



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Piano integrato

2017-2019



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Piano Integrato 2017-2019 di Sapienza Università di Roma

Approvato dal Consiglio di Amministrazione e dal Senato Accademico il 31 gennaio 2017



Presentazione

Il presente documento rappresenta il Piano della performance 2017-2019 di Sapienza Università di Roma (di seguito denominato Piano Integrato), elaborato integrando al suo interno gli altri documenti programmatici di Ateneo come indicato dall’Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema universitario e della ricerca (Anvur)¹.

Come noto, in base al decreto legislativo n. 150/2009, le amministrazioni pubbliche sono tenute a redigere il Piano della Performance, un documento di programmazione triennale in cui sono esplicitati, nell’ottica della trasparenza e della rendicontazione sociale, gli indirizzi e gli obiettivi strategici che si intende perseguire nel triennio di riferimento e gli obiettivi operativi assegnati – con scorrimento annuale - dalla *governance* all’Amministrazione e alle Strutture (nel caso di Sapienza a Facoltà e a Dipartimenti).

Il Piano integrato è elaborato in coerenza con il nuovo Piano strategico dell’Ateneo, relativo al periodo 2016-2021², e contiene la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla *performance*, alla trasparenza e all’anticorruzione³, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e della programmazione economico-finanziaria.

Sapienza aveva applicato il nuovo modello sperimentale indicato dall’Anvur già nel 2016⁴ ma si può dire che sin dalla prima stesura del proprio Piano della performance Sapienza ha utilizzato, anticipandolo, questo tipo di approccio integrato proprio per i costanti ed espliciti riferimenti alle linee strategiche dell’Ateneo e per il coordinamento con gli altri strumenti programmatici relativi alla qualità, alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione (decreti legislativi n. 33 e n. 39 del 2013), nonché al *Programma triennale di sviluppo ex L. 43/2005* e al *Programma triennale delle opere pubbliche*.

L’approccio integrato del Piano consente dunque di evidenziare le possibili sinergie tra i vari strumenti programmatici, permettendo così un’armonia tra le azioni

¹ L’Anvur ha emanato le “Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane” nel luglio 2015.

² Il *Piano strategico 2016-2021 – Costruire il futuro che passa qui*, predisposto dall’Area Supporto Strategico e Comunicazione (ASSCO) e 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>

³ Per il 2017 si è scelto di redigere due documenti separati: Piano integrato e Piano per la prevenzione della corruzione integrato con il Programma della trasparenza; ai fini dell’integrazione sono stati inseriti degli estratti sull’analisi delle aree di rischio e sulle iniziative di comunicazione e trasparenza.

⁴ Il Piano integrato 2016 (aggiornamento 2016 del Piano performance 2014-2016) è consultabile sul sito istituzionale nella sezione Trasparenza: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/piano-della-performance>



amministrative e accademiche nell'ottica sia della correttezza degli adempimenti che del raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Con specifico riferimento alla pianificazione della *performance*, gli obiettivi operativi riportati per il nuovo triennio comprendono:

- Nuovi obiettivi assegnati per il 2017 alle Facoltà, ai Dipartimenti e al Direttore Generale;
- Nuovi obiettivi assegnati dal Direttore Generale alle Aree dell'Amministrazione centrale;
- Obiettivi riconducibili alle azioni previste per la trasparenza, la prevenzione della corruzione e l'assicurazione della qualità.

Nel documento è chiaramente esplicitato il **cascading degli obiettivi** che, partendo dall'identificazione delle Missioni e dei Programmi delle università, individua gli obiettivi e le azioni strategiche di Ateneo e prosegue con l'individuazione di obiettivi operativi corredati di indicatori di performance e di target di raggiungimento, sia per la componente amministrativa che per quella accademica.

Parallelamente, è evidenziato anche il **cascading delle responsabilità**. Lo Statuto prevede che la *governance* affidi obiettivi gestionali alla Direzione Generale e che il Direttore Generale affidi a sua volta obiettivi ai Direttori di ciascuna delle Aree⁵. Per approfondire ulteriormente il processo di cascading, sono identificate anche le unità organizzative sulle quali insiste prioritariamente la responsabilità di raggiungimento di specifici obiettivi.

Per quanto riguarda gli obiettivi assegnati a Facoltà e Dipartimenti, le responsabilità sono in capo rispettivamente a Presidi e Direttori; lo Statuto prevede che parte dell'indennità di carica e la permanenza nella carica stessa sia collegata al raggiungimento di tali obiettivi⁶.

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

Per l'anno 2017 il presente Piano Integrato assolve alle funzioni di Piano Esecutivo di Gestione⁷.

⁵ Art. 22, comma 2, lett. c).

⁶ Art. 4, commi 10 e 11.

⁷ Statuto di Sapienza, Art. 22, comma 2, lett. c).



Indice

1	Inquadramento strategico di Ateneo	4
1.1	La Sapienza in cifre	4
1.2	La pianificazione strategica di Sapienza	4
1.3	La riclassificazione degli obiettivi strategici per missioni e programmi	6
1.4	La coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	8
1.5	L'allocazione risorse 2017 per gli Obiettivi Operativi dell'Amministrazione Centrale	10
1.6	Le politiche per l'assicurazione della qualità	13
2	La performance organizzativa: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	16
2.1	Gli obiettivi del Direttore Generale	17
2.2	Gli obiettivi delle Aree dirigenziali	18
2.3	Gli obiettivi delle Strutture	41
3	Analisi delle aree di rischio – PTPC	46
3.1	Attori e responsabilità	47
3.2	La Rete interna anticorruzione	48
3.3	Il collegamento con il Piano della Performance	49
3.4	La mappatura dei procedimenti amministrativi e dei processi organizzativi	50
3.5	La valutazione del rischio: identificazione, analisi e ponderazione.	50
3.6	Il trattamento del rischio	52
3.7	La gestione del rischio anticorruzione	59
4	Comunicazione e trasparenza	60
4.1	Comunicazione	60
4.2	Trasparenza	60
4.3	Iniziative di comunicazione per la trasparenza	61
5	La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi	63
5.1	La misura delle prestazioni	63
5.2	Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	66
5.3	Pari opportunità e benessere organizzativo	67



1 Inquadramento strategico di Ateneo

1.1 *La Sapienza in cifre*

Fondata nel 1303 da Papa Bonifacio VIII, e trasferitasi nel 1935 nell'attuale sede nel centro di Roma, oggi la Sapienza è costituita dal Campus centrale piacentiniano, da 16 sedi urbane e da 14 sedi formative extraurbane, per un totale di 285 edifici. L'attuale organizzazione si basa su 63 Dipartimenti, 11 Facoltà, più una Scuola di Ingegneria Aerospaziale e una Scuola Superiore di studi avanzati. Le Facoltà di Medicina svolgono la propria attività clinico-assistenziale su due Aziende Ospedaliero-Universitarie (il Policlinico Umberto I e il S. Andrea) e sulle strutture dell'ASL di Latina per il Polo Pontino. Vi sono inoltre, a disposizione di tutti gli studenti e della cittadinanza, 55 Biblioteche e 18 Musei. Gli studenti iscritti alla Sapienza sono 111.602, di cui 27.095 al I anno e 9.554 post lauream; nel 2016 se ne sono laureati 18.144; gli studenti esteri sono 7.873. L'offerta formativa consta di 267 Corsi di Laurea e Laurea Magistrale, di cui 25 internazionali erogati in lingua inglese, nonché 78 corsi di dottorato di ricerca, 88 Scuole di Specializzazione e 241 Master di I e II livello. La sostenibilità di questo imponente impegno istituzionale è garantita da 4.002 docenti e da 4.162 unità di personale tecnico amministrativo, bibliotecario e sociosanitario⁸.

1.2 *La pianificazione strategica di Sapienza*

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

Con questa consapevolezza, Sapienza ha avviato fin dal 2006 un processo di pianificazione strategica ed è stata tra le prime università italiane a dotarsi di un documento che descrivesse puntualmente obiettivi e scelte programmatiche.

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

In questo consolidato percorso si inserisce, dunque, il nuovo Piano strategico 2016-2021⁹, in continuità con i precedenti con una naturale evoluzione delle priorità dell'Ateneo; questo terzo Piano si riferisce però a un arco temporale più lungo, per garantire copertura strategica e continuità nella definizione dei documenti annuali del ciclo della performance anche nel periodo di transizione tra il termine del mandato

⁸ I dati si riferiscono all'a.a. 2015/2016.

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



dell'attuale Rettore e l'insediamento del nuovo, evitando così disallineamenti tra la pianificazione strategica e quella operativa.

Il nuovo Piano strategico nasce in un periodo di prolungata crisi economica e di riduzione dei finanziamenti pubblici al sistema universitario; in tal senso rappresenta, ancor più che in passato, uno strumento fondamentale per investire sul futuro, oltre che un'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.

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

Un tavolo di lavoro, che ha coinvolto i vertici politici e amministrativi, ha fornito gli ulteriori elementi utili per avere un quadro completo di ciò che si è raggiunto e di che cosa ancora si può migliorare, anche attraverso una nuova analisi SWOT¹¹.

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

Di seguito gli obiettivi strategici che l'Ateneo intende perseguire, con azioni mirate, nei prossimi anni:

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

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

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



A tali obiettivi si collegano – come detto - azioni strategiche che ne declinano le diverse connotazioni. Inoltre, a ogni insieme di azioni strategiche è associato un gruppo di indicatori di impatto, al fine di monitorare l'andamento delle attività strategiche nel corso del periodo di riferimento; gli indicatori sono stati scelti sulla base del contributo che possono fornire nel valutare il livello di conseguimento di ciascun obiettivo strategico in fase di monitoraggio del Piano¹².

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

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

Le università statali, in quanto amministrazioni pubbliche, sono tenute alla classificazione delle proprie spese per missioni e programmi¹³. Le missioni rappresentano le funzioni principali perseguite, mentre i programmi rappresentano gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni, utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinati.

Tale riclassificazione 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; un passaggio indispensabile affinché il ciclo della performance si integri al ciclo di bilancio.

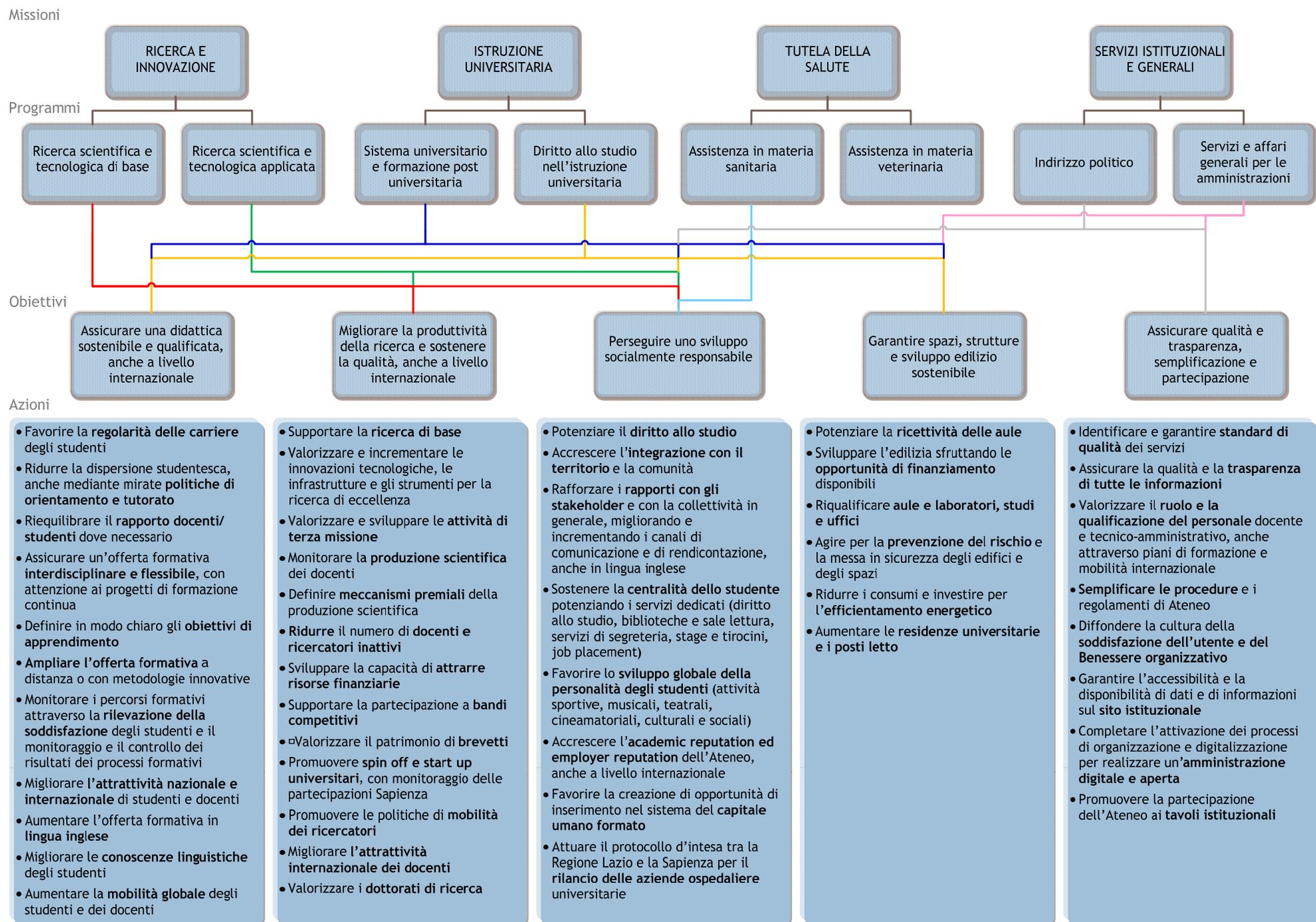
In questo Piano, Sapienza riporta la corrispondenza tra le specifiche missioni e gli specifici programmi individuati per le università pubbliche e gli obiettivi strategici individuati nel Piano Strategico 2016-2021, nell'ottica di rendere esplicito il collegamento tra gli obiettivi (strategici e operativi) e le risorse finanziarie allocate.

Nella pagina successiva è rappresentato l'*Albero della performance*, che oltre a connettere graficamente missioni, programmi e obiettivi strategici, illustra le azioni che il Piano Strategico individua per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

¹² Le azioni strategiche sono state inserite nell'Albero della performance, in tabella1; gli indicatori di impatto, invece sono consultabili nel Piano strategico, e il loro andamento verrà monitorato ogni anno con riscontro nella Relazione annuale sulla performance.

¹³ Decreto Miur n. 21 del 16 gennaio 2014.

Tabella n. 1 – L'Albero della performance





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

L'adozione della contabilità economico-patrimoniale e del bilancio unico di Ateneo ha permesso di realizzare il collegamento tra il ciclo di gestione della performance e il ciclo di programmazione economico finanziaria.

Per il 2017, come previsto dal processo di *budgeting*, si è provveduto a definire il budget economico e il budget degli investimenti in conformità agli indirizzi strategici indicati dagli Organi di governo dell'Ateneo.

In tal modo, la programmazione economico-finanziaria risulta conforme alle considerazioni e alle linee di indirizzo dettate dal Rettore, alle indicazioni impartite dal Direttore Generale alle Aree Dirigenziali per la traduzione operativa delle strategie e degli obiettivi nell'area tecnico-amministrativa e nell'organizzazione dei servizi.

La programmazione economico-finanziaria del triennio 2017-2019¹⁴ risente della crisi generalizzata del sistema e di una forte contrazione dei finanziamenti pubblici. In questo contesto, Sapienza ha deciso di adottare una politica anticiclica, ispirata a privilegiare gli investimenti e ad aumentare progressivamente gli stanziamenti di risorse per il potenziamento delle attività riguardanti gli assi prioritari nelle strategie di Ateneo:

- L' internazionalizzazione;
- la ricerca scientifica e innovazione tecnologica;
- gli studenti;
- gli interventi edilizi.

Sul fronte delle attività di **internazionalizzazione** si sottolinea l'aumento dei fondi allocati per il cofinanziamento di professori visitatori stranieri, per la mobilità internazionale di docenti e studenti e per la promozione e il sostegno all'incremento dell'offerta formativa in lingua inglese.

In particolare, si evidenzia che per il 2017 le risorse per l'internazionalizzazione aumenteranno dell'8,9% rispetto all'anno precedente.

Sul fronte della **ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica**, il budget economico triennale e quello di previsione 2017 testimoniano un ulteriore sforzo indirizzato all'incremento delle risorse dedicate. In particolare sono previsti maggiori stanziamenti a favore dei Dipartimenti per l'incremento del numero di assegni di ricerca (più che raddoppiato), nonché per l'aumento di posizioni per ricercatore a tempo determinato di tipo "A".

Nel 2017 troveranno continuità anche tutte le azioni tese a migliorare i servizi di supporto alla ricerca e al trasferimento tecnologico, per facilitare l'accesso alle fonti

¹⁴ I documenti di Bilancio sono consultabili sul sito istituzionale: <http://www.uniroma1.it/ateneo/bilanci>



di finanziamento per la ricerca da parte di docenti, ricercatori e assegnisti di ricerca dell'Ateneo.

Proseguono le azioni volte a valorizzare la proprietà intellettuale, sia attraverso la promozione dell'interazione tra le strutture di ricerca di Sapienza e il mondo delle imprese, sia attraverso la valorizzazione del portafoglio brevetti, anche tramite accordi di partenariato con soggetti specializzati.

Sul fronte degli **studenti**, prosegue la politica di attenzione che si riflette da un lato nella conferma delle agevolazioni contributive già introdotte, dall'altro nel fornire un complesso di servizi qualitativamente migliori e strutture all'avanguardia.

Il budget del 2017 prevede la riconferma e il rafforzamento di tutte le misure già introdotte nel corso degli ultimi anni accademici: gli studenti regolari potranno usufruire della riduzione delle tasse di iscrizione, introdotta nell'anno 2015 per gli studenti con ISEE certificato sino a 20.000,00 € ed estesa nel 2016 anche per i valori ISEE da 20.000,00 a 30.000,00 €; sono state introdotte, inoltre, ulteriori misure premiali per il merito il cui dettaglio è riportato nel paragrafo dedicato alla contribuzione studentesca¹⁵.

Sul fronte degli **interventi edilizi**, nel Piano triennale delle opere 2017-2019¹⁶, sono messi in rilievo proprio quelli finalizzati a migliorare le strutture per gli studenti.

Nel 2017 infatti, nell'ambito della programmazione delle opere, è stata data priorità alle attività volte alla riqualificazione delle aule, delle biblioteche e dei laboratori della Sapienza.

A tale proposito si sottolinea che a fine 2016 è stato sottoscritto un contratto di prestito tra l'Università e la Banca Europea per gli investimenti (BEI), che disciplinerà l'erogazione di un finanziamento complessivo di circa 115 milioni di euro, interamente finalizzati per progetti di sviluppo, espansione e razionalizzazione delle strutture dell'Università.

Il finanziamento, che verrà concesso a tassi di interesse notevolmente vantaggiosi rispetto a quelli attualmente offerti dal mercato bancario, darà corso a nuovi progetti edilizi e ad altri interventi previsti da tempo, che in mancanza avrebbero richiesto dei tempi di realizzazione notevolmente più lunghi.

Gli interventi cofinanziati (al 75%) attraverso il prestito, dovranno essere realizzati entro 5 anni dall'avvenuta erogazione del prestito.

Una delle novità del budget 2017 è, infine, la realizzazione di un "**Piano Welfare**", contenente una serie di misure destinate al sostegno del personale tecnico-amministrativo. Le risorse saranno ripartite tra interventi per la salute, interventi a favore di figli, interventi per sostenere la mobilità casa-lavoro e interventi a favore di iniziative ricreative e culturali.

¹⁵ Le informazioni sulle iniziative intraprese sono consultabili sul sito istituzionale: <http://www.uniroma1.it/didattica/tasse>

¹⁶ Il Piano triennale delle opere 2017-2019 è pubblicato sul sito istituzionale: <http://www.uniroma1.it/node/29765>



Nonostante la riduzione dei finanziamenti pubblici, l'Ateneo si è dunque impegnato nel dare continuità a tutte le linee di attività strategicamente più importanti, confermando e addirittura aumentando le risorse dedicate attraverso il consolidamento di un'attenta politica di razionalizzazione della spesa corrente, nell'ottica di continuare ad assumersi consapevolmente la responsabilità di essere al servizio dello sviluppo del territorio e del Paese.

1.5 L'allocazione risorse 2017 per gli Obiettivi Operativi dell'Amministrazione Centrale

In merito all'allocazione delle risorse sugli obiettivi operativi, asse centrale dell'integrazione tra i processi di programmazione finanziaria e operativa, è importante segnalare che Sapienza ha lavorato intensamente per risolvere il problema strutturale derivante dalla sfasatura temporale di tali processi: è noto infatti che il bilancio si chiude a fine dicembre mentre il Piano integrato alla fine del mese di gennaio. L'Ateneo si è fortemente impegnato per anticipare la fine del processo di negoziazione degli obiettivi in modo da assicurarne il più possibile la coerenza con la programmazione finanziaria.

In questo modo, ciascuna Area Dirigenziale, in fase di stesura del Bilancio di previsione, ha potuto dichiarare il proprio fabbisogno finanziario sulla base degli obiettivi operativi proposti e condivisi dal Direttore Generale per il presente Piano, indicando per ciascuno la voce del Piano dei Conti nonché il codice Cofog per consentire la riclassificazione della spesa in missioni e programmi.

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

La tabella n. 2 illustra dunque lo stanziamento di budget per il 2017 per gli obiettivi operativi assegnati alle Aree dell'Amministrazione Centrale che necessitano di specifiche risorse finanziarie.

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



Tabella n. 2 - Allocazione risorse 2017 per gli Obiettivi Operativi dell'Amministrazione Centrale

OBIETTIVO OPERATIVO	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
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
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
1.4. Migliorare le procedure di riconoscimento e registrazione dei CFU acquisiti all'estero	€100.000,00
1.5. Favorire l'iscrizione di studenti stranieri	€1.165.000,00
1.6. Favorire progetti di formazione continua (volti a migliorare il livello di qualificazione professionale)	€426.192,00
1.7. Supportare lo sviluppo delle strutture d'eccellenza dell'Ateneo, quale la Scuola Superiore di Studi Avanzati	€339.350,00
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
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
2.1. Migliorare, a livello centrale, il sistema informativo e di supporto per l'orientamento su bandi e progetti di ricerca	€400.400,00
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
2.3. Valorizzare i risultati della ricerca di Ateneo e promuoverne il trasferimento nella società civile ed economica	€739.511,00
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
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
3.1. Promuovere attività di public engagement anche in partnership con istituzioni locali, nazionali e internazionali	€365.720,00
3.4. Promuovere le iniziative di placement e tirocinio	€250.000,00
3.7. Ampliamento del progetto per l'estensione dell'orario di apertura delle sale lettura fino a h 24	€344.000,00
3.7 bis Prosecuzione del progetto per l'estensione dell'orario di apertura delle biblioteche fino a h 12	
3.8. Realizzazione di un magazine digitale di comunicazione scientifica destinata anche ad un pubblico internazionale	€10.000,00
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
3.11. Promuovere il brand Sapienza, anche attraverso il merchandising e attività di sponsorizzazione, co-branding e co-marketing	€148.800,00
3.13. Assicurare la diffusione delle strategie e delle politiche di ateneo	€1.000,00
4.1. Migliorare la qualità e la varietà degli spazi dedicati alla didattica e alla ricerca	€5.929.260,75
4.2. Realizzare il progetto di ampliamento della Facoltà di Medicina e Psicologia presso l'area Sant'Andrea	€27.000,00
4.3. Potenziare le residenze universitarie per gli studenti (Bando ex lege 338/2000)	€3.920.000,00



OBIETTIVO OPERATIVO	STANZIAMENTO 2017
4.4. Definire e attivare mobility projects a favore degli studenti e del personale interno	€130.000,00
4.5. Definire e realizzare iniziative di riduzione dei consumi e di efficientamento energetico	€8.141.440,00
4.7. Attuare strategie e interventi finalizzati allo sviluppo del Sistema Security di Ateneo	€3.582.570,00
4.8. Realizzazione di tutti i progetti e le attività previste per il 2017 nell'ambito del progetto Fondazione Roma	€444.000,00
5.1. Promuovere la digitalizzazione delle procedure amministrative	€50.000,00
5.4 Riqualificare e razionalizzare gli archivi amministrativi, con particolare attenzione alla valorizzazione del patrimonio documentale storico	€301.000,00
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
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
5.14. Promuovere il benessere organizzativo, sviluppando le azioni di medio-lungo periodo previste per il 2017	€828.160,00
5.15. Avvio del nuovo Centro Servizi culturale e sociale dell'Ateneo	€258.540,00
Totale complessivo	€58.351.420,75



1.6 Le politiche per l'assicurazione della qualità

La cultura della qualità e della valutazione rappresenta da molti anni in Sapienza un obiettivo fondamentale, in quanto strumento per favorire il continuo miglioramento delle attività istituzionali di ricerca scientifica e di formazione.

Ne sono testimonianza:

- a) l'esperienza pregressa, maturata in cinque edizioni del PerCorso Qualità¹⁷ che ha interessato tutti i corsi di studio e oltre un migliaio di docenti e personale tecnico-amministrativo, coinvolti nelle Commissioni Qualità dei Corsi di Studio (CdS);
- b) la struttura a rete su più livelli, a partire dal 2009¹⁸, per l'Assicurazione della Qualità;
- c) l'attenzione della *governance* alle tematiche legate alla qualità;
- d) la competenza maturata dal personale sia in amministrazione centrale che periferica, anche sulla base di specifiche attività di formazione.

Lo Statuto e l'insieme dei documenti programmatici dell'Ateneo (Piano strategico 2016-2021, Programmazione triennale 2016-2018, Piano della performance), definiscono gli obiettivi delle strutture e dei sistemi di gestione e di controllo delle varie attività e dei servizi che l'Ateneo offre e indirizzano l'articolazione operativa, le attività, l'assegnazione delle risorse, la valutazione e le sue conseguenze.

Unitamente a un documento specifico sulla Politica e gli Obiettivi per la Qualità¹⁹, essi esplicitano in modo coerente, articolato, realistico e verificabile anche le politiche per la qualità che il sistema AVA richiede siano espresse e valutate separatamente. È dunque evidente che la pianificazione sia già impostata per raggiungere obiettivi di qualità e per assicurarne il perseguimento e il miglioramento mediante cicli *plan-do-check-act* e chiare individuazioni delle responsabilità.

L'articolata organizzazione del Sistema di Assicurazione qualità dell'Ateneo (Nucleo di Valutazione, Team Qualità, Comitati di Monitoraggio di Facoltà, Commissioni di Gestione per la qualità dei CdS, Commissioni Paritetiche docenti studenti), corrisponde alla complessità e alla dimensione di Sapienza; nel suo ambito, ciascuna delle componenti lavora avendo obiettivi, compiti e ambiti di operatività ben definiti e consolidati da un esercizio ormai pluriennale.

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

¹⁸ Nel 2009 Sapienza aveva già istituito il Team Qualità, al fine di assicurare un presidio stabile al processo ai AQ avviato; il gruppo di lavoro aveva il compito di mettere a punto strumenti e metodologie, di organizzare momenti formativi di aggiornamento e coordinamento e di monitorare la sperimentazione del sistema AQ dell'Ateneo.

In previsione dell'importanza assunta dai processi di assicurazione della qualità, il nuovo Statuto di Sapienza del 2012 aveva già previsto (art. 4, comma 7) l'istituzione di un Presidio di Qualità, denominato Team Qualità; lo stesso è stato successivamente adeguato alla luce delle novità introdotte per i Presidi Qualità dalla normativa sul Sistema AVA.

¹⁹ Il documento che definisce la Politica e gli Obiettivi per la Qualità, lungi dal rappresentare un mero esercizio di adempimento alle indicazioni del sistema AVA, vuole essere il vertice della piramide del Sistema Documentale di Ateneo per la Qualità al quale si agganciano da un lato i documenti programmatici e, dall'altro, la documentazione del sistema di gestione per la qualità. Il documento *Politiche e Obiettivi per la Qualità di Sapienza* è pubblicato sul sito istituzionale: <http://www.uniroma1.it/ateneo/governo/team-qualita3a0/assicurazione-qualita%C3%A0-sapienza>



Una gestione efficace ed equilibrata del sistema di assicurazione della qualità in un'università così complessa, infatti, non può prescindere da una crescente responsabilizzazione e sensibilizzazione sul tema della qualità di tutte le sue articolazioni, anche le più periferiche. Il perseguimento di questo obiettivo è stato graduale ma costante, e ha previsto l'individuazione e il coinvolgimento di nuovi attori cui delegare le attività inizialmente svolte a livello centrale.

In tale contesto, è stato ritenuto opportuno che il sistema di assicurazione in essere risultasse pienamente funzionante e allineato al sistema di Autovalutazione, Valutazione periodica, Accreditamento (AVA) dell'Anvur²⁰, anche nella prospettiva che Sapienza riceva la visita di accreditamento nel prossimo biennio.

Le linee strategiche, proposte dal Rettore, e le linee guida gestionali, proposte dal Direttore Generale, le politiche e le azioni di sistema, sono periodicamente riviste e approvate dagli Organi di Governo, e in particolare dal Senato Accademico (SA) e dal Consiglio di Amministrazione (CdA), anche in base alle relazioni annuali del Nucleo di Valutazione (NVA). La loro attuazione da parte delle strutture scientifico-didattiche è supportata e, per le parti di competenza, attuata, monitorata e gestita, dalla Direzione Generale, dai dirigenti delle aree amministrative e dall'apparato amministrativo e tecnico dell'Ateneo.

La qualità con cui vengono definiti, progettati e attuati gli indirizzi deliberati dagli Organi di Governo dell'Ateneo in materia di didattica è promossa e assicurata mediante il supporto fornito ai responsabili dei processi e le attività esercitate *ex-ante* e *in itinere* dal Team Qualità Sapienza che opera come Presidio per la Qualità d'Ateneo e si avvale anche delle proposte delle Commissioni paritetiche docenti studenti (CPDS), della collaborazione dei Comitati di monitoraggio e dei Manager della didattica presenti nelle Facoltà, nonché dei referenti per la didattica nei Dipartimenti.

L'insieme delle funzioni, ovvero il sistema per l'Assicurazione della Qualità, organizzato dal Team Qualità Sapienza sono oggetto delle valutazioni operate *ex-post* dal NVA, cui compete anche la funzione di valutare, nell'interesse dell'Ateneo e in conformità ai criteri e alle indicazioni dell'Anvur, l'efficacia e l'efficienza del complessivo sistema di AQ, anche mettendone alla prova il funzionamento e i risultati a livello di singoli corsi di studio.

I processi di Assicurazione della Qualità sono diretti a promuovere l'efficienza e l'efficacia delle attività e dei servizi offerti dall'Ateneo, senza interferire né con le attività di progettazione e realizzazione degli stessi, né con la loro valutazione, ma favorendone l'evoluzione migliorativa. In particolare il Team Qualità Sapienza ha la responsabilità della progettazione e della gestione dei processi e degli strumenti

²⁰ Il sistema integrato AVA (DD Miur 47/2013 e 1059/2013), richiede 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.



necessari ad assicurare l'attuazione documentata delle politiche per la qualità e la conseguente gestione dei processi relativi alla didattica, alla ricerca e alla terza missione secondo criteri di qualità da parte dei CdS, dei Dipartimenti e dei loro responsabili. Per evitare sovrapposizioni, tutti i soggetti coinvolti nell'attuazione e nella gestione dei processi, nonché nella programmazione e controllo, hanno ruoli e competenze distinti, e al Team Qualità fanno capo il raccordo fra le politiche per la qualità e le azioni per la loro realizzazione.

Al momento la Documentazione del Sistema di Gestione per la Qualità predisposta dal Team Qualità vede già la presenza di alcuni documenti che rispecchiano l'operatività in atto e che vengono sistematicamente aggiornati in funzione dei cambiamenti organizzativi e operativi anche a seguito dell'evoluzione delle indicazioni del Miur e dell'Anvur.

Nel mese di dicembre 2016 il Miur ha pubblicato il cosiddetto decreto Ava 2.0 (DM 987/2016), che aggiorna e sostituisce i precedenti DDMM (43/2013 e 1059/2013); la revisione del sistema AVA è mirata a conseguire obiettivi di semplificazione e riduzione degli adempimenti da parte degli Atenei.

Tale revisione ha offerto l'opportunità di effettuare una prima verifica del Sistema di Assicurazione Qualità implementato in Sapienza, con l'obiettivo sia di consolidare quanto sinora realizzato, sia di aumentare la consapevolezza dei diversi attori coinvolti nel processo. In tal senso Sapienza nel secondo semestre 2016 ha avviato un'attività di formazione per un ristretto gruppo di persone impegnate nella simulazione delle visite di accreditamento dei corsi di studio, con il coordinamento del Team Qualità. Per il 2017, anche alla luce delle novità introdotte dalla revisione delle linee guida AVA, si intende estendere l'attività di formazione ai rappresentanti di tutti i corsi di studio dell'Ateneo, con l'obiettivo di avviare un'autovalutazione e il riesame dei processi di AQ a livello di corso di studio.

A livello centrale il Team Qualità ha programmato, inoltre, un'attività di autovalutazione dei processi di AQ a livello di Ateneo con particolare attenzione a quelli di pianificazione strategica (Requisito R1) e di attuazione del Sistema di Assicurazione Qualità (Requisito R2). Le strutture dell'amministrazione competenti nelle diverse aree di missione dell'Ateneo (Didattica, Ricerca, Terza Missione) e quelle di supporto coadiuveranno il Team Qualità nell'attuazione di questa fase per allineare processi e procedure alle nuove normative e al soddisfacimento dei requisiti anche attraverso la messa a punto di un sistema di indicatori da inserire nel piano integrato al fine di consolidare l'attività di monitoraggio dell'attuazione delle politiche per la qualità di Ateneo.



2 La performance organizzativa: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Sapienza Università di Roma si articola in strutture didattiche, scientifiche, di servizio e amministrative; tale articolazione è definita dallo Statuto in vigore dall'8 novembre 2012²¹.

In particolare, l'Ateneo è organizzato in 11 Facoltà e 63 Dipartimenti, oltre alla Scuola di Ingegneria aerospaziale e la Scuola superiore di studi avanzati, numerosi centri di ricerca e centri di servizi. Alla gestione concorre una Amministrazione centrale organizzata in aree, uffici e settori, guidata dal Direttore Generale.

Lo Statuto di Sapienza prevede che il Rettore proponga annualmente al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione un documento di programmazione che individui gli obiettivi sia per la didattica e la ricerca, sia per l'Amministrazione, definendo i relativi indicatori di misura²²; tali obiettivi, definiti sulla base del Piano strategico 2016-2021 e in coerenza con le risorse disponibili, confluiscono nel presente documento innescando il nuovo ciclo della performance.

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

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

Si ritiene importante segnalare che Sapienza, nell'ottica di misurare la propria performance organizzativa anche in relazione con gli altri atenei del panorama italiano, aderisce dal 2003 al progetto Good Practice (GP)²³ sulla valutazione della gestione amministrativa degli Atenei. Il principale obiettivo del progetto è quello di identificare sistemi di misura delle prestazioni delle attività amministrative nelle università italiane al fine di individuare buone pratiche e diffonderle tra le università partecipanti; attraverso il metodo comparativo del *benchmarking* e il costante confronto con l'esterno, il progetto incentiva il monitoraggio costante della performance amministrativa con l'obiettivo di migliorare l'efficienza dei servizi offerti, individuando le migliori soluzioni gestionali, organizzative e tecnologiche.

²¹ Lo Statuto è stato aggiornato nel settembre 2015, con l'aggiunta dell'art. 14-bis relativo alla Scuola di Ingegneria Aerospaziale; il documento è pubblicato sul sito istituzionale:

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

²² art.18, c. 2, lettera e

²³ Il progetto è promosso e coordinato dal Politecnico di Milano, attraverso il Consorzio MIP. L'edizione 2015/2016 ha coinvolto 29 atenei e due Scuole Superiori: Bicocca, Bologna, Brescia, Cassino, Catania, Cà Foscari, Chieti, Ferrara, Firenze, Insubria, Iuav, Messina, Milano Statale, Padova, Parma, Pavia, Perugia Stranieri, Piemonte Orientale, Politecnico di Bari, Politecnico di Milano, Politecnico di Torino, Salento, Sapienza, Sassari, Torino, Trento, Urbino, Udine, Verona, SISSA, SNS.



In particolare, nell'ambito dell'ultima edizione del Progetto GP, Sapienza ha partecipato al *Laboratorio Piano integrato della Performance*. Il focus del laboratorio è stato quello di analizzare le modalità con le quali gli atenei si stanno muovendo verso una programmazione integrata che parta dalla strategia e arrivi ad una gestione operativa coerente con essa. L'analisi ha preso in esame il processo di definizione della strategia, gli attori maggiormente coinvolti e gli indicatori strategici presentati dai singoli atenei nel Piano integrato.

Tale esperienza ha permesso a Sapienza sia di mettere a disposizione degli altri atenei le proprie metodologie, sia di prendere spunto per progettare e gestire al meglio il proprio ciclo di programmazione, anche nell'ottica di comprendere e valutare consapevolmente i risultati ottenuti.

2.1 *Gli obiettivi del Direttore Generale*

Lo Statuto attribuisce al Direttore Generale la responsabilità della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo. Nell'esercizio delle sue funzioni il Direttore Generale è tenuto al rispetto degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione²⁴, A valle della pubblicazione del nuovo Piano Strategico di Ateneo, è partito il processo di definizione degli obiettivi strategico/operativi per il Direttore Generale; gli stessi sono stati individuati parallelamente alla definizione del bilancio preventivo 2017 per un'attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere.

La tabella 3 riporta gli obiettivi gestionali da perseguire nel prossimo triennio assegnati al Direttore Generale, con una focalizzazione all'esercizio finanziario 2017; partendo dai cinque macro-obiettivi strategici definiti per il periodo 2016-2021, è possibile comprenderne a fondo i contenuti attraverso la loro declinazione in linee di azione.

Rispetto agli anni passati, anche in ossequio alle osservazioni del Nucleo di Valutazione, gli obiettivi del Direttore Generale sono stati notevolmente ridotti nel numero (si passa dai 22 del 2016 agli attuali 8); in questo senso le linee di azione aiutano a chiarirne gli ambiti e rappresentano la base di partenza con cui il Direttore generale ha poi assegnato gli obiettivi operativi ai Direttori delle Aree.

Il raggiungimento degli obiettivi gestionali del Direttore Generale sarà misurato attraverso il raggiungimento degli obiettivi operativi delle aree dirigenziali ad essi correlati²⁵, considerate le sue funzioni di direzione, coordinamento e controllo.

²⁴ Il contratto del Direttore Generale prevede che i suoi obiettivi siano proposti dal Rettore e formalmente assegnati dagli Organi collegiali. Gli obiettivi per il 2017 sono stati approvati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione rispettivamente il 13 e il 20 dicembre 2016.

²⁵ Lo Statuto di Sapienza individua il Nucleo di Valutazione d'Ateneo quale organo deputato alla valutazione della performance del Direttore Generale (art. 21, comma 5, lettera i), effettuata con riferimento al "Sistema di misurazione e valutazione della performance di Sapienza Università di Roma" (SMVP), approvato dal CdA il 20 dicembre 2010 e successivamente aggiornato nel 2012; il documento richiama uno strumento metodologico elaborato dal Comitato di supporto strategico e valutazione ed illustrato nel Documento 05/09 "Valutazione delle prestazioni del Direttore generale: metodologia e strumenti", condiviso con i vertici dell'Amministrazione e applicato dal 2011. Il modello di valutazione utilizzato integra la valutazione della performance gestionale (peso 60) con la valutazione dei comportamenti organizzativi del Direttore Generale (peso 40). Il SMVP di Sapienza è pubblicato sul sito istituzionale: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>



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

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI DIRETTORE GENERALE	LINEE DI AZIONE
ASSICURARE UNA DIDATTICA SOSTENIBILE E QUALIFICATA, ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE	1. Potenziare le strutture e i servizi amministrativi al fine di promuovere una didattica di qualità e di livello internazionale	Orientamento e tutorato Corsi di studio internazionali Iscrizione studenti stranieri Offerta formativa a distanza e con metodologie innovative Mobilità internazionale docenti e studenti
MIGLIORARE LA PRODUTTIVITÀ DELLA RICERCA E SOSTENERNE LA QUALITÀ, ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE	2. Potenziare le strutture e i servizi amministrativi per promuovere la ricerca di ateneo e migliorarne i risultati anche in campo internazionale	Sistema informativo di supporto per bandi di ricerca Monitoraggio e misurazione produttività scientifica Valorizzazione risultati ricerca Formazione post laurea di qualità ed internazionale Progetti di infrastruttura della ricerca aperti alla comunità scientifica interna e al territorio
PERSEGUIRE UNO SVILUPPO SOCIALMENTE RESPONSABILE	3.1 Promuovere la sostenibilità tecnico-economica di nuove iniziative a favore degli studenti 3.2 Migliorare la comunicazione con gli stakeholder e, più in generale, con la società	Placement e tirocinio Attrazione studenti meritevoli Apertura biblioteche e loro digitalizzazione Ranking internazionali Protocollo d'intesa con Regione Lazio per Azienda Policlinico Promozione brand Sapienza Nuovo sito web
GARANTIRE SPAZI, STRUTTURE E SVILUPPO EDILIZIO SOSTENIBILE	4. Assicurare la sostenibilità dei piani edilizi dell'Ateneo ai fini di una ottimizzazione delle sedi, mediante interventi per l'ampliamento, la riqualificazione, la messa in sicurezza e l'efficientamento energetico	Qualità degli spazi dedicati alla didattica e alla ricerca Modernizzazione ambienti di studio e di ricerca Residenze universitarie Messa in sicurezza Efficientamento energetico
ASSICURARE QUALITÀ E TRASPARENZA, SEMPLIFICAZIONE E PARTECIPAZIONE	5.1 Potenziare le iniziative gestionali volte a garantire la semplificazione, l'assicurazione della qualità, la trasparenza e l'anticorruzione 5.2 Promuovere iniziative gestionali per il consolidamento dell'equilibrio economico-finanziario 5.3 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)	Digitalizzazione Misure di trasparenza ed anticorruzione (es. rotazione posizioni) Auditing e controllo di gestione Semplificazione processi gestionali centri di spesa Benessere organizzativo Formazione Reclutamento Estensione del sistema di misurazione e valutazione performance Fondo premialità docenti

2.2 Gli obiettivi delle Aree dirigenziali

La struttura amministrativa centrale è stata completamente riorganizzata nel 2012 sulla base delle indicazioni dello Statuto, con un'articolazione in Aree, Uffici e Settori; il Regolamento generale di organizzazione prevede che il ruolo di Direttore di Area



sia affidato a dirigenti, mentre le posizioni organizzative di Capo Ufficio e Capo Settore sono affidate rispettivamente a personale di categoria EP e D²⁶.

L'organigramma funzionale è stato soggetto a piccole modifiche e integrazioni negli ultimi 3 anni; l'ultimo documento è del luglio 2016²⁷.

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

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

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

Nella pianificazione degli obiettivi operativi si è tenuto conto sia del Programma triennale 2016/2019 presentato al Miur²⁸ che delle politiche di trasparenza e prevenzione della corruzione.

A ciascun obiettivo operativo sono stati associati uno o più indicatori e agli indicatori è stato attribuito un valore target che rappresenta il riferimento per la misurazione della performance. I valori di riferimento (baseline) rispetto ai quali sono definiti i target riguardano l'anno solare 2016 (31 dicembre) o, ove applicabili, gli aa.aa. 2015/2016 e 2016/2017 estratti dai database istituzionali. Il confronto tra valore baseline, target e risultato raggiunto verrà effettuato nella Relazione sulla Performance, documento di rendiconto che sarà pubblicato nel giugno 2018²⁹.

In relazione a ciascun obiettivo operativo della Tabella n. 4, sono identificate le Aree³⁰ e le unità organizzative³¹ particolarmente coinvolte nell'esecuzione delle attività (sia in termini di coordinamento che di supporto; la prima area indicata è quella che svolge un ruolo da leader); ciò significa che è implicito, ove necessario il contributo da parte di più Aree o di più uffici, che essi dovranno, per le loro specifiche competenze, assicurare l'esecuzione di tutti gli adempimenti connessi e consequenziali al conseguimento degli obiettivi. Si precisa che gli obiettivi operativi sono da riferirsi formalmente all'esercizio finanziario 2017.

²⁶ Per il Regolamento completo si rimanda al documento pubblicato nel sito istituzionale, tra i regolamenti fondamentali dell'Ateneo: http://www.uniroma1.it/sites/default/files/regolamenti/ROA_con_appendice_0.pdf

²⁷ L'organigramma completo dell'amministrazione, con la descrizione puntuale delle competenze per aree, uffici e settori è disponibile sul sito istituzionale: <http://www.uniroma1.it/ateneo/amministrazione/aree-e-uffici>

²⁸ Il Programma triennale 2016-2018 di Sapienza Università di Roma è stato presentato al Miur per l'approvazione il 20 dicembre 2016; lo stesso verrà pubblicato sul sito istituzionale di Sapienza non appena il Ministero renderà noti gli esiti della valutazione dei progetti in esso descritti.

²⁹ Le relazioni sulla performance relative agli anni precedenti sono pubblicati sul sito istituzionale: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/relazione-sulla-performance>

³⁰ Si precisa che ogni volta che viene fatto riferimento a "Tutte le Aree" è da intendersi compreso tra queste anche il Centro InfoSapienza.

³¹ La colonna dedicata alle unità organizzative, dettagliata a livello di Uffici, è suscettibile di variazioni/integrazioni in relazione all'organizzazione interna delle Aree coinvolte.



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

OBIETTIVO STRATEGICO: ASSICURARE UNA DIDATTICA SOSTENIBILE E QUALIFICATA, ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE
OBIETTIVO DEL DIRETTORE GENERALE: POTENZIARE LE STRUTTURE E I SERVIZI AMMINISTRATIVI AL FINE DI PROMUOVERE UNA DIDATTICA DI QUALITÀ E DI LIVELLO INTERNAZIONALE

Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2017	Target 2018	Target 2019
1.1. Migliorare le azioni di orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi con particolare attenzione alle iniziative dedicate agli studenti delle scuole superiori ³² .	AROF <i>Uff. Orientamento e placement</i>	Numero convenzioni Alternanza scuola lavoro (Asl)	85	+ 4	+ 4	+ 4
		Numero studenti in percorsi Asl	2800	≥ t-1	≥ t-1	≥ t-1
		Numero di iniziative di orientamento rivolte a studenti e insegnanti delle scuole	15	≥ t-1	≥ t-1	≥ t-1
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 ³³	AROF <i>Uff. Progettazione formativa e affari generali</i> Manager didattico di Ateneo ARI <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i>	Aggiornamento Linee guida per l'istituzione/attivazione di corsi internazionali	-	Approv. OCCC entro il 30/09	-	-
		Convenzioni con atenei stranieri per corsi di studio che prevedano il rilascio di titolo congiunto, doppio, multiplo	<i>aa 2016/17:</i> 24	≥ t-1	≥ t-1	≥ t-1
		Corsi erogati in lingua straniera	<i>aa 2016/17:</i> 23	+3	≥ t-1	≥ t-1
1.3. Promuovere interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti, con particolare attenzione alle esperienze di studio all'estero ³⁴	ARI <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i> AROF <i>Uff. Orientamento e placement</i> AGE <i>Uff. Amministrazione e servizi</i> CINFO <i>Uff. Telecomunicazioni</i>	Numero studenti in mobilità internazionale (outgoing)	<i>aa 2015/16:</i> 1680	≥ t-1	≥ t-1	≥ t-1
		Numero tirocini curriculari attivati all'estero	60	≥ t-1	≥ t-1	≥ t-1
		Operatività del centro linguistico di ateneo	-	Entro il 31/12	-	-

³² Obiettivo A, Azione a) Programmazione triennale MiUR 2016-2018

³³ Obiettivo A, Azione b) Programmazione triennale MiUR 2016-2018

³⁴ Obiettivo B, Azione c) programmazione triennale MiUR 2016-2018



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2017	Target 2018	Target 2019
	ARAI <i>Uff. AASS e strutture</i> AOS <i>Uff. Sviluppo Risorse umane</i>					
1.4. Migliorare le procedure di riconoscimento e registrazione dei CFU acquisiti all'estero	ARI <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i> ARSS <i>Uff. Segreterie disc. umanistiche, giuridico-economiche e politico-sociali</i> <i>Uff. Segreterie disc. scientifiche</i> <i>Uff. Segreterie disc. medico-farmaceutiche e psicologiche</i>	CFU acquisiti all'estero censiti in carriera studenti	-	50%	100%	100%
1.5. Favorire l'iscrizione di studenti stranieri	AROF <i>Uff. Progettazione formativa e affari generali</i> <i>Manager didattico di Ateneo</i> ARSS <i>Uff. Segreterie disc. umanistiche, giuridico-economiche e politico-sociali</i> CINFO <i>Uff. Applicativi Gestionali</i> ARI <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i>	Elaborazione piano operativo per l'attrazione degli studenti stranieri	-	Entro il 15 marzo	Entro il 15 marzo	Entro il 15 marzo
		Numero di LM in italiano per i quali è attiva la preselezione di studenti stranieri	11	≥ 1	≥ 1	≥ 1
		Stato di avanzamento Procedura informatica per l'emissione di certificazione in lingua inglese su Infostud 2.0	-	30%	60%	100%
		Percentuale di Traduzione dell'interfaccia studente di Infostud 2.0	5%	30%	60%	100%
		Attività finalizzate al rilascio del <i>Diploma Supplement</i> totalmente in lingua inglese	--	Avvio	Rilascio	-
1.6. Favorire progetti di formazione continua (volti a migliorare il livello di qualificazione professionale)	AROF <i>Uff. Supporto alla didattica e diritto allo studio</i> <i>Uff. diplomi post-lauream, esami di stato e scuole di specializzazione</i>	Definizione di Linee guida procedurali per l'attivazione di corsi di formazione e alta formazione	-	Approv. OCCC entro il 30/09	-	-
		Revisione e semplificazione del regolamento master, anche in funzione dell'adozione del bilancio unico	-	Agli OCCC entro dicembre	-	-
1.7. Supportare lo sviluppo delle strutture d'eccellenza dell'Ateneo: Scuola Superiore di Studi Avanzati	AROF <i>Uff. Supporto alla didattica e diritto allo studio</i> APSE	Attività di controllo sull'emanazione dei bandi della Scuola Superiore di Studi Avanzati tramite report periodici	-	1) 30/06 2) 31/12	-	-



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2017	Target 2018	Target 2019
	<i>Uff. Residenze e foresterie</i>					
1.8. Promuovere l'offerta formativa a distanza e/o con metodologie innovative, anche attraverso la partnership con l'Università Telematica Unitelma Sapienza	AROF <i>Uff. Progettazione formativa e affari generali</i> <i>Manager didattico di Ateneo</i>	Numero di corsi di studio in partnership con UniTelma	2	≥ t-1	≥ t-1	≥ t-1
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 <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i> <i>Uff. Cooperazione scientifica internazionale</i> ARU <i>Uff. Personale docente</i>	Numero docenti outgoing (Erasmus +)	<i>aa 2015/16:</i> 49	≥ t-1	≥ t-1	≥ t-1
		Numero docenti incoming (visiting)	<i>Aa 2015/16:</i> 104	≥ t-1	≥ t-1	≥ t-1
		Definizione regolamento visiting professor	-	Bozza condivisa	Approv. OOC entro dicembre	-
1.10. Adeguare la programmazione dell'offerta formativa alle nuove linee guida del sistema di qualità AVA 2.0 (SUA-CdS)	AROF <i>Ufficio Progettazione formativa e affari generali</i> <i>Manager didattico di Ateneo</i> CINFO <i>Uff. Applicativi Gestionali</i>	Numero corsi di studio di nuova istituzione/attivazione accreditati sul totale proposti	100%	100%	100%	100%
		Procedura GOMP per inserimento ordinamenti, didattica programmata ed erogata da scuole di specializzazione	-	Analisi dei requisiti e rilascio della prima versione del software	100% Scuole di specializzazione area sanitaria	100% tutte (escluse professioni legali)



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 e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2017	Target 2018	Target 2019
2.1. Migliorare, a livello centrale, il sistema informativo e di supporto per l'orientamento su bandi e progetti di ricerca	ASURTT <i>Uff. Fund Raising e Progetti</i>	Numero giornate informative organizzate	5	≥5	≥5	≥5
		Numero bandi monitorati e pubblicizzati	-	≥10	≥12	≥12
2.2. Sviluppare soluzioni per il monitoraggio e la misurazione della produttività scientifica dell'Ateneo, anche attraverso la previsione di meccanismi premiali	ASURTT <i>Uff. Osservatorio della Ricerca</i> ARU <i>Uff. Personale docente</i> AROF <i>Uff. Diplomi post-lauream, esami di stato e scuole di specializzazione</i> AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i> ARI <i>Uff. Cooperazione scientifica internazionale</i> ASSCO <i>Uff. Supporto strategico</i> SBS³⁵	Costituzione gruppo di lavoro	-	Entro il 31/03	-	-
		Percentuale di completamento della procedura di validazione dei prodotti della ricerca nel catalogo IRIS	-	Avvio entro 30/09	100%	-
2.3. Valorizzare i risultati della ricerca di Ateneo e promuoverne il trasferimento nella società civile ed economica (brevetti, start up e spin off)	ASURTT <i>Uff. Valorizzazione e trasferimento tecnologico</i>	Numero di iniziative per valorizzare portafoglio brevetti e per istruire e accompagnare la costituzione di spin off e start up	5	≥5	≥5	≥5
2.4. Supporto diretto ai Centri di Spesa nelle negoziazioni relative a contratti conto terzi, di ricerca ed accordi di collaborazione con particolare riferimento agli aspetti relativi al trasferimento tecnologico, alla proprietà dei risultati e alla valorizzazione del know how	ASURTT <i>Uff. Valorizzazione e trasferimento tecnologico</i>	Proporzione di richieste di supporto evase	100%	100%	100%	100%

³⁵ Sistema Bibliotecario Sapienza <http://www.uniroma1.it/strutture/biblioteche>



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2017	Target 2018	Target 2019
2.5. Promuovere una formazione post-laurea di qualità ed internazionale, in attuazione anche del PNR 2015-2020	AROF <i>Uff. Diplomi post-lauream, esami di stato e scuole di specializzazione</i>	Aggiornamento delle Linee guida per istituzione di corsi di dottorato innovativi/internazionali	-	Approv. OOC entro dicembre	-	-
	ARI <i>Uff. Cooperazione scientifica internazionale</i>	Promozione della mobilità internazionale per gli studenti di dottorato	-	Bando entro il 30/09	Bando entro il 30/09	Bando entro il 30/09
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 <i>Uff. Fund Raising e Progetti</i> <i>Uff. Valorizzazione e trasferimento tecnologico</i> <i>Uff. Osservatorio della ricerca</i> APSE <i>Uff. Patrimonio immobiliare</i> ARAI <i>Uff. AA SS e Strutture</i> AGE <i>Uff. Realizzazione Opere</i>	Apertura infrastruttura FabLab e costituzione del Centro di Servizi	-	Entro il 30/09	-	-
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 <i>Uff. Osservatorio della Ricerca</i> ASSCO <i>Uff. Supporto strategico</i>	Compilazione scheda SUA-RD di Ateneo entro la scadenza prevista da Anvur	Sì	Sì	Sì	Sì
2.8. Completamento catalogo IRIS (<i>Institutional Research Information System</i>)	ASURTT <i>Uff. Osservatorio della Ricerca</i>	Migrazione delle tesi di dottorato dal catalogo Padis al catalogo Iris	-	100%	-	-
	AROF <i>Uff. Diplomi post-lauream, esami di stato e scuole di specializzazione</i> SBS	Numero iniziative di formazione per il personale dedicato e/o per i docenti che ne facciano richiesta	-	Almeno 3	Almeno 3	Almeno 3
2.9. Predisposizione della carta dei servizi della sede Sapienza a Bruxelles	ASURTT <i>Uff. Fund Raising e Progetti</i> ARI <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i> <i>Uff. Cooperazione scientifica internazionale</i>	Definizione carta dei servizi	-	Approvazione oocc entro 30/06	-	-



OBIETTIVO STRATEGICO: PERSEGUIRE UNO SVILUPPO SOCIALMENTE RESPONSABILE

OBIETTIVO DEL DIRETTORE GENERALE:

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

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

Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2017	Target 2018	Target 2019
3.1. Promuovere attività di <i>public engagement</i> anche in partnership con istituzioni locali, nazionali e internazionali	ASURTT <i>Uff. Fund Raising e Progetti</i>	Numero di eventi organizzati in partnership con istituzioni nazionali e internazionali	-	≥ 4	≥ 5	≥ 5
	ARI <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i>	Numero di iniziative divulgative rivolte a bambini e giovani	-	4 ³⁶	-	-
	ASSCO <i>Uff. Comunicazione</i>	Numero di eventi di pubblica utilità aperti a tutta la comunità (concerti, mostre, esposizioni e altri)	-	20	-	-
3.2. Attivazione Sistema Pago PA	CINFO <i>Uff. Applicativi Gestionali</i>	Operatività del processo di pagamento attraverso il sistema	-	Entro il 30/09	-	-
	ARSS <i>Uff. Segreterie disc. umanistiche, giuridico-economiche e politico-sociali</i> <i>Uff. Segreterie disc. scientifiche</i> <i>Uff. Segreterie disc. medico-farmaceutiche e psicologiche</i>					
3.3 Card studenti: gestire il primo invio, la richiesta di duplicato, la disattivazione	AROF <i>Uff. Diplomi post-lauream, esami di stato e scuole di specializzazione</i>	Proporzione di richieste di assistenza su utilizzo del sistema evase su presentate	-	100%	100%	100%
	ARCOFIG <i>Uff. Gestione ciclo attivo/passivo e adempimenti tributari</i>	Proporzione di card inviate su totale card richieste	-	100%	100%	100%

³⁶ 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.



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2017	Target 2018	Target 2019
	<i>Uff. segreterie disc. umanistiche, giuridico-economiche e politico-sociali</i> <i>Uff. segreterie disc. scientifiche</i> <i>Uff. segreterie disc. medico-farmaceutiche e psicologiche</i> CINFO <i>Uff. Applicativi Gestionali</i>	Proporzione procedure di duplicazione andate a buon fine su totale richieste	-	100%	100%	100%
		Proporzione di card disattivate su totale card da disattivare	-	100%	100%	100%
3.4. Promuovere le iniziative di placement e tirocinio	AROF <i>Uff. Orientamento e placement</i>	Numero di eventi di presentazioni di aziende organizzati presso l'Ateneo	1	Almeno 3	Almeno 3	Almeno 3
		Numero tirocini formativi e di orientamento attivati	50	+ 5	+ 5	+ 5
		Definizione di un Regolamento di Ateneo per l'apprendistato	-	Approvazione OOCC entro 30/09	-	-
3.5. Supportare le iniziative della governance mirate a incrementare l'iscrizione di studenti meritevoli	AROF <i>Uff. Progettazione formativa e affari generali</i> <i>Uff. Orientamento e placement</i>	Numero di eventi di promozione delle iniziative per i meritevoli	15	≥ t-1	≥ t-1	≥ t-1
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 <i>Uff. Comunicazione</i> AROF <i>Uff. Progettazione formativa e affari generali</i>	Numero di contatti sui social media di ateneo	139.500	> 150.000	-	-
		Numero di album sul profilo Flickr di ateneo	100	120	-	-
3.7. Ampliamento del progetto per l'estensione dell'orario di apertura delle sale lettura fino a h 24	AGE <i>Uff. Manutenzioni Impiantistiche</i> <i>Uff. Amministrazione e servizi</i> CINFO <i>Uff. Applicativi Gestionali</i> <i>Uff. Telecomunicazioni</i> SBS	Predisposizione progettazione esecutiva	-	Entro il 31/07	-	-
		Numero nuove sale lettura con apertura h24	3	+1	+1	-
3.7. bis Prosecuzione del progetto per l'estensione dell'orario di apertura delle biblioteche fino a h 12	SBS AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i> <i>Uff. Organizzazione</i>	Numero di biblioteche con orario di apertura esteso	23	> t-1	> t-1	> t-1
	ASSCO <i>Uff. Comunicazione</i>	Definizione della lista dei destinatari	-	Entro il 31/07	-	-



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2017	Target 2018	Target 2019
3.8. Realizzazione di un magazine digitale di comunicazione scientifica destinata anche ad un pubblico internazionale	CINFO <i>Uff. Applicativi Gestionali</i>	Estensione della piattaforma comunicazione newsletter con tassonomia di carattere scientifico	-	70%	90%	100%
	ARI <i>Uff. Cooperazione scientifica internazionale</i> ASURTT <i>Uff. Osservatorio della ricerca</i>	Realizzazione del magazine	-	Almeno il numero zero	Almeno 3 numeri	Almeno 4 numeri
3.9. Assicurare il monitoraggio e la partecipazione ai ranking internazionali e definire nuove strategie d'azione sulla base dei risultati ottenuti	ARI <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i> <i>Uff. Cooperazione scientifica internazionale</i>	Raccolta ed invio dati per i ranking internazionali nei tempi previsti	Sì	Sì	Sì	Sì
	ASSCO <i>Uff. Supporto strategico</i>	Relazione del Gruppo di lavoro dedicato	-	Entro il 30/09	Entro il 30/09	Entro il 30/09
3.10. Definire, per quanto di competenza dell'università, le azioni previste dal nuovo Protocollo d'Intesa con la Regione Lazio	ARAI <i>Uff. AA SS e Strutture</i> ARU <i>Uff. Personale TA</i> AOS <i>Uff. Sviluppo Risorse Umane</i> ARCOFIG	Proporzione di convenzioni per le scuole di specializzazione mediche rielaborate con nuova procedura che coinvolge Regione Lazio in applicazione del Protocollo	-	50%	100%	-



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2017	Target 2018	Target 2019
	<i>Uff. Bilanci, programmazione e gestione economico-patrimoniale e finanziaria;</i> <i>Uff. Stipendi</i> APSE <i>Uff. patrimonio immobiliare</i> AGE <i>Uff. realizzazione opere</i> <i>Uff. Manutenzioni impiantistiche</i> ARAL <i>Uff. Contenzioso civile, del lavoro e recupero crediti</i> AROF <i>Uff. Progettazione formativa e affari generali</i>	Predisposizione di reportistica da inoltrare al Rettore con riferimento allo stato di avanzamento dei lavori dei tavoli tecnici e gruppi paritetici insediati per l'attuazione degli artt. 19 co. 9, 19 co. 10, 30 co. 1 e 2, e 33 del Protocollo d'Intesa	-	Ogni 15 giorni salvo diverse indicazioni	-	-
3.11. Promuovere il brand Sapienza, anche attraverso il merchandising e attività di sponsorizzazione, co-branding e co-marketing	APSE <i>Uff. Affari patrimoniali ed economici</i> <i>Uff. Patrimonio immobiliare</i> ASSCO <i>Uff. Comunicazione</i> ASURTT <i>Uff. Valorizzazione e trasferimento tecnologico</i> ARCOFIG <i>Uff. Bilanci, programmazione e gestione economico patrimoniale e finanziaria</i>	Contabilità analitica applicata alle attività di merchandising riferita all'esercizio contabile 2017	-	Report al 31/12	Da definire	Da definire
		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	≥3	≥3
		Numero di post relativi ai prodotti merchandising Sapienza pubblicati sui profili social dell'ateneo	-	40	40	40
		Elaborazione bando dedicato agli studenti e al personale docente e TA per l'ideazione di nuovi prodotti di merchandising	-	Entro il 31/07	-	-
3.12. Nuovo sito web di ateneo	CINFO <i>Ufficio Applicativi Gestionali</i> ASSCO <i>Uff. Comunicazione</i>	Completamento e messa in produzione del nuovo portale della comunicazione	-	Entro il 31/10	-	-



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2017	Target 2018	Target 2019
3.13. Assicurare la diffusione delle strategie e delle politiche di ateneo	ASSCO <i>Uff. Comunicazione</i>	Traduzione in inglese Piano strategico 2016-2021	-	Entro il 30/09	-	-
	ARAI <i>Uff. AA GG</i>	Progettazione iniziative di formazione dedicate al personale su ciclo della performance	-	≥ 1	≥ 1	≥ 1
	AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i>	Giornata della Trasparenza	-	Entro il 31/10	-	-



OBIETTIVO STRATEGICO: GARANTIRE SPAZI, STRUTTURE E SVILUPPO EDILIZIO SOSTENIBILE

OBIETTIVO DEL DIRETTORE GENERALE:

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

Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2017	Target 2018	Target 2019
4.1. Migliorare la qualità e la varietà degli spazi dedicati alla didattica e alla ricerca	<p>AGE <i>Uff. Realizzazione Opere</i> <i>Uff. Amministrazione e servizi</i> <i>Servizio Ateneo Energia (SAE)</i> <i>Uff. Manutenzioni edilizie</i></p> <p>ARCOFIG <i>Uff. bilanci, programmazione e gestione economico-patrimoniale e finanziaria</i> <i>Uff. gestione ciclo attivo/passivo e adempimenti tributari</i></p> <p>APSE <i>Uff. gare, approvvigionamenti e sviluppo edilizio</i></p> <p>CINFO <i>Uff. telecomunicazioni</i></p>	Espletamento delle attività come da cronoprogramma delle attività di cui al contratto con la BEI ³⁷	-	Avvio procedure previste per l'anno	Avvio procedure previste per l'anno	Avvio Lavori
4.1.bis Progetti di riqualificazione delle aule	<p>AGE <i>Uff. Amministrazione e servizi</i> <i>Servizio Ateneo Energia (SAE)</i> <i>Uff. Manutenzioni edilizie</i></p> <p>APSE <i>Uff. gare, approvvigionamenti e sviluppo edilizio</i></p> <p>CINFO <i>Uff. telecomunicazioni</i></p>	Numero aule riqualificate	-	18	-	-

³⁷ 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 e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2017	Target 2018	Target 2019
4.2. Realizzare il progetto di ampliamento della Facoltà di Medicina e Psicologia presso l'area Sant'Andrea	AGE <i>Uff. Realizzazione Opere</i> <i>Uff. Amministrazione e servizi</i> APSE <i>Uff. Gare, approvvigionamenti e sviluppo edilizio</i>	Apertura del cantiere	-	Entro il 30/06	-	-
		Consegna immobile	-	-	-	Entro maggio
4.3. Potenziare le residenze universitarie per gli studenti (Bando ex lege 338/2000)	APSE <i>Uff. Residenze e Foresterie</i> AGE <i>Uff. Realizzazione Opere</i> <i>Uff. Amministrazione e servizi</i>	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	-	-
		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	-	-
		Presentazione di eventuale documentazione amministrativa integrativa a seguito di valutazione da parte della Commissione ministeriale	-	-	Entro scadenza richiesta	-
		Stipula della Convenzione	-	-	-	Entro il termine stabilito dal Miur
4.4. Definire e attivare <i>mobility projects</i> a favore degli studenti e del personale interno	APSE <i>Uff. affari patrimoniali ed economici</i>	Numero progetti predisposti	-	Almeno 2	Almeno 2	-
		Numero progetti attivati.	-	-	Almeno 2	Almeno 2
4.5. Definire e realizzare iniziative di riduzione dei consumi e di efficientamento energetico	AGE <i>Servizio Ateneo Energia (SAE)</i> <i>Uff. Amministrazione e servizi</i> <i>Uff. Manutenzione Impianti</i>	Definizione di un piano di efficientamento energetico	-	Entro il 30/11	-	-
		Percentuale dei procedimenti (gare per progettazione, per verifiche e per lavori riguardo la solarizzazione, la distribuzione in MT dell'energia elettrica (ammodernamento e adeguamento cabine di trasformazione elettrica) ed altri interventi di	-	-	10%	30%



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2017	Target 2018	Target 2019
		efficientamento energetico (es: monitoraggio) intrapresi nell'anno solare				
4.6. Assicurare l'esecuzione di tutti gli adempimenti previsti in materia di sicurezza	USPP ³⁸ TUTTE LE AREE	Percentuali adempimenti eseguiti ³⁹	-	100%	-	-
4.7. Attuare strategie e interventi finalizzati allo sviluppo del Sistema Security di Ateneo	AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i> AGE <i>Uff. Manutenzioni impiantistiche</i> <i>Uff. Amministrazione e servizi</i> APSE <i>Uff. patrimonio immobiliare</i> CINFO <i>Uff. telecomunicazioni</i> <i>Settore sviluppo progetti di staff</i> USPP	Costituzione ed attivazione del nuovo Ufficio Security	-	Entro il 31/12	-	-
		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%	75%	100%
		Implementazione di una procedura gestionale per l'organizzazione degli eventi in Sapienza, anche mediante una piattaforma informatica dedicata	-	70%	100%	-
		Operare una riqualificazione ed integrazione dei sistemi di videosorveglianza degli spazi universitari	-	4 impianti	-	-

³⁸ Ufficio Speciale Prevenzione e Protezione <http://www.uniroma1.it/ateneo/amministrazione/aree-e-uffici/strutture-di-diretta-collaborazione-del-rettore/ufficio-speciale-prevenzione-protezione>

³⁹ 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 e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2017	Target 2018	Target 2019
<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"> - Policlinico - Sant'Andrea - Polo Latina <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 style="text-align: center;">ASURTT <i>Ufficio Fund Raising e Progetti</i></p> <p style="text-align: center;">APSE <i>Uff. gare, approvvigionamenti e sviluppo edilizio</i></p> <p style="text-align: center;">CINFO <i>Uff. telecomunicazioni</i></p> <p style="text-align: center;">AGE <i>SAE</i> <i>Uff. manutenzione impiantistiche</i> <i>Uff. manutenzioni edilizie</i> <i>Uff. amministrazione e servizi</i></p>	<p>Completamento di tutte le iniziative previste dal progetto</p>	<p style="text-align: center;">-</p>	<p>Utilizzazione 100% risorse entro 30/11</p>	<p style="text-align: center;">-</p>	<p style="text-align: center;">-</p>



OBIETTIVO STRATEGICO: ASSICURARE QUALITÀ E TRASPARENZA, SEMPLIFICAZIONE E PARTECIPAZIONE

OBIETTIVO DEL DIRETTORE GENERALE:

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

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

PROMUOVERE IL MERITO, L'EQUITÀ E LA COESIONE SOCIALE TRA IL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO E BIBLIOTECARIO (APPLICAZIONE ISTITUTI CONTRATTUALI NUOVO C.C.I. DI ATENEO)

Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2017	Target 2018	Target 2019
5.1. Promuovere la digitalizzazione delle procedure amministrative	ARAI Uff. A GG TUTTE LE AREE	Numero di procedure non più erogate a sportello presso le segreterie studenti	-	≥2	-	-
		Numero di firme digitali rilasciate su totale richieste	100%	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%	100%	-
		Individuazione documenti da produrre e trasmettere ai destinatari (pubbliche amministrazioni) solo in formato elettronico	-	Almeno una tipologia di documento per ciascuna Area	+1	+1
		Percentuale di invii di documenti elettronici via PEC	-	-	Tutti i documenti individuati nel 2017	Tutti i documenti individuati nel 2018
		Procedimenti amministrativi monitorati con riferimento alla tempistica di conclusione attraverso Titulus	-	-	Almeno 1 procedimento amministrativo per ogni Area	Almeno 2 procedimenti amministrativi per ogni Area



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2017	Target 2018	Target 2019
5.2. Attivazione del nuovo Centro Elaborazione Dati (CED) Sapienza	CINFO <i>Uff. Gestione Sistemi</i> <i>Uff. per le Telecomunicazioni</i>	Attivazione dell'infrastruttura tecnologica	-	Entro il 31/12	-	-
		Erogazione dei servizi applicativi dal nuovo CED	-	30%	90%	100%
5.3. Estendere l'attività di audit e di controllo di gestione sulle Aree e le attività dell'Amministrazione Centrale	ARCOFIG <i>Uff. Auditing e Controllo di Gestione</i>	Percentuale di aree e attività sottoposte ad audit	-	100%	-	-
		Numero strutture dell'Amministrazione oggetto di Controllo di Gestione	3	+3	-	-
5.4. Riqualificare e razionalizzare gli archivi amministrativi, con particolare attenzione alla valorizzazione del patrimonio documentale storico	ARAI <i>Uff. AA GG</i>	Definizione e avvio di un progetto per la realizzazione dell'obiettivo	-	Entro il 30/06	-	-
		Aggiornamento delle linee guida per le procedure di archiviazione e di scarto d'archivio	-	Entro il 30/06	-	-
		Incremento percentuale delle procedure di scarto d'archivio avviate	-	-	+20% rispetto al 2016	+35% rispetto al 2016
5.5. Attuare i nuovi adempimenti previsti dal D. Lgs. 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 <i>Uff. AAGG</i> CINFO <i>Uff. Applicativi Gestionali</i>	Adozione del nuovo regolamento sull'accesso	-	Entro il 1.06	-	-
		Aggiornamento del regolamento sui procedimenti amministrativi e rimappatura dei procedimenti amministrativi delle Aree e delle Unità produttive	-	Entro il 31.12	-	-
		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	-	-
		Istituzione di un repertorio unico delle richieste di accesso	-	Entro il 1.06	-	-
5.6. Supportare il reclutamento di nuovi professori e ricercatori	ARU <i>Uff. Personale docente</i> ASSCO <i>Uff. Supporto strategico</i>	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	Pari al numero delibere valide dei dipartimenti inviate entro il 30/11



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2017	Target 2018	Target 2019
5.7. Supportare il reclutamento di personale tecnico-amministrativo e bibliotecario	ARU <i>Uff. Personale TA</i> ASSCO <i>Uff. Supporto strategico</i> AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i>	Grado di attuazione del piano di reclutamento PTA in relazione allo scorrimento delle graduatorie e all'avvio delle procedure concorsuali	-	100%	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 <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i> <i>Uff. Organizzazione</i>	Elaborazione modello	-	Presa d'atto OCCC entro dicembre	-	-
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 ⁴⁰	ARU <i>Uff. Personale docente</i> ASSCO <i>Uff. Supporto strategico</i> ARCOFIG <i>Uff. Stipendi</i>	Definizione regolamento per attribuzione incentivo	-	Agli OCCC entro 30/04/2017	-	-
		Attribuzione premio ai docenti aventi i requisiti	-	Entro il 31/12	Entro il 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 <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i> ARI <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i>	Unità di personale coinvolto in corsi di lingua straniera	-	75	30	30
		Proporzione di borse assegnate su borse disponibili per Staff mobility weeks (Erasmus+)	-	100%	100%	100%
5.11. Estensione dell'analisi d'impatto della formazione del personale tecnico-amministrativo	AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i>	Proporzione di corsi coinvolti nell'analisi di impatto su totale corsi erogati	-	10%	15%	20%
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 <i>Uff. Organizzazione</i> ASSCO <i>Uff. Supporto strategico</i>	Sottoscrizione Contratto integrativo	-	Agli OCCC entro il 30/11	-	-
		Sottoscrizione Contratto integrativo	-	Agli OCCC entro il 30/11	-	-

⁴⁰ Obiettivo c, Azione c) programmazione triennale Miur 2016-2018



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2017	Target 2018	Target 2019
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 <i>Uff. Sviluppo Risorse Umane</i> ARAI <i>Uff. AA GG</i>	Numero posizioni organizzative oggetto di rotazione	17	32	20	-
5.14. Promuovere il benessere organizzativo, sviluppando le azioni di medio-lungo periodo previste	AOS <i>Uff. Organizzazione</i>	Stato di attuazione delle azioni previste	-	100%	-	-
5.15. Avvio del nuovo Centro Servizi culturale e sociale dell'Ateneo	ARAI <i>Uff. AA SS e Strutture</i> AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i> <i>Uff. Organizzazione</i> ARCOFIG <i>Uff. Bilanci, programmazione e gestione economico-patrimoniale e finanziaria</i> AGE <i>Uff. Realizzazione opere</i> <i>Uff. Amministrazione e servizi</i> APSE <i>Uff. Patrimonio immobiliare</i> ASSCO <i>Uff. Comunicazione</i> CINFO <i>Uff. Telecomunicazioni</i>	Avvio delle attività a seguito di nomina degli organi e assegnazione di personale	-	Entro il 1/04	-	-
5.16. Partecipare al progetto Good Practice	ASSCO <i>Uff. Supporto strategico</i> TUTTE LE AREE	Percentuali di completamento attività previste per ciascun anno	-	100%	-	-
5.17. Promuovere indagini di customer satisfaction tra gli studenti ⁴¹	AROF <i>Uff. Progettazione formativa e affari generali</i> ARSS <i>Uff. Segreterie disc. umanistiche, giuridico-economiche e politico-sociali</i> <i>Uff. Segreterie disc. scientifiche</i>	Numero di indagini avviate tra gli studenti	-	≥ 1	≥ 1	≥ 1

⁴¹ Obiettivo b, Azione a) e b) programmazione triennale Miur 2016-2018



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2017	Target 2018	Target 2019
	<i>Uff. segreterie disc. medico-farmaceutiche e psicologiche</i> ARI <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i>					
5.18. Coordinare le attività propedeutiche all'accreditamento ANVUR	ASSCO <i>Uff. Supporto strategico</i> TUTTE LE AREE RAPPRESENTATE 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	-	-
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 <i>Uff. AA GG</i> ASSCO <i>Uff. Supporto strategico</i> CINFO <i>Uff. Applicativi Gestionali</i>	<i>NB Sospeso dopo parere Garante privacy, in attesa di parere da ANAC e ANVUR</i>	-	-	-	-
5.20. Monitorare i rischi anticorruzione utilizzando il sistema di gestione documentale	ARAI <i>Uff. AA GG</i> ASURTT <i>Uff. Fund Raising e Progetti</i> <i>Uff. Valorizzazione e TT</i> ARAL <i>Uff. contenzioso civile, del lavoro e recupero crediti</i> APSE <i>Uff. gare approvvigionamenti e sviluppo edilizio immobiliare</i> ARU <i>Uff. Personale docente</i> <i>Uff. Personale TA</i> <i>Uff. Pensioni</i>	Percentuale di fascicolazione della documentazione relativa ai procedimenti ad elevato rischio corruzione, di cui al PTPC	-	100%	-	-



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2017	Target 2018	Target 2019
5.21. Assicurare le attività relative alla redazione del bilancio consolidato di ateneo con enti e società partecipate	ARCOFIG <i>Uff. bilanci, programmazione e gestione economico-patrimoniale e finanziaria</i>	Raccolta delle informazioni necessarie per gli adempimenti	-	Entro il 31/07	-	-
	ASURTT <i>Uff. Valorizzazione e Trasferimento Tecnologico</i> APSE <i>Uff. Affari patrimoniali e immobiliari</i> ARAI <i>Uff. AA GG</i>	Predisposizione del bilancio consolidato di Ateneo	-	Entro il 31/12	-	-
5.22. Definizione del Manuale di contabilità funzionale alla semplificazione ed omogeneizzazione delle procedure contabili dei Centri di responsabilità amministrativa	ARCOFIG <i>Uff. Bilanci, programmazione e gestione economico-patrimoniale e finanziaria;</i> <i>Uff. Gestione ciclo attivo/passivo e adempimenti tributari;</i> <i>Uff. Auditing e Controllo di Gestione</i> CINFO <i>Uff. Applicativi Gestionali</i>	Redazione del manuale	-	Entro il 31/12	-	-
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 <i>Uff. Bilanci, programmazione e gestione economico-patrimoniale e finanziaria</i> CINFO <i>Uff. Applicativi Gestionali</i>	Elaborazione del modello	-	Entro il 31/12	-	-
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 <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i> <i>Uff. Organizzazione</i>	Definizione del modello organizzativo	-	Presa d'atto OOCC entro dicembre	-	-
5.25. Creazione di un archivio informatico di tutti i processi lavorativi di Sapienza	AOS <i>Uff. Organizzazione</i> CINFO <i>Uff. Gestione sistemi</i>	Proporzione di processi archiviati su processi mappati	-	50%	50%	-
5.26. Nuovo regolamento per l'attribuzione degli scatti stipendiali al personale docente secondo la Legge 240/10	ARU <i>Uff. Personale docente</i>	Definizione del regolamento	-	Agli OOCC entro il 31/07	-	-



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2017	Target 2018	Target 2019
5.27.Regolamentare la materia degli affidamenti di incarico all'Avvocatura, al Libero Foro, all'avvocatura interna	ARAL <i>Uff. Contenzioso civile, del lavoro e recupero crediti</i>	Definizione del regolamento	-	Agli OOCC entro il 30/09	-	-



2.3 *Gli obiettivi delle Strutture*

Sapienza, già dal 2014, assegna obiettivi di performance anche a Facoltà e Dipartimenti; la responsabilità degli stessi è in capo ai Presidi di Facoltà e ai Direttori di Dipartimento, e il grado di raggiungimento degli stessi influisce sull'importo delle rispettive indennità di carica⁴².

È utile ricordare che, come stabilito dallo Statuto di Sapienza⁴³, i Dipartimenti sono le strutture primarie e fondamentali per la ricerca e per le attività formative, omogenee per fini e/o per metodi. Al fine del perseguimento dei propri fini istituzionali i Dipartimenti sono dotati di autonomia gestionale e amministrativa per quanto riguarda tutte le attività contrattuali e convenzionali che li riguardano direttamente, con soggetti sia pubblici sia privati, nel rispetto della disciplina legislativa vigente, esclusa comunque la possibilità di provvedimenti amministrativi di carattere generale o relativi a questioni riservate ad altri organi identificati dallo Statuto.

Le Facoltà sono le strutture di coordinamento, razionalizzazione e monitoraggio delle attività didattiche, nonché di monitoraggio delle attività di ricerca dei Dipartimenti; per quel che concerne l'autonomia, si applica alle Facoltà quanto previsto per i Dipartimenti; le Facoltà sono comunque responsabili delle convenzioni relative alle attività didattiche dei Corsi di Studio e delle Scuole di Specializzazione da esse coordinati.

Le Tabelle n.5 e 6 descrivono gli obiettivi operativi assegnati alle strutture, corredati di indicatori e target.

⁴² Art. 4, commi 10 e 11 dello Statuto.

⁴³ Artt. 11 e 12 dello Statuto.



Tabella n. 5 Obiettivi operativi per i Presidi di Facoltà

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

Obiettivi operativi	Indicatori	Target 2017
Inserire nei tempi previsti le informazioni nella SUA-CdS per la parte di propria competenza	Percentuale di completamento scheda SUA	100%
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. 12 del Questionario OPIS: Sono complessivamente soddisfatto di come è stato svolto questo insegnamento?	≤ t-1
	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
Favorire l'iscrizione di studenti stranieri	Corsi internazionali incardinati presso la struttura	Almeno 1

OBIETTIVO STRATEGICO: PERSEGUIRE UNO SVILUPPO SOCIALMENTE RESPONSABILE

Obiettivi operativi	Indicatore	Target 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 e employer reputation</i> dell'Ateneo	Almeno 5
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



OBIETTIVO STRATEGICO: GARANTIRE SPAZI, STRUTTURE E SVILUPPO EDILIZIO SOSTENIBILE

Obiettivi operativi	Indicatori	Target 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 ⁴⁴	Attività eseguite	100%

OBIETTIVO STRATEGICO: ASSICURARE QUALITÀ E TRASPARENZA, SEMPLIFICAZIONE E PARTECIPAZIONE

Obiettivi operativi	Indicatori	Target 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%
Partecipare al progetto Good Practice	Rilevazione efficienza completata nei tempi richiesti	Sì
	Grado di partecipazione all'indagine di customer satisfaction del GP	≥ 30%

⁴⁴ La revisione del DVR riguarderà solo una parte delle strutture per ciascun anno, in base ad un piano di lavoro dell'USPP



Tabella n. 6 - Obiettivi operativi per i Direttori di Dipartimento

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

Obiettivi operativi	Indicatori	Target 2017
Favorire la mobilità internazionale dei docenti	Numero docenti in mobilità all'estero per periodi di almeno 30 gg	Almeno 1
	Numero di visiting professor incoming per periodi di almeno 30 gg	Almeno 1
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. 12 del Questionario OPIS: Sono complessivamente soddisfatto di come è stato svolto questo insegnamento?	≤ t-1
	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

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

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



OBIETTIVO STRATEGICO: PERSEGUIRE UNO SVILUPPO SOCIALMENTE RESPONSABILE

Obiettivi operativi	Indicatore	Target 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
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

OBIETTIVO STRATEGICO: GARANTIRE SPAZI, STRUTTURE E SVILUPPO EDILIZIO SOSTENIBILE

Obiettivi operativi	Indicatori	Target 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 (La revisione del DVR riguarderà solo una parte delle strutture per ciascun anno, in base ad un piano di lavoro dell'USPP)	Attività eseguite	100%

OBIETTIVO STRATEGICO: ASSICURARE QUALITÀ E TRASPARENZA, SEMPLIFICAZIONE E PARTECIPAZIONE

Obiettivi operativi	Indicatori	Target 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%
Partecipare al progetto Good Practice	Rilevazione efficienza completata nei tempi richiesti	Sì
	Grado di partecipazione all'indagine di customer satisfaction del GP	≥ 30%



3 Analisi delle aree di rischio – PTPC

Ai sensi della Legge 190/2012, Sapienza si è dotata a partire dal 2013 di un Piano triennale per la prevenzione della corruzione (PTPC)⁴⁵, uno strumento di programmazione a scorrimento annuale volto a prevenire e ad arginare i fenomeni di corruzione ed illegalità all'interno dell'Amministrazione, individuando aree di rischio, misure, responsabili e tempistica. Il Piano sistematizza e coordina gli strumenti già previsti, recepisce il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), si coordina con gli altri strumenti di programmazione dell'Ateneo e si integra con il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

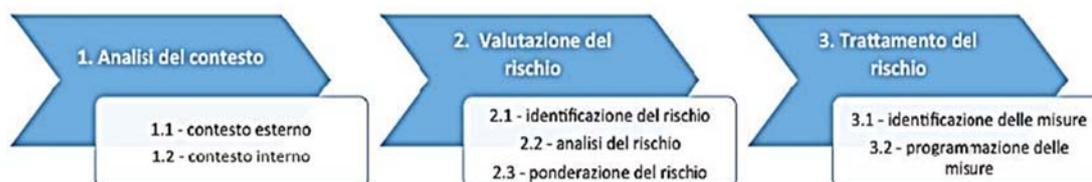
I risultati delle attività correlate sono rendicontate dal Responsabile delle prevenzione della corruzione con apposita Relazione annuale.

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

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

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

Tale processo è articolato in 3 fasi principali:



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

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

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

⁴⁵ Per una visione complessiva dei PTPC di Sapienza, si rimanda ai documenti pubblicati sul sito istituzionale, nella sezione Trasparenza: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza>



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

3.1 Attori e responsabilità

La Legge n. 190/2012 prevede la nomina in ciascuna amministrazione del responsabile della prevenzione della corruzione; in Sapienza tale funzione è stata affidata al direttore *pro tempore* dell'Area Affari istituzionali (ARAI).

In particolare il Responsabile anticorruzione svolge i compiti indicati nella circolare del Dipartimento della funzione pubblica n. 1 del 2013 e i compiti di vigilanza sul rispetto delle norme in materia di inconfiribilità e incompatibilità, elabora la relazione annuale sull'attività svolta e ne assicura la pubblicazione, svolge le funzioni di responsabile della trasparenza.

A fronte dei compiti che la legge attribuisce al Responsabile anticorruzione sono previsti consistenti responsabilità in caso di inadempimento, sia in caso di inadempienza per fatto proprio⁴⁶, sia in caso di eventi corruttivi nell'Amministrazione⁴⁷, sia in caso di ripetute violazioni e omesso controllo⁴⁸.

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

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

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

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

i referenti anticorruzione (uno per ogni Area, Facoltà, Dipartimento): sono individuati dai dirigenti Direttori delle Aree, e dai Responsabili Amministrativi Delegati (R.A.D.):

⁴⁶ L'art. 1, comma 8, della l. n. 190 prevede che "la mancata predisposizione del piano e la mancata adozione delle procedure per la selezione e la formazione dei dipendenti costituiscono elementi di valutazione della responsabilità dirigenziale".

⁴⁷ L'art. 1, comma 12, della l. n. 190 prevede inoltre l'imputazione di una responsabilità dirigenziale, disciplinare ed amministrativa in capo al responsabile anticorruzione, per il caso in cui all'interno dell'amministrazione vi sia una condanna per un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato; la responsabilità è esclusa se il responsabile anticorruzione prova di aver predisposto il PTPC prima del fatto e di aver vigilato sull'osservanza dello stesso.

⁴⁸ L'art. 1, comma 14 prevede responsabilità dirigenziale per le violazioni e responsabilità disciplinari per omesso controllo.



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

il Nucleo di Valutazione di Ateneo:

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

l'Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD):

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

l'Ufficio Auditing:

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

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

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

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

3.2 La Rete interna anticorruzione

Sapienza ha costituito un Gruppo di lavoro, composto da soggetti di professionalità differenti e appartenenti alle diverse realtà universitarie, con il compito di supportare il responsabile anticorruzione nel coordinamento degli adempimenti complessi e trasversali a tutte le strutture dell'Ateneo relativi ai temi della trasparenza e della prevenzione della corruzione; il Gruppo si coordina con i referenti individuati dai responsabili delle Strutture dell'Ateneo (Aree dell'Amministrazione centrale, Dipartimenti, Facoltà) cui sono destinati specifici incontri per l'illustrazione della normativa e degli adempimenti.

Il Gruppo di lavoro cura la predisposizione, nella Intranet del portale di Ateneo, di una sezione dedicata alla Trasparenza e Anticorruzione, al cui interno sono riportati tutti gli adempimenti in tema di trasparenza e anticorruzione, le comunicazioni del



responsabile anticorruzione e la documentazione relativa al Gruppo di lavoro (costituzione, obiettivi, commenti, direttive).

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

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

- a) autorizzazione o concessione;
- b) contratti pubblici;
- c) concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati;
- d) concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera;
- e) gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;
- f) controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
- g) incarichi e nomine;
- h) affari legali e contenzioso.

Sono poi previste Riunioni anticorruzione, almeno annuali, con tutti i referenti.

3.3 Il collegamento con il Piano della Performance

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

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

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



e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

3.4 La mappatura dei procedimenti amministrativi e dei processi organizzativi

La mappatura anticorruzione dei procedimenti amministrativi è stata effettuata annualmente a partire dal 2013 sotto il coordinamento del responsabile anticorruzione e con l'attiva collaborazione di tutti i dirigenti; dal 2015, sono state coinvolte anche le strutture decentrate (con l'aggiunta del contributo dei RAD di Facoltà e dei Dipartimenti) attraverso la metodologia indicata dal PNA, per le aree di rischio individuate dalla normativa.

La mappatura ha riguardato anche altre aree di attività, tenuto conto delle funzioni istituzionali della Sapienza e delle rilevazioni condotte da CODAU e COINFO nell'ambito del Progetto PROCEDAMUS; in particolare, sono state utilizzate le Tabelle procedimenti amministrativi aggiornate annualmente nell'ambito del progetto⁴⁹.

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

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

Per il 2016, ai fini del Piano anticorruzione 2017-2019, sono stati mappati sotto il profilo del rischio di corruzione i processi organizzativi delle Aree dell'Amministrazione centrale. Per l'attività di mappatura dei processi organizzativi e la rilevazione del rispettivo livello di rischio sono stati coinvolti i dirigenti delle Aree competenti dell'Amministrazione centrale, sotto il coordinamento del responsabile anticorruzione.

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

La rilevazione del rischio si compone di due fasi.

- L'identificazione degli eventi rischiosi, ha l'obiettivo di individuare gli eventi di natura corruttiva che possono verificarsi in relazione ai procedimenti amministrativi e/o ai processi organizzativi, o alle rispettive fasi, di pertinenza dell'amministrazione. L'individuazione deve includere tutti gli eventi rischiosi che,

⁴⁹ <http://www.procedamus.it/>; per il 2015 è stata utilizzata la Tabella Procedamus rielaborata a settembre 2014, http://www.procedamus.it/images/materiali/Tabella_Procedamus_036_2_set_2014, che ha individuato 277 procedimenti amministrativi.



anche solo ipoteticamente, potrebbero verificarsi e avere conseguenze sull'amministrazione. Per procedere, Sapienza prende in considerazione il più ampio numero possibile di fonti informative (interne, ad es. procedimenti disciplinari, segnalazioni, report di uffici di controllo, incontri con i responsabili degli uffici e con il personale, oltre che naturalmente le risultanze dell'analisi della mappatura dei procedimenti e dei processi; esterne, ad es. casi giudiziari e altri dati di contesto esterno).

- L'analisi del rischio ha come obiettivo quello di consentire una comprensione più approfondita degli eventi rischiosi identificati nella fase precedente e di individuare il livello di esposizione al rischio delle attività e dei relativi processi.

La rilevazione del rischio per i procedimenti amministrativi della Sapienza è stata effettuata nel 2016⁵⁰ utilizzando il questionario on-line per la valutazione del rischio di cui all'allegato 5 al PNA, opportunamente modificato dal responsabile anticorruzione per adattarlo alle specificità dell'Ateneo⁵¹.

Il questionario mira a valutare la probabilità che il rischio collegato ad ogni procedimento si realizzi e le conseguenze che il rischio produce (probabilità e impatto), per giungere alla determinazione del livello di rischio, rappresentato da un valore numerico.

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

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

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

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

Su questa base, sono stati ponderati i rischi, allo scopo di stabilire le priorità di trattamento in considerazione degli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera. La ponderazione del rischio può anche portare alla decisione di non sottoporre ad ulteriore trattamento il rischio, ma di limitarsi a mantenere attive le misure già esistenti.

⁵⁰ Per la rilevazione del rischio negli anni precedenti si rimanda al documento complessivo PTPC 2017-2019 pubblicato sul sito.

⁵¹ Vedi Appendice al PTPC 2017-2019 per il modello utilizzato.



L'obiettivo della ponderazione del rischio infatti, come indicato nel PNA, è di «agevolare, sulla base degli esiti dell'analisi del rischio, i processi decisionali riguardo a quali rischi necessitano un trattamento e le relative priorità di attuazione».

3.6 *Il trattamento del rischio*

Il trattamento del rischio è la fase tesa a individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse, avendo cura di contemperare la sostenibilità anche della fase di controllo e di monitoraggio, onde evitare la pianificazione di misure astratte e non realizzabili.

È utile distinguere fra “misure generali” che si caratterizzano per il fatto di incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione intervenendo in materia trasversale sull'intera amministrazione o ente e “misure specifiche” che si caratterizzano per il fatto di incidere su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio.

Considerati gli esiti delle rilevazioni svolte nel triennio precedente, nel 2017 saranno implementate le “misure generali” di trattamento del rischio per tutti i procedimenti amministrativi, e le “misure specifiche” di trattamento del rischio per i procedimenti amministrativi classificati come “MEDIO-ELEVATO RISCHIO” o “ELEVATO RISCHIO”⁵². Inoltre, per tutti i procedimenti, ad eccezione di quelli classificati a basso rischio, è prevista una relazione periodica sul monitoraggio dei tempi procedurali, a cura dei rispettivi referenti anticorruzione.

Tra le principali misure generali elaborate in Sapienza ricordiamo:

- Tempistica anticipata ad almeno un anno prima della scadenza dei contratti per l'indizione delle procedure di selezione per la fornitura di beni e servizi;
- L'adozione del Codice di comportamento⁵³ di Sapienza, che si applica a tutto il personale dipendente tecnico-amministrativo, nonché a tutti i soggetti che, a qualsiasi titolo, intrattengono rapporti con l'Ateneo;
- L'applicazione della disciplina nazionale in merito all'Analisi di Impatto della Regolazione (A.I.R.) al Sistema-Sapienza;
- La redazione di un Manuale operativo delle procedure tecnico-amministrative più rilevanti per l'utenza interna;
- L'automazione dei processi, per una gestione trasparente, accessibile, tracciabile e monitorabile dell'azione pubblica;
- La rotazione del personale negli incarichi dirigenziali e direttivi;
- Le misure per la formazione delle commissioni di gara e per la selezione dei fornitori;
- L'attività di comunicazione e formazione sugli aspetti normativi, sul Piano anticorruzione e sul conflitto d'interesse;

⁵² Per la descrizione puntuale delle misure generali e specifiche individuate, si rimanda al PTPC 2017-2019.

⁵³ <http://www.uniroma1.it/sites/default/files/DR1528-2015-CodiceComportamento.pdf>



- L'audit amministrativo, contabile e sui progetti di ricerca (Amministrazione Centrale e Centri di Spesa);
- Le misure di prevenzione sui progetti di ricerca di Ateneo.

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

Nella Tabella n. 7 (matrice anticorruzione) si rappresentano i procedimenti amministrativi classificati come a medio-elevato rischio e elevato rischio⁵⁴ – ivi compreso un procedimento classificatosi appena sotto-soglia del medio-elevato rischio –, ricondotti alle rispettive Aree di rischio⁵⁵, complete di descrizione delle misure specifiche individuate.

Nella Tabella n. 8 (matrice anticorruzione) si rappresentano i processi organizzativi classificati come a medio-elevato rischio e elevato rischio⁵⁶ – ivi compreso un processo classificatosi appena sotto-soglia del medio-elevato rischio –, ricondotti alle rispettive Aree di rischio⁵⁷, complete di descrizione delle misure specifiche individuate.

⁵⁴ Per la matrice integrale (che include procedimenti a basso e medio rischio) si rimanda al PTPC 2017-2019.

⁵⁵ È stata elaborata una matrice dei processi organizzativi mappati da Sapienza tra il 2013 e il 2015, che riconduce ognuno di questi alle rispettive Aree di rischio, di cui al PNA. La matrice integrale si rimanda al PTCP 2017-2019.

⁵⁶ Per la matrice integrale (che include procedimenti a basso e medio rischio) si rimanda al PTPC 2017-2019.

⁵⁷ È stata elaborata una matrice dei processi organizzativi mappati da Sapienza tra il 2013 e il 2016, che riconduce ognuno di questi alle rispettive Aree di rischio, di cui al PNA. La matrice integrale si rimanda al PTCP 2017-2019.



Tabella n. 7 - Matrice anticorruzione dei procedimenti classificati come a Medio-elevato ed Elevato rischio

PROCEDIMENTO (DA PROCEDAMUS 2014)	AREA GENERALE DI RISCHIO	LIVELLO DI RISCHIO	TIPOLOGIA DELLA MISURA	MISURE DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	INDICATORI	TEMPISTICA	AREE RESPONSABILI	STRUTTURE COINVOLTE (SI/NO)	EFFETTIVITÀ DELLA MISURA
Statuto di autonomia - Redazione, modifica e aggiornamento	--	ELEVATO	Controllo	- Misure generali - Relazione sul monitoraggio dei tempi procedurali - Misure specifiche: Sottoposizione delle proposte di modifiche statutarie per approvazione conforme al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione	Percentuale proposte di modifiche statutarie sottoposte per approvazione conforme agli OOC nel 2016 = 100%	Immediato	ARAI	No	Misura introdotta ma ancora non applicata in quanto nel 2016 non sono stati avviati iter di approvazione di modifiche statutarie.
Pignoramenti verso terzi aventi a oggetto trattamenti retributivi o altre forme di compensi al personale o a collaboratori	Affari legali e contenzioso	MEDIO-ELEVATO	1) Rotazione. 2) Formazione. 3) Controllo.	Misure generali Relazione sul monitoraggio dei tempi procedurali Misure specifiche: 1) Rotazione nella conduzione dell'attività. 2) Formazione specifica su Codice etico e Codice di comportamento al personale coinvolto. 3) Report specifici di monitoraggio e controllo al responsabile anticorruzione	1) Rotazione effettuata SI. 2) Formazione erogata SI. 3) Report predisposti SI.	1) 31.12.2016 2) 31.12.2016 3) 30.06.2016 e 31.12.2016.	ARAL	No	1) La rotazione è stata garantita dall'incardinazione del Settore addetto al procedimento <i>de quo</i> all'interno di un nuovo Ufficio (in forza del riassetto dell'Amministrazione Centrale del luglio 2016); una nuova risorsa è stata posta a presidio di una parte di p.p.t. 2) La formazione continua è garantita agli avvocati addetti dal relativo Ordine professionale, erogata anche in materia di p.p.t. e procedure esecutive. Ultimo aggiornamento alla normativa di settore: novembre 2016. 3) Report e monitoraggio delle attività sono resi possibili dal continuo aggiornamento di un apposito DBase a servizio di ARAL per le attività correlate al procedimento.
Recupero crediti	Affari legali e contenzioso	MEDIO-ELEVATO	1) Rotazione. 2) Formazione.	Misure generali Relazione sul monitoraggio dei tempi procedurali Misure specifiche: 1) Rotazione nell'incarico di responsabilità. 2) Formazione specifica su Codice etico e Codice di comportamento al personale coinvolto	1) Rotazione effettuata SI. 2) Formazione erogata SI.	31.12.2016	ARAL	No	1) La rotazione è stata garantita dall'incardinazione del Settore addetto al procedimento <i>de quo</i> all'interno di un nuovo Ufficio (in forza del riassetto dell'Amministrazione Centrale del luglio 2016). 2) Quanto alla formazione, è stato garantito l'autoaggiornamento da parte degli addetti al servizio di recupero stragiudiziale e l'aggiornamento professionale degli avvocati da parte dell'Ordine professionale.
Ricercatori a tempo determinato - Selezione	Acquisizione e progressione del personale	MEDIO-ELEVATO	1) Regolamentazione; Semplificazione di procedimenti. 2) Rotazione; Segnalazione e protezione	Misure generali Relazione sul monitoraggio dei tempi procedurali Misure specifiche: 1) Modifica della disciplina di designazione della Commissioni giudicatrici delle procedure selettive per ricercatore a tempo determinato. 2) Introduzione del divieto ai professori componenti delle Commissioni giudicatrici di procedure selettive per la chiamata di Ricercatori a tempo determinato di far parte di altre commissioni giudicatrici per un periodo di un anno, decorrente dalla data del Decreto di nomina, per lo stesso Settore Scientifico-disciplinare e per la stessa tipologia di procedura selettiva.	1) Entrata in vigore del Regolamento modificato SI. 2) Predisposizione di modifica ai regolamenti vigenti SI.	1) Immediato 2) 31.12.2016	ARU	Sì	1) Misura approvata dagli OOC (delibere S.A. 547/15 e 200/16; delibere C.d.A. 405/15 e 253/16) ed entrata in vigore per le procedure di reclutamento degli RTDB in data 25/01/2016 (D.R. 216/2016) e per le procedure di reclutamento degli RTDA in data 22/07/2016 (D.R.n. 1785/2016). 2) Misura inserita nel testo del nuovo Regolamento per la chiamata dei professori di I e II fascia e per il reclutamento degli RTDB, attualmente all'esame della Giunta del Collegio dei Direttori di Dipartimento. Per quanto riguarda il Regolamento per il reclutamento degli RTDA, l'Area Risorse Umane ha sottoposto l'introduzione della norma all'approvazione del Senato accademico nella seduta dell'11.10.2016. Al termine della discussione la trattazione dell'argomento è stato rinviato ad una prossima seduta



PROCEDIMENTO (DA PROCEDAMUS 2014)	AREA GENERALE DI RISCHIO	LIVELLO DI RISCHIO	TIPOLOGIA DELLA MISURA	MISURE DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	INDICATORI	TEMPISTICA	AREE RESPONS ABILI	STRUTTURE COINVOLTE (SI/NO)	EFFETTIVITÀ DELLA MISURA
Mutui per l'acquisizione di beni immobili	Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	ELEVATO	Trasparenza	Misure generali Relazione sul monitoraggio dei tempi procedurali Misure specifiche: Pubblicazione sul sito istituzionale degli Accordi di programma stipulati con il Miur nel 2001 e nel 2010 nonché dei dati relativi ai mutui accesi presso la Cassa DD.PP, in ottemperanza a quanto contenuto nei predetti Accordi.	Pubblicazione avvenuta SI	Immediato	APSE	No	Misura introdotta attraverso la pubblicazione sul sito web.
Aggiudicazione di appalti relativi a lavori di costruzione di nuove opere edilizie mediante procedura aperta, ristretta o negoziata previa pubblicazione di un bando di gara	Contratti pubblici	MEDIO-ELEVATO	1) Regolamentazione; Semplificazione di procedimenti 2) Formazione	Misure generali Relazione sul monitoraggio dei tempi procedurali Misure specifiche: 1) Semplificazione della Regolamentazione per l'individuazione dei componenti esterni delle Commissioni giudicatrici, emanata con disposizione del DG n. 3476 del 20/10/2015. 2) Formazione ed aggiornamento delle unità di personale coinvolte	1) Semplificazione predisposta SI. 2) Formazione e aggiornamento erogati al 100% del personale coinvolto SI.	31.12.2016	APSE AGE	No	1) Misura introdotta con le D.D. 538 del 11.02.2016 e 3736 del 26.07.2016. 2) Misura introdotta attraverso strumenti di autoformazione e autoaggiornamento coordinati dal referente anticorruzione dell'Area.
Permuta di beni immobili	Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	ELEVATO	1) Trasparenza 2) Controllo	Misure generali Relazione sul monitoraggio dei tempi procedurali Misure specifiche: 1) Pubblicazione sul sito web dei dati relativi agli atti stipulati. 2) Acquisizione del parere di congruità dell'Agenzia del Demanio del valore di acquisto e di vendita	1) Pubblicazione avvenuta 2) Percentuale di atti stipulati con acquisito parere di congruità Agenzia del Demanio = 100%.	Immediato	APSE	No	1) Misura introdotta attraverso la pubblicazione sul sito web. 2) Misura introdotta ma ancora non applicata in quanto nel 2016 non sono stati stipulati atti di permuta.
Progetti di ricerca di Ateneo - PRIA	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	MEDIO-ELEVATO	1) Controllo 2) Rotazione; Segnalazione e protezione	Misure generali Relazione sul monitoraggio dei tempi procedurali Misure specifiche: 1) I progetti dovranno essere conclusi entro 36 mesi dalla data in cui sarà reso disponibile il contributo assegnato presso la struttura di afferenza. Entro i primi 18 mesi, il responsabile dovrà inviare la rendicontazione scientifica e finanziaria del progetto in relazione allo stato di avanzamento, evidenziando i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi dichiarati e indicando le pubblicazioni realizzate. La rendicontazione finanziaria di competenza dovrà riportare il dettaglio dei costi secondo lo schema presente sulla piattaforma Cineca e comunque coerentemente alle voci del Piano di Spesa presentato. 2) I vincitori del bando 2015 non potranno presentare richiesta di finanziamento per nessuna di queste tipologie nel bando 2016	1) Monitoraggio specifico svolto SI; 2) Monitoraggio specifico svolto SI	Immediato	ASURTT	Sì	Misura introdotta: vedasi http://www.uniroma1.it/ricerca/finanziamenti/finanziamenti-di-ateneo/archivio-finanziamenti http://www.uniroma1.it/ricerca/finanziamenti/bandi-di-ateneo



Tabella n. 8 - Matrice anticorruzione dei processi classificati come a Medio-elevato ed Elevato rischio

PROCESSO	AREA GENERALE DI RISCHIO	LIVELLO DI RISCHIO	TIPOLOGIA DELLA MISURA	MISURE DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	INDICATORI	TEMPISTICA (termine per adozione misure)	AREE RESPONSABILI
PIANIFICAZIONE SVILUPPO EDILIZIO PER DECONGESTIONAMENTO	Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	ELEVATO	Controllo	Misure generali Misure specifiche: Formulazione mediante documento sottoscritto dell'attività svolta	SI/NO	Al verificarsi dell'attività	APSE
ACQUISIZIONI IMMOBILI DEMANIALI	Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	ELEVATO	Controllo	Misure generali Misure specifiche: Formulazione mediante documento sottoscritto dell'attività svolta	SI/NO	Al verificarsi dell'attività	APSE
ACQUISIZIONI IMMOBILIARI	Contratti pubblici	ELEVATO	Trasparenza; Controllo	Misure generali Misure specifiche: Nomina commissione di tre membri con redazione di verbali	SI/NO	Al verificarsi dell'attività	APSE
ATTIVITA' PROPEDEUTICHE ALLE CONCESSIONI DI SERVIZI	Contratti pubblici	ELEVATO	Controllo	Misure generali Misure specifiche: Formulazione mediante documento sottoscritto dell'attività svolta	SI/NO	Al verificarsi dell'attività	APSE
STIPULA O RINNOVO PROTOCOLLI DI INTESA, ACCORDI QUADRO, CONVENZIONI	Contratti pubblici	MEDIO-ELEVATO	Trasparenza	Misure generali Misure specifiche: Pubblicazione in trasparenza degli atti (proposta convenzione, delibere/pareri Facoltà e Dipartimento)	SI/NO	Entro 15 gg. dalla stipula di ogni convenzione	ARAI



PROCESSO	AREA GENERALE DI RISCHIO	LIVELLO DI RISCHIO	TIPOLOGIA DELLA MISURA	MISURE DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	INDICATORI	TEMPISTICA (termine per adozione misure)	AREE RESPONSABILI
IMMOBILI LOCATI	Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio Contratti pubblici	MEDIO-ELEVATO	Regolamentazione	Misure generali Misure specifiche: Revisione del processo per ciò che concerne il pagamento canone	SI/NO	31.12.2017	ARCOFIG
GESTIONE RISORSE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE - acquisizione finanziamenti	Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	MEDIO-ELEVATO	Controllo	Misure generali Misure specifiche: Introduzione di controlli ex post a campione nella misura del 5%	SI/NO	31.12.2017	ARI
GESTIONE RISORSE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE - fornitori esterni	Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	ELEVATO	Regolamentazione	Misure generali Misure specifiche: Utilizzo dell'albo fornitori dell'Ateneo	SI/NO	Al verificarsi dell'attività	ARI
MOBILITA' IN ENTRATA	Acquisizione e progressione del personale	MEDIO-ELEVATO	Controllo	Misure generali Misure specifiche: Controlli effettuati dall'Agenzia Nazionale Erasmus +, dalla Commissione Europea e da auditor esterni, periodicamente e a campione	SI/NO	Tempistiche da determinare con l'Agenzia	ARI
MOBILITA' PLACEMENT	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	MEDIO-ELEVATO	Controllo	Misure generali Misure specifiche: Controlli effettuati dall'Agenzia Nazionale Erasmus +, dalla Commissione Europea e da auditor esterni, periodicamente e a campione	SI/NO	Tempistiche da determinare con l'Agenzia	ARI



PROCESSO	AREA GENERALE DI RISCHIO	LIVELLO DI RISCHIO	TIPOLOGIA DELLA MISURA	MISURE DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	INDICATORI	TEMPISTICA (termine per adozione misure)	AREE RESPONSABILI
CONFERIMENTO DOTTORATI HONORIS CAUSA	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	MEDIO-ELEVATO	Regolamentazione	Misure generali Misure specifiche: Adozione di Linee guida per il conferimento dei dottorati hc	SI/NO	31/12/2017	ASSCO
INAUGURAZIONE ANNO ACCADEMICO	—	MEDIO-MEDIO-ELEVATO	Trasparenza	Misure generali Misure specifiche: Sistematica pubblicazione dei dati sul portale Trasparenza in relazione alle richieste di preventivi	SI/NO	A partire dal 31/03/2017	ASSCO
INIZIATIVE	—	MEDIO-ELEVATO	Trasparenza	Misure generali Misure specifiche: Sistematica pubblicazione dei dati sul portale Trasparenza in relazione alle richieste di preventivi	SI/NO	A partire dal 31/03/2017	ASSCO
CONFERIMENTO LAUREA HONORIS CAUSA	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	MEDIO-ELEVATO	Trasparenza	Misure generali Misure specifiche: Sistematica pubblicazione dei dati sul portale Trasparenza in relazione alla liquidazione delle fatture	SI/NO	A partire dal 31/03/2017	ASSCO



3.7 La gestione del rischio anticorruzione

Con riferimento alle azioni mirate alla prevenzione della corruzione per quanto riguarda il personale, l'Area Organizzazione e Sviluppo ha già formalmente applicato il principio di rotazione – sancito dalla legge n. 190/2012 – per le posizioni organizzative maggiormente esposte al rischio corruttivo, con particolare riguardo ai Direttori di Area (n. 5 rotazioni, con decorrenza 1.1.2017 - 31.12.2019), ai Responsabili Amministrativi Delegati (RAD) dei Centri di Spesa (n. 17 rotazioni con decorrenza 1.1.2017 e n. 20 rotazioni con decorrenza 1.1.2018), ai Capi Ufficio e Capi Settore dell'Amministrazione Centrale (n. 6 rotazioni con decorrenza 1.1.2017), oltre alla rotazione di n. 15 funzionari già operata nell'esercizio 2016, tenendo comunque conto delle specifiche competenze possedute in ragione dell'efficienza dei servizi erogati.

Inoltre, sono state realizzate nell'ambito del Piano di formazione 2016-2018, attività formative di particolare rilievo che hanno coinvolto il personale tecnico-amministrativo nonché il personale docente con funzioni di Rappresentante di Struttura (Presidi di Facoltà e Direttori di Dipartimento), sui temi della prevenzione della corruzione, dell'etica, della cultura della legalità e della trasparenza.

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

Tali iniziative saranno ulteriormente sviluppate anche nel biennio 2017-2018, in sinergia tra l'Area Organizzazione e Sviluppo ed il Responsabile della prevenzione della corruzione.



4 Comunicazione e trasparenza

4.1 Comunicazione

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

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

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

Al fine di coordinare tali contributi e di condividere una comune missione comunicativa, sin dal 2009 l'Ateneo ha avviato l'elaborazione di un Piano di comunicazione annuale⁵⁸, con l'obiettivo di programmare e razionalizzare le attività di comunicazione, ottimizzando le risorse e creando una cultura condivisa della comunicazione. Per ulteriori approfondimenti sulle strategie comunicative di Sapienza si rimanda a tale documento, tuttavia vale la pena sottolineare in questa sede il forte impegno di Sapienza nella comunicazione digitale, sia attraverso il costante impegno nell'aggiornamento e snellimento del sito istituzionale che attraverso la partecipazione a social network e, in generale, a tutti i nuovi media.

4.2 Trasparenza

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

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

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

Con particolare riferimento agli obblighi di trasparenza previsti nel d.lgs. 150/2009, dalla legge 190/2012 e dal d.lgs. 33/2013, gli stessi rientrano, per l'Amministrazione centrale, nelle responsabilità delle Aree dirigenziali e, per le Strutture decentrate,

⁵⁸ I piani annuali della comunicazione sono pubblicati sul sito istituzionale: <http://www.uniroma1.it/ateneo/chiamo/comunicazione-e-brand/piano-di-comunicazione>



nella responsabilità delle Facoltà, dei Dipartimenti, le cui rispettive figure preposte (Direttori di Area, Presidi di Facoltà, Direttori di Dipartimento), garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge.

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

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

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

4.3 Iniziative di comunicazione per la trasparenza

Bilancio sociale

In conformità con lo Statuto e con la normativa⁵⁹, Sapienza pubblica annualmente e sin dal 2010 il Bilancio sociale, un documento che rendiconta puntualmente le attività dell'Ateneo dal punto di vista dell'output sociale.

Il Bilancio sociale⁶⁰ non è solo un'iniziativa di comunicazione e di trasparenza verso tutti gli stakeholder, ma è anche un'operazione che coinvolge tutto l'Ateneo nel consolidare la cultura del dato, della misurazione e della valutazione e uno strumento analitico utile per policy e strategie future.

Il Portale Sapienza Amministrazione Trasparenza

Il sito web istituzionale conta su un Portale dedicato alla Trasparenza⁶¹, uno strumento informativo a questa interamente dedicato che ha sostituito e integrato la precedente sezione.

Sapienza mette così a disposizione dei cittadini, delle istituzioni, delle imprese e degli utenti in generale tutte le informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività dell'Ateneo, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle

⁵⁹ Direttiva del 17 febbraio 2006, emanata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione pubblica "Rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche" e relative Linee guida.

⁶⁰ Il Bilancio sociale è pubblicato sul sito istituzionale: <http://www.uniroma1.it/ateneo/governo/normativa-e-documenti/bilancio-sociale>

⁶¹ <https://web.uniroma1.it/trasparenza/>; Il portale Sapienza Amministrazione Trasparente è stato realizzato dal Centro InfoSapienza per la parte tecnica, con l'Area Affari istituzionali per gli aspetti di contenuto, l'Area Risorse umane per la funzionalità dell'Albo pretorio e l'Ufficio comunicazione per l'impostazione editoriale.



funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche. All'interno del portale sono presenti tutte le informazioni previste dalla normativa, quali per esempio i bilanci, le gare e gli appalti, i concorsi, l'organizzazione e le performance; i dati sono disponibili in formato aperto e sono pubblicati grazie all'attività redazionale svolta sia dagli operatori dell'amministrazione centrale che dai redattori delle strutture periferiche. Le informazioni inserite dai Dipartimenti e dalle Facoltà sono visibili, oltre che sul portale, anche nella sezione trasparenza dei siti delle singole strutture.

Giornate della Trasparenza

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

Il contenuto essenziale delle giornate è la presentazione del Piano della Performance, della Relazione sulla Performance ma anche di altri documenti, a cominciare dal Piano anticorruzione per arrivare al Bilancio sociale e alle risultanze delle indagini sul benessere organizzativo.

In tali incontri sono consentiti interventi ed è previsto uno spazio adeguato al dibattito⁶².

⁶²<http://www.uniroma1.it/archivionotizie/giornata-della-trasparenza-e-dellanticorruzione-2016>



5 La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi

L'organizzazione amministrativo-gestionale di Sapienza è complessa e articolata, e richiede dunque una sistematizzazione della correlazione tra strutture, attività svolte, e, a cascata, responsabilità individuali.

La mappa delle responsabilità è costruita sulla base dell'organigramma dell'amministrazione, per poi scendere a un livello di dettaglio sempre maggiore fino alle unità organizzative singole (uffici e settori); le relazioni tra i centri di responsabilità e gli obiettivi possono essere di vario tipo: dirette (quando il centro di responsabilità è direttamente responsabile del risultato), contributive (le unità organizzative contribuiscono in modo diretto al risultato pur non essendone direttamente responsabili); indirette (le unità organizzative che contribuiscono indirettamente al risultato; è possibile assegnare la misura, ma in maniera minore).

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale persegue le seguenti specifiche finalità:

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

5.1 La misura delle prestazioni

Sapienza valuta la performance individuale del Direttore Generale, dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo attraverso differenti modalità.

La valutazione del DG e del Personale dirigente

Il modello di valutazione di Sapienza comprende sia la valutazione della performance gestionale sia la valutazione delle competenze organizzative. I risultati della valutazione sono impiegati per determinare la quota di retribuzione di risultato spettante (come prevista dal CCNL).

Per quanto riguarda il Direttore Generale, la valutazione viene effettuata dal Nucleo di Valutazione sulla base di apposite schede di sintesi e di autovalutazione analizzate e modificate/validate dal Nucleo secondo le procedure, i criteri e i pesi previsti nel Sistema di misurazione e valutazione della performance di Sapienza.

La valutazione finale è successivamente approvata dagli Organi collegiali su proposta del Rettore.



La performance operativa è misurata attraverso il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (60%), mentre le competenze organizzative attraverso la misurazione della sua capacità organizzativa, gestionale e relazionale (40%).

La valutazione della performance gestionale si articola su due livelli: con riferimento ai singoli obiettivi assegnati direttamente al Direttore generale e con riferimento agli obiettivi da questi assegnati ai Dirigenti. Tale scelta è motivata dalla considerazione che la performance del Direttore generale è misurabile anche con riferimento ai risultati conseguiti dalle varie aree dirigenziali di cui si compone la Direzione generale. La valutazione dei comportamenti organizzativi misura le capacità manageriali e relazionali, individuando per ciascuna famiglia di comportamenti organizzativi una successiva articolazione in comportamenti/dimensioni/sottodimensioni.

Per ciascuna sottodimensione il modello di valutazione prevede la graduazione dei comportamenti organizzativi in più livelli: dal non adeguato all'eccellente.

A ciascuno livello corrisponde un descrittore comportamentale specifico allo scopo di chiarire, con la maggiore precisione possibile, il significato di ciascuna sottodimensione dei comportamenti organizzativi nei diversi gradi di intensità.

Essi mirano a favorirne una formulazione ben strutturata del giudizio da parte del valutatore, ma anche a orientare il valutato, mostrando concretamente quali sono i comportamenti attesi e quali quelli dissonanti rispetto alle finalità e alle dinamiche organizzative in corso.

Per quanto riguarda i Dirigenti, il soggetto valutatore è il Direttore Generale, attraverso schede di sintesi e di autovalutazione compilate dai Dirigenti; anche in questo caso, la performance gestionale è valutata sia attraverso gli specifici obiettivi assegnati, sia attraverso la valutazione della performance delle unità organizzative di loro competenza.

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

La valutazione del personale non dirigenziale

Per il personale non dirigenziale, Sapienza ha adottato degli strumenti di valutazione diversificati a seconda che si tratti di personale di categoria EP e D con incarichi di responsabilità piuttosto che del restante personale.

Per il personale con incarichi di responsabilità è prevista una valutazione della performance operativa, ovvero una valutazione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi attribuiti. A ciascun titolare di posizione organizzativa vengono assegnati dal rispettivo Dirigente 3 obiettivi annuali, con la duplice funzione di indicare i risultati attesi per il personale coinvolto e di indicare priorità, di monitorare processi critici e di migliorare efficacia ed efficienza delle prestazioni lavorative per il dirigente. Dal 2014, Sapienza ha introdotto un modello per la valutazione dei comportamenti organizzativi anche per il personale di categoria EP e D con incarichi di responsabilità; tale modello



si articola in 7 dimensioni per complessivi 14 comportamenti osservabili. Ciascun comportamento osservabile è valutato su una scala di giudizio a 4 livelli che va da non adeguato ad eccellente. Nella fase transitoria la valutazione negativa dei comportamenti organizzativi, che avveniva nel caso di raggiungimento di un valore soglia non superiore a 12 di punteggio, poteva comportare il mancato rinnovo dell'incarico da parte del Direttore Generale, ferme restando le garanzie del contraddittorio.

Lo scorso 21 novembre 2016 è stato sottoscritto un nuovo Contratto Collettivo Integrativo per il personale tecnico – amministrativo⁶³; il contratto prevede, all' articolo 18 e a decorrere dal 2017, un peso economico alla valutazione dei comportamenti organizzativi. Nello specifico la retribuzione di risultato e i compensi correlati alla produttività individuale dei titolari di posizione organizzativa verranno corrisposti a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi nelle seguenti percentuali di attribuzione: 80% obiettivi individuali; 20% comportamenti organizzativi.

Per quanto riguarda invece la valutazione del restante personale dell'Ateneo, ovvero coloro che non ricoprono incarichi di responsabilità, è stato adottato dal 2010 l'istituto della produttività collettiva, di gruppo e di struttura. 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.

Gli obiettivi individuali e collettivi vengono assegnati e successivamente valutati dal Rettore, dal Direttore Generale e dai Direttori d'Area per l'Amministrazione Centrale, dai Presidi di Facoltà e dai Direttori di Dipartimento per le altre strutture d'Ateneo.

Anche per gli obiettivi di gruppo e di struttura, a decorrere dal 2017 è stata introdotta un'importante novità dal Contratto Integrativo e, nello specifico, la previsione nell'ambito dell'istituto della produttività collettiva della valutazione dell'apporto individuale ai gruppi di lavoro. Ai sensi dell'articolo 16, la valutazione dell'apporto individuale all'interno della produttività collettiva è finalizzato a:

- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- migliorare la performance complessiva attraverso la crescita dell'organizzazione;
- favorire lo sviluppo professionale dei dipendenti, valorizzando il contributo di ciascun dipendente all'organizzazione;
- diffondere e condividere gli obiettivi all'interno dell'Amministrazione, promuovendo strumenti di interazione tra il personale e la dirigenza;
- garantire il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale;
- correlare l'erogazione di compensi economici all'effettività della prestazione lavorativa e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

In tale direzione il sistema di assegnazione degli obiettivi di gruppo e di struttura, come per gli obiettivi individuali assegnati ai titolari di posizione organizzativa è collocato nel più ampio processo del Ciclo di gestione della performance, al fine di

⁶³ <http://www.uniroma1.it/notizie/un-nuovo-contratto-di-lavoro-alla-sapienza>



dotare Sapienza di un concreto strumento di organizzazione del lavoro in un'ottica di miglioramento continuo della performance e dei servizi resi al pubblico.

5.2 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

L'attuale *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*⁶⁴ organizzativa e individuale di Sapienza si basa su un primo modello elaborato nel 2010 dal Nucleo di Valutazione Strategica dell'Ateneo, in ossequio alle indicazioni fornite dalle delibere CIVIT n.89/10, n.104/10, nonché sul modello Catena Strategica del Valore e sul modello CAF-Università⁶⁵. Nel 2012 poi tale modello, anche in seguito alla nuova delibera CIVIT n. 1/2012, è stato integrato e migliorato alla luce del perfezionamento di alcune delle metodologie adottate, nonché in considerazione dei più efficienti modelli di valutazione della performance adottati nel corso del 2011.

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

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

Il documento prosegue con alcune indicazioni metodologiche per la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti delle prestazioni e dei servizi erogati dall'Ateneo. Segue l'illustrazione della metodologia relativa alla misurazione e alla valutazione della performance individuale, che ripropone la valutazione delle performance del Direttore Generale e dei Dirigenti con l'adozione di un modello revisionato e implementato nel corso del 2011 coerentemente con l'intero sistema di misurazione. La metodologia per la valutazione del personale di categoria EP e D con incarichi di responsabilità e del restante personale era, nel 2012, in fase di definizione, pur avendo l'amministrazione già adottato dei meccanismi di valutazione e misurazione. Dopo un rapido cenno sull'opportunità di svolgere periodiche indagini sul benessere organizzativo del personale dipendente previste dal D.lgs. n. 150/2009, il documento prende in esame le procedure per implementare il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

Il documento si completa con due capitoli sulle modalità di raccordo ed integrazione del sistema di valutazione e misurazione della performance con i sistemi di controllo

⁶⁴ Il documento è pubblicato sul sito istituzionale: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>

⁶⁵ Le università italiane, allo scopo di pervenire a un sistema di valutazione della performance condiviso, avviarono nel 2010 due laboratori di sperimentazione di respiro nazionale: uno di *action-learning* coordinato dal Politecnico di Milano con la collaborazione di 19 atenei e l'altro coordinato da un Gruppo di lavoro congiunto CRUI e Dipartimento della Funzione Pubblica, per la realizzazione di un adattamento del *Common Assessment Framework* (CAF) alle Università. Sapienza ha partecipato attivamente ad entrambe le esperienze, decidendo di optare per un modello di misurazione e valutazione della performance basato sulla Catena Strategica del Valore e sul CAF, in modo da poter valutare sia le attività amministrative, che quelle specifiche per didattica e ricerca.



esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. Nonché con un capitolo dedicato alle procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione come previsto dall'art.7 comma 3 del D.Lgs 150/09.

Il documento qui descritto è attualmente in fase di revisione e aggiornamento, al fine di allinearli alla nuova organizzazione dell'Ateneo e ai numerosi cambiamenti esterni a livello normativo. È opportuno poi integrare il sistema per descrivere puntualmente sia le nuove metodologie messe a punto dall'Amministrazione per valutare i comportamenti organizzativi del personale di categoria EP e D, sia per proporre un modello univoco di valutazione della performance delle strutture.

5.3 Pari opportunità e benessere organizzativo

Lo Statuto Sapienza prevede all'art 28 l'istituzione del CUG – Comitato Unico di Garanzia, per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, istituito nel novembre 2013. Ne fanno parte rappresentanti dell'Amministrazione e di parte sindacale in misura paritetica (Cug per il personale tecnico-amministrativo).

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

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

Inoltre, Sapienza ha costituito, nel 2013, un ufficio dedicato all'interno dell'Area Organizzazione e Sviluppo: il Settore Strutture, Processi e Benessere Organizzativo.

Benessere organizzativo

Una delle prime attività realizzate dall'Area Organizzazione e Sviluppo è stata l'indagine sul Benessere Organizzativo del personale tecnico amministrativo, per la quale è stato utilizzato uno specifico questionario predisposto dall'Anac, ma appositamente integrato con ulteriori quesiti specifici dell'Università. Nel 2014 è stata effettuata una prima indagine dalla quale sono emerse alcune criticità in relazione alla condivisione degli obiettivi della Performance, alla conciliazione dei tempi di lavoro con la vita privata e sulla formazione.



Nel gennaio 2016 si è conclusa la seconda indagine sul benessere organizzativo. Rispetto all'indagine effettuata nel corso del 2014, il questionario utilizzato è stato modificato e ulteriormente affinato per meglio aderire alla fisionomia organizzativa di Sapienza, anche grazie al contributo del Nucleo di valutazione.

Da tale studio approfondito è scaturito un questionario presentato in una modalità più intuitiva e di semplice e veloce compilazione, richiedendo per il completamento un impegno temporale non superiore ai 15 minuti.

Il quadro emerso dall'indagine sottolinea - come punto di forza - che le persone riconoscono una attenzione e un impegno dell'amministrazione a garantire pari opportunità per tutti, gestendo e valorizzando le differenze di genere, età, orientamento politico e sindacale, ecc.; tra i fattori critici sono invece ancora presenti indicatori relativi alla giustizia distributiva ed alle opportunità di sviluppo e crescita.

Un nuovo e forte impulso al benessere organizzativo sarà garantito dall'applicazione del già citato nuovo Contratto collettivo integrativo⁶⁶, sottoscritto da tutte le sigle sindacali e che già per questo segna un importante momento di condivisione.

Esso si è posto l'obiettivo, finalizzato a criteri di equità e coesione sociale, di valorizzare sistemi retributivi ispirati al merito, riconoscendo l'importanza di un sistema premiale del personale coerente con gli obiettivi strategici dell'Ateneo e con il pieno riconoscimento dell'apporto individuale all'interno dei diversi gruppi di lavoro. Il Contratto si caratterizza per una serie di servizi per la promozione del "work life balance" (ad esempio flessibilità lavorativa, contribuzione a prestazioni medico-assistenziali, interventi a favore dei figli, mobilità casa-lavoro), volti a rispondere a politiche di gestione del personale in condizioni lavorative e ambientali sempre più sostenibili.

Il passo successivo sarà quello di valorizzare ulteriormente l'impatto positivo del lavoro di ciascun collaboratore, sia all'interno dell'Ateneo che nell'ambito territoriale, in termini di utilità sociale: elemento che incide notevolmente sulla motivazione lavorativa. L'obiettivo è quello di rendere tutti sempre più coscienti di far parte di una prestigiosa istituzione, che rappresenta per il territorio e per il Paese una fonte di ricchezza e un imprescindibile leva di crescita e sviluppo, nella consapevolezza che il lavoro di ciascuno, a qualunque livello, è indispensabile per il conseguimento degli obiettivi strategici.

⁶⁶ Vedi nota n. 52.

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