



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Piano della performance integrato

2020-2022



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Piano della Performance Integrato 2020-2022

Approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 4 del 28 gennaio 2020



Presentazione

Il Piano della Performance Integrato 2020-2022 di Sapienza Università di Roma (di seguito denominato Piano Integrato) avvia la nuova fase di programmazione operativa di Ateneo per il triennio di riferimento, in coerenza con il Piano strategico di Ateneo 2016-2021¹ e con i più recenti indirizzi del sistema universitario nazionale².

Si tratta del documento programmatico triennale (a scorrimento annuale) che, ai sensi del D. Lgs. 150/09 e ss.mm.ii. e tenendo conto delle strategie relative alle attività istituzionali, all'assicurazione della qualità e della programmazione economico-finanziaria, definisce gli obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale dell'Ateneo individuando indicatori e target per la loro successiva misurazione, valutazione e rendicontazione. Contestualmente integra al suo interno anche la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla trasparenza e all'anticorruzione³, nonché quanto previsto per il Programma triennale di sviluppo ex L. 43/2005 e il Programma triennale delle opere pubbliche, in piena armonia con le indicazioni date in tal senso dall'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema universitario e della ricerca (Anvur)⁴.

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

In questa nuova edizione del Piano Integrato particolare attenzione è stata dedicata a esplicitare i collegamenti della programmazione operativa di Sapienza con gli Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, nella

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

² Ci si riferisce in particolare al Decreto del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca n. 989 del 25 ottobre 2019, recante le *Linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021*. <https://www.miur.gov.it/programmazione-triennale>

³ Per quanto riguarda l'anticorruzione e la trasparenza, si ricorda che il *Piano per la prevenzione della corruzione e la trasparenza (PTPC)* segue specifiche disposizioni dell'ANAC ed è un documento distinto dal presente Piano Integrato; ai fini dell'integrazione, il capitolo 3 descrive il sistema adottato in Sapienza, con specifici richiami al documento di riferimento per quanto riguarda l'analisi delle aree di rischio, nonché le più recenti e rilevanti iniziative dell'Ateneo in tali ambiti. Il sistema di obiettivi, inoltre, ne contempla alcuni dedicati proprio a prevenire i fenomeni corruttivi e ad assicurare trasparenza e legalità.

⁴ Si fa riferimento alle *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane* (luglio 2015), alla *Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020* (luglio 2017) e alle *Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane*, specifiche sugli aspetti gestionali e di collegamento con il ciclo di bilancio (gennaio 2019).



consapevolezza del ruolo che l'Università riveste per il raggiungimento del modello di sviluppo inclusivo e sostenibile che l'Onu propone.

Con specifico riferimento alla pianificazione della *performance*, lo Statuto di Sapienza prevede che la *governance* affidi obiettivi gestionali al Direttore Generale e che questi assegni obiettivi operativi alle Aree⁵; prevede inoltre l'attribuzione di obiettivi di performance anche a Facoltà e Dipartimenti, la cui responsabilità è in capo a Presidi e Direttori.

Per questo, il presente documento comprende:

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

Nel documento è chiaramente esplicitato il **cascading degli obiettivi**: partendo dagli obiettivi strategici di Ateneo si individuano obiettivi operativi, corredati di indicatori di *performance* e di target di raggiungimento, sia per la componente amministrativa che per quella accademica; parallelamente, è evidenziato anche il **cascading delle responsabilità**, con l'identificazione delle Aree e delle unità organizzative (uffici) sulle quali insiste prioritariamente la responsabilità di raggiungimento di specifici obiettivi. Per quanto riguarda gli obiettivi assegnati a Facoltà e Dipartimenti, le responsabilità sono in capo rispettivamente a Presidi e Direttori; lo Statuto prevede che parte dell'indennità di carica e la permanenza nella carica stessa sia collegata al raggiungimento di tali obiettivi⁶.

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

Per l'anno 2020 il presente Piano Integrato assolve alle funzioni di Piano Esecutivo di Gestione⁷.

⁵ Art. 22, comma 2, lett. c).

⁶ Statuto di Sapienza, art. 4, commi 10 e 11.

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



Indice

1	Inquadramento strategico di Ateneo	4
1.1	La Sapienza in cifre	4
1.2	Il posizionamento di Sapienza nel quadro nazionale e internazionale	4
1.3	La pianificazione strategica di Sapienza	5
1.4	Sapienza per la sostenibilità	9
1.5	Sapienza per le Pari opportunità e il Benessere organizzativo	11
1.6	La coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	12
1.7	Le politiche per l'assicurazione della qualità	16
2	Performance organizzativa: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	20
2.1	Gli obiettivi del Direttore Generale	21
2.2	Gli obiettivi delle Aree dirigenziali	25
2.3	Gli obiettivi delle Strutture	50
3	La Prevenzione della corruzione e la Trasparenza	52
3.1	Attori e responsabilità	53
3.2	Prevenzione della corruzione	54
3.3	Trasparenza	56
3.4	Il collegamento con il Piano della Performance	58
4	Comunicazione	59
5	Performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi	62
5.1	La misura delle prestazioni	62



1 Inquadramento strategico di Ateneo

1.1 *La Sapienza in cifre*⁸

Fondata nel 1303 da Papa Bonifacio VIII, dal 1935 svolge la sua *mission* nell'attuale sede nel centro di Roma, il Campus centrale piacentiniano, in 16 sedi formative urbane e 14 extraurbane. L'attuale organizzazione si basa su 58 Dipartimenti⁹, 11 Facoltà, più una Scuola di Ingegneria Aerospaziale e una Scuola Superiore di studi avanzati. Le Facoltà di Medicina svolgono la propria attività clinico-assistenziale su due Aziende Ospedaliero-Universitarie (il Policlinico Umberto I e il S. Andrea) e sulle strutture dell'ASL di Latina per il Polo Pontino. Vi sono inoltre, a disposizione di tutti gli studenti e della cittadinanza, 54 Biblioteche e 18 Musei. Gli studenti iscritti ai corsi di laurea, di laurea magistrale e di laurea magistrale a ciclo unico di Sapienza nell'anno accademico 2018/19, sono quasi 104.500, di cui oltre 83.850 regolari¹⁰; gli studenti post lauream (Dottorato di ricerca, Master di I e II livello, Scuole di specializzazione etc) sono oltre 9.000 e gli studenti internazionali sono circa 9.240. L'offerta formativa attuale (a.a.2019/2020) si compone di 281 Corsi di Laurea, Laurea Magistrale e Laurea Magistrale a Ciclo unico, di cui 39 internazionali erogati in lingua inglese, nonché 84 corsi di dottorato di ricerca, 84 Scuole di Specializzazione e 194 Master di I e II livello. La sostenibilità di questo imponente impegno istituzionale è garantita da oltre 3.300 docenti e 3.900 unità di personale tecnico-amministrativo, compreso il personale assegnato alle aziende ospedaliere.

1.2 *Il posizionamento di Sapienza nel quadro nazionale e internazionale*

Sapienza occupa una posizione di prestigio nelle più autorevoli classifiche universitarie nazionali e internazionali, piazzandosi tra le prime università italiane e tra gli atenei di eccellenza nel mondo. A livello nazionale si posiziona al quarto posto nella classifica 2019-2020 del Censis, con riferimento ai mega atenei statali con oltre 40.000 iscritti; a livello internazionale, ma con riferimento agli atenei italiani, è in prima posizione nella classifica Academic Ranking of World Universities (Arwu), in seconda posizione nella classifica QS World University Rankings 2020 - Academic Reputation, in sesta nella classifica Times Higher Education 2020 (THE).

Merita una menzione speciale il posizionamento di Sapienza al primo posto mondiale per l'ambito degli Studi classici (Classics & Ancient History) nella classifica per materie QS, essendo l'unica università italiana a ottenere un primo posto assoluto.

⁸ Per un approfondimento sui dati, consultare il "[Bilancio Sociale e di sostenibilità 2018](#)" e la brochure di Ateneo "[Sapienza in cifre](#)".

⁹ A decorrere dal 1/11/2019 è stato attivato il Dipartimento di Scienze Cliniche Internistiche, Anestesiologiche e Cardiovascolari nato dalla fusione dei disattivati Dipartimenti di Scienze Cardiovascolari, Respiratorie, Nefrologiche, Anestesiologiche e Geriatriche e di Medicina Interna e specialità mediche. Il numero dei Dipartimenti è dunque passato da 59 a 58 (DR 1939/2019).

¹⁰ Calcolati sulla base della definizione ministeriale dello studente "regolare ai fini del costo standard", ovvero studenti che risultano iscritti entro la durata normale del corso più un anno.



1.3 La pianificazione strategica di Sapienza

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

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

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

In questo consolidato percorso si è inserito il Piano strategico 2016-2021¹¹ - *Costruire il futuro che passa qui* - con una naturale evoluzione delle priorità dell'Ateneo da realizzarsi in un arco temporale più lungo; una scelta quest'ultima tesa a garantire copertura strategica e continuità nella definizione dei documenti annuali del ciclo della performance anche nel periodo di transizione tra il termine del mandato dell'attuale Rettore e l'insediamento del nuovo, evitando così disallineamenti tra la pianificazione strategica e quella operativa.

Gli obiettivi individuati e descritti nel Piano strategico di Sapienza esprimono le specificità e necessità dell'Ateneo, ma tengono conto delle politiche delineate a livello nazionale. Si è scelto di impostare le linee strategiche su un ristretto numero di obiettivi per affinare e ottimizzare l'impatto comunicativo:

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

A tali obiettivi si collegano azioni strategiche¹² che ne declinano le diverse connotazioni; una scelta funzionale anche a un più agile incardinamento degli obiettivi operativi del Piano Integrato. Gli obiettivi strategici e le azioni strategiche, infatti, costituiscono il punto di partenza della pianificazione operativa dell'Ateneo, come

¹¹ Il Piano strategico 2016-2021 - *Costruire il futuro che passa qui* - è pubblicato sul sito istituzionale: <http://www.uniroma1.it/ateneo/governo/normativa-e-documenti/piano-strategico>

¹² Le azioni strategiche sono state inserite nell'Albero della performance riportato a pag. 8.



accennato nella presentazione e più chiaramente esplicitato nel capitolo dedicato alla *performance* organizzativa, dove è evidente il *cascading* degli obiettivi.

Inoltre, gli obiettivi strategici e le rispettive azioni sono stati collegati, tramite una rappresentazione grafica con un *Albero della performance* (vedi pagina 8), alle specifiche missioni e ai programmi individuati per le università pubbliche per la classificazione delle proprie spese¹³.

La Pianificazione Integrata

Nel 2018 è stato avviato un percorso per coinvolgere sistematicamente e attivamente le Strutture (Facoltà e Dipartimenti) nell'attuazione delle linee strategiche dell'Ateneo, in modo da orientarle verso i comuni traguardi definiti anche dal sistema AVA introducendo una logica di programmazione, monitoraggio e valutazione anche a livello locale¹⁴.

L'attuazione di questo processo si è concretizzata nella proposta di definire un documento di pianificazione in cui ogni Struttura delineasse – con modalità uniformi, pur nel rispetto delle singole specificità – le proprie scelte di sviluppo sulla base delle linee di indirizzo rappresentate dal Piano strategico di Ateneo.

La redazione di un Piano strategico triennale di struttura, corredato da un set di obiettivi, indicatori e target, è stato dunque l'obiettivo di performance 2018 assegnato a Presidi di Facoltà e Direttori di Dipartimento.

Per valutarne poi la coerenza complessiva con le linee strategiche dell'Ateneo, sia la consistenza rispetto alla missione delle singole strutture, è stato successivamente istituito un Gruppo di Lavoro (GdL) con funzioni di verifica e monitoraggio dei piani. Il GdL, insediatosi il 18 gennaio 2019, ha proceduto a un'analisi dei piani strategici delle Strutture con particolare attenzione alla presenza di obiettivi e indicatori coerenti, chiari e misurabili.

L'esito dell'analisi è stato funzionale alla definizione dell'obiettivo di performance assegnato a tutte le Strutture per il 2019, relativo all'aggiornamento/revisione dei rispettivi Piani strategici, anche alla luce della pubblicazione da parte dell'Anvur delle *Linee guida per la compilazione della Scheda Unica Annuale Terza Missione e Impatto Sociale per le Università* del novembre 2018.

Ad oggi, dunque, tutte le Facoltà e tutti i Dipartimenti hanno elaborato un Piano Strategico, condiviso con gli organi collegiali di struttura (Giunta di Facoltà o Consiglio di Dipartimento), che valorizza le proprie specificità. Quelli delle Facoltà, in considerazione del loro ruolo di coordinamento, razionalizzazione e monitoraggio delle attività dei CdS, sono focalizzati sulla didattica, mentre quelli dei Dipartimenti sulla ricerca; il tema della Terza Missione, inteso nella sua accezione più ampia di trasferimento di conoscenza e interazione con il territorio, è curato in tutti i Piani.

¹³ Decreto Miur n. 21 del 16 gennaio 2014. Le università statali, 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.

¹⁴ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/pianificazione-integrata-di-ateneo>



Il Gruppo di lavoro continuerà ad operare per effettuare un monitoraggio dell'attuazione dei Piani.

La Terza Missione

Nel 2018 l'Ateneo ha adottato il documento "Piano Sapienza per la Ricerca e la Terza Missione¹⁵". Il documento, ad integrazione di quanto già delineato nel Piano Strategico di Ateneo, propone alcuni indirizzi programmatici relativi a linee di azioni correlate alla Ricerca e alla Terza Missione. In particolare, il documento fornisce le strategie di Sapienza sui finanziamenti interni per la ricerca nonché sulla valorizzazione e l'internazionalizzazione del capitale umano, sull'innovazione, l'imprenditoria accademica e il trasferimento tecnologico, sulla valutazione della ricerca, la qualità e l'accesso alla conoscenza e, infine, sulla Terza Missione, il *public engagement* e la ricerca responsabile.

Nel corso del 2019 è stata inoltre istituita una Cabina di Regia per la valorizzazione delle attività di Terza Missione, che sta lavorando a un cruscotto di indicatori dedicati al loro monitoraggio a livello centrale e dipartimentale. Il modello di riferimento per l'implementazione del cruscotto è stato la scheda SUA TM-IS di Anvur, semplificando però il numero di indicatori ed abbinando ad una dimensione principalmente quantitativa alcune misure di tipo qualitativo. È stato dunque messo a punto un "approccio Sapienza" alla Terza Missione, alimentato dalle fonti nazionali ed europee sul tema, ma teso a realizzare attività di censimento, valorizzazione e valutazione specifiche e mirate a enfatizzare le peculiarità dell'Ateneo.

Sono stati individuati 5 macro ambiti, corrispondenti alle unità di monitoraggio della Terza Missione di Ateneo:

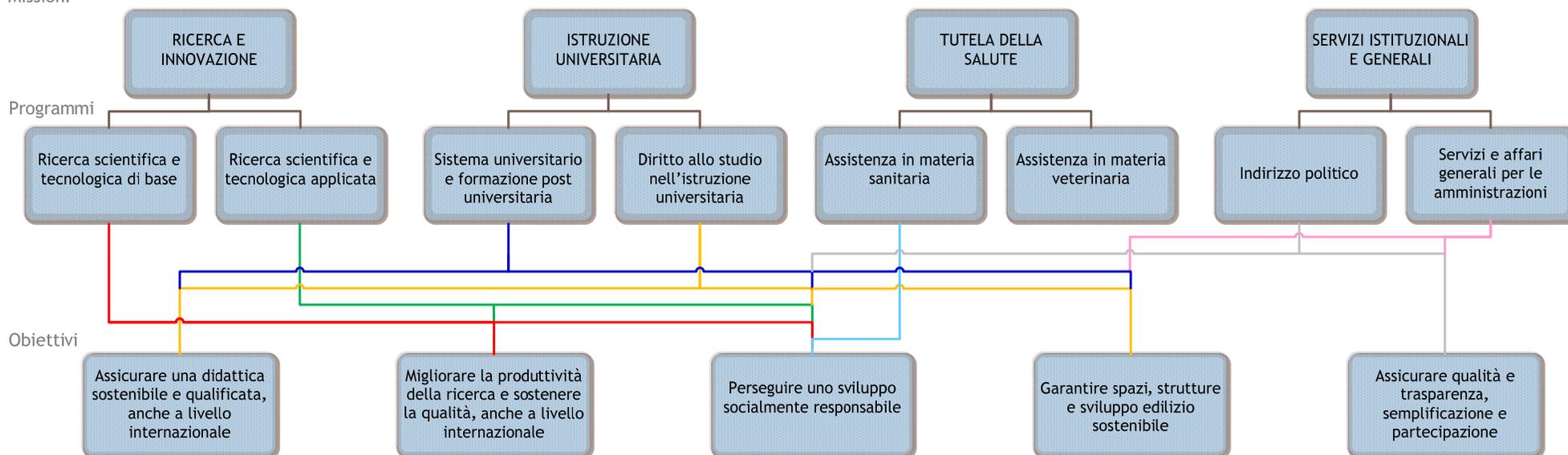
1. Trasferimento tecnologico (brevetti, spin off, ricerca contrattuale, strutture di intermediazione);
2. Capitale umano (formazione non curriculare, con particolare attenzione alle attività per utenza esterna, su soft skill e ai MOOC);
3. Salute pubblica (trial clinici e farmacologici, bio-banche, benessere e qualità della vita);
4. Public engagement (con particolare attenzione alle attività museali, sportive, musicali e connesse alla valorizzazione del patrimonio Sapienza);
5. Sostenibilità e responsabilità (risparmio energetico, scienza aperta, etica, tutela ambientale, non-discriminazione).

Ciascuna unità di monitoraggio è stata analizzata e valutata secondo le quattro prospettive della Balance Score Card (risorse, utenti, processi, crescita e innovazione) per poter definire, nel corso del 2020, indicatori, target e corrispondenti azioni.

¹⁵ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/terza-missione>

L'Albero della performance

Missioni



Obiettivi

Azioni

- Favorire la **regolarità delle carriere** degli studenti
- Ridurre la dispersione studentesca, anche mediante mirate **politiche di orientamento e tutorato**
- Riequilibrare il **rapporto docenti/studenti** dove necessario
- Assicurare un'offerta formativa **interdisciplinare e flessibile**, con attenzione ai progetti di formazione continua
- Definire in modo chiaro gli **obiettivi di apprendimento**
- **Ampliare l'offerta formativa** a distanza o con metodologie innovative
- Monitorare i percorsi formativi attraverso la **rilevazione della soddisfazione** degli studenti e il monitoraggio e il controllo dei risultati dei processi formativi
- Migliorare l'**attrattività nazionale e internazionale** di studenti e docenti
- Aumentare l'offerta formativa in **lingua inglese**
- Migliorare le **conoscenze linguistiche** degli studenti
- Aumentare la **mobilità globale** degli studenti e dei docenti

- Supportare la **ricerca di base**
- Valorizzare e incrementare le innovazioni tecnologiche, le infrastrutture e gli strumenti per la ricerca di eccellenza
- Valorizzare e sviluppare le **attività di terza missione**
- Monitorare la **produzione scientifica** dei docenti
- Definire **meccanismi premiali** della produzione scientifica
- **Ridurre** il numero di **docenti e ricercatori inattivi**
- Sviluppare la capacità di **attrarre risorse finanziarie**
- Supportare la partecipazione a **bandi competitivi**
- Valorizzare il patrimonio di **brevetti**
- Promuovere **spin off e start up universitari**, con monitoraggio delle partecipazioni Sapienza
- Promuovere le politiche di **mobilità dei ricercatori**
- Migliorare l'**attrattività internazionale dei docenti**
- Valorizzare i **dottorati di ricerca**

- Potenziare il **diritto allo studio**
- Accrescere l'**integrazione con il territorio** e la comunità
- Rafforzare i **rapporti con gli stakeholder** e con la collettività in generale, migliorando e incrementando i canali di comunicazione e di rendicontazione, anche in lingua inglese
- Sostenere la **centralità dello studente** potenziando i servizi dedicati (diritto allo studio, biblioteche e sale lettura, servizi di segreteria, stage e tirocini, job placement)
- Favorire lo **sviluppo globale della personalità degli studenti** (attività sportive, musicali, teatrali, cineamatoriali, culturali e sociali)
- Accrescere l'**academic reputation ed employer reputation** dell'Ateneo, anche a livello internazionale
- Favorire la creazione di opportunità di inserimento nel sistema del **capitale umano formato**
- Attuare il protocollo d'intesa tra la Regione Lazio e la Sapienza per il **rilancio delle aziende ospedaliere universitarie**

- Potenziare la **ricettività delle aule**
- Sviluppare l'edilizia sfruttando le **opportunità di finanziamento** disponibili
- Riqualificare **aule e laboratori, studi e uffici**
- Agire per la **prevenzione del rischio** e la messa in sicurezza degli edifici e degli spazi
- Ridurre i consumi e investire per l'**efficientamento energetico**
- Aumentare le **residenze universitarie e i posti letto**

- Identificare e garantire **standard di qualità** dei servizi
- Assicurare la qualità e la **trasparenza di tutte le informazioni**
- Valorizzare il **ruolo e la qualificazione del personale docente e tecnico-amministrativo**, anche attraverso piani di formazione e mobilità internazionale
- **Semplificare le procedure** e i regolamenti di Ateneo
- Diffondere la cultura della **soddisfazione dell'utente e del Benessere organizzativo**
- Garantire l'**accessibilità** e la disponibilità di dati e di informazioni sul **sito istituzionale**
- Completare l'attivazione dei processi di organizzazione e digitalizzazione per realizzare un'**amministrazione digitale e aperta**
- Promuovere la partecipazione dell'Ateneo ai **tavoli istituzionali**



1.4 Sapienza per la sostenibilità

Nel 2015 le Nazioni Unite hanno approvato l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile: un programma d'azione articolato in 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals – SDGs*)¹⁶ che riguardano tutti gli ambiti dello sviluppo sociale ed economico e puntano alla sostenibilità in senso ampio e su scala globale.



Sustainable Development Goals 2030 - SDGs

SDG 1	Porre fine a ogni forma di povertà nel mondo
SDG 2	Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile
SDG 3	Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età
SDG 4	Fornire un'educazione di qualità, equa e inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti
SDG 5	Raggiungere l'uguaglianza di genere, per l'empowerment di tutte le donne e le ragazze
SDG 6	Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico sanitarie
SDG 7	Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni
SDG 8	Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti
SDG 9	Costruire una infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione e una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile
SDG 10	Ridurre le disuguaglianze all'interno e fra le Nazioni
SDG 11	Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili
SDG 12	Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo
SDG 13	Adottare misure urgenti per combattere i cambiamenti climatici e le sue conseguenze
SDG 14	Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile
SDG 15	Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre, gestire sostenibilmente le foreste, contrastare la desertificazione, arrestare e far retrocedere il degrado del terreno, e fermare la perdita di diversità biologica

¹⁶ <https://unric.org/it/agenda-2030>



Sustainable Development Goals 2030 - SDGs

SDG 16	Promuovere società pacifiche e più inclusive per uno sviluppo sostenibile; offrire l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficaci, responsabili e inclusivi a tutti i livelli
SDG 17	Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile

Sapienza, consapevole che la realizzazione dell'Agenda 2030 richiede un forte coinvolgimento di tutte le componenti della società, in particolare delle istituzioni che hanno come *mission* la conoscenza e l'educazione, è attenta a orientare le sue azioni verso l'idea di sviluppo proposta e sostenuta dall'Onu ed è impegnata con numerosi progetti e attività per il perseguimento concreto dei 17 Obiettivi.

In questo contesto, Sapienza aderisce alla Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile¹⁷ (RUS), un'iniziativa di coordinamento tra gli Atenei italiani che hanno assunto l'impegno ad orientare le proprie attività istituzionali verso gli obiettivi di sostenibilità integrata; Sapienza ha creato sei tavoli di lavoro sulle principali problematiche legate alla sostenibilità per elaborare nuove soluzioni e avviare buone pratiche.

Le azioni messe in campo da Sapienza sono numerose e riguardano diverse iniziative e progetti, come il Piano energetico, il programma per la riduzione della plastica monouso, le iniziative di promozione della mobilità sostenibile¹⁸ per una maggiore tutela ambientale, l'istituzione del Corso di formazione interdisciplinare in Scienze della Sostenibilità¹⁹. Tale corso ha ricevuto sin dal principio un altissimo numero di adesioni, a testimonianza dell'interesse che gli studenti nutrono verso queste tematiche.

Inoltre, il Bilancio sociale²⁰ redatto con riferimento al 2018 è stato elaborato come "Bilancio sociale e di sostenibilità" al fine di rendicontare le proprie attività anche in corrispondenza con gli SDGs, con un apposito capitolo dedicato.

Per il 2020, tra gli obiettivi dell'Amministrazione, vi è un obiettivo specifico riguardante la comunicazione delle attività che Sapienza svolge per contribuire specificatamente al raggiungimento degli SDGs, sia a livello di divulgazione delle iniziative di ricerca scientifica che attraverso l'implementazione delle pagine dedicate sul sito istituzionale.

Nel 2020, infine, Sapienza parteciperà al Ranking THE Impact. La partecipazione al Ranking è stata preceduta nel corso del 2019 da un'analisi di fattibilità, volta a raccogliere le evidenze sui temi della sostenibilità, declinata secondo gli obiettivi delle Nazioni Unite. Gli esiti positivi di questa analisi, condotta da un gruppo di lavoro trasversale dell'Amministrazione centrale, hanno consentito nella prima metà di gennaio l'invio dei dati per il Ranking THE Impact 2020.

¹⁷ Per maggiori informazioni si riporta il seguente link: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/sapienza-sostenibile-con-la-rus-rete-delle-universita-lo-sviluppo-sostenibile>

¹⁸ Il dettaglio delle iniziative di mobilità sostenibile intraprese da Sapienza sono disponibili al seguente link: <https://www.uniroma1.it/it/pagina-strutturale/mobilita-sostenibile>

¹⁹ <https://www.uniroma1.it/it/offerta-formativa/corso-di-formazione/2020/scienze-della-sostenibilita>

²⁰ Il Bilancio sociale è il documento annuale con il quale l'Ateneo rendiconta le attività svolte e i risultati raggiunti in termini di servizi resi alla collettività; comprende anche il Bilancio di genere ed è pubblicato sulla pagina istituzionale del sito: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/bilancio-sociale-e-di-sostenibilita>



1.5 *Sapienza per le Pari opportunità e il Benessere organizzativo*

Pari opportunità

Sapienza promuove le pari opportunità e si impegna contro le discriminazioni e le forme di violenza correlate al genere. A livello di governo di Ateneo, il Rettore si avvale del contributo di una delegata per le Pari opportunità per raccogliere le istanze relative specifiche in questo ambito e indirizzare correttamente lo sviluppo di nuove policy.

Inoltre, il Comitato unico di garanzia (Cug²¹) realizza attività informative, convegni, incontri e rilevazioni tra il personale al fine di promuovere la cultura della parità e delle pari opportunità, di contrastare ogni possibile forma di violenza o discriminazione e di favorire il benessere organizzativo all'interno della comunità professionale dell'Ateneo, sia amministrativa che docente.

Diverse iniziative sui temi di genere sono realizzate anche a livello di Facoltà e Dipartimenti, con una ricchezza di contributi su temi culturali, scientifici e sociali.

L'attenzione su questi temi è alta anche per quanto riguarda i principali stakeholder dell'Università, gli studenti. Tra le iniziative più rilevanti per garantire a tutti gli studenti pari opportunità e ridurre le disuguaglianze di risultato va segnalata l'adozione del Regolamento per la carriera alias degli studenti, che consente a coloro che vivono una disforia di genere di attivare una identità provvisoria, "alias" rispetto all'identità risultante all'anagrafe, riconosciuta dalla Sapienza a tutti gli effetti per lo svolgimento della carriera universitaria. La carriera alias si avvia attraverso un accordo confidenziale con l'Ateneo. Il Bilancio di genere (contenuto nel più ampio Bilancio sociale) dà conto di tutte le iniziative che si svolgono annualmente sul tema.

Benessere organizzativo

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

Sapienza ha nel suo organigramma un Settore dedicato²² all'interno dell'Area Organizzazione e Sviluppo che effettua studi ed elabora proposte per individuare aree di miglioramento nei diversi ambiti che influiscono sul livello della soddisfazione del personale. Tra le attività seguite dal Settore, inoltre, vi è l'applicazione del Piano Welfare di Ateneo, il supporto ai CUG, le indagini sul Benessere organizzativo.

²¹ Organismo previsto dall'art. 28 dello Statuto; da un punto di vista organizzativo, il Comitato è suddiviso in Cug del personale docente e Cug del personale tecnico-amministrativo, ma molte iniziative sono realizzate unitariamente da entrambi i comitati. Per ulteriori approfondimenti: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/comitato-unico-di-garanzia>

²² Il Settore Strutture, Processi e Benessere Organizzativo, all'interno dell'Area Organizzazione e sviluppo, per approfondimenti: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/settore-strutture-processi-e-benessere-organizzativo>



Le indagini sul benessere organizzativo si effettuano generalmente con cadenza biennale; dall'analisi dei risultati è possibile avere indicazioni circa le azioni di miglioramento da intraprendere. I risultati delle indagini finora realizzate sono consultabili sulla pagina dedicata del sito istituzionale²³; il 2020 vedrà l'avvio della nuova indagine, che coinvolgerà sia il personale TA che il personale docente, con un unico questionario.

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

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

Nel quadro del benessere organizzativo possono anche essere incluse le attività che Sapienza promuove per il benessere psicofisico di studenti e dipendenti; si pensi ad esempio alle attività sportive, il cui programma di sviluppo è gestito direttamente dall'Ateneo tramite il Centro Sapienza Sport e alle attività culturali gestite dal centro CREA.

1.6 La coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio²⁴

La programmazione economico-finanziaria è coerente con le considerazioni e le linee di indirizzo del Rettore, con le indicazioni dettate dal Direttore Generale alle Aree Dirigenziali per l'organizzazione dei servizi, nonché con le indicazioni dei Direttori dei Centri dotati di autonomia amministrativa e gestionale.

Il budget 2020 è stato definito a valle di un'attenta analisi sulla prevista evoluzione delle fonti di finanziamento dell'Università, in linea con gli obiettivi strategici di Ateneo e, per

²³ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/benessere-organizzativo>

²⁴ Il paragrafo è stato redatto sulla base della Nota illustrativa al Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2020, a cura dell'Area Contabilità, Finanza e Controllo di gestione, disponibile alla pagina <https://www.uniroma1.it/it/pagina/bilanci>



quanto riguarda la programmazione operativa, con riferimento agli obiettivi gestionali assegnati al Direttore Generale dagli Organi collegiali²⁵ (vedasi successivo paragrafo 2.1). Il budget è da intendersi come traduzione in termini numerici delle politiche gestionali e strategiche programmate, in coerenza con le risorse disponibili.

L'Ateneo ha scelto di dare continuità a tutte le azioni e interventi considerati prioritari: il sostegno agli studenti, la ricerca scientifica, l'internazionalizzazione e l'edilizia.

Per quanto riguarda il **sostegno agli studenti**, sono stati riproposti tutti gli stanziamenti del 2019 per le borse di studio (oltre 4,3 milioni di euro), con un lieve incremento di quelle destinate agli studenti delle scuole di specializzazione.

Gli stanziamenti per il sostegno agli studenti non esauriscono tuttavia tutte le azioni che l'Ateneo porta avanti nei confronti dei suoi utenti principali, come ad esempio il finanziamento costante alle iniziative sociali e culturali gestite dagli studenti (confermato lo stanziamento di €180.000 per il 2020), e tutte le agevolazioni contributive introdotte nel corso degli anni.

Tutte le esenzioni, le riduzioni e i bonus infatti incidono indirettamente sugli stanziamenti, essendo applicate per la stima del gettito della contribuzione studentesca; per il 2020 sono confermate l'estensione dell'esonero totale dalla contribuzione anche agli iscritti con ISEE fino a € 14.000 (la normativa lo consente solo agli studenti con ISEE fino a € 13.000); la riduzione delle tasse agli studenti con ISEE fra 20.000 e 40.000 euro; il bonus "fratelli e sorelle" per tutti i componenti il nucleo familiare; il "bonus esami", fruibile da una platea di studenti fino al 15%; la gratuità, per gli immatricolati, nei passaggi di corso (in assenza di esami sostenuti); l'esenzione completa per gli studenti con disabilità superiore al 66%; il pagamento del diritto fisso di € 30 in luogo dei contributi di iscrizione per i borsisti Disco Lazio.

L'Ateneo è inoltre da anni attivo per garantire il massimo supporto agli studenti con disabilità o con Dsa (disturbi specifici dell'apprendimento) con risorse dedicate. Specifici servizi sono attivi per seguire gli studenti fin dalle prime fasi del loro percorso formativo²⁶, come ad esempio: il tutorato specializzato (accompagnamento a lezione, recupero di appunti, intermediazione con i docenti, affiancamento allo studio, prenotazione dei posti a lezione, disbrigo pratiche amministrative e di segreteria); il servizio di counseling erogato da psicologi specializzati per il sostegno didattico, che predispongono piani individualizzati per il percorso accademico, schede operative Dsa, etc; il servizio di interpretariato LIS per i non udenti; il percorso di mappatura del campus per gli studenti ciechi e ipovedenti; il referente di Ateneo per l'accessibilità architettonica e sensoriale al quale, tra le altre cose, è possibile segnalare la presenza di barriere architettoniche.

Nel corso del 2019 all'interno della Città universitaria sono stati inaugurati i nuovi spazi che ospitano lo sportello dedicato agli studenti con disabilità e con Dsa; il consistente aumento degli studenti con DSA iscritti nell'Ateneo dimostra che i servizi che Sapienza mette a disposizione sono riconosciuti e apprezzati dall'utenza.

²⁵ Delibera n. 262 del Senato Accademico del 29 ottobre 2019, e delibera n. 344 del Consiglio di Amministrazione del 19 novembre 2019.

²⁶ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al sito istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/disabilita-e-dsa>



A ulteriore dimostrazione dell'attenzione rivolta agli studenti, resta costante l'impiego di risorse per la realizzazione e gestione degli spazi destinati agli studenti; si pensi al rinnovo per il 2020 dell'assegnazione per il Centro di servizi sportivi "*Sapienza Sport*" e destinato al funzionamento del Centro nonché all'ammodernamento e miglioramento delle strutture e degli impianti sportivi (circa € 1,3 milioni); si segnala inoltre che nel 2020 si concluderanno i lavori per le residenze universitarie presso l'ex complesso Regina Elena e presso Via Palestro e partiranno quelli per Via Osoppo, oggetto di co-finanziamento da parte del MIUR nell'ambito del bando ex lege 338/2000.

Le risorse destinate alla **ricerca scientifica** testimoniano e confermano il tenace sforzo dell'Ateneo di finanziare uno degli assi prioritari della propria mission istituzionale. Si ricorda inoltre che l'Ateneo destina sempre alla ricerca scientifica una porzione significativa degli utili di esercizio conseguiti in contabilità economico patrimoniale.

Lo stanziamento in capo all'Amministrazione centrale (€ 54.241.861) è di poco superiore rispetto all'anno precedente: l'incremento riguarda principalmente le borse di dottorato di ricerca.

Le risorse sono destinate al supporto diretto della ricerca di Ateneo attraverso il finanziamento di assegni di ricerca, borse di dottorato e al funzionamento delle scuole di dottorato (€ 40.241.861) e i bandi per progetti di ricerca, congressi e convegni, medie e grandi attrezzature e grandi scavi (€ 14 milioni), che include una tra le azioni più importanti e consistenti dal punto di vista economico: quella dedicata alle infrastrutture di ricerca, volta all'accrescimento delle attrezzature tecnico-scientifiche a disposizione dell'intera comunità universitaria.

A tali risorse, vanno aggiunti altresì gli stanziamenti derivanti dai Centri di Spesa pari a circa 41 milioni si euro, in relazione a contratti e convenzioni già sottoscritti o di certa sottoscrizione.

Per quanto riguarda la **dimensione internazionale**, l'Ateneo ha dedicato un aumento considerevole del budget 2020 (+8,54%, per complessivi € 11.859.704) rispetto all'anno precedente, con particolare riferimento ai programmi di mobilità e scambi culturali degli studenti.

Infatti, le diverse azioni perseguite dall'Ateneo per consolidare la posizione di Sapienza nel mondo riguardano la promozione della mobilità internazionale di studenti, dottorandi, ricercatori e professori; l'incremento dell'attrattiva dei ricercatori di eccellenza e della partecipazione di Sapienza ai Programmi europei e internazionali e supporto ai progetti con i Paesi in via di sviluppo e la progettazione di eventi internazionali e delle attività delle reti cui Sapienza partecipa o aderisce.

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

In particolare Sapienza si ricorda che è partner, con altri 8 atenei europei, dell'alleanza CIVIS "*A European Civic University*", finanziata dall'Unione europea e attiva dal 1° ottobre 2019. Con un coinvolgimento di circa 400.000 studenti oltre a docenti e personale



amministrativo, l'Alleanza si è impegnata ad attivare una varietà di programmi di studio condivisi tra gli 8 campus europei per costituire un vero Spazio europeo dell'Istruzione superiore e a contribuire allo sviluppo di una società europea della conoscenza, solida e multilingue. La formazione sarà fondata sulla ricerca e su attività didattiche innovative, che prevederanno – oltre alla tradizionale mobilità Erasmus – mobilità brevi, anche virtuali e a distanza. Inoltre Sapienza riserva il 10% dei contributi complessivi della mobilità Erasmus, in via prioritaria, alla mobilità di studenti che si candidino per le università CIVIS.

Per il rafforzamento e incremento dell'offerta formativa internazionale sono state trasferite risorse alle Facoltà per consentire l'organizzazione di corsi in inglese, di corsi con rilascio di titoli doppi/multipli/congiunti e di Summer/Winter School; sono state inoltre aumentate le risorse destinate al Centro Linguistico di Ateneo per l'attivazione di corsi di italiano per studenti internazionali, per studenti del programma Erasmus+ e del programma Erasmus+ Programme Countries; di corsi di lingue straniere per studenti italiani in mobilità internazionale.

Infine si segnala l'aumento del contributo ai Centri di spesa per le iniziative internazionali, accordi e scambi culturali, ed il sostegno ai bandi dei *Visiting professors* al fine di promuovere accordi interuniversitari internazionali di didattica, formazione e ricerca.

Con riferimento agli **interventi edilizi**, il rilevante budget degli investimenti per il 2020 (€ 66.600.430) è prevalentemente destinato alla progettazione e realizzazione di nuove opere finanziate con il prestito Banca Europea per gli Investimenti (BEI)²⁷. Proseguono inoltre le altre attività già programmate, relative alla riqualificazione di spazi già esistenti e alla manutenzione degli edifici e degli impianti, nell'ottica di un continuo e costante orientamento al miglioramento della qualità dei servizi offerti agli studenti.

In particolare gli stanziamenti previsti nel budget investimenti, notevolmente incrementati rispetto all'esercizio 2019 (+ 51,6 milioni di euro o + 344,70%), sono prevalentemente finalizzati

Le principali direttrici di intervento, aventi prospettiva realizzativa pluriennale, riguardano:

1. completamento e avvio di nuove opere quali: la realizzazione delle residenze universitarie, la ristrutturazione di alcuni spazi delle Facoltà di Economia e il completamento del campus presso la sede di Latina e la realizzazione dell'edificio dedicato al Centro di Alta Tecnologia presso l'area SDO di Pietralata;
2. interventi di messa in sicurezza dedicati principalmente all'impiantistica;
3. interventi finanziati dalla Banca Europea per gli Investimenti (BEI) rispettando il cronoprogramma concordato;
4. attività di manutenzione con attenzione a quella ordinaria ed al rinnovo degli Accordi Quadro in scadenza e alla previsione di nuovi Accordi Quadro utili ad un tempestivo intervento nelle situazioni impreviste.

²⁷ Il 21 dicembre 2016 Sapienza ha stipulato un Contratto di Prestito con la Banca Europea degli Investimenti, dell'importo di € 114.675.000, su un complessivo investimento di € 152.900.000, allo scopo di realizzare un imponente piano di interventi edilizi destinati a biblioteche, aule, laboratori, residenze ed efficientamento energetico, nonché di messa a norma e ristrutturazione di uffici, sia nella città universitaria sia nelle sedi esterne.



Alle attività esposte si aggiunge la realizzazione delle opere oggetto di finanziamento ministeriale. Il dettaglio delle opere oggetto di intervento, pari o superiori a €100.000, è contenuto nel Programma Triennale Lavori Pubblici 2020/2022²⁸.

Con particolare riguardo agli **obiettivi dell'Amministrazione centrale**, per il 2020 le Aree Dirigenziali hanno formulato la proposta di budget annuale e triennale con l'indicazione delle linee di sviluppo, descrivendo le attività correlate agli stanziamenti e specificando i costi per natura, individuando la destinazione delle spese ai fini della classificazione in missioni e programmi. Gli obiettivi di riferimento per queste operazioni sono stati gli obiettivi gestionali già assegnati al Direttore Generale, nelle more della loro declinazione in obiettivi operativi per ciascuna Area. Trattandosi di un nuovo ciclo triennale della performance, infatti, la consueta fase di negoziazione sugli obiettivi alle aree dirigenziali ha avuto bisogno di una fase istruttoria prolungata, al fine di modulare la nuova programmazione sia con riferimento ai risultati del triennio (in corso di chiusura) sia con riferimento alle Linee Generali di indirizzo 2019-2021 del Miur emanate solo a fine ottobre 2019.

L'allocazione delle risorse sugli obiettivi operativi avverrà dunque in tempo utile per assicurare coerenza con la programmazione finanziaria, permettendo così di misurare – sia in fase intermedia che a consuntivo – l'efficienza e l'economicità delle azioni intraprese; il presente documento sarà integrato con un allegato riportante le specifiche risorse economiche attribuite ai singoli obiettivi.

Si ricorda tuttavia che non a tutti gli obiettivi operativi sarà associato un budget di spesa, considerato che molti di questi vengono perseguiti con la sola forza lavoro in servizio nelle unità organizzative incaricate.

1.7 Le politiche per l'assicurazione della qualità

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

Fin dal 2005 Sapienza ha avviato un proprio sistema di Assicurazione Qualità (AQ)²⁹; già nel 2009 era stato costituito un Team Qualità³⁰ al fine di assicurare un presidio stabile al processo di AQ, successivamente inserito nello Statuto e adeguato alla luce delle novità introdotte dalla normativa sul sistema Autovalutazione, Valutazione periodica, Accredimento (AVA).

²⁸ <https://web.uniroma1.it/trasparenza/atti-di-programmazione-delle-opere-pubbliche>

²⁹ Nel 2005 Sapienza aveva avviato un proprio sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) per i corsi di studio, il PerCorso Qualità (PCQ), basato sul modello informativo del Consiglio Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario (CNVSU), che presupponeva una progettazione e una gestione dei corsi secondo criteri finalizzati al perseguimento e al miglioramento continuo della qualità.

³⁰ Già dal 2009 il Team Qualità di Sapienza aveva il compito di mettere a punto strumenti e metodologie, di organizzare momenti formativi di aggiornamento e coordinamento e di monitorare la sperimentazione del sistema AQ dell'Ateneo. In previsione dell'importanza assunta dai processi di assicurazione della qualità, era stato inserito anche nello Statuto di Sapienza del 2012 (art. 4, comma 7), successivamente adeguato in coerenza con il Sistema AVA.



Il modello di AQ adottato è coerente col sistema (AVA) e caratterizzato da uno schema organizzativo teso a valorizzare le competenze delle principali strutture dell'Ateneo. Il documento "*Politiche e Obiettivi per la Qualità di Sapienza*"³¹ può considerarsi il vertice della piramide del sistema documentale di Ateneo per la qualità.

L'aggiornamento del sistema AVA³² ha incentivato l'Ateneo a redigere un documento apposito³³ per offrire il quadro dei ruoli e delle responsabilità nell'ambito del sistema di AQ di Sapienza, descrivendone articolazioni, strutture di riferimento, compiti e responsabilità sia a livello centrale che periferico; una gestione efficace ed equilibrata del sistema di assicurazione della qualità in un'università complessa come Sapienza, infatti, non può prescindere da una crescente responsabilizzazione e sensibilizzazione sul tema della qualità di tutte le sue articolazioni. Il perseguimento di questo obiettivo è stato graduale ma costante, e ha previsto l'individuazione e il coinvolgimento di nuovi attori cui delegare le attività inizialmente svolte a livello centrale.

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

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

- il Nucleo di Valutazione;
- la Commissione Didattica di Ateneo;
- la Commissione Ricerca Scientifica;
- le Facoltà;
- i Comitati di Monitoraggio;
- le Commissioni Paritetiche Docenti Studenti (CPDS);
- i Dipartimenti;
- i Corsi di Studio (CdS);
- le Commissioni di Gestione dell'Assicurazione Qualità dei Corsi di Studio;
- la Cabina di Regia per l'Accreditamento di Sapienza³⁴.

³¹ Il documento *Politiche e Obiettivi per la Qualità di Sapienza* è consultabile sulla pagina istituzionale:

<https://www.uniroma1.it/it/pagina/assicurazione-qualita-sapienza>

³² Ci si riferisce al Decreto Ministeriale 12 dicembre 2016 n. 987 e alle *Linee guida per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari* del 10/08/2017, disponibili sul sito dell'Anvur <http://www.anvur.it/attivita/ava/accreditamento-periodico/linee-guida-per-laccreditamento-periodico/>

³³ Il documento *Sistema di Assicurazione Qualità di Sapienza* è consultabile qui: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/assicurazione-qualita-sapienza>. Ci si propone di aggiornare costantemente questo documento, sia per recepire raccomandazioni e suggerimenti del NVA sia per recepire le novità introdotte dal DM n. 6 del 7 gennaio 2019.

³⁴ Le attività svolte dalla Cabina di Regia (la cui composizione è consultabile alla pagina <https://www.uniroma1.it/it/pagina/cabina-di-regia-di-ateneo-0>) sono state propedeutiche alla visita di accreditamento della Commissione di Esperti di Valutazione (CEV) dell'Anvur avvenuta nel mese di marzo 2019.



La qualità con cui vengono definiti, progettati e attuati gli indirizzi deliberati dagli Organi di Governo dell'Ateneo in materia di didattica e ricerca è promossa e assicurata mediante il supporto fornito ai responsabili dei processi dal Team Qualità Sapienza, che si avvale per le proprie attività anche delle proposte delle CPDS, della collaborazione dei Comitati di monitoraggio e dei Manager della didattica presenti nelle Facoltà, nonché dei referenti per la didattica e per la ricerca nei Dipartimenti. L'insieme delle funzioni organizzate dal Team Qualità sono oggetto delle valutazioni operate *ex-post* dal NVA, cui compete anche la funzione di valutare l'efficacia e l'efficienza del complessivo sistema di AQ, anche mettendone alla prova il funzionamento e i risultati a livello di singoli corsi di studio.

Con riferimento all'AQ della didattica, si ricorda che Sapienza ha istituito dal 2017 il Gruppo di Lavoro Qualità e Innovazione della Didattica (GdL Quid³⁵), costituito da 7 referenti di Ateneo (indicati dal Rettore), un referente per ognuna delle 11 Facoltà (indicato dal Preside di Facoltà) e da 2 esperti. Al suo interno sono stati costituiti dei sottogruppi su specifici temi (formazione iniziale e permanente dei docenti; supporto ai CdS in difficoltà con la regolarità degli studi degli studenti; formazione dei docenti all'insegnamento rivolto a studenti con disabilità/DSA; istruttoria per l'istituzione del Centro T&L Sapienza). L'intento del progetto Quid è quello di avviare un programma formativo che accompagni le nuove generazioni di docenti dell'Ateneo al fine di formare una nuova cultura della didattica accademica in tutti i campi del sapere, capace di rispondere alle sfide sociali e culturali delle società contemporanee.

Il progetto si articola in formazione iniziale, riservata ai nuovi docenti (RTDA e RTDB), di durata biennale; formazione permanente, aperta a tutti i docenti Sapienza, secondo un programma di eventi rinnovato di anno in anno. A questo scopo è stata formata una comunità di docenti-tutor. È in fase embrionale la proposta di costituzione di un Centro per la Qualità e l'Innovazione Didattica (Centro Quid) per la formazione alla docenza universitaria e per la sperimentazione e innovazione didattica con il coinvolgimento dell'intera comunità accademica: docenti, studenti e personale TAB.

Per quanto riguarda la qualità della ricerca, l'Ateneo si è concentrato nel perseguire adeguate politiche volte a realizzare la propria visione, promuovendo l'Assicurazione Qualità della Ricerca in tutti i settori scientifico-disciplinari e strutturando processi condivisi per un'autovalutazione efficace e una valutazione consapevole. Il Team Qualità ha realizzato il documento *Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità della Ricerca e Terza Missione dei Dipartimenti*³⁶ con il proposito di facilitare l'attuazione dei processi di Assicurazione della Qualità nella Ricerca e Terza Missione in Sapienza.

³⁵ Per il dettaglio dei componenti del Gruppo di Lavoro Quid e delle attività in essere, è possibile consultare il seguente link: <https://www.uniroma1.it/en/pagina/gruppo-di-lavoro-qualita-e-innovazione-della-didattica-gdl-quad>

³⁶ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/assicurazione-qualita-ricerca-e-terza-missione> ; La L. 240/2010 ha attribuito ai Dipartimenti la piena responsabilità sia delle attività didattiche che di ricerca e di terza missione. Per questa ragione l'accreditamento degli Atenei, oltre all'AQ dei CdS, prevede anche l'AQ delle attività di ricerca e di terza missione dei Dipartimenti. E' responsabilità dei dipartimenti stabilire, dichiarare ed effettivamente perseguire adeguate politiche della qualità della ricerca e terza missione volte a realizzare la propria visione della qualità della ricerca e terza missione in linea con le politiche dell'Ateneo, che ha cura di monitorare costantemente la produzione scientifica dei propri docenti e ricercatori garantendo trasparenza agli stessi anche attraverso il supporto di strumenti informatici che permettono attività di analisi, riesame e valutazione utile al miglioramento continuo.



Infine si segnala che Sapienza ha ricevuto, nel mese di marzo 2019, la visita di accreditamento della Commissione di Esperti di Valutazione (CEV) dell'Anvur, che ha rilevato il livello di corrispondenza delle procedure elaborate dall'Ateneo con i requisiti di assicurazione della qualità su 15 CdS e 3 Dipartimenti; attualmente l'Ateneo è in attesa della Relazione preliminare della CEV, con il punteggio finale e il giudizio di accreditamento (graduato secondo il DM 987/2016). A valle di questo, l'Ateneo dovrà affrontare il processo di follow up e relazionare circa le attività effettuate per il superamento delle segnalazioni e/o condizioni dei requisiti di assicurazione della qualità valutati in sede di visita.



2 Performance organizzativa: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Sapienza Università di Roma si articola in strutture didattiche, scientifiche, di servizio e amministrative, come da Statuto³⁷.

In particolare, l'Ateneo è organizzato in 11 Facoltà e 58 Dipartimenti, oltre alla Scuola di Ingegneria aerospaziale e la Scuola superiore di studi avanzati, numerosi centri di ricerca e centri di servizi. Alla gestione concorre un'Amministrazione centrale organizzata in aree, uffici e settori, guidata dal Direttore Generale.

Lo Statuto prevede che il Rettore proponga annualmente al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione un documento di programmazione che individui gli obiettivi sia per la didattica e la ricerca, sia per l'Amministrazione, definendo i relativi indicatori di misura³⁸; tali obiettivi, definiti sulla base del Piano strategico 2016-2021 e in coerenza con le risorse disponibili, confluiscono nel presente documento innescando il nuovo ciclo della performance.

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

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

Si ritiene importante segnalare che Sapienza, nell'ottica di misurare la propria performance organizzativa anche in relazione con gli altri atenei del panorama italiano, aderisce da anni al progetto Good Practice (GP)³⁹ sulla valutazione della gestione amministrativa degli Atenei. Il principale obiettivo del progetto è quello di identificare sistemi di misura delle prestazioni delle attività amministrative nelle università italiane al fine di individuare buone pratiche e diffonderle tra le università partecipanti; attraverso il metodo comparativo del *benchmarking* e il costante confronto con l'esterno, il progetto incentiva il monitoraggio costante della performance amministrativa con l'obiettivo di migliorare l'efficienza dei servizi offerti, individuando le migliori soluzioni gestionali, organizzative e tecnologiche. Nell'ambito dell'ultima edizione del Progetto GP, Sapienza nel 2020 parteciperà ai Laboratori "Analytics and Digital Transformation" e "Terza missione e partecipazione culturale", nell'ottica sia di mettere a disposizione degli altri atenei le proprie metodologie, sia di prendere spunto dalle *best practices* degli altri partecipanti.

³⁷ Lo Statuto è stato emanato con decreto rettorale n. 3689 del 29.10.2012 ed è stato successivamente oggetto di modifiche e integrazioni; lo Statuto vigente è pubblicato sul sito istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/documento/statuto>

³⁸ art.18, c. 2, lettera e.

³⁹ Il progetto è promosso e coordinato dal Politecnico di Milano, attraverso il Consorzio MIP. L'edizione 2017 ha coinvolto 32 atenei e 4 Scuole Superiori che su base volontaria hanno aderito al confronto.



2.1 Gli obiettivi del Direttore Generale

Lo Statuto attribuisce al Direttore Generale la responsabilità della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo; nell'esercizio delle sue funzioni, è tenuto al rispetto degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione⁴⁰.

Il sistema di obiettivi gestionali del Direttore Generale per l'anno 2020 innesca il nuovo ciclo della performance relativo al triennio 2020-2022, in continuità con quanto avviato nel triennio precedente e in coerenza con gli obiettivi definiti nel Piano strategico 2016-2021 di Sapienza e i più recenti indirizzi del sistema universitario nazionale.

La tabella 1 li riporta dettagliatamente, così come assegnati dagli Organi di Governo: partendo dai cinque obiettivi strategici di Ateneo, è possibile comprenderne a fondo i contenuti grazie alla loro declinazione in linee di azione, che hanno rappresentato la base di partenza con cui il Direttore Generale ha a sua volta assegnato gli obiettivi operativi ai Direttori delle Aree.

Il raggiungimento degli obiettivi gestionali del Direttore Generale, infatti, sarà misurato attraverso il raggiungimento degli obiettivi operativi delle aree dirigenziali ad essi correlati⁴¹, considerate le sue funzioni di direzione, coordinamento e controllo.

Infine, gli obiettivi del Direttore Generale sono stati collegati per la prima volta con i 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals* - SDG) dell'Agenda 2030 dell'ONU; al fine di evidenziare il contributo che Sapienza – nell'esercizio della propria mission istituzionale e con azioni mirate – fornisce e potrà fornire per il raggiungimento dell'idea di sviluppo proposta e sostenuta dall'ONU.

I simboli degli SDGs riportati nella tabella illustrano graficamente l'ambito cui gli obiettivi possono riferirsi.

⁴⁰ Il contratto del Direttore Generale prevede che i suoi obiettivi siano proposti dal Rettore e formalmente assegnati dagli Organi collegiali. Gli obiettivi 2020 sono stati approvati dal SA e dal CdA rispettivamente il 29 ottobre e il 19 novembre 2019 (delibere n. 262/19 e 344/19)

⁴¹ Lo Statuto individua il Nucleo di Valutazione quale organo deputato alla valutazione della performance del Direttore Generale (art. 21, comma 5, lettera i); la stessa sarà effettuata con riferimento al modello descritto nel vigente *Sistema di misurazione e valutazione della performance di Sapienza*, pubblicato sul sito istituzionale: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>.



Tabella n. 1 – Gli obiettivi del Direttore Generale

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI DIRETTORE GENERALE	LINEE DI AZIONE	Collegamento SDG	
<p>ASSICURARE UNA DIDATTICA SOSTENIBILE E QUALIFICATA, ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE</p>	<p>1. Garantire servizi e strutture di elevata qualità a supporto di tutti i percorsi formativi</p> <p>2. Potenziare l'internazionalizzazione della didattica progettando servizi adeguati per studenti e docenti provenienti da tutto il mondo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Iniziative di orientamento e tutorato - Servizi agli studenti stranieri - Supporto alla progettazione di un'offerta formativa interdisciplinare, a distanza e con metodologie innovative - Promozione dell'offerta formativa - Formazione sui metodi didattici innovativi - Incentivare la mobilità internazionale di docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo - Efficienza del reclutamento del personale docente e TA - Supporto tecnico amministrativo alle reti internazionali (Civis, Unica, etc) 		<p>SDG 4 - Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti: tramite tutti i servizi tesi a garantire l'elevata qualità della didattica, l'ampiezza dell'offerta formativa, la politica di agevolazioni sulle tasse universitarie.</p>
				<p>SDG 8 - Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti: tramite efficienti politiche di reclutamento del personale docente e TA, le possibilità di crescita professionale che offre a studenti e a professori sia in ambito nazionale che internazionale.</p>
				<p>SDG 17 - Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile: tramite la partecipazione alle reti internazionali, come l'alleanza CIVIS.</p>
<p>MIGLIORARE LA PRODUTTIVITÀ DELLA RICERCA E SOSTENERNE LA QUALITÀ, ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE</p>	<p>3. Potenziare il supporto alle attività di ricerca e di terza missione valorizzandone l'eterogeneità</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento delle attività di disseminazione e divulgazione scientifica e di terza missione - Iniziative volte a favorire l'aumento della capacità di <i>fund-raising</i> - Valorizzazione dei dottorati tramite l'ottimizzazione dei servizi dedicati - Supporto per la partecipazione alle procedure di valutazione Anvur/ Nazionali (VQR-Scheda SUA-TM/IS) 		<p>SDG 4 - Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti: tramite il supporto ai corsi di dottorato di ricerca - massimo grado di istruzione universitaria dell'ordinamento accademico italiano - consente lo sviluppo delle competenze necessarie per esercitare attività di ricerca di alta qualificazione.</p>
				<p>SDG 9 - Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile: tramite il supporto alla ricerca, allo sviluppo tecnologico e la creazione di centri di eccellenza con altra attrattività (ad esempio il Distretto tecnologico per i beni e le attività culturali Dtc Lazio).</p>
				<p>SDG 15 - Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre: tramite il supporto e il sostegno alla ricerca di base e alla Terza missione.</p>



OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI DIRETTORE GENERALE	LINEE DI AZIONE	Collegamento SDG
PERSEGUIRE UNO SVILUPPO SOCIALMENTE RESPONSABILE	4. Supportare lo sviluppo di iniziative finalizzate a realizzare una cultura della sostenibilità in coerenza con l'Agenda ONU 2030	<ul style="list-style-type: none"> - Sostenibilità ambientale delle attività e delle strutture universitarie - Responsabilità sociale verso gli studenti: potenziamento dei servizi di tutorato, placement, diritto allo studio - Avvio indagini di <i>customer satisfaction</i> - Valorizzare il coinvolgimento degli stakeholder - Aumento della visibilità dell'Ateneo: ranking internazionali, valorizzazione brand Sapienza, public engagement - Supportare la valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo - Bilancio di sostenibilità 	 <p>SDG 3 - Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età: tramite i servizi attivati per la salute e il benessere degli studenti e del personale, tra cui i servizi sportivi cui sono dedicate le attività di Sapienza Sport e gli impianti di Tor di Quinto recentemente riqualificati.</p>
			 <p>SDG 4 - Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti: tramite il supporto agli studenti lungo tutto il percorso di studio rimuovendo gli ostacoli alla frequenza e facilitando l'inserimento nel mondo del lavoro.</p>
			 <p>SDG 7 - Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni: tramite la realizzazione di postazioni per la ricarica di apparati mobili con energia rinnovabile attraverso pannelli fotovoltaici.</p>
			 <p>SDG 10 - Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni: tramite la costante attenzione al diritto allo studio, all'implementazione dei servizi per studenti disabili e con DSA</p>
			 <p>SDG 11 - Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili: tramite iniziative culturali e scientifiche sul territorio e la valorizzazione del patrimonio museale.</p>
			 <p>SDG 16 - Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile: coinvolgendo tutti gli stakeholder.</p>
			 <p>SDG 17 - Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile: tramite la partecipazione a partenariati di qualità e innovativi per la cooperazione internazionale allo sviluppo e di capacity building.</p>

⁴² Questo obiettivo del DG si può collegare alla quasi totalità degli SDGs; si esplicitano solo, a titolo esemplificativo, i collegamenti più rilevanti.



OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI DIRETTORE GENERALE	LINEE DI AZIONE	Collegamento SDG	
<p>GARANTIRE SPAZI, STRUTTURE E SVILUPPO EDILIZIO SOSTENIBILE</p>	<p>5. Tutelare il patrimonio edilizio dell'Ateneo con interventi di ristrutturazione e modernizzazione in conformità con gli standard di sicurezza e di efficientamento energetico</p> <p>6. Monitorare la realizzazione dei piani edilizi di Ateneo e dei servizi connessi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ottimizzazione degli spazi - Qualità, sicurezza ed accessibilità degli ambienti - Presidiare lo stato di avanzamento degli interventi relativi alle residenze universitarie - Risparmio energetico e mobility projects - Potenziamento dell'infrastruttura e dei servizi informatici - Efficientamento delle procedure per affidamento lavori, servizi e forniture 		<p>SDG 7 - Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni: tramite la pianificazione di interventi per assicurare risparmio energetico e consumo sostenibile.</p>
				<p>SDG 9 - Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione e una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile: tramite i continui interventi di ristrutturazione e riqualificazione degli spazi, potenziando la rete informatica.</p>
				<p>SDG 11 - Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili: tramite gli accordi stretti dall'Ateneo con numerose società per incentivare le diverse forme di mobilità sostenibile, il rispetto degli standard di sicurezza nel Campus.</p>
				<p>SDG 12 - Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo: tramite l'impegno per la diffusione della cultura del consumo responsabile (ad esempio il programma Plastic free).</p>
<p>ASSICURARE QUALITÀ E TRASPARENZA, SEMPLIFICAZIONE E PARTECIPAZIONE</p>	<p>7. Perseguire l'innovazione organizzativa e la semplificazione dei processi, anche attraverso lo sviluppo di nuovi strumenti a supporto delle decisioni</p> <p>8. Consolidare l'equilibrio economico-finanziario, anche attraverso lo studio dell'impatto dei criteri di finanziamento nazionali</p> <p>9. Valorizzazione del personale TA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Assicurare un supporto a Facoltà/Dipartimenti/Centri in ordine agli adempimenti in materia di anticorruzione e trasparenza - Assicurare gli standard di sicurezza informatica - Garantire la parità di genere - Personale TA: monitoraggio fabbisogno, formazione continua, qualità della vita organizzativa, revisione/aggiornamento degli istituti contrattuali - Dematerializzazione - Qualità dei servizi resi agli utenti in termini di accessibilità e completezza - Coordinamento degli strumenti di programmazione e controllo - Analisi della performance di Sapienza in termini di finanziamento (FFO, No tax area, facoltà assunzionali) - Promozione delle attività culturali, ricreative e sportive - Diffusione della cultura della performance 		<p>SDG 5 - Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze: tramite l'organizzazione di eventi sul tema della parità di genere, il supporto alle dipendenti lavoratrici con il servizio asilo nido.</p>
				<p>SDG 8 - Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti: tramite la valorizzazione del personale (formazione, benessere organizzativo) e l'aggiornamento della contrattazione collettiva con strumenti innovativi per premiare il merito.</p>
				<p>SDG 10 - Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni: tramite un'organizzazione semplice e accessibile a tutti.</p>
				<p>SDG 12 - Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo: tramite la sensibilizzazione al consumo responsabile anche attraverso la dematerializzazione di molte procedure interne dell'Ateneo.</p>



2.2 Gli obiettivi delle Aree dirigenziali

La struttura amministrativa centrale è articolata in Aree, Uffici e Settori; il Regolamento generale di organizzazione prevede che il ruolo di Direttore di Area sia affidato a dirigenti, mentre le posizioni organizzative di Capo Ufficio e Capo Settore sono affidate rispettivamente a personale di categoria EP e D⁴³.

L'organigramma funzionale è oggetto di aggiornamenti e integrazioni per adeguarlo alle esigenze gestionali dell'Ateneo⁴⁴.

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

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

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

Nella pianificazione degli obiettivi operativi si è tenuto conto anche degli orientamenti del Miur espressi attraverso l'emanazione delle *Linee Generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021*⁴⁵ nonché delle necessarie azioni per garantire la trasparenza e la prevenzione della corruzione.

A ciascun obiettivo operativo sono stati associati uno o più indicatori; ad ogni indicatore è stato attribuito un valore target che rappresenta il riferimento per la misurazione della performance⁴⁶. I valori di riferimento (baseline) rispetto ai quali sono definiti i target riguardano l'anno solare 2019 (31 dicembre) o l'a.a. 2018/19⁴⁷. Il confronto tra valore baseline, target e risultato raggiunto verrà effettuato nella *Relazione sulla Performance*, documento di rendiconto che sarà pubblicato nel giugno 2021⁴⁸.

In relazione a ciascun obiettivo operativo della tabella n. 2 sono identificate le Aree⁴⁹ e le unità organizzative⁵⁰ particolarmente coinvolte nell'esecuzione delle attività (sia in termini di coordinamento che di supporto; la prima area indicata è quella che svolge un ruolo da

⁴³ Per il Regolamento completo si rimanda al documento pubblicato nel sito istituzionale, tra i regolamenti fondamentali dell'Ateneo: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/regolamenti-fondamentali>

⁴⁴ L'organigramma completo dell'amministrazione, con la descrizione puntuale delle competenze per aree, uffici e settori è disponibile sul sito istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/aree-e-uffici>

⁴⁵ Decreto ministeriale n.989 del 25/10/2019.

⁴⁶ ove non diversamente indicato, le scadenze annuali per ogni obiettivo si intendono al 31.12

⁴⁷ Non tutti gli indicatori, trattandosi del primo anno di applicazione del presente Piano, presentano un valore baseline.

⁴⁸ Le relazioni sulla performance relative agli anni precedenti sono pubblicate sul sito istituzionale: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/relazione-sulla-performance>

⁴⁹ Si precisa che ogni volta che viene fatto riferimento a "Tutte le Aree" è da intendersi compreso tra queste anche il Centro InfoSapienza.

⁵⁰ La colonna dedicata alle unità organizzative, dettagliata a livello di Uffici, è suscettibile di variazioni/integrazioni in relazione all'organizzazione interna delle Aree coinvolte.



leader); ciò significa che è implicito, ove necessario il contributo da parte di più Aree o di più uffici, che essi dovranno assicurare l'esecuzione di tutti gli adempimenti connessi e consequenziali al conseguimento degli obiettivi.

Anche per gli obiettivi delle Aree dirigenziali è stata operata per la prima volta l'associazione con i SDGs dell'Agenda 2030 dell'ONU, al fine di evidenziare il contributo dell'Amministrazione centrale per il loro raggiungimento; i simboli degli SDGs sono stati riportati nella tabella per ciascun obiettivo illustrando graficamente l'ambito cui possono riferirsi.

Si precisa che gli obiettivi operativi sono da riferirsi formalmente all'esercizio finanziario 2020. Ci si riserva di apportare eventuali modifiche/integrazioni qualora ritenuto necessario in seguito ai vari momenti di monitoraggio della programmazione operativa.



Tabella n. 2 – Obiettivi strategici e obiettivi operativi assegnati al Direttore Generale e ai Direttori di Area

OBIETTIVO STRATEGICO: ASSICURARE UNA DIDATTICA SOSTENIBILE E QUALIFICATA, ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE						
OBIETTIVO DEL DIRETTORE GENERALE:						
GARANTIRE SERVIZI E STRUTTURE DI ELEVATA QUALITÀ A SUPPORTO DI TUTTI I PERCORSI FORMATIVI						
POTENZIARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA PROGETTANDO SERVIZI ADEGUATI PER STUDENTI E DOCENTI PROVENIENTI DA TUTTO IL MONDO						
Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2019)	Target 2020	Target 2021	Target 2022
1.1 Revisione dei processi di gestione, informatizzazione e digitalizzazione delle procedure amministrative dei percorsi post-lauream  	AROF <i>Uff. Diplomi post lauream, esami di Stato e scuole di spec.</i> CINFO <i>Uff. Servizi applicativi</i> ARSS <i>Uff. Segreterie discipline medico-farmaceutiche e psic.</i>	Stato di avanzamento digitalizzazione delle ammissioni e delle carriere dei dottorandi	-	40%	80%	100%
		Numero di professioni per le quali è digitalizzata la gestione dell'esame di stato per l'abilitazione professionale	-	1 ⁵¹	+2	+2
		Stato di avanzamento predisposizione sistema di firma grafometrica per stipula contratti/incarichi (specializzandi e studenti borsisti)	-	50%	100%	-
1.2 Realizzare un repository bibliografico delle tesi meritevoli ⁵² 	CINFO <i>Uff. Servizi applicativi</i>	Grado di implementazione delle funzioni su Infostud per la collaborazione applicativa verso il repository	-	100%	-	-

⁵¹ Professione medico-chirurgo

⁵² Per questo obiettivo è prevista la collaborazione del Sistema bibliotecario di Ateneo (SBS).



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2019)	Target 2020	Target 2021	Target 2022
1.3 Supporto alle azioni di tutorato in ingresso e in itinere, rafforzamento delle competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti 	AROF <i>Uff. Offerta formativa, orientamento, tutorato e placement</i> ARSS <i>Uff. Accoglienza e prove di accesso</i>	Grado di operatività a livello di Ateneo e promozione sul territorio della "Piattaforma Of@Sapienza" per il tutorato in ingresso e in itinere	-	100%	-	-
		Tipologie di open badge rilasciati per la certificazione delle competenze degli studenti	-	5	+5	+5
		Numero studenti in percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento (PTCO)	-	4.740	≥ t-1	≥ t-1
		Percentuale di completezza delle informazioni pubblicate sul Catalogo di Ateneo (contenuti, sede, orario lezioni, orari di ricevimento, calendario esami) entro l'inizio dell'anno accademico	-	70%	80%	95 - 100%
1.4 Promuovere la partnership con l'Università Telematica Unitelma Sapienza 	AROF <i>Uff. Offerta formativa, orientamento, tutorato e placement</i>	Numero nuovi accordi attuativi della Convenzione Quadro tra Sapienza e Unitelma	-	≥ 3	-	-
1.5 Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e disabilità 	AROF <i>Uff. Diritto allo studio e affari generali</i>	Numero "Comunicazioni per esami" ai docenti per la predisposizione di presidi didattico-organizzativi per studenti con disabilità e/o dsa	250	280	≥ t-1	≥ t-1
		Numero di studenti con disabilità e dsa che usufruiscono di tutorato alla pari e percorsi individualizzati	130	150	≥ t-1	≥ t-1



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2019)	Target 2020	Target 2021	Target 2022
1.6 Potenziamento del sistema di reclutamento di studenti internazionali  	ARI <i>Uff. Internazionalizzazione della didattica</i>	Attivazione in via sperimentale di Desk informativi in Paesi target	-	Definizione progetto e sedi	1° Desk attivato	2° Desk attivato
		Numero di Fiere internazionali rappresentative di Macro Aree geografiche (Europa, America, Asia) cui l'Ateneo partecipa, con successiva analisi di impatto	-	≥1 per M.Area geografica	≥1 per M.Area geografica	≥1 per M.Area geografica
1.7 Migliorare i servizi offerti agli studenti stranieri  	ARSS <i>Uff. Accoglienza e prove di accesso</i> ARI <i>Uff. Internazionalizzazione della didattica</i>	Sperimentazione di procedure semplificate per l'iscrizione degli studenti stranieri attraverso l'attivazione di servizi fiscali (CF, ISPE, etc.)	-	Avvio sperimentazione entro il 30.11	-	-
1.8 Incentivare la mobilità internazionale all'interno dell'Alleanza CIVIS  	ARI <i>Uff. Internazionalizzazione della didattica</i>	Percentuale della mobilità studentesca <i>outgoing</i> negli Atenei CIVIS	-	60	+2% di t-1	+2% di t-1
		Numero docenti <i>outgoing</i> verso gli Atenei CIVIS	-	4	≥ t-1	≥ t-1
		Numero progetti congiunti finanziati per la mobilità dei dottorandi verso Atenei CIVIS	-	≥ 2	+1 di t-1	+1 di t-1
1.9 Verifica del livello di soddisfazione degli studenti in mobilità <i>outgoing</i>  	ARI <i>Uff. Internazionalizzazione della didattica</i>	Attivazione di una indagine di <i>customer satisfaction</i> presso tutti gli studenti <i>outgoing</i>	-	Report finale con livello di soddisfazione	-	-
		Attivazione di una indagine di <i>customer satisfaction</i> specifica con gli studenti <i>outgoing</i> in mobilità CIVIS	-	Report finale con livello di soddisfazione	-	-



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

OBIETTIVO DEL DIRETTORE GENERALE:

POTENZIARE IL SUPPORTO ALLE ATTIVITÀ DI RICERCA E DI TERZA MISSIONE VALORIZZANDONE L'ETEROGENEITÀ

Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2019)	Target 2020	Target 2021	Target 2022
2.1 Migliorare gli strumenti di supporto alla qualità della ricerca 	ASURTT <i>Uff. Promozione e servizi di supporto iniziative ricerca</i> <i>Uff. Progetti strategici ricerca e valutazione</i> <i>Uff. Valorizzazione e TT ARI</i> <i>Uff. Cooperazione scientifica internazionale</i>	Redazione e promozione del Report di Analisi della partecipazione Sapienza al programma Horizon 2020 (2014/2020)	-	Redazione draft	Entro il 30.06	-
		Numero di brevetti individuati e sottoposti a procedura di monitoraggio ai fini della razionalizzazione del portafoglio (eventuale abbandono)	-	≥ 25	-	-
		Monitoraggio intermedio e supporto ai progetti dipartimentali di eccellenza	-	Report al 30.06 Report al 31.12	-	-
2.2 Assicurare la fruizione di spazi all'estero per le iniziative di ricerca e formazione 	APSE <i>Uff. Patrimonio immobiliare</i>	Supporto amministrativo per la fruibilità degli spazi del Tata Innovation Center (NY-USA)	-	Report al 30.06	-	-



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2019)	Target 2020	Target 2021	Target 2022
2.3 Incentivare la partecipazione ai programmi di ricerca MSCA (Marie Skłodowska Curie Actions) e ERC (European Research Council) 	ARI <i>Uff. Cooperazione Scientifica internazionale</i>	Numero di workshop formativi destinati a docenti e ricercatori sulla predisposizione di proposte progettuali	-	≥ 2	≥ 3	≥ 4
		Reportistica sulla partecipazione di Sapienza ai programmi MSCA e ERC	-	Agli OCCC entro il 31.12	Agli OCCC entro il 31.12	Agli OCCC entro il 31.12
2.4 Rafforzare l'interazione tra Amministrazione e strutture di ricerca, identificando misure di monitoraggio/valutazione e collaborazione 	ASURTT <i>Uff. Promozione e servizi di supporto per le iniziative di ricerca</i> <i>Uff. Progetti strategici di ricerca e valutazione</i> <i>Uff. Valorizzazione e TT</i>	Redazione format per indagine su individuazione dei bisogni e aspettative dell'utenza sulle attività di supporto alla ricerca e somministrazione del questionario	-	Entro il 30.09	-	-
		Report di analisi dati emersi dall'indagine ed eventuali proposte operative	-	-	Entro il 30.06	-
		Numero di workshop e iniziative congiunte con le strutture a favore delle attività di ricerca	-	≥ 3	≥ 3	≥ 3
2.5 Favorire l'incremento dei proventi da ricerca commissionata e trasferimento tecnologico di natura commerciale 	ASURTT <i>Uff. Valorizzazione e TT</i>	Messa a punto di nuovi format e linee guida per le attività contrattuali dipartimentali	-	Entro il 30.11	-	-
		Redazione scheda di monitoraggio contratti conto terzi	-	Entro il 30.03	-	-
		Completamento raccolta dati	-	Entro il 31.05	-	-
		Produzione dei dati a sistema	-	Entro il 30.09	-	-



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2019)	Target 2020	Target 2021	Target 2022
2.6 Migliorare la visibilità della ricerca e della terza missione Sapienza per favorire sinergie interne e partnership esterne   	ASURTT <i>Uff. Promozione e servizi di supporto per le iniziative di ricerca</i> <i>Uff. Progetti strategici di ricerca e valutazione</i> <i>Uff. Valorizzazione e TT</i> ASSCO <i>Uff. Comunicazione</i>	Riorganizzazione del portale pubblico del Catalogo IRIS, in termini di usabilità dell'interfaccia e razionalizzazione dei contenuti, previa consultazione degli utenti	-	Online al 31.12	-	-
		Creazione di una specifica sezione/piattaforma web dedicata alla valorizzazione delle infrastrutture di ricerca di Ateneo	-	Online al 31.12	-	-
		Numero di eventi di promozione delle iniziative di ricerca, di terza missione e public engagement dell'Ateneo	-	≥ 4	≥ 4	≥ 4
		Numero di Centri Interuniversitari sottoposti a monitoraggio in conformità alle Linee Guida 2018 ⁵³ in materia di partecipazione e/o adesione dell'Ateneo ai Centri	-	≥4	+6	+8
		Progettazione di nuova struttura della sezione ricerca del portale web di Ateneo	-	Entro il 30.11	-	-
2.7 Implementazione Processo <i>Human Resources Strategy for Researchers</i> (HRS4R) finalizzato all'adozione dei principi della Carta europea dei ricercatori e del Codice di condotta per l'assunzione dei ricercatori  	ASURTT <i>Uff. promozione e servizi di supporto per le iniziative di ricerca</i>	Completamento del Piano d'Azione HRS4R Sapienza e dei documenti correlati, al fine dell'invio alla Commissione europea	-	Entro il 30.04	-	-
		Report sullo stato di avanzamento e sulle azioni da pianificare per il 2021, se il Piano d'azione HRS4R Sapienza viene approvato dalla Commissione europea	-	Entro il 30.11	-	-

⁵³ Il testo delle Linee Guida è disponibile al seguente link: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/accordi-e-convenzioni>



OBIETTIVO STRATEGICO: PERSEGUIRE UNO SVILUPPO SOCIALMENTE RESPONSABILE

OBIETTIVO DEL DIRETTORE GENERALE:

SUPPORTARE LO SVILUPPO DI INIZIATIVE FINALIZZATE A REALIZZARE UNA CULTURA DELLA SOSTENIBILITÀ IN COERENZA CON L'AGENDA ONU 2030

Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2019)	Target 2020	Target 2021	Target 2022
3.1 Valorizzare le iniziative della Sapienza per la sostenibilità e il raggiungimento degli Obiettivi dell'Agenda Onu 2030, attraverso le attività di comunicazione e la partecipazione a reti e ranking internazionali 	ASSCO <i>Uff. supporto strategico e Progr.</i> <i>Uff. Comunicazione</i>	Invio dei dati per la partecipazione al ranking THE Impact	-	Entro il 16.01	-	-
		Numero di pagine specifiche per ciascuno dei 17 obiettivi Onu nella sezione Sapienza sostenibile del sito di Ateneo	-	≥ 1	+1	-
		Numero di notizie sul sito e/o comunicati stampa specifici inerenti iniziative o ricerche scientifiche coerenti con gli Obiettivi Onu	-	≥ 10	≥ 15	≥ 20
3.2 Valorizzare il brand Sapienza 	APSE <i>Uff. Affari Patrimoniali ed economiche</i> ASSCO <i>Uff. Comunicazione</i>	Numero di iniziative di valorizzazione del brand mediante merchandising e accordi commerciali con società e partner esterni	3	≥ 2	≥ 3	≥ 3



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2019)	Target 2020	Target 2021	Target 2022
3.3 Sviluppare le attività del <i>Career Service</i> 	AROF <i>Uff. Offerta formativa orientamento tutorato e placement</i>	Numero eventi di incontro con il mondo delle imprese e delle professioni (presentazioni aziendali, testimonial day, career day, iniziative con Alumni)	8	10	12	15
		Numero progetti formativi di tirocinio curriculare attivati a livello di Ateneo	3.096	≥ t-1	≥ t-1	≥ t-1
3.4 Organizzare e sviluppare il servizio "segreterie primo livello" 	ARSS <i>Tutti gli Uffici Segreterie</i>	Grado di individuazione processi comuni e funzioni automatizzate di supporto, mappature dei processi e ideazione <i>trouble ticketing</i> unico	-	100%	-	-
		Numero di segreterie con creazione Repository unico per normativa e avvisi suddiviso in anni e argomenti	-	-	2 pilota	Tutte le segreterie
3.5 Razionalizzare e dematerializzare la gestione degli archivi studenti delle segreterie 	ARSS <i>Uff. Segreterie discipline umanistiche, giuridico-economiche e politico-sociale</i> ARAI <i>Uff. AAGG, protocollo e archivi</i> CINFO <i>Uff. Servizi applicativi</i>	Analisi archivi segreterie e monitoraggio	-	Tutte le segreterie	-	-
		Redazione linee guida riorganizzazione archivi	-	-	Entro il 30/06	
		Grado di definizione massimario di scarto documenti archivi segreterie	-	50%	100%	
		Tipologie di istanze digitali attivate	-	1 tipologia	+1 tipologia	+1 tipologia



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2019)	Target 2020	Target 2021	Target 2022
3.6 Sviluppo Piano Welfare  	AOS <i>Uff. Organizzazione</i>	Documento di Analisi e definizione delle proposte per il nuovo Piano Welfare	-	Entro il 31.12	-	-
		Valutazione dei risultati ed eventuale integrazione o modifica	-	-	Entro il 31.12	-
3.7 Promozione delle attività sviluppate da Sapienza in collaborazione con le principali reti internazionali 	ARI <i>Uff. Cooperazione scientifica internazionale</i> <i>Uff. Internazionalizzazione della didattica</i> ASSCO <i>Uff. Comunicazione</i>	Numero di grandi eventi internazionali ospitati in Ateneo	-	1 <i>(Assemblea Rettori UNICA)</i>	1 <i>(Assemblea M8Alliance)</i>	1 <i>(Assemblea generale SAR)</i>
		Numero di seminari specialistici su grandi temi di sviluppo sostenibile	-	≥ 2	≥ 2	≥ 2



OBIETTIVO STRATEGICO: GARANTIRE SPAZI, STRUTTURE E SVILUPPO EDILIZIO SOSTENIBILE

OBIETTIVO DEL DIRETTORE GENERALE:

TUTELARE IL PATRIMONIO EDILIZIO DELL'ATENEO CON INTERVENTI DI RISTRUTTURAZIONE E MODERNIZZAZIONE IN CONFORMITÀ CON GLI STANDARD DI SICUREZZA E DI EFFICIENTAMENTO ENERGETICO

MONITORARE LA REALIZZAZIONE DEI PIANI EDILIZI DI ATENEO E DEI SERVIZI CONNESSI

Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2019)	Target 2020	Target 2021	Target 2022
4.1 Potenziare ed estendere la copertura wi-fi in nuovi edifici e spazi esterni 	CINFO Uff. Infrastruttura tecnologica	Potenziamento dell'infrastruttura centrale e della dorsale di rete di Ateneo	-	100%	-	-
		Estensione dell'area di copertura wi-fi con l'installazione di nuove antenne	-	80%	100%	-
4.2 Realizzare un sistema di conteggio delle presenze nelle principali aule dell'Ateneo 	CINFO Uff. Infrastruttura tecnologica	Avvio della sperimentazione	-	10 aule	-	-



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2019)	Target 2020	Target 2021	Target 2022
4.3 Realizzare un nuovo centro stella presso l'edificio Marconi per la ridondanza dei collegamenti della Città Universitaria  	CINFO <i>Uff. Infrastruttura tecnologica</i>	Attivazione del collegamento con data center di via dei Piceni	-	100%	-	-
4.4 Garantire la continuità dei servizi in un'ottica di miglioramento della qualità e secondo criteri di sostenibilità ⁵⁴   	APSE <i>Uff. Gare approvvigionamenti e sviluppo edilizio</i> AGE <i>Uff. Amministrativo per l'edilizia</i> <i>Uff. Manutenzioni impiantistiche</i> <i>Uff. Manutenzioni edilizie e servizi</i>	Ricognizione dei servizi, in appalto e in concessione (e relative scadenze) e di eventuali nuovi servizi da attivare		<i>Entro il 31.03 con successivi aggiornamenti trimestrali</i>	<i>Aggiornamenti trimestrali</i>	<i>Aggiornamenti trimestrali</i>
		Definizione di un piano operativo per la programmazione e il monitoraggio delle procedure di gara, con la definizione di massima della tempistica		<i>Entro il 30.06</i>	-	-
		Tempi di redazione dei capitolati di gara		<i>In tempo utile a permettere l'indizione delle procedure di selezione di beni e servizi, anche secondo quanto previsto da Piano Anticorruzione</i>	<i>In tempo utile a permettere l'indizione delle procedure di selezione di beni e servizi, anche secondo quanto previsto da Piano Anticorruzione</i>	<i>In tempo utile a permettere l'indizione delle procedure di selezione di beni e servizi, anche secondo quanto previsto da Piano Anticorruzione</i>
		Predisposizione di capitolati di gara improntati al rispetto dei criteri di sostenibilità ambientale		≥ 1	≥ 3	≥ 3

⁵⁴ Ci si riserva di modificare/integrare le Aree contributrici a valle della ricognizione prevista dal primo indicatore.



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2019)	Target 2020	Target 2021	Target 2022
<p>4.5 Definire e attivare <i>mobility projects</i> a favore degli studenti e del personale interno attraverso il Piano della Mobilità sostenibile</p>  	<p>APSE <i>Uff. Patrimonio immobiliare</i> AGE <i>Uff. Amministrativo per l'edilizia</i></p>	Attuazione del piano mobilità sostenibile	-	Report al 30.06 e al 31.12	-	-
<p>4.6 Realizzare i progetti di investimento finanziati dalla BEI</p>  	<p>AGE <i>Uff. Amministrativo per l'edilizia</i> <i>Uff. Manutenzioni impiantistiche</i> <i>Uff. Manutenzioni edilizie e servizi</i> <i>Uff. Realizzazione opere</i> <i>Uff. di Ateneo per l'energia</i></p>	Attuazione delle fasi previste nel cronoprogramma delle attività BEI	-	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%
		Rendicontazione annuale come da contratto BEI del 21/12/2016	-	Entro il 30.09	Entro il 30.09	Entro il 30.09
	<p>APSE <i>Uff. Gare approvvigionamenti e sviluppo edilizio</i></p> <p>ARCOFIG <i>Uff. Bilanci, programmazione e gestione economico-patrimoniale e finanziaria</i></p>	Aggiornamenti periodici agli organi collegiali sullo stato di avanzamento dei progetti	-	≥ 3	≥ 3	≥ 3



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2019)	Target 2020	Target 2021	Target 2022
4.7 Realizzare e riqualificare le residenze universitarie (Via Palestro e Via Osoppo in Roma e Latina)  	AGE <i>Uff. Amministrativo per l'edilizia</i> <i>Uff. Manutenzioni edilizie e servizi</i> <i>Uff. Realizzazione opere</i> APSE <i>Uff. Gare</i> <i>Approvvigionamenti e sviluppo edilizio</i> CINFO <i>Uff. Infrastruttura tecnologica</i>	Progettazione delle residenze di Latina e Via Osoppo (Rm)	-	Validazione della Progettazione esecutiva	-	-
		Lavori per le residenze presso Latina e Via Osoppo	-	Avvio procedura di gara nei tempi previsti dalla Convenzione	S.A.L.	S.A.L.
		Lavori per la realizzazione della residenza di Via Palestro	-	Avvio procedura di gara	Conclusione dei lavori	-
4.8 Eseguire interventi - aggiuntivi rispetto a quelli previsti dal Programma BEI - per migliorare gli spazi per studenti (nuovi ambienti – riqualificazioni/adeguamenti di spazi esistenti)  	AGE <i>Uff. Amministrativo per l'edilizia</i> <i>Uff. Manutenzioni edilizie e servizi</i> <i>Uff. Realizz. opere</i> <i>Uff. Manutenzioni impiantistiche</i> <i>Uff. di Ateneo per l'energia</i> APSE <i>Uff. Gare</i> <i>Approvvigionamenti e sviluppo edilizio</i> CINFO <i>Uff. Infrastruttura tecnologica</i>	Numero di interventi effettuati (programmati e/o derivanti da esigenze straordinarie)	-	≥ 10	≥ 10	≥ 10



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2019)	Target 2020	Target 2021	Target 2022
4.9 Realizzare iniziative di riduzione dei consumi e di efficientamento energetico  	AGE <i>Uff. Manutenzioni impiantistiche</i> <i>Uff. di Ateneo per l'energia</i> <i>Uff. Amministrativo per l'edilizia</i>	Interventi realizzati per la riduzione dei consumi e l'efficientamento come da Programma Attuativo Energetico di Sapienza	27	+2 Centralizzazione e imp. di condiz. Imp. fotovoltaici	+2 Imp. di cogenerazione Adeguamento cabina elettrica MT/BT	+2 Implementaz. di sistemi BEMS (domotica) Illuminazione a LED
4.10 Sviluppare il Sistema Security di Ateneo 	AOS <i>Uff. Security</i>	Definizione di un progetto per incrementare la sicurezza di tutti gli accessi veicolari dei parcheggi in ogni sede di Ateneo	-	Entro il 30.06	-	-
	AGE <i>Uff. Manutenzioni impiantistiche</i>	Numero di varchi per i quali è realizzato il sistema di controllo accessi	-	≥ 1 della Città Universitaria	Tutti i varchi della CU	Tutti i varchi
4.11 Riquilibrare i sistemi di sicurezza (videosorveglianza e antintrusione degli spazi universitari) nelle sedi dell'Ateneo 	AOS <i>Uff. Security</i> AGE <i>Uff. Manutenzioni impiantistiche</i> <i>Uff. Amministrativo per l'edilizia</i>	Numero di sedi con nuovi impianti di sicurezza e/o videosorveglianza	-	3 sedi (un dipartimento, Sapienza Sport, complesso Regina Elena)	+ 3 sedi	+ 3 sedi



OBIETTIVO STRATEGICO: ASSICURARE QUALITÀ E TRASPARENZA, SEMPLIFICAZIONE E PARTECIPAZIONE

OBIETTIVO DEL DIRETTORE GENERALE:

PERSEGUIRE L'INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA E LA SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI, ANCHE ATTRAVERSO LO SVILUPPO DI NUOVI STRUMENTI A SUPPORTO DELLE DECISIONI
 CONSOLIDARE L'EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO, ANCHE ATTRAVERSO LO STUDIO DELL'IMPATTO DEI CRITERI DI FINANZIAMENTO NAZIONALI
 VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE TA

Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2019)	Target 2020	Target 2021	Target 2022
5.1 Supportare e coordinare lo sviluppo degli applicativi gestionali GOMAD (Governance e Management Digitale) per i Centri di spesa di Ateneo  	CINFO <i>Uff. Servizi applicativi</i>	Numero di processi per i quali è verificata la conformità della soluzione informatica	-	2 ⁵⁵	3 ⁵⁶	-
	ARU <i>Uff. Personale TAB</i> <i>Uff. Personale doc.</i> APSE <i>Uff. Gare Appr. e sviluppo edilizio</i> ASURTT <i>Uff. Promozione e servizi di supporto per le iniziative di ricerca</i> ARAI <i>Uff. AA.SS. e Strutture decentrate</i>	Numero di processi per i quali è verificata la conformità del processo amministrativo dall'Area competente	-	2 ⁵⁷	3 ⁵⁸	-

⁵⁵ Gestione procedure concorsuali: assegni di ricerca (ARU); Gestione richieste di acquisti e produzione delle determinate (APSE).

⁵⁶ Gestione procedure concorsuali - Incarichi lavoro autonomo (ARU); Gestione procedure concorsuali - Borse di ricerca (ARU - ASURTT); Gestione organi collegiali (ARAI).

⁵⁷ Gestione procedure concorsuali - Assegni di ricerca (ARU); Gestione richieste di acquisti e produzione delle determinate (APSE)

⁵⁸ Gestione procedure concorsuali - Incarichi lavoro autonomo (ARU); Gestione procedure concorsuali - Borse di ricerca (ARU- ASURTT) e Gestione organi collegiali (ARAI).



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2019)	Target 2020	Target 2021	Target 2022
5.2 Soddisfazione dell'utente attraverso indagine di <i>customer satisfaction</i> (segreterie studenti) 	ARSS <i>Uff. Prove di accesso e Ofa</i> <i>Uff. Segreterie discipline umanistiche, giuridico-economiche e politico-sociale</i>	Percentuale di sondaggi positivi rilevata	-	50%	55%	60%
5.3 Avviare una sperimentazione della Verifica dell'impatto della regolamentazione (VIR)  	ARAL <i>Uff. affari penali, disciplinari e contenzioso studenti</i> ARAI <i>Uff. AA.GG. Protocollo e Archivi</i> <i>Uff. AA.SS. e Strutture decentrate</i>	Predisposizione delle Linee guida	-	Entro il 31.05	-	-
		Numero regolamenti sottoposti a sperimentazione	-	≥ 2 entro il 30.09	-	-
		Reportistica sugli esiti della sperimentazione	-	Entro il 31.10	-	-
5.4 Disciplinare in maniera sistematica le funzioni del Garante degli studenti  	ARAL <i>Uff. affari penali, disciplinari e contenzioso studenti</i>	Predisposizione del Regolamento delle funzioni del Garante degli studenti	-	Entro il 31.07	-	-
5.5 Ottimizzare l'attività consulenziale di ARAL  	ARAL <i>Uff. contenzioso civile, del lavoro e recupero crediti</i> <i>Uff. affari penali, disciplinari e contenzioso studenti</i>	Numero incontri informativi con Direttori di Area, Capi Ufficio e RAD	-	≥ 3	-	-
		Predisposizione delle Linee guida per le richieste di pareri	-	Entro il 31.07	-	-



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2019)	Target 2020	Target 2021	Target 2022
5.6 Definire, per quanto di competenza dell'università, le azioni previste dal Protocollo d'Intesa con la Regione Lazio 	ARAI <i>Uff. AA.SS. e Strutture Decentrate</i>	Predisposizione di reportistica da inoltrare al Rettore con riferimento allo stato di avanzamento dei lavori dei tavoli tecnici e gruppi paritetici insediati per l'attuazione degli artt. 19 co. 9, 19 co. 10, 30 co. 1 e 2, e 33 del Protocollo d'Intesa	-	Ogni 30 giorni	-	-
5.7 Semplificare e assicurare la qualità e l'efficienza delle attività dei Centri della Sapienza 	ARAI <i>Uff. AA.SS. e Strutture Decentrate</i>	Emanazione delle linee metodologiche per la valutazione dell'efficienza dei Centri di Ricerca interdipartimentali, dei Centri di Ricerca e Servizi della Sapienza ai sensi dell'art. 4, co. 5, dello Statuto	-	Entro il 30.06	-	-
5.8 Adeguare il Regolamento generale di Organizzazione dell'Ateneo (ROA) 	ARAI <i>Uff. AA.GG. Protocollo e Archivi</i>	Predisposizione del documento che dovrà recepire le modifiche e gli aggiornamenti intervenuti sullo Statuto e sul Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità	-	Entro il 31.12	-	-



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2019)	Target 2020	Target 2021	Target 2022
5.9 Riquilibrare e razionalizzare gli archivi amministrativi, con particolare attenzione alla valorizzazione del patrimonio documentale storico  	ARAI <i>Uff. AA.GG. Protocollo e Archivi</i>	Numero di Facoltà oggetto di ricognizione volta a definire un'anagrafica degli studenti con relativa ubicazione della documentazione storica di pertinenza (1870/1970)	-	4 Facoltà	4 Facoltà	3 Facoltà
5.10 Formazione ai RAD sugli adempimenti della trasparenza amministrativa ai sensi del D.Lgs. 33/2013, come modificati dal D.Lgs. 97/2016  	ARAI <i>Uff. AA.GG. Protocollo e Archivi</i> AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i>	Numero di giornate formative realizzate	-	≥ 3 entro il 30.06	-	-
5.11 Adottare il nuovo Registro informatizzato degli accessi 	ARAI <i>Uff. AA.GG. Protocollo e Archivi</i>	Emanazione di una circolare esplicativa rivolta a tutte le strutture di Sapienza Monitoraggio semestrale sull'attuazione del nuovo Registro da parte di tutte le strutture di Sapienza	-	Entro il 31.03	-	-
			-	Report al 30/06 e report al 31/12	-	-



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2019)	Target 2020	Target 2021	Target 2022
5.12 Attuare i controlli necessari per verificare la veridicità delle dichiarazioni sostitutive rilasciate ai sensi del DPR 445/2000 ed eventuali rapporti sussistenti tra i dipendenti dell'Ateneo e soggetti destinatari di provvedimenti di natura economica  	ARAI <i>Uff. AA.GG. Protocollo e Archivi</i>	Numero di strutture di Ateneo (Aree Amministrazione Centrale, Facoltà e Dipartimenti) sottoposte a verifica con la metodologia di controllo a campione	-	≥ 4	-	-
5.13 Monitorare i rischi anticorruzione utilizzando il sistema di gestione documentale  	ARAI <i>Uff. AA.GG. Protocollo e Archivi</i> ASURTT <i>Uff. Prom. e servizi di supporto per le iniziative di ricerca</i> <i>Uff. Val. e TT</i> ARAL <i>Uff. contenzioso civile, del lavoro e recupero crediti</i> <i>Uff. affari penali, disciplinari e contenzioso studenti</i> APSE <i>Uff. Patrimonio imm.</i> ARU <i>Uff. Personale Doc</i>	Grado di fascicolazione della documentazione relativa ai procedimenti ad elevato rischio corruzione, di cui al PTPCT	-	100%	-	-



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2019)	Target 2020	Target 2021	Target 2022
5.14 Migliorare la performance amministrativa attraverso misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza nella salvaguardia della privacy  	ARAI <i>Uff. AA.GG. Protocollo e Archivi</i> TUTTE LE AREE	Grado di Attuazione delle misure di competenza dell'Area previste per l'anno 2020 nel PTPCT 2019-2021 nonché del Piano di conformità privacy di Ateneo	-	100%	-	-
	ARAI <i>Uff. AA.GG. Protocollo e Archivi</i>	Coordinamento della rilevazione anticorruzione e sui processi organizzativi delle Strutture decentrate	-	Report al 30.06	-	-
		Monitoraggio sull'attuazione del Piano conformità privacy di Ateneo	-	Report al 31.10	-	-
5.15 Supportare il reclutamento di nuovi professori e ricercatori  	ARU <i>Uff. Personale docente</i> ASSCO <i>Uff. Supporto strategico e programmazione</i>	Numero Bandi predisposti	-	Pari al n. delibere valide dei Dip. inviate entro il 30.11	Pari al n. delibere valide dei Dip. inviate entro il 30.11	Pari al n. delibere valide dei Dip. inviate entro il 30.11
		Attuazione del progetto per la tracciatura del processo di emanazione dei bandi	-	Entro il 31.12	-	-
5.16 Attuare il reclutamento del personale tecnico- amministrativo e bibliotecario  	ARU <i>Uff. Personale TAB</i> ASSCO <i>Uff. Supporto strategico e programmazione</i> AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i>	Grado di attuazione del piano di reclutamento PTA in relazione allo scorrimento delle graduatorie e all'avvio delle procedure concorsuali	-	100%	100%	100%



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2019)	Target 2020	Target 2021	Target 2022
5.17 Supportare il processo di programmazione triennale 2019-2021 di Ateneo 	ASSCO <i>Uff. Supporto strategico e programmazione</i> AROF <i>Uff. Diplomi post lauream, esami di Stato e scuole di specializzazione</i> <i>Uff. Diritto allo studio e AAGG</i> <i>Uff. Offerta formativa orientamento tutorato e placement</i>	Invio al Miur del Programma Triennale 2019-2021	-	Entro il 14.02	-	-
	ARI <i>Uff. Cooperazione scientifica internaz.</i> <i>Uff. Internazionalizzazione della didattica</i> ARU <i>Uff. Personale docente</i>	Monitoraggio dell'andamento degli indicatori	-	-	Popolamento portale Miur entro la scadenza indicata	Report finale
5.18 Predisposizione del Manuale del Controllo di Gestione (art. 2 RAFC) 	ARCOFIG <i>Uff. Auditing e controllo di gestione</i>	Presentazione agli OO.CC.	-	Entro il 31.12	-	-



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2019)	Target 2020	Target 2021	Target 2022
5.19 Razionalizzare il processo del trasferimento delle risorse tra Centri di costo interni all'Ateneo 	ARCOFIG <i>Uff. Bilanci, programmazione e gestione economico-patrimoniale e finanziaria</i> <i>Uff. Gestione ciclo attivo/passivo e adempimenti tributari</i>	Azzeramento partite creditorie/debitorie Intra Ateneo aperte	-	Entro il 31.12	-	-
		Razionalizzazione processo trasferimenti da A.C. a Centri di spesa	-	-	Entro il 31.12	-
		Razionalizzazione processo trasferimenti tra Centri di spesa	-	-	-	Entro il 31.12
5.20 UpGrade dell'applicativo RealTimePro  	AOS <i>Uff. Organizzazione</i>	Aggiornamento set di indicatori e pesi nell'applicativo	-	Analisi entro il 30/06 Presentazione entro il 31.12	-	-
5.21 Attivare progetti formativi innovativi per il personale TA 	AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i> ARU <i>Uff. Personale TAB</i> CINFO <i>Uff. programmazione e coordinamento ICT</i>	Predisposizione di un progetto formativo sulle <i>soft skills</i> , con particolare focus sui neoassunti	-	Entro il 30.06	-	-
		Numero di corsi formativi dedicati ai neoassunti	-	≥ 2	≥ 2	≥ 2
		Numero di corsi <i>e-learning</i> per il personale TA	-	≥ 3	≥ 3	≥ 3
	AOS <i>Uff. Organizzazione</i>	Organizzazione di un corso per il miglioramento della comunicazione amministrativa interna, con particolare attenzione alla chiarezza e all'efficacia	-	Entro il 30.09	-	-



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2019)	Target 2020	Target 2021	Target 2022
5.22 Valutazione dell'efficacia della formazione 	AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i>	Predisposizione di un questionario	-	Entro il 28.02	-	-
		Somministrazione del questionario	-	Entro il 30.09	-	-
		Analisi dei risultati	-	Entro il 30.11	-	-
5.23 Indagine Benessere Organizzativo e interventi di miglioramento   	AOS <i>Uff. Organizzazione</i>	Grado di partecipazione alla nuova indagine	40%	> 40 %	-	-
5.24 Migliorare la gestione e la conservazione dei dati  	AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i>	Predisposizione di un modello organizzativo di gestione e conservazione dei dati	-	Entro il 31.12	-	-
5.25 Monitoraggio delle attività propedeutiche al calcolo degli scatti stipendiali e premialità  	ARU <i>Uff. Personale docente</i>	Report trimestrale	-	31.03 30.06 30.09 31.12		



2.3 Gli obiettivi delle Strutture

Sapienza, già dal 2014, assegna obiettivi di performance anche a Facoltà e Dipartimenti; la responsabilità degli stessi è in capo ai Presidi di Facoltà e ai Direttori di Dipartimento, e il grado di raggiungimento degli stessi influisce sull'importo delle rispettive indennità di carica⁵⁹.

È utile ricordare che, come stabilito dallo Statuto di Sapienza⁶⁰, i Dipartimenti sono le strutture primarie e fondamentali per la ricerca e per le attività formative, omogenee per fini e/o per metodi. Al fine del perseguimento dei propri fini istituzionali, i Dipartimenti sono dotati di autonomia gestionale e amministrativa per quanto riguarda tutte le attività contrattuali e convenzionali che li riguardano direttamente, con soggetti sia pubblici sia privati, nel rispetto della disciplina legislativa vigente, esclusa comunque la possibilità di provvedimenti amministrativi di carattere generale o relativi a questioni riservate ad altri organi identificati dallo Statuto.

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

Come già accennato nel paragrafo 1.3, nel biennio precedente le Strutture di Sapienza sono state impegnate nella redazione prima e nell'affinamento poi di Piani Strategici triennali (2018-2020) che, nel rispetto delle proprie specificità, illustrassero le linee di sviluppo di ciascuna Struttura in armonia con quelle delineate a livello di Ateneo.

Per il 2020 è stato dunque ritenuto opportuno, come fase conclusiva del processo intrapreso, individuare come obiettivo di performance comune per tutte le Strutture (sia Facoltà che Dipartimenti) la redazione di un documento di rendicontazione circa i risultati raggiunti con riferimento a quanto pianificato nel proprio Piano Strategico; un documento che inauguri la fase di "riesame" e di analisi critica delle proprie attività, cui il Rettore aveva già accennato nella nota inviata a tutti i Presidi e Direttori in occasione delle indicazioni fornite per la revisione dei Piani strategici⁶¹.

⁵⁹ Art. 4, commi 10 e 11 dello Statuto.

⁶⁰ Artt. 11 e 12 dello Statuto.

⁶¹ Nota rettorale Prot. n. 64791/2019: "(omissis) un'analisi critica del raggiungimento degli obiettivi del PST faranno parte di un documento a sé stante di "Riesame" che sarà richiesto in una fase successiva. Ciò non toglie che le Strutture possono avviare sin d'ora tale attività per fini propri"



Tabella n. 3 - Obiettivo per Facoltà e Dipartimenti

Obiettivo	Indicatore	Target
Redazione di una relazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico Triennale 2018-2020	Documento approvato da Consiglio di Dipartimento/ Giunta di Facoltà	Entro il 31 dicembre 2020



3 La Prevenzione della corruzione e la Trasparenza⁶²

Ai sensi della normativa vigente⁶³, Sapienza predispone, in coerenza con i dettami e la metodologia del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), il proprio Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (di seguito PTPCT o Piano Anticorruzione)⁶⁴, uno strumento di programmazione a scorrimento annuale volto a definire la strategia di prevenzione della corruzione nel proprio ambito, sulla base di una preliminare analisi dell'organizzazione, delle regole e delle prassi di funzionamento della stessa, in termini di possibile esposizione al fenomeno corruttivo. Il PTPC illustra, pertanto, una serie di iniziative ponderate e coerenti tra loro, volte a ridurre significativamente il rischio di comportamenti corrotti, programmate o già in corso di attuazione, riconducibili all'applicazione di misure di prevenzione disciplinate direttamente dalla legge, ovvero individuate dall'amministrazione medesima in relazione al proprio contesto organizzativo e operativo. Tra i suoi contenuti il PTPC deve ricomprendere la descrizione del sistema di "gestione del rischio" adottato dall'amministrazione, inteso quale insieme di attività coordinate, idonee a tenere sotto controllo il rischio corruzione.

La normativa prevede inoltre che ciascuna Amministrazione nomini un Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) al quale, oltre alla predisposizione del Piano Anticorruzione di Ateneo, sono affidati una serie di compiti e funzioni descritti esaustivamente nell'allegato 2 del PNA 2018 dell'ANAC⁶⁵. In Sapienza tale funzione è affidata al direttore *pro tempore* dell'Area Affari istituzionali (ARAI). A fronte dei compiti che la legge attribuisce al Responsabile anticorruzione sono previsti consistenti responsabilità in caso di inadempimento, sia per fatto proprio⁶⁶, sia in caso di eventi corruttivi nell'Amministrazione⁶⁷, sia in caso di ripetute violazioni e omesso controllo⁶⁸.

⁶² Il capitolo 3 è stato redatto sulla base dei materiali messi a disposizione dall'Area Affari Istituzionali.

⁶³ Legge n. 190/2012, D. Lgs 33/2013, D. Lgs. 97/2016.

⁶⁴ Per una visione complessiva dei PTPCT di Sapienza, si rimanda ai documenti pubblicati sul sito istituzionale, nella sezione Trasparenza: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/prevenzione-della-corruzione>

⁶⁵ http://www.anticorruzione.it/portal/rest/jcr/repository/collaboration/Digital%20Assets/anacdocs/Attivita/Atti/Delibere/2018/Allegato_2_PNA_quadronormativo2.pdf

⁶⁶ L'art. 1, comma 8, della l. n. 190 prevede che "la mancata predisposizione del piano e la mancata adozione delle procedure per la selezione e la formazione dei dipendenti costituiscono elementi di valutazione della responsabilità dirigenziale".

⁶⁷ L'art. 1, comma 12, della l. n. 190 prevede inoltre l'imputazione di una responsabilità dirigenziale, disciplinare ed amministrativa in capo al responsabile anticorruzione, per il caso in cui all'interno dell'amministrazione vi sia una condanna per un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato; la responsabilità è esclusa se il responsabile anticorruzione prova di aver predisposto il PTPC prima del fatto e di aver vigilato sull'osservanza dello stesso.

⁶⁸ L'art. 1, comma 14 prevede responsabilità dirigenziale per le violazioni e responsabilità disciplinari per omesso controllo.



3.1 Attori e responsabilità

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

- gli organi di indirizzo politico-amministrativo (Rettore/Organi collegiali): designano il RPCT; adottano il Piano anticorruzione e i suoi aggiornamenti; adottano gli atti di indirizzo di carattere generale, direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione (ad es.: criteri generali per il conferimento e l'autorizzazione allo svolgimento degli incarichi da parte dei dipendenti ex art. 53, d.lgs. n. 165 del 2001);
- tutti i dirigenti Direttori delle Aree, ciascuno per l'Area di rispettiva competenza: svolgono attività informativa nei confronti del RPCT, dei referenti anticorruzione e dell'autorità giudiziaria; partecipano al processo di gestione del rischio; partecipano al processo di proposta delle misure di prevenzione; assicurano l'osservanza del Codice di comportamento e verificano le ipotesi di violazione; adottano le misure gestionali, quali l'avvio di procedimenti disciplinari, la sospensione e rotazione del personale nelle singole attività; osservano le misure contenute nel Piano anticorruzione;
- i referenti anticorruzione: possono essere individuati dai dirigenti Direttori delle Aree tra i funzionari delle rispettive Aree. Svolgono attività consulenziale nei confronti degli stessi dirigenti;
- i Responsabili Amministrativi Delegati (R.A.D.) di Facoltà, Dipartimenti e Centri: svolgono attività informativa nei confronti del RPCT, dei referenti anticorruzione e dell'autorità giudiziaria; partecipano al processo di gestione del rischio; assicurano l'osservanza del Codice di comportamento e verificano le ipotesi di violazione; osservano le misure contenute nel Piano anticorruzione;
- i Direttori dei Dipartimenti, i Presidi di Facoltà e i Direttori di Centri: - svolgono attività informativa nei confronti del RPCT, dei referenti anticorruzione e dell'autorità giudiziaria; partecipano al processo di gestione del rischio; assicurano l'osservanza del Codice di comportamento e verificano le ipotesi di violazione; osservano le misure contenute nel Piano anticorruzione;
- il Nucleo di Valutazione di Ateneo (NVA): partecipa al processo di gestione del rischio; considera i rischi e le azioni inerenti la prevenzione della corruzione nello svolgimento dei compiti ad essi attribuiti; svolge compiti propri connessi all'attività anticorruzione nel settore della trasparenza amministrativa (artt. 43 e 44, d.lgs. n. 33 del 2013); esprime parere obbligatorio sul Codice di comportamento;
- l'Ufficio Procedimenti Disciplinari, U.P.D.: svolge i procedimenti disciplinari nell'ambito della propria competenza; provvede alle comunicazioni obbligatorie nei confronti dell'autorità giudiziaria; propone l'aggiornamento del Codice di comportamento;



- tutti i dipendenti dell'Amministrazione e i collaboratori a qualsiasi titolo dell'Ateneo: partecipano al processo di gestione del rischio; osservano le misure contenute nel Piano anticorruzione; segnalano le situazioni di illecito al proprio dirigente Direttore di Area, ai RAD di Facoltà, Dipartimenti, o all'UPD; segnalano casi di personale conflitto di interessi.

Sapienza ha inoltre istituito presso l'Area Affari Istituzionali (ARAI) il Settore Misure Anticorruzione, Trasparenza Amministrativa e Privacy⁶⁹, che tra le principali competenze annovera: gli adempimenti e il monitoraggio su trasparenza, pubblicità e anticorruzione; le istruttorie in ordine a segnalazioni/esposti di carattere non anonimo (compreso whistleblowing); il supporto tecnico per Piano anticorruzione e integrazione con ciclo della performance. la regolamentazione e gli adempimenti connessi al rispetto del trattamento dei dati personali – legge sulla privacy e successive modifiche e integrazioni⁷⁰,

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

3.2 *Prevenzione della corruzione*

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

Attraverso il PTPCT Sapienza descrive la propria strategia di prevenzione della corruzione, individuando aree di rischio, misure capaci di ridurre significativamente il rischio di comportamenti corrotti, responsabili e tempistica. I risultati delle attività correlate sono rendicontati dal Responsabile della prevenzione e della corruzione e della trasparenza con apposita Relazione annuale.

⁶⁹ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/settore-misure-anticorruzione-trasparenza-amministrativa-e-privacy>

⁷⁰ Quest'ultima competenza è in corso di transizione verso altra Area il cui Direttore pro-tempore assumerà anche l'incarico di RPD.



Lo strumento utilizzato per la riduzione delle probabilità che il rischio si verifichi è il processo di gestione del rischio, che si articola in 3 fasi principali:



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

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

L'identificazione del rischio, o meglio degli eventi rischiosi, ha l'obiettivo di individuare gli eventi di natura corruttiva che possono verificarsi in relazione ai procedimenti amministrativi e/o ai processi organizzativi, o alle rispettive fasi, di pertinenza dell'Amministrazione. Include tutti gli eventi rischiosi che, anche solo ipoteticamente, potrebbero verificarsi e avere conseguenze sull'Amministrazione; Sapienza prende in considerazione il più ampio numero possibile di fonti informative (interne, es. procedimenti disciplinari, segnalazioni, report di uffici di controllo, incontri con i responsabili degli uffici e con il personale, risultanze dell'analisi della mappatura dei procedimenti e dei processi; esterne, es. casi giudiziari e altri dati di contesto esterno). L'analisi del rischio ha come obiettivo quello di consentire e di pervenire ad una comprensione più approfondita degli eventi rischiosi identificati nella fase precedente e di individuare il livello di esposizione al rischio delle attività e dei relativi processi.

La ponderazione del rischio consiste nel considerare il rischio alla luce dell'analisi e nel raffrontarlo con altri rischi al fine di decidere le priorità e l'urgenza di trattamento. Le fasi di processo, i processi o gli aggregati di processo per i quali sono emersi i più elevati livelli di rischio vanno ad identificare le aree di rischio più alto, che rappresentano le attività più sensibili e da valutare ai fini del trattamento. 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.

Il trattamento del rischio è la fase finale, tesa a individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi. In tale fase, non ci si limita a proporre astrattamente delle misure, ma



le stesse sono progettate e scadenze a seconda delle priorità rilevate e delle risorse a disposizione. La fase di individuazione delle misure è impostata avendo cura di contemperare la sostenibilità anche della fase di controllo e di monitoraggio delle stesse, onde evitare la pianificazione di misure astratte e non realizzabili.

La struttura del PTPC 2020/2022 segue le tre macro fasi del processo di gestione del rischio illustrando con un maggior grado di dettaglio le attività svolte ed in corso di svolgimento - in continuità con il triennio precedente - in tema di anticorruzione e trasparenza intraprese dall'Ateneo. Programma sia le misure di prevenzione obbligatoriamente previste dalla normativa, sia quelle introdotte autonomamente dall'Ateneo e dagli aggiornamenti del Piano Nazionale Anticorruzione.

All'interno del PTPCT 2020/2022 sono contenute tabelle riepilogative delle misure generali e specifiche di prevenzione della corruzione e di trasparenza, complete dell'indicazione per ciascuna misura della tempistica, dei soggetti responsabili dell'attuazione e degli indicatori di attuazione.

Le procedure metodologiche utilizzate e le rilevazioni avviate per delineare i procedimenti e/o le processi che rientrano nelle aree di rischio sono descritte nel documento PTPCT cui per ulteriori approfondimenti e chiarimenti si rimanda.

3.3 Trasparenza

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

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

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

In questo contesto, sono previste misure chiare per garantire il contemperamento tra trasparenza e privacy, misure organizzative necessarie al fine di assicurare l'efficacia dell'istituto dell'accesso civico, nonché misure per il monitoraggio e la vigilanza sull'attuazione degli obblighi di trasparenza. In quest'ultimo caso, è rilevante il ruolo del NVA, che svolge nel corso dell'anno un'attività di audit sul processo di attuazione del Programma nonché sulle misure di trasparenza adottate. Gli esiti delle verifiche sono trasmessi anche agli Organi Accademici, i quali ne tengono conto per



l'aggiornamento degli obiettivi strategici in materia di trasparenza e per l'aggiornamento dei contenuti del Programma triennale.

Per ulteriori approfondimenti e per la Matrice Trasparenza, ovvero l'elenco dei dati e delle rispettive responsabilità in merito a trasmissione, pubblicazione e aggiornamento delle informazioni, si rimanda all'Allegato dedicato del Piano anticorruzione 2020/2022.

Il Portale Sapienza Amministrazione Trasparente

Il sito web istituzionale conta su un Portale dedicato all'Amministrazione Trasparente⁷¹, uno strumento informativo a questa interamente dedicato.

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

Le Giornate della Trasparenza

Le Giornate della trasparenza sono strumenti di coinvolgimento degli *stakeholder* per la promozione e la valorizzazione della trasparenza nell'Ateneo; rappresentano un momento di confronto e di ascolto per raccogliere le istanze dei cittadini e coinvolgerli al fine di migliorare la qualità dei servizi, in sintonia con il ruolo sociale svolto dalle Università.

L'idea di fondo è quella di promuovere una riflessione sul tema della trasparenza e della legalità come valore formativo e di buona gestione nel contesto universitario, laddove possibile attraverso la partecipazione di relatori di rilievo, esterni all'Ateneo. In tali incontri sono consentiti interventi ed è previsto uno spazio adeguato al dibattito. L'iniziativa può inoltre essere ascritta al 16° Obiettivo di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni unite che punta a "*promuovere società pacifiche e più inclusive per uno sviluppo sostenibile*" e prevede esplicitamente la necessità di "*creare a tutti i livelli istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti*" (traguardo 16.6).

⁷¹ <https://web.uniroma1.it/trasparenza/> Il portale Sapienza Amministrazione Trasparente è stato realizzato dal Centro InfoSapienza per la parte tecnica, con l'Area Affari istituzionali per gli aspetti di contenuto, l'Area Risorse umane per la funzionalità dell'Albo pretorio e l'Ufficio comunicazione per l'impostazione editoriale. In questa sezione, l'Ateneo adempie agli obblighi di pubblicazione elencati e descritti nell'allegato 1 del D. Lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii.



3.4 Il collegamento con il Piano della Performance

La rilevanza strategica delle attività dedicate alla prevenzione e contrasto della corruzione e alla trasparenza comporta che Sapienza proceda all'inserimento delle stesse nella programmazione strategica e operativa, definita in via generale nel Piano della Performance.

In quest'ottica, i principali processi e le attività di programmazione posti in essere per l'attuazione del Piano anticorruzione sono inseriti nel ciclo della performance in qualità di obiettivi e di indicatori, nel duplice versante della performance organizzativa e della performance individuale.

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



4 Comunicazione

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

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

La comunicazione della Sapienza è curata da operatori professionali presso uffici e settori preposti istituzionalmente a questo servizio⁷², ma si avvale anche della collaborazione e di contributi da parte di altri soggetti.

Il Piano di comunicazione

Al fine di coordinare tali contributi e di condividere una comune missione comunicativa, sin dal 2009 l'Ateneo ha avviato l'elaborazione di un Piano di comunicazione annuale⁷³, con l'obiettivo di programmare e razionalizzare le attività, ottimizzando le risorse e creando una cultura condivisa della comunicazione. Per ulteriori approfondimenti sulle strategie comunicative di Sapienza si rimanda a tale documento; tuttavia si anticipa in questa sede che il Piano di comunicazione 2020 sarà orientato a dare rilevanza al tema della sostenibilità in tutti i campi di azione dell'Ateneo.

La comunicazione con gli studenti

La comunicazione con gli studenti si articola in diverse attività, finalizzate a incrementare e migliorare i servizi erogati in termini di efficacia, efficienza e soddisfazione.

In termini di comunicazione digitale, il sito istituzionale di Sapienza offre una sezione dedicata agli studenti⁷⁴, in cui sono facilmente accessibili le principali notizie e i link di interesse., inoltre le notizie più rilevanti sono capillarmente diffuse tramite il servizio di *mailing list* studenti; tra i progetti di miglioramento della comunicazione digitale rivolta agli studenti rientra l'ottimizzazione dei sistemi informativi online (il sistema per la gestione delle carriere degli studenti; il catalogo dei corsi di studio; il sito di Ateneo e i siti delle strutture decentrate; le applicazioni digitali per erogare i servizi su diversi dispositivi).

⁷² <https://www.uniroma1.it/it/pagina/ufficio-comunicazione>

⁷³ I piani annuali della comunicazione sono pubblicati sul sito istituzionale: <http://www.uniroma1.it/ateneo/chi-siamo/comunicazione-e-brand/piano-di-comunicazione>

⁷⁴ <https://www.uniroma1.it/it/pagina-strutturale/studenti>



Per migliorare l'interazione con gli utenti, Sapienza ha intrapreso un programma di formazione sulle tecniche di comunicazione efficace (parlata e scritta) e sulla gestione positiva dei conflitti per gli operatori delle segreterie studenti.

Tra le iniziative più recenti, si segnala l'indagine attualmente in corso per raccogliere le opinioni di studenti e laureati sulla comunicazione istituzionale di Ateneo; attraverso la somministrazione di un questionario⁷⁵, anonimo e differenziato per tipologie di utenti, le risposte saranno oggetto di analisi e serviranno a individuare gli strumenti e le soluzioni più efficaci per migliorare i servizi.

Il Bilancio sociale e di sostenibilità

In conformità con lo Statuto e con la normativa⁷⁶, Sapienza pubblica annualmente il Bilancio sociale, un documento che rendiconta puntualmente le attività dell'Ateneo dal punto di vista dell'output sociale.

Il Bilancio sociale⁷⁷ non è solo un'iniziativa di comunicazione e di trasparenza verso tutti gli *stakeholder*, ma essendo il risultato di un lavoro collegiale che coinvolge tutto l'Ateneo, contribuisce a consolidare la cultura del dato, della misurazione e della valutazione, oltre a rappresentare uno strumento analitico utile per policy e strategie future. Dal 2016 il Bilancio sociale integra anche il Bilancio di genere. A partire dall'edizione 2018 il documento è diventato Bilancio sociale e di sostenibilità; la rendicontazione delle attività svolte e dei risultati raggiunti è stata infatti impostata in modo da tenere conto della corrispondenza tra i risultati raggiunti dall'Ateneo e gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (vedi anche paragrafo 1.4).

Pieghevole "Sapienza at a glance"

I principali dati su didattica, ricerca, strutture e risorse umane sono consultabili sinteticamente anche attraverso la pubblicazione "Sapienza at a glance" disponibile sia in formato cartaceo che sul sito⁷⁸. La brochure è pubblicata unicamente in lingua inglese.

Newsletter degli appuntamenti settimanali

La newsletter degli appuntamenti settimanali, inviata a tutto l'indirizzario di posta elettronica dell'Ateneo e selettivamente ai giornalisti e alle pagine eventi dei principali quotidiani, è un prodotto di comunicazione che presenta la ricchissima offerta di convegni, seminari, appuntamenti culturali e sociali, spettacoli e concerti offerti dalla Sapienza a diversi pubblici. Essa rappresenta una misura immediata dell'attività di

⁷⁵ <https://www.uniroma1.it/it/notizia/come-comunica-sapienza-un-questionario-scoprirlo>

⁷⁶ Direttiva del 17 febbraio 2006, emanata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione pubblica "Rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche" e relative Linee guida.

⁷⁷ Il Bilancio sociale è pubblicato sul sito istituzionale: <http://www.uniroma1.it/ateneo/governo/normativa-e-documenti/bilancio-sociale>

⁷⁸ <https://www.uniroma1.it/it/documento/sapienza-cifre>



terza missione, raccogliendo oltre 800 eventi all'anno. La newsletter è pubblicata anche sul sito di Ateneo nella sezione "Tutti gli eventi".

Comunicati stampa sull'attività scientifica

I comunicati stampa sull'attività scientifica di Ateneo, che propongono ricerche e scoperte pubblicate sulla stampa scientifica, rappresentano un *asset* comunicativo di grande valore per la Sapienza. I comunicati sono divulgati ai giornalisti di settore e sono molto spesso ripresi e rilanciati da quotidiani, siti, televisioni e radio. Gli stessi sono pubblicati sulla home page di Ateneo e postati sui social media con notevole riscontro di interattività. Ogni tre mesi i comunicati scientifici, in versione inglese, sono composti in una newsletter destinata a un pubblico di accademici internazionali.



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

Sapienza attribuisce grande importanza alla valutazione della performance e, nel tempo, ha affinato e perfezionato le proprie metodologie, in coerenza con le sue caratteristiche specifiche e con la normativa di riferimento. La struttura organizzativa dell'Ateneo è complessa e articolata e richiede una sistematizzazione della correlazione tra strutture, attività svolte e, a cascata, responsabilità individuali, riscontrabile nell'architettura descritta nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) di Sapienza⁷⁹.

Il SMVP descrive infatti – in modo trasparente e comprensibile a tutti gli stakeholder – le metodologie e gli strumenti che Sapienza utilizza per misurare e valutare la performance ai vari livelli esplicitando gli attori, le tempistiche e la documentazione utile per il processo.

Per quanto riguarda la performance individuale, gli obiettivi individuati nel presente Piano identificano le strutture interessate per responsabilità e competenze con la finalità di evidenziarne il contributo in un'ottica di *accountability* nei confronti dell'utente. L'esplicitazione degli obiettivi si limita in questa sede al livello di Aree dirigenziali e Strutture⁸⁰, ma Sapienza ha adottato un sistema di attribuzione di obiettivi a cascata che permette di raggiungere tutti i suoi dipendenti e valutarne, ad ogni livello, le prestazioni individuali.

Valutare la performance individuale persegue in particolare le seguenti finalità:

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

5.1 La misura delle prestazioni

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

⁷⁹ Il vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance di Sapienza è pubblicato sul sito istituzionale: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>.

⁸⁰ Gli obiettivi operativi del presente Piano Integrato di Sapienza possono essere considerati come obiettivi di performance organizzativa in quanto direttamente derivanti dagli obiettivi strategici: si tratta a tutti gli effetti delle azioni concrete che l'Ateneo mette in campo per realizzare le sue strategie. Contestualmente, tali obiettivi hanno anche una valenza individuale per la dirigenza e i vertici delle strutture: infatti anche sulla base della valutazione del loro raggiungimento si calcola la quota di retribuzione di risultato; per quanto riguarda i direttori di area concorre anche la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti nello svolgimento delle proprie mansioni.



valutazione delle performance. In particolare, il modello di valutazione di Sapienza si basa sia sulla valutazione della performance gestionale sia sulla valutazione dei comportamenti organizzativi.

La valutazione del Direttore Generale

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

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

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

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

L'indicatore finale di performance del DG è impiegato per determinare la quota di retribuzione di risultato spettante, pari ad un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo in proporzione ai risultati conseguiti; è previsto un "valore soglia" al di sotto del quale, oltre a non essere riconosciuta l'indennità di risultato, potrà anche essere valutata la revoca dell'incarico.

La valutazione dei Direttori d'Area

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

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

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



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

I valori relativi alle due dimensioni contribuiscono al calcolo di un indicatore di performance complessivo, che determinerà la quota di retribuzione di risultato spettante a ciascun dirigente; qualora il dirigente non raggiunga i 2/3 degli obiettivi assegnati il DG potrà valutare la revoca dell'incarico⁸¹.

La valutazione del personale non dirigenziale

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

- *titolari di posizione organizzativa di categoria EP, D e assimilati:*
il modello attribuisce alla performance gestionale un peso pari all' 80% e ai comportamenti organizzativi un peso pari al 20%. Per la valutazione della performance gestionale, ciascun titolare di posizione organizzativa è destinatario di 3 obiettivi annuali assegnati dal rispettivo dirigente, che devono essere, quando possibile, una declinazione operativa degli obiettivi già individuati dal Piano Integrato o riguardare attività funzionali a indicare priorità, monitorare processi critici, migliorare efficacia ed efficienza delle prestazioni lavorative. Per la valutazione dei comportamenti organizzativi, il modello si articola in 7 dimensioni, declinate in comportamenti osservabili; le singole dimensioni vengono valutate su una scala di giudizio a 4 livelli. I valori relativi alle due dimensioni determinano la composizione della quota di retribuzione di risultato per gli EP e i compensi correlati alla produttività individuale per i D; una eventuale valutazione negativa delle due dimensioni, oltre a non dare luogo ad alcuna erogazione economica, può comportare il mancato rinnovo dell'incarico di posizione organizzativa da parte del Direttore Generale.

- *personale di categoria B, C, D:*
per coloro che non ricoprono incarichi di responsabilità, già dal 2010 si applica l'istituto della produttività collettiva, una metodologia che prevede l'assegnazione di obiettivi a gruppi di lavoro costituiti nelle singole unità organizzative o trasversalmente in più di una ("obiettivi di gruppo e di struttura"); dal 2017 è prevista inoltre la misurazione e valutazione dell'apporto individuale del personale all'interno della produttività collettiva, al fine di favorire lo sviluppo professionale dei dipendenti, valorizzando il contributo dei singoli all'organizzazione e garantendo loro il riconoscimento del merito e dell'impegno di ciascuno. Nello specifico, il modello attribuisce alla produttività collettiva un peso pari al 85% e all'apporto individuale un peso pari al 15%. La

⁸¹ Statuto, articolo 25, comma 4.



valutazione della produttività collettiva nell'ambito degli obiettivi di gruppo e di struttura è di esclusiva competenza del Direttore/Responsabile di Struttura; la valutazione dell'apporto individuale viene effettuata dal Direttore/Responsabile di Struttura direttamente per il leader del gruppo e, sentito lo stesso, per gli altri componenti del gruppo, e si articola su 4 dimensioni di comportamenti organizzativi osservabili.

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