



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Piano integrato

2016



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Piano Integrato 2016 di Sapienza Università di Roma

APPROVATO CON DELIBERA DEL SENATO ACCADEMICO DEL 23 FEBBRAIO 2016
E DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DEL 1° MARZO 2016



Presentazione: verso il Piano Integrato

Il presente documento rappresenta l'aggiornamento 2016 del Piano performance 2014-2016 di Sapienza Università di Roma (di seguito denominato Piano), ma anche un modello sperimentale di "Piano Integrato", redatto sulla base delle "*Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane*" emanate dall'Anvur nel luglio 2015.

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

Il Piano prevede uno scorrimento annuale ed è elaborato in coerenza con il Piano strategico dell'ateneo, allo stato attuale relativo al 2012-2015¹. In attesa che il nuovo Piano strategico sia ultimato, si è ritenuto opportuno completare il ciclo della performance relativo al triennio 2014-2016, avviando al contempo una prima integrazione con le dimensioni di trasparenza ed anticorruzione, come indicato nelle linee guida Anvur. Il Piano Integrato, infatti, prevede lo sviluppo all'interno di un unico documento della pianificazione delle attività amministrative in ordine alla *performance*, alla trasparenza e all'anticorruzione², tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e della programmazione economico-finanziaria.

Sapienza aveva anticipato questo tipo di approccio integrato in quanto, sin dalla sua prima stesura, il Piano della performance discende direttamente dalle linee strategiche definite nel Piano strategico dell'Ateneo ed è stata posta sempre molta attenzione all'integrazione e al coordinamento con altri strumenti programmatori relativi alla qualità, alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione (decreti legislativi n. 33 e n. 39 del 2013), nonché al *Programma triennale di sviluppo ex L. 43/2005* e al *Programma triennale delle opere pubbliche*.

¹ *Piano strategico 2012-2015. Dieci obiettivi per Sapienza*, predisposto dal Comitato di Supporto Strategico e Valutazione (CSSV) e approvato dal Senato accademico il 27 marzo 2012 e dal CdA il 3 aprile 2012.

² Per il 2016 si è scelto di redigere due documenti separati: Piano performance e Piano per la prevenzione della corruzione integrato con il Programma della trasparenza; ai fini di una prima integrazione come indicata da ANVUR sono stati inseriti dei paragrafi sull'analisi delle aree di rischio e sul programma trasparenza.



L'avvio del Piano integrato secondo le linee guida Anvur consentirà di completare l'integrazione in modo equilibrato, evidenziando le possibili sinergie che un siffatto approccio può fornire.

Con specifico riferimento alla pianificazione della *performance*, gli obiettivi operativi riportati nel presente aggiornamento 2016 sono:

- Obiettivi operativi individuati nel Piano, con raggiungimento previsto per l'anno 2016;
- Nuovi obiettivi assegnati dal Rettore e dal Consiglio di Amministrazione per il 2016 alle Facoltà, ai Dipartimenti e al Direttore Generale³;
- Nuovi obiettivi assegnati dal Direttore Generale alle Aree dell'Amministrazione centrale;
- Obiettivi riconducibili alle azioni previste per la trasparenza, la prevenzione della corruzione e l'assicurazione della qualità.

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

Parallelamente, è evidenziato anche il **cascading delle responsabilità**. Lo Statuto prevede che la *governance* affidi obiettivi gestionali alla Direzione Generale e che il Direttore Generale affidi a sua volta obiettivi ai Direttori di ciascuna delle Aree⁴. Per approfondire ulteriormente il processo di cascading, sono identificate anche le unità organizzative (Uffici e Settori) 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 obiettivi⁵.

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

³ Il documento "Obiettivi del Direttore Generale, dei Direttori di Dipartimento e dei Presidi di Facoltà per l'anno 2016" è stato approvato dal SA in data 23 febbraio 2016 e dal CdA in data 1° marzo 2016.

⁴ Art. 22, comma 2, lett. c).

⁵ Art. 4, commi 10 e 11.



"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 2016 il presente aggiornamento del Piano assolve alle funzioni di Piano Esecutivo di Gestione⁶.

⁶ Statuto di Sapienza, Art. 22, comma 2, lett. c). Il presente Piano Integrato 2016 è stato approvato dal SA in data 23 febbraio 2016 e dal CdA in data 1° marzo 2016.



Indice

1	Inquadramento strategico di ateneo	5
1.1	La pianificazione strategica di Sapienza	5
1.2	La riclassificazione degli obiettivi strategici per missioni e programmi	6
1.3	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	6
1.4	Le politiche per l'assicurazione della qualità	10
2	La performance organizzativa: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	14
3	Analisi delle aree di rischio – PTPC	41
3.1	Attori e responsabilità	42
3.2	Rete interna anticorruzione	43
3.3	Collegamento con il Piano della Performance	44
3.4	Mappatura dei procedimenti amministrativi e dei processi organizzativi	45
3.5	La valutazione del rischio: identificazione, analisi e ponderazione.	45
3.6	Treatmento del rischio	47
4	Comunicazione e trasparenza	51
4.1	Comunicazione	51
4.2	Trasparenza	51
4.3	Iniziative di comunicazione per la trasparenza	52
5	La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi	54
5.1	La misura delle prestazioni	54
5.2	Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	56
5.3	Pari opportunità e benessere organizzativo	57
5.4	La gestione del rischio anticorruzione	58



1 Inquadramento strategico di ateneo

1.1 La pianificazione strategica di Sapienza

Sapienza ha avviato fin dal 2006 un processo di pianificazione strategica ed è stata tra le prime università italiane a dotarsi di un Piano strategico che descrive puntualmente obiettivi e scelte programmatiche.

Il primo Piano Strategico, quinquennale, è stato rielaborato e aggiornato in seguito all'evoluzione del contesto interno ed esterno, giungendo alla definizione dell'attuale "Dieci Obiettivi per Sapienza", dove un'attenzione particolare è stata dedicata all'efficacia comunicativa declinando in una sorta di decalogo il futuro di Sapienza:

1	SVILUPPARE E POTENZIARE LA RICERCA
2	MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE
3	OTTIMIZZARE GLI SPAZI OPERATIVI E SVILUPPARE LE CAPACITÀ DI ACCOGLIENZA
4	MIGLIORARE LA GESTIONE ECONOMICA E FINANZIARIA
5	AGIRE PER LO SVILUPPO CULTURALE ED ECONOMICO DEL PAESE
6	SVILUPPARE CAPACITÀ DI GESTIONE IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE
7	PROMUOVERE L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA
8	VALORIZZARE I MERITI E ATTRARRE I MIGLIORI
9	SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE
10	SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI COMUNICARE E IL MARKETING

Il documento, che si riferisce al periodo 2012-2015, si sviluppa in coerenza con la Missione, la Visione e i Valori che rappresentano l'identità storica dell'Università; raggruppa poi le attività dell'Ateneo in sette funzioni fondamentali, di cui tre primarie di creazione dell'*output* (ricerca, didattica e terza missione), e quattro di supporto alla produzione di tale *output* (supporto alla didattica; supporto alla ricerca; servizi di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture; *governance*).

Le azioni strategiche, definite sulla base di un'analisi SWOT⁷ condotta per ciascuna funzione, sono associate a obiettivi quantitativi e indicatori di riferimento, e costituiscono il punto di partenza della pianificazione operativa dell'Ateneo.

⁷ Il modello SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) esamina separatamente i fattori interni di cambiamento (punti di forza e di debolezza) e i fattori esterni (opportunità e minacce) e li mette in relazione tra loro; per il dettaglio dell'Analisi SWOT si rimanda al Piano Strategico 2012-2015 pubblicato sul sito istituzionale.



1.2 La riclassificazione degli obiettivi strategici per missioni e programmi

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

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

A partire dal 2014 il Piano Performance di Sapienza riporta la corrispondenza tra le specifiche missioni e gli specifici programmi individuati per le università pubbliche e gli obiettivi strategici individuati nel Piano Strategico 2012-2015, nell'ottica di rendere esplicito il collegamento tra gli obiettivi (strategici e operativi) e le risorse finanziarie allocate. Tale riclassificazione, infatti, rappresenta un passaggio preliminare indispensabile affinché il ciclo della performance si integri al ciclo di bilancio.

1.3 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Con l'adozione della contabilità economico-patrimoniale, del bilancio unico di ateneo di previsione annuale autorizzatorio è stato possibile avviare già dallo scorso anno il collegamento tra il ciclo di gestione della performance con il ciclo di programmazione economico finanziaria.

Il collegamento è stato realizzato chiedendo a ciascuna Area Dirigenziale, in fase di stesura del Bilancio di previsione, di dichiarare il proprio fabbisogno finanziario sulla base degli obiettivi operativi previsti nel Piano *performance*, indicando per ciascuno la voce del Piano dei Conti in contabilità analitica (COAN) nonché il codice COFOG di pertinenza. L'indicazione della voce in COAN è funzionale all'articolazione del budget, mentre l'indicazione del codice COFOG consente la codifica della spesa con riferimento al Programma e alla Missione di pertinenza secondo quanto indicato dal DM 21/2014 "Classificazione della spesa delle università in missioni e programmi".

La tabella n. 1 illustra il collegamento tra le Missioni e i Programmi e gli obiettivi strategici (dal piano strategico) con il relativo stanziamento di budget per il 2016.



Tabella n. 1 – Allocazione risorse 2016 per obiettivi strategici

MISSIONI	PROGRAMMI	DEFINIZIONE COFOG (II LIVELLO)	OBIETTIVO STRATEGICO	STANZIAMENTO BUDGET 2016
RICERCA E INNOVAZIONE	RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA DI BASE	RICERCA DI BASE	1. SVILUPPARE E POTENZIARE LA RICERCA	€ 297.133.289,78
	RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA APPLICATA	R&S PER GLI AFFARI ECONOMICI		€ 19.613.986,19
		R&S PER LA SANITÀ		€ 17.540.081,13
ISTRUZIONE UNIVERSITARIA	SISTEMA UNIVERSITARIO E FORMAZIONE POST UNIVERSITARIA	ISTRUZIONE SUPERIORE	2. MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE	€ 288.335.428,67
			3. OTTIMIZZARE GLI SPAZI OPERATIVI E CAPACITÀ DI ACCOGLIENZA	
			4. SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	
	DIRITTO ALLO STUDIO NELL'ISTRUZIONE UNIVERSITARIA	SERVIZI AUSILIARI DELL'ISTRUZIONE	5. VALORIZZARE I MERITI E ATTRARRE I MIGLIORI	€ 6.057.653,67
TUTELA DELLA SALUTE	ASSISTENZA IN MATERIA SANITARIA	SERVIZI OSPEDALIERI		€ 26.009.925,88
	ASSISTENZA VETERINARIA	SERVIZI DI SANITÀ PUBBLICA		-
SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI	INDIRIZZO POLITICO	ISTRUZIONE NON ALTROVE CLASSIFICATO	6. AGIRE PER LO SVILUPPO CULTURALE ED ECONOMICO DEL PAESE	€ 10.360.987,52
			7. MIGLIORARE LA GESTIONE ECONOMICA E FINANZIARIA	€ 87.152.343,52
	8. SVILUPPARE GESTIONE IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE			
	9. PROMUOVERE L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA			
	10. SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI COMUNICARE E IL MARKETING			
FONDI DA RIPARTIRE	FONDI DA ASSEGNARE	ISTRUZIONE NON ALTROVE CLASSIFICATO		€ 17.228.584,47
TOTALE				€ 769.432.280,83

Come proseguimento del processo di integrazione in atto tra ciclo di bilancio e ciclo della performance, per il 2016 si è provveduto a definire il budget economico e il budget degli investimenti in conformità agli indirizzi strategici indicati dagli Organi di governo dell'Ateneo, enucleati nei diversi documenti di programmazione pluriennale, in particolare nel Piano strategico e nel Piano della Performance.

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

La programmazione economico-finanziaria del triennio 2016-2018 prevede un aumento delle risorse destinate ad iniziative strategiche, pur in un contesto caratterizzato dalla significativa contrazione della principale fonte di finanziamento dell'Ateneo, il Fondo di finanziamento ordinario; ciò è stato possibile grazie al consolidamento di una politica di contenimento della spesa intrapresa da tempo,



finalizzata alla riduzione di tutti i costi operativi non direttamente correlati ad azioni a favore degli studenti, per la ricerca scientifica e innovazione tecnologica, per l'internazionalizzazione e per la riqualificazione degli spazi dedicati alle funzioni istituzionali.

È doveroso evidenziare, in relazione a quanto sopra, che lo sforzo effettuato in termini di diminuzione delle spese di funzionamento ha consentito di allocare o incrementare alcuni stanziamenti funzionali al perseguimento dei citati obiettivi strategici; nell'ambito di detti stanziamenti si segnalano in particolare:

- sul fronte della riqualificazione e ristrutturazione aule e laboratori:
 - previsione della stipula di un accordo quadro per la riqualificazione delle aule;
 - lavori di ristrutturazione, riqualificazione e interventi per la sicurezza di aule, sale lettura e laboratori;
 - stanziamenti specifici per i lavori di adeguamento e qualificazione del laboratorio "SkillLab" presso la Facoltà di Medicina e Odontoiatria;
 - acquisto di mobili, arredi e dotazioni di aule e laboratori.
- sul fronte della Ricerca scientifica:
 - previsione di ulteriori 12 nuove borse di Dottorato con l'attivazione del 32° ciclo, in aggiunta alle 475 borse erogate con il 31° ciclo;
 - previsione di ulteriori 10 nuove borse di Dottorato per studenti stranieri, in aggiunta alle 19 borse della medesima tipologia stanziata nel 2015;
 - correlato incremento del contributo di funzionamento ai Corsi di Dottorato ed alle Scuole di Dottorato;
 - attivazione di 50 contratti di ricercatori a tempo determinato di tipo "A", interamente finanziati con fondi propri dell'Ateneo;
 - incremento dello stanziamento destinato alla ricerca finanziata dall'Ateneo.
- sul fronte dell'Internazionalizzazione:
 - aumento dei fondi destinati ad affidamenti di incarico per attività di insegnamento a docenti stranieri, ai sensi del DM 59/2014;
 - aumento dello stanziamento per Professori visitatori, in vista dell'incremento dell'offerta di corsi erogati in lingua straniera;
 - incremento dei fondi erogati ai Centri di spesa e destinati all'erogazione di corsi in lingua italiana a studenti *incoming* ed al finanziamento di corsi internazionali in lingua inglese.

Tutte le Aree dell'amministrazione centrale hanno definito quindi il proprio budget individuando gli obiettivi che necessitavano di specifiche risorse economiche, considerando che per molti altri la risorsa principale è la forza lavoro in servizio nelle unità organizzative incaricate.

Nella tabella n. 2 si riporta l'indicazione analitica dell'ammontare delle risorse economiche attribuite a ciascun obiettivo strategico e operativo assegnato alle Aree dell'Amministrazione Centrale. Tale dettaglio informativo consente di valutare quanto sia necessario impegnare, in termini economici, per ottenere i risultati



programmati, e permetterà a consuntivo di misurare l'efficienza e l'economicità dell'azione intrapresa.

Tabella n. 2 Allocazione risorse 2016 per Obiettivi Operativi dell'Amministrazione Centrale

OBIETTIVO OPERATIVO	STANZIAMENTO 2016
1.3 Operatività del nuovo ufficio a Bruxelles	€ 18.000,00
1.4 Pianificare ed avviare nuove iniziative per la promozione della ricerca di Ateneo.	€ 9.949.718,00
2.1 Migliorare l'orientamento degli studenti in ingresso, in itinere ed in uscita dal percorso di studi, anche attraverso l'attivazione di nuove iniziative e manifestazioni e incrementando le iniziative per gli studenti della scuola secondaria.	€ 382.325,00
3.2 Promuovere l'iscrizione di studenti stranieri	€ 2.278.595,00
3.3 Incrementare l'offerta formativa relativa ai corsi in lingua straniera di I, II e III livello anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi con rilascio del Titolo Congiunto e/o del Doppio Titolo, anche nel rispetto del Decreto MiUR n.59 del 30.01.2014.	€ 870.482,00
3.4 Migliorare le procedure di scambio internazionale incrementando il numero dei docenti (visiting professor)	€ 935.000,00
3.5 Supportare la partecipazione degli studenti a tirocini e periodi di studio all'estero.	€ 5.019.635,00
3.6 Definire progetti congiunti con Università e/o Enti di Ricerca, anche nel rispetto del Decreto MiUR n.59 del 30.01.2014	€ 245.000,00
4.1 Riquilibrare le segreterie studenti in termini logistici	€ 595.000,00
6.1.1 Avviare progetti di telelavoro	€ 4.700,00
6.5.1 Implementare nuovo Piano di Formazione 2016-2018, anche in funzione della nuova regolamentazione in materia di prevenzione della corruzione e delle altre normative.	€ 248.474,00
6.8.1 Supportare lo sviluppo delle linee di intervento previste dal progetto realizzato con il contributo della Fondazione Roma.	€ 1.487.000,00
8.1.4 Promuovere l'offerta di alloggi per studenti.	€ 1.199.230,00
8.2.1 Incrementare gli interventi edilizi di riqualificazione degli spazi per gli studenti (aule didattiche e biblioteche, laboratori didattici e sale studio).	€ 25.506.673,00
8.2.3 Espletare, nel rispetto dei termini previsti, tutte le gare per l'affidamento di lavori, servizi e forniture.	€ 75.000,00
9.1.1 Sviluppare il Progetto Good Practice.	€ 8.540,00
9.2.1 Indagine sul benessere organizzativo: realizzazione delle attività previste nel medio-lungo periodo come indicato nel Piano degli interventi, presentato in C.d.A. il 18/12/2014	€ 19.500,00
9.3.1 Ottimizzare il sito web di Ateneo	€ 5.000,00
10.1 Supportare la progettazione e l'avvio di iniziative e manifestazioni culturali di rilevanza nazionale e/o internazionale	€ 190.000,00
Totale complessivo	€ 49.037.872,00



1.4 Le politiche per l'assicurazione della qualità

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

Ne sono testimonianza:

- a) l'esperienza pregressa, maturata in cinque edizioni del PerCorso Qualità che ha interessato tutti i corsi di studio e oltre un migliaio di docenti e personale tecnico-amministrativo, coinvolti nelle Commissioni Qualità dei CdS;
- b) la struttura a rete su più livelli, a partire dal 2009, per l'Assicurazione della Qualità;
- c) l'attenzione della *governance* alle tematiche legate alla qualità, testimoniata dalla redazione del Piano Strategico, del Piano delle Performance, della mappatura dei processi amministrativi nell'ambito del Progetto U-Gov;
- d) la competenza maturata dal personale sia in amministrazione centrale che periferica, anche sulla base di specifiche attività di formazione.

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

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 a tutte le sue articolazioni, anche le più periferiche. Il perseguimento di questo obiettivo è stato graduale ma costante, e ha previsto l'individuazione e il coinvolgimento di nuovi attori cui delegare le attività inizialmente svolte a livello centrale.

In tale prospettiva di sviluppo, ha assunto rilievo il rafforzamento del ruolo dei Comitati di Monitoraggio nello svolgimento delle attività di Riesame Annuale e Ciclico, attraverso un loro maggior coinvolgimento nelle attività di presidio in sede di Riesame e di monitoraggio delle Azioni Correttive.

L'adozione di questa politica di accompagnamento è stata supportata da un'attività di formazione specifica organizzata anche mediante incontri formativo-informativi ("InFormazione") che hanno coinvolto i Comitati di Monitoraggio, i Manager Didattici, le Commissioni di Gestione per la qualità dei CdS, il personale tecnico amministrativo di supporto (referenti per la didattica, referenti per la ricerca etc).

L'attività di formazione è inoltre integrata da un costante supporto documentale a livello centrale, che prevede la predisposizione di *Linee-guida* sulle principali attività dell' AQ (Rapporti di Riesame, Relazioni delle Commissioni Paritetiche, Relazioni sintetiche sulle azioni correttive, Relazione sulle Opinioni degli Studenti a cura dei Comitati di Monitoraggio), oltre che dal costante monitoraggio sul regolare e adeguato svolgimento delle procedure di AQ con particolare riferimento ai processi



più importanti quali: la rilevazione delle opinioni degli studenti, il periodico aggiornamento delle informazioni contenute nella SUA-CdS e nella scheda SUA-RD, le attività di riesame dei CdS, l'efficacia delle azioni correttive.

L'Amministrazione centrale assicura il supporto tecnico mediante l'Area Supporto strategico e comunicazione, competente in materia di Qualità e Valutazione, nonché mediante un referente AQ per ogni Area dirigenziale coinvolta nel processo; anche gli studenti sono attori del Sistema Assicurazione qualità poiché partecipano a tutti gli organi menzionati.

Tra gli obiettivi prioritari dell'Ateneo c'è sempre stata la tensione ad accrescere la consapevolezza dei docenti e del personale tecnico amministrativo sullo stato della didattica e della ricerca quale preconditione per consentire l'individuazione delle azioni e degli strumenti di possibile miglioramento e la loro attuazione. Per realizzare questo passaggio di rilievo è necessaria una forte collaborazione di tutto il personale Sapienza e una stringente azione di indirizzo da parte della *Governance*. Nella consapevolezza di ciò, il tema della diffusione della cultura della qualità è da tempo oggetto di azioni continue da parte del Team Qualità e delle sue diramazioni periferiche. Periodicamente il Team Qualità organizza incontri con gli attori del Sistema Assicurazione Qualità Sapienza, sia per la gestione degli adempimenti previsti dal Sistema AVA, sia per comunicare i modelli organizzativi e procedurali adottati in Ateneo.

Un altro fattore determinante per agevolare l'implementazione del sistema di AQ di ateneo è rappresentato dal miglioramento gestionale dei flussi informativi, al fine di favorire una semplificazione del loro utilizzo da parte delle strutture e degli attori della assicurazione della qualità, condizione essenziale per la piena assunzione da parte dell'intera comunità dell'Ateneo del perseguimento della qualità come obiettivo reale e partecipato piuttosto che come adempimento formale dovuto.

Sul fronte della ricerca, il Team Qualità nel gennaio 2015 ha definito le *Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità nella Ricerca*⁸. Il documento rappresenta un'importante strumento per l'attuazione delle politiche della qualità nella ricerca, in quanto, oltre a ripercorrere i riferimenti normativi sul tema, definisce i requisiti di Assicurazione Qualità della Ricerca, ne indica gli ambiti di applicazione, descrive la struttura organizzativa di riferimento e soprattutto focalizza l'attenzione sulle modalità operative per la concreta attuazione della politica per la qualità delle ricerca.

Inoltre Sapienza, anche alla luce dei risultati del precedente esercizio VQR 2004-2010, ha avviato numerose iniziative per incrementare la produttività e la qualità della ricerca di Ateneo.

Nella ripartizione interna del fondo di dotazione ordinaria ai dipartimenti, tra gli indicatori premiali sono stati inclusi i risultati ottenuti dalla struttura e il suo contributo al successo della Sapienza, anche in termini di accesso a risorse premiali esterne e

⁸ Il documento è consultabile al seguente link: <http://www.uniroma1.it/sites/default/files/allegati/Linee%20Guida-AQ-Ricerca%20TQ.pdf>



di visibilità; i Direttori di Dipartimento sono stati invitati poi ad attivare strategie per il coinvolgimento dei ricercatori meno attivi in progetti di ricerca dipartimentale in corso, al fine di riavviare la loro produttività scientifica.

È stato poi avviato un ufficio Sapienza a Bruxelles che consentirà una presenza costante nei luoghi ove si determinano i temi e le modalità della programmazione europea.

Sono state create strutture di supporto alla ricerca sia livello di amministrazione centrale (l'Area Supporto alla Ricerca, con un settore dedicato all'assistenza multilivello ai ricercatori che intendano accedere ai finanziamenti europei) che a livello periferico (nomina di un referente per la ricerca per ogni Dipartimento), creando così un'organizzazione a rete in grado di assistere e monitorare l'attività scientifica dell'Ateneo. In quest'ottica, alla fine del 2014 si è scelto di istituire un Gruppo di lavoro al fine di coordinare le attività inerenti la fase a regime della SUA-RD, che costituisce l'interfaccia con il Team Qualità e il Comitato Tecnico Scientifico (CTS) per i prodotti della Ricerca di Ateneo; quest'ultimo Comitato è stato istituito anche per la gestione della VQR 2011-2014.

Al fine di migliorare il sistema informativo interno, nel 2015 Sapienza è passata al servizio interattivo IRIS, Institutional Research Information System, per raccogliere in maniera sistematica i dati della produzione scientifica di Ateneo, in linea con gli standard Miur-Cineca. IRIS è utilizzabile dagli organi di governo della nostra Università per una effettiva valutazione dell'attività di ricerca. In ogni Dipartimento è presente almeno un referente IRIS per supportare la gestione del sistema.

In una prospettiva di potenziamento del sistema informativo, si è anche scelto di avviare un accordo con Elsevier B.V. per la realizzazione della suite SciVal Experts, con l'intento di avviare la realizzazione oltre che di una banca dati dei profili dei propri ricercatori, anche di una vetrina ricca di informazioni sul reale impatto della ricerca scientifica prodotta, al fine di attrarre interesse da parte di altri enti pubblici di ricerca ed imprese nazionali e internazionali.

Le politiche di Sapienza sono attive anche sul fronte della Terza Missione attraverso un'attività capillare e costante di apertura verso il contesto socio-economico e di valorizzazione e trasferimento delle conoscenze.

Un documento sulla *Politica e Obiettivi per la Qualità dell'Ateneo* è stato elaborato da un gruppo di lavoro nominato dal Rettore e approvato dagli Organi collegiali nel primo bimestre del 2016. Il documento esplicita in modo sistematico le politiche per la qualità, ripercorrendo il sistema valoriale di riferimento (Missione, Visione, Principi/Valori) che ispira le attività dell'ateneo, in coerenza con gli altri documenti programmatici di ateneo. Tale documento, benché successivo ai documenti di pianificazione di ateneo, non è un semplice adempimento alle indicazioni del sistema AVA, ma rappresenta un momento di sintesi che riassume i principi che



ispireranno il prossimo Piano strategico di ateneo (in fase di stesura) e in attesa delle linee guida ministeriali per la prossima Programmazione triennale 2016-2018. Nella logica di integrazione che ispira questo Piano, è utile sottolineare che il documento *Politica e Obiettivi per la Qualità dell'Ateneo* rappresenta il vertice della piramide del sistema documentale di ateneo per la qualità, al quale si aggancia da un lato la documentazione di pianificazione di Ateneo (Piano Strategico, Piano Triennale e Piano Integrato) e dall'altro la Documentazione del Sistema di Gestione per la Qualità, che allo stato attuale presenta già un discreto numero di documenti che rispecchiano l'operatività in atto e che vengono sistematicamente aggiornati in funzione dei cambiamenti organizzativi e operativi anche a seguito dell'evoluzione delle direttive Miur/Anvur.



2 La performance organizzativa: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Al fine del raggiungimento degli obiettivi strategici Sapienza ha individuato obiettivi operativi specifici, programmabili nel breve periodo, chiari, perseguibili e verificabili, per definire le singole azioni da compiere, fissando i tempi e le responsabilità organizzative necessarie (vedi tabelle n. 3, 4, 5).

A ciascun obiettivo operativo sono stati associati uno o più indicatori e agli indicatori è stato attribuito un valore target che rappresenta il riferimento per la misurazione della performance.

I valori di riferimento (baseline) rispetto ai quali sono definiti i target riguardano l'anno solare 2015 (31 dicembre) o, ove applicabile, l'a.a. 2014-2015 e sono estraibili dai database istituzionali. Il confronto tra valore baseline, target e risultato raggiunto verrà effettuato nella Relazione sulla Performance, documento di rendiconto che sarà pubblicato nel giugno 2017.

Si precisa che gli obiettivi operativi sono da riferirsi formalmente all'esercizio finanziario 2016.

Per quanto riguarda l'Amministrazione Centrale, la definizione degli obiettivi operativi delle Aree è effettuata dal Direttore Generale, anche in seguito a un confronto con i Direttori delle stesse per verificarne la perseguibilità.

In relazione a ciascun obiettivo operativo della Tabella n. 3, sono identificate le Aree⁹ e le unità organizzative¹⁰ particolarmente coinvolte nell'esecuzione delle attività (sia in termini di coordinamento che di supporto; la prima area indicata è quella che svolge un ruolo da leader); ciò significa che è implicito, ove necessario il contributo da parte di più Aree o di più uffici, che essi dovranno, per le loro specifiche competenze, assicurare l'esecuzione di tutti gli adempimenti connessi e consequenziali al conseguimento degli obiettivi.

Le Tabelle n. 4 e 5 sono relative agli obiettivi operativi assegnati alle strutture; 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 indennità di risultato.

⁹ Si precisa che ogni volta che viene fatto riferimento a "Tutte le Aree" è da intendersi compreso tra queste anche il Centro InfoSapienza.

¹⁰ La colonna dedicata alle unità organizzative è suscettibile di variazioni/integrazioni in relazione all'organizzazione interna delle Aree coinvolte.



Tabella 3 – Obiettivi strategici e obiettivi operativi assegnati al Direttore Generale e ai Direttori delle Aree dirigenziali

Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	U.O.	Indicatore	Target 2016		
SVILUPPARE E POTENZIARE LA RICERCA	1. Potenziare e sviluppare le strutture, i sistemi e le procedure amministrative di supporto alla ricerca. <i>N. di iniziative gestionali avviate per promuovere la ricerca di ateneo (≥1 /anno)</i>	1.1. Consolidare l'applicazione del nuovo sistema AVA per gli aspetti della ricerca	ASUR ASSCO CINFO	Sett. Grant office	N. SUA-RD compilate/totale Dipartimenti	100%		
				Sett. Stat.				
				Ufficio Applicativi gestionali				
				1.2. Completare le procedure di reclutamento per le strutture preposte ai processi di accesso a finanziamenti della ricerca.	ARU AOS ASSCO	Sett. Concorsi Personale TA	Unità di personale reclutate per gli uffici e dipartimenti/Totale unità previste per l'anno 2016	≥ 50%
				Sett. pianificazione, gestione risorse e mobilità				
				Sett. Program.				
				1.3. Operatività del nuovo ufficio a Bruxelles	ASUR ARI	Sett. Grant office	Produzione report attività	Entro 31/10/ 2016
				Direttore ARI				
		1.4. Pianificare ed avviare nuove iniziative per la promozione della ricerca di Ateneo.	ASUR ARI ASSCO	Sett. Grant office Uff. Valorizzazione e TT	N. di nuove iniziative (non presenti anno precedente) di informazione/divulgazione sulla ricerca di ateneo e/o di assistenza per la partecipazione a bandi di finanziamento della ricerca	5		
				Ufficio Int. Ricerca				
				Sett. Ufficio Stampa e Com.				
			ASUR	Uff. Valorizzazione e TT	N. di iniziative per commercializzare e valorizzare il portafoglio brevetti	2		
					N. di iniziative per istruire ed accompagnare la costituzione di <i>spin off</i> e <i>start up</i>	5		



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	U.O.	Indicatore	Target 2016
SVILUPPARE E POTENZIARE LA RICERCA		1.5 Garantire il completamento di tutti gli adempimenti previsti per la partecipazione alla VQR 2011-2014	ASUR ASSCO CINFO ARU AOS	Uff. progetti e fundraising; Uff. Valor. e TT Sett. Programm. Uff. Applicativi Gestionali Uff. Personale Docente Sett. pianific. gestione risorse e mob.	Percentuale adempimenti	100%
		1.6 Regolamento delle attività eseguite nell'ambito di contratti e convenzioni per conto terzi	ASUR ARCOFIG AOS ARAI	Sett. Convenzioni Sett. Adempimenti tributari Sett. pianific. gestione risorse e mob. Sett. Strutture decentrate e commissioni	Redazione del nuovo testo nei termini previsti dagli OO.CC.	Entro 31/12/2016
MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE	2. Potenziare e sviluppare le strutture, i sistemi e le procedure amministrative di supporto alla didattica favorendo la sostenibilità dell'offerta formativa. <i>N. di iniziative gestionali avviate per migliorare le strutture e i servizi a supporto della didattica (≥ 1/anno)</i>	2.1. Migliorare l'orientamento degli studenti in ingresso, in itinere ed in uscita dal percorso di studi, anche attraverso l'attivazione di nuove iniziative e manifestazioni e incrementando le iniziative per gli studenti della scuola secondaria.	AROF	Settore Orientamento Settore Stage e tirocini	N. incontri con i docenti delle Scuole Secondarie referenti per l'orientamento	2
					N. lezioni-tipo nell'ambito del Progetto Ponte	25
					N. di convenzioni per tirocini curriculari	+2% anno t-1
					N. di giornate di accoglienza <i>ad hoc</i> per singole scuole	2
					N. partecipazioni a manifestazioni di orientamento su territorio regionale ed extra regionale	2



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	U.O.	Indicatore	Target 2016
MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE		2.2. Programmare l'offerta formativa, in termini di sostenibilità, secondo le linee guida del sistema di qualità AVA.	AROF ASSCO	Settore OFF-MDA	N. corsi di studio di nuova istituzione accreditati/totale proposti	100%
				Sett. Qualità Valutazione		
		2.3 Supportare l'incremento dell'erogazione di didattica in modalità telematica o <i>blended</i>	CINFO	Settore Sviluppo progetti di staff	N. di insegnamenti supportati nell'erogazione in modalità <i>blended</i> sul totale richieste	100%
		2.4 Completare le procedure di reclutamento dei Collaboratori linguistici	ARU AOS ASSCO	Sett. Programm.	Unità di CEL reclutate/Totale unità previste per l'anno 2016	≥ 50%
				Sett. pianificazione, Gestione ris. e mob.		
		2.5 Attuazione del Protocollo di intesa con USR Lazio per percorsi di Alternanza Scuola-Lavoro (ASL)	AROF CINFO ARSS	Sett. Orientamento, Sett. Stage e Tirocini	N. di convenzioni stipulate	≥ 5
				Sett. Informatico comunicazione in rete	N. studenti coinvolti	≥ 10
				Singole unità afferenti a uno o più Settori	Ottimizzazione del catalogo <i>on line</i>	100%
2.6 Costituzione ed attivazione di un Ufficio per l'orientamento ed il <i>placement</i>	AOS AROF	Sett. Pianific., gestione risorse e mob.	Attivazione ufficio	Entro 31/12/2016		
		Direttore Area				



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	U.O.	Indicatore	Target 2016
SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	3. Incrementare le procedure di scambio internazionale per studenti e docenti. - N. di iniziative gestionali avviate per Incrementare le procedure di scambio internazionale (≥ 1/anno)	3.1. Completare le procedure di reclutamento per gli uffici preposti alle attività di internazionalizzazione	ARU AOS ASSCO	Sett. Concorsi Personale TA	Unità di personale reclutate/Totale unità previste per l'anno 2016	≥ 50%
				Sett. pianificazione gestione risorse e mobilità		
				Sett. Program		
		3.2 Promuovere l'iscrizione di studenti stranieri	ARI AROF CINFO	Uff. Internaz. Didattica	N. portali europei sui quali è presente l'offerta formativa di Sapienza	≥2
				Segr. Studenti con titolo straniero, sett. Hello	N. di corsi di lingua italiana per studenti stranieri	3
				Settore informatico comunicazione in rete	N. di welcome week/anno	≥ 1
					N. corsi di studio descritti in lingua inglese sul sito	Pari al 10% OFFF
					N. di LM in lingua inglese per le quali è attivata una pre-selezione degli studenti internazionali	12
		3.3. Incrementare l'offerta formativa relativa ai corsi in lingua straniera di I, II e III livello anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi con rilascio del Titolo Congiunto e/o del Doppio Titolo, anche nel rispetto del Decreto MIUR n.59 del 30.01.2014.	ARI AROF	Uff. Internaz. Didattica	N. iniziative di informazione e divulgazione	1
				Settore OFF-MDA	Ore annue di formazione/consulenza per coordinatori di corsi di studio e manager didattici	20
		3.4 Migliorare le procedure di scambio internazionale incrementando il N. dei docenti (<i>visiting professor</i>)	ARI	Uff. Intern. Ricerca	N. di <i>visiting professor</i> finanziati per almeno 1 mese	≥ anno t -1
				Uff. Intern. Didattica		



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	U.O.	Indicatore	Target 2016
SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE		3.5. Supportare la partecipazione degli studenti a tirocini e periodi di studio all'estero.	ARI AROF	Sett. Erasmus	N. di studenti e laureati in mobilità per tirocini all'estero	≥ anno t-1
				Sett. Stage e Tirocini	N. di studenti in mobilità per periodi di studio all'estero	≥ anno t-1
		3.6. Definire progetti congiunti con Università e/o Enti di Ricerca, anche nel rispetto del Decreto MIUR n.59 del 30.01.2014.	ARI	Sett. Accordi internazionali	N. di contratti/convenzioni stipulati con atenei stranieri	≥5
		3.7. Attività di monitoraggio e partecipazione ai ranking internazionali	ARI ASSCO	Uff. Internaz. Ricerca	Costituzione di un GdL interarea	Entro 31/03/2016
				Settore Statistico	N. di ranking monitorati e cui si inviano dati	≥ 3
		3.8. Costituzione del Centro linguistico di Ateneo in termini logistici	AGE	SAE	Completamento delle opere edilizie (presso la sede di San Lorenzo)	Entro 31/07/2016
			CINFO	Uff. telecomunicaz.	Completamento dell'infrastruttura informatica	Entro 31/12/2016
		3.9. Costituzione del Centro linguistico di Ateneo in termini istitutivo/organizzativi	ARAI AOS AROF	Sett. Strutture Decentrate e Commissioni	Definizione della struttura organizzativa del Centro (da avviare nell'anno 2017)	Entro 31/12/2016
				Sett. Pianific. gestione risorse e mobilità.		
Direttore Arof						



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	U.O.	Indicatore	Target 2016
VALORIZZARE I MERITI E ATTRARRE I MIGLIORI	4. Attrarre studenti nei corsi di I livello, II livello, e ciclo unico, nonché nei dottorati di ricerca e nella formazione continua migliorando i servizi di accoglienza - N. di iniziative gestionali avviate per attrarre studenti (≥1/anno)	4.1. Riqualficare, in termini logistici, le segreterie studenti	AGE	Uff. ROP Sett. Attuazione e Collaudo	N. Segreterie studenti per le quali sono stati avviati i lavori di riqualificazione	≥ 2
		4.2. Completare le procedure per il reclutamento delle segreterie studenti dell'Area Servizi agli Studenti e degli uffici dell'Area Offerta Formativa e diritto allo studio	ARU AOS ASSCO	Sett. Concorsi Personale TA Sett. pianificazione gestione risorse e mobilità Sett. Program	Unità di personale reclutate/Totale unità previste per l'anno 2016	≥ 50%
		4.3. Attuare uno specifico progetto formativo destinato al personale delle segreterie studenti e al personale di supporto alla didattica	AOS ARSS AROF	Settore Formazione Tutti i Settori Sett. Controlli e Convenzioni	N. di ore di formazione/unità di personale	≥ 20
MIGLIORARE LA GESTIONE ECONOMICA E FINANZIARIA	5. Consolidare l'introduzione dei nuovi sistemi e strumenti contabili, migliorando l'azione di controllo su entrate e uscite dell'ateneo - Attivazione operatività struttura Audit su amministrazione centrale (100%)	5.1. Assicurare l'attuazione degli adempimenti previsti dalla vigente normativa universitaria in materia contabile.	ARCOFIG	Tutti i settori	Percentuale attuazione adempimenti normativi in materia contabile	100%
		5.2. Presidio del processo di gestione in regime di bilancio unico	ARCOFIG CINFO	Sett. Bilanci e progr. finanziaria Sett. informatico procedure cont.	Funzionalità delle strutture in regime di Bilancio Unico	100%
		5.3. Sviluppare il sistema di controllo di gestione	ARCOFIG Project Manager CINFO AGE AROF	Uff. Auditing	N. strutture dell'Amministrazione Centrale oggetto di controllo di gestione nell'anno 2016	3



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	U.O.	Indicatore	Target 2016	
MIGLIORARE LA GESTIONE ECONOMICA E FINANZIARIA		5.4. Potenziare il presidio contabile delle strutture di Ateneo.	ARU AOS ASSCO	Sett. Concorsi TA	Unità di personale reclutate per le strutture contabili di ateneo/Totale unità previste per l'anno 2016	≥ 50%	
				Sett. pianificazione, gestione risorse e mob.			
				Sett. Programm			
			5.5. Procedere nell'attività di controllo sulle autocertificazioni ISEE degli studenti.	AROF ARSS	Sett. Pr. Controlli e Conv.	N. autocertificazioni ISEE controllate anno t	100%
			Tutti i Settori				
			5.6. Garantire gli standard raggiunti nell'azione di recupero crediti verso soggetti sia interni che esterni all'Ateneo.	ARAL	Uff. Contenzioso, Uff. studi e consulenze, Uff. Aff. Penali, Sett. Recupero Crediti	Percentuale crediti per i quali è stata avviata la procedura di recupero	100%
	5.7. Monitoraggio contenziosi mediante il nuovo gestionale dell'Area Affari Legali.	ARAL	Uff. Contenzioso, Sett. civile/ lavoro/ studenti, Uff. studi e consulenze, Sett. Recupero Crediti	Produzione di report quadrimestrali	30/04/2016 30/09/2016 31/12/2016		
	5.8. Messa a regime del gestionale per il controllo di gestione sull'attività edilizia di Ateneo.	AGE	Uff. ROP Sett Progr. e Progettazione	Percentuale popolamento dati gestionale e reportistica quadrimestrale	100%		



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	U.O.	Indicatore	Target 2016
SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI GESTIONE IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE	6.1. Promuovere il merito, l'equità e la coesione sociale del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario - <i>Definizione del nuovo CCI (da sottoscrivere entro 31/12/2016)</i>	6.1.1. Avviare progetti di telelavoro	AOS CINFO	Sett. Relazioni sindacali, Sett. Strutture, processi e benessere org	N. di progetti di telelavoro avviati	4
				Sett. Sistemi centrali per office automation		
	6.2. Programmazione del fabbisogno di personale - <i>Definizione della programmazione triennale del fabbisogno di personale (SI)</i>	6.1.2. Incrementare le procedure ed i servizi <i>on line</i> per il personale interno all'Ateneo.	AOS ARU CINFO	Ufficio sviluppo risorse umane, Uff. organizzazione	N. di nuovi servizi/procedure on line per il personale interno dell'Ateneo	2
				Sett. Stato Giur.ed econ. PD		
				Sett informatico comunicazione in rete		
	6.3. Assicurare l'esecuzione di straordinari adempimenti normativi	6.2.1. Programmare ed attuare il reclutamento del personale docente e tecnico-amministrativo.	ARU AOS ASSCO	Sett. Concorsi PTA; Sett..Concorsi PD	N. procedure concorsuali concluse per il personale TA/totale previste per l'anno 2016	100%
Sett. pianificazione, gestione risorse e mobilità				N. procedure concorsuali avviate per il personale docente/totale concorsi per i quali è stato definito il profilo curriculare	100%	
Sett. Programm.						
6.3.1. Aggiornare i contenuti del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione, integrato con il programma triennale per la trasparenza e l'integrità	ARAI CINFO	Sett. AA GG	Sett informatico comunicazione in rete	Approvazione degli OCCC del Piano aggiornato	Entro data prevista	



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	U.O.	Indicatore	Target 2016
SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI GESTIONE IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE	<i>Percentuale di straordinari adempimenti normativi attuati (100%)</i>	6.3.2. Consolidare il passaggio al Piano Integrato secondo le linee guida ANVUR	ASSCO ARAI ARCOFIG AOS	Sett. Qualità e Valutazione	Costituzione di un nuovo Gruppo di Lavoro Performance ad integrazione e sostituzione del precedente definito con DR n.3979/14	Entro 30/04/ 2016
				Sett. AA GG		
	Sett. Bilanci e programmazioni e finanziaria Sett. COEP e controllo di gestione	Definizione piano di attività per Piano integrato 2017-2019		Entro 30/06/2016		
	Sett. pianificazione, gestione risorse e mobil. Settore strutture processi e benessere org. Sett. Relazioni sindacali					
6.4. Migliorare le capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati. <i>N. di indicatori individuati e valorizzati per il controllo di gestione (20)</i>	6.4.1. Sviluppare i sistemi e le procedure a servizio del ciclo di gestione della performance	ASSCO AOS ARCOFIG	Sett. Qualità e Valut.	Realizzazione delle proposte metodologiche predisposte dal GdL Performance	100%	
			Sett. Relazioni sindacali Settore strutture processi e benessere organizzativo			
	Sett. Bilanci e programm. Finanz.; Sett. COEP e controllo di gestione;					
	6.4.2 Attivare mappatura dei processi delle Strutture decentrate (Facoltà/Dipartimenti)	AOS	Sett. Strutture, processi e benessere organizzativo	N. di Dipartimenti mappati	≥ 26	



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	U.O.	Indicatore	Target 2016
SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI GESTIONE IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE		6.4.3 Aggiornamento Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Ateneo	ASSCO AOS	Sett. Qualità e Valutazione	Completamento dell'aggiornamento	Entro 31/10/2016
				Sett. Relazioni sindacali		
		6.4.4 Ridefinizione del sistema di pesatura delle posizioni dirigenziali	ASSCO AOS	Sett. Qualità e Valutazione	Sperimentazione modello	Entro 31/03/2016
					Approvazione modello CdA e SA	Entro 30/04/2016
			Sett. Relazioni sindacali	Sottoscrizione contratto integrativo	Entro 31/07/2016	
	6.4.5 Ristrutturazione dell'organizzazione e delle competenze dell'Amministrazione Centrale	AOS	Sett. pianificazione, gestione risorse e mobilità	N. Aree coinvolte	≥ 3	
	6.5. Migliorare la gestione e la formazione del personale tecnico-amministrativo. <i>Predisposizione del nuovo Piano di formazione anno t (SI)</i>	6.5.1. Implementare nuovo Piano di Formazione 2016-2018, anche in funzione della nuova regolamentazione in materia di prevenzione della corruzione e delle altre normative.	AOS	Settore Formazione	N. di iniziative di formazione a favore del personale	+5% anno t-1
	N. di unità di personale coinvolte in iniziative di formazione/totale				+5% anno t-1	



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	U.O.	Indicatore	Target 2016
SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI GESTIONE IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE	6.6. Dematerializzare e semplificare i processi ed i servizi per l'utenza studentesca. <i>Processi/servizi dematerializzati (≥1/anno)</i>	6.6.1. Incrementare le procedure ed i servizi resi via web agli studenti.	CINFO ARSS SBS AROF	Sett. Informatico carriere did. e amm. studenti	Rilascio versione beta gestionale della Procedura di domanda di laurea on line	Entro 30/9/2016
				Sett. Segreteria di Lettere e Filosofia ¹¹	Rilascio versione beta gestionale del servizio per invio ed archiviazione online tesi di laurea magistrale, specialistica o VO	
				SBS	Rilascio procedure per attivazione dei servizi bibliotecari on line con accesso tramite credenziali di ateneo	
				Direttore Arof		
		6.6.2. Realizzazione di un vademecum amministrativo semplificato per gli studenti	ARSS AROF	Tutti i Settori	Redazione e diffusione	Entro 30/09/2016
		6.6.3. Sviluppare la digitalizzazione del patrimonio librario di Ateneo.	SBS	Sett. Risorse digitali	N. di testi digitalizzati / totale libri digitalizzabili (editi prima del 1940=220.000 volumi)	23%
6.6.4. Ottimizzazione della pagina web generale e delle singole pagine delle segreterie	ARSS	Tutti i Settori	N. di segreterie studenti con pagina web ottimizzata	14		
6.6.5. Rilascio firma digitale al personale docente	ARSS CINFO	Segreterie le cui Facoltà hanno un rapporto firme digitali/docenti verbalizzanti <80%	Percentuale di firme digitali rilasciate/totale firme richieste	100%		
	Sett. Informatico per le carriere did. e amm. studenti					

¹¹ Si intende che la Segreteria di lettere e filosofia aiuterà ad effettuare i test della fase di sperimentazione. In seguito, tutti i settori si avvarranno delle nuove procedure informatizzate.



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	U.O.	Indicatore	Target 2016
SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI GESTIONE IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE		6.6.6. Previsione di totem informativi sulle procedure standard presso facoltà/dipartimenti	APSE CINFO ARSS	Sett. svil. edil e immobiliare Sett. gare lavori, servizi e forniture	Definizione progetto	Entro 30/06/2016
				Sett. sistemi centrali e office automation		
				Direttore ARSS	Avvio gara	Entro 30/09/2016
		6.6.7. Nuova Card Studenti	CINFO SBS ARSS ARCOFIG AROF ASSCO	Sett. Inform. carriere did. e amm. studenti SBS Direttore Arss Da definire Direttore Arof Uff. comunicazione.	Operatività	Entro inizio A.A. 2016/17
	6.7 Semplificare procedure e regolamenti <i>N. di iniziative di semplificazione avviate (≥1/anno)</i>	6.7.1 Semplificare i regolamenti esistenti	ARAL APSE ARU ARI ARAI AOS ASUR AROF	Sett. Studi, docum consul Settore gare lav., serv. e forniture; Settore gest. patr. Imm. Uff. PD Uff. Intern. ricerca Sett. AAGG Ufficio Organ.; Uff Svil RU Sett. Brevetti; Sett. Conv.; Sett. Spin off e start up Sett. diritto allo studio e alta formazione	Percentuale regolamenti sottoposti a semplificazione	80%



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	U.O.	Indicatore	Target 2016
SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI GESTIONE IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE		6.7.2. Predisporre un manuale operativo delle procedure tecnico-amministrative più rilevanti per l'utenza interna	ARAL Tutte le Aree	Sett. Studi, docum e consul	N. procedure dettagliate	100%
					Stato di avanzamento del documento	Emanazione
		6.7.3. Omogeneizzazione comportamenti e procedure tra segreterie studenti e segreterie didattiche	ARSS	Direttore ARSS	N. di comunicazioni procedurali inviate	≥ 5
		6.7.4. Semplificazione della modulistica	ARSS	Direttore ARSS	N. di moduli semplificati	≥ 1
	6.8. Monitoraggio e controllo dell'attuazione di specifici accordi e/o progetti <i>N. di iniziative di monitoraggio e controllo avviate (≥1/anno)</i>	6.8.1. Supportare lo sviluppo delle linee di intervento previste dal progetto realizzato con il contributo della Fondazione Roma.	ASUR ARCOFIG APSE AGE CINFO ASSCO	Direttore di Area quale Project Manager del progetto FR Uff. Auditing SAE Ufficio gare, approv. e sviluppo edilizio RAD e Settore PABS	Percentuale di completamento attività previste per il 2016	≥ 50%
		6.8.2. Attuazione del nuovo Protocollo di Intesa tra Sapienza e Regione Lazio	ARAI ARU AOS ARCOFIG ARAL APSE AGE USPP AROF ASUR	Settore Coordinamento rapporti A.O.U. e convenzionate	Percentuale di completamento attività previste per ciascun anno per quanto di competenza dell'amministrazione della Sapienza	100%



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	U.O.	Indicatore	Target 2016
PROMUOVERE L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA	7. Avviare lo sviluppo e l'implementazione delle infrastrutture informatiche. <i>N. di iniziative di monitoraggio e controllo avviate (≥1/anno)</i>	7.1 Supportare la realizzazione di nuove iniziative nel campo della formazione a distanza e-learning, anche partecipando ad iniziative consortili internazionali quale Coursera	ARI CINFO	Uff. Intern. Didattica	N. di corsi internazionali e-learning	+ 3 anno t-1
				Settore Sviluppo progetti di staff		
		7.2. Utilizzo avanzato del Protocollo informatico	ARAI Tutte le aree	Settore Protocollo informativo, archivi, gestione documentale e smistamento	Numero procedure individuate e dematerializzate	1 per Area (almeno per il 50%)
OTTIMIZZARE GLI SPAZI OPERATIVI E SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI ACCOGLIENZA	8.1 Promuovere lo sviluppo edilizio d'Ateneo <i>N. attività realizzate sul totale delle attività programmate nel Piano Opere Pubbliche 2015-2017) (100%)</i>	8.1.1. Proseguire il progetto di riqualificazione funzionale, ristrutturazione e adeguamento normativo dell'ex Centro Poste di San Lorenzo.	AGE APSE	SAE	Stato di avanzamento degli interventi programmati per l'anno 2016	100%
				Ufficio patrimonio immobiliare Settore acquisizione e gestione servizi e forniture		
		8.1.2. Attuare il progetto di ampliamento della Facoltà di Medicina e Psicologia presso l'Area Sant'Andrea	AGE APSE	SAE	Fase del procedimento	Firma contratto entro 31/12/2016
				Sett. gare lavori, servizi e forniture		
		8.1.3. Implementare la struttura informatica a supporto della nuova sede del Centro InfoSapienza presso l'edificio angolo di Via dei Reti/Via dei Piceni.	CINFO AGE	Uff. Gestione Sistemi, Uff. Applicativi gestionali, Uff. telecom	Trasferimento del personale presso la nuova sede	100%
Uff. ROP Sett. Attuazione e collaudo	Migrazione di tutti gli applicativi nella nuova struttura di Via dei Piceni			100%		



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	U.O.	Indicatore	Target 2016
OTTIMIZZARE GLI SPAZI OPERATIVI E SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI ACCOGLIENZA		8.1.4. Promuovere l'offerta di alloggi per studenti.	APSE AGE	Settore residenze universitarie	Elaborazione di uno studio di fattibilità e/o di un documento preliminare da sottoporre al CdA ai fini della partecipazione al Bando ex lege 338/2000	Presentazione entro i termini previsti per partecipazione al bando
		Uff. ROP Settore Programm e Progettazione				
		8.1.5 Realizzazione Grandi Opere	AGE APSE	Uff. ROP Uff. AMS	Monitoraggio Grandi Opere (aggiornamento del documento)	Entro 31/03/2016
				Settore gare lavori, servizi e forniture Sett. sviluppo edilizio e immob.	Percentuale di completamento interventi previsti dal documento di monitoraggio per l'anno 2016	100%
	8.2. Migliorare lo stato degli spazi universitari ed i servizi connessi <i>N. di attività gestionali avviate (≥1)</i>	8.2.1. Incrementare gli interventi edilizi di riqualificazione degli spazi per gli studenti (aule didattiche e biblioteche, laboratori didattici e sale studio).	AGE	Uff. UME Sett. Manutenzione sedi esterne	N. aule didattiche riqualificate/totale previste e finanziate per il 2016 dal "Piano triennale opere pubbliche 2016 - 2018"	60%
				Uff. UMI Sett. Term., Cabine di Trasn. Imp. Elettrici e Trasmis. Dati	N. biblioteche per cui è avviato un progetto di riqualificazione	≥1
					N. laboratori didattici/sale studio riqualificati	2
		8.2.2. Riqualificare gli spazi del Palazzo ex Servizi generali	AGE APSE	Uff. ROP Sett. Attuazione e collaudo	Redazione elaborati per la gara di progettazione definitiva per la riqualificazione dell'intero edificio	100%
				Sett. gare lavori, servizi e forniture	Avvio gara di progettazione definitiva per la riqualificazione dell'intero edificio	Entro 31/07/2016
				Uff. ROP Sett. Attuazione e Collaudo	Mq riqualificati / totale (collegato con obiettivo operativo 4.1)	10%



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	U.O.	Indicatore	Target 2016
OTTIMIZZARE GLI SPAZI OPERATIVI E SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI ACCOGLIENZA		8.2.3. Espletare, nel rispetto dei termini previsti, tutte le gare per l'affidamento di lavori, servizi e forniture.	APSE AGE	Uff. gare, approvv. e sviluppo edilizio Uff. AMS Sett. Amministrazione e Contabilità e Appalti	N. gare avviate su totale gare programmate per l'anno 2016	100%
		8.2.4 Attuare il regolamento sulla sicurezza e il relativo Piano per gli spazi ed il personale dell'Amministrazione Centrale	USPP + Tutte le aree	--	Stato di attuazione	100%
		8.2.5. Operare una riqualificazione ed integrazione dei sistemi di videosorveglianza degli spazi universitari.	AGE AOS	Uff. UMI Sett. Imp. Elevatori, idrici, speciali e antincendi Sett. Gestione servizi supporto all'organizz., Sett. Relazioni sindacali	Realizzazione nuovi impianti e/o riqualificazione e integrazione impianti esistenti	3
		8.2.6. Ottimizzare la gestione degli impianti sportivi per studenti, con particolare riferimento alla sede di Tor di Quinto	APSE AGE	Settore affari generali Settore manutenzione sedi esterne	Definizione delle linee di intervento da parte dell'Università	Entro 31/10/2016



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	U.O.	Indicatore	Target 2016
OTTIMIZZARE GLI SPAZI OPERATIVI E SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI ACCOGLIENZA	8.3 Razionalizzare e riorganizzare biblioteche e sale lettura <i>N. di iniziative di verifica e controllo avviate (≥1/anno)</i>	8.3.1 Attuazione del progetto per l'apertura delle biblioteche fino a 12 ore giornaliere	SBS AOS AGE CINFO	SBS	Stato di attuazione al 31/12/2016	100%
				Sett. Relazioni sindacali Sett. pianific. gestione risorse e mobilità		
				Uff. UME Settore Manutenzione sedi interne		
				Uff. UMI Sett. Imp. Elevatori, idrici, speciali e antincendi		
		8.3.2 Ampliamento del progetto per l'apertura delle sale lettura fino a 24 ore giornaliere	AGE CINFO SBS	Uff. UMI Settore Imp. Elevatori, idrici, speciali e antincendi	N. di sale lettura aperte	+1 anno t-1
				Sett. Informatico carriere did. e amm. studenti		
SBS						
8.3.3. Completare le procedure per il reclutamento del personale delle biblioteche	ARU AOS ASSCO	Sett. Concorsi personale TA	Unità di personale reclutate per le biblioteche/Totale unità previste per l'anno 2016	≥ 50%		
		Sett. Pianific. gestione risorse e mobilità				
		Sett. Programm.				



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	U.O.	Indicatore	Target 2016
SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI COMUNICARE ED IL MARKETING	9.1. Avvio di specifiche iniziative e progetti di indagine e di promozione dell'Ateneo. <i>N. progetti e iniziative avviati (≥1/anno)</i>	9.1.1. Sviluppare il Progetto <i>Good Practice</i>	ASSCO Tutte le aree	Sett. Statistico	Percentuale di completamento attività previste per ciascun anno	100%
		9.1.2. Promuovere indagini di <i>customer satisfaction</i> tra gli studenti	ARSS	Tutti i settori	N. di indagini avviate tra gli studenti	≥ 1
			ARI	Uff. Int. Didattica	N. di indagini promosse (con cadenza biennale) fra gli studenti in mobilità <i>incoming</i>	≥ 1
		9.1.3. Redazione del bilancio sociale anno 2015	ASSCO Tutte le aree	Ufficio comunicazione	Redazione del bilancio sociale anno t	Entro 31/12/2016
	9.2. Promuovere il benessere organizzativo e le pari opportunità. <i>% di attività realizzate/totale pianificate (100%)</i>	9.2.1. Indagine sul benessere organizzativo: realizzazione delle attività previste nel medio-lungo periodo come indicato nel Piano degli interventi, presentato in C.d.A. il 18/12/2014	AOS	Sett. Strutture, processi e benessere organizzativo, Sett. Relazioni sindacali	Percentuale di attività realizzate nel medio e lungo termine/totale pianificate per l'anno 2016	50%
	9.3 Migliorare la comunicazione con gli stakeholder <i>N. iniziative avviate per migliorare la comunicazione con gli stakeholder (≥1)</i>	9.3.1 Ottimizzare il sito web di ateneo	ASSCO CINFO AROF ARI	Settore Ufficio stampa e com.	Contatti sui profili social dell'ateneo	100.000
				Sett. informativo per comunicazione in rete		
				Sett. Part time e prove di accesso CIAO	N. contatti sito	≥ valore 2015
				Uff. Internaz. Didattica		



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	U.O.	Indicatore	Target 2016
SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI COMUNICARE ED IL MARKETING	9.4. Garantire la trasparenza interna di tutti gli atti gestionali <i>N. iniziative avviate per garantire trasparenza interna (≥1)</i>	9.4.1. Aggiornamento delle informazioni e i dati relativi ad atti a contenuto economico-patrimoniale pubblicati nell'area riservata	ASSCO (Tutte le aree)	Sett. Statist. Sett. Programm.	Grado di aggiornamento	100%
AGIRE PER LO SVILUPPO CULTURALE ED ECONOMICO DEL PAESE	10. Supportare la promozione di iniziative di scambio culturale a livello nazionale ed internazionale. <i>-N. iniziative e manifestazioni avviate (≥1/anno)</i>	10.1. Supportare la progettazione e l'avvio di iniziative e manifestazioni culturali di rilevanza nazionale e/o internazionale.	ASSCO ARI ASUR	Sett. Eventi celebrativi e culturali Sett. Grant office Uff. Valorizzazione e TT Cooperazione allo sviluppo	N. iniziative e/o manifestazioni	+2 anno t-1
	Obiettivi derivanti da normative e/o da Piani dell'ateneo	11.1. Identificare gli standard di qualità, i costi e i tempi medi di erogazione dei servizi	ARAI Tutte le Aree	ARAI – Settori vari	Applicazione metodologia	2 per Area (se presenti)
11.2. Assicurare la diffusione delle informazioni in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza		ARAI ASSCO	Sett. AAGG Uff. Stampa e Comun.	Organizzazione giornata trasparenza	≥ 1	
11.3. Effettuare sessioni di formazione in aula e a distanza in materia di trasparenza e integrità		ARAI AOS	Sett. AAGG Settore Formazione	Sessioni di formazione su codice disciplinare, codice di comportamento, codice etico	≥ 3	



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi	AREA	U.O.	Indicatore	Target 2016
	Obiettivi derivanti da normative e/o da Piani dell'ateneo	11.4 Completare la pubblicazione sul sito web trasparenza di tutte le informazioni per cittadini e imprese	ARAI Tutte le aree	Sett. AAGG	Percentuali di completamento sezioni: -Oneri informativi per cittadini e imprese -Scadenario obblighi amministrativi -Sezione web "Burocrazia Zero" -Attività soggette a controllo -Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dei dati -Criteri e modalità di concessione di sussidi, convenzioni, vantaggi economici	100%
		11.5 Avviare la mappatura dei procedimenti dell'amministrazione centrale e effettuare la valutazione del rischio corruttivo	ARAI Tutte le aree	Tutti i settori	N. Aree dell'Amministrazione centrale mappate/totale	100%
		11.5bis Avviare la mappatura dei procedimenti di Facoltà, Dipartimenti e Centri e effettuare la valutazione del rischio corruttivo	ARAI Tutte le aree	Sett. AAGG	N. Facoltà, Dipartimenti e Centri mappati/totale	100% ¹²
		11.6 Aggiornamento e razionalizzazione sul sito delle informazioni regolamentari di competenza delle Aree	ASSCO CINFO (Tutte le Aree)	URP Sett. inform comunicazione in rete	N. pagine relative ai regolamenti aggiornate e razionalizzate/totale	100%
		11.7. Definizione di un piano della rotazione degli incarichi attribuiti al personale TAB, anche per ridurre il rischio corruttivo	AOS ARAI	Sett. Pianif. gestione risorse mob	Predisposizione del Piano	Entro 30/11/2016

Legenda delle Aree dell'Amministrazione centrale

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

¹² Con esclusione delle Strutture coinvolte nell'obiettivo 6.4.2



Tabella n. 4 Obiettivi operativi per i Presidi di Facoltà ¹³

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Indicatore	Target 2016
SVILUPPARE E POTENZIARE LA RICERCA.	-- ¹⁴		
MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE.	Consolidare la qualità dell'offerta formativa	Numero corsi di studio di nuova istituzione accreditati/totale proposti	100%
		Percentuale di iscritti al II anno con 12 CFU su numero di iscritti	67%
		Percentuale laureati in corso su numero laureati	36%
	Inserire nei tempi previsti le informazioni nella SUA-CdS per la parte di propria competenza	Percentuale di completamento scheda SUA	100%
	Monitorare con l'aiuto della reportistica Infostud l'andamento dei risultati per corso di laurea e per singolo insegnamento (rinunciati, bocciati e promossi) al fine di garantire allo studente un equo rapporto tra impegno individuale e ore d'insegnamento in aula e identificazione degli esami bloccanti	Percentuale di promossi al singolo esame per singolo insegnamento su esami realmente svolti, quindi sulla somma di promossi, respinti, ritirati escludendo gli assenti	≥ 54%
	Verificare e assicurare la regolarità delle lezioni per i CdS incardinati nella propria struttura	Riduzione quota di insoddisfazione (risposte "più no che sì", "decisamente no") alla domanda n. 5 del Questionario OPIS: Gli orari di svolgimento di lezioni, esercitazioni e altre eventuali attività didattiche sono rispettati?	Decremento anno t-1
	Assicurare e monitorare l'informazione sugli insegnamenti per i CdS incardinati nella propria struttura	Riduzione quota di insoddisfazione (risposte "più no che sì", "decisamente no") alla domanda n. 9 del Questionario OPIS: L'insegnamento è stato svolto in maniera coerente con quanto dichiarato sul sito Web del corso di studio?	Decremento anno t-1
Migliorare la soddisfazione complessiva dello studente sugli insegnamenti dei vari corsi di studio	Riduzione quota di insoddisfazione (risposte "più no che sì", "decisamente no") alla domanda n. 12 del Questionario OPIS: Sono complessivamente soddisfatto di come è stato svolto questo insegnamento?	Decremento anno t-1	

¹³ In questa tabella si recepiscono le modifiche/integrazioni ad alcuni obiettivi operativi e indicatori apportate dal Senato Accademico; per maggiori dettagli, si rimanda alla delibera n. 34/2016 del SA del 23 febbraio 2016, consultabile sul sito istituzionale: <http://www.uniroma1.it/ateneo/governo/senato-accademico/estratti-delibere-del-senato>

¹⁴ Rimesso ai Direttori di Dipartimento.



Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Indicatore	Target 2016
SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	Favorire la mobilità internazionale degli studenti	Numero medio di CFU acquisiti all'estero dagli studenti iscritti regolari in mobilità per studio o tirocini all'estero	9
		Percentuale laureati regolari che hanno acquisito almeno 9 CFU all'estero	8%
	Assicurare la presenza delle pagine di presentazione della Facoltà in lingua inglese ¹⁵	Pagine in lingua inglese del sito web	+2 anno t-1
	Favorire il rilascio del <i>Diploma Supplement</i> per la parte di propria competenza	Predisporre la denominazione in lingua inglese degli insegnamenti e degli obiettivi formativi dei Corsi di Studio per l'inserimento offerta formativa	10% OFFF
	Promuovere l'iscrizione di studenti stranieri.	Numero Corsi di studio erogati in lingua inglese	+1 anno t-1
		Numero descrizioni online in lingua inglese dell'offerta formativa	10% OFFF
		Numero di Corsi di studio con doppio titolo o titolo congiunto	+1
Percentuale di studenti stranieri sul totale iscritti		7%	
VALORIZZARE I MERITI ED ATTRARRE I MIGLIORI.	Attrarre un maggior numero di studenti meritevoli ai corsi di I livello, II livello e ciclo unico nonché nei dottorati di ricerca e nella formazione continua	Numero di matricole ai corsi di I livello	Incremento anno t-1
		Numero di iscritti al I anno ai corsi di II livello	Incremento anno t-1
		Numero di immatricolati ai corsi a ciclo unico	Incremento anno t-1
		Numero studenti iscritti regolari a corsi di I, II livello e c.u.	65%
		Numero di studenti iscritti a corsi di master	+3% anno t-1
MIGLIORARE LA GESTIONE ECONOMICA E FINANZIARIA.	Incrementare le entrate	N. di progetti di interesse della Facoltà finanziati da soggetti esterni	+1 anno t-1
SVILUPPARE CAPACITÀ DI GESTIONE IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE.	Assicurare l'attuazione degli adempimenti in materia contabile previsti dal Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità per la parte di propria competenza	Percentuale attuazione adempimenti normativi in materia contabile	100%
		Rilevazione efficienza completata entro i tempi richiesti	Si
	Sviluppare il progetto <i>Good Practice</i>	Grado di partecipazione all'indagine di <i>customer satisfaction</i> del GP	≥ 30%

¹⁵ Le Facoltà che abbiano già realizzato la totalità delle pagine di presentazione del proprio sito web in lingua inglese sono escluse dal presente obiettivo.



Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Indicatore	Target 2016
SVILUPPARE CAPACITÀ DI GESTIONE IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE.	Avvio dell'attuazione del Regolamento per il Sistema di Gestione della salute e della sicurezza sul lavoro (da realizzarsi con l'ausilio dell'USPP)	<p>Percentuale attuazione adempimenti normativi in materia di sicurezza:</p> <ul style="list-style-type: none"> - formalizzazione dell'organigramma della salute e sicurezza sul lavoro della Struttura* - designazione addetti assistenza persone diversamente abili (se presenti) * - designazione degli addetti alle Squadre di emergenza interna (ASEI) e degli Addetti al Primo Soccorso Aziendale (APSA)* - designazione dei referenti locali per la sicurezza (se necessario)* <p>* secondo la modulistica messa a disposizione dall'Uspp.</p>	100%
PROMUOVERE L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA.	Incrementare l'erogazione di didattica in modalità telematica o blended	Numero di insegnamenti convenzionali erogati in modalità blended (come definiti dal MIUR)	Incremento anno t-1
	Attivazione firma digitale	Numero firme digitali richieste/N. docenti	90%
OTTIMIZZARE GLI SPAZI OPERATIVI E SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI ACCOGLIENZA.	Migliorare l'orientamento incrementando le iniziative per gli studenti della scuola secondaria.	Numero incontri con i docenti delle Scuole Secondarie referenti per l'orientamento	≥ anno t-1
		Numero lezioni-tipo nell'ambito del Progetto Ponte	≥ anno t-1
SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI COMUNICARE E IL MARKETING	Completare la pubblicazione sul sito web di tutte le informazioni di trasparenza	Grado di completezza informazioni	100%
AGIRE PER LO SVILUPPO CULTURALE ED ECONOMICO DEL PAESE.	Favorire il censimento ed il monitoraggio di tutte le iniziative culturali promosse, a livello centrale e di strutture decentrate, all'interno dell'Ateneo	N. di iniziative culturali promosse all'interno della Facoltà comunicate attraverso la nuova piattaforma della newsletter di Ateneo	≥ 3



Tabella n. 5 Obiettivi operativi per i Direttori di Dipartimento¹⁶

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Indicatore	Target 2016
SVILUPPARE E POTENZIARE LA RICERCA.	Promuovere e verificare l'inserimento in IRIS tutti i prodotti della ricerca relativi agli anni 2012-2013-2014-2015	Percentuale di docenti che hanno inserito prodotti di ricerca	100%
	Promuovere e verificare l'inserimento nei tempi previsti di tutte le informazioni/dati previsti per la VQR 2011-2014	Numero di selezioni dei prodotti chiuse/docenti accreditati del Dipartimento	100%
	Inserire nei tempi previsti le informazioni nella SUA-RD	Percentuale di completamento scheda SUA RD	100%
MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE.	Inserire nei tempi previsti le informazioni nella SUA-CdS	Percentuale di completamento scheda SUA CdS	100%
	Verificare e assicurare la regolarità delle lezioni per i CdS incardinati nella propria struttura	Riduzione quota di insoddisfazione (risposte "più no che si", "decisamente no") alla domanda n. 5 del Questionario OPIS: Gli orari di svolgimento di lezioni, esercitazioni e altre eventuali attività didattiche sono rispettati?	Decrem. anno t-1
	Assicurare e monitorare l'informazione sugli insegnamenti per i CdS incardinati nella propria struttura	Riduzione quota di insoddisfazione (risposte "più no che si", "decisamente no") alla domanda n. 9 del Questionario OPIS: L'insegnamento è stato svolto in maniera coerente con quanto dichiarato sul sito Web del corso di studio?	Decrem. anno t-1
SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE.	Assicurare la presenza delle pagine di presentazione del Dipartimento in lingua inglese ¹⁷	Pagine in lingua inglese del sito web	+2 anno t-1
	Incrementare le procedure di scambio internazionale dei docenti (<i>visiting professor</i>)	Numero di <i>visiting professor</i> in entrata nell'anno t-1 per periodi di almeno 1 mese	≥ 1
		Numero di <i>visiting professor</i> in uscita nell'anno t-1 per periodi di almeno 1 mese	≥ 1
VALORIZZARE I MERITI ED ATTRARRE I	Attrarre un maggior numero di studenti meritevoli ai corsi di I	Numero studenti di dottorato su docenti Sapienza afferenti al collegio	47%

¹⁶ In questa tabella si recepiscono le modifiche/integrazioni ad alcuni obiettivi operativi e indicatori apportate dal Senato Accademico; per maggiori dettagli, si rimanda alla delibera n. 34/2016 del SA del 23 febbraio 2016, consultabile sul sito istituzionale: <http://www.uniroma1.it/ateneo/governo/senato-accademico/estratti-delibere-del-senato>

¹⁷ I Dipartimenti che abbiano già realizzato la totalità delle pagine di presentazione del proprio sito web in lingua inglese sono esclusi dal presente obiettivo.



Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Indicatore	Target 2016
MIGLIORI.	livello, Il livello e ciclo unico nonché nei dottorati di ricerca e nella formazione continua	Numero borse di dottorato su posti disponibili	60%
MIGLIORARE LA GESTIONE ECONOMICA E FINANZIARIA.	Incrementare le entrate	N. di nuovi progetti stipulati e finanziati da MIUR, enti pubblici di ricerca, UE, Fondazioni, altro	+1 anno t-1
		Fatturato conto terzi	+ 2% anno t-1 ¹⁸
		Numero di docenti responsabili scientifici di progetti di ricerca comunitari e internazionali	≥ 1
SVILUPPARE CAPACITÀ DI GESTIONE IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE.	Assicurare l'attuazione degli adempimenti in materia contabile previsti dal Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità per la parte di propria competenza	Percentuale attuazione adempimenti normativi in materia contabile	100%
	Monitorare l'inserimento dei dati sulle schede didattiche dei docenti	Percentuale di docenti per i quali sono caricati i dati sulla scheda didattica	100%
	Sviluppare il progetto <i>Good Practice</i>	Rilevazione efficienza completata entro i tempi richiesti	Si
		Grado di partecipazione all'indagine di <i>customer satisfaction</i> del GP	≥ 30%
	Avvio dell'attuazione del Regolamento per il Sistema di Gestione della salute e della sicurezza sul lavoro (da realizzarsi con l'ausilio dell'USPP)	Percentuale attuazione adempimenti normativi in materia di sicurezza: - formalizzazione dell'organigramma della salute e sicurezza sul lavoro della Struttura* - designazione addetti assistenza persone diversamente abili (se presenti)* - designazione degli addetti alle Squadre di emergenza interna (ASEI) e degli Addetti al Primo Soccorso Aziendale (APSA)* - designazione dei referenti locali per la sicurezza (se necessario)* * secondo la modulistica messa a disposizione dall'Uspp.	100%
PROMUOVERE L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA.	Attivazione firma digitale	Numero firme digitali richieste/N. docenti	90%
OTTIMIZZARE GLI SPAZI OPERATIVI E SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI ACCOGLIENZA.	—		
SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI	Potenziare e ottimizzare il sito web del dipartimento anche	Presenza sul sito web del Dipartimento delle informazioni sulle attività di ricerca	SI

¹⁸ Solo per i Dipartimenti interessati.



Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Indicatore	Target 2016
COMUNICARE E IL MARKETING	con strumenti comunicativi più innovativi e diffusi (ad.es. social media e app)	svolte, bandi, concorsi, seminari.	
	Completare la pubblicazione sul sito web di tutte le informazioni di trasparenza	Grado di completezza informazioni	100%
AGIRE PER LO SVILUPPO CULTURALE ED ECONOMICO DEL PAESE.	Favorire il censimento ed il monitoraggio di tutte le iniziative culturali promosse, a livello centrale e di strutture decentrate, all'interno dell'Ateneo	N. iniziative culturali promosse all'interno del Dipartimento comunicate attraverso la nuova piattaforma della newsletter di Ateneo	≥ 3



3 Analisi delle aree di rischio – PTPC

Ai sensi della Legge 190/2012, Sapienza si è dotata a partire dal 2013 di un Piano triennale per la prevenzione della corruzione (PTPC)¹⁹, uno strumento di programmazione a scorrimento annuale volto a prevenire e ad arginare i fenomeni di corruzione ed illegalità all'interno dell'Amministrazione, individuando aree di rischio, misure, responsabili e tempistica. Il Piano sistematizza e coordina gli strumenti già previsti, recepisce il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), si coordina con gli altri strumenti di programmazione dell'Ateneo e si integra con il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

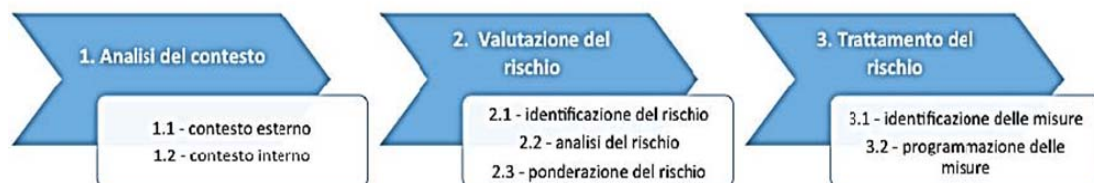
I risultati delle attività correlate sono rendicontate dal Responsabile delle prevenzione della corruzione con apposita Relazione annuale.

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

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

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

Tale processo è articolato in 3 fasi principali:



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

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

¹⁹ Per una visione complessiva del PTPC 2016-2018 e dei precedenti, si rimanda ai documenti pubblicati sul sito istituzionale, nella sezione Trasparenza.



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.

3.1 Attori e responsabilità

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

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

A fronte dei compiti che la legge attribuisce al Responsabile anticorruzione sono previsti consistenti responsabilità in caso di inadempimento, sia in caso di inadempienza per fatto proprio²⁰, sia in caso di eventi corruttivi nell'Amministrazione²¹, sia in caso di ripetute violazioni e omesso controllo²².

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

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

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

- designano il responsabile anticorruzione; adottano il Piano anticorruzione e i suoi aggiornamenti e dispongono la loro comunicazione al Dipartimento della funzione pubblica; adottano gli atti di indirizzo di carattere generale, direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione (ad es.: criteri generali

²⁰ 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".

²¹ 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.

²² L'art. 1, comma 14 prevede responsabilità dirigenziale per le violazioni e responsabilità disciplinari per omesso controllo.



per il conferimento e l'autorizzazione allo svolgimento degli incarichi da parte dei dipendenti ex art. 53, d.lgs. n. 165 del 2001);

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

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

il Nucleo di Valutazione di Ateneo:

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

l'Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD):

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

l'Ufficio Auditing:

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

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

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

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

3.2 Rete interna anticorruzione

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



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

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

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

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

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

3.3 Collegamento con il Piano della Performance

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

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

Dell'esito del raggiungimento di questi specifici obiettivi in tema di contrasto del fenomeno della corruzione individuati nel Piano anticorruzione (e dunque dell'esito



della valutazione delle performance organizzativa ed individuale) si dà specificamente conto nell'ambito della Relazione della Performance, dove a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, sono verificati i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

3.4 Mappatura dei procedimenti amministrativi e dei processi organizzativi

Una prima mappatura dei procedimenti amministrativi delle Aree dell'Amministrazione centrale è stata effettuata nel 2013, e ripetuta nel 2014 con l'attiva collaborazione di tutti i dirigenti; la stessa è stata nuovamente aggiornata nel 2015, con l'aggiunta del contributo dei RAD di Facoltà e dei Dipartimenti attraverso la metodologia indicata dal PNA, per le aree di rischio individuate dalla normativa.

La mappatura ha riguardato anche altre aree di attività, tenuto conto delle funzioni istituzionali della Sapienza e delle rilevazioni condotte da CODAU e COINFO nell'ambito del Progetto PROCEDAMUS; in particolare, sono state utilizzate le Tabelle procedimenti amministrativi aggiornate annualmente nell'ambito del progetto²³.

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

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

La rilevazione del rischio si compone di due fasi.

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

²³ <http://www.procedamus.it/>; per il 2015 è stata utilizzata la Tabella Procedamus rielaborata a settembre 2014, http://www.procedamus.it/images/materiali/Tabella_Procedamus_036_2_set_2014, che ha individuato 277 procedimenti amministrativi.



La rilevazione del rischio per i procedimenti amministrativi della Sapienza è stata effettuata nel 2015²⁴ utilizzando il questionario on-line per la valutazione del rischio di cui all'allegato 5 al PNA, opportunamente modificato dal responsabile anticorruzione per adattarlo alle specificità dell'Ateneo²⁵.

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

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

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

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

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

All'esito della rilevazione, che ha preso in considerazione 224 procedimenti, sono stati identificati:

- 204 procedimenti a basso rischio;
- 13 procedimenti a medio rischio;
- 4 procedimenti a medio-elevato rischio;
- 3 procedimenti a elevato rischio.

Analizzando gli esiti della rilevazione 2015, anche in confronto con gli anni precedenti, si rileva che la percezione complessiva del rischio di corruzione risulta ridotta, come testimonia l'incremento del numero di procedimenti classificabili a basso rischio e la riduzione del numero di procedimenti classificabili a medio, medio-elevato ed elevato rischio²⁶.

²⁴ Per la rilevazione del rischio negli anni precedenti si rimanda al documento complessivo PTPC 2016-2018 pubblicato sul sito.

²⁵ Vedi Appendice al PTPC 2016-2018 per il modello utilizzato.

²⁶ Per il 2016 sono già programmate attività relative all'aggiornamento della mappatura e descrizione dei processi di pertinenza di ciascuna Area amministrativa e struttura decentrata, all'identificazione del set dei processi con alto livello di probabilità di eventi rischiosi, all'analisi del rischio e delle cause di eventi rischiosi, alla ponderazione del rischio, alla progettazione e programmazione delle misure di trattamento del rischio e del loro monitoraggio da trasporre nel Piano anticorruzione della Sapienza 2017-2019.



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

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

3.6 *Trattamento del rischio*

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

È utile distinguere fra “misure generali” che si caratterizzano per il fatto di incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione intervenendo in materia trasversale sull'intera amministrazione o ente e “misure specifiche” che si caratterizzano per il fatto di incidere su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio²⁷.

Considerati gli esiti delle rilevazioni svolte nel triennio precedente, nel 2016 saranno implementate le “misure generali” di trattamento del rischio per tutti i procedimenti amministrativi, e le “misure specifiche” di trattamento del rischio per i procedimenti amministrativi classificati come “MEDIO-ELEVATO RISCHIO” o “ELEVATO RISCHIO”²⁸. Inoltre, per tutti i procedimenti, ad eccezione di quelli classificati a basso rischio, è prevista una relazione periodica sul monitoraggio dei tempi procedurali, a cura dei rispettivi referenti anticorruzione.

Tra le principali misure generali elaborate in Sapienza ricordiamo:

- Tempistica anticipata ad almeno un anno prima della scadenza dei contratti per l'indizione delle procedure di selezione per la fornitura di beni e servizi;
- L'adozione del Codice di comportamento²⁹ di Sapienza, che si applica a tutto il personale dipendente tecnico-amministrativo, nonché a tutti i soggetti che, a qualsiasi titolo, intrattengono rapporti con l'Ateneo;
- L'applicazione della disciplina nazionale in merito all'Analisi di Impatto della Regolazione (A.I.R.) al Sistema-Sapienza;

²⁷ Le tipologie principali di misure, come prese in considerazione dal PNA, sono le seguenti: misure di controllo, di trasparenza, di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento, di regolamentazione, di semplificazione dell'organizzazione, di semplificazione di processi, di formazione, di sensibilizzazione e partecipazione, di rotazione, di segnalazione e protezione, di disciplina del conflitto di interessi, di regolazione dei rapporti con i “rappresentanti di interessi particolari” (lobbies).

²⁸ Per la descrizione puntuale delle misure generali e specifiche individuate, si rimanda ai paragrafi 3.1.1 e 3.1.2. del PTPC 2016-2018.

²⁹ <http://www.uniroma1.it/sites/default/files/DR1528-2015-CodiceComportamento.pdf>



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

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

Nella Tabella n. 6 (matrice anticorruzione) si rappresentano i procedimenti amministrativi classificati come a medio-elevato rischio e elevato rischio³⁰ – ivi compreso un procedimento classificatosi appena sotto-soglia del medio-elevato rischio –, ricondotti alle rispettive Aree di rischio³¹, complete di descrizione delle misure specifiche individuate.

³⁰ Per la matrice integrale (che include procedimenti a basso e medio rischio) si rimanda al PTPC 2016-2018.

³¹ È stata elaborata una matrice dei processi organizzativi mappati da Sapienza tra il 2013 e il 2015, che riconduce ognuno di questi alle rispettive Aree di rischio, di cui al PNA. La matrice integrale si rimanda al PTPC 2016-2018.



Tabella n. 6 Matrice anticorruzione dei procedimenti classificati come a Medio-elevato ed Elevato rischio

PROCEDIMENTO (DA PROCEDAMUS 2014)	AREA GENERALE DI RISCHIO	LIVELLO DI RISCHIO	TIPOLOGIA DELLA MISURA	MISURE DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	INDICATORI	TEMPISTICA (termine per adozione misure)	AREE RESPONSABILI	STRUTTURE COINVOLTE (SI/NO)
Statuto di autonomia - Redazione, modifica e aggiornamento	--	ELEVATO	Controllo	<u>Misure generali</u> - Relazione sul monitoraggio dei tempi procedurali <u>Misure specifiche:</u> 1) Sottoposizione delle proposte di modifiche statutarie per approvazione conforme al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione	Percentuale delle proposte di modifiche statutarie sottoposte per approvazione conforme sia al Senato Accademico sia al Consiglio di Amministrazione nel 2016 = 100%	Immediato	ARAI	No
Pignoramenti verso terzi aventi a oggetto trattamenti retributivi o altre forme di compensi al personale o a collaboratori	Affari legali e contenzioso	MEDIO- ELEVATO	1) Rotazione. 2) Formazione. 3) Controllo.	<u>Misure generali</u> - Relazione sul monitoraggio dei tempi procedurali <u>Misure specifiche:</u> 1) Rotazione nella conduzione dell'attività. 2) Formazione specifica su Codice etico e Codice di comportamento al personale coinvolto. 3) Report specifici di monitoraggio e controllo al responsabile anticorruzione	1) Rotazione effettuata SI. 2) Formazione erogata SI. 3) Report predisposti SI.	1) 31.12.2016. 2) 31.12.2016. 3) 30.06.2016 e 31.12.2016.	ARAL	No
Recupero crediti	Affari legali e contenzioso	MEDIO- ELEVATO	1) Rotazione. 2) Formazione.	<u>Misure generali</u> - Relazione sul monitoraggio dei tempi procedurali <u>Misure specifiche:</u> 1) Rotazione nell'incarico di responsabilità. 2) Formazione specifica su Codice etico e Codice di comportamento al personale coinvolto	1) Rotazione effettuata SI. 2) Formazione erogata SI.	31.12.2016	ARAL	No
Ricercatori a tempo determinato - Selezione	Acquisizione e progressione del personale	MEDIO MEDIO- ELEVATO	1) Regolamentazione; Semplificazione di procedimenti. 2) Rotazione; Segnalazione e protezione	<u>Misure generali</u> - Relazione sul monitoraggio dei tempi procedurali <u>Misure specifiche:</u> 1) Modifica della disciplina di designazione della Commissioni giudicatrici delle procedure selettive per ricercatore a tempo determinato . 2) Introduzione del divieto ai professori componenti delle Commissioni giudicatrici di procedure selettive per la chiamata di Ricercatori a tempo determinato di far parte di altre commissioni giudicatrici per un periodo di un anno, decorrente dalla data del Decreto di nomina, per lo stesso Settore Scientifico-disciplinare e per la stessa tipologia di procedura selettiva.	1) Entrata in vigore del Regolamento modificato SI. 2) Predisposizione di modifica ai regolamenti vigenti SI.	1) Immediato 2) 31.12.2016	ARU	Si



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



4 Comunicazione e trasparenza

4.1 Comunicazione

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

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

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

Al fine di coordinare tali contributi e di condividere una comune missione comunicativa, sin dal 2009 l'Ateneo ha avviato l'elaborazione di un Piano di comunicazione annuale³², con l'obiettivo di programmare e razionalizzare le attività di comunicazione, ottimizzando le risorse e creando una cultura condivisa della comunicazione. Per ulteriori approfondimenti sulle strategie comunicative di Sapienza si rimanda a tale documento, tuttavia vale la pena sottolineare in questa sede il forte impegno di Sapienza nella comunicazione digitale, sia attraverso il costante impegno nell'aggiornamento e snellimento del sito istituzionale che attraverso la partecipazione a social network e, in generale, a tutti i nuovi media.

4.2 Trasparenza

Sapienza predispose annualmente il Programma trasparenza³³, che è parte accessoria e coordinata al PTPC ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. 33 del 2013.

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

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

Con particolare riferimento agli obblighi di trasparenza previsti nel d.lgs. 150/2009, dalla legge 190/2012 e dal d.lgs. 33/2013, gli stessi rientrano, per l'Amministrazione

³² I piani annuali della comunicazione sono pubblicati sul sito istituzionale:

<http://www.uniroma1.it/ateneo/chi-siamo/comunicazione-e-brand/piano-di-comunicazione>

³³ Ci si riferisce al Programma triennale per la trasparenza e l'integrità previsto dall'art. 11 del D Lgs 150/2009.



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

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

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

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

4.3 Iniziative di comunicazione per la trasparenza

Bilancio sociale

In conformità con lo Statuto e con la normativa³⁴, Sapienza pubblica annualmente e sin dal 2010 il Bilancio sociale, un documento che rendiconta puntualmente le attività dell'Ateneo dal punto di vista dell'output sociale.

Il Bilancio sociale³⁵ non è solo un'iniziativa di comunicazione e di trasparenza verso tutti gli stakeholder, ma è anche un'operazione che coinvolge tutto l'Ateneo nel consolidare la cultura del dato, della misurazione e della valutazione e uno strumento analitico utile per policy e strategie future.

Il nuovo Portale Sapienza Amministrazione Trasparenza

Il sito web istituzionale si è recentemente arricchito di un nuovo Portale dedicato alla Trasparenza³⁶, uno strumento informativo a questa interamente dedicato che sostituisce e integra la precedente sezione.

Sapienza mette così a disposizione dei cittadini, delle istituzioni, delle imprese e degli utenti in generale tutte le informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività

³⁴ 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.

³⁵ Il Bilancio sociale è pubblicato sul sito istituzionale <http://www.uniroma1.it/ateneo/governo/normativa-e-documenti/bilancio-sociale>

³⁶ <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.



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.

Giornate della Trasparenza

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

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

In tali incontri sono consentiti interventi ed è previsto uno spazio adeguato al dibattito³⁷.

³⁷<http://www.uniroma1.it/sapienza/archivionotizie/open-sapienza-giornata-della-trasparenza-e-dell%E2%80%99anticorruzione-politiche-e>



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

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

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

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

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

5.1 La misura delle prestazioni

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

Valutazione del DG e del Personale dirigente

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

Per quanto riguarda il Direttore Generale, la valutazione viene effettuata dal Nucleo di Valutazione sulla base di apposite schede di sintesi e di autovalutazione analizzate e modificate/validate dal Nucleo secondo le procedure, i criteri e i pesi previsti nel Sistema di misurazione e valutazione della performance di Sapienza. La valutazione finale è successivamente approvata dagli Organi collegiali su proposta del Rettore.



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

La valutazione della performance gestionale si articola su due livelli: con riferimento ai singoli obiettivi assegnati direttamente al Direttore generale e con riferimento agli obiettivi da questi assegnati ai Dirigenti. Tale scelta è motivata dalla considerazione che la performance del Direttore generale è misurabile anche con riferimento ai risultati conseguiti dalle varie aree dirigenziali di cui si compone la Direzione generale.

La valutazione dei comportamenti organizzativi misura le capacità manageriali e relazionali, individuando per ciascuna famiglia di comportamenti organizzativi una successiva articolazione in comportamenti/dimensioni/sottodimensioni.

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

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

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

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

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

Valutazione del personale non dirigenziale

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

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



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

Per quanto riguarda invece la valutazione del restante personale dell'Ateneo, ovvero coloro che non ricoprono incarichi di responsabilità, è stato adottato dal 2010 l'istituto della produttività collettiva, di gruppo e di struttura. Ogni Struttura è destinataria di un obiettivo trasversale ai gruppi di lavoro ivi costituiti e di un obiettivo dedicato ad ogni singolo gruppo di lavoro.

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

5.2 *Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*

L'attuale *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* organizzativa e individuale di Sapienza si basa su un primo modello elaborato nel 2010 dal Nucleo di Valutazione Strategica dell'Ateneo, in ossequio alle indicazioni fornite dalle delibere CIVIT n.89/10, n.104/10, nonché sul modello Catena Strategica del Valore e sul modello CAF-Università³⁸. Nel 2012 poi tale modello, anche in seguito alla nuova delibera CIVIT n. 1/2012, è stato integrato e migliorato alla luce del perfezionamento di alcune delle metodologie adottate, nonché in considerazione dei più efficienti modelli di valutazione della performance adottati nel corso del 2011.

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

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

³⁸ Le università italiane, allo scopo di pervenire a un sistema di valutazione della performance condiviso, avviarono nel 2010 due laboratori di sperimentazione di respiro nazionale: uno di *action-learning* coordinato dal Politecnico di Milano con la collaborazione di 19 atenei e l'altro coordinato da un Gruppo di lavoro congiunto CRUI e Dipartimento della Funzione Pubblica, per la realizzazione di un adattamento del *Common Assessment Framework* (CAF) alle Università. Sapienza ha partecipato attivamente ad entrambe le esperienze, decidendo di optare per un modello di misurazione e valutazione della performance basato sulla Catena Strategica del Valore e sul CAF, in modo da poter valutare sia le attività amministrative, che quelle specifiche per didattica e ricerca.



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

Il documento si completa con due capitoli sulle modalità di raccordo ed integrazione del sistema di valutazione e misurazione della performance con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. Nonché con un capitolo dedicato alle procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione come previsto dall'art.7 comma 3 del D. Lgs 150/09.

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

5.3 Pari opportunità e benessere organizzativo

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

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

Nel marzo 2014 è stato altresì istituito Il "Comitato per il personale docente con competenze analoghe al CUG" – in breve Cug per il personale docente -, che



persegue i medesimi obiettivi per il benessere lavorativo ed organizzativo del personale docente. Il Comitato è composto dal delegato del Rettore per le Pari Opportunità e da sei componenti in rappresentanza paritetica del personale docente rispetto alle fasce accademiche e al genere.

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

Benessere organizzativo

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

Su questi temi l'AOS ha stilato un documento puntando il focus su alcune aree di intervento tra le quali:

- monitoraggio periodico del grado di soddisfazione delle misure di conciliazione per favorirne il costante adeguamento dei relativi strumenti;
- maggior articolazione e differenziazione dei destinatari dell'offerta formativa, in un'ottica di *life long learning*.

Una seconda indagine sul benessere organizzativo si è recentemente conclusa, ma i risultati sono ancora in corso di elaborazione. Il questionario utilizzato è stato ulteriormente affinato per meglio aderire alla fisionomia organizzativa di Sapienza, anche grazie al contributo del Nucleo di valutazione. In particolare, il questionario si presenta in una modalità molto più intuitiva e di semplice compilazione, richiedendo per il completamento un impegno temporale non superiore ai 15 minuti.

Anche il personale docente è stato coinvolto in un'indagine sul benessere organizzativo gestita dal CUG docenti nel giugno 2015.

5.4 La gestione del rischio anticorruzione

Con riferimento alle azioni mirate alla prevenzione della corruzione, l'Area Organizzazione e Sviluppo ha già formalmente previsto l'applicazione del principio di rotazione – sancito dalla legge n. 190/2012 – per le posizioni organizzative maggiormente esposte al rischio corruttivo, con particolare riguardo ai Responsabili Amministrativi Delegati (RAD) dei Centri di Spesa, tenendo comunque conto delle specifiche competenze possedute in ragione dell'efficienza dei servizi erogati.

Inoltre, sono state realizzate nell'ambito del Piano di formazione 2013-2015, attività formative di particolare rilievo che hanno coinvolto il personale tecnico-amministrativo di tutte le strutture di Sapienza, sui temi della prevenzione della



corruzione, dell'etica, della cultura della legalità e della trasparenza. Tali percorsi formativi saranno ulteriormente sviluppati nell'ambito del Piano di formazione relativo al triennio 2016-2018.

