



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA

## Relazione sulla performance

2017



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA

# Relazione sulla performance di Sapienza Università di Roma 2017

*Approvata dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 26 giugno 2018*



## Presentazione

La *Relazione sulla performance*, redatta dalla Direzione Generale di Sapienza ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009, è lo strumento con il quale l'Amministrazione illustra ai cittadini e a tutti gli altri *stakeholder* interni ed esterni i risultati ottenuti nel corso dell'anno di riferimento, concludendo così il ciclo di gestione della performance.

Il presente documento ha una valenza particolare: il 2017 è stato infatti il primo anno di applicazione della nuova programmazione triennale esplicitata nel Piano della performance 2017-2019 (di seguito Piano Integrato 2017-2019<sup>1</sup>). Poiché lo stesso Piano Integrato 2017-2019 è stato elaborato in coerenza con il nuovo Piano Strategico di Ateneo 2016-2021 "*Costruire il futuro che passa qui*"<sup>2</sup>, questa Relazione rappresenta la prima occasione per analizzare lo stato di avanzamento dei nuovi obiettivi strategici, attraverso la misurazione degli indicatori di impatto delle nuove politiche di Ateneo - che qui si presentano nel dettaglio -, rendendo così completa la rendicontazione agli *stakeholder* oggetto della presente Relazione.

La Relazione sulla performance riporta un'analisi a consuntivo dei risultati organizzativi e individuali raggiunti facendo riferimento agli obiettivi operativi assegnati, offrendo così la possibilità di mettere a fuoco le principali problematiche e individuare eventuali misure correttive da applicare alla successive programmazioni. Per la redazione della Relazione sulla Performance di Sapienza si quindi è tenuto conto:

- del Piano Strategico 2016-2021 "*Costruire il futuro che passa qui*"
- del Piano Integrato 2017-2019;
- di quanto disposto nel "Sistema di misurazione e valutazione della Performance"<sup>3</sup>.

Si ricorda infine che il Piano Integrato 2017-2019 è stato redatto, così come avvenuto per il 2016, sulla base delle "*Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane*" emanate dall'Anvur nel luglio 2015; si

---

<sup>1</sup> Il Piano Integrato 2017-2019, documento che definisce gli elementi fondamentali su cui si basa la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance, è pubblicato nella sezione Trasparenza del sito istituzionale: [https://web.uniroma1.it/trasparenza/sites/default/files/Piano\\_Integrato\\_2017\\_2019\\_def.pdf](https://web.uniroma1.it/trasparenza/sites/default/files/Piano_Integrato_2017_2019_def.pdf)

<sup>2</sup> 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>

<sup>3</sup> Il "Sistema di misurazione e valutazione della Performance" è il documento metodologico contenente le modalità con cui effettuare il monitoraggio dei risultati.



tratta dunque di un documento unico che integra al suo interno la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla *performance*, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e della programmazione economico-finanziaria.

Gli obiettivi operativi assegnati per il 2017, corredati dai relativi indicatori di performance e target di raggiungimento, sono stati assegnati dalla Governance sia all'Amministrazione, con obiettivi specifici per il Direttore Generale, sia alle Strutture decentrate - Facoltà e Dipartimenti. Gli obiettivi operativi per i Direttori delle Aree dirigenziali<sup>4</sup> sono stati attribuiti dal Direttore Generale.

Il Direttore Generale

---

<sup>4</sup> L'Amministrazione Centrale, anche a norma dell'art. 25, comma 2 dello Statuto di Sapienza, si articola in Aree dotate di autonomia attuativa ed organizzativa, alla cui direzione è incaricato un Dirigente dell'Ateneo che assume la funzione di Direttore di Area.



## Indice

<b>1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER</b> -----	<b>4</b>
<b>1.1 Gli outcome degli obiettivi strategici di Sapienza</b> -----	<b>5</b>
<b>1.2 Gli outcome degli obiettivi operativi di Sapienza</b> -----	<b>12</b>
<b>1.3 L'assicurazione della qualità</b> -----	<b>19</b>
<b>2. OBIETTIVI OPERATIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI</b> -----	<b>21</b>
<b>2.1 Gli obiettivi per Missioni e Programmi</b> -----	<b>21</b>
<b>2.2 La rendicontazione delle risorse allocate</b> -----	<b>21</b>
<b>2.3 Gli obiettivi operativi dell'Amministrazione Centrale</b> -----	<b>25</b>
<b>2.4 Gli obiettivi di Presidi di Facoltà e Direttori di Dipartimento</b> -----	<b>43</b>
<b>2.5 I risultati in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione</b> -----	<b>49</b>
<b>2.6 Gli obiettivi individuali e la produttività collettiva</b> -----	<b>60</b>
<b>3. IL BILANCIO D'ESERCIZIO 2017</b> -----	<b>65</b>
<b>4. IL BENESSERE ORGANIZZATIVO</b> -----	<b>73</b>
<b>5. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</b> ---	<b>75</b>
<b>ALLEGATO 1 – INDICATORI DI IMPATTO ANNI 2016 2017</b> -----	<b>76</b>



## 1. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder

Il 2017 è stato il primo anno di applicazione del Piano Integrato 2017-2019, redatto a valle di una sistematica revisione dei documenti programmatici di Ateneo. Alla fine del 2016, infatti, è stato approvato il nuovo Piano strategico 2016-2021 “*Costruire il futuro che passa qui*”, sulla base del quale sono stati declinati gli obiettivi del 2017 per l’Amministrazione centrale e per le strutture decentrate. Il Piano strategico 2016-2021 è il terzo Piano strategico di Sapienza e si inserisce nel consolidato processo di pianificazione programmatica che l’Ateneo ha avviato da circa un decennio. Questo nuovo Piano strategico arriva dopo un periodo di prolungata crisi economica e di riduzione dei finanziamenti pubblici al sistema universitario e ha rappresentato l’occasione per ridefinire le direttrici strategiche dell’Ateneo: la didattica e la ricerca di eccellenza, il ruolo internazionale di Sapienza e la garanzia di un diritto allo studio effettivo per i nostri studenti.

Il Piano strategico rappresenta uno strumento fondamentale per investire sul futuro, nella consapevolezza della necessità di accogliere e integrare tutte le azioni dirette a concretizzare gli indirizzi strategici indicati dal Miur, instaurando un dialogo e un confronto costante e partecipato con il Ministero e con tutto il sistema universitario nazionale che renda l’Ateneo sempre più competitivo a livello nazionale e internazionale.

I cinque obiettivi individuati e descritti nel Piano strategico, che Sapienza intende perseguire con azioni mirate, esprimono dunque le specificità e necessità dell’Ateneo, ma tengono conto delle politiche delineate a livello nazionale:

OS 1	ASSICURARE UNA DIDATTICA SOSTENIBILE E QUALIFICATA, ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE
OS 2	MIGLIORARE LA PRODUTTIVITÀ DELLA RICERCA E SOSTENERNE LA QUALITÀ, ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE
OS 3	PERSEGUIRE UNO SVILUPPO SOCIALMENTE RESPONSABILE
OS4	GARANTIRE SPAZI, STRUTTURE E SVILUPPO EDILIZIO SOSTENIBILE
OS 5	ASSICURARE QUALITÀ E TRASPARENZA, SEMPLIFICAZIONE E PARTECIPAZIONE



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 nel Piano integrato degli obiettivi operativi, sia dell'Amministrazione che delle strutture decentrate.

A ogni insieme di azioni strategiche è associato un gruppo di indicatori di impatto<sup>5</sup>, al fine di monitorare l'andamento delle attività nel corso del periodo di riferimento; gli indicatori sono stati scelti sulla base del contributo che possono fornire nel valutare il livello di conseguimento di ciascun obiettivo strategico in fase di monitoraggio del Piano.

Questa Relazione costituisce dunque anche l'occasione per rendicontare (paragrafo 1.1) l'impatto delle nuove politiche adottate da Sapienza - che ha voluto aggiornare le linee strategiche dell'Ateneo in coerenza con i mutamenti intercorsi all'interno e all'esterno del contesto universitario - oltre che sui risultati dell'anno di riferimento (paragrafo 1.2). Il paragrafo 1.3 illustra invece alcune attività implementate ai fini dell'assicurazione della qualità.

### **1.1 Gli *outcome* degli obiettivi strategici di Sapienza**

Nel nuovo Piano strategico ogni obiettivo strategico è declinato in azioni strategiche, alle quali è associato un insieme di indicatori di impatto il cui trend, anno per anno, consentirà di valutare i risultati ottenuti (*outcome*) con le azioni intraprese per realizzare gli obiettivi strategici.

Rispetto a quelli elencati nel Piano strategico gli indicatori oggetto di analisi e monitoraggio sono leggermente diversi: in alcuni casi, infatti, sono stati integrati o perfezionati per renderne più agevole il calcolo e/o per rendere più aderente l'indicatore alla realtà di Sapienza, in altri casi sono stati riformulati anche per tenere conto delle specifiche tecniche relative agli indicatori per il monitoraggio della programmazione triennale emanate dal Miur<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Le azioni strategiche sono state inserite nell'Albero della performance, in tabella 1 pag. 7 del PS. Il Piano strategico riporta anche gli indicatori di impatto che, tuttavia, come esplicito nel testo, sono stati in taluni casi modificati e perfezionati successivamente alla pubblicazione del Piano strategico.

<sup>6</sup> Il MIUR ha emanato, con decreto n. 635 dell'8 agosto 2016, le *Linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati*; il decreto conteneva gli obiettivi di sistema attorno ai quali gli atenei dovevano costruire i loro programmi triennali, che - ai sensi dei commi 1 e 2 della legge 43/2005 - sono valutati e periodicamente monitorati dal MIUR e dall'ANVUR. Il 16 novembre 2016 è stato emanato il decreto direttoriale con il quale sono state definite le modalità di presentazione dei programmi; le indicazioni tecniche per l'applicazione e per il calcolo degli indicatori ai fini del riparto delle risorse sono state riportate



La successiva tabella 1 riporta gli indicatori di impatto, corredati di una specifica denominazione che rende più immediata l'informazione che il dato fornisce; la voce "descrizione" riporta invece l'indicatore originale presente nel PS, mentre la voce "regola di calcolo" chiarisce come l'indicatore è valorizzato.

Gli indicatori di impatto riportati in tabella 1 rientrano in un progetto più ampio, sviluppato con l'ufficio auditing e controllo di gestione e le aree dell'amministrazione centrale coinvolte, relativo ad un cruscotto di indicatori, di cui questi strategici sono una parte; l'anticipazione all'interno della relazione della performance di questi indicatori vuole essere un valore aggiunto in termini informativi sullo stato di sviluppo di questo progetto, ancora in fase di completamento e che una volta a regime rappresenterà un utile strumento per il monitoraggio in tempo reale di tutti gli indicatori più sensibili per le attività *core* di Sapienza.

In questa fase, si è proceduto in via sperimentale ad un primo calcolo degli indicatori (vedi in allegato 1), in cui sono riportati i valori rilevati nel 2016 e nel 2017, dove il 2016 è il valore baseline ossia il dato riferibile all'anno solare o anno accademico precedente (2016 – 2015/2016).

Si ricorda in ogni caso che il 2017 è il primo anno di riferimento per tali indicatori, il cui orizzonte temporale è quello del Piano strategico; pertanto il trend osservabile rappresenta una prima e sommaria indicazione che non consente di trarre conclusioni significative e per questo motivo si è scelto di non inserire commenti.

---

nell'allegato 3 a tale decreto direttoriale, dunque successivamente al completamento del Piano Strategico di Sapienza.





Tabella 1 - Obiettivi strategici di Sapienza e relativi indicatori di outcome <sup>7</sup>

Obiettivo Strategico	INDICATORI DI IMPATTO			Valore anno n	Valore anno n+1	Target
	Denominazione	Descrizione	Regola di calcolo <sup>8</sup>			
OS 1	<b>Persistenza di carriera</b>	Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di studio (L, LMCU)	Numero studenti II anno stesso corso a.a. t / totale degli immatricolati a.a. t-1 (L, LMCU) - aa			Incremento
OS 1	<b>Indice di ottima attività studenti</b>	Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 40 CFU (L, LMCU)	Numero studenti II anno stesso corso con 40 CFU a.a. t / totale degli immatricolati a.a. t-1 (L, LMCU) - aa			Incremento
OS 1	<b>Indice di attività studenti</b>	Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 20 CFU (L, LMCU)	Numero studenti II anno stesso corso con 20 CFU a.a. t / totale degli immatricolati a.a. t-1 (L, LMCU) - aa			Incremento
OS 1	<b>Tasso di abbandono</b>	Tasso di abbandono tra I e II anno (L e LMCU)	Numero studenti iscritti I anno a.a. t-1 che non si sono iscritti al II anno (a.a. t) / totale iscritti I anno a.a. t-1 (L e LMCU) - aa			Decremento
OS 1	<b>Tasso di passaggio</b>	Tasso di passaggio tra I e II anno (L e LMCU)	Numero studenti II anno iscritti ad un corso diverso dall'immatricolazione a.a. t / totale degli immatricolati a.a. t-1 (L, LMCU) - aa			Decremento
OS 1	<b>Attrattività SSSA</b>	Totale domande di ammissione alla SSSA	Numero di domande di partecipazione ai Bandi di ammissione per la Scuola superiore di studi avanzati - aa			Incremento/ Stabilità
OS 1	<b>Attrattività SSSA altre Regioni</b>	Totale domande di ammissione alla SSSA da parte di studenti non del Lazio	Numero di domande di partecipazione ai Bandi di ammissione per la Scuola superiore di studi avanzati da parte di studenti provenienti da altre Regioni - aa			Incremento/ Stabilità
OS 1	<b>Attrattività esterna LM</b>	Proporzione iscritti I anno delle LM, laureati in altro Ateneo	Iscritti al 1° anno delle LM laureati in altro ateneo/ iscritti al 1° anno delle LM - aa			Incremento
OS 1	<b>Attrattività per l'estero</b>	Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero	Iscritti al I anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) con titolo di studio di accesso acquisito all'estero/ Iscritti al I anno delle L, LM e LMCU - aa			Incremento

<sup>7</sup> Gli indicatori evidenziati in grigio si riferiscono a indicatori il cui calcolo è basato su voci di bilancio; allo stato attuale, la regola di calcolo e i relativi valori sono in fase di approfondimento per garantirne l'aderenza all'effettivo utilizzo delle risorse per le finalità da misurare. A seconda della modalità di calcolo dell'indicatore, si ritroverà la sigla aa (anno accademico) o as (anno solare).

<sup>8</sup> A seconda della modalità di calcolo dell'indicatore, si ritroverà la sigla aa (anno accademico) o as (anno solare).



Obiettivo Strategico	INDICATORI DI IMPATTO			Valore anno n	Valore anno n+1	Target
	Denominazione	Descrizione	Regola di calcolo <sup>8</sup>			
OS 1	<b>Attrattività studenti internazionali</b>	Proporzione di studenti stranieri iscritti al I anno (L, LMCU, LM)	Numero di studenti stranieri iscritti al I anno, a.a. t /totale iscritti I anno, a.a. t - aa			Incremento
OS 1	<b>Mobilità in uscita studenti per Erasmus +</b>	Numero studenti outgoing (solo Erasmus +)	Numero di studenti in uscita per mobilità internazionale con programmi Erasmus +, a.a. t - aa			Incremento
OS 1	<b>Mobilità in entrata studenti per Erasmus +</b>	Numero studenti incoming (solo Erasmus +)	Numero di studenti in entrata per mobilità internazionale con programmi Erasmus +, a.a. t - aa			Incremento
OS 1	<b>Mobilità in uscita docenti per Erasmus +</b>	Numero docenti in mobilità all'estero con programmi comunitari Erasmus +	Numero di docenti in uscita per mobilità internazionale con programmi Erasmus +, a.a. t - as			Incremento
OS 1	<b>Visiting Professor per attività di didattica</b>	Numero di visiting professor per attività di didattica, finanziati con fondi di Ateneo	Numero di visiting professor finanziati con bando di ateneo per attività di didattica a.s. t - as			Incremento/ Stabilità
OS 1	<b>Percentuale laureati con CFU all'estero</b>	Percentuale dei laureati che hanno acquisito CFU all'estero (L, LMCU, LM)	Laureati nell'anno solare t che hanno acquisito CFU all'estero durante la carriera / totale laureati a.s.t - as			Incremento
OS 1	<b>Customer Satisfaction CDS</b>	Percentuale di studenti soddisfatti dei CDS	Risposte positive (decisamente sì / più sì che no) su domanda questionario OPIS frequentanti n. 12 /totale rispondenti - aa			Incremento/ Stabilità
OS 1	<b>Offerta formativa internazionale</b>	Numero corsi di studio internazionali	Numero di corsi di studio internazionali presenti in OFFF (integralmente in lingua inglese) - aa			Incremento
OS 2	<b>Produttività scientifica</b>	Numero medio di pubblicazioni per docente <sup>9</sup>	Somma del numero di pubblicazioni nel triennio/ totale docenti (prof I e II fascia + ricercatori td e ti) al 31.12 a.s. t - as			Incremento/ stabilità
OS 2	<b>Proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico</b>	Proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	Voci dedicate da Bilancio anno t - as			Incremento/ stabilità
OS 2	<b>Proventi per ricerche con finanziamenti competitivi</b>	Proventi per ricerche con finanziamenti competitivi	Voci dedicate da Bilancio anno t - as			Incremento/ stabilità

<sup>9</sup> L'indicatore non è valorizzato poiché sono in corso verifiche sulle relative banche dati.



Obiettivo Strategico	INDICATORI DI IMPATTO			Valore anno n	Valore anno n+1	Target
	Denominazione	Descrizione	Regola di calcolo <sup>8</sup>			
OS 2	<b>Visiting Professor per attività di ricerca</b>	Numero di visiting professor per attività di ricerca, finanziati con fondi di Ateneo	Numero di visiting professor finanziati con bando di ateneo per attività di ricerca a.s. t - as			Incremento/stabilità
OS 2	<b>Grado di attrattività dottorato di ricerca</b>	Proporzione di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito la laurea in altro ateneo	Numero immatricolati al dottorato di ricerca con titolo di accesso conseguito in altro Ateneo anno t / totale immatricolati al dottorato di ricerca aa t - aa			Incremento/stabilità
OS 2	<b>Internazionalizzazione dottorato</b>	Numero studenti di dottorato stranieri	Numero iscritti al dottorato di ricerca stranieri anno t - aa			Incremento
OS 2	<b>Richieste per attività di ricerca all'estero</b>	Proporzione di studenti con richieste per attività di ricerca all'estero	Numero iscritti al dottorato di ricerca anno t che presentano richiesta di aumento per attività di ricerca all'estero / totale iscritti al dottorato di ricerca aa t - aa			Incremento/stabilità
OS 2	<b>Mobilità internazionale dottorato</b>	Numero di studenti di dottorato in mobilità internazionale	Numero iscritti al dottorato di ricerca anno t in mobilità internazionale (in uscita) - aa			Incremento
OS 2	<b>Sostegno alla ricerca</b>	Risorse stanziare per progetti di ricerca di Ateneo e per grandi attrezzature scientifiche	Voci dedicate anno t da budget ASURTT - as			Incremento/stabilità
OS 3	<b>Numerosità eventi culturali</b>	Numero di eventi culturali organizzati	Numero di eventi culturali organizzati			Incremento/stabilità
OS 3	<b>Attrattività immatricolati altre province</b>	Proporzione di iscritti al I anno provenienti da altre province della regione	Numero studenti iscritti al I anno, aa t provenienti da altre province della regione rispetto alla sede amministrativa del corso / totale iscritti al I anno aa t			Incremento
OS 3	<b>Attrattività immatricolati altre regioni</b>	Proporzione di iscritti al I anno provenienti da regioni	Numero studenti iscritti al I anno, aa t provenienti da altre regioni rispetto alla sede amministrativa del corso / totale iscritti al I anno aa t			Incremento
OS 3	<b>Posizionamento a livello nazionale ranking</b>	Mantenimento/Miglioramento posizione relativa a livello nazionale nei ranking di interesse dell'Ateneo	Posizione relativa a livello nazionale anno t rispetto a posizione relativa a livello nazionale anno t-1			Miglioramento/stabilità
OS 3	<b>Risorse a favore degli studenti</b>	Risorse utilizzate per interventi a favore degli studenti	Risorse utilizzate per interventi a favore degli studenti anno t/ Risorse stanziare per interventi a favore degli studenti anno t			Incremento/stabilità



Obiettivo Strategico	INDICATORI DI IMPATTO			Valore anno n	Valore anno n+1	Target
	Denominazione	Descrizione	Regola di calcolo <sup>8</sup>			
OS 3	<b>Risorse a favore degli studenti con disabilità</b>	Risorse utilizzate per interventi a favore degli studenti con disabilità	Risorse utilizzate per interventi a favore degli studenti con disabilità anno t / Risorse stanziare per interventi a favore degli studenti con disabilità anno t			Incremento/ stabilità
OS 3	<b>Sostegno agli studenti</b>	Proporzione di studenti che hanno usufruito di sconti e agevolazioni	Numero di studenti iscritti a.a. t che hanno usufruito di sconti e agevolazioni di cui all'art. 4 del Reg.to Tasse/ totale iscritti aa t			Incremento
OS 3	<b>Numerosità borse di collaborazione</b>	Numero di borse di collaborazione disponibili	Numero di borse di collaborazione messe a bando			Incremento/ stabilità
OS 3	<b>Frequentazione tirocini</b>	Numero medio di studenti per convenzione	Numero studenti tirocinanti anno t / Numero convenzioni anno t			Incremento/ stabilità
OS 3	<b>Indice di sostenibilità economico-finanziaria</b>	Indice di sostenibilità economico-finanziaria	ISEF = 0,82 x (FFO + Fondo programmazione triennale + Contribuzione netta studenti – Fitti passivi) / Spese di Personale + Oneri ammortamento			>1
OS 4	<b>Disponibilità spazi per studente</b>	Mq per studente regolare	MQ spazi totali / totale di iscritti regolari a.a. t (L, LM, LMCU) - aa			Incremento/ stabilità
OS 4	<b>Disponibilità posti per studente</b>	Numero posti aula per studente regolare	Posti aule / totale di iscritti regolari a.a. t (L, LM, LMCU) - aa			Incremento/ stabilità
OS 4	<b>Customer Satisfaction dotazioni per la didattica</b>	Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica	Numero dei laureati anno t-1 che rispondono che tali dotazioni ""sempre o quasi sempre adeguate"" / totale rispondenti - as			Incremento
OS 4	<b>Risorse dedicate allo sviluppo edilizio</b>	Risorse dedicate allo sviluppo edilizio	Sommatoria dei costi imputati nell'anno t ai progetti di Edilizia di tipo "Risanamento e Restauro Conservativo" - as			Incremento/ stabilità
OS 4	<b>Numerosità interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza</b>	Numero interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza	Totale interventi di ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza realizzati su edifici, aule etc - as			Incremento/ stabilità
OS 5	<b>Partecipazione alle attività di formazione</b>	Proporzione di personale tecnico amministrativo coinvolto in attività di formazione	Personale formato nell'anno/ personale strutturato esclusi CEL e Policlinici			Incremento/ stabilità
OS 5	<b>Proporzione di docenti reclutati dall'esterno</b>	Percentuale di docenti reclutati dall'esterno nell'ultimo triennio <sup>10</sup>	Ricercatori di tipo B + PO + PA reclutati dall'esterno / totale reclutamento docenti anno t			Maggiore o uguale al 20%

<sup>10</sup> L'indicatore fa riferimento all'osservanza di un vincolo normativo calcolato su un triennio; per il 2016 il triennio considerato è il 2014-2016, per il 2017 il triennio è il 2015-2017.



Obiettivo Strategico	INDICATORI DI IMPATTO			Valore anno n	Valore anno n+1	Target
	Denominazione	Descrizione	Regola di calcolo <sup>8</sup>			
OS 5	<b>Good Practice</b>	Esiti della rilevazione Good Practice	Percentuale di partecipazione ai questionari di customer satisfaction DDA e PTA			In media con altri Grandi Atenei partecipanti al progetto
OS 5	<b>Customer Satisfaction</b>	Percentuale di giudizi positivi di soddisfazione generale in indagini di customer satisfaction <sup>11</sup>	Percentuale di risposte positive a quesiti sulla soddisfazione complessiva / totale rispondenti			Incremento
OS 5		Riduzione dei tempi medi di espletamento delle procedure di gara ad evidenza pubblica, secondo il nuovo codice degli appalti <sup>12</sup>	SOSPESO			--
OS 5	<b>Grado di digitalizzazione</b>	Proporzione di documentazione prodotta e trasmessa solo in formato elettronico <sup>13</sup>	Numero di documenti prodotti dall'Amministrazione Centrale in formato elettronico con firma digitale anno t/numero documenti predisposti anno t			--
OS 5	<b>Grado di utilizzo della PEC</b>	Grado di utilizzo della PEC	Numero di comunicazioni inviate via PEC nell'anno t/Numero di comunicazioni inviate nell'anno t			Incremento

<sup>11</sup> Indagini di customer satisfaction su servizi delle segreterie studenti concluse al momento della rilevazione; generalmente vengono erogate con cadenza biennale.

<sup>12</sup> L'indicatore è sospeso, sarà attivato a partire dal 2018.

<sup>13</sup> L'indicatore è sospeso, in quanto l'avvio relativo alla produzione di documenti in formato elettronico è previsto per il 2018.



## 1.2 Gli *outcome* degli obiettivi operativi di Sapienza

Sapienza è la più grande Università italiana ed europea, le sue dimensioni amplificano la complessità di funzionamento in cui la componente politica e quella amministrativa devono trovare un armonico equilibrio finalizzato all'efficacia dei suoi servizi. Sapienza ha individuato obiettivi operativi specifici - descritti dettagliatamente nel capitolo 2, le cui responsabilità di attuazione ricadono sull'Amministrazione Centrale e/o sulle Strutture dipartimentali e di Facoltà - programmabili nel breve periodo, chiari, perseguibili e verificabili; per ognuno di essi sono state definite le singole azioni da compiere, fissando le attività, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative necessarie.

Analizzando il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati nel 2017, osservabile in dettaglio più avanti (vedi tabella 3), si evidenzia che la performance di Sapienza è stata molto elevata sia in termini di efficacia che di efficienza (il conseguimento di un utile di esercizio per il quinto anno consecutivo conferma una solida gestione economico-finanziaria, vedi cap. 3); ma al di là del conseguimento degli obiettivi di performance, sicuramente alcuni risultati qualificano più di altri il livello raggiunto dall'Ateneo, evidenziando la crescente dinamicità di Sapienza in vari ambiti.

Andando a vedere ciò che è stato realizzato e ciò che è in corso di realizzazione si osserva una costante attenzione ad un'**offerta formativa sostenibile e di qualità**, con la previsione di corsi di studio innovativi, internazionali e in linea con i cambiamenti della società: in questo senso l'adeguamento dell'offerta formativa è continuo, comprendendo anche corsi in lingua inglese.

L'impegno per uno sviluppo socialmente responsabile è elevato e si esplica anche attraverso un **piano di riqualificazione degli spazi universitari**, e la realizzazione di nuove importanti strutture, quali la nuova sede "Marco Polo"<sup>14</sup>, il Centro di Servizi CREA, il progetto Sapienza Sport, il Centro linguistico di Ateneo.

Anche sul fronte della **dimensione internazionale** l'impegno dell'Ateneo è crescente ed è confermato dalla permanenza di **Sapienza tra le prime università italiane nelle principali classifiche universitarie internazionali**; la recente classifica annuale del *Centre for World University Rankings* (Cwur) colloca Sapienza al primo posto fra le università italiane e al 67° posto nel mondo, in crescita di 17 posizioni rispetto allo

---

<sup>14</sup> <https://www.uniroma1.it/it/notizia/edificio-marco-polo-esplorare-conoscere-crescere>



scorso anno<sup>15</sup>. Vale inoltre la pena di citare il successo internazionale per quanto riguarda le Scienze dell'Antichità, disciplina in cui - secondo gli analisti di QS, uno dei rankings accademici più prestigiosi - Sapienza si è classificata come prima nel mondo, superando Cambridge (2°), Oxford (3°) e Harvard (5°). Sapienza è inoltre nona per Archeologia ed entra tra le Top 50 al mondo in altre tre discipline: Scienze archivistiche e librerie (33°), Fisica e Astronomia (39°) e Scienze Naturali (50°).

Data l'importanza di queste classifiche per la reputazione dell'Ateneo, è stata consolidata la partecipazione (e il monitoraggio) ai ranking internazionali e, sulla base dell'analisi dei risultati ottenuti, sono state definite, di concerto con la Governance di Ateneo, nuove linee d'azione per migliorare ulteriormente il posizionamento di Sapienza.

Entrando nel dettaglio dei singoli obiettivi di performance, si segnalano di seguito i principali risultati ascrivibili al 2017, di rilevanza per la collettività e per gli *stakeholder* di Sapienza (dipendenti, studenti, famiglie, società).

Numerose sono state le iniziative gestionali avviate nel 2017 per **potenziare le strutture e i servizi amministrativi**, ai fini di promuovere una didattica di qualità a livello internazionale. Tra queste si segnalano:

- l'incremento delle convenzioni Alternanza Scuola-Lavoro e degli studenti coinvolti in questo percorso;
- il potenziamento e l'ottimizzazione dell'orientamento e del tutorato in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi;
- il potenziamento dell'offerta formativa relativa ai Corsi di Studio internazionali tramite l'aggiornamento delle linee guida per la loro istituzione/attivazione;
- l'incremento di convenzioni con atenei stranieri e dei corsi erogati in lingua inglese;
- l'incremento dei tirocini curriculari attivati all'estero;
- l'avvio del Centro Linguistico di Ateneo;
- il perfezionamento delle procedure per il riconoscimento/registrazione dei crediti formativi universitari acquisiti all'estero.

La **promozione della qualità della didattica** ha visto, inoltre, la promozione di progetti di formazione continua, la predisposizione di nuove linee guida per

---

<sup>15</sup> <https://www.uniroma1.it/it/notizia/la-sapienza-prima-italia-il-cwur>





l'attivazione di corsi di formazione e di alta formazione e il supporto alla Commissione Master per la definizione di un nuovo regolamento. È stato altresì supportato lo sviluppo delle strutture d'eccellenza dell'Ateneo (Scuola Superiore di Studi Avanzati) ed è stata favorita l'offerta formativa a distanza e/o con metodologie innovative, mediante anche l'incremento del numero di corsi studio in partnership con l'Università telematica Unitelma Sapienza.

Per quanto riguarda la **mobilità internazionale dei docenti** è stata avviata l'analisi di una nuova regolamentazione per i visiting professor e si è registrato un incremento del numero dei docenti *outgoing* e *incoming*.

Sul fronte della **Ricerca** sono state intraprese varie iniziative gestionali, al fine di rafforzare le strutture e i servizi amministrativi e tecnici per promuovere la ricerca di Ateneo e migliorarne i risultati anche in campo internazionale. Ad esempio, è stato migliorato a livello centrale il sistema informativo e di supporto per l'orientamento su bandi e progetti di ricerca e sono state sviluppate soluzioni per il monitoraggio, la **misurazione e la valorizzazione della produttività scientifica** di Ateneo. Sono state implementate inoltre **attività formative** sulla rendicontazione e la gestione del budget dei progetti europei.

Per quanto riguarda i Centri di spesa dell'Ateneo (Dipartimenti) è stato assicurato il supporto tecnico-amministrativo nelle negoziazioni relative a contratti conto terzi e ad accordi di collaborazione, con particolare riferimento agli aspetti relativi al trasferimento tecnologico, alla proprietà dei risultati e alla valorizzazione del *know how*. Altre azioni intraprese sono da ricondurre alla **formazione post-laurea di qualità e di livello internazionale**, con l'aggiornamento delle linee guida per l'istruzione di corsi di dottorato innovativi/internazionali e alla promozione della mobilità all'estero per gli studenti di dottorato. Si segnala inoltre che è stata realizzata l'infrastruttura tecnica del nuovo FabLab, è stato fornito il supporto al completamento del catalogo IRIS ed è stata approvata, nei termini previsti, la carta dei servizi della nuova sede Sapienza a Bruxelles.

Degna di nota anche la performance dei Dipartimenti Sapienza nell'accedere ai finanziamenti previsti dalla legge di bilancio 2017<sup>16</sup> per i **Dipartimenti di eccellenza**,

---

<sup>16</sup> La legge n. 232 dell'11 dicembre 2016, commi 314-338 ha istituito il "*Fondo per il finanziamento dei dipartimenti universitari di eccellenza*" con il quale si è previsto di finanziare con cadenza quinquennale i migliori 180 Dipartimenti delle Università statali; sulla base di una lista di Dipartimenti stilati dall'Anvur, ogni Università ha potuto presentare, per un massimo di 15 Dipartimenti, un progetto di sviluppo quinquennale, accompagnato da un programma finanziario.





strutture che si sono contraddistinte per la qualità della ricerca prodotta e per la qualità del progetto sviluppato. Otto Dipartimenti di Sapienza sono stati selezionati, con ottime valutazioni, ottenendo un finanziamento complessivo di circa 59 milioni di euro.

Anche sul fronte dello **sviluppo sociale responsabile** sono state avviate nell'anno 2017 una serie di azioni volte a incoraggiare la sostenibilità tecnico-economica di nuove iniziative a favore degli studenti e a migliorare la comunicazione con gli *stakeholder* e, più in generale, con la società; in particolare, sono state incrementate le attività di *public engagement* anche in partnership con istituzioni locali, nazionali e internazionali.

Per quanto riguarda **i servizi a favore degli studenti**, si rilevano le seguenti attività:

- è stato reso operativo il nuovo sistema PagoPA per il pagamento delle tasse universitarie;
- è proseguita l'erogazione della nuova card studenti;
- è stato ulteriormente sviluppato il progetto di apertura delle sale lettura h24, con il completamento della nuova sala presso la sede Marco Polo ed è proseguito il progetto per l'estensione dell'orario di apertura delle biblioteche fino a h12 (che, a fine 2017, comprendeva 27 biblioteche).

Sono state avviate, inoltre, nuove **iniziative di placement** mediante l'organizzazione di eventi di presentazione di aziende presso l'Ateneo, l'attivazione di tirocini formativi e di orientamento (sono state stipulate 397 convenzioni per tirocini formativi e di orientamento per l'attivazione di 401 progetti formativi complessivi – gestionale tirocini Jobsoul), nonché l'approvazione di un regolamento di Ateneo per l'apprendistato; sono stati potenziati anche gli eventi organizzati a favore degli studenti meritevoli delle scuole superiori.

Per quanto riguarda invece le **politiche strategiche e di comunicazione dell'Ateneo**, è stata rafforzata la presenza di Sapienza sui social media e nel mese di novembre 2017 è stata raggiunta la quota 100.000 like sulla pagina Facebook e 176.000 seguaci complessivi sui diversi profili a fine anno; sono stati alimentati, inoltre, anche gli account social di MuSa e Theatron. È stato inoltre realizzato un **magazine digitale di comunicazione scientifica** destinato anche a un pubblico internazionale: il numero zero del magazine, contenente la segnalazione di 40 ricerche e scoperte scientifiche dell'Ateneo e corredato di un breve messaggio del Rettore, è stato inviato alle liste dei destinatari nel mese di dicembre 2017.



Per quando riguarda la promozione del brand Sapienza, vi sono stati nuovi progetti di sponsorizzazione, co-branding e co-marketing.

Inoltre è stato realizzato e reso operativo il **nuovo sito web di Ateneo**: è stato completamente riorganizzato nel funzionamento, nella struttura dei contenuti e nella forma grafica, avendo come obiettivo di rispondere anzitutto alle esigenze di informazione degli studenti. Le voci di interesse del personale docente e tecnico-amministrativo sono state riunite in una consolle navigabile identificandosi con le proprie credenziali.

È proseguita, infine, l'integrazione delle attività di didattica e di ricerca con quelle relative all'assistenza sanitaria, grazie alla collaborazione dell'Ateneo con le Aziende ospedaliero-sanitarie collegate; in questo contesto, l'Amministrazione universitaria ha dato corso agli adempimenti previsti dal **nuovo Protocollo d'Intesa con la Regione Lazio** (con la previsione e l'attivazione anche di specifici tavoli tecnici).

Come già ricordato, sono molte le iniziative gestionali volte a **migliorare la qualità e la varietà degli spazi dedicati alla didattica e alla ricerca** e a prevederne la loro messa in sicurezza. Innanzitutto si sottolinea che è stato dato corso alle attività tecnico-amministrative inerenti i progetti previsti dall'importante contratto con la BEI (Banca Europea per gli Investimenti), che disciplinerà l'erogazione nell'arco dei prossimi 5 anni di un finanziamento complessivo di 115 milioni di euro.

Nel 2017 è stata data priorità alle attività volte a riqualificare aule, biblioteche e laboratori. Tra le attività già realizzate in questo esercizio meritano menzione gli interventi di messa in sicurezza degli edifici a seguito degli eventi sismici del 2016 e del 2017 per i quali Sapienza ha stanziato ingenti risorse.

Contestualmente, è stata avviata la fase conclusiva delle azioni previste dal progetto Fondazione Roma.

In termini poi di **sviluppo sostenibile**, particolarmente significativa l'attenzione posta dall'Ateneo alle politiche di salvaguardia dell'ambiente: è stato definito un **Piano strategico energetico-ambientale**<sup>17</sup> (PES) che individua possibili interventi di breve e medio periodo atti a determinare i fabbisogni energetici e le linee di azione per lo sviluppo della produzione di energia da fonti rinnovabili, il contenimento dei consumi energetici nei vari edifici, il miglioramento dell'efficienza energetica, per incrementare

---

<sup>17</sup> <https://www.uniroma1.it/it/pagina/pes-sapienza>



la quota di energie rinnovabili autoprodotte e diminuire l'impatto ambientale associato alla produzione di rifiuti e alla mobilità.

È stata, infine, supportata la pianificazione di nuovi **mobility projects** a favore di studenti e personale interno.

Per quanto riguarda le iniziative di **semplificazione e della trasparenza**, è proseguita la digitalizzazione delle procedure amministrative avviata negli anni precedenti, in particolare per quanto riguarda i servizi per gli studenti; è stata definita l'infrastruttura del nuovo Centro Elaborazione Dati (CED) e sono state aggiornate le procedure di archiviazione e di scarto. Inoltre, in collaborazione con il Dipartimento di Scienze documentarie, linguistico-filologiche e geografiche, è stato definito un progetto di riqualificazione e razionalizzazione dell'archivio esistente.

Per quanto riguarda gli adempimenti previsti dal D. Lgs. 25 maggio 2016, n. 97 recante la **revisione e la semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza** (FOIA – Freedom of Information Act) è stato predisposto una scheda di aggiornamento del "*Regolamento di attuazione delle norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi*".

In campo contabile, si evidenziano ulteriori azioni con un'evidente valenza ai fini della trasparenza delle procedure: la definizione di un Manuale di contabilità, funzionale alla semplificazione e omogeneizzazione delle procedure; la 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; l'estensione dell'attività di **audit e di controllo di gestione** sulle Aree dirigenziali.

Si segnala inoltre che, ai sensi della L. 240/2010, è stata stabilita **la premialità dei docenti e gli scatti stipendiali**.

Si registra inoltre un'inversione di tendenza rispetto agli anni passati per quanto riguarda le **iscrizioni ai Corsi di Laurea triennale e ai Corsi di Laurea magistrale, specialistica e a ciclo unico**: a partire dall'a.a. 2016/17, infatti, si è registrato un incremento passando da 112.541 a 113.768 iscritti (+1,09%)<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Il dato comprende il numero degli iscritti ai Corsi di laurea triennale, magistrale, specialistica, a ciclo unico e ai Corsi di laurea ante D.M. 509/1999, rilevato alla data del 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento per rendere comparabili i dati (elaborazione a cura dell'Ufficio Supporto Strategico e Programmazione)



Si intravedono i risultati delle **politiche di indirizzo delle future matricole e di accoglienza delle stesse in ingresso** nonché di quelle di **potenziamento delle agevolazioni contributive** (Sapienza, oltre alle normative nazionali ha introdotto da tempo iniziative proprie).

Una realtà complessa come Sapienza non può non registrare anche delle **criticità**; una di esse, visibile da questo stesso documento, è la **non ancora completa identificazione degli indicatori di impatto**, utilizzati sia per monitorare l'andamento degli obiettivi strategici sia per il controllo di gestione. Si tratta tuttavia di un processo particolarmente delicato, che prevede l'interazione di diverse aree dell'Ateneo e che necessita da un lato anche di vere e proprie "prove" per valutare l'effettiva correttezza degli indicatori stessi. E ancora, si rileva un **ritardo nel monitorare il raggiungimento degli obiettivi di performance da parte delle strutture decentrate**: anche in questo senso, la complessità di Sapienza a livello di articolazioni, e la notevole quantità di adempimenti normativi che occupano i vari uffici rallentano questo tipo di attività.

Con riferimento agli obiettivi operativi, sono state rilevate talune criticità, che non hanno permesso di valutare alcuni obiettivi come pienamente realizzati, in particolare:

- il ritardo nell'apertura dell'infrastruttura FabLab e la costituzione di un centro di servizi (obiettivo 2.6): nel corso dell'anno erano state segnalate le circostanze esterne che impedivano di realizzare quanto previsto nei tempi. Nel mese di dicembre l'infrastruttura FAbLab è stata presentata alla comunità accademica.
- il ritardo nella definizione di un Regolamento sull'apprendistato (obiettivo 3.4). Il Regolamento è stato comunque approvato dagli Organi collegiali a dicembre 2017.
- il ritardo nell'emanazione del bando per l'ideazione di nuovi prodotti di merchandising (obiettivo 3.11). lo stesso è stato poi emanato a novembre 2017.
- la parziale attuazione degli obiettivi 5.8 e 5.24 - tra di loro interconnessi – volti ad assicurare a Dipartimenti e Facoltà un'organizzazione coerente con le innovazioni normative e con la *mission* dell'Ateneo (come avviene per l'Amministrazione centrale). È stato definito un modello per l'organizzazione



dell'apparato tecnico-amministrativo degli stessi ed è stato contestualmente sviluppato il nuovo applicativo per la programmazione del fabbisogno di personale tecnico-amministrativo per le strutture di Ateneo. Tuttavia l'iter non è stato concluso con la presentazione del modello agli organi di governo entro la fine dell'anno, in quanto la Direzione Generale ha ritenuto opportuno effettuare una condivisione preliminare con il Collegio dei Direttori di Dipartimento del modello organizzativo, da cui dipende anche la conseguente programmazione del personale dei dipartimenti. Il confronto con il Collegio dei Direttori di Dipartimento ha richiesto più tempo del previsto, facendo emergere un'esigenza di revisione del modello.

### **1.3 L'assicurazione della qualità**

Il sistema per l'Assicurazione della Qualità di Sapienza è strutturato in modo che le attività e i servizi offerti negli ambiti della Didattica, della Ricerca Scientifica e della Terza Missione risultino coerenti con la Missione, la Visione, i Principi, i Valori, la Politica e gli Obiettivi per la Qualità, le linee strategiche e le politiche espressamente formulate dall'Ateneo, che devono risultare tese a soddisfare, in una prospettiva di miglioramento continuo, le esigenze e le aspettative dei soggetti interessati a usufruirne, direttamente o indirettamente.

Tra le principali attività del 2017 vogliamo in questa sede ricordare:

- *La creazione del Gruppo di Lavoro Qualità e Innovazione della Didattica*

Nell'ottica di voler incentivare la qualità della didattica in Sapienza, con proprio decreto, il Rettore ha istituito il Gruppo di Lavoro Qualità e Innovazione della Didattica (GDL-QuID) con l'obiettivo di fornirgli pareri e proposte di possibili strategie e linee di indirizzo per il progresso, il miglioramento e l'innovazione della didattica, con particolare riferimento ai seguenti aspetti:

- formazione didattica dei docenti e strategie di insegnamento centrato sull'apprendimento dello studente;
- metodologie, tecnologie e materiali didattici innovativi, utili a migliorare la qualità e l'efficacia didattica;
- diffusione della cultura della Qualità e Innovazione Didattica;
- forme di riconoscimento per valorizzare l'impegno dei docenti nella didattica innovativa e di qualità;



- collaborazione con enti nazionali e internazionali volte a sviluppare attività utili alle proprie finalità;
- indicatori della qualità della didattica;
- collaborazione tra didattica, ricerca, terza missione in rapporto con il territorio.

Il Gruppo di lavoro è costituito da referenti di Ateneo, referenti di Facoltà ed esperti. Il Gruppo di Lavoro sulla Qualità e l'Innovazione Didattica (QuID) è stato costituito con il proposito di avviare, all'interno della comunità accademica di Sapienza, un'azione condivisa sulla qualità e l'innovazione della didattica universitaria.

E' stato pertanto predisposto un Progetto formativo destinato ai docenti di prima nomina, e ai docenti interessati all'apprendimento e verifica di metodi didattici innovativi e di qualità. Si tratta di progetti già sviluppati all'estero ma è una delle prime iniziative nell'Università italiana. In vista della realizzazione del progetto formativo è necessario formare e consolidare in Sapienza una comunità di docenti-tutor che saranno portavoce e tramite con la loro comunità di riferimento nonché valorizzatori e supporto attivo in tutte le fasi di sviluppo del progetto.

La proposta che il GdL QuID vuole condividere è quella di mettere la didattica al centro dell'azione accademica: una didattica volta al coinvolgimento pieno degli studenti intesi non come fruitori passivi ma come protagonisti dei processi di costruzione della conoscenza; una didattica da intendere non come dimensione privata del singolo docente ma come pratica di insegnamento/apprendimento da migliorare e innovare di continuo nel confronto tra colleghi e con gli studenti.

- *Istituzione di una Cabina di Regia*

Al fine di coordinare tutte le attività propedeutiche alla visita di accreditamento della Commissione di Esperti della Valutazione (CEV) dell'ANVUR – prevista per tra fine 2018 e inizio 2019 - e al fine di fornire al Rettore pareri, consulenze, proposte nonché linee di indirizzo per la definizione degli obiettivi, delle priorità, dei piani, dei programmi e delle direttive generali per l'azione amministrativa nella materia si è dato avvio alle operazioni preliminari per l'istituzione di una Cabina di Regia – costituita da una componente accademica e una amministrativa - che interagisca con tutti i soggetti e/o le strutture, la cui partecipazione e/o il cui apporto ritenga necessario.



## 2. Obiettivi operativi: risultati raggiunti e scostamenti

### 2.1 Gli obiettivi per Missioni e Programmi

Il Decreto MIUR n. 21 del 16 gennaio 2014 stabilisce che le università, in quanto amministrazioni pubbliche, sono tenute alla classificazione delle proprie spese per missioni e programmi. 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 permette 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.

Nel Piano Integrato 2017-2019 è stata illustrata, con un nuovo Albero della performance<sup>19</sup>, la corrispondenza tra le specifiche missioni e gli specifici programmi individuati per le università pubbliche e gli obiettivi strategici del nostro Ateneo individuati nel nuovo Piano Strategico, nell'ottica di rendere esplicito il collegamento tra gli obiettivi (strategici e operativi) e le risorse finanziarie allocate. Tale riclassificazione, infatti, ha rappresentato un passaggio preliminare indispensabile per l'integrazione del ciclo della performance con quello di bilancio.

### 2.2 La rendicontazione delle risorse allocate

Sapienza si è adoperata con notevole impegno per la risoluzione della sfasatura temporale tra i processi di programmazione finanziaria e i processi operativi, al fine di poter meglio allocare le risorse sugli obiettivi operativi determinati; è noto infatti che il bilancio di previsione (*budget*) ha come termine di chiusura il 31 dicembre di ciascun anno, mentre il ciclo della performance (con la pubblicazione del Piano integrato) si avvia il 31 gennaio.

Come noto<sup>20</sup>, l'Ateneo ha anticipato a fine 2016 il processo di negoziazione degli obiettivi di performance e ciascuna Area Dirigenziale ha dichiarato il proprio

<sup>19</sup> Vedi tabella 1, pag. 7, del Piano integrato 2017-2019, consultabile sul sito di Ateneo: [https://web.uniroma1.it/trasparenza/sites/default/files/Piano\\_Integrato\\_2017\\_2019\\_def.pdf](https://web.uniroma1.it/trasparenza/sites/default/files/Piano_Integrato_2017_2019_def.pdf)

<sup>20</sup> Vedi paragrafo 1.5 del Piano Integrato 2017-2019.



fabbisogno finanziario in rapporto agli obiettivi operativi proposti<sup>21</sup>; è stato così possibile assicurarne l'aderenza con la programmazione finanziaria del budget e affinare l'attività di allocazione delle risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi.

Grazie alla piena operatività del nuovo sistema gestionale e all'attenzione riservata dalle Aree dirigenziali nell'inserire puntualmente gli obiettivi operativi di riferimento nei provvedimenti di spesa, è stato possibile rendicontare con molta più precisione rispetto al passato quanto speso nel 2017 per il raggiungimento degli obiettivi che avevano beneficiato dell'allocazione di risorse finanziarie.

La tabella 2 - in calce al presente paragrafo - riporta lo stanziamento iniziale 2017, riferendo anche delle modifiche intervenute per tale stanziamento nel corso dell'anno (diretta conseguenza delle intensificate attività di monitoraggio); dettaglia inoltre quanto impegnato rispetto allo stanziamento finale, sia in termini finanziari che percentuali.

La tabella evidenzia che per il 2017 sono stati assegnati circa 58 milioni di euro, con una variazione in aumento nel corso dell'anno di circa 2 milioni di euro (disponibilità extra budget), per uno stanziamento totale che ha superato i 60 milioni; al 31 dicembre 2017 sono stati impegnati circa 52 milioni per gli obiettivi assegnati, giungendo a un utilizzo in termini percentuali pari all'86% dello stanziamento complessivo.

A fronte del raggiungimento degli obiettivi è dunque possibile riscontrare un parziale utilizzo delle risorse allocate; tuttavia, da un'analisi effettuata sui punti obiettivo che hanno utilizzato risorse inferiori al 50%, è risultato che gran parte delle attività poste in essere rappresentavano fasi preliminari e/o progettuali degli obiettivi per le quali non si sono rese necessarie risorse immediate; in altri casi invece, le stime delle risorse per gli obiettivi assegnati avevano un valore meramente prudenziale a fronte di rischi previsti che, per l'anno 2017, non si sono verificati.

---

<sup>21</sup> Si ricorda che non tutti gli obiettivi hanno un'assegnazione finanziaria, essendo sufficiente in alcuni casi la sola forza lavoro già in servizio.





Tabella n. 2 – Rendicontazione delle risorse allocate per gli Obiettivi di performance dell'Amministrazione Centrale anno 2017

OBIETTIVO OPERATIVO	STANZIAMENTO INIZIALE 2017 €	STANZIAMENTO FINALE 2017 €	IMPEGNATO AL 31/12/2017 €	UTILIZZO BUDGET (IMPEGNATO SU TOT. STANZIAMENTO 2017) %
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	156.122,00	323.047,01	323.047,01	100%
1.2. Favorire il potenziamento dell'offerta formativa relativa ai corsi di studio internazionali, anche attraverso l'aggiornamento delle linee guida per la loro attivazione	700.000,00	700.000,00	587.500,00	84%
1.3. Promuovere interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti, con particolare attenzione alle esperienze di studio all'estero	4.765.000,00	4.765.000,00	4.529.306,03	95%
1.4. Migliorare le procedure di riconoscimento e registrazione dei CFU acquisiti all'estero	100.000,00	100.000,00	0	0%
1.5. Favorire l'iscrizione di studenti stranieri	1.165.000,00	1.216.600,96	1.216.600,96	100%
1.6. Favorire progetti di formazione continua (volti a migliorare il livello di qualificazione professionale)	426.192,00	584.121,20	584.121,20	100%
1.7. Supportare lo sviluppo delle strutture d'eccellenza dell'Ateneo, quale la Scuola Superiore di Studi Avanzati	339.350,00	365.581,23	365.581,23	100%
1.8. Promuovere l'offerta formativa a distanza e/o con metodologie innovative, anche attraverso la partnership con l'Università Telematica Unitelma Sapienza	376.400,00	376.400,00	278.900,00	74%
1.9. Favorire la mobilità internazionale di docenti, anche attraverso l'elaborazione di un Regolamento di Ateneo che regoli diritti e doveri dei "visiting professor" e nel rispetto della Carta europea dei ricercatori	1.447.878,00	1.447.878,00	1.346.052,43	93%
2.1. Migliorare, a livello centrale, il sistema informativo e di supporto per l'orientamento su bandi e progetti di ricerca	400.400,00	400.400,00	40.281,73	10%
2.2. Sviluppare soluzioni per il monitoraggio e la misurazione della produttività scientifica dell'Ateneo, anche attraverso la previsione di meccanismi premiali	40.380,00	41.480,00	41.480,00	100%
2.3. Valorizzare i risultati della ricerca di Ateneo e promuoverne il trasferimento nella società civile ed economica	739.511,00	739.511,00	305.630,60	41%
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	48.189,00	48.189,00	0	0%
2.6. Supportare i progetti di infrastruttura della ricerca aperti alla comunità scientifica interna all'Ateneo e al territorio di riferimento (FabLab, Saperi&Co)	475.000,00	669.341,89	669.341,89	100%
2.9 Predisposizione della carta dei servizi della sede Sapienza a Bruxelles	0	488	488	100%
3.1. Promuovere attività di public engagement anche in partnership con istituzioni locali, nazionali e internazionali	365.720,00	365.720,00	294.228,20	80%
3.4. Promuovere le iniziative di placement e tirocinio	250.000,00	250.000,00	243.000,00	97%
3.7. Ampliamento del progetto per l'estensione dell'orario di apertura delle sale lettura fino a h 24	344.000,00	344.000,00	182.795,36	53%



<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b>	<b>STANZIAMENTO INIZIALE 2017</b> €	<b>STANZIAMENTO FINALE 2017</b> €	<b>IMPEGNATO AL 31/12/2017</b> €	<b>UTILIZZO BUDGET (IMPEGNATO SU TOT. STANZIAMENTO 2017)</b> %
3.7 bis Prosecuzione del progetto per l'estensione dell'orario di apertura delle biblioteche fino a h 12	0	2.000,00	2.000,00	100%
3.8. Realizzazione di un magazine digitale di comunicazione scientifica destinata anche ad un pubblico internazionale	10.000,00	10.000,00	908,9	9%
3.10. Definire, per quanto di competenza dell'università, le azioni previste dal nuovo Protocollo d'Intesa con la Regione Lazio	4.569.930,00	4.569.930,00	1.100.000,00	24%
3.11. Promuovere il brand Sapienza, anche attraverso il merchandising e attività di sponsorizzazione, co-branding e co-marketing	148.800,00	159.590,21	159.590,21	100%
3.13. Assicurare la diffusione delle strategie e delle politiche di ateneo	1.000,00	1.000,00	0	0%
4.1. Migliorare la qualità e la varietà degli spazi dedicati alla didattica e alla ricerca	5.929.260,75	6.174.263,79	6.174.263,79	100%
4.1bis Progetti di riqualificazione delle aule	0	446.608,32	446.608,32	100%
4.2. Realizzare il progetto di ampliamento della Facoltà di Medicina e Psicologia presso l'area Sant'Andrea	27.000,00	104.767,59	104.767,59	100%
4.3. Potenziare le residenze universitarie per gli studenti (Bando ex lege 338/2000)	3.920.000,00	3.920.000,00	2.949.221,41	75%
4.4. Definire e attivare mobility projects a favore degli studenti e del personale interno	130.000,00	130.000,00	12.100,00	9%
4.5. Definire e realizzare iniziative di riduzione dei consumi e di efficientamento energetico	8.141.440,00	8.141.440,00	8.145.570,46	100%
4.7. Attuare strategie e interventi finalizzati allo sviluppo del Sistema Security di Ateneo	3.582.570,00	3.582.570,00	3.582.368,38	100%
4.8. Realizzazione di tutti i progetti e le attività previste per il 2017 nell'ambito del progetto Fondazione Roma	444.000,00	1.073.907,50	1.073.907,50	100%
5.1. Promuovere la digitalizzazione delle procedure amministrative	50.000,00	50.000,00	13.355,65	27%
5.4 Riqualificare e razionalizzare gli archivi amministrativi, con particolare attenzione alla valorizzazione del patrimonio documentale storico	301.000,00	301.000,00	13.170,67	4%
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)	274.738,00	274.738,00	164.470,02	60%
5.12. Ulteriore sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance mediante l'elaborazione e l'applicazione di un modello volto alla verifica dell'apporto individuale nei gruppi di lavoro e la ridefinizione del sistema di pesatura delle posizioni organizzative.	17.595.840,00	17.595.840,00	16.647.418,82	95%
5.14. Promuovere il benessere organizzativo, sviluppando le azioni di medio-lungo periodo previste per il 2017	828.160,00	828.160,00	111.490,43	13%
5.15. Avvio del nuovo Centro Servizi culturale e sociale dell'Ateneo.	258.540,00	258.540,00	258.540,00	100%
<b>Totale complessivo</b>	<b>58.351.420,75</b>	<b>60.362.113,70</b>	<b>52.148.666,79</b>	<b>86%</b>



### **2.3 Gli obiettivi operativi dell'Amministrazione Centrale**

Ogni obiettivo strategico è stato articolato in obiettivi operativi, programmabili nel breve periodo, chiari, perseguibili e verificabili; in particolare, sono stati individuati specifici obiettivi per il Direttore Generale e per la dirigenza dell'amministrazione centrale.

Il processo di definizione degli obiettivi operativi è stato, come già accennato in precedenza, anticipato per allineare il ciclo della performance alla programmazione finanziaria; in particolare, la definizione degli obiettivi strategico/operativi del Direttore Generale è stata avviata non appena è stato ultimato il nuovo Piano Strategico, essendo il Direttore, per Statuto, il responsabile della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo. Rispetto agli anni passati, anche in ossequio alle osservazioni del Nucleo di Valutazione, gli obiettivi del Direttore Generale – proposti da Rettore e approvati dagli Organi Collegiali - sono stati notevolmente ridotti nel numero (si passa dai 22 del 2016 agli 8 del 2017). Un'ulteriore differenza sta nel fatto che per il nuovo triennio 2017-2019 si è scelto di non inserire indicatori specifici per il Direttore Generale, cosicché i suoi risultati gestionali potessero essere misurati dal Nucleo di Valutazione attraverso il raggiungimento degli obiettivi operativi delle aree dirigenziali ad essi correlati, considerate le sue funzioni di direzione, coordinamento e controllo.

Sulla base dei suoi obiettivi, e delle linee di azione che ne chiarivano i contenuti<sup>22</sup>, il Direttore generale ha assegnato 69 obiettivi operativi ai Direttori delle Aree.

Per quanto riguarda gli obiettivi assegnati alle Aree dirigenziali, è opportuno ricordare che essi non sono esaustivi dell'intero volume dei progetti e delle attività da esse svolte; rappresentano tuttavia quelli sui quali sarà anche effettuata la valutazione delle prestazioni dirigenziali ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato, e sono oggetto di confronto anche tra i dirigenti e i propri quadri, ai quali successivamente è attribuita la responsabilità delle successive azioni.

Come accennato, per il 2017 sono stati assegnati 69 obiettivi operativi - oggetto di valutazione da parte del Direttore Generale - alle Aree dirigenziali con un termine di conseguimento stabilito, ove non diversamente indicato, al 31 dicembre 2017; a metà

---

<sup>22</sup> Vedi paragrafo 2.1 del Piano Integrato 2017-2019 in cui si riportavano gli obiettivi già assegnati al Direttore Generale dagli Organi Collegiali.



anno inoltre, nell'ambito delle attività di monitoraggio e controllo del Direttore Generale, è stata presentata una Relazione semestrale al Nucleo di Valutazione circa lo stato di avanzamento degli obiettivi, al fine di far emergere eventuali scostamenti o criticità di particolare rilievo che potessero influenzare in modo significativo il conseguimento dei risultati.

Sulla base di questi elementi, si riporta di seguito la tabella n.3 in cui si riportano, con una chiara evidenza del *cascading* degli obiettivi, gli obiettivi strategici, gli obiettivi strategico-operativi del Direttore Generale, gli obiettivi operativi delle aree dirigenziali; oltre agli obiettivi operativi sono riportati i relativi indicatori, i valori baseline individuati, i valori a consuntivo al 31 dicembre 2017 (o alla scadenza prevista), i target previsti per il 2017 e il risultato raggiunto per ciascun obiettivo.

La valorizzazione grafica prevede l'attribuzione di un segno di spunta verde ✓ per l'obiettivo raggiunto, di uno smile giallo 😊 per un obiettivo parzialmente raggiunto.



Tabella 3: Obiettivi strategico/operativi assegnati al Direttore Generale e ai Direttori delle Aree dirigenziali per il 2017, con misurazione del raggiungimento.

Obiettivo Strategico: Assicurare una didattica sostenibile e qualificata, anche a livello internazionale						
Obiettivo del Direttore Generale: Potenziare le strutture e i servizi amministrativi al fine di promuovere una didattica di qualità e di livello internazionale						
Obiettivi operativi	Aree responsabili	Indicatori	Baseline	Target 2017	Risultato raggiunto	Valutazione
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 <sup>23</sup> .	AROF	Numero convenzioni Alternanza scuola lavoro (Asl)	85	+ 4	134	✓
		Numero studenti in percorsi Asl	2800	≥ t-1	3207	
		Numero di iniziative di orientamento rivolte a studenti e insegnanti delle scuole	15	≥ t-1	34	
1.2. Favorire il potenziamento dell'offerta formativa relativa ai corsi di studio internazionali, anche attraverso l'aggiornamento delle linee guida per la loro attivazione <sup>24</sup>	AROF ARI	Aggiornamento Linee guida per l'istituzione/attivazione di corsi internazionali	-	Approv. OOCOC entro il 30/09	SA 0/10 CdA 24/10	✓
		Convenzioni con atenei stranieri per corsi di studio che prevedano il rilascio di titolo congiunto, doppio, multiplo	aa 2016/17: 24	≥ t-1	32	
		Corsi erogati in lingua straniera	aa 2016/17: 23	+3	29	
1.3. Promuovere interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti, con particolare attenzione alle esperienze di studio all'estero <sup>25</sup>	ARI AROF AGE CINFO ARAI AOS	Numero studenti in mobilità internazionale (outgoing)	aa 2015/16: 1680	≥ t-1	1715	✓
		Numero tirocini curriculari attivati all'estero	60	≥ t-1	75	
		Operatività del centro linguistico di ateneo	-	Entro il 31/12	Entro il 31/12	
1.4. Migliorare le procedure di riconoscimento e registrazione dei CFU acquisiti all'estero	ARI ARSS	CFU acquisiti all'estero censiti in carriera studenti	-	50%	82%	✓
1.5. Favorire l'iscrizione di studenti stranieri	AROF ARSS	Elaborazione piano operativo per l'attrazione degli studenti stranieri	-	Entro il 15 marzo	14/03	✓

<sup>23</sup> Obiettivo A, Azione a) Programmazione triennale MiUR 2016-2018

<sup>24</sup> Obiettivo A, Azione b) Programmazione triennale MiUR 2016-2018

<sup>25</sup> Obiettivo B, Azione c) programmazione triennale MiUR 2016-2018



Obiettivi operativi	Aree responsabili	Indicatori	Baseline	Target 2017	Risultato raggiunto	Valutazione
	CINFO ARI	Numero di LM in italiano per i quali è attiva la preselezione di studenti stranieri	11	≥ 1	5	
		Stato di avanzamento Procedura informatica per l'emissione di certificazione in lingua inglese su Infostud 2.0	-	30%	30%	
		Percentuale di Traduzione dell'interfaccia studente di Infostud 2.0	5%	30%	30%	
		Attività finalizzate al rilascio del <i>Diploma Supplement</i> totalmente in lingua inglese	--	Avvio	Avvio	
1.6. Favorire progetti di formazione continua (volti a migliorare il livello di qualificazione professionale)	AROF	Definizione di Linee guida procedurali per l'attivazione di corsi di formazione e alta formazione	-	Approv. OOCC entro il 30/09	19/09 10/10	✓
		Revisione e semplificazione del regolamento master, anche in funzione dell'adozione del bilancio unico	-	Agli OOCC entro dicembre	29/11 11/12	
1.7. Supportare lo sviluppo delle strutture d'eccellenza dell'Ateneo: Scuola Superiore di Studi Avanzati	AROF APSE	Attività di controllo sull'emanazione dei bandi della Scuola Superiore di Studi Avanzati tramite report periodici	-	1) 30/06 2) 31/12	1) 30/06 2) 31/12	✓
1.8. Promuovere l'offerta formativa a distanza e/o con metodologie innovative, anche attraverso la partnership con l'Università Telematica Unitelma Sapienza	AROF	Numero di corsi di studio in partnership con UniTelma	2	≥ t-1	4 (+2)	✓
1.9. Favorire la mobilità internazionale di docenti, anche attraverso l'elaborazione di un Regolamento di Ateneo che regoli diritti e doveri dei "visiting professor" e nel rispetto della Carta europea dei ricercatori	ARI ARU	Numero docenti outgoing (Erasmus +)	aa 2015/16: 49	≥ t-1	57	✓
		Numero docenti incoming (visiting)	Aa 2015/16: 104	≥ t-1	109	
		Definizione regolamento visiting professor	-	Bozza condivisa	20/12	
	AROF CINFO	Numero corsi di studio di nuova istituzione/attivazione accreditati sul totale proposti	100%	100%	100%	✓



Obiettivi operativi	Aree responsabili	Indicatori	Baseline	Target 2017	Risultato raggiunto	Valutazione
1.10. Adeguare la programmazione dell'offerta formativa alle nuove linee guida del sistema di qualità AVA 2.0 (SUA-CdS)		Procedura GOMP per inserimento ordinamenti, didattica programmata ed erogata da scuole di specializzazione	-	Analisi dei requisiti e rilascio della prima versione del software	Analisi dei requisiti e rilascio della prima versione del software	



**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 e tecnici per promuovere la ricerca di ateneo e migliorarne i risultati anche in campo internazionale**

Obiettivi operativi	Aree responsabili	Indicatori	Baseline	Target 2017	Risultato raggiunto	Valutazione
2.1. Migliorare, a livello centrale, il sistema informativo e di supporto per l'orientamento su bandi e progetti di ricerca	ASURTT	Numero giornate informative organizzate	5	≥5	12	✓
		Numero bandi monitorati e pubblicizzati	-	≥10	15	
2.2. Sviluppare soluzioni per il monitoraggio e la misurazione della produttività scientifica dell'Ateneo, anche attraverso la previsione di meccanismi premiali	ASURTT ARU AROF AOS ARI ASSCO SBS <sup>26</sup>	Costituzione gruppo di lavoro	-	Entro il 31/03	29/03	✓
		Percentuale di completamento della procedura di validazione dei prodotti della ricerca nel catalogo IRIS	-	Avvio entro 30/09	30/09	
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	Numero di iniziative per valorizzare portafoglio brevetti e per istruire e accompagnare la costituzione di spin off e start up	5	≥5	22	✓
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	Proporzione di richieste di supporto evase	100%	100%	100%	✓
2.5. Promuovere una formazione post-laurea di qualità ed internazionale, in attuazione anche del PNR 2015-2020	AROF ARI	Aggiornamento delle Linee guida per istituzione di corsi di dottorato innovativi/internazionali	-	Approv. OCCC entro dicembre	20/04	✓
		Promozione della mobilità internazionale per gli studenti di dottorato	-	Bando entro il 30/09	01/06	

<sup>26</sup> Sistema Bibliotecario Sapienza <http://www.uniroma1.it/strutture/biblioteche>





Obiettivi operativi	Aree responsabili	Indicatori	Baseline	Target 2017	Risultato raggiunto	Valutazione
2.6. Supportare i progetti di infrastruttura della ricerca aperti alla comunità scientifica interna all'Ateneo e al territorio di riferimento (FabLab, Saperi&Co.)	ASURTT APSE ARAI AGE	Apertura infrastruttura FabLab e costituzione del Centro di Servizi	-	Entro il 30/09	19/12	☹️
2.7. Coordinamento e supporto per la compilazione della SUA-RD (2014-2017) in base alle nuove linee guida del sistema AVA 2.0	ASURTT ASSCO	Compilazione scheda SUA-RD di Ateneo entro la scadenza prevista da Anvur	Sì	Sì	Sospeso <sup>27</sup>	NV
2.8. Completamento catalogo IRIS ( <i>Institutional Research Information System</i> )	ASURTT AROF SBS	Migrazione delle tesi di dottorato dal catalogo Padis al catalogo Iris	-	100%	100%	✅
		Numero iniziative di formazione per il personale dedicato e/o per i docenti che ne facciano richiesta	-	Almeno 3	3	
2.9. Predisposizione della carta dei servizi della sede Sapienza a Bruxelles	ASURTT ARI	Definizione carta dei servizi	-	Approvazione ooc entro 30/06	20/06	✅

<sup>27</sup> Come segnalato anche al NVA nel novembre 2017, l'ANVUR non ha avviato l'esercizio di valutazione relativo alla Scheda SUA-RD 2014-2016; pertanto l'obiettivo non è valutabile.



**Obiettivo strategico: Perseguire uno sviluppo socialmente responsabile**

**Obiettivi 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	Indicatori	Baseline	Target 2017	Risultato raggiunto	Valutazione
3.1. Promuovere attività di <i>public engagement</i> anche in partnership con istituzioni locali, nazionali e internazionali	ASURTT ARI ASSCO	Numero di eventi organizzati in partnership con istituzioni nazionali e internazionali	-	≥ 4	5	✓
		Numero di iniziative divulgative rivolte a bambini e giovani	-	4 <sup>28</sup>	7	
		Numero di eventi di pubblica utilità aperti a tutta la comunità (concerti, mostre, esposizioni e altri)	-	20	20	
3.2. Attivazione Sistema Pago PA	CINFO ARSS AROF ARCOFIG	Operatività del processo di pagamento attraverso il sistema	-	Entro il 30/09	30/09	✓
		Proporzione di richieste di assistenza su utilizzo del sistema evase su presentate	-	100%	n.d.	
3.3 Card studenti: gestire il primo invio, la richiesta di duplicato, la disattivazione	ARSS CINFO	Proporzione di card inviate su totale card richieste	-	100%	100%	✓
		Proporzione procedure di duplicazione andate a buon fine su totale richieste	-	100%	100%	
		Proporzione di card disattivate su totale card da disattivare	-	100%	100%	
3.4. Promuovere le iniziative di placement e tirocinio	AROF	Numero di eventi di presentazioni di aziende organizzati presso l'Ateneo	1	Almeno 3	3	☹️
		Numero tirocini formativi e di orientamento attivati	441	+ 5	401 <sup>29</sup>	
		Definizione di un Regolamento di Ateneo per l'apprendistato	-	Approvazione OOC entro 30/09	SA 28/11 CdA 05/12	

<sup>28</sup> Il valore target inserito è basso perché si riferisce solo alle iniziative che saranno organizzate dall'Amministrazione Centrale nei primi mesi del 2017, poiché le stesse saranno prese in carico dal nuovo Centro Servizi culturale e sociale dell'Ateneo di cui all'ob. 5.15 non appena operativo.

<sup>29</sup> La leggera riduzione nel 2017 a 401 è giustificata dall'adeguamento del gestionale tirocini Job Soul alla DGR Lazio 533/2017 del 09/08/2017. L'adeguamento ha comportato la sospensione delle attivazioni dei tirocini extracurricolari dal 01/10/2017 (data di entrata in vigore della nuova normativa) fino al 20/11/2017 (data di messa online della versione aggiornata di Jobsoul).



Obiettivi operativi	Aree responsabili	Indicatori	Baseline	Target 2017	Risultato raggiunto	Valutazione
3.5. Supportare le iniziative della governance mirate a incrementare l'iscrizione di studenti meritevoli	AROF	Numero di eventi di promozione delle iniziative per i meritevoli	15	≥ t-1	18	✓
3.6. Promuovere un maggiore coinvolgimento degli studenti nella vita dell'Ateneo, attraverso il consolidamento della presenza sui social media con una implementazione specifica della comunicazione visiva/fotografica	ASSCO AROF	Numero di contatti sui social media di ateneo	139.500	> 150.000	176.000	✓
		Numero di album sul profilo Flickr di ateneo	100	120	146	
3.7. Ampliamento del progetto per l'estensione dell'orario di apertura delle sale lettura fino a h 24	AGE CINFO SBS	Predisposizione progettazione esecutiva	-	Entro il 31/07	31/07	✓
		Numero nuove sale lettura con apertura h24	3	+1	+1 (tot.4)	
3.7. bis Prosecuzione del progetto per l'estensione dell'orario di apertura delle biblioteche fino a h 12	SBS AOS	Numero di biblioteche con orario di apertura esteso	23	> t-1	27	✓
3.8. Realizzazione di un magazine digitale di comunicazione scientifica destinata anche ad un pubblico internazionale	ASSCO CINFO ARI ASURTT	Definizione della lista dei destinatari	-	Entro il 31/07	21/06	✓
		Estensione della piattaforma comunicazione newsletter con tassonomia di carattere scientifico	-	70%	70%	
		Realizzazione del magazine	-	Almeno il numero zero	il numero zero	
3.9. Assicurare il monitoraggio e la partecipazione ai ranking internazionali e definire nuove strategie d'azione sulla base dei risultati ottenuti	ARI ASSCO	Raccolta ed invio dati per i ranking internazionali nei tempi previsti	Si	Si	Si	✓
		Relazione del Gruppo di lavoro dedicato	-	Entro il 30/09	27/09	



Obiettivi operativi	Aree responsabili	Indicatori	Baseline	Target 2017	Risultato raggiunto	Valutazione
3.10. Definire, per quanto di competenza dell'università, le azioni previste dal nuovo Protocollo d'Intesa con la Regione Lazio	ARAI ARU AOS ARCOFIG APSE AGE ARAL AROF	Proporzione di convenzioni per le scuole di specializzazione mediche rielaborate con nuova procedura che coinvolge Regione Lazio in applicazione del Protocollo	-	50%	100% (10 su 10 in DM 2502/17) oppure 62.5% (10/16 convenzioni in scadenza)	✓
		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 15 giorni salvo diverse indicazioni	Ogni 15 giorni	
3.11. Promuovere il brand Sapienza, anche attraverso il merchandising e attività di sponsorizzazione, co-branding e co-marketing	APSE ASSCO ASURTT ARCOFIG	Contabilità analitica applicata alle attività di merchandising riferita all'esercizio contabile 2017	-	Report al 31/12	Report al 31/12	☹️
		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)	-	≥3	7	
		Numero di post relativi ai prodotti merchandising Sapienza pubblicati sui profili social dell'ateneo	-	40	120	
		Elaborazione bando dedicato agli studenti e al personale docente e TA per l'ideazione di nuovi prodotti di merchandising	-	Entro il 31/07	DR 02/11	
3.12. Nuovo sito web di ateneo	CINFO ASSCO	Completamento e messa in produzione del nuovo portale della comunicazione	-	Entro il 31/10	31/10	✓
3.13. Assicurare la diffusione delle strategie e delle politiche di ateneo	ASSCO ARAI AOS	Traduzione in inglese Piano strategico 2016-2021	-	Entro il 30/09	Pubblicato il 30/09	✓
		Progettazione iniziative di formazione dedicate al personale su ciclo della performance	-	≥ 1	4	
		Giornata della Trasparenza	-	Entro il 31/10	Evento realizzato il 23/10	



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	Indicatori	Baseline	Target 2017	Risultato raggiunto	Valutazione
4.1. Migliorare la qualità e la varietà degli spazi dedicati alla didattica e alla ricerca	AGE ARCOFIG APSE CINFO	Espletamento delle attività come da cronoprogramma delle attività di cui al contratto con la BEI <sup>30</sup>	-	Avvio procedure previste per l'anno	Avvio procedure previste per l'anno	✓
4.1.bis Progetti di riqualificazione delle aule	AGE APSE CINFO	Numero aule riqualificate	-	18	21	✓
4.2. Realizzare il progetto di ampliamento della Facoltà di Medicina e Psicologia presso l'area Sant'Andrea	AGE APSE	Apertura del cantiere	-	Entro il 30/06	29/05	✓
		Consegna immobile	-	-		
4.3. Potenziare le residenze universitarie per gli studenti (Bando ex lege 338/2000)	APSE AGE	Espletamento delle procedure di gara per acquisire la documentazione necessaria ai fini della partecipazione al prossimo bando ex lege 338/2000 (previsto per i primi mesi del 2017)	-	Entro il 24/02	Entro 12/01 ed entro il 24/02	✓
		Predisposizione e presentazione, nei termini previsti, della documentazione utile per la partecipazione al bando ex lege 338/2000	-	Entro 90 gg dalla pubblicazione in GU	Entro 90 gg dalla pubbl. in GU (Bando Miur del 9/2/17 e consegna documentazione avvenuta il 9/5/17)	

<sup>30</sup> 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.



Obiettivi operativi	Aree responsabili	Indicatori	Baseline	Target 2017	Risultato raggiunto	Valutazione
4.4. Definire e attivare <i>mobility projects</i> a favore degli studenti e del personale interno	APSE	Numero progetti predisposti	-	Almeno 2	3	✓
		Numero progetti attivati.	-	-	1 attivato e 1 sperimentato	
4.5. Definire e realizzare iniziative di riduzione dei consumi e di efficientamento energetico	AGE	Definizione di un piano di efficientamento energetico	-	Entro il 30/11	08/06/2017	✓
4.6. Assicurare l'esecuzione di tutti gli adempimenti previsti in materia di sicurezza	USPP <sup>31</sup> TUTTE LE AREE	Percentuali adempimenti eseguiti <sup>32</sup>	-	100%	100%	✓
4.7. Attuare strategie e interventi finalizzati allo sviluppo del Sistema Security di Ateneo	AOS AGE APSE CINFO USPP	Costituzione ed attivazione del nuovo Ufficio Security	-	Entro il 31/12	29/12/2017	✓
		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	-	25%	25%	
		Implementazione di una procedura gestionale per l'organizzazione degli eventi in Sapienza, anche mediante una piattaforma informatica dedicata	-	70%	70%	
		Operare una riqualificazione ed integrazione dei sistemi di videosorveglianza degli spazi universitari	-	4 impianti	4 impianti	

<sup>31</sup> Ufficio Speciale Prevenzione e Protezione <http://www.uniroma1.it/ateneo/amministrazione/aree-e-uffici/strutture-di-diretta-collaborazione-del-rettore/ufficio-speciale-prevenzione-protezione>

<sup>32</sup> 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.



Obiettivi operativi	Aree responsabili	Indicatori	Baseline	Target 2017	Risultato raggiunto	Valutazione
<p>4.8. Realizzazione di tutti i progetti e le attività previste per il 2017 nell'ambito del progetto F.R.</p> <p>Progetti Fondazione Roma</p> <p>1.1 Musei</p> <p>2.1 Aule multimediali</p> <p>2.2 Centro linguistico</p> <p>2.3 e-learning</p> <p>2.4 Biblioteca automatizzata Valle Giulia</p> <p>3.1 Cloud dedicato</p> <p>3.2 Wi-fi</p> <p>4.1 Lab didattico - Polo di Latina</p> <p>4.2 Lab didattico-diagnostico immagini piccoli animali - Polo Latina</p> <p>4.3 Centri simulazione addestramento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Policlinico</li> <li>- Sant'Andrea</li> <li>- Polo Latina</li> </ul> <p>5.1 Lab virtuali</p> <p>5.2 Lab accesso remoto</p> <p>5.3 Lab game design</p> <p>5.4 Archeolab</p> <p>6.1 Realtà virtuali aumentate</p> <p>6.2 PARIS Virtual community</p> <p>7.1 Placement Jobsoul</p> <p>7.1 bis Placement Campus Mentis</p>	<p>ASURTT</p> <p>APSE</p> <p>CINFO</p> <p>AGE</p>	<p>Stato di avanzamento delle iniziative previste dal progetto (Proposta di modifica di indicatore e target fatta dal Nucleo)</p>	<p>-</p>	<p>80% risorse entro 30/11</p>	<p>90,15% delle iniziative al 23.10.2017</p>	<p>✓</p>



**Obiettivo strategico: Assicurare qualità e trasparenza, semplificazione e partecipazione**

**Obiettivi 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 e la coesione sociale tra il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario (applicazione istituti contrattuali nuovo c.c.i. di ateneo)

Obiettivi operativi	Aree responsabili	Indicatori	Baseline	Target 2017	Risultato raggiunto	Valutazione
5.1. Promuovere la digitalizzazione delle procedure amministrative	ARAI TUTTE LE AREE	Numero di procedure non più erogate a sportello presso le segreterie studenti	-	≥2	2	✓
		Numero di firme digitali rilasciate su totale richieste	100%	100%	100%	
		Stato di avanzamento della cooperazione applicativa con ANS del MIUR per verifica titoli di studenti che si iscrivono (sia per L che per LM)	-	50%	50%	
		Individuazione documenti da produrre e trasmettere ai destinatari (pubbliche amministrazioni) solo in formato elettronico	-	Almeno una tipologia di documento per ciascuna Area	1 tipologia di documento per ciascuna Area	
5.2. Attivazione del nuovo Centro Elaborazione Dati (CED) Sapienza	CINFO	Attivazione dell'infrastruttura tecnologica	-	Entro il 31/12	31/12	✓
		Erogazione dei servizi applicativi dal nuovo CED	-	30%	33%	
5.3. Estendere l'attività di audit e di controllo di gestione sulle Aree e le attività dell'Amministrazione Centrale	ARCOFIG	Percentuale di aree e attività sottoposte ad audit	-	100%	100%	✓
		Numero strutture dell'Amministrazione oggetto di Controllo di Gestione	3	+3	12	





Obiettivi operativi	Aree responsabili	Indicatori	Baseline	Target 2017	Risultato raggiunto	Valutazione
5.4 Riquilibrare e razionalizzare gli archivi amministrativi, con particolare attenzione alla valorizzazione del patrimonio documentale storico	ARAI	Definizione e avvio di un progetto per la realizzazione dell'obiettivo	-	Entro il 30/06	Definito entro il 28/06 per il successivo avvio	✓
		Aggiornamento delle linee guida per le procedure di archiviazione e di scarto d'archivio	-	Entro il 30/06	Aggiornate entro il 27/06 e divulgate il 17/11	
5.5. Attuare i nuovi adempimenti previsti dal D. Lgs. 25 maggio 2016, n. 97 recante la revisione e la semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza (FOIA – Freedom of Information Act)	ARAI CINFO	Adozione del nuovo regolamento sull'accesso	-	Entro il 1.06	Emanato il 30/05	✓
		Aggiornamento del regolamento sui procedimenti amministrativi e rimappatura dei procedimenti amministrativi delle Aree e delle Unità produttive	-	Entro il 31.12	Approvato 19/12	
		Individuazione o costituzione di un ufficio di coordinamento con competenza a decidere sulle richieste di accesso in conformità alle Linee guida ANAC	-	Entro il 1.06	Individuato entro il 01/06	
		Istituzione di un repertorio unico delle richieste di accesso	-	Entro il 1.06	Istituito dall'01/06	
5.6. Supportare il reclutamento di nuovi professori e ricercatori	ARU ASSCO	Numero Bandi predisposti	-	Pari al numero delibere valide dei dipartimenti inviate entro il 30/11	Pari al numero delibere valide dei dipartimenti inviate entro il 30/11	✓
5.7. Supportare il reclutamento di personale tecnico-amministrativo e bibliotecario	ARU ASSCO AOS	Grado di attuazione del piano di reclutamento PTA in relazione allo scorrimento delle graduatorie e all'avvio delle procedure concorsuali	-	100%	100%	✓
5.8. Sviluppare il nuovo applicativo integrato per la programmazione del fabbisogno di personale tecnico-amministrativo per le strutture di Ateneo, tenendo conto dei processi mappati e di indicatori analitici Real Time Pro	AOS	Elaborazione modello	-	Presa d'atto OOCC entro dicembre	Presentazione e al Collegio Direttori Dipartimento il 13/11	😊



Obiettivi operativi	Aree responsabili	Indicatori	Baseline	Target 2017	Risultato raggiunto	Valutazione
5.9. Realizzare le attività per l'integrazione del fondo per la premialità dei docenti universitari ai sensi dell'art. 9, comma 1, secondo periodo, della L. 240/2010 <sup>33</sup>	ARU ASSCO ARCOFIG	Definizione regolamento per attribuzione incentivo	-	Agli OCCC entro 30/04/2017	SA 19/09 CdA 26/09	✓
		Attribuzione premio ai docenti aventi i requisiti	-	Entro il 31/12	31/12	
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)	AOS ARI	Unità di personale coinvolto in corsi di lingua straniera	-	75	80	✓
		Proporzione di borse assegnate su borse disponibili per Staff mobility weeks (Erasmus+)	-	100%	100%	
5.11. Estensione dell'analisi d'impatto della formazione del personale tecnico-amministrativo	AOS	Proporzione di corsi coinvolti nell'analisi di impatto su totale corsi erogati	-	10%	11,6%	✓
5.12. Ulteriore sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance mediante l'elaborazione e l'applicazione di un modello volto alla verifica dell'apporto individuale nei gruppi di lavoro e la ridefinizione del sistema di pesatura delle posizioni organizzative	AOS ASSCO	Sottoscrizione Contratto integrativo	-	Agli OCCC entro il 30/11	CdA 14/11	✓
5.13. Avviare un'ulteriore fase di rotazione delle posizioni organizzative del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, sia in una logica di crescita professionale che di trasparenza e anticorruzione	AOS ARAI	Numero posizioni organizzative oggetto di rotazione	17	32	48	✓
5.14. Promuovere il benessere organizzativo, sviluppando le azioni di medio-lungo periodo previste	AOS	Stato di attuazione delle azioni previste	-	100%	100%	✓

<sup>33</sup> Obiettivo c, Azione c) programmazione triennale Miur 2016-2018



Obiettivi operativi	Aree responsabili	Indicatori	Baseline	Target 2017	Risultato raggiunto	Valutazione
5.15. Avvio del nuovo Centro Servizi culturale e sociale dell'Ateneo	ARAI AOS ARCOFIG AGE APSE ASSCO CINFO	Avvio delle attività a seguito di nomina degli organi e assegnazione di personale	-	Entro il 1/04	01/07	✓
5.16. Partecipare al progetto Good Practice	ASSCO TUTTE LE AREE	Percentuali di completamento attività previste per ciascun anno	-	100%	100%	✓
5.17. Promuovere indagini di customer satisfaction tra gli studenti <sup>34</sup>	AROF ARSS ARI	Numero di indagini avviate tra gli studenti	-	≥ 1	1	✓
5.18. Coordinare le attività propedeutiche all'accREDITAMENTO ANVUR	ASSCO TUTTE LE AREE RAPPRESENTATIVE NEL TEAM QUALITA'	Relazione sulle attività finalizzate all'adeguamento del sistema di assicurazione della qualità di Ateneo alle Linee Guida AVA 2.0	-	Entro il 31/10	31/10	✓
5.19. Assicurare la pubblicazione sul sito istituzionale, in forma sintetica, dei dati estratti dalla banca dati Opis (come da indicazioni SA 20/09/2016)	ARAI ASSCO CINFO	<i>Sospeso</i> <sup>35</sup>	-	-		NV
5.20. Monitorare i rischi anticorruzione utilizzando il sistema di gestione documentale	ARAI ASURTT ARAL APSE ARU	Percentuale di fascicolazione della documentazione relativa ai procedimenti ad elevato rischio corruzione, di cui al PTPC	-	100%	100%	✓
	ARCOFIG ASURTT	Raccolta delle informazioni necessarie per gli adempimenti	-	Entro il 31/07	27/07	✓

<sup>34</sup> Obiettivo b, Azione a) e b) programmazione triennale Miur 2016-2018

<sup>35</sup> L'obiettivo 5.19 è sospeso a seguito del parere fornito dal Garante privacy, in attesa di analogo parere da ANAC e ANVUR.



Obiettivi operativi	Aree responsabili	Indicatori	Baseline	Target 2017	Risultato raggiunto	Valutazione
5.21. Assicurare le attività relative alla redazione del bilancio consolidato di ateneo con enti e società partecipate	APSE ARAI	Predisposizione del bilancio consolidato di Ateneo	-	Entro il 31/12	05/12	
5.22. Definizione del Manuale di contabilità funzionale alla semplificazione ed omogeneizzazione delle procedure contabili dei Centri di responsabilità amministrativa	ARCOFIG CINFO	Redazione del manuale	-	Entro il 31/12	19/12	✓
5.23. 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 CINFO	Elaborazione del modello	-	Entro il 31/12	21/12	✓
5.24. 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	AOS	Definizione del modello organizzativo	-	Presenza d'atto OOCC entro dicembre	Presentazione al Collegio Direttori Dipartimento il 13/11	☹️
5.25. Creazione di un archivio informatico di tutti i processi lavorativi di Sapienza	AOS CINFO	Proporzione di processi archiviati su processi mappati	-	50%	87%	✓
5.26. Nuovo regolamento per l'attribuzione degli scatti stipendiali al personale docente secondo la Legge 240/10	ARU	Definizione del regolamento	-	Agli OOCC entro il 31/07	SA 11/07 CdA 18/07	✓
5.27. Regolamentare la materia degli affidamenti di incarico all'Avvocatura, al Libero Foro, all'avvocatura interna	ARAL	Definizione del regolamento	-	Agli OOCC entro il 30/09	18/07	✓

#### Legenda delle Aree dell'Amministrazione centrale

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



## 2.4 Gli obiettivi di Presidi di Facoltà e Direttori di Dipartimento

Nel Piano Integrato 2017-2019 sono declinati anche obiettivi operativi specifici per Facoltà e Dipartimenti, la cui responsabilità è in capo rispettivamente a Presidi e Direttori; si tratta di una *best practice* di Sapienza ormai dal 2014, e la valutazione di tali obiettivi influisce sull'erogazione delle indennità di risultato dei vertici delle strutture.

Anche in questo caso, gli obiettivi discendono direttamente dagli obiettivi strategici dell'Ateneo ed è stata operata una scelta di riduzione degli obiettivi operativi assegnati: il Piano Integrato 2017-2019 ne assegna infatti 8 alle Facoltà e 9 ai Dipartimenti, contro i 20 e 18 del 2016.

I risultati rappresentati sono al momento parziali e passibili di modifiche, trattandosi della rappresentazione dei risultati così come calcolati dalle aree competenti dell'Amministrazione centrale; l'attività di verifica e validazione dei valori, e la restituzione delle informazioni in possesso delle strutture (attività che si esplica con l'invio e la restituzione di schede personalizzate per ogni Facoltà e Dipartimento) è, alla data di redazione della presente Relazione, ancora in corso. I valori definitivi, una volta validati e completati dai responsabili di struttura, saranno inseriti e utilizzati per il calcolo della retribuzione di risultato.

Nelle successive tabelle 4 e 5, dunque, sono rendicontati i risultati disponibili al 31.05.2018 dei Presidi e dei Direttori dei Dipartimenti; la valorizzazione grafica prevede l'attribuzione di un segno di spunta verde ✓ per l'obiettivo raggiunto, di uno smile giallo 😊 per un obiettivo parzialmente raggiunto.



Tabella 4 – Grado di raggiungimento degli Obiettivi operativi per Facoltà

**OBIETTIVO STRATEGICO: ASSICURARE UNA DIDATTICA SOSTENIBILE E QUALIFICATA, ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE**

Obiettivi operativi	Indicatori	Target 2017	Risultati 2017
Inserire nei tempi previsti le informazioni nella SUA-CdS per la parte di propria competenza	Percentuale di completamento scheda SUA	100%	✓ 11
Monitorare i percorsi formativi attraverso l'analisi dei risultati delle OPIS dei corsi di studio incardinati presso la propria struttura	Riduzione quota di insoddisfazione (risposte "più no che sì", "decisamente no") alla domanda n. 5 del Questionario OPIS: Gli orari di svolgimento di lezioni, esercitazioni e altre eventuali attività didattiche sono rispettati?	≤ t-1	✓ 11
	Riduzione quota di insoddisfazione (risposte "più no che sì", "decisamente no") alla domanda n. 12 del Questionario OPIS: Sono complessivamente soddisfatto di come è stato svolto questo insegnamento?	≤ t-1	✓ 11
Favorire l'iscrizione di studenti stranieri	Corsi internazionali incardinati presso la struttura	Almeno 1	✓ 10 1 non raggiunto

**OBIETTIVO STRATEGICO: PERSEGUIRE UNO SVILUPPO SOCIALMENTE RESPONSABILE**

Obiettivi operativi	Indicatore	Target 2017	Risultati 2017
Contribuire al miglioramento nell'ambito dei ranking internazionali delle università	Numero di nuovi contatti forniti all'ufficio competente dell'amministrazione centrale ai fini dell' <i>academic reputation</i> e <i>employer reputation</i> dell'Ateneo	Almeno 5	✓ 11
Promuovere iniziative di sensibilizzazione di rilevanza sociale sulla pagina web della facoltà, anche rilanciando quelle organizzate centralmente dall'Ateneo	Numero di iniziative promosse	Almeno 3	In corso di verifica



**OBIETTIVO STRATEGICO: GARANTIRE SPAZI, STRUTTURE E SVILUPPO EDILIZIO SOSTENIBILE**

Obiettivi operativi	Indicatori	Target 2017	Risultati 2017
Assicurare l'esecuzione di tutte le attività previste in materia di sicurezza: 1) Informazione dei lavoratori, ai sensi del art. 36 del D.Lgs. 81/08, effettuata tramite le modalità definite dall'USPP; 2) Presa in carico del PMA, secondo le indicazioni dell'USPP; 3) Censimento dei Laboratori secondo le modalità definite da USPP, AOS e AGE; 4) Revisione del DVR di struttura secondo le modalità ed i tempi indicati dall'USPP a ciascuna unità produttiva <sup>36</sup>	Attività eseguite	100%	In corso di verifica

**OBIETTIVO STRATEGICO: ASSICURARE QUALITÀ E TRASPARENZA, SEMPLIFICAZIONE E PARTECIPAZIONE**

Obiettivi operativi	Indicatori	Target 2017	Risultati 2017
Estensione della firma digitale a tutti i titolari di insegnamento ai fini della verbalizzazione elettronica	Numero di titolari di insegnamento a.a. 2016/17 che hanno richiesto e/o attivato la firma	100%	In corso di verifica
Partecipare al progetto Good Practice	Rilevazione efficienza completata nei tempi richiesti	Sì	✓ 11
	Grado di partecipazione all'indagine di customer satisfaction del GP	≥ 30%	NA <sup>37</sup>

<sup>36</sup> La revisione del DVR riguarderà solo una parte delle strutture per ciascun anno, in base ad un piano di lavoro dell'USPP

<sup>37</sup> Indicatore non applicabile: il dato non era rilevabile dal questionario proposto.



Tabella n. 5 - Obiettivi operativi per i Direttori di Dipartimento

OBIETTIVO STRATEGICO: ASSICURARE UNA DIDATTICA SOSTENIBILE E QUALIFICATA, ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE

Obiettivi operativi	Indicatori	Target 2017	Risultati 2017
Favorire la mobilità internazionale dei docenti	Numero docenti in mobilità all'estero per periodi di almeno 30 gg	Almeno 1	In corso di verifica
	Numero di visiting professor incoming per periodi di almeno 30 gg	Almeno 1	✓ 42 NV 21 <sup>38</sup>
Monitorare i percorsi formativi attraverso l'analisi dei risultati delle OPIS dei corsi di studio incardinati presso la propria struttura	Riduzione quota di insoddisfazione (risposte "più no che sì", "decisamente no") alla domanda n. 5 del Questionario OPIS: Gli orari di svolgimento di lezioni, esercitazioni e altre eventuali attività didattiche sono rispettati?	≤ t-1	✓ 53 ☹ 6 NV 4 <sup>39</sup>
	Riduzione quota di insoddisfazione (risposte "più no che sì", "decisamente no") alla domanda n. 12 del Questionario OPIS: Sono complessivamente soddisfatto di come è stato svolto questo insegnamento?	≤ t-1	✓ 53 ☹ 6 NV 4 <sup>40</sup>

<sup>38</sup> In corso di verifica.

<sup>39</sup> 4 Dipartimenti non sono valutabili in quanto non sono di riferimento per alcuno corso di studio.

<sup>40</sup> Vedi nota 30.





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

Obiettivi operativi	Indicatori	Target 2017	Risultati 2017
Inserire nei tempi previsti le informazioni nella SUA-RD	Percentuale di completamento scheda SUA-RD	100%	NV <sup>41</sup>
Promuovere e verificare l'aggiornamento del catalogo dei prodotti della ricerca	Elaborazione di un report periodico	Al 30/06 Al 31/12	In corso di verifica

**OBIETTIVO STRATEGICO: PERSEGUIRE UNO SVILUPPO SOCIALMENTE RESPONSABILE**

Obiettivi operativi	Indicatori	Target 2017	Risultati 2017
Contribuire al miglioramento nell'ambito dei ranking internazionali delle università	Numero di nuovi contatti forniti all'ufficio competente dell'amministrazione centrale ai fini dell' <i>academic reputation</i> e <i>employer reputation</i> dell'Ateneo	Almeno 5	✓ 58 ☹ 2 3 non raggiunto
Promuovere iniziative di sensibilizzazione di rilevanza sociale sulla pagina web del dipartimento, anche rilanciando quelle organizzate centralmente dall'Ateneo	Numero di iniziative promosse	Almeno 3	In corso di verifica

<sup>41</sup> L'esercizio di rilevazione relativo al periodo d'interesse non è stato avviato da Anvur nel corso del 2017.



**OBIETTIVO STRATEGICO: GARANTIRE SPAZI, STRUTTURE E SVILUPPO EDILIZIO SOSTENIBILE**

Obiettivi operativi	Indicatori	Target 2017	Risultati 2017
<p>Assicurare l'esecuzione di tutte le attività previste in materia di sicurezza:</p> <p>1) Informazione dei lavoratori, ai sensi del art. 36 del D.Lgs. 81/08, effettuata tramite le modalità definite dall'USPP;</p> <p>2) Presa in carico del PMA, secondo le indicazioni dell'USPP;</p> <p>3) Censimento dei Laboratori secondo le modalità definite da USPP, AOS e AGE;</p> <p>4) Revisione del DVR di struttura secondo le modalità ed i tempi indicati dall'USPP a ciascuna unità produttiva (La revisione del DVR riguarderà solo una parte delle strutture per ciascun anno, in base ad un piano di lavoro dell'USPP)</p>	Attività eseguite	100%	In corso di verifica

**OBIETTIVO STRATEGICO: ASSICURARE QUALITÀ E TRASPARENZA, SEMPLIFICAZIONE E PARTECIPAZIONE**

Obiettivi operativi	Indicatori	Target 2017	Risultati 2017
Estensione della firma digitale a tutti i titolari di insegnamento ai fini della verbalizzazione elettronica	Numero di titolari di insegnamento a.a. 2016/17 che hanno richiesto e/o attivato la firma	100%	In corso di verifica
Partecipare al progetto Good Practice	Rilevazione efficienza completata nei tempi richiesti	Si	✓ 11
	Grado di partecipazione all'indagine di customer satisfaction del GP	≥ 30%	NA <sup>42</sup>

<sup>42</sup> Indicatore non applicabile: il dato non era rilevabile dal questionario proposto.



## 2.5 I risultati in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione<sup>43</sup>

### **Trasparenza**

Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza e l'integrità 2017-2019<sup>44</sup>, ha definito le misure, i modi e le iniziative volti all'attuazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente.

Nel Piano, ai sensi del D.lgs. n. 33/2013, sono indicati i dati oggetto di pubblicazione e le Aree dirigenziali responsabili della loro trasmissione, pubblicazione e aggiornamento all'interno della sezione "Amministrazione trasparente" del sito web istituzionale; è altresì indicata la riferibilità di tali obblighi anche alle Strutture decentrate (Facoltà, Dipartimenti e Centri).

Il Piano, inoltre, esplicita il collegamento con il Piano della performance ed integra le misure di trasparenza con le altre misure di prevenzione della corruzione.

La progressione specifica della copertura dei dati e delle informazioni sul sito, nel corso del 2017, è stata oggetto di rilevazione formale e analitica da parte del Nucleo di Valutazione di Ateneo, mediante apposita griglia ANAC<sup>45</sup>.

Di seguito si riassumono i principali interventi rilevanti in ambito "trasparenza" nel corso del 2017, rinviando al Piano triennale per maggiori dettagli.

### Portale Trasparenza

La piattaforma web<sup>46</sup> unisce la gestione e la pubblicazione dei contenuti inerenti l'organizzazione e l'attività dell'Amministrazione; in particolare, il portale contiene pagine relative al sistema di gestione e pubblicazione delle informazioni relative ai bandi di concorso e ai relativi effetti; al sistema di gestione Gare e Appalti come risposta alle disposizioni contenute nella Legge 190/2012 in materia di Trasparenza della Pubblica Amministrazione. Il portale opera come strumento di pubblicazione dei dati di gare e appalti richiesti dalla Legge.

---

<sup>43</sup> Le informazioni in tema di Trasparenza e Prevenzione della Corruzione sono state fornite dall'Area Affari Istituzionali.

<sup>44</sup> Il Programma è pubblicato nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito web istituzionale, dove sono accessibili anche le precedenti versioni: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/prevenzione-della-corruzione>

<sup>45</sup> <https://web.uniroma1.it/trasparenza/attestazioni-oiv-o-struttura-analoga>

<sup>46</sup> La piattaforma, che risponde agli obblighi di pubblicazione previsti dal D. Lgs 33/2013, è disponibile all'indirizzo: <http://web.uniroma1.it/trasparenza>



Il portale raccoglie gli applicativi di gestione dei flussi informativi relativi alle procedure oggetto della trasparenza amministrativa; a tal fine si è disposto un unico sistema di autenticazione per tutti gli applicativi. Ogni utente strutturato, in possesso delle credenziali di posta elettronica di Ateneo, ha accesso alle diverse applicazioni sulla base di una specifica profilazione a lui assegnata: secondo questo sistema ogni utente è autenticato in piattaforma ma necessita di specifica autorizzazione da parte degli amministratori affinché possa operare con i differenti strumenti messi a disposizione.

Di seguito vengono descritte puntualmente le funzionalità offerte dal portale applicativo:

- Bandi e Incarichi

In conformità alle esigenze di pubblicazione sul web previste dal D. lgs. 33/2013 è stato sviluppato un sistema di gestione che faciliti gli operatori amministrativi, nell'inserimento dei dati delle procedure relative al conferimento di incarichi e alla concessione di sovvenzioni, contributi e sussidi.

Nell'elaborazione della procedura si è tenuto conto delle disposizioni del D. lgs. che regolano i Bandi di concorso, gli obblighi di pubblicazione concernenti i titolari di incarichi dirigenziali e di collaborazione o consulenza, gli obblighi di pubblicazione degli atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi e attribuzione di vantaggi economici a persone fisiche ed enti pubblici e privati nonché gli obblighi di pubblicazione dell'elenco dei soggetti beneficiari.

Il sistema consente di inserire e di modificare, con apposite interfacce, i dati delle procedure concorsuali previste dagli articoli sopra citati e i loro prodotti, generalmente incarichi e sussidi.

A fronte di tali inserimenti possono essere prodotte diverse visualizzazioni a seconda dell'utilità necessaria.

- Gare e appalti

Il portale uniforma il processo di pubblicazione di Gare e Appalti in Trasparenza, unificando i flussi relativi alle gare esistenti in U-GOV e pubblicate in Trasparenza U-GOV- importate e ripubblicate nel Portale e a quelle create all'interno del portale create pubblicate tramite U-Gov.



Nel 2017 la piattaforma Gare e Appalti è stata ampliata, in linea con le indicazioni del FOIA (Dlgs 97/2016), integrando la pubblicazione delle determinate a contrarre e degli avvisi esplorativi delle singole procedure di acquisto.

Ad oggi il portale presenta pertanto un unico elenco omogeneo di Gare, da poter presentare alla trasparenza e all'accesso civico sulla base delle specifiche richieste dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (L.190/2012, art.1, comma 32: pubblicazione informazioni sui contratti pubblici e trasmissione all'ANAC).

Per l'accesso civico il sistema mette anche a disposizione dei campi di ricerca (Centro di spesa, Anno di pubblicazione del bando, CIG, Oggetto) attraverso i quali è possibile ottenere il dettaglio completo della procedura di acquisto ed estrarre *dataset* anche scaricabili in formato XML.

- Valutazione del rischio di evento corruttivo

Attraverso l'erogazione di specifici questionari, a seconda dell'area amministrativa di appartenenza degli utenti, sono state raccolte anche per il 2017 le informazioni in forma strutturata utili alla successiva fase di analisi e valutazione; a seguito di detta fase si è potuta pubblicare sul portale un'applicazione di raccolta dati per l'identificazione, l'analisi e la ponderazione del rischio di corruzione dei singoli processi amministrativi.

- Bandi di concorso (Albo pretorio di Ateneo).

Al fine di soddisfare agli obblighi di pubblicazione dei bandi di concorso come richiesto dalla legge del 18 giugno 2009, n. 69, il portale ha adeguato il proprio contenuto rispondendo i dati relativi alle procedure concorsuali per i fini di pubblicazione dell'albo pretorio. Questa sezione è costantemente aggiornata in modo da consentire la fruizione da parte di tutti gli stakeholder.

### Giornata della Trasparenza 2017

Il 23 ottobre 2017 si è tenuta in Aula Magna del Rettorato la Giornata della trasparenza 2017, dal titolo "*La trasparenza. Un valore Sapienza*".

Il focus della giornata è stato il significato della trasparenza, della legalità e dell'anticorruzione sotto l'aspetto giuridico, culturale ed educativo, con particolare riferimento all'ambito universitario.



All'evento ha partecipato il presidente dell'Autorità nazionale anticorruzione Raffaele Cantone che, dopo il discorso di apertura del Rettore di Sapienza, ha presentato la relazione dal titolo "*La corruzione spuzza. La trasparenza educa*".

Sono seguiti gli interventi del Direttore generale di Sapienza; del delegato del Rettore per le attività relative ai procedimenti disciplinari nei confronti dei docenti e dei ricercatori; del responsabile d'Ateneo per la trasparenza; di una linguista e di una studentessa di Sapienza.

Ha concluso i lavori il delegato per la Pastorale universitaria diocesana.

La Giornata è stata coordinata da Mario Morcellini, consigliere alla Comunicazione<sup>47</sup>.

### ***Prevenzione della corruzione***

#### **Metodologia di rilevazione del rischio per i procedimenti amministrativi**

La rilevazione del rischio per i procedimenti amministrativi della Sapienza è stata effettuata utilizzando il questionario per la valutazione del rischio<sup>48</sup>, reso disponibile per la compilazione on-line in formato elettronico, allo scopo di determinare la probabilità che il rischio, collegato ad ogni procedimento, si realizzi e gli effetti che lo stesso produca (probabilità e impatto), attribuendone un livello.

Il livello di rischio è rappresentato da un valore numerico.

Per ciascun procedimento amministrativo catalogato, in relazione al rischio corruzione è stato stimato il valore della probabilità e il valore dell'impatto.

La stima della probabilità tiene conto, tra gli altri fattori, dei controlli vigenti. A tal fine, per controllo si intende qualunque strumento di controllo utilizzato 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, es. i controlli a campione in casi non previsti dalle norme).

La valutazione sull'adeguatezza del controllo va fatta considerando il modo in cui il controllo funziona concretamente.

Per la stima della probabilità, quindi, non rileva la previsione dell'esistenza in astratto del controllo, ma la sua efficacia in relazione al rischio considerato.

---

<sup>47</sup> Le relazioni e gli interventi sono pubblicati sul sito istituzionale all'indirizzo web: <https://www.uniroma1.it/it/notizia/la-trasparenza-un-valore-sapienza>

<sup>48</sup> Allegato 5 del Piano Nazionale Anticorruzione 2013



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

Il valore della probabilità e il valore dell'impatto sono stati ricavati dalla media alcuni dei valori estrapolati dal questionario di cui sopra.

Il valore della probabilità è stato poi moltiplicato per il valore dell'impatto, al fine di ottenere il valore complessivo, che esprime il punteggio di rischio del procedimento amministrativo.

Per l'attività di rilevazione del rischio sono stati coinvolti i dirigenti responsabili e i Responsabili Amministrativi Delegati (RAD) delle Unità produttive decentrate, sotto il coordinamento generale del responsabile anticorruzione.

La rilevazione del rischio di ciascun procedimento amministrativo permette di ottenere una classificazione degli stessi procedimenti in base al punteggio ottenuto.

Si evidenzia che il 78% circa delle amministrazioni italiane risulta aver effettuato, fino al 2016 compreso, la valutazione dell'esposizione al rischio dei procedimenti così come per la valutazione dei processi di seguito esposti, utilizzando la metodologia definita nel PNA 2013. Solo il 3% ha fatto ricorso ad una metodologia alternativa.

Ciò posto, la Sapienza ricercherà nel 2018 eventuali nuove soluzioni per la valutazione dell'esposizione al rischio dei procedimenti amministrativi, che possano risultare anche meglio rispondenti alla propria peculiarità e necessità e, quindi, maggiormente coerenti con le caratteristiche distintive della propria organizzazione.

#### Classifica del rischio

A seguito della rilevazione, i singoli procedimenti amministrativi sono stati inseriti in una classifica del punteggio di rischio.

Ai fini del Piano anticorruzione fino al 2016 sono stati classificati come:

PROC. AMMINISTRATIVI	PUNTEGGI COMPLESSIVI DI RISCHIO	PRODOTTO PROBABILITÀ X IMPATTO
BASSO RISCHIO	Pari o inferiori al valore soglia di $\geq 4$	Probabilità 2 [poco probabile] per un impatto 2 [minore]
MEDIO RISCHIO	Pari o inferiore al valore di $\geq 5$ Pari o inferiore al valore di $\geq 6$	Probabilità 2 [poco probabile] per un impatto 3 [soglia], ovvero di una probabilità 3 [probabile] per un impatto 2 [minore]
MEDIO-ELEVATO RISCHIO	Risulti superiore a $< 5$ e inferiore o uguale a $\geq 6$	
ELEVATO RISCHIO	Superiori al valore complessivo soglia di $< 6$	



La classifica del livello di rischio di ciascun procedimento al di sopra della soglia di valore 4, è stata poi esaminata e valutata nel 2016 per elaborare la proposta di trattamento dei rischi.

#### Metodologia di identificazione e di analisi del rischio per i processi organizzativi

Nel corso del 2017 sono stati nuovamente mappati e ricondotti alle rispettive aree di rischio i processi organizzativi nelle Aree amministrative già oggetto di analisi nel 2016. Si è dato avvio ad al riesame in relazione al rispettivo rischio corruttivo nel 2018. Per le Unità produttive decentrate, stante il protrarsi dell'attività di censimento e mappatura dei relativi processi organizzativi, prevista dal Piano della *performance* 2016, e l'avvio di una parziale rimappatura degli stessi prevista dal Piano della *performance* 2017, si è rinviata tale attività al 2018.

Si coglie l'occasione per sottolineare che si è conclusa la mappatura svolta per gli oltre 600 processi organizzativi considerati (schede di processo e diagrammi di *work flow*).

Inoltre in accordo tra il responsabile anticorruzione e i rispettivi Direttori di Area si è proceduto alla delimitazione del set dei processi organizzativi con alto livello di probabilità di eventi rischiosi.

La rilevazione del rischio è stata effettuata analogamente a quella utilizzata per i procedimenti amministrativi.

Per ciascun processo catalogato, in relazione al rischio corruzione è stato stimato il valore della probabilità e il valore dell'impatto.

Per l'attività di rilevazione del rischio sono stati coinvolti i dirigenti responsabili, sotto il coordinamento generale del responsabile anticorruzione; la rilevazione del rischio di ciascun processo organizzativo permette di ottenere una classificazione degli stessi processi in base al punteggio ottenuto.

#### Classifica del rischio

Anche i singoli processi organizzativi, a seguito della rilevazione, sono stati inseriti in una classifica del punteggio di rischio analogamente ai procedimenti amministrativi.

Negli anni 2014, 2015 e 2016 sono stati classificati come "BASSO RISCHIO" ai fini del Piano anticorruzione i processi organizzativi le cui rilevazioni del rischio hanno





fatto emergere punteggi complessivi di rischio pari o inferiori al valore soglia di 4, corrispondente al prodotto di una probabilità 2 [poco probabile] per un impatto 2 [minore]; si è ritenuto inoltre di poter procedere, caso per caso, alla classificazione come “MEDIO RISCHIO” dei processi per i quali il punteggio di rischio risulti pari o inferiore al valore di 6, corrispondente al prodotto di una probabilità 2 [poco probabile] per un impatto 3 [soglia], ovvero di una probabilità 3 [probabile] per un impatto 2 [minore] e comunque per i procedimenti per i quali il punteggio di rischio risulti pari o inferiore al valore di 5.

Negli anni 2014, 2015 e 2016 i processi organizzativi per i quali il punteggio di rischio risulti superiore a 5 e inferiore o uguale a 6 sono classificati come “MEDIO-ELEVATO RISCHIO”.

Negli anni 2014, 2015 e 2016 i processi organizzativi per i quali siano emersi i più elevati punteggi di rischio (superiori al valore complessivo soglia di 6) sono classificati come “ELEVATO RISCHIO”.

La classifica del livello di rischio di ciascun processo, concernente i processi organizzativi al di sopra della soglia di valore 4, è stata esaminata e valutata nel 2016 per elaborare la proposta di trattamento dei rischi.

Per tali processi si è proceduto nel 2016, sempre in conferenza tra il responsabile anticorruzione e i rispettivi Direttori di Area, all'identificazione degli eventi rischiosi, all'analisi del rischio e delle cause di eventi rischiosi, alla ponderazione del rischio, alla identificazione, progettazione e programmazione delle misure di trattamento del rischio e del loro monitoraggio, già trasposte nel Piano anticorruzione della Sapienza 2017-2019.

Tale ulteriore analisi è stata condotta utilizzando il medesimo questionario di cui all'allegato 5 al PNA 2013, applicato a ciascuna fase di attività mappata per il processo organizzativo in esame, rivalutando e riclassificando eventualmente, in seguito a tale valutazione, anche la valutazione precedentemente condotta con riferimento al rischio complessivo del processo, e generando le eventuali proposte di misure di trattamento del rischio.

#### Matrice del rischio

Nel corso del 2017 si è potuto verificare che a livello di comparto Istruzione e Università risulta condivisa la matrice di rischio di seguito riportata:



<b>Probabilità</b>	<b>Altamente probabile</b>	5	10	15	20	25
	<b>Molto probabile</b>	4	8	12	16	20
	<b>Probabile</b>	3	6	9	12	15
	<b>Poco probabile</b>	2	4	6	8	10
	<b>Improbabile</b>	1	2	3	4	5
		<b>Marginale</b>	<b>Minore</b>	<b>Soglia</b>	<b>Serio</b>	<b>Superiore</b>
<b>IMPATTO</b>						

dove:

<b>Punteggio</b>	<b>Livello di rischio</b>	<b>Note</b>
0 - 4,99	Scarso	Attività vincolata – specifica normativa – elevata pubblicità
5 - 9,99	Moderato	Attività a media discrezionalità – normativa di principio/regolamento aziendale – ridotta pubblicità
10 -14,99	Rilevante	Significativo rischio che si verifichi un'azione corruttiva – nessuna casistica
15 - 19,99	Elevato	Elevato rischio che si verifichi un'azione corruttiva – nessuna casistica
20 - 25	Critico	Alto rischio che si verifichi un'azione corruttiva – nessuna casistica

Di conseguenza, si è provveduto a riclassificare i livelli di rischio dei procedimenti amministrativi e dei processi organizzativi della Sapienza conformemente a tali parametri.

#### Ponderazione 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.

#### Ponderazione del rischio per i procedimenti amministrativi

Considerati gli esiti della rilevazione svolta negli anni 2013, 2014, 2015 e 2016, nel 2018 saranno mantenute:

- per tutti i procedimenti amministrativi, le “misure generali” di trattamento del rischio, in quanto compatibili;
- per i procedimenti per i quali il punteggio di rischio risulti superiore a 4 e pari o inferiore al valore di 5, oltre alle misure generali, la relazione periodica sul monitoraggio dei tempi procedurali in quanto applicabile;
- per i procedimenti amministrativi per i quali il punteggio di rischio risulti superiore a 5, nonché per i 2 altri procedimenti amministrativi, già collocatisi nella rilevazione 2015 appena sotto il valore di soglia 5, le “misure specifiche” di trattamento del rischio, oltre alla relazione periodica sul monitoraggio dei tempi procedurali in quanto applicabile.

#### Ponderazione del rischio per i processi organizzativi

Considerati gli esiti della rilevazione svolta nel 2016, nel 2018 saranno mantenute:

- per tutti i processi organizzativi, “misure generali” di trattamento del rischio, in quanto compatibili;
- per i processi organizzativi per i quali il punteggio di rischio risulti superiore a 5, “misure specifiche” di trattamento del rischio; si è altresì ritenuto opportuno trattare il rischio di corruzione anche di 1 altro processo organizzativo, collocatisi nella rilevazione 2016 appena sotto il valore di soglia 5.

#### ***Attività formativa svolta per il personale tecnico-amministrativo in materia di comunicazione, trasparenza, prevenzione e contrasto alla corruzione***

Il Piano delle attività formative 2017 ha previsto percorsi formativi su Anticorruzione e trasparenza, intesi come vera e propria “battaglia culturale”, volta più all’orientamento che al controllo, secondo gli indirizzi dell’ANAC e in ottemperanza al



Piano triennale di prevenzione della corruzione di Sapienza. Infatti, la formazione riveste un'importanza cruciale nell'ambito della prevenzione della corruzione e consente di raggiungere i seguenti obiettivi:

- la conoscenza e la condivisione degli strumenti di prevenzione (politiche, programmi, misure) da parte dei diversi soggetti che a vario titolo operano nell'ambito del processo di prevenzione;
- la creazione di una base omogenea minima di conoscenza, che rappresenta l'indispensabile presupposto per programmare la rotazione del personale;
- la creazione della competenza specifica necessaria per il dipendente per svolgere la nuova funzione da esercitare a seguito della rotazione;
- la creazione di competenza specifica per lo svolgimento dell'attività nelle aree a più elevato rischio di corruzione;
- l'occasione di un confronto tra esperienze diverse e prassi amministrative distinte da ufficio ad ufficio, reso possibile dalla compresenza di personale "in formazione" proveniente da esperienze professionali e culturali diversificate; ciò rappresenta un'opportunità significativa per coordinare ed omogeneizzare all'interno dell'ente le modalità di conduzione dei processi da parte degli uffici, garantendo la costruzione di "buone pratiche amministrative" a prova di impugnatione e con sensibile riduzione del rischio di corruzione;
- la diffusione degli orientamenti giurisprudenziali sui vari aspetti dell'esercizio della funzione amministrativa, indispensabili per orientare il percorso degli uffici, orientamenti spesso non conosciuti dai dipendenti e dai dirigenti anche per ridotta disponibilità di tempo da dedicare all'approfondimento;
- evitare l'insorgere di prassi contrarie alla corretta interpretazione della norma di volta in volta applicabile;
- la diffusione di valori etici, mediante l'insegnamento di principi di comportamenti eticamente e giuridicamente adeguati.

In particolare nel corso del 2017, d'intesa tra il responsabile anticorruzione e il Direttore dell'Area Organizzazione e Sviluppo, al fine di coinvolgere tutto il personale tecnico amministrativo e specificamente le unità di personale di recente reclutamento, si è organizzato il corso Coinfo su "*Metodologie operative per il monitoraggio di*



*processi a rischio trasparenza e corruzione*” che ha registrato la partecipazione di 12 unità di personale dell’Amministrazione Centrale.

Inoltre, a seguito delle recenti assunzioni di circa 110 unità di personale tecnico amministrativo, è stato previsto un pacchetto formativo dedicato ai neo assunti incentrato sulle tematiche della comunicazione. Il corso ha inteso promuovere consapevolezza con riguardo alla funzione strategica che la comunicazione riveste per Sapienza. Ma ulteriori obiettivi sono stati anche quelli di presentare strutture, canali, linee guida e i sistemi di regole del sistema Sapienza, al fine di creare una cultura trasversale della comunicazione che sia centrata sull’attenzione verso gli *stakeholder* e divenuti nel tempo un salto di qualità professionale dell’Ateneo impegnato nelle diverse attività professionali.

Un primo obiettivo è illustrare alcuni principi generali della comunicazione pubblica e presentare una panoramica sulle strutture della comunicazione dell’Ateneo, sui principali canali di comunicazione, sul piano di comunicazione, sul sistema di *brand identity* della Sapienza. Un secondo obiettivo è illustrare il sistema di linee guida elaborato dalla Sapienza per condividere le regole della comunicazione, in particolare per quanto riguarda la comunicazione digitale, la relazione con l’utente e le *media relations*. Un terzo obiettivo è approfondire il tema della scrittura per la comunicazione pubblica, illustrando in particolare il sistema Sapienza per la redazione di testi chiari ed efficaci.

D’altro lato, il percorso formativo per i neo assunti è stato anche mirato ad offrire un quadro introduttivo sullo Statuto, sul Codice etico e il Codice di Comportamento e sulla normativa anticorruzione.

Nel 2017 è stata avviata la partecipazione di Sapienza al progetto “Valore P.A.” attivato dall’INPS, consentendo la partecipazione a costo zero di circa 30 unità di personale relativamente alle seguenti tematiche: progettazione europea, previdenza obbligatoria e complementare, anticorruzione e trasparenza, tutela della privacy e diritto di accesso, appalti e contratti pubblici, disciplina del lavoro, bilancio e contabilità, organizzazione e riforma della pubblica amministrazione, gestione del documento informatico e produzione e conservazione dei documenti digitali o digitalizzati.



## 2.6 Gli obiettivi individuali e la produttività collettiva<sup>49</sup>

Sapienza ha un sistema di assegnazione degli obiettivi individuali molto capillare, che di fatto investe tutto il personale tecnico amministrativo. Gli strumenti adottati per la valutazione degli obiettivi individuali sono coerentemente diversificati a seconda della categoria di riferimento (personale di categoria EP e D con incarichi di posizione organizzativa o del restante personale).

Per il personale titolare di incarichi di posizione organizzativa è prevista una valutazione della performance operativa (avviata già dal 2007), ovvero una valutazione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi attribuiti, risultante di un modello di valutazione integrato da un cruscotto di indicatori funzionale alla misurazione e valutazione dei comportamenti organizzativi (come stabilito dal Contratto Collettivo Integrativo del 21.11.2016).

In particolare, la retribuzione di risultato e i compensi correlati alla produttività individuale sono corrisposti sulla base delle seguenti percentuali di incidenza:

	Sezione I	Sezione II
Retribuzione di risultato/Produttività individuale	Obiettivi individuali	Comportamenti organizzativi
Personale coinvolto: ctg EP e ctg D e assimilati con responsabilità di Struttura	80%	20%

### **Valutazione obiettivi individuali incidenza economica 80%**

Ciascun titolare di posizione organizzativa è destinatario di 3 obiettivi annuali, che svolgono la funzione di indicare i risultati attesi per i diversi titolari delle posizioni organizzative e svolgono per chi l'assegna la funzione di indicare priorità, di monitorare processi critici, di migliorare efficacia ed efficienza delle prestazioni lavorative. La loro incidenza economica è dell'80% sul 30% complessivo erogabile calcolato sulla retribuzione di posizione percepita dal personale di categoria EP e sul 30% complessivo dell'indennità di responsabilità percepita dal personale di categoria D e assimilato con responsabilità di struttura.

Nell' assegnazione degli obiettivi si deve tener conto che gli stessi siano:

<sup>49</sup> Il paragrafo è a cura dell'Area Organizzazione e Sviluppo.



- espressi in termini chiari e valutabili nonché definiti in termini di risultato;
- costruiti su dati osservabili e risorse utilizzabili, compatibili con le risorse umane, finanziarie e organizzative disponibili;
- di tipo quantitativo (volumi di lavoro, scadenze temporali, di natura economica, ecc.);
- di tipo qualitativo (miglioramento di processi, cura delle relazioni, comunicazione coordinamento dei collaboratori, innovazioni organizzative; ecc.).

In particolare, nelle Facoltà e nei Dipartimenti gli obiettivi individuali assegnati ai titolari di posizione organizzativa devono essere in via prioritaria una declinazione operativa degli obiettivi individuati per i Presidi e per i Direttori di Dipartimento ovvero riguardare attività a questi correlate (in tal modo, in ciascuna struttura, l'apparato amministrativo-gestionale collaborerà con l'organo di indirizzo per il perseguimento di un medesimo fine); analogamente, nell'Amministrazione Centrale gli obiettivi individuali assegnati ai titolari di posizioni organizzative devono essere in via prioritaria una declinazione operativa degli obiettivi già individuati dal Piano Integrato e assegnati dal Direttore Generale ai Direttori di Area, ovvero riguardare attività a questi correlate.

I risultati della valutazione degli obiettivi individuali hanno registrato i seguenti risultati:

- su 396 titolari di posizione organizzativa (162 per l'Amministrazione centrale, 40 per le Facoltà, 178 per i Dipartimenti e 16 per i Centri) destinatari degli incentivi correlati alla retribuzione di risultato per il personale di categoria EP e alla produttività individuale per il personale di categoria D e assimilati con responsabilità di struttura, 382 hanno pienamente raggiunto gli obiettivi mentre 14 solo parzialmente.

### **Valutazione comportamenti organizzativi incidenza economica 20%**

I Comportamenti organizzativi osservabili hanno la funzione di orientare il valutatore nella graduazione del giudizio, nel senso che il loro scopo è di chiarire, con la maggiore precisione possibile, cosa significhi la singola dimensione comportamentale. La loro incidenza economica è del 20% sul 30% complessivo erogabile calcolato sulla retribuzione di posizione percepita dal personale di categoria EP e sul 30% complessivo dell'indennità di responsabilità percepita dal personale di categoria D e assimilato con responsabilità di struttura.



I risultati della valutazione dei comportamenti organizzativi hanno riguardato i destinatari degli obiettivi individuali come sopra richiamati ed anno registrato le seguenti valutazioni:

- n. 377 titolari di posizione organizzativa con valutazione che raggiunge il 6%, valore corrispondente al massimo erogabile di incentivo con riferimento al 20% attribuito ai comportamenti organizzativi;
- n. 18 titolari di posizione organizzativa con valutazione che raggiunge il 3%;
- n. 1 titolare di posizione organizzativa con valutazione pari allo 0%.

### **Valutazione personale di categoria D, C, B senza incarico retribuito**

Per quanto riguarda invece la valutazione del restante personale dell'Ateneo, ovvero coloro che non ricoprono incarichi di responsabilità, è stato adottato già dal 2011 un meccanismo di valutazione di gruppo.

Tale sistema di misurazione e valutazione si basa sull'assegnazione di obiettivi di gruppo e di struttura.

Ciò posto, ogni Struttura è destinataria di un obiettivo trasversale ai gruppi di lavoro ivi costituiti e di un obiettivo dedicato ad ogni singolo gruppo di lavoro costituito nella Struttura di appartenenza dei dipendenti.

Come già accennato, infatti, il sistema integrato della performance prevede che gli obiettivi operativi per le figure di vertice (Presidi di Facoltà, Direttori di Dipartimento, Direttore Generale e Direttori di Area dell'Amministrazione Centrale) siano "ribaltati" (*cascading* degli obiettivi) - sui titolari di posizioni organizzative, fino a giungere (con gli obiettivi di gruppo e di struttura) a tutto il personale delle singole unità organizzative.

In quest'ottica è stato ulteriormente implementato il Sistema di misurazione e valutazione della performance di Sapienza, con la sottoscrizione l'8 novembre 2017 è stato sottoscritto il nuovo Contratto Collettivo Integrativo d'Ateneo relativo, in particolare, alla regolamentazione dell'apporto individuale all'interno della produttività collettiva (già previsto, ma non disciplinato nei criteri, nei CCI del 21.11.2016 e del 12.07.2017). L'istituto dell'apporto individuale all'interno della produttività collettiva è stato avviato in forma sperimentale a decorrere dal 1° dicembre 2017 e fino al 31 agosto 2018, con l'applicazione a tutto il personale con rapporto di lavoro subordinato,





a tempo sia indeterminato che determinato, ad eccezione del personale universitario assegnato funzionalmente alle Aziende Ospedaliere.

Con riferimento all'assegnazione degli obiettivi, all'inizio di ogni esercizio contabile, dopo la definizione degli obiettivi operativi nel Piano Integrato i Responsabili di Struttura assegnano obiettivi di gruppo e di struttura ai dipendenti delle singole unità organizzative, sentiti i leader di gruppo.

I leader di gruppo sono individuati nei titolari di posizioni organizzative e di funzioni specialistiche. Nel caso in cui la figura del leader di gruppo coincidesse con un'unità di personale di ctg EP, titolare di posizione organizzativa, l'obiettivo assegnato al gruppo dovrà essere uno degli obiettivi individuali assegnati all'Ep medesimo.

La corresponsione del premio, calcolata sui giorni di effettiva presenza e sui giorni di recupero compensativo, considerati alla stregua della presenza in servizio, deriva da:

- Valutazione **produttività collettiva** sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi di gruppo e di struttura (raggiunti, parzialmente raggiunti, non raggiunti) nella misura del 85% degli importi previsti.
- Valutazione dell'**apporto individuale** all'interno della produttività collettiva, che è destinata a premiare la qualità della prestazione in riferimento agli obiettivi di gruppo e di struttura assegnati (raggiunti, parzialmente raggiunti, non raggiunti) nella misura del 15% degli importi previsti.

Per quanto riguarda la produttività collettiva si rileva che il personale coinvolto nella produttività collettiva nell'anno 2017 è stato pari a circa 1.770 unità di personale, appartenenti alle categorie D, C, e B con esclusione delle unità di personale che hanno svolto i turni di servizio, in quanto fruitori di una correlata indennità per lo svolgimento di servizi che richiedono per la loro continuità tali articolazioni orarie.

Le unità di personale sono così distribuite:

- n. 730 afferenti all'Amministrazione Centrale (33 di categoria B; 294 di categoria C; 403 di categoria D);
- n. 799 afferenti alle strutture dipartimentali (46 di categoria B; 428 di categoria C; 325 di categoria D);
- n. 201 afferenti alle Facoltà (17 di categoria B; 107 di categoria C; 77 di categoria D);



- n. 40 afferenti ai Centri di cui (4 di categoria B; 17 di categoria C; 19 di categoria D).

I risultati della valutazione finale hanno registrato quasi il pieno raggiungimento degli obiettivi di gruppo e di struttura relativamente al personale coinvolto nella produttività collettiva risultando solo per 6 unità il parziale raggiungimento.

Relativamente alla valutazione dell'apporto individuale del personale inserito nei gruppi di lavoro della produttività collettiva si fa presente che il personale valutato a fine anno, relativamente al mese di dicembre, è stato pari a n. 1726 unità sulla base della presenza in servizio registrata nel mese di riferimento, di cui:

- n. 1591 unità valutate nel *range* di punteggio fra 20 e 17, corrispondenti al valore massimo erogabile stabilito per l'apporto individuale 15%;
- n. 103 unità valutate nel *range* di punteggio fra 16 e 13 corrispondenti all'80% dell'apporto individuale;
- n. 19 unità valutate nel il *range* di punteggio fra 12 e 9 corrispondenti al 50% dell'apporto individuale;
- n. 9 unità valutate nel *range* di punteggio fra 8 e 5 corrispondenti al 20% dell'apporto individuale;
- n. 4 unità valutate nel *range* di punteggio fino a 4 corrispondenti al 3% dell'apporto individuale.



### 3. Il Bilancio d'esercizio 2017<sup>50</sup>

Il presente capitolo si propone di illustrare i principali risultati di gestione di Sapienza attraverso la lente del Bilancio Unico 2017, un documento che restituisce una visione d'insieme sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo. Il Bilancio unico, infatti, consente di reperire tutte le informazioni necessarie per l'anno di riferimento, sia in termini di risorse disponibili che di costi e ricavi nelle diverse aree di gestione.

Per l'esercizio 2017 l'esito è estremamente positivo: non solo si mantiene il bilancio in pareggio, ma è stato realizzato un utile di gestione pari a **€30.327.451**. Un risultato che non è affatto conseguenza di politiche effettuate a scapito di iniziative e attività programmate, ma è un effetto concreto dei principi che sono alla base dell'attività di gestione di Sapienza: una programmazione improntata a criteri cautelativi; il contenimento dei costi per consumi intermedi; l'ottimizzazione dei proventi propri; la delimitazione dei costi di personale

L'Ateneo consolida il suo equilibrio strutturale e la complessiva solidità patrimoniale e finanziaria, come dimostrato anche dai valori relativi ai principali indicatori economico finanziari, ampiamente al di sotto dei limiti normativamente previsti:

Tab. 6 – Gli indicatori economico/finanziari – confronto 2016-2017

INDICATORE	Valore 2016	Valore 2017	Scostamento	Riferimento normativo
Indicatore spese di personale	70,1%	69,83%	-0,27%	Max 80%
Indebitamento	0,07%	0,07%	-	Max 15%
ISEF (Indicatore di Sostenibilità Economico Finanziaria)	1,16	1,17	+0,01	Positivo se >1

Il trend della gestione economica si mantiene dunque positivo anche quest'anno, nonostante il costante decremento della quota base del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) e le consistenti misure adottate a sostegno delle nuove agevolazioni per la tassazione studentesca, introdotte anche a livello nazionale<sup>51</sup>, che hanno comportato una contrazione dei proventi per la didattica; di contro si è assistito ad un incremento delle iscrizioni ai Corsi di Laurea triennale e ai Corsi di Laurea magistrale,

<sup>50</sup> Per la redazione di questo paragrafo sono stati utilizzati la Relazione al Bilancio 2017 presentata agli OOC da ARCOFIG e la Relazione al Bilancio 2017 del Collegio dei revisori dei conti.

<sup>51</sup> Per approfondimenti vedi paragrafo relativo all'analisi del conto economico



specialistica e a ciclo unico che si è verificato a partire dall'a.a. 2016/17 che hanno in parte attenuato questo fenomeno.

I documenti e prospetti di cui si compone il Bilancio unico, fonti dei dati riportati e analizzati sinteticamente in questo capitolo, sono i seguenti:

- Stato patrimoniale: che definisce la situazione patrimoniale dell'università al 31 dicembre 2017, intesa come entità e composizione degli impieghi di capitale e delle fonti di finanziamento dell'Ateneo;
- Conto economico: in cui vengono confrontati i ricavi e i costi di competenza dell'esercizio 2017, determinando il risultato economico;
- Rendiconto finanziario: che riporta i flussi di cassa intervenuti nell'esercizio;
- Nota integrativa: che dettaglia i criteri di valutazione adottati nella predisposizione del bilancio, nonché la composizione, il contenuto ed il dettaglio delle voci dello stato patrimoniale e del conto economico.

### ***Fondo di Finanziamento Ordinario***

Un approfondimento dedicato meritano le entrate relative all'FFO, come noto principale contributo al bilancio di tutti gli Atenei pubblici.

Per il 2017, la quota di contributo per Sapienza è stata pari a € 490.872.814<sup>52</sup>, dunque ancora in diminuzione, anche in ragione della progressiva maggiore incidenza del riferimento al costo standard per studente in corso.

Benché Sapienza persegua una strategia virtuosa di allineamento agli obiettivi stabiliti dal Miur, viene comunque penalizzata dai parametri ministeriali di ripartizione delle risorse e ha visto nel tempo diminuire il suo peso sul totale del sistema.

Tuttavia, dal punto di vista meramente contabile, in sede di Bilancio di previsione 2017 era stata fatta una stima estremamente prudentiale nel quantificare l'ammontare del FFO (€ 473.306.000); ciò ha determinato uno scostamento positivo tra quanto effettivamente assegnato dal MIUR per l'anno 2017 (€ 481.061.515)<sup>53</sup> e

---

<sup>52</sup> Tale importo, risultante dal conto economico, tiene conto dei risconti passivi effettuati in esercizi precedenti, nonché dei risconti registrati nell'anno 2017 con riferimento alle quote a destinazione vincolata non utilizzate al termine dell'esercizio.

<sup>53</sup> Decreto Ministeriale del 9 agosto 2017, n. 610, riferito ai "Criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per l'anno 2017"; totale al netto dei finanziamenti con vincolo di destinazione.



quanto indicato nel budget, con uno scostamento positivo di € 7,5 milioni sul dato previsionale.

È inoltre importante sottolineare che, a compensazione del decremento della quota base del FFO, per il 2017 si è registrato un incremento della quota premiale (€ 9.805.317) rispetto allo scorso anno, realizzato grazie all'ottima performance di Sapienza nell'ambito degli indicatori scelti per l'obiettivo ministeriale della cosiddetta "autonomia responsabile"<sup>54</sup>.

Effettuando un'analisi comparativa con l'anno precedente solo con riferimento alle tre voci principali del Fondo di finanziamento ordinario (quota base, quota premiale e intervento perequativo, al netto degli interventi a favore degli studenti e da quelli previsti da disposizioni legislative), si evince un decremento significativo dell'assegnazione 2017 rispetto a quella del 2016, compensato parzialmente da un incremento della quota premiale. Tale decremento si evince anche dalla percentuale di peso di Sapienza sull'intero sistema universitario che per la quota base passa dal 7,31% del 2016 al 7,24% del 2017:

Tabella n. 7 – Confronto assegnazioni FFO 2016 e 2017

Voce	2016		2017		Scostamento assegnazione
	Assegnazione	Peso % Sapienza sul S.U.	Assegnazione	Peso % Sapienza sul S.U.	
Quota Base	€ 345.164.422,00	7,31%	€ 332.209.562,00	7,24%	-€ 12.954.860,00
Quota premiale	€ 92.499.307,00	6,45%	€ 102.304.624,00	6,49%	€ 9.805.317,00
Intervento perequativo	€ 19.700.168,00	10,10%	€ 16.056.496,00	10,92%	-€ 3.643.672,00
TOTALE	€ 457.363.897,00		€ 450.570.682,00		-€ 6.793.215,00

### **Analisi dello Stato Patrimoniale**

Nel prospetto relativo allo Stato Patrimoniale si rappresentano la consistenza e la composizione delle attività, delle passività e del patrimonio netto dell'Amministrazione.

<sup>54</sup> Per quanto riguarda la componente premiale 2017, la composizione della stessa è stata modificata rispetto all'anno 2016; infatti gli obiettivi relativi alla didattica, che corrispondevano complessivamente al 15% della quota premiale, sono stati sostituiti con il DM 635/2016 dall'obiettivo Autonomia Responsabile con un peso del 20%. Per tale finalità, Sapienza ha selezionato due indicatori su cui essere valutata (percentuali di studenti con titolo di accesso estero e percentuale di studenti della magistrale con titolo di accesso conseguito altrove) ed avendo ottenuto miglioramenti in entrambi, ha ottenuto un incremento del peso percentuale sul dato nazionale.



Nell'ambito dell'attivo sono esposti i valori relativi alle Immobilizzazioni (immateriali, materiali e finanziarie), all' Attivo Circolante (Rimanenze + Crediti a breve termine + Disponibilità liquide) nonché i ratei e risconti attivi; valori che permettono di indentificare come viene impiegato il capitale dell'Ateneo, ovvero la composizione degli investimenti necessari per lo svolgimento dell'attività istituzionale.

I valori relativi alle immobilizzazioni comprendono in alcuni casi anche la capitalizzazione dei costi di manutenzione straordinaria in quanto gli ampliamenti e le migliorie incrementano il valore del bene cui ineriscono.

Nella sezione riferita al passivo, è possibile individuare i valori imputati al Patrimonio netto, ai Fondi per rischi ed oneri, al TFR per lavoro subordinato, ai Debiti, ai Ratei e risconti passivi e ai contributi agli investimenti; si rileva qui la provenienza (capitale proprio o di debito) del capitale nonché la consistenza dei fondi rischi ed oneri futuri. Rapportando alcuni valori riportati nello Stato Patrimoniale, possiamo calcolare indici esplicativi della situazione patrimoniale e finanziaria di Sapienza, che ne evidenziano la complessiva solidità e l'equilibrio strutturale.

In particolare: l'indice di autonomia finanziaria, che rapporta l'ammontare del patrimonio netto (Capitale proprio) con il totale del passivo (fonti di finanziamento), evidenzia che più della metà degli investimenti complessivi sono coperti con l'autofinanziamento, ovvero mediante il ricorso al capitale proprio e non al capitale di terzi; l'indice di auto-copertura delle immobilizzazioni risulta incrementato rispetto allo scorso anno, mostrando come gli investimenti a lungo termine siano finanziati con capitale destinato a rimanere vincolato in Ateneo per periodi medio lunghi.

Anche gli indicatori di qualità presentano valori elevati: sia l'indice di disponibilità (attivo circolante/debiti a breve termine) che rappresenta la capacità di far fronte ai debiti a breve scadenza esclusivamente con risorse disponibili (cassa) o realizzabili nel breve periodo, e gli indici di liquidità primaria e secondaria che testimoniano la capacità di far fronte ai debiti a breve e media scadenza con la sola cassa.

Nella tabella seguente si riportano gli indici 2016 e 2017 a confronto.



Tabella 8 - Indici dello Stato Patrimoniale 2016 e 2017

STATO PATRIMONIALE			
Indici			
Composizione			
Indice	Modalità di calcolo	Valore 2016	Valore 2017
Autonomia finanziaria	Capitale proprio / Totale fonti di finanziamento	0,52	0,53
Solidità			
Autocopertura delle immobilizzazioni	Capitale proprio / Totale immobilizzazioni	1,38	1,50
Disponibilità	Attivo circolante / Debiti a breve termine	10,19	11,03
Liquidità			
Liquidità primaria	Disponibilità liquide / Debiti a breve termine	8,24	9,24
Liquidità secondaria	Disponibilità liquide + Crediti a breve termine / Debiti a breve termine	9,81	10,71

### **Analisi del conto economico**

Il risultato economico è dato dalla differenza tra i ricavi e i costi di competenza dell'esercizio e nell'anno 2017, come detto, l'Ateneo ha conseguito un utile di **€30.327.451**. Rispetto al 2016, si registra un decremento del risultato economico di € 5.565.408, legato a diversi fattori della gestione operativa. In particolare si sono rilevati € 8.353.479,65 in meno di proventi per la didattica, da attribuirsi all'effetto di diversi elementi:

1. misure introdotte con la Legge di bilancio 2017<sup>55</sup> che hanno determinato un minore introito per circa 5,1 milioni di Euro; tale minore entrata è stata infatti rilevata sulla contribuzione derivante dagli studenti con un ISEE compreso tra € 0 e 30.000;
2. ulteriori agevolazioni introdotte dal Consiglio di Amministrazione per gli anni accademici 2016/2017 e 2017/2018, E' stato rilevato un decremento di circa € 500.000 del gettito derivante dagli studenti con ISEE compreso tra € 30.000 e 40.000 per le ulteriori agevolazioni introdotte dal Consiglio con le quali si è

<sup>55</sup> La Legge 11 dicembre 2016 n. 232, art. 1, commi dal 252 al 267, ha istituito la c.d. "no tax area" e il contributo annuale omnnicomprensivo per gli studenti iscritti ai corsi di laurea e di laurea magistrale delle università statali.



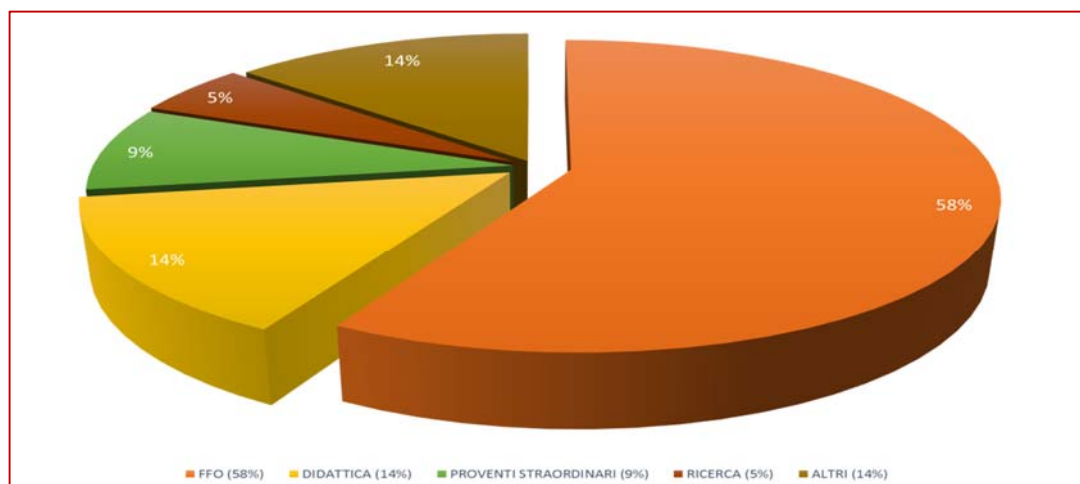
estesa la riduzione del 20% della contribuzione agli studenti con ISEE fino a € 40.000.

3. incremento delle domande di esonero tasse nell'anno accademico 2017/18 rispetto all'anno accademico precedente, che ha comportato minori entrate per circa € 840.000;
4. un incremento, rilevato nell'anno 2017, degli studenti che non hanno corrisposto la 3<sup>a</sup> rata, per un minore introito quantificato in circa € 950 mila;

Quanto sopra è stato parzialmente attenuato dall'aumento per l'anno 2017 all'incremento delle iscrizioni ai Corsi di Laurea triennale e ai Corsi di Laurea magistrale, specialistica e a ciclo unico che si è verificato a partire dall'a.a. 2016/17.

A livello generale, la composizione dei ricavi per Sapienza è composta in misura maggiore dal FFO che per l'anno oggetto di studio rappresenta il 58% delle entrate, segue la contribuzione studentesca con un 14%, altri proventi per il 14%, una quota pari al 9% a titolo di proventi straordinari ed infine una quota del 5% dei ricavi per quanto concerne la ricerca.

*Graf.1 Composizione dei ricavi*

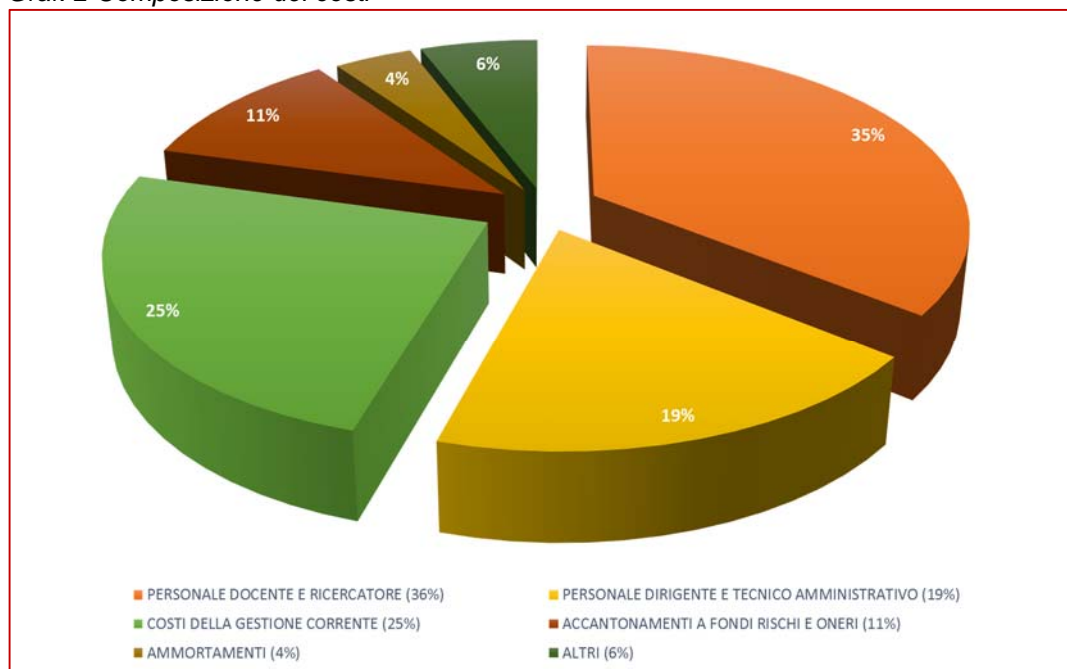






Riguardo ai costi operativi, il costo del personale per l'esercizio 2017 è stato pari ad € 452.175.457.

Graf. 2 Composizione dei costi



La tabella 9 riporta i valori in termini percentuali dei costi suddivisi per aree di gestione. Come noto il costo predominante risulta essere quello per il personale dedicato alla ricerca e alla didattica ed al personale dirigente e tecnico-amministrativo che incide per il 55,57% sul totale dei costi operativi.

Nei costi della gestione corrente una quota importante è rappresentata dagli oneri per il sostegno agli studenti (in misura prevalente Contratti di formazione specialistica e Borse di Dottorato) e per il diritto allo studio, oltre che da altri costi inerenti il funzionamento dell'Ateneo e direttamente connessi alla sua missione istituzionale; inoltre, vi sono ricompresi i trasferimenti effettuati ai Centri di spesa per le attività di funzionamento, di ricerca e di didattica.

Tabella 9 - Composizione percentuale dei costi del Conto economico

CONTO ECONOMICO - Composizione percentuale dei costi	
<b>COSTI OPERATIVI</b>	<b>95,57%</b>
<b>COSTI DEL PERSONALE</b>	<b>55,57%</b>
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	36,55%



<b>CONTO ECONOMICO - Composizione percentuale dei costi</b>	
Docenti/ricercatori	31,80%
Altro personale dedicato alla ricerca e alla didattica	4,75%
2) Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo	19,02%
<b>COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE</b>	<b>24,72%</b>
Costi per sostegno agli studenti e per il diritto allo studio	12,33%
Altri costi	0,52%
<b>AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI</b>	<b>3,64%</b>
Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	0,06%
Ammortamenti immobilizzazioni materiali	3,58%
<b>ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI</b>	<b>10,60%</b>
<b>ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	<b>1,04%</b>
<b>ONERI FINANZIARI E STRAORDINARI</b>	<b>1,19%</b>
<b>ONERI FINANZIARI</b>	<b>0,00%</b>
<b>ONERI STRAORDINARI</b>	<b>1,19%</b>
<b>IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE</b>	<b>3,24%</b>
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>100,00%</b>



#### 4. Il benessere organizzativo<sup>56</sup>

Le attività orientate al Benessere organizzativo di Sapienza sono seguite da un Settore dedicato all'interno dell'Area Organizzazione e Sviluppo: il Settore Strutture, Processi e Benessere Organizzativo.

In particolare, nel corso del 2017, sono state pianificate e realizzate le azioni previste nel lungo periodo – a valle degli interventi del 2015 e del 2016 in cui sono state attuate le azioni a breve e medio termine – così come indicato nella delibera Consiglio di amministrazione del 18/12/2014<sup>57</sup>:

a) *Verifica dei gap formativi*: sono state analizzate le seguenti posizioni organizzative di: Capo Ufficio; Capo Settore; Coordinatore di Facoltà; Direttore di Biblioteca; Responsabili Amministrativi Delegati (RAD); Manager Didattico; Referente di Centro; Responsabile Auditing; Curatore di Museo.

Per ognuna è stato posto il focus su determinati ambiti di competenze, particolarmente attinenti al ruolo considerato, per determinare la pianificazione di un percorso formativo annuale loro dedicato incentrato sulla comunicazione interna al gruppo e sulla gestione dei collaboratori.

b) *Promozione e incentivazione delle politiche di rotazione del personale*: tenendo conto delle specifiche competenze necessarie ai servizi da presidiare, è stato attuato un processo di rotazione nei confronti dei Direttori di Area (n. 5 rotazioni, con decorrenza 1.1.2017 - 31.12.2019), dei RAD, dei referenti dei Centri di Spesa (n. 17 rotazioni con decorrenza 1.1.2017 e n. 20 rotazioni con decorrenza 1.1.2018), dei Coordinatori di Facoltà (n. 1 rotazione con decorrenza 1.1.2017), dei Capi Ufficio e Capi Settore dell'Amministrazione Centrale (n. 6 rotazioni con decorrenza 1.1.2017).

La rotazione non è stata recepita come un mero adempimento normativo, ma è stata invece considerata come un'opportunità per il miglioramento dell'efficienza dell'organizzazione e per lo sviluppo professionale dei dipendenti, che possono misurarsi con diversi ambiti organizzativi, coerentemente con il proprio inquadramento professionale, in una

<sup>56</sup> Il paragrafo 4 è a cura dell'Area Organizzazione e Sviluppo.

<sup>57</sup> <http://www2.uniroma1.it/amm-cda/intranet/verb2014-12-18.html#6-1relazione>



progressione di crescita e di sviluppo professionale, foriero di implicazioni anche in termini di miglioramento del benessere organizzativo.

- c) *Ulteriore sviluppo del sistema di valutazione:* come già accennato, l'8 novembre 2017 è stato sottoscritto il nuovo Contratto Collettivo Integrativo d'Ateneo relativo, in particolare, alla regolamentazione dell'apporto individuale all'interno della produttività collettiva. Questo accordo risponde all'esigenza di migliorare il sistema di valutazione, ma anche di misurare l'apporto dei singoli, riconoscendo ancor meglio il contributo individuale all'organizzazione, con un rinforzo atteso del senso di appartenenza all'organizzazione e di maggiore soddisfazione lavorativa in termini di evidenza del merito.
- d) *Nuova indagine sul Benessere Organizzativo:* E' stata, infine, effettuata la terza indagine sul Benessere Organizzativo del personale tecnico amministrativo; le risultanze - elaborate e presentate in un report saranno sottoposte agli organi collegiali a giugno 2018 - hanno confermato e rafforzato il percorso che l'Amministrazione ha intrapreso con specifici interventi di miglioramento.
- e) *Prima Applicazione del Piano welfare:* come noto, nell'accordo di CCI 2016 è stato varato il primo Piano Welfare per il personale tecnico amministrativo di Sapienza, con cui l'Amministrazione ha dato un ulteriore segnale di attenzione alla dimensione del benessere organizzativo, già da alcuni anni in fase di forte promozione nelle politiche in favore del personale. Nel 2017 è stato attivato il primo rimborso per le spese sostenute dai dipendenti durante l'anno 2016, grazie al quale sono state rimborsate spese per oltre 100.000 euro per interventi per la salute, la mobilità e a favore dei figli, nonché il primo Bonus formazione e cultura, che ha previsto un rimborso per i dipendenti acquisti correlati alla formazione professionale e culturale; sono state rimborsate richieste per oltre € 12.000.

Tipologia di rimborso	Rimborsi
Terapie e interventi, protesi, lenti	€ 56.609,05
Piano sanitario	€ 3.177,00
Mobilità	€ 14.317,32
Figli (sport; scuola, libri)	€ 31.500,30
<b>Totale</b>	<b>€ 105.603,66</b>
Bonus formazione e cultura	€ 12.587,25



## 5. Il processo di redazione della Relazione sulla performance

Il Processo di redazione della Relazione sulla Performance di Sapienza si è articolato nelle seguenti fasi principali:

- 1) Predisposizione di schede di rendicontazione degli obiettivi per l'amministrazione centrale ("Scheda Obiettivo") a cura della Direzione generale;
- 2) Predisposizione di schede di rendicontazione degli obiettivi per Presidi di Facoltà e Direttori di Dipartimento a cura dell'Ufficio supporto strategico e programmazione (di seguito ufficio di supporto);
- 3) Compilazione a cura dei Dirigenti delle relative schede obiettivo e, per ciascun obiettivo assegnato, redazione di una breve relazione di accompagnamento<sup>58</sup>;
- 4) Compilazione, a cura dei Presidi e dei Direttori, delle rispettive schede di rendicontazione;
- 5) Verifica, a cura dell'ufficio di supporto, dei valori a consuntivo degli indicatori riportati nelle schede obiettivo dell'Amministrazione e delle schede di rendicontazione delle strutture;
- 6) Redazione della Relazione a cura dell'ufficio di supporto, con la collaborazione dell'Area Affari Istituzionali, dell'Area Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione, dell'Area Organizzazione e sviluppo;
- 7) Approvazione del CdA e invio al NVA in qualità di OIV per la validazione, ai sensi dell'art.14, comma 4, lett. c), del D.Lgs. n.150/2009.

In tabella 13 sono riportati i documenti redatti nell'ambito del ciclo di gestione della Performance di Sapienza.

Tabella 13 - Documenti del ciclo di gestione della performance 2017

Documento	Link
Sistema di misurazione e valutazione della performance	<a href="https://web.uniroma1.it/trasparenza/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance">https://web.uniroma1.it/trasparenza/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance</a>
Piano strategico 2016-2021	<a href="http://www.uniroma1.it/ateneo/governo/normativa-e-documenti/piano-strategico">http://www.uniroma1.it/ateneo/governo/normativa-e-documenti/piano-strategico</a>
Piano Integrato 2017-2019	<a href="https://web.uniroma1.it/trasparenza/piano-della-performance">https://web.uniroma1.it/trasparenza/piano-della-performance</a>
Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza e l'integrità 2017-2019	<a href="https://web.uniroma1.it/trasparenza/prevenzione-della-corruzione">https://web.uniroma1.it/trasparenza/prevenzione-della-corruzione</a>

<sup>58</sup> Al momento della redazione della presente relazione le fasi relative alle rendicontazione delle strutture decentrate sono in fase di implementazione



## ALLEGATO 1 – Indicatori di impatto anni 2016 2017

Obiettivo Strategico	INDICATORI DI IMPATTO			Valore 2016	Valore 2017	Target
	Denominazione	Descrizione	Regola di calcolo <sup>59</sup>			
OS 1	<b>Persistenza di carriera</b>	Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di studio (L, LMCU)	Numero studenti II anno stesso corso a.a. t / totale degli immatricolati a.a. t-1 (L, LMCU) - aa	73.46%	73.07%	Incremento
OS 1	<b>Indice di ottima attività studenti</b>	Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 40 CFU (L, LMCU)	Numero studenti II anno stesso corso con 40 CFU a.a. t / totale degli immatricolati a.a. t-1 (L, LMCU) - aa	34.68%	35.76%	Incremento
OS 1	<b>Indice di attività studenti</b>	Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 20 CFU (L, LMCU)	Numero studenti II anno stesso corso con 20 CFU a.a. t / totale degli immatricolati a.a. t-1 (L, LMCU) - aa	59.44%	59.81%	Incremento
OS 1	<b>Tasso di abbandono</b>	Tasso di abbandono tra I e II anno (L e LMCU)	Numero studenti iscritti I anno a.a. t-1 che non si sono iscritti al II anno (a.a. t) / totale iscritti I anno a.a. t-1 (L e LMCU) - aa	22.57%	22.38%	Decremento
OS 1	<b>Tasso di passaggio</b>	Tasso di passaggio tra I e II anno (L e LMCU)	Numero studenti II anno iscritti ad un corso diverso dall'immatricolazione a.a. t / totale degli immatricolati a.a. t-1 (L, LMCU) - aa	3.94%	4.54%	Decremento
OS 1	<b>Attrattività SSSA</b>	Totale domande di ammissione alla SSSA	Numero di domande di partecipazione ai Bandi di ammissione per la Scuola superiore di studi avanzati - aa	177	168	Incremento/ Stabilità
OS 1	<b>Attrattività SSSA altre Regioni</b>	Totale domande di ammissione alla SSSA da parte di studenti non del Lazio	Numero di domande di partecipazione ai Bandi di ammissione per la Scuola superiore di studi avanzati da parte di studenti provenienti da altre Regioni - aa	29	33	Incremento/ Stabilità
OS 1	<b>Attrattività esterna LM</b>	Proporzione iscritti I anno delle LM, laureati in altro Ateneo	Iscritti al 1° anno delle LM laureati in altro ateneo/ iscritti al 1° anno delle LM - aa	27.57%	34.16%	Incremento
OS 1	<b>Attrattività per l'estero</b>	Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero	Iscritti al I anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) con titolo di studio di accesso acquisito all'estero/ Iscritti al I anno delle L, LM e LMCU - aa	2.73%	3.89%	Incremento
OS 1	<b>Attrattività studenti internazionali</b>	Proporzione di studenti stranieri iscritti al I anno (L, LMCU, LM)	Numero di studenti stranieri iscritti al I anno, a.a. t / totale iscritti I anno, a.a. t	6.39%	7.53%	Incremento

<sup>59</sup> A seconda della modalità di calcolo dell'indicatore, si ritroverà la sigla aa (anno accademico) o as (anno solare).



Obiettivo Strategico	INDICATORI DI IMPATTO			Valore 2016	Valore 2017	Target
	Denominazione	Descrizione	Regola di calcolo <sup>59</sup>			
			- aa			
OS 1	<b>Mobilità in uscita studenti per Erasmus +</b>	Numero studenti outgoing (solo Erasmus +)	Numero di studenti in uscita per mobilità internazionale con programmi Erasmus +, a.a. t - aa	1403	1444	Incremento
OS 1	<b>Mobilità in entrata studenti per Erasmus +</b>	Numero studenti incoming (solo Erasmus +)	Numero di studenti in entrata per mobilità internazionale con programmi Erasmus +, a.a. t - aa	911	1092	Incremento
OS 1	<b>Mobilità in uscita docenti per Erasmus +</b>	Numero docenti in mobilità all'estero con programmi comunitari Erasmus +	Numero di docenti in uscita per mobilità internazionale con programmi Erasmus +, a.a. t - as	49	57	Incremento
OS 1	<b>Visiting Professor per attività di didattica</b>	Numero di visiting professor per attività di didattica, finanziati con fondi di Ateneo	Numero di visiting professor finanziati con bando di ateneo per attività di didattica a.s. t - as	30 (mesi uomo)	57 (mesi uomo)	Incremento/ Stabilità
OS 1	<b>Percentuale laureati con CFU all'estero</b>	Percentuale dei laureati che hanno acquisito CFU all'estero (L, LMCU, LM)	Laureati nell'anno solare t che hanno acquisito CFU all'estero durante la carriera / totale laureati a.s.t - as	6.71%	7.78%	Incremento
OS 1	<b>Customer Satisfaction CDS</b>	Percentuale di studenti soddisfatti dei CDS	Risposte positive (decisamente sì / più sì che no) su domanda questionario OPIS frequentanti n. 12 /totale rispondenti - aa	84.45%	84.81%	Incremento/ Stabilità
OS 1	<b>Offerta formativa internazionale</b>	Numero corsi di studio internazionali	Numero di corsi di studio internazionali presenti in OFFF (integralmente in lingua inglese) - aa	9	14	Incremento
OS 2	<b>Produttività scientifica</b>	Numero medio di pubblicazioni per docente <sup>60</sup>	Somma del numero di pubblicazioni nel triennio/ totale docenti (prof I e II fascia + ricercatori td e tj) al 31.12 a.s. t - as	--	--	Incremento/ stabilità
OS 2	<b>Proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico</b>	Proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	Voci dedicate da Bilancio anno t - as	€	€	Incremento/ stabilità

<sup>60</sup> L'indicatore non è valorizzato poiché sono in corso verifiche sulle relative banche dati.



Obiettivo Strategico	INDICATORI DI IMPATTO			Valore 2016	Valore 2017	Target
	Denominazione	Descrizione	Regola di calcolo <sup>59</sup>			
OS 2	<b>Proventi per ricerche con finanziamenti competitivi</b>	Proventi per ricerche con finanziamenti competitivi	Voci dedicate da Bilancio anno t - as	€	€	Incremento/stabilità
OS 2	<b>Visiting Professor per attività di ricerca</b>	Numero di visiting professor per attività di ricerca, finanziati con fondi di Ateneo	Numero di visiting professor finanziati con bando di ateneo per attività di ricerca a.s. t - as	182 (mesi uomo)	210 (mesi uomo)	Incremento/stabilità
OS 2	<b>Grado di attrattività dottorato di ricerca</b>	Proporzione di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito la laurea in altro ateneo	Numero immatricolati al dottorato di ricerca con titolo di accesso conseguito in altro Ateneo anno t / totale immatricolati al dottorato di ricerca aa t - aa	44.54%	54.76%	Incremento/stabilità
OS 2	<b>Internazionalizzazione dottorato</b>	Numero studenti di dottorato stranieri	Numero iscritti al dottorato di ricerca stranieri anno t - aa	507	479	Incremento
OS 2	<b>Richieste per attività di ricerca all'estero</b>	Proporzione di studenti con richieste per attività di ricerca all'estero	Numero iscritti al dottorato di ricerca anno t che presentano richiesta di aumento per attività di ricerca all'estero / totale iscritti al dottorato di ricerca aa t - aa	15.63%	16.4%	Incremento/stabilità
OS 2	<b>Mobilità internazionale dottorato</b>	Numero di studenti di dottorato in mobilità internazionale	Numero iscritti al dottorato di ricerca anno t in mobilità internazionale (in uscita) - aa	154	159	Incremento
OS 2	<b>Sostegno alla ricerca</b>	Risorse stanziare per progetti di ricerca di Ateneo e per grandi attrezzature scientifiche	Voci dedicate anno t da budget ASURTT - as	€	€	Incremento/stabilità
OS 3	<b>Numerosità eventi culturali</b>	Numero di eventi culturali organizzati	Numero di eventi culturali organizzati	800	919	Incremento/stabilità
OS 3	<b>Attrattività immatricolati altre province</b>	Proporzione di iscritti al I anno provenienti da altre province della regione	Numero studenti iscritti al I anno, aa t provenienti da altre province della regione rispetto alla sede amministrativa del corso / totale iscritti al I anno aa t	12.12%	13.73%	Incremento
OS 3	<b>Attrattività immatricolati altre regioni</b>	Proporzione di iscritti al I anno provenienti da regioni	Numero studenti iscritti al I anno, aa t provenienti da altre regioni rispetto alla sede amministrativa del corso / totale iscritti al I anno aa t	26.75%	21.1%	Incremento
OS 3				QS 3	QS 5 <sup>61</sup>	

<sup>61</sup> La variazione del piazzamento nel ranking QS in Italia coincide con l'inserimento nella graduatoria da parte di QS delle Scuole Normale Superiore e Sant'Anna di Pisa, che non erano state prese in considerazione nelle edizioni precedenti.





Obiettivo Strategico	INDICATORI DI IMPATTO			Valore 2016	Valore 2017	Target
	Denominazione	Descrizione	Regola di calcolo <sup>59</sup>			
	<b>Posizionamento a livello nazionale ranking</b>	Mantenimento/Miglioramento posizione relativa a livello nazionale nei ranking di interesse dell'Ateneo	Posizione relativa a livello nazionale anno t rispetto a posizione relativa a livello nazionale anno t-1	THE 5-6 ARWU 1-2	THE 6-9 ARWU 1-2	Miglioramento/stabilità
OS 3	<b>Risorse a favore degli studenti</b>	Risorse utilizzate per interventi a favore degli studenti	Risorse utilizzate per interventi a favore degli studenti anno t/ Risorse stanziare per interventi a favore degli studenti anno t			Incremento/stabilità
OS 3	<b>Risorse a favore degli studenti con disabilità</b>	Risorse utilizzate per interventi a favore degli studenti con disabilità	Risorse utilizzate per interventi a favore degli studenti con disabilità anno t/ Risorse stanziare per interventi a favore degli studenti con disabilità anno t			Incremento/stabilità
OS 3	<b>Sostegno agli studenti</b>	Proporzione di studenti che hanno usufruito di sconti e agevolazioni	Numero di studenti iscritti a.a. t che hanno usufruito di sconti e agevolazioni di cui all'art. 4 del Reg.to Tasse/ totale iscritti aa t	8.8%	12.94%	Incremento
OS 3	<b>Numerosità borse di collaborazione</b>	Numero di borse di collaborazione disponibili	Numero di borse di collaborazione messe a bando	2267	2209	Incremento/stabilità
OS 3	<b>Frequenzazione tirocini</b>	Numero medio di studenti per convenzione	Numero studenti tirocinanti anno t/Numero convenzioni anno t	2.90	2.94	Incremento/stabilità
OS 3	<b>Indice di sostenibilità economico-finanziaria</b>	Indice di sostenibilità economico-finanziaria	ISEF = 0,82 x (FFO + Fondo programmazione triennale + Contribuzione netta studenti – Fitti passivi) / Spese di Personale + Oneri ammortamento	>1	>1	>1
OS 4	<b>Disponibilità spazi per studente</b>	Mq per studente regolare	MQ spazi totali / totale di iscritti regolari a.a. t (L, LM, LMCU) - aa	1.88 mq	1.94 mq	Incremento/stabilità
OS 4	<b>Disponibilità posti per studente</b>	Numero posti aula per studente regolare	Posti aule / totale di iscritti regolari a.a. t (L, LM, LMCU) - aa	0.82	0.84	Incremento/stabilità
OS 4	<b>Customer Satisfaction dotazioni per la didattica</b>	Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica	Numero dei laureati anno t-1 che rispondono che tali dotazioni ""sempre o quasi sempre adeguate"" / totale rispondenti - as	8.58%	ND <sup>62</sup>	Incremento

<sup>62</sup> La fonte del dato è l'Indagine Almalaurea sui laureati, non ancora pubblicata alla data di redazione della presente Relazione.



Obiettivo Strategico	INDICATORI DI IMPATTO			Valore 2016	Valore 2017	Target
	Denominazione	Descrizione	Regola di calcolo <sup>59</sup>			
OS 4	<b>Risorse dedicate allo sviluppo edilizio</b>	Risorse dedicate allo sviluppo edilizio	Sommatoria dei costi imputati nell'anno t ai progetti di Edilizia di tipo "Risanamento e Restauro Conservativo" - as	€	€	Incremento/stabilità
OS 4	<b>Numerosità interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza</b>	Numero interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza	Totale interventi di ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza realizzati su edifici, aule etc - as	194	191	Incremento/stabilità
OS 5	<b>Partecipazione alle attività di formazione</b>	Proporzione di personale tecnico amministrativo coinvolto in attività di formazione	Personale formato nell'anno/ personale strutturato esclusi CEL e Policlinici	47.84%	56.84%	Incremento/stabilità
OS 5	<b>Proporzione di docenti reclutati dall'esterno</b>	Percentuale di docenti reclutati dall'esterno nell'ultimo triennio <sup>63</sup>	Ricercatori di tipo B + PO + PA reclutati dall'esterno / totale reclutamento docenti anno t	15%	21%	Maggiore o uguale al 20%
OS 5	<b>Good Practice</b>	Esiti della rilevazione Good Practice	Percentuale di partecipazione ai questionari di customer satisfaction DDA e PTA	17%	24%	In media con altri Grandi Atenei partecipanti al progetto
OS 5	<b>Customer Satisfaction</b>	Percentuale di giudizi positivi di soddisfazione generale in indagini di customer satisfaction <sup>64</sup>	Percentuale di risposte positive a quesiti sulla soddisfazione complessiva / totale rispondenti	76.93%	ND <sup>65</sup>	Incremento
OS 5		Riduzione dei tempi medi di espletamento delle procedure di gara ad evidenza pubblica, secondo il nuovo codice degli appalti <sup>66</sup>	SOSPESO	--	--	--
OS 5	<b>Grado di digitalizzazione</b>	Proporzione di documentazione prodotta e trasmessa solo in formato elettronico <sup>67</sup>	Numero di documenti prodotti dall'Amministrazione Centrale in formato elettronico con firma digitale anno t/numero documenti predisposti anno t	--	--	--

<sup>63</sup> L'indicatore fa riferimento all'osservanza di un vincolo normativo calcolato su un triennio; per il 2016 il triennio considerato è il 2014-2016, per il 2017 il triennio è il 2015-2017.

<sup>64</sup> Indagini di customer satisfaction su servizi delle segreterie studenti concluse al momento della rilevazione; generalmente vengono erogate con cadenza biennale.

<sup>65</sup> Non sono ancora quindi disponibili i risultati dei questionari somministrati durante il 2017 (con particolare riferimento alla segreteria studenti stranieri)

<sup>66</sup> L'indicatore è sospeso, sarà attivato a partire dal 2018.

<sup>67</sup> L'indicatore è sospeso, in quanto l'avvio relativo alla produzione di documenti in formato elettronico è previsto per il 2018.



Obiettivo Strategico	INDICATORI DI IMPATTO			Valore 2016	Valore 2017	Target
	Denominazione	Descrizione	Regola di calcolo <sup>59</sup>			
OS 5	<b>Grado di utilizzo della PEC</b>	<i>Grado di utilizzo della PEC</i>	<i>Numero di comunicazioni inviate via PEC nell'anno t/Numero di comunicazioni inviate nell'anno t</i>	35.76%	55.56%	<i>Incremento</i>

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