





SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA

# Relazione sulla performance di Sapienza Università di Roma 2016

Approvata dal Consiglio di Amministrazione il 20 giugno 2017

## Presentazione

La *Relazione sulla performance* è redatta dalla Direzione Generale di Sapienza ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009.

La Relazione sulla performance è lo strumento con il quale le amministrazioni pubbliche illustrano, ai cittadini e a tutti gli altri *stakeholder*, interni ed esterni, i risultati di performance ottenuti nel corso dell'anno di riferimento. La Relazione evidenzia quindi *a consuntivo* i risultati organizzativi e individuali raggiunti, facendo riferimento ai singoli obiettivi strategici e operativi programmati, rilevando gli eventuali scostamenti registrati nel corso dell'anno, individuando le cause e le misure correttive da adottare e concludendo in tal modo il ciclo di gestione della performance.

Per la redazione della Relazione sulla Performance di Sapienza si è tenuto conto:

- del Piano della Performance 2014-2016 e del successivo Piano di aggiornamento 2016<sup>1</sup> (d'ora in avanti Piano Integrato 2016);
- di quanto disposto nel “Sistema di misurazione e valutazione della Performance”<sup>2</sup>.

Si ricorda che il Piano della Performance è un documento programmatico triennale a scorrimento annuale che definisce gli elementi fondamentali su cui si basa la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance, in coerenza con gli obiettivi strategici individuati nel Piano Strategico di Ateneo. Nelle more del completamento del nuovo Piano strategico, e ritenendo opportuno completare il ciclo della performance relativo al triennio 2014-2016, anche per il 2016 si è fatto riferimento al Piano strategico 2012-2015<sup>3</sup>. Si segnala che l'aggiornamento 2016 del Piano della performance è stato redatto sulla base delle “*Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane*” emanate dall'Anvur nel luglio 2015 e che rappresenta quindi un primo esperimento di Piano integrato per Sapienza. Ossia un documento unico che integra al suo interno la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla *performance*, alla trasparenza

---

<sup>1</sup> Adottato nelle sedute del Senato Accademico del 23.02.2016 e del Consiglio di Amministrazione del 1.03.2016.

<sup>2</sup> Il “Sistema di misurazione e valutazione della Performance” è il documento metodologico contenente le modalità con cui effettuare il monitoraggio dei risultati.

<sup>3</sup> *Piano strategico 2012-2015. Dieci obiettivi per Sapienza*, predisposto dal Comitato di Supporto Strategico e Valutazione (CSSV) e approvato dal Senato accademico il 27 marzo 2012 e dal CdA il 3 aprile 2012.

e all'anticorruzione<sup>4</sup>, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e della programmazione economico-finanziaria.

Nella presente Relazione si fa riferimento sia ai risultati ottenuti in riferimento agli obiettivi strategici dell'Ateneo nel periodo di applicazione (2012-2016), sia – principalmente - ai risultati ottenuti rispetto agli obiettivi operativi definiti per il 2016 nel Piano che, essendo come detto coordinato e integrato con altri strumenti programmatori per la qualità, la trasparenza, la prevenzione della corruzione, contiene obiettivi precisi derivanti dall'applicazione delle previsioni contenute nei documenti relativi e nella normativa di riferimento.

Gli obiettivi operativi assegnati per il 2016, corredati dai relativi indicatori di performance e target di raggiungimento, sono stati assegnati dalla Governance sia all'Amministrazione, con obiettivi specifici per il Direttore Generale, sia alle Strutture decentrate - Facoltà e Dipartimenti. Gli obiettivi operativi per i Direttori delle Aree dirigenziali<sup>5</sup> sono stati attribuiti dal Direttore Generale.

Il Direttore Generale

---

<sup>4</sup> Il Piano Integrato 2016 è pubblicato nella sezione Trasparenza del sito istituzionale: [https://web.uniroma1.it/trasparenza/sites/default/files/PP\\_2016\\_2marzo\\_0.pdf](https://web.uniroma1.it/trasparenza/sites/default/files/PP_2016_2marzo_0.pdf)

<sup>5</sup> L'Amministrazione Centrale, anche a norma dell'art. 25, comma 2 dello Statuto di Sapienza, si articola in Aree dotate di autonomia attuativa ed organizzativa, alla cui direzione è incaricato un Dirigente dell'Ateneo che assume la funzione di Direttore di Area.

## Indice

<b>1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER</b>	<b>5</b>
1.1 GLI <i>OUTCOME</i> DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI DI SAPIENZA	5
1.2 GLI <i>OUTCOME</i> DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI DI SAPIENZA	10
<b>2. OBIETTIVI OPERATIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI</b>	<b>21</b>
2.1 GLI OBIETTIVI PER MISSIONI E PROGRAMMI	21
2.2 LA RENDICONTAZIONE DELLE RISORSE ALLOCATE	21
2.3 GLI OBIETTIVI OPERATIVI DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE	23
2.4 GLI OBIETTIVI DI PRESIDI DI FACOLTÀ E DIRETTORI DI DIPARTIMENTO	41
2.5 I RISULTATI IN TEMA DI TRASPARENZA E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	51
2.6 I RISULTATI IN TEMA DI STANDARD DI QUALITÀ DEI SERVIZI	61
2.7 GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E LA PRODUTTIVITÀ COLLETTIVA	63
<b>3. RISORSE, EFFICIENZA, ECONOMICITÀ</b>	<b>66</b>
<b>4. BENESSERE ORGANIZZATIVO</b>	<b>74</b>
<b>5. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</b>	<b>77</b>

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

Come anticipato nella presentazione, il 2016 è stato l'ultimo anno di applicazione del Piano della performance triennale 2014-2016; inoltre, nelle more del completamento del nuovo Piano strategico, gli obiettivi del 2016 per l'Amministrazione centrale e per le strutture sono stati fatti ancora derivare dagli obiettivi strategici del Piano strategico 2012-2015 (Dieci obiettivi per Sapienza).

Questa Relazione costituisce dunque l'occasione per rendicontare, oltre che i risultati dell'anno di riferimento, anche l'impatto delle politiche adottate da Sapienza negli ultimi anni, delineando le evoluzioni e i cambiamenti intervenuti dal 2012 ad oggi.

Questa analisi è stata condotta analizzando il trend degli indicatori di impatto che erano stati scelti, nell'ambito del Piano strategico 2012-2015; è importante segnalare che alcuni di quegli indicatori sono nel tempo divenuti obsoleti in termini di rilevanza oppure non più calcolabili; è il caso, ad esempio, degli indicatori di tipo finanziario, che non sono più estraibili o comunque non comparabili dato il cambio del sistema di contabilità (si è passati alla contabilità economico patrimoniale - Coep) e l'adozione del Bilancio Unico. Altri indicatori invece hanno risentito nel tempo di cambiamenti importanti, anche a seguito di politiche settoriali, che ne hanno modificato il senso rendendoli non più idonei a misurare quel fenomeno; ne sono un esempio significativo gli indicatori relativi ai brevetti.

Nel corso del 2016 Sapienza ha avviato un percorso di sistematizzazione dei propri documenti programmatici, tra cui si segnala l'adozione del nuovo Piano Strategico 2016-2021 dell'Ateneo, che ha aggiornato le linee strategiche dell'ateneo in coerenza con i mutamenti intercorsi in questi all'interno e all'esterno.

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

Nella Tabella 1, in calce a questo capitolo, sono descritti i risultati ottenuti (*outcome*) per gli obiettivi strategici di Sapienza per il periodo 2012-2016, corredati solo da quegli indicatori di impatto ritenuti ancora rilevanti e confrontabili con i dati storici.

La lettura dei trend degli indicatori è facilitata da un sistema di visualizzazione grafica in cui i valori che vanno nella direzione auspicata sono indicati con un check verde ✓

mentre quelli che restano costanti o con andamento alterno sono valorizzati con uno smile giallo 😊.

Le riflessioni che seguono in merito agli obiettivi strategici di Sapienza emergono, quindi, sia da un'analisi dell'andamento degli indicatori correlati, ma anche da considerazioni derivanti da altri momenti di rendicontazione dell'Ateneo (come le Relazioni al Bilancio, il Bilancio sociale, le relazioni del Nucleo di valutazione)

#### SVILUPPARE E POTENZIARE LA RICERCA:

Relativamente a questo obiettivo strategico, si osserva che a fronte di una generale e diffusa diminuzione delle entrate per la ricerca, legata al decremento dei fondi pubblici e alla crisi economica, Sapienza ha reagito investendo sulla diffusione delle opportunità di finanziamento offerte dell'Unione Europea e creando un'apposita Area per il supporto alla ricerca e al trasferimento tecnologico, dotata di uffici specifici per il supporto ai ricercatori. È stato inoltre istituito un ufficio a Bruxelles, per agevolare la presenza di Sapienza agli eventi Commissione europea e delle agenzie comunitarie, al fine di rappresentare gli interessi del nostro Ateneo sin dalle fasi di programmazione e definizione delle priorità tematiche e scientifiche dei diversi progetti europei. Un risultato di queste politiche è rappresentato dall'incremento degli introiti da ricerche con finanziamenti competitivi dall'Unione Europea registrato nel 2016 (€ 36.650.205 contro i €31.800.847 del 2015).

#### MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE:

Nel corso del periodo 2012-2016 l'attenzione verso la qualità della formazione è stata elevata, con risultati positivi anche se non ancora pienamente soddisfacenti.

Il tasso di abbandono sia nel primo che nel secondo livello, ha avuto un andamento altalenante, con un trend in calo sia nel 2014 che nel 2015 e in aumento nel 2016. Il fenomeno degli abbandoni è noto e diffuso; tra le politiche di orientamento e tutorato adottate si segnala l'istituzione di un apposito Ufficio di Orientamento e placement, in fase di implementazione, oltre che azioni specifiche confermate anche per i prossimi anni. In generale, è stato rilevato che tutte le strutture di Sapienza hanno intrapreso iniziative in tema di orientamento e tutorato ed è in fase di definizione una politica di Ateneo su questi temi allo scopo di uniformare gli interventi, valorizzando le buone pratiche avviate da alcune Facoltà.

La regolarità delle carriere degli studenti misurata dal numero di Crediti formativi (CFU) acquisiti dagli studenti iscritti regolari (sul totale dei CFU acquisibili) mostra un costante aumento, confermando un trend di regolarizzazione dei percorsi di studi. Anche il monitoraggio realizzato mediante la raccolta delle opinioni degli studenti evidenzia risultati positivi, confermati anche nelle relazioni del Nucleo di valutazione. Il numero degli insegnamenti monitorati è aumentato costantemente, fino a raggiungere una quota di circa il 93% degli insegnamenti; inoltre, si osserva un costante aumento della media dei giudizi positivi di tutte le Facoltà, che si attesta oltre l'86% nel 2016.

#### OTTIMIZZARE GLI SPAZI OPERATIVI E SVILUPPARE LE CAPACITÀ DI ACCOGLIENZA

Gli indicatori previsti per questo obiettivo non rendono l'idea dei più recenti progressi di Sapienza in tema di sviluppo edilizio. Sapienza ha infatti avviato un processo di sviluppo edilizio che ha previsto da una lato la dismissione di strutture a titolo oneroso consequenziale all'acquisizione di nuovi spazi di proprietà (come ad esempio l'ex centro di smistamento delle poste di Via Tiburtina); dall'altro la ristrutturazione, l'ampliamento e messa in sicurezza di aule, laboratori e spazi per gli studenti e i ricercatori, oltre che alla progettazione di residenze universitarie.

Questo processo, in linea con una crescente attenzione al concetto di responsabilità sociale, consente di implementare una strategia volta alla promozione della sostenibilità, oltre che economica, anche:

- ambientale, con la riqualificazione delle aree verdi, l'implementazione di soluzioni per l'efficientamento energetico e la gestione dei rifiuti;
- sociale, mediante la rigenerazione delle aree oggetto di ristrutturazione ed ampliamento secondo una visione integrata con il territorio di riferimento, orientata al cittadino e tesa al coinvolgimento della comunità.

#### MIGLIORARE LA GESTIONE ECONOMICA E FINANZIARIA

Gli indicatori correlati a questo obiettivo non sono stati considerati in quanto obsoleti dopo il cambio di sistema di contabilità dell'Ateneo. A tal proposito è tuttavia importante sottolineare che Sapienza nel periodo considerato ha completato il passaggio al sistema di Coep e al Bilancio Unico. In particolare, nell'esercizio 2015 è

stato adottato il Bilancio unico di Ateneo in contabilità economico-patrimoniale, a valle di un percorso intrapreso nel 2012; il Bilancio unico consente una visione completa e analitica, in ottica economica, patrimoniale e finanziaria, dell'intero Ateneo, non essendo più la mera aggregazione e consolidamento delle risultanze contabili dei diversi Centri di spesa con l'Amministrazione centrale. La transizione, avvenuta nei tempi indicati dalla normativa, rappresenta un traguardo particolarmente soddisfacente data la complessità del nostro Ateneo.

A questo importante risultato va aggiunto anche il soddisfacente andamento degli esercizi finanziari 2015 e 2016: la politica di miglioramento costante dei conti di Sapienza e il rating nettamente positivo rispetto al passato ha consentito il suo accreditamento come partner credibile di cofinanziamento nei confronti dei diversi interlocutori pubblici e privati (vedi ad esempio l'accordo con la BEI di cui si dirà più avanti).

#### AGIRE PER LO SVILUPPO CULTURALE ED ECONOMICO DEL PAESE

Anche per questo obiettivo gli indicatori previsti (relativi ai brevetti) non risultano più significativi. Si ricorda infatti che Sapienza ha introdotto una politica di razionalizzazione del percorso di tutela brevettuale, nell'ottica di concentrare gli sforzi e le risorse finanziarie disponibili verso casi dotati di un maggiore potenziale commerciale; in ambito internazionale, ad esempio, l'estensione del brevetto all'estero è stata correlata alla presenza di effettive possibilità applicative e di sviluppo innovativo. Per quanto attiene alle azioni di trasferimento tecnologico destinate a valorizzare i brevetti in portafoglio, è stato adottato un approccio top-down, partendo da obiettivi più grandi e generali (il recupero degli investimenti fatti in R&S, la creazione di un'immagine della Sapienza quale leader dell'innovazione e della ricerca), per convergere verso obiettivi specifici di business (la produzione di profitti a vantaggio del titolare e degli inventori, l'ottenimento di un vantaggio competitivo nel settore commerciale/di ricerca di riferimento).

#### SVILUPPARE CAPACITÀ DI GESTIONE IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE

La performance dell'Amministrazione Centrale, misurata mediante i risultati di performance complessiva del Direttore Generale, ha mostrato nel periodo 2012-2016 un lieve ma costante miglioramento.

Anche l'attenzione alla formazione del personale a tutti i livelli si è mantenuta sempre alta; ogni anno partecipa a corsi di aggiornamento e formazione circa la metà dei dipendenti dell'Ateneo.

#### PROMUOVERE L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA

In attesa di definire nuovi indicatori di misura relativi ai progressi tecnologici, si segnalano l'implementazione del Sistema per l'identificazione per l'identità digitale (SPID), che permette di accedere con le stesse credenziali a tutti i servizi online delle PPAA e l'attivazione della card studenti.

Prosegue la copertura della rete wi-fi, cresciuta notevolmente nel periodo di riferimento, sia quantitativamente che qualitativamente. Oltre agli uffici amministrativi, è stata garantita la copertura della maggior parte delle aule, delle biblioteche e delle sale lettura dell'Ateneo, grazie al montaggio di quasi 500 antenne e alla contestuale sostituzione delle più vecchie, per garantire la ricezione del segnale.

#### VALORIZZARE I MERITI E ATTRARRE I MIGLIORI

Si rileva un lieve ma costante incremento del numero di immatricolati ai corsi di laurea di I livello e ciclo unico (CU) con voto di maturità superiore al 97/100 sul totale degli immatricolati. Le azioni di orientamento e di marketing di Sapienza per attrarre gli studenti meritevoli, tra le quali le politiche sulle riduzioni ed esenzioni delle tasse, hanno mostrato risultati nella direzione auspicata. Proseguono le azioni per migliorare l'attrattività dei corsi Sapienza nei confronti degli studenti migliori.

Gli indicatori relativi all'attrattività dei corsi di dottorato si attestano tutti su valori positivi – anche se con lievi oscillazioni nel 2016 - sia dal punto di vista della partecipazione ai bandi che da quello della provenienza e del livello degli studenti.

#### SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Si segnala l'incremento dell'offerta formativa totalmente in lingua inglese e dei corsi a doppio titolo, nonché l'aumento delle risorse spese per il finanziamento dei programmi di mobilità e scambi culturali degli studenti, dei docenti e del personale tecnico amministrativo. La partecipazione dei nostri studenti ai programmi di mobilità nonché la presenza di studenti stranieri nel nostro Ateneo è senz'altro migliorabile, ma si assiste a un trend positivo suscettibile di ulteriori affinamenti grazie alle nuove

iniziative previste per i prossimi anni (partecipazione a eventi di orientamento all'estero, diffusione costante di informazioni sulle opportunità offerte attraverso eventi e presenza sui più diffusi social network, rafforzamento dei servizi di accoglienza e integrazione per gli stranieri, incremento degli accordi di mobilità, etc).

## SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI COMUNICARE E IL MARKETING

L'indicatore dedicato al tempo medio di permanenza nel sito mostra una riduzione costante; nonostante le apparenze, è un segnale positivo in quanto il minor tempo trascorso sul sito indica un facile reperimento delle informazioni necessarie all'utente. L'indicatore relativo alla frequenza di rimbalzo annuale, ovvero relativo alla percentuale di utenti che abbandonavano il sito dopo avervi acceduto, non è stato considerato; l'ampliamento del sito web istituzionale ha comportato il collegamento a più servizi fuori dal portale, che pur dimostrando l'esistenza di una pluralità di nuove pagine, inquinava la rilevazione del dato finale.

Si registra un costante aumento, a parte una piccola battuta d'arresto nel 2014<sup>6</sup>, delle scelte di devoluzione del 5x1000 a favore dell'Ateneo. È un segnale positivo, che evidenzia il successo delle politiche avviate per sensibilizzare sia la cittadinanza che la comunità accademica e amministrativa, come ad esempio la campagna "*Investi sul futuro, fai crescere l'università*" e la pubblicazione di una puntuale rendicontazione dell'utilizzo dei contributi in un'apposita sezione del sito web istituzionale<sup>7</sup>.

Sapienza ha puntato, nel periodo di riferimento, a un rilancio del *brand* dell'Ateneo, culminato nel 2016 con l'apertura di uno *store* all'interno della Città Universitaria; si evidenzia, infatti, un aumento delle entrate relative al *merchandising*, che peraltro non tengono conto degli acquisti effettuati dalle varie strutture interne all'Università stessa ma fanno riferimento solo ad acquisti esterni.

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

Sapienza ha individuato obiettivi operativi specifici - descritti dettagliatamente nel capitolo 2 - le cui responsabilità di attuazione ricadono sull'Amministrazione Centrale

---

<sup>6</sup> Si ricorda che si fa riferimento a quanto erogato per l'a.f. 2013.

<sup>7</sup> <http://www.uniroma1.it/cinque-per-mille>

e/o sulle Strutture dipartimentali e di Facoltà - programmabili nel breve periodo, chiari, perseguibili e verificabili; per ognuno di essi sono state definite le singole azioni da compiere, fissando le attività, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative necessarie.

Analizzando il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati nel 2016, osservabile in dettaglio più avanti (vedi tab. 4), si evidenzia che la performance di Sapienza è stata molto elevata sia in termini di efficacia che di efficienza.

In particolare, si segnalano i principali conseguimenti rilevanti per la collettività e per gli *stakeholder* di Sapienza (dipendenti, studenti, famiglie, società):

#### **Personale tecnico-amministrativo:**

Reclutamento: sono state espletate e concluse le procedure concorsuali per più di 90 posizioni, previste nel 2016 allo scopo di potenziare il supporto tecnico e amministrativo nelle strutture di Sapienza. Particolare attenzione è stata dedicata agli esperti linguistici, agli uffici preposti alle attività di orientamento e placement, di supporto alla ricerca – anche dipartimentale -, alle attività di internazionalizzazione, ai servizi agli studenti, alle biblioteche.

Contrattazione collettiva: nel mese di novembre 2016 è stato siglato il nuovo contratto integrativo per il personale tecnico-amministrativo della Sapienza, che prevede, oltre alla progressione orizzontale basata su criteri di selettività, un innovativo pacchetto di iniziative per il welfare e il benessere organizzativo. Ispirandosi a principi di equità e coesione sociale, si è posto l'obiettivo di strutturare, in modo ancor più incisivo, sistemi e logiche di merito e selettività, attraverso la disciplina e la rimodulazione di determinati istituti contrattuali. Il contratto riconosce la rilevanza del personale tecnico-amministrativo nel processo di implementazione della qualità dei servizi dell'organizzazione universitaria, attraverso la previsione di un sistema premiale di sviluppo professionale - in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo - che tiene conto degli apporti individuali all'interno dei gruppi di lavoro. Oltre a ciò, nell'ambito del contratto è inserito un piano welfare per il personale, finanziato con fondi del budget 2016, al fine di garantire al personale migliori condizioni lavorative e ambientali, è stato predisposto un pacchetto di servizi per la promozione del "work life balance", volto a rispondere alle politiche di gestione e sviluppo del personale.

Le tipologie di benefit rivolte al personale riguardano la salute (contributi per prestazioni medico-assistenziali); interventi a favore dei figli; mobilità casa lavoro, bonus formazione e cultura.

### **Famiglie:**

Alternanza scuola-lavoro: La legge n. 107 del 13/07/2015, “La buona scuola”, ha previsto l’attivazione dall’anno scolastico 2015/2016 di percorsi obbligatori di alternanza scuola-lavoro da inserire a cura degli istituti superiori nel Piano triennale dell’offerta formativa nel secondo biennio e nell’ultimo anno della scuola secondaria di secondo grado, per un totale di almeno 400 ore negli istituti tecnici e professionali e almeno 200 ore nei licei. Si tratta di un’esperienza che coinvolge le famiglie e arricchisce il percorso di crescita dei ragazzi. Sapienza ha voluto porsi come ente ospitante di tale esperienza, firmando all’inizio del 2016 un protocollo di intesa con il Miur per la realizzazione dei percorsi. L’iniziativa ha avuto un successo decisamente superiore alle aspettative, e Sapienza ha firmato 85 convenzioni con le Scuole, avviando più di 100 percorsi, pubblicati su un catalogo online<sup>8</sup>, e ospitando nel corso dell’anno quasi 3000 studenti delle scuole superiori.

Tasse Universitarie: di particolare rilevanza la rimodulazione delle tasse universitarie, fortemente voluta dalla Governance di Ateneo e realizzata con il supporto tecnico dell’amministrazione. I termini principali di tale rimodulazione sono stati: i) la diminuzione della tassazione forfettaria per gli studenti stranieri non residenti stabilmente in Italia e senza ISEE certificato; ii) la riduzione delle tasse per reddito estesa progressivamente fino a un ISEE pari a €30.000; iii) bonus al 5% per iscrizione ad anni accademici successivi per gli studenti migliori, valutati in base ad alcuni criteri specifici; iv) la riduzione fissa per gli immatricolati con voto di maturità superiore o uguale a 95/100.

### **Studenti:**

Nuovo Sistema pubblico per l’identità digitale (SPID): nel mese di maggio 2016 l’Ateneo ha stipulato una convenzione con l’Agenzia per l’Italia Digitale per l’adesione a SPID, il sistema che offre un’identità digitale, unica e sicura, che permette di accedere con le stesse credenziali a tutti i servizi online delle Pubbliche

---

<sup>8</sup> <http://uniroma1.it/alternanzascuolalavoro>

Amministrazioni italiane e dunque di semplificare e rendere più rapido il rapporto tra gli utenti e la P.A., senza trascurare la sicurezza nella gestione dei dati. Sapienza è stata la prima università italiana ad attivare tale convenzione; a partire da giugno 2016, gli studenti possono, con lo stesso numero identificativo, usufruire dei servizi delle altre amministrazioni (come Inps, Inail, Agenzia delle Entrate etc.) senza dover ottenere ulteriori codici di accesso.

Card studenti: Il progetto Nuova Card Studenti<sup>9</sup> è nato dalla precisa volontà di fornire agli studenti di Sapienza un dispositivo tecnologicamente avanzato che permettesse sia l'identificazione ufficiale come studente dell'Ateneo (al fine di poter usufruire di qualunque convenzione e/o promozione offerta da Sapienza stessa o da terzi in convenzione), sia di poter utilizzare i servizi avanzati attualmente disponibili presso l'Ateneo o da implementare successivamente. La card è infatti dotata di 4 tecnologie di identificazione con l'obiettivo di consentire l'integrazione di tutti i servizi informatizzati attualmente erogati e che hanno la capacità di ospitare future implementazioni (come ad esempio: registrazione della presenza presso aule o laboratori; accesso al Centro Universitario Sportivo, accesso alle sale lettura h24 etc).

Domanda di laurea online: è stato completato il percorso del processo che permette la gestione, totalmente in digitale, della domanda di laurea, dei relativi allegati e dell'eventuale tesi di laurea. Gli studenti potranno presentare la propria domanda di laurea tramite una procedura dedicata su Infostud, illustrata con istruzioni chiare e dettagliate<sup>10</sup>.

Biblioteche e sale letture h 12 e h 24: Il progetto, avviato già dal 2015, si proponeva di realizzare un'apertura prolungata delle biblioteche fino a 12h giornaliere con erogazione dei servizi di base e a distanza, e l'apertura delle biblioteche come sale lettura fino a 24h giornaliere. Nel corso del 2016 diverse strutture hanno adottato un orario di apertura più ampio. In particolare: 3 biblioteche offrono l'apertura fino a 20h e due di queste sono aperte il sabato; 2 biblioteche con orario serale fino alle 19 e aperte il sabato; 15 biblioteche aperte fino alle 19; 3 sale lettura H24, tra cui la nuova di "A. Ghizetti" di Via Scarpa, del Dipartimento di Scienze di base e applicate per l'ingegneria.

---

<sup>9</sup> <http://www.uniroma1.it/card-studenti>

<sup>10</sup> <http://www.uniroma1.it/node/30100>

Riqualificazione degli spazi: nel 2016 è stato siglato un accordo con la BEI (Banca Europea per gli Investimenti) che prevede un importante finanziamento a favore di Sapienza per un ampio piano di riqualificazione delle sue strutture; si tratta del più cospicuo finanziamento che la BEI eroga a favore di una università italiana. Tale accordo rappresenta un momento importante per lo sviluppo di Sapienza perché, per la prima volta, dopo cinquant'anni, si dà corpo a un impegno notevole per ristrutturare e adeguare un grande Ateneo come Sapienza alle esigenze dei tempi e alle necessità degli studenti e di chi vi lavora; il progetto è declinato in vasti interventi edilizi, che vanno dalla riqualificazione di aule (108), biblioteche, laboratori, fino alla realizzazione di nuove residenze universitarie.

Tale risultato si aggiunge a tutti gli interventi edilizi di manutenzione e riqualificazione degli spazi universitari (sia quelli destinati agli studenti, quali le aule e le biblioteche, sia quelli amministrativi del personale dell'Ateneo) già operati nel corso del 2016.

#### **Ricerca:**

Nuovi Regolamenti: è stato approvato ed emanato il nuovo testo del Regolamento per il conferimento degli assegni di ricerca, ed è stata avviata una revisione del Regolamento di Ateneo delle attività eseguite nell'ambito di contratti e convenzioni per conto terzi.

Nuova piattaforma per la gestione dei Bandi di Ateneo 2016: è stata creata una piattaforma interna all'Ateneo che ha permesso anche di ridurre i costi sostenuti dall'Amministrazione per il servizio prima prestato da CINECA.

Piano di razionalizzazione dei Centri Interdipartimentali di Ricerca e dei Centri Interdipartimentali di Ricerca e Servizi per l'utilizzo efficiente ed efficace delle risorse: si tratta di un'azione che ha permesso di migliorare il sistema a sostegno della ricerca di Ateneo, concentrando l'attenzione e le risorse sui Centri maggiormente produttivi.

Certificazione HRS4R: nel 2008 la Commissione Europea ha avviato la Human Resources Strategies for Researchers (HRS4R) per offrire assistenza e supporto nell'implementazione della Carta Europea dei Ricercatori. Ottenere tale certificazione ha un notevole valore strategico, per questo Sapienza ha avviato nel 2016 tutte le attività necessarie per l'ottenimento della certificazione HRS4R nel corso del 2017.

**Didattica:**

Programmazione offerta formativa in termini di sostenibilità: il processo di programmazione per l'a.a. 2016-2017 in termini di sostenibilità, secondo le linee guida del sistema di qualità AVA, ha portato all'accREDITamento iniziale di 5 nuovi corsi di studio (2 L, 1 LM cu, 2 LM) e alla conferma dell'accREDITamento di 269 corsi di studio (152 L, 13 LM cu, 104 LM) già accREDITati per il precedente anno accademico.

Orientamento e placement: nel corso dell'anno, è stata assicurata la sostenibilità (anche economica) di nuove iniziative di orientamento a favore degli studenti e, in termini di potenziamento delle strutture preposte alla didattica, l'istituzione del nuovo Ufficio per l'orientamento e il placement.

Corsi internazionali: nel corso del 2016, è stato garantito il sostegno amministrativo ai corsi internazionali offerti interamente o parzialmente in lingua inglese e con percorsi di doppia laurea, sia nella negoziazione degli accordi che nell'accREDITamento e nelle modifiche di ordinamento necessarie per l'attivazione di corsi o canali in lingua inglese. Tali corsi hanno beneficiato, inoltre, del supporto finanziario erogato dall'Ateneo ed assegnato con il bando competitivo per il finanziamento dei corsi internazionali. Inoltre, sono stati organizzati momenti informativi sul tema della promozione dei corsi internazionali e della preselezione delle candidature. Undici nuovi corsi di studio o curriculum sono offerti interamente in lingua inglese a partire dall'anno accademico 2016-2017 e sono state stipulate/rinnovate sette convenzioni di doppia laurea. Inoltre, sono state poste in essere attività di supporto, consulenza e formazione alle strutture didattiche, ed in particolare ai coordinatori di corso di studio e Manager Didattici.

**Prevenzione della corruzione:**

Rotazione degli incarichi: in conformità con quanto previsto dalla vigente normativa in materia, si è provveduto a un'analisi del quadro complessivo delle posizioni organizzative e funzioni specialistiche ricoperte dal personale tecnico-amministrativo di Sapienza, anche con l'obiettivo di evidenziare specifiche esigenze organizzative o eventuali criticità che potessero assumere rilevanza in ordine alla concreta applicazione del principio di rotazione ("fattore tempo", per garantire la continuità dell'azione amministrativa, la presenza di professionalità infungibili, la necessità di adottare misure organizzative alternative). Come precisato dall'ANAC (Autorità

Nazionale Anticorruzione), infatti, la rotazione degli incarichi rappresenta non solo uno strumento volto a prevenire la corruzione, ma anche un criterio che contribuisce alla crescita professionale del dipendente e una misura di arricchimento per l'organizzazione degli uffici.

In esito alla definizione del Piano di rotazione degli incarichi, è stata attuata a fine 2016 una fase di rotazione per l'attribuzione degli incarichi 2017 che ha interessato, in primis, le posizioni apicali (i Dirigenti) ed è proseguita per i titolari di posizione organizzative, ivi compresi i RAD (responsabili amministrativi delegati delle strutture decentrate).

Le principali criticità di Sapienza nel suo complesso hanno riguardato:

**Mancato aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance - SMVP:** nonostante la necessità, già rilevata in passato dal Nucleo di Valutazione, il Sistema non è stato ancora aggiornato con l'inserimento di tutte le iniziative già realizzate ed applicate negli ultimi anni. A giustificazione di tale mancanza c'è stata senza dubbio la necessità di attendere la sottoscrizione del nuovo Contratto Collettivo Integrativo di Ateneo, che rivedeva, tra l'altro, i sistemi di misurazione e valutazione del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, e in particolare l'apporto individuale nell'ambito dell'istituto della produttività collettiva e la valutazione dal punto di vista economico dei comportamenti organizzativi dei titolari di posizione organizzativa. La definizione e sottoscrizione del nuovo Contratto doveva, quindi, precedere l'aggiornamento del SMVP affinché quest'ultimo potesse prevedere le novità introdotte relativamente alle metodologie di valutazione del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario.

Nel corso dell'anno, tuttavia, si sono svolti incontri organizzativi tra gli uffici competenti, al fine di organizzare il lavoro da svolgersi; il definitivo aggiornamento del documento è previsto per l'anno 2017.

**Non completo allineamento della fase di budgeting con la fase di rendicontazione:** nel 2016 sono state rilevate ancora delle discordanze in relazione alla rendicontazione delle risorse assegnate in fase di budgeting. È tuttavia importante sottolineare che nel 2016, per ovviare a questo problema, è stata

anticipata la definizione degli obiettivi 2017 per garantire l'allineamento tra ciclo di bilancio e ciclo della performance.

**Non completo rispetto della programmazione delle Opere Pubbliche previste dall'elenco annuale 2016** (Piano Opere Pubbliche 2015-2017): non è stato possibile procedere alla realizzazione di tutti gli interventi previsti, anche per cause indipendenti all'operato dell'Amministrazione (alcuni lavori chiamano in causa soggetti esterni all'Ateneo). Si fa riferimento, ad esempio, ai ritardi registrati per il completamento del progetto di ampliamento della Facoltà di Medicina e Psicologia presso l'Area Sant'Andrea nonché per la riqualificazione e l'allestimento del nuovo Centro Linguistico di Ateneo.

**Il numero di laureati regolari è ancora basso per molte Facoltà:** una criticità dovuta, tra gli altri fattori, anche ai ritardi e agli abbandoni degli studenti al primo anno; da segnalare tuttavia la crescente consapevolezza da parte di tutti gli attori del sistema di tali problematiche che hanno portato all'adozione di analisi specifiche per i corsi di studio maggiormente interessati da questo fenomeno e ad azioni mirate di tutoraggio.

**Il tasso di mobilità internazionale in uscita dei docenti Sapienza è basso:** mentre crescono i Visiting professor in entrata presso l'Ateneo per almeno un mese, il numero di docenti che si reca all'estero per lo stesso periodo è ancora esiguo, con forti disparità a livello di strutture dipartimentali.

Tabella 1 - Obiettivi strategici di Sapienza e relativi indicatori di outcome<sup>11</sup>

Obiettivi strategici	Indicatori di impatto	Criterio di misurazione	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Andamento dei risultati
<b>1.Sviluppare e potenziare la ricerca</b>	Proporzione tra l'entrata per la ricerca e il FFO	Totale entrate ricerca/FFO						
	Entrata media per la ricerca per docente di ruolo	Totale entrate ricerca/n. docenti di ruolo						
<b>2.Migliorare la qualità della formazione</b>	Tasso di abbandono nelle carriere degli studenti primo livello	n. immatricolati anno t-1 che non hanno confermato l'iscrizione nell'anno t/ n. imm t-1 (Fonte: Infostud – CINFO)	19.5%	22.15%	21,93%	19,95%	22,62%	☹️
	Tasso di abbandono nelle carriere degli studenti secondo livello	n. iscritti primo anno t-1 che non hanno confermato l'iscrizione nell'anno t/ n di studenti iscritti t-1 (Fonte: Infostud – CINFO)	5.1%	8.47%	6,91%	5,80%	8,94%	☹️
	Regolarità delle carriere degli studenti	n. CFU acquisiti dagli iscritti regolari/n CFU acquisibili (Fonte: CINFO)	40.4%	61.46%	70,03%	72,30%	73,75%	✅
	Rapporto tra insegnamenti monitorati e insegnamenti totali	n. insegnamenti monitorati attraverso i questionari di valutazione della didattica/n insegnamenti totali (Fonte: OPIS – CINFO)	64.5%	74.78%	75%	86,05%	92,69%	✅
	Percentuale di giudizi almeno sufficienti sugli insegnamenti (% giudizi positivi al questionario opinioni studenti)	Media delle percentuali di giudizi positivi di tutte le facoltà. (Fonte: OPIS – CINFO)	85.6%	85.01%	84,64%	83,87%	86,1%	✅
<b>3.Ottimizzare gli spazi operativi e sviluppare le capacità di accoglienza</b>	Numero borse di collaborazione	Numero borse di collaborazione disponibili (Fonte AROF)	1928	2023	2057	2105	2415	✅
	Posti aula per studente	N. di posti aula /numero di studenti iscritti (Fonte DB spazi – CINFO)	21%	39%	43,48%	43,91%	44,85%	✅
	Posti in laboratori scientifici per studente	N. posti laboratori scientifici/n iscritti (Fonte DB spazi - CINFO)	3%	3%	3,34%	3,37%	3,45%	✅

<sup>11</sup> Gli indicatori evidenziati in grigio non sono stati considerati in quanto non più confrontabili con i dati storici.

Obiettivi strategici	Indicatori di impatto	Criterio di misurazione	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Andamento dei risultati
<b>4. Migliorare la gestione economica e finanziaria</b>	Incidenza del costo del personale sulle entrate correnti							
	Incidenza spese fisse personale sul FFO	Spese fisse docenti+ personale TAB/FFO						
	Incidenza delle entrate contributive sul FFO	Totale entrate contributive/FFO						
<b>5. Agire per lo sviluppo culturale ed economico del paese</b>	N Brevetti depositati (domande)	Valore assoluto (Fonte ASUR)						
	Brevetti in portafoglio	Valore assoluto (Fonte ASUR)						
<b>6. Sviluppare capacità di gestione imprenditoriale e manageriale</b>	Indicatore di performance complessiva dell'anno corrente rispetto all'anno precedente	Valutazione complessiva Direttore Generale (Fonte: NVA)	90.04	90.89	92,06 (su 100)	92,26/100	92.56/100	✓
	Grado di copertura della formazione del personale tecnico amministrativo	Numero di dipendenti coinvolti in attività di formazione/numero di dipendenti <sup>12</sup> (Fonte: AOS)	36.93%	43.86%	44,20%	46,19%	47.25%	✓
<b>7. Promuovere l'innovazione tecnologica</b>	Grado di copertura della rete WI-FI	% di copertura <sup>13</sup> (Fonte: CINFO)	75%	75%	80%	89%	92%	✓
<b>8. Valorizzare i meriti e attrarre i migliori</b>	Qualità dell'attrattività del corso di dottorato	Idonei totali /partecipanti totali nell'anno t (Fonte: CINFO)	60.73%	56.87%	76,53%	79,20%	80,35%	✓
	Tasso di attrattività dei dottorati da parte di studenti laureati in altri Atenei	Numero iscritti da altri atenei/iscritti totali (Fonte: Infostud)	35.57%	31.79%	28,30%	32,34%	32,24%	✓
	Tasso di attrattività dei migliori laureati ai corsi di dottorato	Iscritti nell'anno t con un voto di laurea almeno 110/iscritti totali anno t (Fonte: Infostud)	58.97%	58.16%	71,78%	73,06%	69.54%	✓

<sup>12</sup> I dati sono da riferirsi al personale TA non strutturato (non assegnato funzionalmente alle Aziende ospedaliero-universitarie).

<sup>13</sup> Il dato non è da riferirsi al Policlinico Umberto I, ma comprende le strutture didattiche dell'Ospedale Sant'Andrea.

Obiettivi strategici	Indicatori di impatto	Criterio di misurazione	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Andamento dei risultati
	Qualità attrattività CdS	N immatricolati L e LMCU che hanno conseguito un voto di maturità superiore al 97-100/ n. di immatricolati L e LMCU (Fonte: CINFO)	-	11.09%	9,88%	10,67%	11,23%	✓
<b>9.Sviluppare l'internazionalizzazione</b>	Proporzione di iscritti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale (scambio e non)	Numero di iscritti nell'Ateneo nell'anno t che hanno partecipato a programmi di mobilità/numero di studenti iscritti nell'anno t (Fonte: Nuclei – CINFO)	1.17%	1.53%	1,34% <sup>14</sup>	1,67%	2.13%	✓
	Proporzione studenti stranieri iscritti a corsi di laurea magistrale	Numero di studenti stranieri iscritti ai corsi di laurea magistrale nell'a.a. t/numero di studenti iscritti ai corsi di laurea magistrale nell'anno t (Fonte: CINFO)	4.51%	5.88%	6,16%	6,96%	7,91%	✓
	Proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato	Numero di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato nell'a.a. t/numero di studenti iscritti ai corsi di dottorato nell'anno t (Fonte: CINFO)	11.69%	13.23%	13,77%	14,40%	14,63%	✓
	Percentuale degli iscritti stranieri/totale degli iscritti	(Fonte: CINFO)	5.02%	6.54%	6,63%	6,74%	7,01%	✓
	Studenti stranieri che hanno trascorso un periodo di studio presso l'ateneo/n iscritti in corso	(Fonte: ARI-CINFO)	1.81%	1.78%	1,97%	1,88%	2,21%	✓
	Corsi di laurea in lingua straniera attivati	n. assoluto (Fonte: Scheda SUA CDS 15/16)	4	5	7	9	14	✓
<b>10.Sviluppare la capacità di comunicare e il marketing</b>	Tempo medio di permanenza nel sito	(Fonte: CINFO)	00:04:44	00:04:43	00:04:27	00:04:07	00:03:52	✓
	Entrate per devoluzioni 5X1000	Andamento entrate (Fonte: Agenzia delle entrate)	-	€ 266.890	€ 230.186 <sup>15</sup>	€ 263.997 <sup>16</sup>	€ 272.176 <sup>17</sup>	✓
	Entrate per attività di merchandising	Andamento entrate (Fonte: ARCOFIG)		€ 28.155	€ 39.116	€ 50.339	€ 75.935	✓

<sup>14</sup> Per un errore di calcolo, nella Relazione della Performance 2014 era riportata una percentuale diversa (2,46%). Il *baseline* è stato ricalcolato per permettere una corretta valutazione dell'andamento.

<sup>15</sup> Il dato si riferisce al 5x1000 erogato per l'a.f. 2013

<sup>16</sup> Il dato si riferisce al 5x1000 erogato per l'a.f. 2014

<sup>17</sup> Il dato si riferisce al 5x1000 erogato per l'a.f. 2015

## **2. Obiettivi operativi: risultati raggiunti e scostamenti**

### **2.1 Gli obiettivi per Missioni e Programmi**

Il Decreto MIUR n. 21 del 16 gennaio 2014 stabilisce che le università, in quanto amministrazioni pubbliche, sono tenute alla classificazione delle proprie spese per missioni e programmi. Le missioni rappresentano le funzioni principali perseguite, mentre i programmi rappresentano gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni, utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinati.

Tale riclassificazione permette sia di monitorare più efficacemente i costi sostenuti in relazione alle finalità perseguite, sia di rendere maggiormente omogenei e confrontabili i bilanci delle amministrazioni pubbliche.

Nel Piano della Performance 2014-2016 è stata illustrata la corrispondenza tra le specifiche missioni e gli specifici programmi individuati per le università pubbliche e gli obiettivi strategici del nostro Ateneo individuati nel Piano Strategico 2012-2015<sup>18</sup>, nell'ottica di rendere esplicito il collegamento tra gli obiettivi (strategici e operativi) e le risorse finanziarie allocate. Tale riclassificazione, infatti, ha rappresentato un passaggio preliminare indispensabile per l'integrazione del ciclo della performance con quello di bilancio.

### **2.2 La rendicontazione delle risorse allocate**

Per il 2016 il processo di rendicontazione relativo alle risorse allocate in fase di *budgeting* è migliorato rispetto al 2015, anche se si riscontrano ancora scostamenti e problemi di allineamento tra quanto allocato, quanto effettivamente speso e quanto rendicontato in relazione agli obiettivi operativi; a livello complessivo, in sede di budget, erano stati assegnati complessivamente circa 49 milioni di euro, mentre ne sono stati rendicontati poco più di 44,5 (come dettagliato in tab. 2).

Questo problema è stato causato, soprattutto, dalla sfasatura temporale tra ciclo di bilancio (che si avvia nel mese di ottobre) e ciclo della performance (che si avvia nel

---

<sup>18</sup> Vedi la rappresentazione grafica dell'Albero della performance di Sapienza a pag. 31 del Piano 2014-2016 [http://www.uniroma1.it/sites/default/files/PianoPerformance2014\\_2016\\_0.pdf](http://www.uniroma1.it/sites/default/files/PianoPerformance2014_2016_0.pdf)

mezzo di gennaio). Questa sfasatura obbligava a un'allocazione di risorse su obiettivi ancora in fase di definitiva individuazione.

Per il 2017 si prevede un superamento di tali problematiche, grazie al pieno utilizzo del nuovo sistema gestionale e all'anticipazione del processo di definizione degli obiettivi al fine di un loro utilizzo nella fase di stesura del Bilancio di previsione.

A fronte delle discordanze riscontrate, si è ritenuto opportuno sensibilizzare le Aree dirigenziali a porre la massima attenzione in sede di inserimento dell'obiettivo operativo nei provvedimenti di spesa, verificando in maniera puntuale la coerenza dell'obiettivo con quanto definito in sede di programmazione economico – finanziaria in funzione del Piano Integrato o segnalando l'eventuale necessità di apportare modifiche o integrazione a provvedimenti già adottati.

*Tabella n. 2 - Rendicontazione risorse 2016 per Obiettivi Operativi dell'Amministrazione Centrale*

Obiettivo operativo 2016	Rendicontato 2016 in €
1.4 - Pianificare ed avviare nuove iniziative per la promozione della ricerca di Ateneo	13.645.128
2.1 - Migliorare l'orientamento degli studenti in ingresso, in itinere ed in uscita dal percorso di studi, anche attraverso l'attivazione di nuove iniziative e manifestazioni e incrementando le iniziative per gli studenti della scuola secondaria	286.709
3.2 - Promuovere l'iscrizione di studenti stranieri	663.260
3.4 - Migliorare le procedure di scambio internazionale incrementando il numero dei docenti (visiting professor)	673.000
3.5 - Supportare la partecipazione degli studenti a tirocini e periodi di studio all'estero	5.638.250
3.6 - Definire progetti congiunti con Università e/o Enti di Ricerca, anche nel rispetto del Decreto MiUR n.59 del 30.01.2011	179.177
4.1 - Riqualificare le segreterie studenti in termini logistici	180.814
4.3 - Attuare uno specifico progetto formativo destinato al personale delle segreterie studenti e al personale di supporto alla didattica	4.378
5.6 - Garantire gli standard raggiunti nell'azione di recupero crediti verso soggetti sia interni che esterni all'Ateneo	5.473.242
6.5.1 - Implementare nuovo Piano Formazione per la recente mappatura di competenze, della riorganizzazione dell'Amministrazione, delle nuove posizioni organizzative e della nuova regolamentazione in materia di prevenzione della corruzione e delle altre normative	188.778
6.8.1 - Supportare lo sviluppo delle linee di intervento previste dal progetto realizzato con il contributo della Fondazione Roma	75.172
7.1 - Supportare la realizzazione di nuove iniziative nel campo della formazione a distanza e-learning anche partecipando ad iniziative consortili internazionali quale Coursera	10.000
8.1.1 - Attuare il progetto di riqualificazione funzionale, ristrutturazione e adeguamento normativo dell'ex Centro Poste di San Lorenzo	2.162.420
8.1.2 - Attuare il progetto di ampliamento della Facoltà di Medicina e Psicologia presso l'Area Sant'Andrea	15.485
8.1.4 - Promuovere l'offerta di alloggi per studenti	1.558.714
8.2.1 - Incrementare gli interventi edilizi di riqualificazione degli spazi per gli studenti (aule didattiche e biblioteche, laboratori didattici e sale studio)	12.677.860
8.2.3 - Espletare, nel rispetto dei termini previsti, tutte le gare per l'affidamento di lavori, servizi e forniture	568.250
8.2.4 - Predisporre un Regolamento sulla sicurezza e il relativo Piano	26.413
8.2.5 - Operare una riqualificazione ed integrazione dei sistemi di videosorveglianza degli spazi universitari	415.23
8.2.6 - Migliorare gli spazi dedicati alle attività sportive per gli studenti	180.814

8.3.2 - Definire un progetto per l'apertura delle sale lettura fino a 24 ore giornaliere	47.163
9.1.1 - Sviluppare il Progetto Good Practice	8.540
9.3.1 - Ottimizzare il sito web di Ateneo	4000
10.1 - Supportare la progettazione e l'avvio di iniziative e manifestazioni culturali di rilevanza nazionale e/o internazionale	245.633
11.3 - Effettuare sessioni di formazione in aula e a distanza in materia di trasparenza e integrità	900
<b>Totale complessivo</b>	<b>€ 44.514.525</b>

### 2.3 Gli obiettivi operativi dell'Amministrazione Centrale

Ogni obiettivo strategico è stato articolato in obiettivi operativi, programmabili nel breve periodo, chiari, perseguibili e verificabili specifici per il Direttore Generale, per la dirigenza dell'amministrazione centrale e per Presidi di Facoltà e Direttori di Dipartimento.

Gli obiettivi operativi sono diversi, in tutto o in parte, a seconda della responsabilità organizzativa cui fanno riferimento e a seconda degli obiettivi strategici che perseguono.

Per l'esercizio finanziario 2016 sono stati assegnati 22 obiettivi al Direttore Generale (vedi tabella 3), i cui risultati sono oggetto di valutazione da parte del Nucleo di Valutazione di Ateneo; nell'ambito di questi, sono stati definiti complessivamente 87 obiettivi per i Direttori delle Aree di cui si compone l'Amministrazione centrale (vedi tabella 4), i cui risultati sono oggetto di valutazione da parte del Direttore Generale. Tali obiettivi sono stati approvati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione rispettivamente il 23 febbraio e il 1 marzo 2016. La scadenza per il raggiungimento di ciascun obiettivo era, dove non espressamente indicato, il 31 dicembre 2016.

Nelle tabelle 3 e 4, oltre agli obiettivi operativi, sono riportati gli indicatori, i valori target individuati, i valori a consuntivo al 31 dicembre 2016 o alla scadenza prevista, il grado di raggiungimento dell'obiettivo e le Aree o Uffici coinvolti ove appropriato.

Nelle tabelle 2 e 3, la valorizzazione grafica prevede l'attribuzione di un segno di spunta verde ✓ per l'obiettivo raggiunto, di uno smile giallo 😊 per un obiettivo parzialmente raggiunto e di un "pollice verso" rosso 👎 per l'obiettivo non raggiunto.

Tabella 3: Gli Obiettivi strategico/operativi del Direttore Generale

Obiettivi strategici	Obiettivi Direttore Generale	Indicatore	Risultati 2015	Target 2016	Risultato 2016	Valutazione
SVILUPPARE E POTENZIARE LA RICERCA	1. Potenziare e sviluppare le strutture, i sistemi e le procedure amministrative di supporto alla ricerca.	<i>Numero di iniziative gestionali avviate per promuovere la ricerca di ateneo</i>	6	≥1/anno	8	✓
MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE	2. Potenziare e sviluppare le strutture, i sistemi e le procedure amministrative di supporto alla didattica favorendo la sostenibilità dell'offerta formativa.	<i>Numero di iniziative gestionali avviate per migliorare le strutture e i servizi a supporto della didattica</i>	4	≥1/anno	8	✓
SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	3. Incrementare le procedure di scambio internazionale per studenti e docenti.	<i>Numero di iniziative gestionali avviate per incrementare le procedure di scambio internazionale</i>	11	≥1/anno	12	✓
VALORIZZARE I MERITI ED ATTRARRE I MIGLIORI	4. Attrarre studenti nei corsi di I livello, II livello e ciclo unico, nonché nei dottorati di ricerca e nella formazione continua migliorando i servizi di accoglienza.	<i>Numero di iniziative gestionali avviate per attrarre studenti</i>	5	≥1/anno	5	✓
MIGLIORARE LA GESTIONE ECONOMICA E FINANZIARIA	5. Consolidare l'introduzione dei nuovi sistemi e strumenti contabili, migliorando l'azione di controllo su entrate e uscite dell'ateneo	<i>Attivazione operatività struttura Audit su amministrazione centrale <sup>19</sup></i>	-	100%	100%	✓
SVILUPPARE CAPACITÀ DI GESTIONE IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE	6.1. Promuovere il merito, l'equità e la coesione sociale del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario	<i>Definizione del nuovo CCI</i>	-	da sottoscrivere entro 31/12/2016	Sottoscritto il 21/11/2016	✓
	6.2. Programmazione del fabbisogno di personale	<i>Definizione della programmazione triennale del fabbisogno di personale</i>	Si	Si	Si	✓
	6.3. Assicurare l'esecuzione di straordinari adempimenti normativi	<i>Percentuale di straordinari adempimenti normativi attuati</i>	100%	100%	100%	✓
SVILUPPARE CAPACITÀ DI GESTIONE IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE	6.4. Migliorare le capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati.	<i>Numero di indicatori individuati e valorizzati per il controllo di gestione</i>	15	20	20	✓
	6.5. Migliorare la gestione e la formazione del personale tecnico-amministrativo.	<i>Predisposizione del nuovo Piano di formazione anno t</i>	Si	Si	Si	✓

<sup>19</sup> IL NVA ha preso atto, in data 29/09/2016, della nota con la quale la Direzione Generale ha comunicato che l'attivazione e l'operatività dell'Ufficio Audit sulle attività delle Aree dell'Amministrazione centrale non si esauriva nel 2016 ma si svilupperà nei successivi anni (come avvenuto per il Centri di spesa).

Obiettivi strategici	Obiettivi Direttore Generale	Indicatore	Risultati 2015	Target 2016	Risultato 2016	Valutazione
	6.6. Dematerializzare e semplificare i processi ed i servizi per l'utenza studentesca.	<i>Processi/servizi dematerializzati</i>	1	≥1/anno	1	✓
	6.7. Semplificare le procedure e i regolamenti	<i>Numero di iniziative di semplificazione avviate</i>	2	≥1/anno	2	✓
	6.8. Monitoraggio e controllo dell'attuazione di specifici accordi e/o progetti	<i>Numero di iniziative di monitoraggio e controllo avviate</i>	-	≥1/anno	3	✓
PROMUOVERE L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA	7. Avviare lo sviluppo e l'implementazione delle infrastrutture informatiche.	<i>N. di iniziative di monitoraggio e controllo avviate</i>	-	≥1/anno	2	✓
OTTIMIZZARE GLI SPAZI OPERATIVI E SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI ACCOGLIENZA	8.1 Promuovere lo sviluppo edilizio d'Ateneo	<i>Numero attività realizzate sul totale delle attività programmate nel Piano Opere Pubbliche 2015-2017<sup>20</sup></i>	<100%	100%	<100%	☹
	8.2. Migliorare lo stato degli spazi universitari ed i servizi connessi	<i>N. di attività gestionali avviate</i>	-	≥1/anno	1	✓
	8.3 Razionalizzare e riorganizzare biblioteche e sale lettura	<i>Numero di iniziative di verifica e controllo avviate</i>	1	≥1/anno	1	✓
SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI COMUNICARE E IL MARKETING	9.1. Avvio di specifiche iniziative e progetti di indagine e di promozione dell'Ateneo.	<i>Numero progetti e iniziative avviati</i>	4	≥1/anno	4	✓
	9.2. Promuovere il benessere organizzativo e le pari opportunità.	<i>% di attività realizzate/totale pianificate</i>	100%	100%	100%	✓
	9.3 Migliorare la comunicazione con gli stakeholder	<i>Numero di iniziative avviate per migliorare la comunicazione con gli stakeholder</i>	-	≥1	2	✓
	9.4 Garantire la trasparenza interna di tutti gli atti gestionali	<i>Numero di iniziative avviate per garantire la trasparenza interna</i>	1	≥1	5	✓
AGIRE PER LO SVILUPPO CULTURALE ED ECONOMICO DEL PAESE	10. Supportare la promozione di iniziative di scambio culturale a livello nazionale ed internazionale.	<i>N iniziative e manifestazioni avviate</i>	17	≥1/anno	2 <sup>21</sup>	✓

<sup>20</sup> IL NVA ha preso atto, in data 7/12/2016, della nota con la quale la Direzione generale ha inviato un aggiornamento relativo a tutti gli interventi previsti per il 2016; da tale nota si evinceva che, per cause indipendenti dall'operato dell'Amministrazione (alcuni lavori infatti chiamano in causa, come previsto dalle procedure vigenti, soggetti esterni all'Ateneo) non era possibile raggiungere il target del 100%.

<sup>21</sup> Si fa riferimento solo alle due iniziative promosse direttamente dalla Direzione Generale.

Tabella 4 – Indicatori di misurazione del raggiungimento degli obiettivi operativi delle Aree

Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	Indicatore	Risultato 2015	Target 2016	Risultato raggiunto	Valutazione
SVILUPPARE E POTENZIARE LA RICERCA	1. Potenziare e sviluppare le strutture, i sistemi e le procedure amministrative di supporto alla ricerca.  <i>N. di iniziative gestionali avviate per promuovere la ricerca di ateneo (≥1/anno)</i>	1.1. Consolidare l'applicazione del nuovo sistema AVA per gli aspetti della ricerca	ASUR ASSCO CINFO	N. SUA-RD compilate/totale Dipartimenti	100%	100%	100% <sup>22</sup>	✓
		1.2. Completare le procedure di reclutamento per le strutture preposte ai processi di accesso a finanziamenti della ricerca.	ARU AOS ASSCO	Unità di personale reclutate per gli uffici e dipartimenti/Totale unità previste per l'anno 2016	-	≥ 50%	100%	✓
		1.3. Operatività del nuovo ufficio a Bruxelles	ASUR ARI	Produzione report attività	-	Entro 31/10/2016	18/11/2016	✓
		1.4. Pianificare ed avviare nuove iniziative per la promozione della ricerca di Ateneo.	ASUR ARI ASSCO	N. di nuove iniziative (non presenti anno precedente) di informazione/divulgazione sulla ricerca di ateneo e/o di assistenza per la partecipazione a bandi di finanziamento della ricerca	7	5	9	✓
			ASUR	N. di iniziative per commercializzare e valorizzare il portafoglio brevetti	5	2	6	
					N. di iniziative per istruire ed accompagnare la costituzione di <i>spin off</i> e <i>start up</i>	7	5	9
		1.5. Garantire il completamento di tutti gli adempimenti previsti per la partecipazione alla VQR 2011-2014	ASUR ASSCO CINFO ARU AOS	Percentuale adempimenti	-	100%	100%	✓
		1.6. Regolamento delle attività eseguite nell'ambito di contratti e convenzioni per conto terzi	ASUR ARCOFIG AOS ARAI	Redazione del nuovo testo nei termini previsti dagli OO.CC.	-	Entro 31/12/2016	Entro 31/12/2016	✓

<sup>22</sup> La compilazione della SUA-RD è stata rinviata dall'ANVUR al gennaio 2017; pertanto, gli adempimenti compiuti nel 2016 dalle Aree amministrative coinvolte si riferiscono ad attività di monitoraggio ed estrazione dati.

Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	Indicatore	Risultato 2015	Target 2016	Risultato raggiunto	Valutazione
MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE	2. Potenziare e sviluppare le strutture, i sistemi e le procedure amministrative di supporto alla didattica favorendo la sostenibilità dell'offerta formativa.  <i>N. di iniziative gestionali avviate per migliorare le strutture e i servizi a supporto della didattica (≥ 1/anno)</i>	2.1. Migliorare l'orientamento degli studenti in ingresso, in itinere ed in uscita dal percorso di studi, anche attraverso l'attivazione di nuove iniziative e manifestazioni e incrementando le iniziative per gli studenti della scuola secondaria.	AROF	N. incontri con i docenti delle Scuole Secondarie referenti per l'orientamento	3	2	3	✓
				N. lezioni-tipo nell'ambito del Progetto Ponte	29	25	30	
				N. di convenzioni per tirocini curriculari	1529	+2%	- 3.8% (1470) <sup>23</sup>	
				N. di giornate di accoglienza <i>ad hoc</i> per singole scuole	-	2	2	
				N. partecipazioni a manifestazioni di orientamento su territorio regionale ed extra regionale	-	2	9	
		2.2. Programmare l'offerta formativa, in termini di sostenibilità, secondo le linee guida del sistema di qualità AVA.	AROF ASSCO	N. corsi di studio di nuova istituzione accreditati/totale proposti	100%	100%	100%	✓
		2.3 Supportare l'incremento dell'erogazione di didattica in modalità telematica o <i>blended</i>	CINFO	N. di insegnamenti supportati nell'erogazione in modalità <i>blended</i> sul totale richieste	100%	100%	100%	✓
		2.4 Completare le procedure di reclutamento dei Collaboratori linguistici	ARU AOS ASSCO	Unità di CEL reclutate/Totale unità previste per l'anno 2016	-	≥ 50%	100%	✓
		2.5 Attuazione del Protocollo di intesa con USR Lazio per percorsi di Alternanza Scuola-Lavoro (ASL)	AROF CINFO ARSS	N. di convenzioni stipulate	-	≥ 5	85	✓
				N. studenti coinvolti	-	≥ 10	2886 <sup>24</sup>	
Ottimizzazione del catalogo <i>on line</i>	-			100%	100%			
2.6 Costituzione ed attivazione di un Ufficio per l'orientamento ed il <i>placement</i>	AOS AROF	Attivazione ufficio	-	Entro 31/12/2016	Entro 31/12/2016	✓		

<sup>23</sup> Per quanto riguarda l'orientamento in itinere ed in uscita, a seguito alla pubblicazione della nota del MIUR del 29.09.2016 (con la quale si evidenziava che i fondi stanziati di cui al DM 1044/2013 hanno, come vincolo di utilizzazione, la presenza all'interno degli ordinamenti di almeno 6 CFU dedicati ai tirocini) l'AROF, con nota prot. n. 0071062 del 12.10.2016, ha invitato le Facoltà a modificare la numerosità di CFU dedicati ai tirocini qualora inferiori a 6. Il quadro di contesto descritto, nonché l'applicazione dei Regolamenti e dei vincoli imposti, hanno portato ad un utilizzo più corretto del tirocinio, al fine di prevenirne gli abusi e l'utilizzo distorto. Ciò ha comportato un giustificato decremento costante del numero di tirocini attivati e, quindi, del numero delle convenzioni stipulate nel 2016.

<sup>24</sup> I risultati raggiunti hanno superato di molto le attese in quanto si trattava di attività nuove, con un importante valore istituzionale, i cui esiti non erano ancora prevedibili nella fase di programmazione.

Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	Indicatore	Risultato 2015	Target 2016	Risultato raggiunto	Valutazione
SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	3. Incrementare le procedure di scambio internazionale per studenti e docenti.  - N. di iniziative gestionali avviate per Incrementare le procedure di scambio internazionale (≥ 1/anno)	3.1. Completare le procedure di reclutamento per gli uffici preposti alle attività di internazionalizzazione	ARU AOS ASSCO	Unità di personale reclutate/Totale unità previste per l'anno 2016	-	≥ 50%	100%	✓
		3.2 Promuovere l'iscrizione di studenti stranieri	ARI AROF CINFO	N. portali europei sui quali è presente l'offerta formativa di Sapienza	2	≥2	2	✓
				N. di corsi di lingua italiana per studenti stranieri	4	3	4	
				N. di welcome week/anno	2	≥1	2	
				N. corsi di studio descritti in lingua inglese sul sito	-	Pari al 10% OFFF	30% OFFF	
				N. di LM in lingua inglese per le quali è attivata una pre-selezione degli studenti internazionali	11	12	15	
		3.3. Incrementare l'offerta formativa relativa ai corsi in lingua straniera di I, II e III livello anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi con rilascio del Titolo Congiunto e/o del Doppio Titolo, anche nel rispetto del Decreto MIUR n.59 del 30.01.2014.	ARI AROF	N. iniziative di informazione e divulgazione	2	1	4	✓
				Ore annue di formazione/consulenza per coordinatori di corsi di studio e manager didattici	40	20	40	
		3.4 Migliorare le procedure di scambio internazionale incrementando il N. dei docenti ( <i>visiting professor</i> )	ARI	N. di <i>visiting professor</i> finanziati per almeno 1 mese	120	≥anno T-1	119	✓
		3.5. Supportare la partecipazione degli studenti a tirocini e periodi di studio all'estero.	ARI AROF	N. di studenti e laureati in mobilità per tirocini all'estero	259	≥anno T-1	425	✓
N. di studenti in mobilità per periodi di studio all'estero	1456			≥anno T-1	1710			
3.6. Definire progetti congiunti con Università e/o Enti di Ricerca, anche nel rispetto del Decreto MIUR n.59 del 30.01.2014.	ARI	N. di contratti/convenzioni stipulati con atenei stranieri	3	≥5	8 ?	✓		

Obiettivi operativi	AREA	Indicatore	Risultato 2015	Target 2016	Risultato raggiunto	Valutazione
Attività di monitoraggio e partecipazione ai corsi internazionali	ARI ASSCO	Costituzione di un GdL interarea	-	Entro 31/03/16	Entro 31/03/2016	✓
		N. di ranking monitorati e cui si inviano dati	-	≥ 3	5	
Istituzione del Centro linguistico di Ateneo logistici	AGE	Completamento delle opere edilizie (presso la sede di San Lorenzo)	-	Entro il 31/07/16	Entro il 31/07/2016	☹
	CINFO	Completamento dell'infrastruttura informatica	-	Entro il 31/12/16	Entro 31.12.2016 completamento infrastruttura informatica prevista da cantiere <sup>25</sup>	
Istituzione del Centro linguistico di Ateneo istitutivo/organizzativi	ARAI AOS AROF	Definizione della struttura organizzativa del Centro (da avviare nell'anno 2017)	-	Entro il 31/12/20 16	Entro il 31/12/2016 <sup>26</sup>	☹

Obiettivi operativi	AREA	Indicatore	Risultato 2015	Target 2016	Risultato raggiunto	Valutazione
Qualificare, in termini logistici, le segreterie	AGE	N. Segreterie studenti per le quali sono stati avviati i lavori di riqualificazione	-	≥2	227	✓
Completare le procedure per il reclutamento segreterie studenti dell'Area Servizi agli studenti e degli uffici dell'Area Offerta Formativa e di studio	ARU AOS ASSCO	Unità di personale reclutate/Totale unità previste per l'anno 2016	-	≥ 50%	100%	✓
Realizzare uno specifico progetto formativo per il personale delle segreterie studenti e per il personale di supporto alla didattica	AOS ARSS AROF	N. di ore di formazione/unità di personale	15	≥20	20	✓
Garantire l'attuazione degli adempimenti previsti dalla vigente normativa universitaria in materia contabile.	ARCOFIG	Percentuale attuazione adempimenti normativi in materia contabile	100%	100%	100%	✓
Presidio del processo di gestione in regime di bilancio unico	ARCOFIG CINFO	Funzionalità delle strutture in regime di Bilancio Unico	100%	100%	100%	✓
Supportare il sistema di controllo di gestione	ARCOFIG Project Manager CINFO AGE AROF	N. strutture dell'A.C. oggetto di controllo di gestione nell'anno 2016	-	3	3	✓
Presidiare il presidio contabile delle strutture contabili.	ARU AOS ASSCO	Unità di personale reclutate per le strutture contabili di ateneo/Totale unità previste per l'anno 2016	-	≥ 50%	100%	✓
Procedere nell'attività di controllo sulle dichiarazioni ISEE degli studenti.	AROF ARSS	Autocertificazioni ISEE controllate anno t	100%	100%	100%	✓

Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	Indicatore	Risultato 2015	Target 2016	Risultato raggiunto	Valutazione
MIGLIORARE LA GESTIONE ECONOMICA E FINANZIARIA		5.6. Garantire gli standard raggiunti nell'azione di recupero crediti verso soggetti sia interni che esterni all'Ateneo.	ARAL	Percentuale crediti per i quali è stata avviata la procedura di recupero	100%	100%	100%	✓
		5.7. Monitoraggio contenziosi mediante il nuovo gestionale dell'Area Affari Legali.	ARAL	Produzione di report quadrimestrali	-	30/04/16 30/09/16 31/12/16	30/04/2016 30/09/2016 31/12/2016	✓
		5.8. Messa a regime del gestionale per il controllo di gestione sull'attività edilizia di Ateneo.	AGE	Percentuale popolamento dati gestionale e reportistica quadrimestrale	-	100%	100% <sup>28</sup>	✓
SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI GESTIONE IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE	6.1. Promuovere il merito, l'equità e la coesione sociale del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario  - <i>Definizione del nuovo CCI (da sottoscrivere entro 31/12/2016)</i>	6.1.1. Avviare progetti di telelavoro	AOS CINFO	N. di progetti di telelavoro avviati	2	4	4	✓
		6.1.2. Incrementare le procedure ed i servizi <i>on line</i> per il personale interno all'Ateneo.	AOS ARU CINFO	N. di nuovi servizi/procedure on line per il personale interno dell'Ateneo	2	2	2	✓
	6.2. Programmazione del fabbisogno di personale  - <i>Definizione della programmazione triennale del fabbisogno di personale (SI)</i>	6.2.1. Programmare ed attuare il reclutamento del personale docente e tecnico-amministrativo.	ARU AOS ASSCO	N. procedure concorsuali concluse per il personale TA/totale previste per l'anno 2016  N. procedure concorsuali avviate per il personale docente/totale concorsi per i quali è stato definito il profilo curriculare	-  -	100%  100%	100%  95% <sup>29</sup>	✓

<sup>28</sup> Le caratteristiche tecniche del gestionale permettono l'estrazione di report riepilogativi in tempo reale e per qualsiasi intervallo temporale. Insieme alla relazione annuale contenente il report relativo al III quadrimestre sono stati inviati anche i report relativi ai precedenti due quadrimestri (I e II).

<sup>29</sup> Si precisa quanto segue: 1) le procedure concorsuali attivate nell'anno 2015 gravavano sulle risorse attribuite ai Dipartimenti con la delibera del Consiglio di Amministrazione n. 203/14 del 15.07.2014, per cui le delibere di attivazione dei concorsi sono state approvate dai Dipartimenti in un arco temporale di un anno e mezzo; 2) le procedure concorsuali attivate nel 2016 gravano in massima parte sulle risorse assegnate dal Consiglio di Amministrazione con la delibera n. 254/16 del 12.07.2016, per cui le delibere di attivazione dei concorsi sono state approvate dai Dipartimenti in un arco temporale inferiore a 6 mesi. Il Settore Concorsi Personale Docente dell'ARU ha dovuto quindi procedere alla predisposizione dei bandi di concorso in meno di 6 mesi, dovendo nel contempo portare a termine tutte le procedure concorsuali relative alla programmazione 2013-2015. Tuttavia le posizioni bandite nel 2016 sono state 219, rispetto alle 182 bandite nel 2015.

Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	Indicatore	Risultato 2015	Target 2016	Risultato raggiunto	Valutazione
SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI GESTIONE IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE	6.3. Assicurare l'esecuzione di straordinari adempimenti normativi  <i>Percentuale di straordinari adempimenti normativi attuati (100%)</i>	6.3.1. Aggiornare i contenuti del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione, integrato con il programma triennale per la trasparenza e l'integrità	ARAI CINFO	Approvazione degli OOC del Piano aggiornato	Entro data prevista	Entro data prevista	Entro data prevista	✓
		6.3.2. Consolidare il passaggio al Piano Integrato secondo le linee guida ANVUR	ASSCO ARAI ARCOFIG AOS	Costituzione di un nuovo Gruppo di Lavoro Performance ad integrazione e sostituzione del precedente definito con DR n.3979/14	-	Entro 30/04/16	Entro 30/04/2016	✓
	Definizione piano di attività per Piano integrato 2017-2019			-	Entro 30/06/16	Entro 30/06/2016		
	6.4. Migliorare le capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati.  <i>N. di indicatori individuati e valorizzati per il controllo di gestione (20)</i>	6.4.1. Sviluppare i sistemi e le procedure a servizio del ciclo di gestione della performance	ASSCO AOS ARCOFIG	Realizzazione delle proposte metodologiche predisposte dal GdL Performance	-	100%	100%	✓
		6.4.2 Attivare mappatura dei processi delle Strutture decentrate (Facoltà/Dipartimenti)	AOS	N. di Dipartimenti mappati	11	≥26	35	✓
		6.4.3 Aggiornamento Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Ateneo	ASSCO AOS	Completamento dell'aggiornamento	--	Entro il 31/10/16	Non aggiornato <sup>30</sup>	✘
		6.4.4 Ridefinizione del sistema di pesatura delle posizioni dirigenziali	ASSCO AOS	Sperimentazione modello	-	Entro 31/03/16	Entro 31/03/2016	✓
	Approvazione modello CdA e SA <sup>31</sup>			-	Entro 30/04/16	NV		
	Sottoscrizione contratto integrativo			-	Entro 31/07/16	Entro 31/07/2016		

<sup>30</sup> L'aggiornamento del documento è stato necessariamente rinviato ai primi mesi del 2017, al fine di recepire gli aggiornamenti dei sistemi di valutazione del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario conseguenti alla sottoscrizione del nuovo Contratto Collettivo Integrativo d'Ateneo avvenuta in data 21.11.2016 (il nuovo C.C.I. ha previsto per il personale TAB la valutazione l'apporto individuale nell'ambito dell'istituto della produttività collettiva e la valutazione dal punto di vista economico dei comportamenti organizzativi dei titolari di posizione organizzativa; ciò dimostra che per l'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance di Ateneo era necessario attendere la conclusione della contrattazione integrativa).

<sup>31</sup> IL NVA ha preso atto, in data 7/12/2016 della nota con la quale l'AOS comunicava la necessità di espungere questo indicatore in quanto passaggio successivo alla sottoscrizione del Contratto Integrativo.

Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	Indicatore	Risultato 2015	Target 2016	Risultato raggiunto	Valutazione	
SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI GESTIONE IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE		6.4.5 Ristrutturazione dell'organizzazione e delle competenze dell'Amministrazione Centrale	AOS	N. Aree coinvolte	-	≥3	3	✓	
	6.5. Migliorare la gestione e la formazione del personale tecnico-amministrativo.	6.5.1. Implementare nuovo Piano di Formazione 2016-2018, anche in funzione della nuova regolamentazione in materia di prevenzione della corruzione e delle altre normative.	AOS	N. di iniziative di formazione a favore del personale	85	+5%	+9.4% (93)	✓	
	<i>Predisposizione del nuovo Piano di formazione anno t (SI)</i>			N. di unità di personale coinvolte in iniziative di formazione/totale	990	+5%	+7% (1060)		
	6.6. Dematerializzare e semplificare i processi ed i servizi per l'utenza studentesca.	<i>Processi/servizi dematerializzati (≥1/anno)</i>	6.6.1. Incrementare le procedure ed i servizi resi via web agli studenti.	CINFO ARSS SBS AROF	Rilascio versione beta gestionale della Procedura di domanda di laurea on line	-	Entro 30/9/2016	31/12/2016	✓
					Rilascio versione beta gestionale del servizio per invio ed archiviazione online tesi di laurea magistrale, specialistica o VO	-		30/9/2016	
					Rilascio procedure per attivazione dei servizi bibliotecari on line con accesso tramite credenziali di ateneo	-		30/9/2016	
			6.6.2. Realizzazione di un vademecum amministrativo semplificato per gli studenti	ARSS AROF	Redazione e diffusione	-	30/09/2016	30/09/2016 <sup>32</sup>	✓
	6.6.3. Sviluppare la digitalizzazione del patrimonio librario di Ateneo.	SBS	N. di testi digitalizzati / totale libri digitalizzabili (editi prima del 1940=220.000 volumi)	19.10%	23%	23.13%	✓		
	6.6.4. Ottimizzazione della pagina web generale e delle singole pagine delle segreterie	ARSS	N. di segreterie studenti con pagina web ottimizzata	-	14	14	✓		

<sup>32</sup> La redazione è stata effettuata entro il 30.09.2016, mentre la diffusione è avvenuta in tempo utile per illustrare all'utenza le procedure principali per l'a.a. 2016-2017.

Obiettivi operativi	AREA	Indicatore	Risultato 2015	Target 2016	Risultato raggiunto	Valutazione
Passaggio firma digitale al personale docente	ARSS CINFO	Percentuale di firme digitali rilasciate/totale firme richieste	-	100%	100%	✓
Previsione di totem informativi sulle procedure standard presso facoltà/dipartimenti	APSE CINFO ARSS	Definizione progetto	-	Entro 30/06/16	Entro 30/06/2016	✓
		Avvio gara	-	Entro 30/09/16	Entro 30/09/2016 <sup>33</sup>	
Introduzione nuova Card Studenti	CINFO SBS ARSS ARCOFIG AROF ASSCO	Operatività	-	Entro inizio a.a. 2016/17	Entro inizio a.a. 2016/17 <sup>34</sup>	✓
Semplificare i regolamenti esistenti	ARAL APSE ARU ARI ARAI AOS ASUR AROF	Percentuale regolamenti sottoposti a semplificazione	58%	80%	81% <sup>35</sup>	✓
Preparare e predisporre un manuale operativo delle procedure tecnico-amministrative più rilevanti per l'attività interna	ARAL Tutte le Aree	N. procedure dettagliate	92.72%	100%	100%	✓
		Stato di avanzamento del documento	Bozza	Emanazione	Emanato il 21/12/2016	
Omogeneizzazione comportamenti e procedure tra segreterie studenti e segreterie docenti	ARSS	N. di comunicazioni procedurali inviate	-	≥ 5	7	✓
Semplificazione della modulistica	ARSS	N. di moduli semplificati	-	≥ 1	3	✓

Obiettivi operativi	AREA	Indicatore	Risultato 2015	Target 2016	Risultato raggiunto	Valutazione
Supportare lo sviluppo delle linee di lavoro previste dal progetto realizzato con il supporto della Fondazione Roma.	ASUR ARCOFIG APSE AGE CINFO ASSCO	Percentuale di completamento attività previste per il 2016	-	≥ 50%	55% <sup>36</sup>	✓
Finalizzazione del nuovo Protocollo di Intesa tra Università e Regione Lazio	ARAI ARU AOS ARCOFIG ARAL APSE AGE USPP AROF ASUR	Percentuale di completamento attività previste per ciascun anno per quanto di competenza dell'amministrazione della Sapienza	-	100%	100%	✓
Supportare la realizzazione di nuove iniziative di sviluppo della formazione a distanza e-learning, partecipando ad iniziative consortili internazionali quale Coursera	ARI CINFO	N. di corsi internazionali e-learning	+2	+3	+2 erogati su piattaforma Coursera e 2 in lavorazione su piattaforma Coursera per erogazione nel 2017	😊
Avanzamento del Protocollo informatico	ARAI Tutte le aree	Numero procedure individuate e dematerializzate	-	1 per Area (almeno per il 50%)	1 per Area (almeno per il 50%)	✓
Proseguire il progetto di riqualificazione, ristrutturazione e adeguamento dell'Università degli Studi di Roma	AGE APSE	Stato di avanzamento degli interventi programmati per l'anno 2016	-	100%	100%	✓

Obiettivi operativi	AREA	Indicatore	Risultato 2015	Target 2016	Risultato raggiunto	Valutazione
attuare il progetto di ampliamento della sede di Medicina e Psicologia presso l'Area Area	AGE APSE	Fase del procedimento	Avvio gara	Firma contratto entro 31/12/16	Aggiudicazione provvisoria 20/12/2016 <sup>38</sup>	✓
Completare la struttura informatica a supporto della nuova sede del Centro di Ricerca presso l'edificio angolo di Via dei Piceni.	CINFO AGE	Trasferimento del personale presso la nuova sede	-	100%	100%	✓
		Migrazione di tutti gli applicativi nella nuova struttura di Via dei Piceni	20%	100%	100%	
Promuovere l'offerta di alloggi per studenti.	APSE AGE	Elaborazione di uno studio di fattibilità e/o di un documento preliminare da sottoporre al CdA ai fini della partecipazione al Bando ex lege 338/2000	-	Presentazione entro i termini previsti per partecipazione al bando	Completamento documentazione preliminare per partecipazione al Bando <sup>39</sup>	✓
Realizzazione Grandi Opere	AGE APSE	Monitoraggio Grandi Opere (aggiornamento del documento)	-	Entro 31/03/16	Entro 31/03/2016	✓
		Percentuale di completamento interventi previsti dal documento di monitoraggio per l'anno 2016	-	100%	100% <sup>40</sup>	

L'AGE ha inviato un aggiornamento relativo a tutti gli interventi previsti per il 2016; da tale nota si evince che, per cause indipendenti dall'operato dell'Amministrazione (cause vigenti, soggetti esterni all'Ateneo) non è possibile raggiungere il target del 100%.

L'AGE comunicava l'impossibilità a raggiungere il target previsto per cause indipendenti dall'operato dell'Amministrazione e riconducibili esclusivamente all'attività della persona personale esterno all'Ateneo).

stato pubblicato

Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	Indicatore	Risultato 2015	Target 2016	Risultato raggiunto	Valutazione
OTTIMIZZARE GLI SPAZI OPERATIVI E SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI ACCOGLIENZA	8.2. Migliorare lo stato degli spazi universitari ed i servizi connessi  <i>N. di attività gestionali avviate (≥1)</i>	8.2.1. Incrementare gli interventi edilizi di riqualificazione degli spazi per gli studenti (aule didattiche e biblioteche, laboratori didattici e sale studio).	AGE	N. aule didattiche riqualificate/totali previste e finanziate per il 2016 dal "Piano triennale opere pubbliche 2016 - 2018"	100%	60%	60% <sup>41</sup>	✓
				N. biblioteche per cui è avviato un progetto di riqualificazione	1	≥1	1	
				N. laboratori didattici/sale studio riqualificati	-	2	4	
		8.2.2. Riqualificare gli spazi del Palazzo ex Servizi generali	AGE APSE	Redazione elaborati per la gara di progettazione definitiva per la riqualificazione dell'intero edificio	-	100%	100%	✓
				Avvio gara di progettazione definitiva per la riqualificazione dell'intero edificio	-	Entro 31/07/2016	28/07/2016 invio bando a GU	
				Mq riqualificati / totale (collegato con obiettivo operativo 4.1)	-	10%	10% <sup>42</sup>	
		8.2.3. Espletare, nel rispetto dei termini previsti, tutte le gare per l'affidamento di lavori, servizi e forniture.	APSE AGE	N. gare avviate su totale gare programmate per l'anno 2016	-	100%	100%	✓
8.2.4 Attuare il regolamento sulla sicurezza e il relativo Piano per gli spazi ed il personale dell'Amministrazione Centrale	USPP + Tutte le aree	Stato di attuazione	-	100%	100%	✓		
8.2.5. Operare una riqualificazione ed integrazione dei sistemi di videosorveglianza degli spazi universitari.	AGE AOS	Realizzazione nuovi impianti e/o riqualificazione e integrazione impianti esistenti	6	3	>3	✓		

<sup>41</sup> Il valore raggiunto 60% si riferisce, come da indicatore, alle quattro aule per le quali era prevista la riqualificazione nel 2016 dal "Piano triennale opere pubbliche 2016-2018": aula L41 in Via delle Sette Sale, aula conferenze di Via Salaria 113, aula G.B. Grassi di Via Borelli, aula Calasso Facoltà di Giurisprudenza; di queste, per due aule sono stati completati gli interventi e per una sono stati avviati con la consegna lavori di dicembre 2016 (da ciò deriva la stima del 60% del risultato raggiunto). Pertanto, nella presente rendicontazione non sono considerati gli interventi operati sempre nel 2016 per altre aule didattiche dell'Ateneo.

<sup>42</sup> L'attività di riqualificazione ha riguardato tutti gli spazi previsti nel 2016.

Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	Indicatore	Risultato 2015	Target 2016	Risultato raggiunto	Valutazione
OTTIMIZZARE GLI SPAZI OPERATIVI E SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI ACCOGLIENZA	8.3 Razionalizzare e riorganizzare biblioteche e sale lettura <i>N. di iniziative di verifica e controllo avviate (≥1/anno)</i>	8.2.6. Ottimizzare la gestione degli impianti sportivi per studenti, con particolare riferimento alla sede di Tor di Quinto	APSE AGE	Definizione delle linee di intervento da parte dell'Università	-	Entro 31/10/16	Entro 31/10/2016	✓
		8.3.1 Attuazione del progetto per l'apertura delle biblioteche fino a 12 ore giornaliere	SBS AOS AGE CINFO	Stato di attuazione al 31/12/2016	-	100%	100% <sup>43</sup>	✓
		8.3.2 Ampliamento del progetto per l'apertura delle sale lettura fino a 24 ore giornaliere	AGE CINFO SBS	N. di sale lettura aperte	2	+1	+1	✓
		8.3.3. Completare le procedure per il reclutamento del personale delle biblioteche	ARU AOS ASSCO	Unità di personale reclutate per le biblioteche/Totale unità previste per l'anno 2016	-	≥ 50%	100%	✓
SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI COMUNICARE ED IL MARKETING	9.1. Avvio di specifiche iniziative e progetti di indagine e di promozione dell'Ateneo. <i>N. progetti e iniziative avviati (≥1/anno)</i>	9.1.1. Sviluppare il Progetto <i>Good Practice</i>	ASSCO Tutte le aree	Percentuale di completamento attività previste per ciascun anno	100%	100%	100%	✓
		9.1.2. Promuovere indagini di <i>customer satisfaction</i> tra gli studenti	ARSS	N. di indagini avviate tra gli studenti	1	≥1	1	✓
			ARI	N. di indagini promosse (con cadenza biennale) fra gli studenti in mobilità <i>incoming</i>	1	≥1	1	
	9.1.3. Redazione del bilancio sociale anno 2015	ASSCO Tutte le aree	Redazione del bilancio sociale anno t	Entro dicembre	Entro 31/12/2016	Entro 31/12/2016	✓	
9.2. Promuovere il benessere organizzativo e le pari opportunità.	9.2.1. Indagine sul benessere organizzativo: realizzazione delle attività previste nel medio-lungo periodo come indicato nel Piano degli interventi, presentato in C.d.A. il 18/12/2014	AOS	Percentuale di attività realizzate nel medio e lungo termine/totale pianificate per l'anno 2016	-	50%	50%	✓	

<sup>43</sup> Il 100% sta ad indicare l'avvenuto incremento degli orari giornalieri di apertura delle biblioteche e una sede automatizzata H12.

Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	Indicatore	Risultato 2015	Target 2016	Risultato raggiunto	Valutazione
SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI COMUNICARE ED IL MARKETING	% di attività realizzate/totale pianificate (100%)							
	9.3 Migliorare la comunicazione con gli stakeholder <i>N. iniziative avviate per migliorare la comunicazione con gli stakeholder (≥1)</i>	9.3.1 Ottimizzare il sito web di ateneo	ASSCO CINFO AROF ARI	Contatti sui profili social dell'ateneo	102.000	100.000	Oltre 130.000	✓
				N. contatti sito	3.823.876	≥ valore 2015	+7.55% (4.112.683)	
9.4. Garantire la trasparenza interna di tutti gli atti gestionali <i>N. iniziative avviate per garantire trasparenza interna (≥1)</i>	9.4.1. Aggiornamento delle informazioni e i dati relativi ad atti a contenuto economico-patrimoniale pubblicati nell'area riservata	ASSCO (Tutte le aree)	Grado di aggiornamento	-	100%	100%	✓	
AGIRE PER LO SVILUPPO CULTURALE ED ECONOMICO DEL PAESE	10. Supportare la promozione di iniziative di scambio culturale a livello nazionale ed internazionale. <i>-N. iniziative e manifestazioni avviate (≥1/anno)</i>	10.1. Supportare la progettazione e l'avvio di iniziative e manifestazioni culturali di rilevanza nazionale e/o internazionale.	ASSCO ARI ASUR	N. iniziative e/o manifestazioni	10	+2	28	✓

Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	Indicatore	Risultato 2015	Target 2016	Risultato raggiunto	Valutazione
	Obiettivi derivanti da normative e/o da Piani dell'ateneo	11.1. Identificare gli standard di qualità, i costi e i tempi medi di erogazione dei servizi	ARAI Tutte le Aree	Applicazione metodologia	1 per Area	2 per Area (se presenti)	2 per Area	✓
		11.2 Assicurare la diffusione delle informazioni in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza	ARAI ASSCO	Organizzazione giornata trasparenza	1	≥ 1	1	✓
		11.3 Effettuare sessioni di formazione in aula e a distanza in materia di trasparenza e integrità	ARAI AOS	Sessioni di formazione su codice disciplinare, codice di comportamento, codice etico	7	≥3	3	✓
		11.4 Completare la pubblicazione sul sito web trasparenza di tutte le informazioni per cittadini e imprese	ARAI Tutte le aree	Percentuali di completamento sezioni <sup>44</sup> :	100%	100%	100%	✓
		11.5 Avviare la mappatura dei procedimenti dell'amministrazione centrale e effettuare la valutazione del rischio corruttivo	ARAI Tutte le aree	N. Aree dell'Amministrazione centrale mappate/totale	100%	100%	100%	✓
		11.5bis Avviare la mappatura dei procedimenti di Facoltà, Dipartimenti e Centri e effettuare la valutazione del rischio corruttivo	ARAI Tutte le aree	N. Facoltà, Dipartimenti e Centri mappati/totale	100%	100% <sup>45</sup>	100%	✓
		11.6 Aggiornamento e razionalizzazione sul sito delle informazioni regolamentari di competenza delle Aree	ASSCO CINFO (Tutte le Aree)	N. pagine relative ai regolamenti aggiornate e razionalizzate/totale	100%	100%	100%	✓
		11.7. Definizione di un piano della rotazione degli incarichi attribuiti al personale TAB, anche per ridurre il rischio corruttivo	AOS ARAI	Predisposizione del Piano	-	Entro 30/11/16	Piano definito e trasmesso il 25/11/16	✓

Legenda delle Aree dell'Amministrazione centrale

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

<sup>44</sup> Oneri informativi per cittadini e imprese; Scadenario obblighi amministrativi; Sezione web "Burocrazia Zero"; Attività soggette a controllo; Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dei dati; Criteri e modalità di concessione di sussidi, convenzioni, vantaggi economici.

<sup>45</sup> Con esclusione delle Strutture coinvolte nell'obiettivo 6.4.2

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

Come accennato precedentemente, nel Piano Integrato 2016 sono declinati anche obiettivi operativi specifici per Presidi di Facoltà (20) e Direttori di Dipartimento (18), con relativi indicatori e target, della cui valutazione si dovrà necessariamente tenere conto ai fini dell'erogazione delle indennità di risultato.

In relazione all'obiettivo, comune a tutte le strutture, *Sviluppare il progetto Good Practice*, un indicatore (*Grado di partecipazione all'indagine di customer satisfaction del GP*) non è stato considerato, già in fase di avvio della rendicontazione, perché il questionario predisposto dal progetto GP non prevedeva la segnalazione della struttura di appartenenza del compilante; non era perciò possibile misurare la partecipazione del personale afferente alle singole strutture.

Altri obiettivi dei Direttori di Dipartimento sono al momento sospesi; si tratta in particolare di:

- *Monitorare l'inserimento dei dati sulle schede didattiche dei docenti*: non è al momento valutabile essendo ancora aperti - alla data di redazione della presente Relazione - i termini per la compilazione delle schede per l'a.a. 2015/2016;
- *Promuovere e verificare l'inserimento nei tempi previsti di tutte le informazioni/dati previsti per la VQR 2011-2014*: non è al momento valutabile perché inficiato dalle numerose astensioni all'ultimo esercizio della VQR da parte del corpo docente.

Nelle successive tabelle 5 e 6 sono rendicontati complessivamente i risultati dei Presidi e dei Direttori dei Dipartimenti; la valorizzazione grafica prevede l'attribuzione di un segno di spunta verde ✓ per l'obiettivo raggiunto, di uno smile giallo 😊 per un obiettivo parzialmente raggiunto e di un "pollice verso" rosso 👎 per l'obiettivo non raggiunto.

Tabella 5 – Grado di raggiungimento degli Obiettivi operativi per Facoltà

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Indicatore	Target 2016	Risultato 2016
SVILUPPARE E POTENZIARE LA RICERCA.	.. <sup>46</sup>			
MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE.	Consolidare la qualità dell'offerta formativa	Numero corsi di studio di nuova istituzione accreditati/totale proposti	100%	✓ 6 NA 5 <sup>47</sup>
		Percentuale di iscritti al II anno con 12 CFU su numero di iscritti	67%	✓ 11
		Percentuale laureati in corso su numero laureati	36%	✓ 6 ☹ 5
	Inserire nei tempi previsti le informazioni nella SUA-CdS per la parte di propria competenza	Percentuale di completamento scheda SUA	100%	✓ 11
	Monitorare con l'aiuto della reportistica Infostud l'andamento dei risultati per corso di laurea e per singolo insegnamento (rinunciati, bocciati e promossi) al fine di garantire allo studente un equo rapporto tra impegno individuale e ore d'insegnamento in aula e identificazione degli esami bloccanti	Percentuale di promossi al singolo esame per singolo insegnamento su esami realmente svolti, quindi sulla somma di promossi, respinti, ritirati escludendo gli assenti	≥ 54%	✓ 11
	Verificare e assicurare la regolarità delle lezioni per i CdS incardinati nella propria struttura	Riduzione quota di insoddisfazione (risposte "più no che sì", "decisamente no") alla domanda n. 5 del Questionario OPIS: Gli orari di svolgimento di lezioni, esercitazioni e altre eventuali attività didattiche sono rispettati?	Decremento anno t-1	✓ 11
	Assicurare e monitorare l'informazione sugli insegnamenti per i CdS incardinati nella propria struttura	Riduzione quota di insoddisfazione (risposte "più no che sì", "decisamente no") alla domanda n. 9 del Questionario OPIS: L'insegnamento è stato svolto in maniera coerente con quanto dichiarato sul sito Web del corso di studio?	Decremento anno t-1	✓ 11

<sup>46</sup> Rimesso ai Direttori di Dipartimento.

<sup>47</sup> Le cinque Facoltà non hanno previsto l'istituzione di nuovi corsi di studio, anche se in alcuni casi le stesse partecipano all'attività scientifica dei nuovi corsi.

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Indicatore	Target 2016	Risultato 2016
	Migliorare la soddisfazione complessiva dello studente sugli insegnamenti dei vari corsi di studio	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?	Decremento anno t-1	✓ 11
SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	Favorire la mobilità internazionale degli studenti	Numero medio di CFU acquisiti all'estero dagli studenti iscritti regolari in mobilità per studio o tirocini all'estero	9	✓ 11
		Percentuale laureati regolari che hanno acquisito almeno 9 CFU all'estero	8%	✓ 3 😊 6 👎 2
	Assicurare la presenza delle pagine di presentazione della Facoltà in lingua inglese <sup>48</sup>	Pagine in lingua inglese del sito web	+2 anno t-1	✓ 8 👎 3
	Favorire il rilascio del <i>Diploma Supplement</i> per la parte di propria competenza	Predisporre la denominazione in lingua inglese degli insegnamenti e degli obiettivi formativi dei Corsi di Studio per l'inserimento offerta formativa	10% OFFF	✓ 11
	Promuovere l'iscrizione di studenti stranieri.	Numero Corsi di studio erogati in lingua inglese	+1 anno t-1	✓ 10 😊 1 <sup>49</sup>
		Numero descrizioni online in lingua inglese dell'offerta formativa	10% OFFF	✓ 6 😊 3 👎 3
		Numero di Corsi di studio con doppio titolo o titolo congiunto	+1	✓ 4 😊 5 <sup>50</sup> 👎 2

<sup>48</sup> Le Facoltà che abbiano già realizzato la totalità delle pagine di presentazione del proprio sito web in lingua inglese sono escluse dal presente obiettivo.

<sup>49</sup> La Facoltà ha 1 corso in lingua inglese ma non ne ha inseriti di nuovi in offerta formativa.

<sup>50</sup> In questi casi le convenzioni per doppi titoli non sono nuove, ma vengono tuttora seguite con molta attenzione quelle già attive.



Attività	Indicatore	Target 2016	Risultato 2016
	Grado di partecipazione all'indagine di <i>customer satisfaction</i> del GP	≥ 30%	NV <sup>52</sup>
Attuazione del Regolamento per il Sistema di salute e della sicurezza sul lavoro (da l'ausilio dell'USPP)	Percentuale attuazione adempimenti normativi in materia di sicurezza, secondo la modulistica messa a disposizione dall'Uspp: - formalizzazione dell'organigramma della salute e sicurezza sul lavoro della Struttura - designazione addetti assistenza persone diversamente abili (se presenti) - designazione degli addetti alle Squadre di emergenza interna (ASEI) e degli Addetti al Primo Soccorso Aziendale (APSA)* - designazione dei referenti locali per la sicurezza (se necessario)	100%	✓ 11
Erogazione di didattica in modalità blended	Numero di insegnamenti convenzionali erogati in modalità blended (come definiti dal MIUR)	Incremento anno t-1	✓ 4 👎 6 NV 1 <sup>53</sup>
Didattica digitale	Numero firme digitali richieste/N. docenti	90%	✓ 7 😞 4
Incremento incrementando le iniziative della scuola secondaria.	Numero incontri con i docenti delle Scuole Secondarie referenti per l'orientamento	≥ anno t-1	✓ 10 😞 1
	Numero lezioni-tipo nell'ambito del Progetto Ponte	≥ anno t-1	✓ 10 😞 1

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Indicatore	Target 2016	Risultato 2016
SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI COMUNICARE E IL MARKETING	Completare la pubblicazione sul sito web di tutte le informazioni di trasparenza	Grado di completezza informazioni <sup>54</sup>	100%	✓ 10 😊 1
AGIRE PER LO SVILUPPO CULTURALE ED ECONOMICO DEL PAESE.	Favorire il censimento ed il monitoraggio di tutte le iniziative culturali promosse, a livello centrale e di strutture decentrate, all'interno dell'Ateneo	N. di iniziative culturali promosse all'interno della Facoltà comunicate attraverso la nuova piattaforma della newsletter di Ateneo	≥ 3	✓ 11

<sup>54</sup> Il monitoraggio è stato condotto attraverso verifiche effettuate sulla sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale e sui siti delle Facoltà e dei Dipartimenti, con riferimento a: i) obblighi di cui all'art. 1, comma 32, della Legge 190/2012 (50%); ii) obblighi di cui all'art. 15 del D. Lgs. 33/2013 (50%).

degli Obiettivi operativi per Dipartimento

Obiettivo	Indicatore	Target 2016	Risultato 2016
Verificare l'inserimento in IRIS tutti i prodotti di ricerca relativi agli anni 2012-13-14-15	Percentuale di docenti che hanno inserito prodotti di ricerca	100%	✓ 63
Verificare l'inserimento nei tempi previsti dei dati/azioni previsti per la VQR 2011-15	Numero di selezioni dei prodotti chiuse/docenti accreditati del Dipartimento	100%	NV 63 <sup>55</sup>
Verificare che tutti i corsi previsti le informazioni nella SUA-RD	Percentuale di completamento scheda SUA RD	100%	✓ 63
Verificare che tutti i corsi previsti le informazioni nella SUA-CdS	Percentuale di completamento scheda SUA CdS	100%	✓ 59 NV 4 <sup>56</sup>
Assicurare la regolarità delle lezioni per i corsi della propria struttura	Riduzione quota di insoddisfazione (risposte "più no che sì", "decisamente no") alla domanda n. 5 del Questionario OPIS: Gli orari di svolgimento di lezioni, esercitazioni e altre eventuali attività didattiche sono rispettati?	Decrem. anno t-1	✓ 53 ☹ 6 NV 4 <sup>57</sup>
Monitorare l'informazione sugli corsi CdS incardinati nella propria struttura	Riduzione quota di insoddisfazione (risposte "più no che sì", "decisamente no") alla domanda n. 9 del Questionario OPIS: L'insegnamento è stato svolto in maniera coerente con quanto dichiarato sul sito Web del corso di studio?	Decrem. anno t-1	✓ 57 ☹ 2 NV 4 <sup>58</sup>

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Indicatore	Target 2016	Risultato 2016
SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE.	Assicurare la presenza delle pagine di presentazione del Dipartimento in lingua inglese <sup>59</sup>	Pagine in lingua inglese del sito web	+2 anno t-1	✓ 53 ☹ 2 👎 8
	Incrementare le procedure di scambio internazionale dei docenti ( <i>visiting professor</i> )	Numero di <i>visiting professor</i> in entrata nell'anno t-1 per periodi di almeno 1 mese	≥ 1	✓ 49 👎 14
		Numero di <i>visiting professor</i> in uscita nell'anno t-1 per periodi di almeno 1 mese	≥ 1	✓ 39 👎 24
VALORIZZARE I MERITI ED ATTRARRE I MIGLIORI.	Attrarre un maggior numero di studenti meritevoli ai corsi di I livello, II livello e ciclo unico nonché nei dottorati di ricerca e nella formazione continua	Numero studenti di dottorato su docenti Sapienza afferenti al collegio	47%	✓ 38 ☹ 16 👎 9 <sup>60</sup>
		Numero borse di dottorato su posti disponibili	60%	✓ 54 👎 9 <sup>61</sup>
MIGLIORARE LA GESTIONE ECONOMICA E FINANZIARIA.	Incrementare le entrate	N. di nuovi progetti stipulati e finanziati da MIUR, enti pubblici di ricerca, UE, Fondazioni, altro	+1 anno t-1	✓ 54 👎 9
		Fatturato conto terzi	+ 2% anno t-1 <sup>62</sup>	✓ 37 ☹ 22 NV 4 <sup>63</sup>

<sup>59</sup> I Dipartimenti che abbiano già realizzato la totalità delle pagine di presentazione del proprio sito web in lingua inglese sono esclusi dal presente obiettivo.

<sup>60</sup> Si tratta di Dipartimenti che non sono referenti di Corsi di dottorato.

<sup>61</sup> Vedi nota precedente.

<sup>62</sup> Solo per i Dipartimenti interessati.

<sup>63</sup> I 4 Dipartimenti non hanno attività in conto terzi e pertanto non sono valutabili per questo indicatore.

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Indicatore	Target 2016	Risultato 2016
		Numero di docenti responsabili scientifici di progetti di ricerca comunitari e internazionali	≥ 1	✓ 39 👎 24
SVILUPPARE CAPACITÀ DI GESTIONE IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE.	Assicurare l'attuazione degli adempimenti in materia contabile previsti dal Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità per la parte di propria competenza	Percentuale attuazione adempimenti normativi in materia contabile	100%	✓ 63
	Monitorare l'inserimento dei dati sulle schede didattiche dei docenti	Percentuale di docenti per i quali sono caricati i dati sulla scheda didattica	100%	NV <sup>64</sup>
	Sviluppare il progetto <i>Good Practice</i>	Rilevazione efficienza completata entro i tempi richiesti	Si	✓ 63
		Grado di partecipazione all'indagine di <i>customer satisfaction</i> del GP	≥ 30%	NA <sup>65</sup>
	Avvio dell'attuazione del Regolamento per il Sistema di Gestione della salute e della sicurezza sul lavoro (da realizzarsi con l'ausilio dell'USPP)	Percentuale attuazione adempimenti normativi in materia di sicurezza, secondo la modulistica messa a disposizione dall'Uspp: - formalizzazione dell'organigramma della salute e sicurezza sul lavoro della Struttura - designazione addetti assistenza persone diversamente abili (se presenti) - designazione degli addetti alle Squadre di emergenza interna (ASEI) e degli Addetti al Primo Soccorso Aziendale (APSA) - designazione dei referenti locali per la sicurezza (se necessario)	100%	✓ 62 😊 1

<sup>64</sup> I termini per la compilazione delle schede relativa all'a.a. 2015/2016 sono ancora aperti alla data di redazione della presente Relazione; l'indicatore è al momento sospeso e non valutabile.

<sup>65</sup> Indicatore non applicabile: il dato non era rilevabile dal questionario proposto.

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Indicatore	Target 2016	Risultato 2016
PROMUOVERE L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA.	Attivazione firma digitale	Numero firme digitali richieste/N. docenti	90%	✓ 38 ☹ 25
OTTIMIZZARE GLI SPAZI OPERATIVI E SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI ACCOGLIENZA.	--	--	--	--
SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI COMUNICARE E IL MARKETING	Potenziare e ottimizzare il sito web del dipartimento anche con strumenti comunicativi più innovativi e diffusi (ad.es. social media e app)	Presenza sul sito web del Dipartimento delle informazioni sulle attività di ricerca svolte, bandi, concorsi, seminari.	SI	✓ 63
	Completare la pubblicazione sul sito web di tutte le informazioni di trasparenza	Grado di completezza informazioni <sup>66</sup>	100%	✓ 50 ☹ 13
AGIRE PER LO SVILUPPO CULTURALE ED ECONOMICO DEL PAESE.	Favorire il censimento ed il monitoraggio di tutte le iniziative culturali promosse, a livello centrale e di strutture decentrate, all'interno dell'Ateneo	N. iniziative culturali promosse all'interno del Dipartimento comunicate attraverso la nuova piattaforma della newsletter di Ateneo	≥ 3	✓ 49 ☹ 9 👎 7

<sup>66</sup> Il monitoraggio è stato condotto attraverso verifiche effettuate sulla sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale e sui siti delle Facoltà e dei Dipartimenti, con riferimento a: i) obblighi di cui all'art. 1, comma 32, della Legge 190/2012 (50%); ii) obblighi di cui all'art. 15 del D. Lgs. 33/2013 (50%).

## 2.5 I risultati in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione<sup>67</sup>

### *Trasparenza*

Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza e l'integrità 2016-2018<sup>68</sup>, ha definito le misure, i modi e le iniziative volti all'attuazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente.

Nel Piano, infatti, ai sensi del D.lgs. n. 33/2013 sono indicati i dati oggetto di pubblicazione e le Aree dirigenziali responsabili della loro trasmissione, pubblicazione e aggiornamento all'interno della sezione "Amministrazione trasparente" del sito web istituzionale in conformità alle Linee guida<sup>69</sup> della CIVIT – oggi Autorità Nazionale Anti Corruzione (ANAC); è altresì indicata la riferibilità di tali obblighi anche alle Strutture decentrate (Facoltà, Dipartimenti e Centri).

Il Piano, inoltre, esplicita il collegamento con il Piano della performance 2014-2016 ed integra le misure di trasparenza con le altre misure di prevenzione della corruzione con il Piano di prevenzione della corruzione 2015-2017.

La progressione specifica della copertura dei dati e delle informazioni sul sito, nel corso del 2016, è stata oggetto di rilevazione formale e analitica da parte del Nucleo di Valutazione di Ateneo, mediante apposita griglia ANAC<sup>70</sup>.

Di seguito si riassumono i principali interventi rilevanti in ambito "trasparenza" nel corso del 2016, rinviando al Piano triennale per maggiori dettagli.

### Portale Trasparenza

Nel mese di febbraio 2016 è stata rilasciata in produzione la piattaforma web<sup>71</sup> per la gestione e la pubblicazione dei dati soggetti agli obblighi di pubblicazione previsti dal D.lgs. 33/2013.

Il sito ha unito la gestione e la pubblicazione dei seguenti contenuti statici e dinamici:

---

<sup>67</sup> Le informazioni in tema di Trasparenza e Prevenzione della Corruzione sono state fornite dall'Area Affari Istituzionali.

<sup>68</sup> Il Programma, approvato dal Senato Accademico il 26.01.2016 e dal Consiglio di Amministrazione il 02.02.2016, è pubblicato nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito web istituzionale, dove sono accessibili anche le precedenti versioni: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/prevenzione-della-corruzione>

<sup>69</sup> Linee guida per l'aggiornamento del programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016.

<sup>70</sup> <https://web.uniroma1.it/trasparenza/attestazioni-oiv-o-struttura-analoga>

<sup>71</sup> <http://web.uniroma1.it/trasparenza>

- pagine di pubblicazione delle informazioni e dei dati concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni secondo la struttura prevista nell'allegato A del DLgs 33/2013;
- sistema di gestione e pubblicazione delle informazioni relative ai bandi di concorso e ai relativi effetti, come previsto dagli artt. 15, 19, 26, 27 del decreto che comprende anche le procedure tecniche per il soddisfacimento dei requisiti previsti negli artt. 5,7 e 9;
- sistema di gestione Gare e Appalti come risposta alle disposizioni contenute nella Legge 190/2012 in materia di Trasparenza della Pubblica Amministrazione. Il portale opera come strumento di pubblicazione dei dati di gare e appalti richiesti dalla Legge nei formati specificati (XML).

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

Nel corso del 2016 si sono svolti 5 incontri ufficiali (29 febbraio, 25 maggio, 7 novembre, 21 novembre, 14 dicembre) esclusivamente dedicati alla formazione per il Portale Trasparenza, per un totale di circa 200 unità di personale coinvolte.

Nel corso del 2016 si sono svolti, inoltre, 2 incontri ufficiali (29 febbraio, 25 maggio) dedicati al tema degli Open Data e della Trasparenza coinvolgendo un pubblico anche esterno alla comunità di Sapienza.

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

### Bandi e Incarichi

Per rispondere alle esigenze di pubblicazione sul web imposte dal D.lgs. 33/2013 è stato sviluppato un sistema di gestione per facilitare l'inserimento dei dati da parte degli operatori amministrativi che si occupano delle procedure relative al conferimento di incarichi e alla concessione di sovvenzioni, contributi e sussidi.

Nell'elaborazione della procedura sono state prese in considerazione le disposizioni contenute negli articoli 19 - Bandi di concorso; 15 - Obblighi di pubblicazione concernenti i titolari di incarichi dirigenziali e di collaborazione o consulenza; 26 – Obblighi di pubblicazione degli atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi e attribuzione di vantaggi economici a persone fisiche ed enti pubblici e privati; 27 - Obblighi di pubblicazione dell'elenco dei soggetti beneficiari.

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

### Gare e appalti

Il portale uniforma il processo di pubblicazione di Gare e Appalti in Trasparenza, unificando i seguenti flussi:

- Gare esistenti in U-GOV e pubblicate in Trasparenza U-GOV, vengono importate e ripubblicate nel Portale.
- Gare create all'interno del Portale: queste sono gare che devono essere pubblicate in Trasparenza ma non possono essere pubblicate tramite U-GOV.

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

Per l'accesso civico il sistema mette anche a disposizione dei campi di ricerca (Centro di spesa, Anno di pubblicazione del bando, CIG, Oggetto) attraverso i quali si ottengono dei dataset che è possibile visualizzare o scaricare in formato XML.

### Questionari di valutazione del rischio di evento corruttivo

Il portale espone un'applicazione di raccolta dati per l'identificazione, l'analisi e la ponderazione del rischio di corruzione dei singoli processi amministrativi. Attraverso l'erogazione di specifici questionari, a seconda dell'area amministrativa di appartenenza degli utenti, sono state raccolte le informazioni in forma strutturata utili alla successiva fase di analisi e valutazione. Sono stati somministrati circa 1500 questionari per 80 utenti.

### Pubblicazione dei bandi di concorso (Albo pretorio di Ateneo)

Il portale, al fine di soddisfare agli obblighi di pubblicazione dei bandi di concorso come richiesto dalla legge del 18 giugno 2009, n. 69, risponde i dati relativi alle procedure concorsuali per i fini di pubblicazione dell'albo pretorio. Per tutto il 2016 questa sezione specifica della piattaforma ha visto un incremento delle seguenti funzioni:

- Gestione commissioni concorsuali
- Pubblicazioni notizie per categoria
- Funzione di ricerca a testo libero
- Raffinamento gestione filtri di ricerca

### Pubblicazione estratti di verbali

Nel mese di giugno 2016 è cominciata la fase di *testing* della nuova funzionalità volta alla pubblicazione degli estratti di verbale dei centri di spesa di Ateneo (Facoltà e Dipartimento) come previsto dal Piano 2016-2018 e sono stati prodotti i primi verbali elettronici destinati alla pubblicazione. L'attività andrà in produzione nel corso dell'anno 2017.

### Giornata della Trasparenza 2016

Il 14 dicembre 2016, nell'Aula Multimediale del Rettorato, si è tenuta la Giornata della Trasparenza 2016, evento programmato a carattere laboratoriale e seminariale. Sono intervenuti, oltre al Rettore, il Prorettore vicario, e il Consigliere del Rettore per la comunicazione.

Nel corso della giornata sono stati approfonditi i seguenti temi

- Il Bilancio Sociale della Sapienza;
- Portale trasparenza e Open Data;
- Delibere di Facoltà e Dipartimenti sul web;
- Dematerializzare la documentazione;
- Le aspettative di trasparenza degli studenti.

## **Prevenzione della corruzione**

### Identificazione e analisi del rischio per i procedimenti amministrativi 2016

La rilevazione del rischio per i procedimenti amministrativi della Sapienza è stata effettuata utilizzando il questionario per la valutazione del rischio di cui all'allegato 5 al PNA 2013, modificato dal responsabile anticorruzione e reso disponibile nel 2015 e nel 2016 per la compilazione on-line in formato elettronico, valutando 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. Il livello di rischio è rappresentato da un valore numerico.

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

La stima della probabilità tiene conto, tra gli altri fattori, dei controlli vigenti. A tal fine, per controllo si intende qualunque strumento di controllo utilizzato che sia utile per ridurre la probabilità del rischio (e, quindi, sia il sistema dei controlli legali, come il controllo preventivo e il controllo di gestione, sia altri meccanismi di controllo utilizzati, es. i controlli a campione in casi non previsti dalle norme).

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

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

L'impatto si misura in termini di:

- ✓ impatto economico,
- ✓ impatto organizzativo,
- ✓ impatto reputazionale.

Il valore della probabilità è stato ricavato dalla media di sei voci, mentre il valore dell'impatto è stato ricavato dalla media di quattro voci, rilevate attraverso l'apposito questionario di cui sopra.

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

Per l'attività di rilevazione del rischio sono stati coinvolti i dirigenti responsabili e i R.A.D. delle Unità produttive decentrate, sotto il coordinamento generale del responsabile anticorruzione.

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

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

Sono stati classificati come "BASSO RISCHIO" i procedimenti amministrativi le cui rilevazioni del rischio hanno fatto emergere punteggi complessivi di rischio pari o inferiori al valore soglia di 4; come "MEDIO RISCHIO" i procedimenti per i quali il punteggio di rischio risulti pari o inferiore al valore di 6.

I procedimenti amministrativi per i quali il punteggio di rischio risulti superiore a 5 e inferiore o uguale a 6 sono classificati come "MEDIO-ELEVATO RISCHIO".

I procedimenti amministrativi per i quali siano emersi i più elevati punteggi di rischio (superiori al valore complessivo soglia di 6) sono classificati come "ELEVATO RISCHIO".

La classifica del livello di rischio di ciascun procedimento è stata poi esaminata e valutata per elaborare la proposta di trattamento dei rischi.

#### Identificazione e analisi del rischio per i processi organizzativi nel 2016

Nel corso del 2016 sono stati presi in esame i processi organizzativi nelle Aree amministrative, e ricondotti alle rispettive aree di rischio.

Per le Unità produttive decentrate, stante il protrarsi dell'attività di censimento e mappatura dei relativi processi organizzativi, prevista dal Piano della *performance* 2016, si è rinviata tale attività al 2017.

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

Per tali processi si è proceduto ulteriormente, con termine entro il 31.12.2016, sempre in conferenza tra il responsabile anticorruzione e i rispettivi Direttori di Area, all'identificazione degli eventi rischiosi, all'analisi del rischio e delle cause di eventi

rischiosi, alla ponderazione del rischio, alla identificazione, progettazione e programmazione delle misure di trattamento del rischio e del loro monitoraggio.

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

### Ponderazione del rischio

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

In altre parole, la fase di ponderazione del rischio, prendendo come riferimento le risultanze della precedente fase, ha lo scopo di stabilire le priorità di trattamento dei rischi, attraverso il loro confronto, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera. La ponderazione del rischio può anche portare alla decisione di non sottoporre ad ulteriore trattamento il rischio, ma di limitarsi a mantenere attive le misure già esistenti.

Considerati gli esiti della rilevazione di ponderazione del rischio per i procedimenti amministrativi svolta nel 2013, nel 2014, nel 2015 e nel 2016, nel 2017 saranno mantenute:

- ✓ per tutti i procedimenti amministrativi, "misure generali" di trattamento del rischio, in quanto compatibili;
- ✓ per i procedimenti classificati a MEDIO RISCHIO, oltre alle misure generali, una relazione periodica sul monitoraggio dei tempi procedurali in quanto applicabile;
- ✓ per i procedimenti amministrativi classificati nel Piano anticorruzione 2016-2018, come "MEDIO-ELEVATO RISCHIO" o "ELEVATO RISCHIO", nonché per i 2 altri procedimenti amministrativi, già collocatisi nella rilevazione 2015 appena sotto il valore di soglia "MEDIO-ELEVATO RISCHIO", "misure

specifiche” di trattamento del rischio, oltre alla relazione periodica sul monitoraggio dei tempi procedurali in quanto applicabile.

Considerati gli esiti della rilevazione per i processi organizzativi svolta nel 2016, saranno implementate:

- ✓ per tutti i processi organizzativi, “misure generali” di trattamento del rischio, in quanto compatibili;
- ✓ per i processi organizzativi classificati come “MEDIO-ELEVATO RISCHIO” o “ELEVATO RISCHIO”, “misure specifiche” di trattamento del rischio; si è altresì ritenuto opportuno trattare il rischio di corruzione anche di 1 altro processo organizzativo, collocatisi nella rilevazione 2016 appena sotto il valore di soglia “MEDIO-ELEVATO RISCHIO”.

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

Nel corso del 2016 è stata individuata, d’intesa tra il responsabile anticorruzione e il Direttore dell’Area Organizzazione e Sviluppo, una specifica priorità di obiettivo formativo con riferimento al coinvolgimento dei R.A.D. e delle unità di personale di recente reclutamento.

A seguito delle recenti assunzioni di circa 150 unità di personale tecnico amministrativo, è infatti stato previsto un pacchetto formativo dedicato ai neo assunti incentrato sulle tematiche della comunicazione. Il corso ha inteso promuovere consapevolezza con riguardo alla funzione strategica che la comunicazione riveste per Sapienza. Ma ulteriori obiettivi sono stati anche quelli di presentare strutture, canali, linee guida e i sistemi di regole adottati da Sapienza, al fine di creare una cultura trasversale della comunicazione che sia centrata sull’attenzione verso gli *stakeholder* e diventi nel tempo un salto di qualità professionale dell’Ateneo impegnato nelle diverse attività professionali.

Un primo obiettivo è illustrare alcuni principi generali della comunicazione pubblica e presentare una panoramica sulle strutture della comunicazione dell’Ateneo, sui principali canali di comunicazione, sul piano di comunicazione, sul sistema di *brand identity* della Sapienza. Il secondo obiettivo è illustrare il sistema di linee guida

elaborato dalla Sapienza per condividere le regole della comunicazione, in particolare per quanto riguarda la comunicazione digitale, la relazione con l'utente e le *media relations*. Il terzo obiettivo è approfondire il tema della scrittura per la comunicazione pubblica, illustrando in particolare il sistema Sapienza per la redazione di testi chiari ed efficaci.

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

Per quanto concerne le complessive iniziative di formazione, di particolare rilevanza è stato il Corso Coinfo "La mappatura dei processi organizzativi nelle università" nella logica dell'anticorruzione e del miglioramento continuo". L'ultimo aggiornamento del Piano Nazionale Anticorruzione aveva infatti evidenziato in modo ancora più marcato l'importanza della mappatura dei processi, evidenziando, tra l'altro, uno specifico fabbisogno di competenze specialistiche relative alla mappatura, all'analisi ed alla diagnosi dei processi, che interessa tutti coloro chiamati a partecipare, con diverse modalità, a queste attività, soprattutto i dirigenti, responsabili degli uffici specialisti dell'organizzazione e della formazione. Occorre tenere presente che la mappatura dei processi è un esercizio che può costituire una prassi di fondamentale importanza non solo per l'identificazione dei possibili ambiti di vulnerabilità dell'amministrazione rispetto alla corruzione, ma anche rispetto al miglioramento complessivo dell'Amministrazione. Tale analisi consente infatti di far emergere duplicazioni, ridondanze e nicchie di inefficienza che offrono ambiti di miglioramento sotto il profilo della spesa, della produttività, della qualità dei servizi e della gestione. La mappatura dei processi inoltre facilita il processo di definizione degli indicatori di performance operativa e costituisce uno strumento che può "facilitare la comunicazione" tra gli operatori della formazione, gli analisti di organizzazione e coloro che operano nell'ambito del processo di pianificazione e monitoraggio delle performance.

Il Piano delle attività formative 2016 ha previsto percorsi formativi su Anticorruzione e trasparenza, intesi come vera e propria "battaglia culturale", volta più all'orientamento che al controllo, secondo gli indirizzi dell'ANAC e in ottemperanza al Piano triennale di prevenzione della corruzione di Sapienza. Infatti, la formazione riveste un'importanza cruciale nell'ambito della prevenzione della corruzione e consente di raggiungere i seguenti obiettivi:

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

Nel 2016 è stata avviata la partecipazione di Sapienza al progetto "Valore P.A." attivato dall'INPS, consentendo la partecipazione *a costo zero* di 20 unità di personale relativamente alle seguenti tematiche: progettazione europea, previdenza obbligatoria e complementare, anticorruzione e trasparenza, tutela della privacy e diritto di accesso, appalti e contratti pubblici, disciplina del lavoro, bilancio e contabilità, organizzazione e riforma della pubblica amministrazione, gestione del documento informatico e produzione e conservazione dei documenti digitali o digitalizzati.

Per la prima volta, inoltre, è stata realizzata una giornata informativa rivolta ai Presidi di Facoltà e ai Direttori di Dipartimento sui seguenti temi di rilievo strategico di Ateneo: “Organizzazione dell’Ateneo”, “Statuto e rapporti tra organi centrali e strutture di Facoltà e dipartimentali”, “Anticorruzione e trasparenza”, “Sistema contabile di Ateneo”.

## **2.6 I risultati in tema di standard di qualità dei servizi<sup>72</sup>**

Sapienza ha provveduto a delineare il processo di definizione degli standard di qualità dei servizi<sup>73</sup> nel documento “Sistema di misurazione e valutazione della performance” predisposto nel 2010 con il supporto del Comitato di Supporto Strategico e Valutazione successivamente aggiornato nel 2012.

In tale documento sono state individuate e definite le dimensioni della qualità ritenute rilevanti per rappresentare la qualità *effettiva* dei servizi “pubblici” erogati dall’Ateneo, quali: efficacia, efficienza, accessibilità, trasparenza, capacità di rassicurazione.

Sapienza ha scelto di definire, a partire dal 2011, gli standard di qualità delle Segreterie amministrative Studenti<sup>74</sup>, con l’intenzione di allargare il processo dal 2012 ad altre tipologie di servizi, sia esterni che interni.

Nel 2013, dopo un censimento di tutti i macro-processi riconducibili all’Area Affari Legali, sono stati individuati 5 servizi legali (Consulenza legale; Attività di regolazione; Verifica carichi pendenti *ex lege*; Pignoramento presso terzi; Rimborsi spese legali dipendenti) per i quali sono state ricercate le dimensioni della qualità, individuati gli indicatori e i valori target da poter garantire all’utenza.

Durante il 2014 è stata completata la mappatura dei processi per tutte le Aree dell’Amministrazione Centrale e l’Area Affari Istituzionali ha predisposto un documento metodologico e un documento operativo, sulla base dei quali tutte le aree dirigenziali di Sapienza hanno individuato almeno due servizi per i quali definire gli standard nel corso degli anni 2015 e 2016.

Alla fine del 2016, dunque, tutte le Aree destinatarie dell’obiettivo hanno proceduto all’applicazione della metodologia predisposta dall’Area Affari Istituzionali e

---

<sup>72</sup> Paragrafo a cura dell’Area Affari Istituzionali (ARAI)

<sup>73</sup> Ai sensi dei DD Lgs 198/2009 e 150/2009 nonché delle delibere CIVIT 88/2010 e 3/2012

<sup>74</sup> [http://www.uniroma1.it/standard\\_segreteria](http://www.uniroma1.it/standard_segreteria)

convalidata dal NVA (Nucleo di Valutazione di Ateneo), su almeno due servizi<sup>75</sup>, come dettagliato nella tabella 7.

Tabella 7 - Servizi individuati, per Area

AGE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Procedura on-line interventi manutentivi del patrimonio edilizio</a></li> <li>• <a href="#">Servizio pulizia presso Città Universitaria e Sedi esterne</a></li> </ul>
AOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Vigilanza, guardiania e custodia</a></li> <li>• <a href="#">Accesso veicolare città universitaria</a></li> </ul>
APSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Trasporto e facchinaggio</a></li> <li>• <a href="#">Gestione beni di consumo a scorta magazzino</a></li> <li>• <a href="#">Attività di reception per garantire l'ospitalità presso l'edificio di via Volturmo, 42 (Foresteria)</a></li> </ul>
ARAI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Accesso Archivio Storico</a></li> <li>• <a href="#">Asilo Nido</a></li> </ul>
ARAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Recupero crediti</a></li> <li>• <a href="#">Verifica carichi pendenti</a></li> </ul>
ARCOFIG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Pagamento missioni a favore del personale dell'Amministrazione centrale</a></li> <li>• <a href="#">Iniziative Culturali degli studenti</a></li> </ul>
ARI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Studenti borsisti outgoing in mobilità internazionale</a></li> <li>• <a href="#">"Visiting professors" internazionali</a></li> </ul>
AROF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Settore Diritto allo studio e alta formazione</a></li> <li>• <a href="#">Settore Gestione progetti convenzioni e controlli</a></li> <li>• <a href="#">Settore Orientamento universitario -Tutorato</a></li> <li>• <a href="#">Settore per il Part-time e le prove di Accesso</a></li> <li>• <a href="#">Settore Stage e Tirocini</a></li> </ul>
ARSS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Gestione carriere studenti</a></li> <li>• <a href="#">Immatricolazione degli studenti stranieri U.E. o extra U. E. soggiornanti all'estero e dei cittadini italiani con titolo di studio conseguito all'estero</a></li> </ul>
ARU	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Attestazioni di servizio rilasciate dal Settore Stato giuridico ed economico dei dirigenti, personale TAB universitario, CEL</a></li> <li>• <a href="#">Attestazioni di servizio rilasciate dal Settore Stato giuridico ed economico del personale docente</a></li> <li>• <a href="#">Riscatto di periodi e/o servizi ai fini del TFS/TFR</a></li> <li>• <a href="#">Fornitura dati all'INPS per pensione e TFS per il personale docente</a></li> <li>• <a href="#">Fornitura dati all'INPS per pensione e TFS/TFR per il personale tecnico amministrativo</a></li> </ul>
ASSCO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Assistenza al pubblico (URP)</a></li> <li>• <a href="#">Eventi musicali, teatrali e culturali</a></li> </ul>
ASUR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Idee per Horizon2020</a></li> <li>• <a href="#">Servizi di supporto alle iniziative di Spin off e Start up</a></li> </ul>
CINFO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Assistenza Tecnica Infostud</a></li> <li>• <a href="#">Fleet management</a></li> </ul>

<sup>75</sup> Le schede sono pubblicate nella sezione "Trasparenza" del sito istituzionale, alla pagina: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/standard-di-qualit-dei-servizi-delle-aree-amministrative>

Per quanto riguarda i servizi specificamente destinati agli studenti, l'Amministrazione ha continuato nel 2015 e 2016 ad implementare quanto previsto dall'attuale documento "Standard di qualità delle segreterie amministrative studenti".

Per quanto concerne l'Area Offerta Formativa, è stato adottato lo stesso metodo di rilevazione approvato dal NVA per l'Area Servizi agli Studenti. Su tale base l'AROF ha proceduto identificando gli standard di qualità dei seguenti cinque Settori: Settore Orientamento Universitario –Tutorato, Settore Diritto allo studio e alta formazione, Settore Gestione Progetti Convenzioni e Controlli, Settore Stage e Tirocini, Settore per il part-time e le prove di accesso.

## **2.7 Gli obiettivi individuali e la produttività collettiva<sup>76</sup>**

L'assegnazione degli obiettivi individuali al personale di ctg EP titolare di posizione organizzativa per la corresponsione della retribuzione di risultato e al personale di ctg D e assimilati con responsabilità di struttura per la corresponsione dei compensi correlati alla produttività individuale è stata avviata sin dal 2007. L'ultima modifica al sistema di valutazione individuale dei titolari di posizione organizzativa è stata introdotta dall'Accordo sulle posizioni organizzative del 10.01.2014, con la previsione di un correttivo che ha conferito al sistema, con l'introduzione dell'obiettivo parzialmente raggiunto, maggiore flessibilità e proporzionalità nel riconoscimento di quanto effettivamente realizzato dai singoli.

In merito si sottolinea che sono 3 gli obiettivi individuali assegnati con cadenza annuale al personale sopra richiamato; tali obiettivi, sentiti gli interessati, vengono individuati dai Dirigenti per quanto riguarda l'Amministrazione Centrale, dai Direttori di Dipartimento e dai Presidi di Facoltà per le Strutture decentrate di Sapienza.

L'assegnazione degli obiettivi individuali è collegata alle priorità gestionali individuate nell'ambito delle singole Strutture di riferimento e, in particolare, per il personale afferente all'Amministrazione Centrale, l'assegnazione degli obiettivi avviene in via prioritaria a cascata sulla base degli obiettivi operativi e strategici annuali assegnati da parte del Direttore Generale.

Sul punto si rileva che, a fine 2014 è stato siglato l'Accordo sull'integrazione dei criteri di valutazione dei titolari di posizione organizzativa, volto ad ottimizzare e affinare

---

<sup>76</sup> Il paragrafo è a cura dell'Area Organizzazione e Sviluppo.

l'attuale sistema con un primo approccio alla misurazione e valutazione dei *comportamenti organizzativi*.

Nella fase transitoria la valutazione negativa dei comportamenti organizzativi, che avviene nel caso di raggiungimento di un valore soglia non superiore a 12 di punteggio, potrà comportare il mancato rinnovo dell'incarico da parte del Direttore Generale, ferme restando le garanzie del contraddittorio.

Si segnala, inoltre, per quanto riguarda i comportamenti organizzativi, che il Contratto Integrativo del 21.11.2016 ha previsto che la valutazione degli stessi, a decorrere dal 2017, abbia un'incidenza economica del 20% sulla liquidazione della retribuzione di risultato e dei compensi correlati alla produttività individuale al personale di ctg EP, D e assimilati, titolare di posizione organizzativa, cui sono stati assegnati n. 3 obiettivi annuali.

Per quanto riguarda la produttività individuale, nel 2016 sono state coinvolte 419 unità di personale nella valutazione individuale, di cui: 161 afferenti all'Amministrazione Centrale (39 EP; 122 D); 191 dipendenti afferenti ai Dipartimenti (101 EP; 80 D; 10 C); 41 dipendenti afferenti alle Facoltà (16 EP; 25 D); 26 dipendenti afferenti ai Centri (7 EP; 19 D).

I risultati della valutazione degli obiettivi individuali hanno registrato 399 unità di personale con obiettivi raggiunti; 20 unità di personale con obiettivi parzialmente raggiunti e/o non raggiunti.

Per quanto riguarda i risultati della valutazione dei comportamenti organizzativi, per la quasi totalità dei valutati è stato raggiunto il valore soglia pari a 12 necessario per la conferma dell'incarico; per 10 unità non è stato raggiunto il valore soglia predetto.

Per quanto riguarda la produttività collettiva, istituto che prevede l'assegnazione e la valutazione di obiettivi di struttura e di gruppo al personale senza incarico di responsabilità<sup>77</sup>, si segnala che il personale coinvolto nella produttività collettiva nell'anno 2016 è stato pari a circa 1745 unità di personale, appartenenti alle categorie D, C, e B con esclusione delle unità di personale che hanno svolto i turni di servizio.

Le 1745 unità di personale sono così distribuite:

- n. 706 afferenti all'Amministrazione Centrale (28 di categoria B; 278 di categoria C; 400 di categoria D);

---

<sup>77</sup> Art. 8 del Contratto Collettivo Integrativo d'Ateneo del 16.11.2010 e successivo Atto Aggiuntivo del 16.11.2011

- n. 807 afferenti alle strutture dipartimentali (45 di categoria B; 424 di categoria C; 338 di categoria D);
- n. 196 afferenti alle Facoltà (19 di categoria B; n. 99 di categoria C; 78 D);
- n. 36 afferenti ai Centri di cui (1 di categoria B; 17 di categoria C; 18 di categoria D).

I risultati della valutazione finale hanno registrato quasi il pieno raggiungimento degli obiettivi di gruppo e di struttura relativamente al personale coinvolto nella produttività collettiva risultando solo per 2 unità il parziale raggiungimento.

### 3. Risorse, efficienza, economicità <sup>78</sup>

In questo paragrafo vengono riportati i principali risultati di gestione riferiti al Bilancio unico di Ateneo 2016 che esprime la situazione economica, patrimoniale e finanziaria di Sapienza. Il Bilancio unico permette di avere una visione d'insieme della situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'intero Ateneo. Esso si compone di:

- Stato patrimoniale: che definisce la situazione patrimoniale dell'università al 31 dicembre 2016, intesa come entità e composizione degli impieghi di capitale e delle fonti di finanziamento dell'Ateneo;
- Conto economico: in cui vengono confrontati i ricavi e i costi di competenza dell'esercizio 2016, determinando il risultato economico dell'anno 2016;
- Rendiconto finanziario: che riporta i flussi di cassa intervenuti nell'esercizio;
- Nota integrativa: che dettaglia i criteri di valutazione adottati nella predisposizione del bilancio, nonché la composizione, il contenuto ed il dettaglio delle voci dello stato patrimoniale e del conto economico.

L'analisi di Bilancio evidenzia una situazione di equilibrio strutturale e una complessiva solidità patrimoniale e finanziaria. Ce lo conferma un confronto con l'anno precedente in relazione ai principali indicatori finanziari:

Tab. 8- *Gli indicatori finanziari – confronto 2015-2016*

INDICATORE	VALORE 2015	VALORE 2016	Riferimento normativo
Indicatore spese di personale	76,37%	70,10%	max 80%
Indicatore indebitamento	0,08%	0,07%	max 15%
ISEF (indicatore di sostenibilità economico-finanziaria)	1,11	1,16	positivo se > 1
Indicatore tasse	15,05%	16,57%	max 20%

Inoltre, nell'anno 2016 l'Ateneo ha conseguito un utile di esercizio pari a €35.892.860 registrando un incremento di € 17.308.596 rispetto al 2015, nonostante la costante

<sup>78</sup> Per la redazione di questo paragrafo sono stati utilizzati la Relazione al Bilancio 2016 presentata agli OOC da ARCOFIG e la Relazione al Bilancio 2016 del Collegio dei revisori dei conti.

diminuzione delle assegnazioni da Fondo di Finanziamento Ordinario – FFO (si è passati dai 488 milioni di euro del 2015 ai 482 del 2016). L'andamento positivo, e in miglioramento, della gestione economica è ascrivibile fondamentalmente ai seguenti fattori:

- Programmazione improntata a criteri cautelativi;
- Contenimento dei costi per consumi intermedi;
- Incremento dei proventi propri;
- Diminuzione dei costi di personale.

### ***Analisi dello Stato Patrimoniale***

Lo Stato Patrimoniale rappresenta la consistenza e la composizione delle attività, delle passività e del patrimonio netto dell'Amministrazione.

In particolare, l'attivo di stato patrimoniale si suddivide in Immobilizzazioni, Attivo Circolante e ratei e risconti attivi e indica le modalità con le quali viene impiegato il capitale dell'Ateneo, ovvero la composizione degli investimenti necessari per lo svolgimento della propria attività istituzionale; il passivo, invece, è composto dal Patrimonio netto, dai Fondi per rischi ed oneri, dal TFR per lavoro subordinato, dai Debiti, dai Ratei e risconti passivi e contributi agli investimenti, rileva cioè la provenienza (capitale proprio o di debito) del capitale nonché la consistenza dei fondi rischi ed oneri futuri.

L'analisi evidenzia una situazione di equilibrio strutturale e una complessiva solidità patrimoniale e finanziaria. L'indice di autonomia finanziaria, che confronta l'ammontare del patrimonio netto al totale del passivo è pari al 52,46%. Pertanto il 52% degli investimenti complessivi sono coperti con l'autofinanziamento, sono finanziati cioè con capitale proprio anziché con capitale di debito o altre tipologie di finanziamento. Analogamente allo scorso anno l'indice di auto-copertura delle immobilizzazioni risulta essere pari a 1,38% segnalando così una solidità patrimoniale nonché una situazione positiva ed un corretto utilizzo delle fonti di finanziamento: tutti gli investimenti a lungo termine sono finanziati con capitale destinato a rimanere vincolato in Ateneo per periodi medio lunghi, e il valore residuo delle immobilizzazioni è totalmente coperto dal capitale proprio dell'Ateneo.

Anche gli indicatori di qualità presentano valori elevati, con l'indice di disponibilità (attivo circolante/debiti a breve termine) che rappresenta la capacità di far fronte ai debiti a breve scadenza esclusivamente con risorse disponibili (cassa) o realizzabili nel breve periodo pari a 10,19, e gli indici di liquidità primaria e secondaria pari rispettivamente a 8,24 e 9,81, che testimoniano della capacità di far fronte ai debiti a breve scadenza con la sola cassa.

Nella tabella seguente si riportano alcuni indici esplicativi.

*Tabella 9 - Indici dello Stato Patrimoniale*

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

**Legenda:**

*Capitale proprio = Patrimonio netto*

*Fonti di finanziamento = Passività*

*Attivo circolante = Rimanenze + Crediti a breve termine + Disponibilità liquide*

**Analisi del conto economico**

Il risultato economico è dato dalla differenza tra i ricavi e i costi di competenza dell'esercizio e nell'anno 2016 l'Ateneo ha conseguito un utile pari a € **35.892.860,68**. Rispetto al risultato economico dell'anno 2015 l'utile di esercizio registra un importante incremento di € 17.308.596,63.

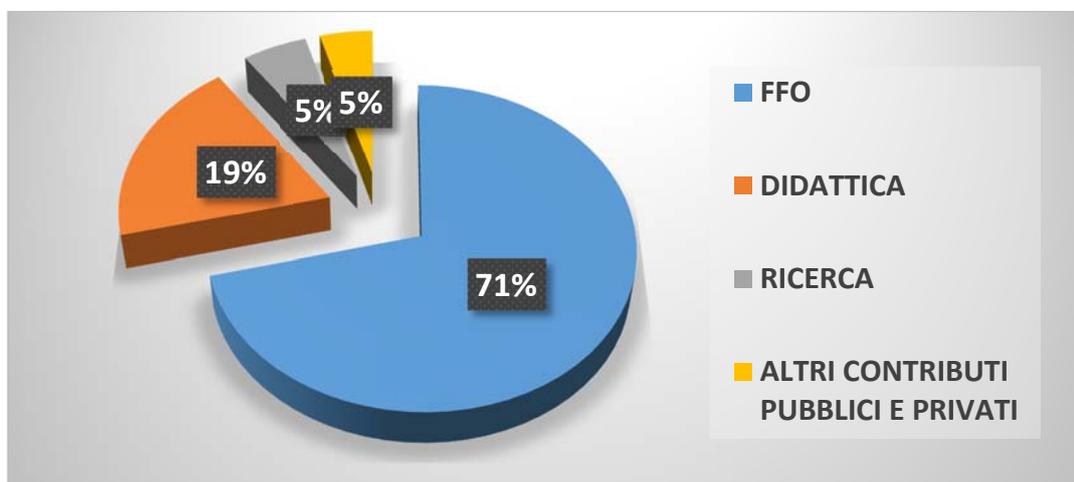
Dall'analisi del conto economico emerge:

- un risultato operativo positivo di € 66.908.582,04, dato dalla differenza tra ricavi e costi relativi alla gestione;
- un risultato della gestione finanziaria anch'esso positivo pari a € 2.024.292,33, dato dalla differenza tra proventi e oneri relativi alla gestione finanziaria;
- un risultato della gestione straordinaria, di segno negativo, pari a € 4.430.098,57, dato dalla differenza tra proventi e oneri straordinari riferiti ad operazioni di natura straordinaria non ricorrenti;
- le imposte sul reddito dell'esercizio ammontanti ad € 28.609.915,12.

Il considerevole incremento dell'utile di esercizio registrato da Sapienza nel 2016 è legato ad un miglioramento nell'andamento della gestione riconducibile a diversi fattori: il perseguimento di una politica incentrata sul contenimento dei costi di gestione per consumi intermedi che ha consentito di ridurre gli effetti del progressivo decremento della quota di Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) che per l'anno 2016 si è attestato a € 482.078.997,17 con una riduzione rispetto all'anno 2015 di € 6.206.617; una politica basata sul contenimento dei costi e sempre più improntata su criteri di efficienza ed economicità, nonché all'incremento dei proventi per la didattica da ricondurre all'introduzione della nuova metodologia di calcolo dell'ISEE, che ha comportato una rideterminazione degli studenti iscritti su fasce di reddito più alte determinando un aumento del gettito contributivo. Inoltre, si è verificata una crescita del numero degli studenti che pagano l'importo massimo di iscrizione in quanto non dichiarano il proprio ISEE. Altro aspetto rilevante è stato determinato dalla contrazione dei costi del personale docente e tecnico amministrativo, da ricondurre, per entrambe le categorie, sia al maggior numero di cessazioni avvenute nell'anno che al minor numero di assunzioni.

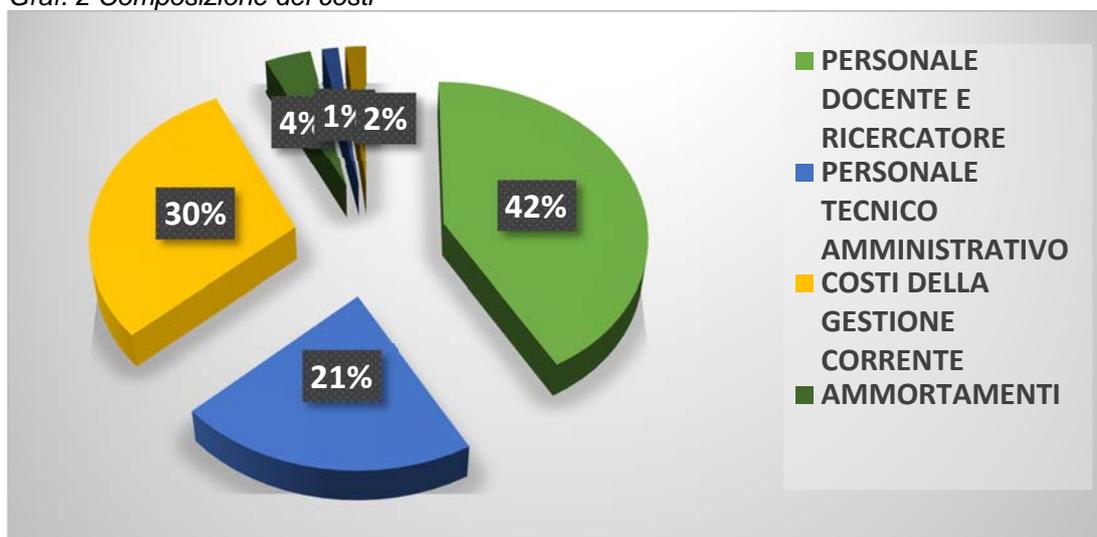
A livello generale, la composizione dei ricavi per Sapienza è composta in misura maggiore dal FFO che per l'anno oggetto di studio rappresenta il 71% delle entrate, segue la contribuzione studentesca con un 19% ed infine una quota del 5% dei ricavi per quanto concerne la ricerca e altri contributi pubblici e privati.

Graf.1 Composizione dei ricavi



Dall'analisi dei costi emerge che nell'anno 2016 i costi sostenuti da Sapienza registrano una lieve diminuzione. Importante è sottolineare la riduzione dei costi del personale sia docente che tecnico amministrativo dovuta, oltre che da risparmi effettivamente conseguiti, dall'introduzione della nuova modalità di riclassificazione dei costi relativi all'IRAP che ha consentito un risparmio di € 27.288.497,10. Sono diminuiti, inoltre, anche i costi della gestione corrente; tale risparmio, in parte, è da ricondurre ad una diversa classificazione di alcuni voci che riguardano per lo più le utenze e la manutenzione ordinaria.

Graf. 2 Composizione dei costi



La tabella 10 riporta nello specifico le percentuali di costo mediante la scomposizione delle macro voci che compongono il conto economico per la parte relativa ai costi. Come noto il costo predominante risulta essere quello per il personale dedicato alla ricerca e alla didattica nonché da costi riferiti al personale dirigente e tecnico-amministrativo per il 59,94% sul totale dei costi operativi.

I costi della gestione corrente si riferiscono in gran parte ad oneri sostenuti per il sostegno agli studenti (in misura prevalente Borse di Dottorato e Contratti di formazione specialistica) e per il diritto allo studio, oltre che da altri costi inerenti il funzionamento dell'Ateneo e direttamente connessi alla sua missione istituzionale; inoltre, vi sono ricompresi i trasferimenti effettuati ai Centri di spesa per le attività di funzionamento, di ricerca e di didattica. La gestione finanziaria e la gestione straordinaria incidono con percentuali ben poco significative.

*Tabella 10 - Composizione percentuale dei costi del Conto economico.*

<b>CONTO ECONOMICO - Composizione percentuale dei costi</b>	
<b>COSTI OPERATIVI</b>	<b>94,74%</b>
<b>COSTI DEL PERSONALE</b>	<b>59,94%</b>
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	39,56%
Docenti/ricercatori	34%
Altro personale dedicato alla ricerca e alla didattica	0,57%
2) Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo	20,38%
<b>COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE</b>	<b>28,02%</b>
Costi per sostegno agli studenti e per il diritto allo studio	12,94%
Altri costi	1,9%
<b>AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI</b>	<b>3,7%</b>
Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	0,04%
Ammortamenti immobilizzazioni materiali	3,7%
<b>ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI</b>	<b>1,31%</b>
<b>ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	<b>1,7%</b>
<b>ONERI FINANZIARI E STRAORDINARI</b>	<b>1,54%</b>
<b>ONERI FINANZIARI</b>	<b>0,04%</b>
<b>ONERI STRAORDINARI</b>	<b>1,5%</b>
<b>IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE</b>	<b>3,72</b>
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>100,00%</b>

## Variazioni Conto economico 2015/2016

Per quanto riguarda i ricavi, rispetto al 2015 si è verificato un leggero incremento di 1,5% dei proventi operativi (vedi tabella 11), imputabile in buona parte dall'aumento dei proventi propri. La composizione dei ricavi operativi è composta per lo più dal Fondo di Finanziamento Ordinario, dai proventi della didattica e da quelli della ricerca. I proventi per la ricerca sono stati assegnati secondo il principio della competenza economica e correlati ai costi di competenza, per effetto della valutazione dei progetti di ricerca con il principio della commessa completata, comportando un considerevole ammontare di ricavi riscontati agli esercizi successivi.

La voce "altri proventi e ricavi diversi" registra un significativo incremento in quanto comprende ricavi per fitti passivi, per attività commerciali non riconducibili a ricerche commissionate, contributi per investimenti riscontati da esercizi precedenti ed altri proventi di carattere istituzionale.

Tabella 11 - Variazione netta % dei ricavi 2015/2016

<b>RICAVI CONTO ECONOMICO</b>	
<b>PROVENTI OPERATIVI</b>	<b>Variazione netta 2015/2016</b>
<b>PROVENTI PROPRI</b>	<b>+1,6%</b>
Proventi per la didattica	<b>+ 7,8%</b>
Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologiche	<b>-21,04%</b>
Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	<b>44,10 %</b>
<b>CONTRIBUTI</b>	<b>-0,70%</b>
Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	<b>-0,17%</b>
Altri Contributi	<b>-9,5%</b>
<b>ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI</b>	<b>+ 6,5%</b>
<b>TOTALE PROVENTI OPERATIVI</b>	<b>1,5%</b>

Per quanto riguarda i costi operativi rispetto al bilancio d'esercizio 2015 essi registrano una diminuzione (vedi tabella 12). Tale decremento è da ricondurre alla

riduzione dei costi del personale dovuta sia a risparmi effettivamente conseguiti, sia alla nuova riclassificazione dei costi relativi all'IRAP che a partire dall'esercizio 2016, sono stati riclassificati nella macro voce "Imposte sul reddito dell'esercizio". Per quanto riguarda i costi della gestione corrente una forte contrazione si è verificata nella voce "altri costi" che ricomprende diverse tipologie di spese che nel corso del 2016 hanno subito una diminuzione, nonché ad una diversa riclassificazione di alcune voci rispetto all'esercizio precedente. Inoltre, un ulteriore decremento dei costi si è manifestato anche per interventi sugli spazi e sulla didattica.

L'incremento significativo della voce "ammortamenti immobilizzazioni immateriali" è da ricondurre ad un aumento del numero dei brevetti, mentre per quanto riguarda la voce "ammortamenti immobilizzazioni materiali" la diminuzione è da ricondurre ad un effetto fisiologico derivante da una riduzione della quota di ammortamento.

Tabella 12 - Variazione netta % dei costi 2015/2016

<b>COSTI - CONTO ECONOMICO</b>	
<b>COSTI OPERATIVI</b>	<b>Variazione netta 2015/2016</b>
<b>COSTI DEL PERSONALE</b>	- 6,9 %
Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	-6,9 %
Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo	-7%
<b>COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE</b>	-5,24%
Costi per sostegno agli studenti e per il diritto allo studio	-2,6%
Altri costi	-80,3%
<b>AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI</b>	-7,1%
Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	15%
Ammortamenti immobilizzazioni materiali	-7,3%
<b>ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI</b>	-2,3%
<b>ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	19,3%
<b>TOTALE COSTI OPERATIVI</b>	-6%

#### 4. Benessere organizzativo<sup>79</sup>

Le attività orientate al Benessere organizzativo di Sapienza sono portate avanti, con proficua collaborazione, sia dai CUG docenti e personale tecnico amministrativo (Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni) che da un apposito ufficio dedicato all'interno dell'Area Organizzazione e Sviluppo: il Settore Strutture, Processi e Benessere Organizzativo.

Il particolare, nel corso del 2016 sono state pianificate e realizzate le azioni definite "di medio periodo", così come indicato dalla delibera del Consiglio di Amministrazione del 18/12/2014:

- Mediante l'uso di specifici questionari, le cui risultanze sono state esaminate e pubblicate nel Piano delle Attività Formative triennale 2016-2018<sup>80</sup> è stato valutato l'impatto di alcune attività formative particolarmente rilevanti, analizzando - a fine corso ed in *follow up* – le seguenti variabili: utilità percepita, interesse e partecipazione, didattica, docenza, materiale didattico, organizzazione, servizi;
- E' stato predisposto un modello metodologico per l'analisi dei carichi di lavoro in un'ottica di riequilibrio degli stessi e di efficientamento dell'Amministrazione;
- E' stato varato il primo Piano Welfare che, tra l'altro, in ragione della situazione economico-patrimoniale del personale, contempla la copertura di spese sostenute per:
  - ✓ terapie mediche/riabilitative e/o assistenza continua conseguenti a interventi chirurgici e patologie gravi;
  - ✓ acquisto di apparecchi protesici (ortopedici, acustici e ortodontici, ecc.);
  - ✓ acquisto di lenti e occhiali da vista;
  - ✓ concessione di contributi per incentivare l'adesione al Piano sanitario dedicato ai dipendenti della Sapienza;

---

<sup>79</sup> Capitolo a cura dell'Area Organizzazione e Sviluppo.

<sup>80</sup> Il Piano delle attività formative è disponibile alla seguente pagina del sito istituzionale:

<http://www.uniroma1.it/ateneo/amministrazione/aree-e-uffici/dirufinpa/settore-formazione/formazione-personale>

- ✓ iscrizione, frequenza e mensa scolastica in favore di dipendenti i cui figli frequentino scuole di ogni ordine e grado;
- ✓ acquisto di libri scolastici (scuole di ogni ordine e grado e istruzione universitaria) per i figli dei dipendenti;
- ✓ attività sportive e ludico/ricreative dei figli (a titolo esemplificativo e non esaustivo: iscrizione e frequenza di società sportive/palestre, scuole di musica/danza, campi scuola estivi, ecc.);
- ✓ abbonamenti a mezzi di trasporto urbano ed extraurbano utili al raggiungimento della sede di servizio.

Inoltre, per il personale di nuova nomina, è stata prevista la possibilità di fare richiesta di un Bonus Formazione e Cultura relativamente a spese sostenute per:

- Acquisto PC o tablet,
- iscrizione a corsi di aggiornamento e di qualificazione professionale,
- biglietti per assistere a rappresentazioni teatrali e cinematografiche e spettacoli dal vivo,
- libri,
- ingresso a musei, mostre ed eventi culturali, monumenti, gallerie, aree archeologiche, parchi naturali.

Nel primo trimestre 2016 è stata effettuata l'analisi dei dati risultanti dalla seconda indagine sul Benessere Organizzativo, che si è conclusa nel gennaio 2016; il questionario è composto da domande raggruppate in sei quadri tematici: Discriminazioni, Equità, Carriera, Organizzazione, Performance, Relazione con Capi e colleghi. L'indagine si è conclusa a fine gennaio 2016 ed ha registrato il coinvolgimento di tutto il personale tecnico-amministrativo non strutturato<sup>81</sup>, con un tasso di risposta del 17,15%.

Le risultanze - elaborate e presentate in un report sottoposto agli organi collegiali a febbraio 2016 - hanno confermato e rafforzato il percorso che l'Amministrazione ha intrapreso con specifici interventi di miglioramento.

---

<sup>81</sup> Si intende tutto il personale TAB ad esclusione di quelli assegnati funzionalmente ai Policlinici.

Dal quadro tematico relativo alla discriminazione è, in particolare, emerso 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”*.

Il livello di sensibilità di tutte le componenti universitarie riguardo all'argomento è anche frutto delle attività di informazione, comunicazione e divulgazione delle tematiche relative alle Pari Opportunità, veicolate attraverso l'organizzazione di eventi dedicati, anche in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia nonché della diffusione, attraverso le pagine web istituzionali, di ogni comunicazione concernente le tematiche dell'inclusione e del rispetto dei valori culturali fondativi dell'Ateneo.

Il 30 novembre 2016 è stata, inoltre, organizzata – in collaborazione con il CUG – la giornata di studio “Giornata contro la violenza sulle donne”, nell' Aula Magna del Rettorato, cui ha potuto partecipare tutta la comunità di Sapienza.

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

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

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

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

*Tabella 13 - Documenti del ciclo di gestione della performance 2016*

<b>Documento</b>	<b>Link</b>
Sistema di misurazione e valutazione della performance	<a href="https://web.uniroma1.it/trasparenza/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance">https://web.uniroma1.it/trasparenza/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance</a>
Piano strategico 2012-2015	<a href="http://www.uniroma1.it/ateneo/governo/normativa-e-documenti/piano-strategico">http://www.uniroma1.it/ateneo/governo/normativa-e-documenti/piano-strategico</a>
Piano della performance 2014-2016 e Piano Integrato 2016	<a href="https://web.uniroma1.it/trasparenza/piano-della-performance">https://web.uniroma1.it/trasparenza/piano-della-performance</a>
Piano triennale di prevenzione della corruzione e per la trasparenza e l'integrità 2016-2018	<a href="https://web.uniroma1.it/trasparenza/prevenzione-della-corruzione">https://web.uniroma1.it/trasparenza/prevenzione-della-corruzione</a>

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