiosità per tutti i processi anche a livello delle singole fasi ed attività endoprocessuali;
- a tal fine è stato utilizzato il questionario per la valutazione del rischio di cui all'allegato 5 al PNA 2013, precompilato parzialmente dal responsabile anticorruzione.

L'effetto degli interventi correttivi, che preservano comunque la verificabilità e l'attendibilità del metodo di rilevazione utilizzato, è quello di un incremento del livello medio di rischio rilevato e della presumibile sottoposizione di un maggior numero di processi, di fasi e di attività al trattamento del rispettivo rischio di corruzione.

Al fine di non falsare la rilevazione e di renderla sostenibile, tuttavia, tale effetto incrementale è stato ulteriormente razionalizzato dal responsabile anticorruzione modificando la soglia di rilevanza minima del rischio di fase come meglio dettagliato nel PTPC stesso, e per le fasi processuali il cui punteggio di rischio è risultato uguale o superiore alla soglia di rilevanza minima, si è proceduto alla specifica analisi del

⁶⁴ Vedi Allegati al PTPC 2019-2021 per il modello utilizzato.



rischio (descrizione del comportamento a rischio corruzione-evento a rischio, associazione alla relativa categoria generale di evento rischioso) e all'acquisizione della proposta di trattamento del rischio.

I singoli rischi sono stati associati alle categorie generali di evento rischioso individuate dall'ANAC e dalle principali Università italiane:

- 1) Elusione delle procedure di svolgimento delle attività e di controllo;
- 2) Uso improprio o distorto della discrezionalità;
- 3) Alterazione/manipolazione/utilizzo improprio delle informazioni o della documentazione;
- 4) Conflitto di interessi;
- 5) Rivelazione di notizie riservate/violazione del segreto d'Ufficio;
- 6) Pilotamento di procedure/attività ai fini della concessione di privilegi/favori;
- 7) Alterazione (+/-) dei tempi;
- 8) Altro.

3.6 *Il trattamento del rischio*

Il trattamento del rischio è la fase tesa a individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi. In tale fase, amministrazioni e enti non devono limitarsi a proporre astrattamente delle misure, ma devono opportunamente progettarle e scadenzarle a seconda delle priorità rilevate e delle risorse a disposizione.

La fase di individuazione delle misure deve essere impostata avendo cura di temperare la sostenibilità anche della fase di controllo e di monitoraggio delle stesse, onde evitare la pianificazione di misure astratte e non realizzabili. L'individuazione e la valutazione della congruità delle misure rispetto all'obiettivo di prevenire il rischio rientrano fra i compiti fondamentali di ogni amministrazione o ente. La fase di trattamento del rischio consiste infatti proprio nel processo attivato per modificare il rischio, ossia nell'individuazione e valutazione delle misure che debbono essere predisposte per neutralizzare o ridurre il rischio e nella decisione di quali rischi si decide di trattare prioritariamente rispetto agli altri.

Si evidenzia che, nel PNA 2013, le misure erano state classificate come:

- ✓ misure *obbligatorie*, sono quelle la cui applicazione discende obbligatoriamente dalla legge o da altre fonti normative;
- ✓ misure *ulteriori*, sono quelle che, pur non essendo obbligatorie per legge, sono rese obbligatorie dal loro inserimento nel Piano anticorruzione.

In sede di PNA 2015, l'ANAC ha chiarito che *“ad avviso dell’Autorità, è utile distinguere tra*

- ✓ *<Misure generali>*, che si caratterizzano per il fatto di incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione, intervenendo in materia trasversale sull'intera amministrazione (..) e



✓ *<Misure specifiche> che si caratterizzano per il fatto di incidere su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio*".

Inoltre, l'ANAC ha evidenziato che *per ogni misura è opportuno che siano chiaramente descritti, tra l'altro, gli indicatori di monitoraggio ed i valori attesi*.

Anche nel recente PNA 2017, l'Autorità ha ribadito quanto già precisato nel PNA 2015 e nel PNA 2016 a proposito delle caratteristiche delle misure di prevenzione della corruzione. Pertanto, nell'individuazione e valutazione delle misure si è mantenuta la nuova impostazione suggerita dall'ANAC, distinguendosi tra "Misure generali" e "Misure specifiche", nell'accezione sopra delineata.

Come per gli anni precedenti, l'individuazione e valutazione delle misure è stata compiuta dal responsabile anticorruzione con il coinvolgimento dei Dirigenti per le Aree di competenza e tenendo conto anche degli esiti del monitoraggio sulla trasparenza.

Si elencano di seguito le tipologie principali di misure come prese in considerazione dal PNA 2015 e dal PTPC della Sapienza:

- 1) misure di controllo;
- 2) misure di trasparenza;
- 3) misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento;
- 4) misure di regolamentazione;
- 5) misure di semplificazione dell'organizzazione/riduzione dei livelli/riduzione del numero degli uffici;
- 6) misure di semplificazione di processi/procedimenti;
- 7) misure di formazione;
- 8) misure di sensibilizzazione e partecipazione;
- 9) misure di rotazione;
- 10) misure di segnalazione e protezione;
- 11) misure di disciplina del conflitto di interessi;
- 12) misure di regolazione dei rapporti con i "rappresentanti di interessi particolari" (*lobbies*).

Tra le principali misure generali elaborate in Sapienza ricordiamo:

- L'adozione del Codice di comportamento⁶⁵ di Sapienza, che si applica a tutto il personale dipendente tecnico-amministrativo, nonché a tutti i soggetti che, a qualsiasi titolo, intrattengono rapporti con l'Ateneo;
- L'applicazione della disciplina nazionale in merito all'Analisi di Impatto della Regolazione (A.I.R.) al Sistema-Sapienza;
- La redazione di un Manuale operativo delle procedure tecnico-amministrative più rilevanti per l'utenza interna;

⁶⁵ <http://www.uniroma1.it/sites/default/files/DR1528-2015-CodiceComportamento.pdf>



- L'automazione dei processi, per una gestione trasparente, accessibile, tracciabile e monitorabile dell'azione pubblica;
- La rotazione del personale negli incarichi dirigenziali e direttivi;
- Le misure per la formazione delle commissioni di gara e per la selezione dei fornitori;
- L'attività di comunicazione e formazione sugli aspetti normativi, sul Piano anticorruzione e sul conflitto d'interesse;
- L'audit amministrativo, contabile e sui progetti di ricerca (Amministrazione Centrale e Centri di Spesa);
- Le misure di prevenzione sui progetti di ricerca di Ateneo.

Come detto, per i processi organizzativi a rischio relativamente più elevato sono state anche programmate misure specifiche, per ognuna delle quali il PTPC descrive: la tempistica, con l'indicazione dei vari passaggi con cui la Sapienza intende adottare la misura; i responsabili, cioè gli uffici destinati all'attuazione della misura, in un'ottica di responsabilizzazione di tutta la struttura organizzativa; gli indicatori di monitoraggio e i valori attesi.

Si rinvia al dettaglio degli Allegati 1A, 1B e 2 del PTPC 2019-2021 per le singole misure generali e specifiche introdotte.

3.7 La gestione del rischio anticorruzione

Con riferimento alle azioni mirate alla prevenzione della corruzione per quanto riguarda il personale, l'Area Organizzazione e Sviluppo ha già applicato il principio di rotazione – sancito dalla legge n. 190/2012 – per le posizioni organizzative maggiormente esposte al rischio corruttivo.

In particolare, nel corso del 2018, sono state effettuate le seguenti rotazioni:

2 per i Direttori di Area; 39 per i RAD dei Centri di Spesa; 11 per Capi Ufficio e Capi Settore dell'Amministrazione Centrale; 3 per Direttori di Biblioteca; 2 per i Responsabili delle Segreterie di Direzione; 1 per i Referenti amministrativi dei Centri, tenendo comunque conto delle specifiche competenze possedute in ragione dell'efficienza dei servizi erogati.

Con riferimento al personale dirigenziale, si evidenzia che la rotazione era già stata effettuata nel quadriennio 2012-2016 (a partire dalla riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale) in misura superiore al 50%. Inoltre, anche in considerazione degli obiettivi delineati nel Piano Strategico 2017-2019, approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera del 15.11.2016, e declinati nel Piano Integrato 2017-2019, con provvedimenti del 24.11.2016 è stata effettuata la rotazione di circa il 40% dei Direttori di Area con effetto dal 1.12.2016 al 31.12.2019.

Tra il gennaio 2019 e marzo 2019, inoltre, avrà luogo la rotazione del direttore dell'Area Affari istituzionali, posizione collegata alla funzione di responsabile anticorruzione.



Inoltre, sono state realizzate nell'ambito dei recenti Piani di formazione, attività formative di particolare rilievo che hanno coinvolto il personale tecnico-amministrativo sui temi della prevenzione della corruzione, dell'etica, della cultura della legalità e della trasparenza.

Particolare rilevanza hanno assunto, sotto tale profilo, anche gli specifici percorsi formativi realizzati per i neo-assunti, da un lato, e per i Responsabili Amministrativi Delegati, i Coordinatori di Facoltà ed i Referenti amministrativi dei Centri, dall'altro.

Tali iniziative saranno ulteriormente sviluppate anche nel 2019, in sinergia tra l'Area Organizzazione e Sviluppo ed il Responsabile della prevenzione della corruzione.



4 Comunicazione e trasparenza

4.1 Comunicazione

La Sapienza investe cospicue risorse, in termini di competenze e di lavoro, nelle attività di comunicazione, per favorire la circolazione delle informazioni e delle idee, con l'obiettivo di dare massima visibilità ai traguardi scientifici raggiunti dall'Ateneo, di far conoscere opportunità e novità, in particolare agli studenti, di proporre all'opinione pubblica un contributo culturale rilevante su temi cruciali per lo sviluppo civile e culturale.

In questo senso la comunicazione della Sapienza non si pone come un'attività meramente finalizzata ad accrescere la reputazione dell'Ateneo, ma come un vero e proprio servizio che si affianca alle *mission* principali – relative a didattica e ricerca – ed è pienamente integrata nella cosiddetta “terza missione”, identificabile come trasmissione della conoscenza alla società in generale e public engagement.

La comunicazione della Sapienza è curata da operatori professionali presso uffici e settori preposti istituzionalmente a questo servizio, ma si avvale anche della collaborazione e di contributi da parte di altri soggetti, come accade in ogni organizzazione complessa.

Al fine di coordinare tali contributi e di condividere una comune missione comunicativa, sin dal 2009 l'Ateneo ha avviato l'elaborazione di un Piano di comunicazione annuale⁶⁶, con l'obiettivo di programmare e razionalizzare le attività, ottimizzando le risorse e creando una cultura condivisa della comunicazione. Per ulteriori approfondimenti sulle strategie comunicative di Sapienza si rimanda a tale documento; tuttavia si anticipa in questa sede che il Piano di comunicazione 2019 ha come priorità la comunicazione dell'assicurazione di qualità e il potenziamento della comunicazione per gli studenti internazionali, in considerazione dell'aumento del numero di iscritti stranieri.

4.2 Trasparenza

Sapienza predispone annualmente misure di trasparenza nell'ambito del Piano anticorruzione.

Il concetto di “trasparenza” è assunto *come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.*

⁶⁶ I piani annuali della comunicazione sono pubblicati sul sito istituzionale: <http://www.uniroma1.it/ateneo/chiamo/comunicazione-e-brand/piano-di-comunicazione>



Le misure contenute nel Programma trasparenza sono obiettivi inseriti nel Piano della Performance sia per l'Amministrazione centrale che per le strutture.

Con particolare riferimento agli obblighi di trasparenza previsti nel d.lgs. 150/2009, dalla legge 190/2012 e dal d.lgs. 33/2013, gli stessi rientrano, per l'Amministrazione centrale, nelle responsabilità delle Aree dirigenziali e, per le Strutture decentrate, nella responsabilità delle Facoltà, dei Dipartimenti, le cui rispettive figure preposte (Direttori di Area, Presidi di Facoltà, Direttori di Dipartimento), garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge.

In questo contesto, sono previste misure chiare per garantire il temperamento tra trasparenza e privacy, misure organizzative necessarie al fine di assicurare l'efficacia dell'istituto dell'accesso civico, nonché misure per il monitoraggio e la vigilanza sull'attuazione degli obblighi di trasparenza. In quest'ultimo caso, è rilevante il ruolo del NVA, che svolge nel corso dell'anno un'attività di audit sul processo di attuazione del Programma nonché sulle misure di trasparenza adottate. I risultati dei controlli confluiscono nella Relazione annuale che il NVA presenta.

Gli esiti delle verifiche sono trasmessi anche agli Organi Accademici, i quali ne tengono conto per l'aggiornamento degli obiettivi strategici in materia di trasparenza e per l'aggiornamento dei contenuti del Programma triennale.

Per ulteriori approfondimenti e per la Matrice Trasparenza, ovvero l'elenco dei dati e delle rispettive responsabilità in merito a trasmissione, pubblicazione e aggiornamento delle informazioni, si rimanda all'Allegato 3 del Piano anticorruzione integrale pubblicato nel Portale Trasparenza.

4.3 Iniziative di comunicazione per la trasparenza

Il Bilancio sociale

In conformità con lo Statuto e con la normativa⁶⁷, Sapienza pubblica annualmente e sin dal 2010 il Bilancio sociale, un documento che rendiconta puntualmente le attività dell'Ateneo dal punto di vista dell'output sociale.

Il Bilancio sociale⁶⁸ non è solo un'iniziativa di comunicazione e di trasparenza verso tutti gli stakeholder, ma essendo il risultato di un lavoro collegiale che coinvolge tutto l'Ateneo, contribuisce a consolidare la cultura del dato, della misurazione e della valutazione, oltre a rappresentare uno strumento analitico utile per policy e strategie future. Dal 2016 il Bilancio sociale integra anche il Bilancio di genere.

⁶⁷ Direttiva del 17 febbraio 2006, emanata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione pubblica "Rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche" e relative Linee guida.

⁶⁸ Il Bilancio sociale è pubblicato sul sito istituzionale: <http://www.uniroma1.it/ateneo/governo/normativa-e-documenti/bilancio-sociale>



Sapienza in cifre

I principali dati su didattica, ricerca, strutture e risorse umane sono consultabili sinteticamente anche attraverso la pubblicazione dedicata, Sapienza in cifre, disponibile sia in formato cartaceo che sul sito⁶⁹.

Il Portale Sapienza Amministrazione Trasparenza

Il sito web istituzionale conta su un Portale dedicato alla Trasparenza⁷⁰, uno strumento informativo a questa interamente dedicato che ha sostituito e integrato la precedente sezione.

Sapienza mette così a disposizione dei cittadini, delle istituzioni, delle imprese e degli utenti in generale tutte le informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività dell'Ateneo, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche. All'interno del portale sono presenti tutte le informazioni previste dalla normativa, quali per esempio i bilanci, le gare e gli appalti, i concorsi, l'organizzazione e le performance; i dati sono disponibili in formato aperto e sono pubblicati grazie all'attività redazionale svolta sia dagli operatori dell'amministrazione centrale che dai redattori delle strutture periferiche. Le informazioni inserite dai Dipartimenti e dalle Facoltà sono visibili, oltre che sul portale, anche nella sezione trasparenza dei siti delle singole strutture.

Le Giornate della Trasparenza

Le Giornate della trasparenza sono strumenti di coinvolgimento degli *stakeholder* per la promozione e la valorizzazione della trasparenza nell'Ateneo; rappresentano un momento di confronto e di ascolto per raccogliere le istanze dei cittadini e coinvolgerli al fine di migliorare la qualità dei servizi.

Il contenuto essenziale delle giornate è la presentazione del Piano della Performance, della Relazione sulla Performance ma anche di altri documenti, a cominciare dal Piano anticorruzione per arrivare al Bilancio sociale e alle risultanze delle indagini sul benessere organizzativo. All'illustrazione di questi documenti fa da premessa una riflessione sul tema della trasparenza e della legalità come valore formativo e di buona gestione nel contesto universitario, laddove possibile attraverso la partecipazione di relatori di rilievo, esterni all'Ateneo. In tali incontri sono consentiti interventi ed è previsto uno spazio adeguato al dibattito.

Lo scorso anno la giornata della trasparenza⁷¹ si è svolta il 25 ottobre 2018 presso l'Aula magna dell'Ateneo ed è stata focalizzata sulla trasparenza nella *research university* in rapporto ai processi di valutazione della didattica e della ricerca. L'appuntamento, giunto alla quarta edizione, rappresenta un momento di riflessione

⁶⁹ <https://www.uniroma1.it/documento/sapienza-cifre>

⁷⁰ <https://web.uniroma1.it/trasparenza/> Il portale Sapienza Amministrazione Trasparente è stato realizzato dal Centro InfoSapienza per la parte tecnica, con l'Area Affari istituzionali per gli aspetti di contenuto, l'Area Risorse umane per la funzionalità dell'Albo pretorio e l'Ufficio comunicazione per l'impostazione editoriale.

⁷¹ <https://www.uniroma1.it/notizia/trasparenza-e-valutazione-nella-research-university>



sulla gestione e sulle policy dell'Ateneo orientate alla trasparenza e ai rapporti con gli stakeholder, coerentemente con le indicazioni normative e con quanto previsto nella dichiarazione sulla missione e i valori di Sapienza elaborata nel 2007, che cita espressamente la trasparenza. L'evento ha sempre valore formativo e il personale tecnico-amministrativo è invitato a partecipare giustificando l'assenza dal servizio con la voce "corso di aggiornamento professionale".

Contenuti audio visivi

L'Area Organizzazione e Sviluppo ha reso disponibili, sulla pagina web del Settore Strutture, Processi e Benessere Organizzativo⁷², dei contenuti audio visivi di interesse del personale tecnico amministrativo inerenti a temi della performance e dell'organizzazione del lavoro. Si tratta di una modalità sperimentale per diffondere informazioni con l'intento di rivolgersi al personale tecnico-amministrativo che non ricopre specifiche responsabilità di struttura o funzioni specialistiche e che riveste parimenti un ruolo essenziale per il buon andamento dell'Amministrazione.

Per la consultazione dei video è necessario previamente autenticarsi, con le credenziali della posta elettronica istituzionale.

⁷² <https://www.uniroma1.it/it/pagina/settore-strutture-processi-e-benessere-organizzativo>



5 Performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi

Sapienza attribuisce grande importanza alla valutazione della performance e, nel tempo, ha affinato e perfezionato le proprie metodologie, in coerenza con le sue caratteristiche specifiche e con la normativa di riferimento. La struttura organizzativa dell'Ateneo è complessa e articolata e richiede una sistematizzazione della correlazione tra strutture, attività svolte e, a cascata, responsabilità individuali, riscontrabile nell'architettura descritta nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) di Sapienza⁷³.

Il SMVP descrive infatti – in modo trasparente e comprensibile a tutti gli stakeholder – le metodologie e gli strumenti che Sapienza utilizza per misurare e valutare la performance ai vari livelli esplicitando gli attori, le tempistiche e la documentazione utile per il processo. Nel corso del 2018, tale documento è stato rinnovato ed aggiornato, in coerenza con la normativa vigente e con le indicazioni ricevute dal Nucleo di Valutazione di Ateneo e dall'ANVUR.

Per quanto riguarda la performance individuale, gli obiettivi individuati nel presente Piano identificano le strutture interessate per responsabilità e competenze con la finalità di evidenziarne il contributo in un'ottica di *accountability* nei confronti dell'utente. L'esplicitazione degli obiettivi si limita in questa sede al livello di Aree dirigenziali e Strutture⁷⁴, ma Sapienza ha adottato un sistema di attribuzione di obiettivi a cascata che permette di raggiungere tutti i suoi dipendenti e valutarne, ad ogni livello, le prestazioni individuali.

Valutare la performance individuale persegue in particolare le seguenti finalità:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- premiare i risultati, attraverso opportuni sistemi incentivanti;

⁷³ Il Sistema di misurazione e valutazione della performance di Sapienza - anno 2018 (approvato dal SA e dal CdA rispettivamente l'11 e il 18/12/2018 (delibere n. 378/18 e 466/18) pubblicato sul sito istituzionale: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance> ; il D. Lgs. 74/2017, che modifica il D. Lgs 150/2010, ha introdotto un obbligo di aggiornamento annuale, con il parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, che consentirà l'introduzione di metodologie innovative e/o sperimentali con maggiore facilità.

⁷⁴ Gli obiettivi operativi del presente Piano Integrato di Sapienza possono essere considerati come obiettivi di performance organizzativa in quanto direttamente derivanti dagli obiettivi strategici: si tratta a tutti gli effetti delle azioni concrete che l'Ateneo mette in campo per realizzare le sue strategie. Contestualmente, tali obiettivi hanno anche una valenza individuale per la dirigenza e i vertici delle strutture: infatti anche sulla base della valutazione del loro raggiungimento si calcola la quota di retribuzione di risultato; per quanto riguarda i direttori di area concorre anche la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti nello svolgimento delle proprie mansioni.



- promuovere una corretta gestione delle risorse umane anche al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole.

5.1 La misura delle prestazioni

Sapienza valuta la performance individuale del Direttore Generale, dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo attraverso differenti modalità che comportano la valutazione delle performance. In particolare, il modello di valutazione di Sapienza si basa sia sulla valutazione della performance gestionale sia sulla valutazione dei comportamenti organizzativi.

La valutazione del Direttore Generale

Per quanto riguarda il Direttore Generale (DG), il Nucleo di Valutazione è l'organo deputato alla valutazione della sua performance secondo le procedure, i criteri e i pesi previsti nel Sistema di misurazione e valutazione della performance di Sapienza, e sulla base della Relazione sull'attività svolta nell'anno di riferimento redatta dallo stesso DG e da una scheda di autovalutazione dei comportamenti organizzativi.

Il modello di valutazione utilizzato attribuisce alla performance gestionale un peso pari al 60% e ai comportamenti organizzativi un peso pari al 40%.

La valutazione degli obiettivi assegnati al DG – di natura strategica – si svolge attraverso la misurazione del raggiungimento degli obiettivi operativi delle aree dirigenziali, che di essi sono la declinazione; questo implica che il risultato gestionale del Direttore generale è espressione della capacità di coordinamento complessivo delle aree dirigenziali, di assegnare obiettivi sfidanti ma raggiungibili ai dirigenti e inoltre risulta direttamente correlata all'efficienza delle Aree.

La dimensione relativa ai comportamenti organizzativi si riferisce a due macroaree: Capacità organizzativa-gestionale e Capacità relazionale. Ciascuna famiglia di comportamenti organizzativi si articola in dimensioni e sottodimensioni, che vengono singolarmente valutati con una scala da 1 a 5 (dal non adeguato all'eccellente). Per favorire sia il valutato che il valutatore nella fase di graduazione, è stata introdotto uno schema di descrittori comportamentali specifici per ciascuna dimensione/sottodimensione.

L'indicatore finale di performance del DG è impiegato per determinare la quota di retribuzione di risultato spettante, pari ad un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo in proporzione ai risultati conseguiti; è



previsto un “valore soglia” al di sotto del quale, oltre a non essere riconosciuta l’indennità di risultato, potrà anche essere valutata la revoca dell’incarico.

La valutazione dei Direttori d’Area

Per quanto riguarda i Direttori di Area, il soggetto valutatore è il Direttore Generale che utilizza a questo fine le schede di rendicontazione obiettivi e le schede di autovalutazione relative ai comportamenti organizzativi compilate dai dirigenti stessi.

Il modello di valutazione utilizzato attribuisce alla performance gestionale un peso pari al 70% e ai comportamenti organizzativi un peso pari al 30%.

La dimensione relativa alla performance gestionale si riferisce al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, intendendo sia quelli in cui l’area diretta dal dirigente è individuata come “leader” sia quelli in cui l’area è individuata come “contributore”.

I comportamenti organizzativi sono valutati misurando le capacità di risposta, di rassicurazione ed empatia, sempre con l’articolazione per ciascuna famiglia di comportamenti in dimensioni e sottodimensioni corredate di descrittori comportamentali.

I valori relativi alle due dimensioni contribuiscono al calcolo di un indicatore di performance complessivo, che determinerà la quota di retribuzione di risultato spettante a ciascun dirigente; qualora il dirigente non raggiunga i 2/3 degli obiettivi assegnati il DG potrà valutare la revoca dell’incarico⁷⁵.

La valutazione del personale non dirigenziale

Per il personale non dirigenziale, Sapienza ha adottato degli strumenti di valutazione diversificati a seconda che si tratti di personale con incarichi di responsabilità o meno:

- *titolari di posizione organizzativa di categoria EP, D e assimilati:*
il modello attribuisce alla performance gestionale un peso pari all’ 80% e ai comportamenti organizzativi un peso pari al 20%. Per la valutazione della performance gestionale, ciascun titolare di posizione organizzativa è destinatario di 3 obiettivi annuali assegnati dal rispettivo dirigente, che devono essere, quando possibile, una declinazione operativa degli obiettivi già individuati dal Piano Integrato o riguardare attività funzionali a indicare priorità, monitorare processi critici,

⁷⁵ Statuto, articolo 25, comma 4.



migliorare efficacia ed efficienza delle prestazioni lavorative. Per la valutazione dei comportamenti organizzativi, il modello si articola in 7 dimensioni, declinate in comportamenti osservabili; le singole dimensioni vengono valutate su una scala di giudizio a 4 livelli. I valori relativi alle due dimensioni determinano la composizione della quota di retribuzione di risultato per gli EP e i compensi correlati alla produttività individuale per i D; una eventuale valutazione negativa delle due dimensioni, oltre a non dare luogo ad alcuna erogazione economica, può comportare il mancato rinnovo dell'incarico di posizione organizzativa da parte del Direttore Generale.

- *personale di categoria B, C, D:*
per coloro che non ricoprono incarichi di responsabilità, già dal 2010 si applica l'istituto della produttività collettiva, una metodologia che prevede l'assegnazione di obiettivi a gruppi di lavoro costituiti nelle singole unità organizzative o trasversalmente in più di una ("obiettivi di gruppo e di struttura"); dal 2017 è prevista inoltre la misurazione e valutazione dell'apporto individuale del personale all'interno della produttività collettiva, al fine di favorire lo sviluppo professionale dei dipendenti, valorizzando il contributo dei singoli all'organizzazione e garantendo loro il riconoscimento del merito e dell'impegno di ciascuno. Nello specifico, il modello attribuisce alla produttività collettiva un peso pari al 85% e all'apporto individuale un peso pari al 15%. La valutazione della produttività collettiva nell'ambito degli obiettivi di gruppo e di struttura è di esclusiva competenza del Direttore/Responsabile di Struttura; la valutazione dell'apporto individuale viene effettuata dal Direttore/Responsabile di Struttura direttamente per il leader del gruppo e, sentito lo stesso, per gli altri componenti del gruppo, e si articola su 4 dimensioni di comportamenti organizzativi osservabili.

5.2 *Pari opportunità e benessere organizzativo*

Il Comitato Unico di Garanzia

Il Comitato Unico di Garanzia (CUG), per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni – previsto dallo Statuto all'articolo 28 - è stato istituito in Sapienza nel novembre 2013. Ne fanno parte rappresentanti dell'Amministrazione e di parte sindacale in misura paritetica (CUG per il personale tecnico-amministrativo).



Il CUG ha il compito di garantire parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro; promuove azioni volte a favorire la conciliazione tra vita lavorativa e privata, la formazione del personale orientata al raggiungimento di obiettivi di miglioramento dei rapporti e del clima di lavoro all'interno degli uffici.

Nel marzo 2014 è stato altresì istituito il “Comitato per il personale docente con competenze analoghe al CUG” – in breve CUG per il personale docente -, che persegue i medesimi obiettivi per il benessere lavorativo ed organizzativo del personale docente. Il Comitato è composto dal delegato del Rettore per le Pari Opportunità e da sei componenti in rappresentanza paritetica del personale docente rispetto alle fasce accademiche e al genere⁷⁶.

Nel corso del 2018 sono stati nominati i membri e i Presidenti di entrambi i comitati per il quadriennio 2018-2021.

Benessere organizzativo

Il benessere organizzativo è la capacità dell'organizzazione di promuovere la salute psico-fisica dei propri dipendenti attraverso un ambiente di lavoro adeguato, riconoscendo e valorizzando le potenzialità individuali, adottando azioni di prevenzione di infortuni e dei rischi psicosociali, promuovendo un ambiente collaborativo, assicurando equità di trattamento e stimolando il senso di utilità sociale.

Sapienza conta dal 2013 su un Settore - all'interno dell'Area Organizzazione e Sviluppo – dedicato⁷⁷, che effettua studi ed elabora proposte per individuare aree di miglioramento nei diversi ambiti che influiscono sul livello della soddisfazione del personale. Tra le attività seguite dal Settore, inoltre, vi è l'applicazione del Piano Welfare di Ateneo, il supporto ai CUG, le indagini sul Benessere organizzativo.

Le indagini sul benessere organizzativo del personale tecnico amministrativo si effettuano con cadenza biennale dal 2013; dall'analisi dei risultati è possibile avere indicazioni circa le azioni di miglioramento da intraprendere. Tra le azioni realizzate: analisi dell'impatto delle azioni formative; verifica dei gap formativi rispetto alle competenze richieste al personale nello svolgimento delle attività correlate al proprio ruolo, promozione e incentivazione delle

⁷⁶ Per dettagli circa le attività del CUG <https://www.uniroma1.it/it/pagina/comitato-unico-di-garanzia>

⁷⁷ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/settore-strutture-processi-e-benessere-organizzativo>



politiche di rotazione del personale; ulteriore sviluppo del sistema di valutazione; ulteriori strumenti di conciliazione vita e lavoro (telelavoro, piano Welfare, incontri di formazione e informazione sulla salute).

Nell'ambito del potenziamento della comunicazione interna si colloca l'iniziativa "Benessere in movimento": un calendario di incontri itineranti - tenuti dal personale del Settore Strutture, Processi e Benessere Organizzativo – destinati al personale TA, secondo una tempistica prestabilita e non troppo impattante sulle attività d'ufficio allo scopo di veicolare tramite incontri diretti, informazioni relative nello specifico a:

- accesso al Telelavoro
- denunce Inail per infortunio e malattia professionale
- mappatura dei processi lavorativi

Tale modalità itinerante di trasmissione delle informazioni si è rivelata un utile esperimento per molteplici aspetti, poiché rende capillari i percorsi di comunicazione interna, evita il sovraccarico dei servizi di help desk che il Settore SPBO deve sostenere e, per alcuni processi - per esempio le denunce di infortunio – contribuisce allo snellimento ed alla tempestività di svolgimento della procedura.

Un nuovo e forte impulso al benessere organizzativo è stato inoltre garantito dall'applicazione dei più recenti Contratti collettivi integrativi⁷⁸, che si sono posti l'obiettivo di valorizzare sistemi retributivi ispirati al merito, riconoscendo l'importanza di un sistema premiale del personale coerente con gli obiettivi strategici dell'Ateneo, con la valutazione e la remunerazione – tra l'altro - dell'apporto individuale del medesimo personale operante all'interno dei gruppi di lavoro destinatari dei premi di produttività collettiva. Sono assicurati una serie di servizi per la promozione del *work life balance* (ad esempio flessibilità lavorativa, contribuzione a prestazioni medico-assistenziali, interventi a favore dei figli, mobilità casa-lavoro), volti a rispondere a politiche di gestione del personale in condizioni lavorative e ambientali sempre più sostenibili.

Nel corso del 2018 è stato emanato inoltre il nuovo Regolamento per il Telelavoro, con l'intento di offrire al personale tecnico-amministrativo l'opportunità di poter scegliere una diversa modalità di prestazione del lavoro che possa essere anche strumento di risoluzione delle problematiche di conciliazione tra vita familiare e attività lavorativa; sono state attivate 21 postazioni di tele-lavoro. Si intende, per il 2019, avviare anche una sperimentazione dello *smart working*.

⁷⁸ https://www.uniroma1.it/sites/default/files/Contratto_collettivo_integrativo_2016.pdf ;
https://www.uniroma1.it/sites/default/files/field_file_allegati/apporto_individuale_produttivita_2017.pdf



L'obiettivo è quello di rendere tutti sempre più coscienti di far parte di una prestigiosa Istituzione, che rappresenta per il territorio e per il Paese una fonte di ricchezza e un imprescindibile leva di crescita e sviluppo, nella consapevolezza che il lavoro di ciascuno, a qualunque livello, è indispensabile per il conseguimento degli obiettivi strategici. Infatti, un'organizzazione con un clima positivo e che promuove una elevata qualità della vita lavorativa è capace di stimolare l'engagement, la soddisfazione e la motivazione dei suoi lavoratori.

A cura di :
Area Supporto strategico e comunicazione
Ufficio Supporto strategico e programmazione