



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Piano della Performance Integrato 2020-2022

Aggiornamento 2021

Approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 92 dell'8 aprile 2021 e dal Senato Accademico con delibera n. 88 del 27 aprile 2021



Presentazione

Il presente documento aggiorna per il 2021 il Piano della Performance Integrato 2020-2022 di Sapienza Università di Roma, approvato dagli Organi Collegiali di Sapienza al principio dello scorso anno¹ e successivamente modificato e integrato con riferimento alla sola programmazione operativa per l'anno 2020².

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

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

¹ Il Piano della Performance Integrato 2020-2022 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione e dal Senato Accademico, rispettivamente nelle sedute del 28 gennaio e del 11 febbraio 2020. Il documento è pubblicato nella sezione [Amministrazione Trasparente](#) del sito istituzionale.

² Ci si riferisce al Piano della Performance Integrato – aggiornamento luglio 2020 approvato dal CdA con delibera 223/2020 e disponibile sul sito istituzionale <https://web.uniroma1.it/trasparenza/piano-della-performance>. Apportare modifiche e integrazioni al Piano Integrato, laddove ne emerga la necessità, è espressamente previsto dalla normativa e dal Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) adottato da Sapienza; si tratta infatti di una modalità che consente di correggere eventuali criticità e/o di adattare la programmazione operativa nel caso insorgano nuovi elementi in corso d'opera, come accaduto nel corso del 2020 con l'insorgere della pandemia da Covid 19.

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

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



La redazione di questa nuova edizione del Piano ha dovuto tenere conto di diversi elementi, che hanno comportato la necessità di dedicare più tempo del previsto alla sua elaborazione, rinviandone di qualche settimana la formale adozione⁵.

Ci si riferisce in particolare al cambio della *Governance* dell'Ateneo (la Rettrice si è insediata il 1° dicembre 2020): è stato ritenuto opportuno un adeguamento degli obiettivi strategico-operativi della Direzione Generale – integrandoli con le linee di indirizzo del programma della Rettrice – e conseguentemente l'adeguamento degli obiettivi da assegnare a cascata alle Aree dirigenziali. Si ricorda comunque che il Piano Strategico di Ateneo di riferimento degli obiettivi è ancora, per i 2021, quello riferito al sessennio 2016-2021 (*Costruire il futuro che passa qui*⁶).

Inoltre, come noto, la pandemia di Covid 19 esplosa nel corso del 2020 ha determinato una situazione emergenziale cui l'Ateneo ha dovuto fare fronte, impegnandosi al massimo per garantire la continuità dei servizi, assicurando al contempo il rispetto della normativa e la sicurezza del personale e degli studenti; una situazione che ha costretto a una rapida riorganizzazione al fine di assicurare lo svolgimento delle attività amministrative e istituzionali programmate nell'ambito del Piano Integrato 2020-2022.

Il contesto di riferimento ha subito dei mutamenti talmente importanti che non solo il nostro Ateneo, ma tutto il sistema universitario nazionale ha dovuto agire con interventi specifici e d'urgenza: si pensi tra le altre cose alla massiccia e subitanea introduzione del lavoro agile con interventi derogatori rispetto a quanto originariamente previsto dagli artt. dal 18 al 23 della Legge 22.5.2017, n. 81, in conformità con quanto previsto dall'art. 19 del Decreto Legge 31.12.2020, n. 183 (c.d. Decreto Mille Proroghe), convertito con modificazioni in Legge 26.2.2021, n. 21, all'estensione, della didattica a distanza, alle modifiche apportate alle Linee Generali d'indirizzo per la programmazione delle Università da parte del Ministero dell'Università e della Ricerca⁷.

⁵ Ai sensi della normativa vigente (art. 10 c. 5 del D Lgs 150/2009 e ssmmii) e del SMVP di Sapienza, sia l'Anvur che il NVA sono stati informati del rinvio e delle motivazioni sottostanti.

⁶ Il *Piano strategico 2016-2021 – Costruire il futuro che passa qui*, approvato dal Senato accademico il 29 novembre 2016 e dal CdA il 6 dicembre 2016, è consultabile sul sito istituzionale nella sezione Trasparenza: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/performance>. La scelta di far sì che il Piano includesse anche il primo anno di mandato del nuovo Rettore era stata consapevolmente adottata proprio per garantire copertura strategica e continuità nella definizione dei documenti annuali del ciclo della performance anche nel periodo di transizione tra il termine del mandato del Rettore pro-tempore e l'insediamento del suo successore, evitando così disallineamenti tra la pianificazione strategica e quella operativa.

⁷ Ci si riferisce in particolare al Decreto del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca n. 989 del 25 ottobre 2019, recante le *Linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati*; il MUR ha sospeso le attività di valutazione dei programmi in seguito alla situazione emergenziale verificatasi in seguito alla pandemia da COVID 19 ed ha successivamente erogato le



Tutti adempimenti ai quali l'Amministrazione e il Personale hanno reagito con la rapidità richiesta dalle circostanze eccezionali.

Il protrarsi della situazione emergenziale ha determinato dunque la necessità di un'attenta rivisitazione degli obiettivi operativi, indicatori e target, da inserire nel presente documento per il 2021 e 2022, in coerenza con le nuove circostanze e le nuove normative.

Con specifico riferimento alla pianificazione della *performance*, lo Statuto di Sapienza prevede che la *Governance* affidi obiettivi gestionali al Direttore Generale e che questi assegni obiettivi operativi alle Aree⁸; prevede inoltre l'attribuzione di obiettivi di performance anche a Facoltà e Dipartimenti, la cui responsabilità è in capo a Presidi e Direttori.

Per questo, il presente documento comprende:

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

Gli obiettivi dei Direttori di Dipartimento e dei Presidi di Facoltà saranno oggetto di apposito allegato.

Anche per il 2021 particolare attenzione è stata dedicata a esplicitare i collegamenti della programmazione operativa di Sapienza con gli Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, nella consapevolezza del ruolo che l'Università riveste per il raggiungimento del modello di sviluppo inclusivo e sostenibile che l'Onu propone.

Nel documento è chiaramente esplicitato il ***cascading degli obiettivi***: partendo dagli obiettivi strategici di Ateneo si individuano obiettivi operativi, corredati di indicatori di *performance* e di target di raggiungimento; parallelamente, è evidenziato anche il ***cascading delle responsabilità***, con l'identificazione delle Aree e delle unità organizzative (uffici) sulle quali insiste prioritariamente la responsabilità di raggiungimento di specifici obiettivi.

Per quanto riguarda gli obiettivi assegnati a Facoltà e Dipartimenti, le responsabilità sono in capo rispettivamente a Presidi e Direttori; lo Statuto prevede che parte dell'indennità di carica e la permanenza nella carica stessa sia collegata al raggiungimento di tali obiettivi⁹.

risorse relative a due annualità su tre e indicato modalità di rimodulazione dei Programmi con il DM 435 del 6 agosto 2020, annunciando nuove Linee di indirizzo per il triennio 2021-2023. Per dettagli: <https://www.miur.gov.it/programmazione-triennale>.

⁸ Statuto di Sapienza, art. 22, comma 2, lett. c).

⁹ Statuto di Sapienza, art. 4, commi 10 e 11.



Inoltre, è esplicitato il collegamento tra il Piano e il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Per l'anno 2021 il presente Piano Integrato assolve alle funzioni di Piano Esecutivo di Gestione¹⁰.

¹⁰ Statuto di Sapienza, art. 22, comma 2, lett. c).



Indice

1 Inquadramento strategico di Ateneo	6
1.1 La Sapienza in cifre	6
1.2 Il posizionamento di Sapienza nel quadro nazionale e internazionale	6
1.3 La pianificazione strategica di Sapienza	7
1.4 Sapienza per la sostenibilità	13
1.5 Sapienza per le Pari opportunità e il Benessere organizzativo	15
1.6 La coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	19
1.7 <i>L'allocazione risorse 2021 per gli Obiettivi Operativi dell'Amministrazione Centrale</i>	25
1.8 Le politiche per l'assicurazione della qualità	27
2 Performance organizzativa: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	31
2.1 Gli obiettivi del Direttore Generale	32
2.2 Gli obiettivi delle Aree dirigenziali	38
2.3 Gli obiettivi delle Strutture	76
3 La Prevenzione della corruzione e la Trasparenza	77
3.1 Attori e responsabilità	77
3.2 Prevenzione della corruzione	81
3.3 Trasparenza	84
3.4 Il collegamento con il Piano della Performance	87
4 Comunicazione	89
5 Performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi	92
5.1 La misura delle prestazioni	93



1 Inquadramento strategico di Ateneo

1.1 *La Sapienza in cifre*¹¹

Fondata nel 1303 da Papa Bonifacio VIII, dal 1935 svolge la sua *mission* nell'attuale sede nel centro di Roma, il Campus centrale piacentiniano, in 16 sedi formative urbane e 14 extraurbane. L'attuale organizzazione si basa su 58 Dipartimenti, 11 Facoltà, più una Scuola di Ingegneria Aerospaziale e una Scuola Superiore di Studi Avanzati. Le Facoltà di Medicina svolgono la propria attività clinico-assistenziale su due Aziende Ospedaliero-Universitarie (il Policlinico Umberto I e il S. Andrea) e sulle strutture dell'ASL di Latina per il Polo Pontino. Vi sono inoltre, a disposizione di tutti gli studenti e della cittadinanza, 50 Biblioteche (articolate in una o più sedi) e 18 Musei.

Con riferimento all'a.a. 2019/20, il numero totale degli studenti iscritti in Sapienza – in aumento rispetto all'a.a. precedente - risulta pari a 114.863 (di cui: 103.368 iscritti ai corsi dell'ordinamento 270/2004, tra i quali circa 86.300 sono regolari¹²; 2.768 iscritti ai corsi di vecchio ordinamento e 8.727 iscritti ai corsi *post lauream*: Dottorato di ricerca, Master di I e II livello, Scuole di specializzazione etc); gli studenti internazionali sono poco meno di 10.000. L'offerta formativa si compone di 287 Corsi di Laurea, Laurea Magistrale e Laurea Magistrale a Ciclo unico, di cui 39 internazionali erogati in lingua inglese, nonché 85 corsi di dottorato di ricerca, 84 Scuole di Specializzazione e 194 Master di I e II livello. La sostenibilità di questo imponente impegno istituzionale è garantita da oltre 3.300 docenti e circa 3.750 unità di personale tecnico-amministrativo, compreso il personale assegnato alle aziende ospedaliere.

1.2 *Il posizionamento di Sapienza nel quadro nazionale e internazionale*¹³

Sapienza occupa una posizione di prestigio nelle più autorevoli classifiche universitarie nazionali e internazionali, piazzandosi tra le prime università italiane e tra gli atenei di eccellenza nel mondo.

A livello nazionale Sapienza si conferma al quarto posto nella classifica 2020-2021 del Censis, con riferimento ai mega atenei statali con oltre 40.000 iscritti.

A livello internazionale, il *QS Ranking by Subject* edizione 2021 ha confermato Sapienza leader mondiale degli studi classici, unica università italiana a vantare un primo posto in assoluto a livello internazionale. L'Ateneo si colloca al 10° posto a livello internazionale con Archaeology (al primo posto in Italia) e cresce nella

¹¹ Per un approfondimento sui dati, consultare il "[Rapporto di Sostenibilità 2019](#)" e la brochure di Ateneo "[Sapienza at a glance 2020-21](#)"

¹² Calcolati sulla base della definizione ministeriale dello studente "regolare ai fini del costo standard", ovvero studenti che risultano iscritti entro la durata normale del corso più un anno.

¹³ Per aggiornamenti e precedenti posizionamenti vedi il sito istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/notizia/la-sapienza-nei-ranking>



MacroArea “Arts & Humanities” collocandosi al 65° posto (+16 posizioni rispetto al 2020). Nella classifica per materie, Sapienza ottiene complessivamente 21 posizionamenti tra le migliori 100 università a livello mondiale, collocandosi al 41° posto al mondo (1° in Italia) in Physics & Astronomy e al 71° al mondo (al 1° posto in Italia) per la Macroarea Natural Sciences.

Inoltre, per la prima volta Sapienza si posiziona nella fascia 51-60 nella disciplina Dentistry, entro la classifica Top 100 presa in considerazione da QS per questo specifico ambito.

L'edizione 2021 del *Times Higher Education World University Ranking* (THE), ha posizionato la Sapienza tra le prime 100 università per qualità dell'insegnamento. Sapienza è tra i primi tre atenei italiani anche nella classifica *Academic Ranking of World Universities* (Arwu) 2020; occupa la 171 posizione nella classifica *QS World University Rankings 2021*, rientrando tra le migliori 200 università del mondo e migliorando sensibilmente la sua prestazione rispetto all'edizione precedente.

Nel 2020 Sapienza ha partecipato anche al Ranking *THE Impact*, che valuta le attività messe in campo dalle università nel perseguimento dei 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda Onu 2030 (vedi successivo paragrafo 1.4); nell'elaborazione del punteggio di ogni istituzione vengono considerati i traguardi raggiunti nell'Obiettivo 17 (*Partnership per gli obiettivi*), al quale si sommano i 3 migliori risultati negli altri. L'Ateneo si è collocato in prima posizione nazionale per l'Obiettivo 7 - *Energia pulita e sostenibile*; a livello mondiale Sapienza è nella fascia 101-200, mentre a livello nazionale è tra le prime 5 università. I risultati di maggiore impatto per Sapienza sono stati quelli relativi agli Obiettivi: *Lavoro dignitoso e crescita economica* (8), *Imprese, innovazione e infrastrutture* (9) e *Ridurre le diseguaglianze* (10).

1.3 La pianificazione strategica di Sapienza

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

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

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

In questo consolidato percorso si è inserito il Piano strategico 2016-2021¹⁴ - *Costruire il futuro che passa qui* - con un arco temporale più lungo; una scelta quest'ultima tesa a garantire copertura strategica e continuità nella definizione dei documenti annuali del ciclo della performance anche nel periodo di transizione tra il termine del mandato

¹⁴ Il Piano strategico 2016-2021 – *Costruire il futuro che passa qui* – è pubblicato sul sito istituzionale: <http://www.uniroma1.it/ateneo/governo/normativa-e-documenti/piano-strategico>



del Rettore *pro-tempore* e l'insediamento del suo successore, evitando così disallineamenti tra la pianificazione strategica e quella operativa. Una programmazione sessennale, inoltre, permette un raccordo strutturale con le stesse linee programmatiche ministeriali (basate sul triennio) in modo decisamente più stabile ed efficiente.

Il 2021 rappresenta quindi proprio l'anno di chiusura del sessennio del Piano Strategico su cui si basa questa programmazione operativa; sarà proprio durante questi mesi che la neoletta Rettore metterà a punto il nuovo Piano in cui far confluire vecchie e nuove strategie, nel segno della continuità e dell'innovazione che contraddistinguono Sapienza.

Per il 2021, dunque, gli obiettivi strategici - e le azioni strategiche¹⁵ ad essi correlate - saranno ancora quelli del Piano Strategico 2016-2021:

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

Tali obiettivi e azioni costituiscono la base della pianificazione operativa dell'Ateneo, anche se per la definizione del sistema di obiettivi di quest'anno sono state tenute in conto anche le indicazioni della nuova *Governance*.

Si ricorda infine che gli obiettivi strategici e le rispettive azioni sono stati collegati, tramite una rappresentazione grafica con un *Albero della performance* (vedi pagina 8), alle specifiche missioni e ai programmi individuati per le università pubbliche per la classificazione delle proprie spese¹⁶.

La Pianificazione Integrata

Nel 2018 è stato avviato per la prima volta un percorso per coinvolgere sistematicamente e attivamente le Strutture (Facoltà e Dipartimenti) nell'attuazione delle linee strategiche dell'Ateneo, in modo da orientarle verso i comuni traguardi

¹⁵ Le azioni strategiche sono state inserite nell'Albero della performance riportato a pag.11.

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



definiti anche dal sistema AVA introducendo una logica di programmazione, monitoraggio e valutazione anche a livello locale¹⁷.

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

La redazione di un Piano strategico triennale di struttura, corredato da un set di obiettivi, indicatori e **target**, è stato dunque l'obiettivo di *performance* 2018 assegnato a Presidi di Facoltà e Direttori di Dipartimento; l'aggiornamento e la revisione dei rispettivi Piani è stato poi l'obiettivo di *performance* delle Strutture per il 2019. Infine, come obiettivo di *performance* per il 2020, le Strutture hanno dovuto produrre un documento di rendicontazione per il triennio 2018-2020 la cui valutazione si è conclusa al termine del mese di febbraio 2021.

Ad oggi, dunque, tutte le Facoltà e tutti i Dipartimenti hanno elaborato un Piano Strategico, condiviso con gli organi collegiali di struttura (Giunta di Facoltà o Consiglio di Dipartimento), che valorizza le proprie specificità¹⁸; tutte le Strutture hanno altresì elaborato il proprio documento di rendicontazione, la cui redazione è propedeutica al proseguimento e al miglioramento del percorso di pianificazione strategica integrata per il prossimo futuro.

Per sostenere e orientare le Strutture in questo percorso, è stato istituito un apposito Gruppo di Lavoro (GdL) che ad oggi continua a lavorare per monitorare l'attuazione dei Piani e per mantenere aperta e costante la riflessione sull'armonizzazione delle strategie a livello generale e particolare in accordo con le linee di indirizzo della *Governance* di Ateneo.

La Terza Missione

Sapienza promuove una visione di Terza Missione dell'Università intesa come volontà di favorire l'applicazione, la valorizzazione, la divulgazione e il trasferimento della conoscenza e delle tecnologie per contribuire allo sviluppo sociale, culturale ed economico della società.

In quest'ottica, Sapienza ha avviato negli ultimi anni programmi di sviluppo con enti territoriali e ministeri, nonché accordi e collaborazioni con le imprese, per portare sul mercato i prodotti della ricerca; ha inoltre supportato la nascita di *spin off* e *start up* e aperto ai cittadini le porte del Polo Museale di Ateneo, coinvolgendoli in attività culturali e di educazione scientifica.

Sapienza ha adottato nel 2018 il "**Piano per la Ricerca e la Terza Missione**"¹⁹ che, in coerenza con le Linee Guida Anvur per la SUA TM-IS e a integrazione delle azioni

¹⁷ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/pianificazione-integrata-di-ateneo>

¹⁸ Quelli delle Facoltà, in considerazione del loro ruolo di coordinamento, razionalizzazione e monitoraggio delle attività dei CdS, sono focalizzati sulla didattica, mentre quelli dei Dipartimenti sulla ricerca; il tema della Terza Missione, inteso nella sua accezione più ampia di trasferimento di conoscenza e interazione con il territorio, è curato in tutti i Piani.

¹⁹ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/terza-missione>



già delineate nel Piano Strategico di Ateneo, definisce le strategie di Sapienza sui finanziamenti interni per la ricerca, sulla valorizzazione e l'internazionalizzazione del capitale umano, sull'innovazione, l'imprenditoria accademica e il trasferimento tecnologico, sulla valutazione della ricerca, la qualità e l'accesso alla conoscenza e, infine, sulla Terza Missione, il *public engagement* e la ricerca responsabile.

Al fine di coordinare e supportare la valorizzazione delle attività di Terza Missione è stata costituita, nel 2019, una Cabina di Regia dedicata, che ha proposto un **cruscotto di indicatori per il monitoraggio della Terza Missione a livello centrale e dipartimentale**.

Il cruscotto, semplificando i campi di applicazione della scheda SUA TM-IS, ha individuato 5 macro ambiti, corrispondenti alle unità di monitoraggio della Terza Missione di Ateneo:

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

Ciascuna unità di monitoraggio è stata abbinata a specifici obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) dell'Agenda ONU 2030 e analizzata secondo le quattro prospettive della Balance Score Card (risorse, utenti, processi, crescita e innovazione) per poter definire indicatori, *target* e corrispondenti azioni.

In tale ambito si inserisce anche la decisione del CdA di Sapienza di destinare €200.000 dell'utile di bilancio 2018 a progetti e iniziative di Terza missione. È stato emanato un Bando specifico²⁰ per l'assegnazione fino a € 10.000 per iniziative di divulgazione, educazione scientifica, valorizzazione del patrimonio di Ateneo e azioni di *public engagement*, anche in relazione a quanto previsto dai Piani Strategici elaborati da Dipartimenti e Facoltà dell'Ateneo. L'iniziativa ha consentito di finanziare 32 progetti²¹, per un totale di € 210.000,00 (attingendo ad ulteriori risorse), attualmente in corso di implementazione sebbene con alcuni ritardi dovuti all'attuale emergenza pandemica.

Con lo scopo di istituzionalizzare e valorizzare in maniera sempre più capillare le strategie e le attività di Ateneo sulla Terza Missione, tra il 2020 e il 2021 Sapienza ha avviato numerose azioni. Prima fra tutte la nomina di un'area di *Governance* sul tema, con Prorettori e Delegati dedicati agli specifici ambiti della terza missione coordinati dal Prorettore vicario. Sapienza ha, inoltre, avviato una mappatura dei casi di studio di Terza Missione ai fini della VQR: l'esercizio di valutazione ha favorito la nomina di referenti *ad-hoc* in tutti i Dipartimenti e Facoltà e ha stimolato un approccio alla terza

²⁰ Il Bando è consultabile qui: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/terza-missione>

²¹ https://www.uniroma1.it/sites/default/files/field_file_allegati/pubblicazione_graduatoria_vincitori.pdf

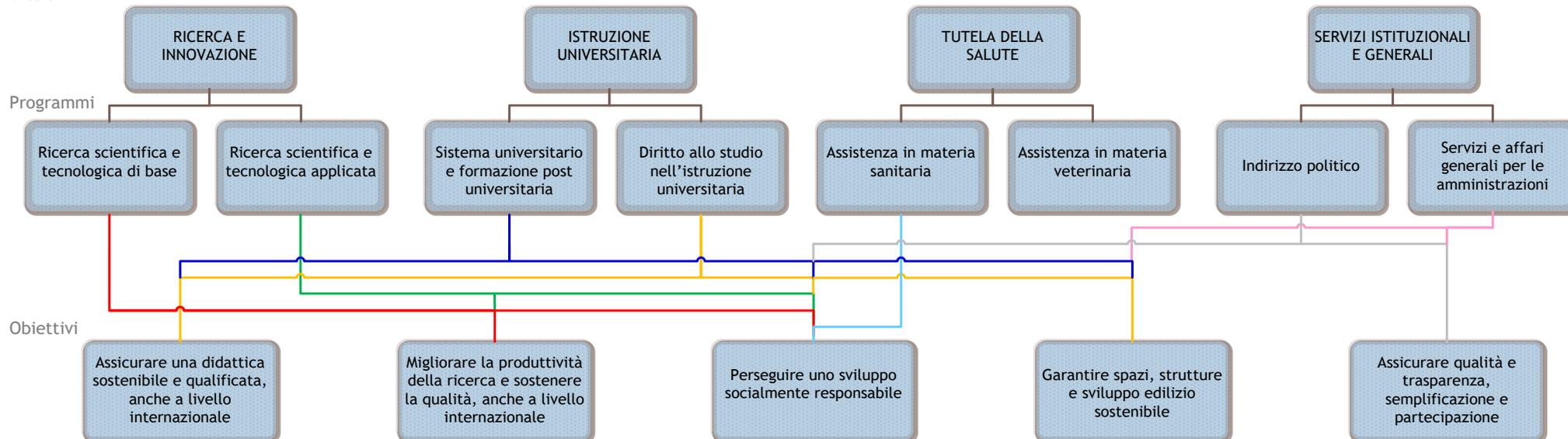


missione basata sulla creazione di impatto e di valore aggiunto per i beneficiari. La raccolta dei casi si configura, in questo senso, come un primo fondamentale passo verso una mappatura e un monitoraggio della terza missione che affrontino il tema in maniera più integrata, secondo la logica del cambiamento prodotto da Sapienza nel suo contesto di riferimento.

Infine, per garantire ulteriore supporto allo sviluppo e alla valutazione di queste attività, a partire dal 2020 il bando per progetti e iniziative di Terza Missione è divenuto una voce stabile del bilancio Sapienza e, in vista del prossimo bando, è stato previsto nel bilancio di previsione 2021 uno stanziamento di € 250.000,00.

L'Albero della performance

Missioni



Obiettivi

Azioni

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

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

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

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

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



1.4 Sapienza per la sostenibilità

Nel 2015 le Nazioni Unite hanno approvato l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile: un programma d'azione articolato in 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals – SDGs*)²² che riguardano tutti gli ambiti dello sviluppo sociale ed economico e puntano alla sostenibilità in senso ampio e su scala globale.



Sustainable Development Goals 2030 SDGs	
SDG 1	Porre fine a ogni forma di povertà nel mondo
SDG 2	Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile
SDG 3	Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età
SDG 4	Fornire un'educazione di qualità, equa e inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti
SDG 5	Raggiungere l'uguaglianza di genere, per l'empowerment di tutte le donne e le ragazze
SDG 6	Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico sanitarie
SDG 7	Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni
SDG 8	Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti
SDG 9	Costruire una infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione e una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile
SDG 10	Ridurre le disuguaglianze all'interno e fra le Nazioni
SDG 11	Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili
SDG 12	Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo
SDG 13	Adottare misure urgenti per combattere i cambiamenti climatici e le sue conseguenze
SDG 14	Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile
SDG 15	Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre, gestire sostenibilmente le foreste, contrastare la desertificazione, arrestare e far retrocedere il degrado del terreno, e fermare la perdita di diversità biologica
SDG 16	Promuovere società pacifiche e più inclusive per uno sviluppo sostenibile; offrire l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficaci, responsabili e inclusivi a tutti i livelli
SDG 17	Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile

²² <https://unric.org/it/agenda-2030>



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

In questo contesto, Sapienza aderisce alla Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile²³ (RUS), un'iniziativa di coordinamento tra gli Atenei italiani che hanno assunto l'impegno ad orientare le proprie attività istituzionali verso gli obiettivi di sostenibilità integrata; Sapienza ha creato sei tavoli di lavoro sulle principali problematiche legate alla sostenibilità per elaborare nuove soluzioni e avviare buone pratiche cui tutti gli interessati possono partecipare.

Le azioni messe in campo da Sapienza sono numerose e riguardano diverse iniziative e progetti, come il Piano energetico, il programma per la riduzione della plastica monouso, le iniziative di promozione della mobilità sostenibile²⁴ per una maggiore tutela ambientale, l'istituzione di corsi interdisciplinari in Scienze della Sostenibilità²⁵.

Per accompagnare queste iniziative con un ampio lavoro di comunicazione capace di coinvolgere gli *stakeholder* interni ed esterni nell'impegno di Sapienza per la sostenibilità, nel 2020 il Bilancio sociale è stato reimpostato evolvendolo nel Rapporto di sostenibilità²⁶, un documento annuale che rendiconta i risultati dell'Ateneo in termini di servizi resi alla collettività e con una particolare attenzione alla corrispondenza con gli obiettivi dell'Onu.

Al Rapporto di sostenibilità fa da riferimento dinamico il nuovo portale Sapienza sostenibile²⁷, una sezione del sito *web* interamente dedicata alle iniziative dell'Ateneo nel campo della sostenibilità.

²³ Per maggiori informazioni si riporta il seguente link: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/sapienza-sostenibile-con-la-rus-rete-delle-universita-lo-sviluppo-sostenibile>

²⁴ Il dettaglio delle iniziative di mobilità sostenibile intraprese da Sapienza è disponibile al seguente link: <https://www.uniroma1.it/it/pagina-strutturale/mobilita-sostenibile>

²⁵ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/formazione-la-sostenibilita>

²⁶ Il documento è pubblicato sulla pagina istituzionale del sito: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/bilancio-sociale-e-di-sostenibilita>

²⁷ <https://www.uniroma1.it/it/pagina-strutturale/sapienza-sostenibile>



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

Pari opportunità

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

Inoltre, il Comitato unico di garanzia (Cug²⁸) realizza attività informative, convegni, incontri e rilevazioni tra il personale al fine di promuovere la cultura della parità e delle pari opportunità, di contrastare ogni possibile forma di violenza o discriminazione e di favorire il benessere organizzativo all'interno della comunità professionale dell'Ateneo, sia amministrativa che docente.

Diverse iniziative sui temi di genere sono realizzate anche a livello di Facoltà e Dipartimenti, con una ricchezza di contributi su temi culturali, scientifici e sociali. L'attenzione su questi temi è alta anche per quanto riguarda i principali *stakeholder* dell'Università, gli studenti. Tra le iniziative più rilevanti per garantire a tutti gli studenti pari opportunità e ridurre le disuguaglianze di risultato si ricorda che Sapienza ha adottato già dal 2018 il *Regolamento per la carriera alias degli studenti*, che consente a coloro che vivono una disforia di genere di attivare una identità provvisoria, "alias" rispetto all'identità risultante all'anagrafe, riconosciuta dalla Sapienza a tutti gli effetti per lo svolgimento della carriera universitaria. La carriera alias si avvia attraverso un accordo confidenziale con l'Ateneo. Fino al 2018, il Bilancio di genere (contenuto nel più ampio Bilancio sociale) ha dato conto di tutte le iniziative svolte annualmente sul tema; tutte le iniziative svolte nel 2019 sono state invece rendicontate e descritte nel Rapporto di sostenibilità²⁹ nell'ambito dell'Obiettivo sostenibile n. 5 "Raggiungere l'uguaglianza di genere, per l'empowerment di tutte le donne e le ragazze" dell'Agenda 2030 dell'ONU (di cui al par. 1.4 del presente documento).

Attualmente è in fase di realizzazione un documento autonomo che sarà interamente dedicato al tema delle pari opportunità e dell'uguaglianza di genere, e che sarà pubblicato nel corso del 2021 con riferimento al 2020.

Più recentemente il Cug si è occupato del nuovo *Codice di condotta contro le molestie sessuali* di Sapienza³⁰, che ha sostituito il precedente risalente al 2005.

²⁸ Organismo previsto dall'art. 28 dello Statuto di Sapienza. Per ulteriori approfondimenti: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/comitato-unico-di-garanzia>

²⁹ Tutti i documenti degli ultimi anni sono disponibili sulla pagina istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/bilancio-sociale-e-di-sostenibilita>

³⁰ È possibile consultare il documento completo qui: <https://www.uniroma1.it/it/documento/codice-di-condotta-nella-lotta-contro-le-molestie-sessuali-di-sapienza-emanato-con-dr-n>



Infine, nell'ambito della funzione propositiva del Cug, si richiama la predisposizione del Piano di azioni positive³¹, ossia la programmazione di azioni tendenti a rimuovere gli ostacoli alla piena ed effettiva parità di opportunità tra uomini e donne, nonché ad assicurare il contrasto di ogni altra forma di discriminazione, comprese quelle fondate su origine etnica e nazionale, appartenenza culturale e religiosa, opinioni politiche, disabilità, orientamento sessuale e identità di genere, nonché a favorire l'uguaglianza sostanziale sul lavoro, le condizioni di benessere lavorativo e a prevenire situazioni di disagio o malessere organizzativo derivante da discriminazioni, violenze morali o psicologiche, mobbing. Il Cug ha definito il primo Piano Azioni Positive (PAP) di Sapienza con riferimento al ciclo 2021-2023; dopo la presentazione del PAP 2021-2023 agli organi di governo, il documento confluirà come allegato al Piano performance.

Benessere organizzativo

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

Sapienza ha nel suo organigramma un Settore dedicato³² all'interno dell'Area Organizzazione e Sviluppo, che effettua studi ed elabora proposte per individuare aree di miglioramento nei diversi ambiti che influiscono sul livello della soddisfazione del personale. Tra le attività seguite dal Settore, inoltre, vi sono il supporto al Cug, le indagini sul Benessere organizzativo, l'applicazione del Piano *welfare* di Ateneo.

Le indagini sul benessere organizzativo si effettuano generalmente con cadenza biennale, con l'obiettivo di rilevare le percezioni di tutto il personale Sapienza rispetto alle modalità e all'ambiente di lavoro; dall'analisi dei risultati è possibile avere indicazioni circa le azioni di miglioramento da intraprendere. I risultati delle indagini finora realizzate sono consultabili sulla pagina dedicata del sito istituzionale³³.

L'Indagine più recente si è svolta nel 2020, in collaborazione con il Dipartimento di *Management*, che ha elaborato la struttura del questionario e le modalità per

³¹ Riferimenti normativi: art. 48, d.lgs. n. 198/2006; art. 57, d.lgs. n. 165/2001; Direttiva n. 2/2019 del Ministero per la pubblica amministrazione.

³² Il Settore Strutture, Processi e Benessere Organizzativo, all'interno dell'Area Organizzazione e sviluppo, per approfondimenti: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/settore-strutture-processi-e-benessere-organizzativo>

³³ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/benessere-organizzativo>



l'analisi dei dati. Dai risultati sono emerse alcune considerazioni che saranno utilizzate per un Piano di interventi di miglioramento oggetto di uno specifico obiettivo, che prevede diverse azioni, tra le quali:

- Migliorare la gradevolezza e la pulizia degli ambienti di lavoro
- Promozione e supporto alla comunicazione per lo Sportello Counseling
- Convenzione con impianti sportivi più vicini alle sedi universitarie e facilmente raggiungibili
- Promozione della ciclabilità e progettazione di infrastrutture e servizi ad essa dedicate.

Con riferimento al Piano *welfare* di Ateneo, si ricorda che attraverso tale strumento l'Ateneo prevede rimborsi per le spese relative a terapie mediche/riabilitative e/o assistenza continua conseguenti a interventi chirurgici e patologie gravi, acquisto di apparecchi protesici, acquisto di lenti e occhiali da vista, adesione al Piano sanitario dedicato ai dipendenti della Sapienza, nonché per le spese sostenute per l'iscrizione, la frequenza e la mensa scolastica in favore di dipendenti i cui figli frequentino scuole di ogni ordine e grado, per l'acquisto di libri scolastici e universitari, per lo svolgimento da parte dei propri figli di attività sportive e ludico/ricreative. Inoltre è stato previsto un contributo alle spese sostenute dai dipendenti per abbonamenti a mezzi di trasporto urbano ed extraurbano utili al raggiungimento della sede di servizio.

Nel corso del 2020 l'accordo che aveva previsto l'applicazione del Piano *welfare* 2016-2018 è stato rimodulato nel mese di ottobre con un'ipotesi concordata con le OOSS; tale ipotesi di piano *welfare* contempla una serie di istituti in favore del personale con l'introduzione di contributi di sostegno per il periodo emergenziale, di sostegno al reddito e per decesso.

Per il 2021 Sapienza, inoltre, intende adeguarsi alla normativa discendente dalla legge di Bilancio 2021 (legge n.178 del 30/12/2020, art. 1 c. 870³⁴) che consente di utilizzare le economie realizzate nel corso del 2020 derivanti da buoni pasto

³⁴ L'articolo 1, comma 870 della legge di bilancio 2021: "In considerazione del periodo di emergenza epidemiologica da COVID-19, le risorse destinate, nel rispetto dell'articolo 23, comma 2, del decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75, a remunerare le prestazioni di lavoro straordinario del personale civile delle amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, non utilizzate nel corso del 2020, nonché i risparmi derivanti dai buoni pasto non erogati nel medesimo esercizio, previa certificazione da parte dei competenti organi di controllo, possono finanziare nell'anno successivo, nell'ambito della contrattazione integrativa, in deroga al citato articolo 23, comma 2, i trattamenti economici accessori correlati alla performance e alle condizioni di lavoro, ovvero agli istituti del welfare integrativo.

Per i Ministeri le predette somme sono conservate nel conto dei residui per essere versate all'entrata del bilancio dello Stato e riassegnate ai pertinenti capitoli di spesa. Agli oneri derivanti dal presente comma, pari a 44,53 milioni di euro per l'anno 2021, si provvede mediante corrispondente riduzione del Fondo per la compensazione degli effetti finanziari non previsti a legislazione vigente conseguenti all'attualizzazione di contributi pluriennali, di cui all'articolo 6, comma 2, del decreto-legge 7 ottobre 2008, n. 154, convertito, con modificazioni, dalla legge 4 dicembre 2008, n. 189".



non erogati nel medesimo esercizio per trattamenti economici accessori a favore del personale tecnico amministrativo.

Detto dispositivo di legge permette di poter finanziare - a seguito dei risparmi accantonati in periodo di emergenza Covid - nell'ambito della contrattazione integrativa, i trattamenti economici accessori correlati alla *performance* e alle condizioni di lavoro, ovvero agli istituti del *welfare* integrativo.

Infine, entro la metà del 2021 è prevista la stipula della polizza sanitaria per tutto il personale tecnico amministrativo.

Un forte impulso al benessere organizzativo è stato inoltre garantito dall'applicazione dei più recenti Contratti collettivi integrativi, che si sono posti l'obiettivo di valorizzare sistemi retributivi ispirati al merito, riconoscendo l'importanza di un sistema premiale del personale coerente con gli obiettivi strategici dell'Ateneo, con una specifica valutazione e un'apposita remunerazione – tra l'altro – dell'apporto individuale del medesimo personale operante all'interno dei gruppi di lavoro destinatari dei premi di produttività collettiva prevista dal CCNL. L'obiettivo è quello di rendere tutti sempre più coscienti di far parte di una prestigiosa Istituzione, che rappresenta per il territorio e per il Paese una fonte di ricchezza e un imprescindibile leva di crescita e sviluppo, nella consapevolezza che il lavoro di ciascuno, a qualunque livello, è indispensabile per il conseguimento degli obiettivi strategici. Infatti, un'organizzazione con un clima positivo e che promuove una elevata qualità della vita lavorativa è capace di stimolare l'engagement, la soddisfazione e la motivazione dei suoi lavoratori.

Nel quadro del benessere organizzativo possono anche essere incluse le attività che Sapienza promuove per il benessere psicofisico di studenti e dipendenti; si pensi ad esempio alle attività sportive³⁵, il cui programma di sviluppo è gestito direttamente dall'Ateneo tramite il Centro Sapienza Sport³⁶, alle attività culturali gestite dal centro CREA³⁷ e al progetto MuSa Sapienza³⁸ che da anni coinvolge dipendenti e studenti a fare, ascoltare, vivere la musica nell'Ateneo.

L'organizzazione del lavoro in modalità a distanza

Come noto, al principio del 2020 le circostanze emergenziali dovute al Covid-19 hanno costretto l'Amministrazione (e in generale tutte le organizzazioni pubbliche

³⁵ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/fare-sport-alla-sapienza>

³⁶ <https://web.uniroma1.it/sapienzasport/>

³⁷ <https://www.sapienzacrea.uniroma1.it/>

³⁸ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/musica>



e private) ad applicare lo strumento del lavoro agile (*smart working*) alla maggior parte del personale, per consentire la continuità lavorativa nonostante la pandemia. Gli istituti del Telelavoro e del Lavoro Agile erano già contemplati (anche se per il Lavoro agile non era stato ancora completato l'iter costitutivo); in merito a tali modalità lavorative, Sapienza intende proseguire per l'anno in corso e per gli anni successivi con una regolamentazione più specifica al fine di poter dare continuità alle innovazioni organizzative già avviate nel clima emergenziale e implementare politiche di digitalizzazione dei processi e delle procedure che potranno comportare benefici sia in termini di efficacia ed efficienza dei servizi, sia di sviluppo delle politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Il tema del lavoro a distanza è stato inoltre oggetto di una serie di corsi dedicati; in particolare, è stato avviato il progetto formativo "Sapienza con Te" che ha coinvolto ad oggi più di 1500 dipendenti in corsi webinar dedicati allo sviluppo di competenze e strumenti chiave per la gestione delle attività lavorative in modalità *smart working*. In continuità con tale iniziativa nel corso del 2021, s'intende proseguire con la formazione sul lavoro agile, approfondendo i temi relativi alle tecniche di gestione del personale da remoto, con la finalità di ridefinire l'organizzazione operativa, la comunicazione, gli stili di leadership e la motivazione del personale secondo il nuovo modello dello *smart working*.

Parallelamente, è prevista la formulazione di un progetto formativo volto allo sviluppo e al rafforzamento delle competenze digitali sia per favorire lo svolgimento del lavoro da remoto che per consolidare le capacità relazionali dei dipendenti anche in ambienti virtuali.

1.6 *La coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio*³⁹

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

In particolare, il budget è da intendersi come traduzione in termini economici e finanziari delle risorse destinate dall'Ateneo al perseguimento delle proprie missioni istituzionali, nonché delle politiche gestionali e strategiche pianificate nei documenti programmatori vigenti (Piano Strategico, Piano Integrato⁴⁰), nell'ottica

³⁹ Il paragrafo è stato redatto sulla base dei documenti allegati al Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2021 (Nota illustrativa a cura dell'Area Contabilità, Finanza e Controllo di gestione e Relazione della Rettrice), disponibili integralmente alla pagina <https://www.uniroma1.it/it/pagina/bilanci>

⁴⁰ Ci si riferisce in particolare all'aggiornamento del Piano Integrato approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 223 del 21 luglio 2020.



di un costante sviluppo e miglioramento delle attività e dei servizi erogati, dell'eccellenza nella ricerca, della qualità e dell'inclusività della didattica e dell'integrazione tra la programmazione strategica e quella economico-finanziaria. La programmazione economico-finanziaria per il 2021 è stata definita a valle di un'attenta analisi sulla prevista evoluzione delle fonti di finanziamento dell'Università e muovendo dai positivi risultati fin qui ottenuti e in continuità con la linea del budget previsionale degli ultimi anni.

Il bilancio unico di previsione per l'esercizio 2021 potenzia le azioni strategiche di Sapienza, si pensi soltanto ai programmi volti al sostegno agli studenti, al rilancio della numerosità delle immatricolazioni e delle iscrizioni, al sostegno alla ricerca scientifica e all'internazionalizzazione e, non ultimo, al piano degli interventi edilizi straordinari volti alla riqualificazione di aule, laboratori e biblioteche, oltre a risorse dedicate alla realizzazione di residenze universitarie.

La scelta di dare continuità a queste politiche consolidate risulta ancor più rilevante e significativa, se letta nel contesto dell'attuale situazione emergenziale, che si traduce in un contesto normativo e ambientale particolarmente mutevole e incerto. Ciononostante, sono state ulteriormente incrementate le risorse destinate al perseguimento delle azioni strategiche considerate prioritarie: il sostegno agli studenti (+2%), la ricerca scientifica (+2,2% con un importante incremento nel finanziamento degli assegni di ricerca), l'internazionalizzazione (+1,26%) e gli interventi volti alla riqualificazione degli spazi destinati alla didattica e alla ricerca (+37,6%⁴¹).

Sapienza consolida per il 2021 **le azioni in favore degli studenti**, nelle molteplici declinazioni presenti nel bilancio; l'incremento del 2% delle risorse destinate si riferisce agli stanziamenti per borse di studio, borse di collaborazione *part time*, iniziative sociali e culturali gestite dagli studenti. Ma riguardo al sostegno agli studenti vanno senz'altro considerate anche le scelte programmatiche in materia di contribuzione studentesca e di interventi volti alla realizzazione e riqualificazione degli spazi per la didattica o comunque destinati agli studenti stessi, rispetto alle quali sono state nuovamente appostate importanti risorse sul bilancio.

Da diversi anni Sapienza ha consolidato una politica di **tassazione equa** e volta a favorire quanto possibile il **diritto allo studio**, in coerenza ma anche con una maggiore incidenza rispetto alle misure adottate in tal senso a livello governativo, estendendo le stesse a un'ancor più ampia platea di studenti; tutto ciò ha favorito un andamento in costante crescendo delle immatricolazioni e delle iscrizioni, oltre

⁴¹ Questa percentuale riguarda solo gli investimenti, un ulteriore aumento del 12,65% si rileva tra i costi



che un miglioramento delle *performance* dell'Ateneo nell'ambito della distribuzione delle risorse ministeriali.

Per l'anno accademico 2021-2022 è prevista la conferma di tutte le agevolazioni contributive già in essere⁴², nonché l'ulteriore estensione delle agevolazioni previste nel D.M. 234/2020 (prevedendo in particolare l'estensione dell'esenzione totale dai contributi universitari agli studenti con un ISEE massimo pari a € 24.000 e la riduzione delle tasse per gli studenti con un ISEE compreso fra € 24.000 e € 30.000), e altre misure non strettamente collegate al reddito.

L'Ateneo è inoltre da anni attivo per garantire il **massimo supporto agli studenti con disabilità o con Dsa** (disturbi specifici dell'apprendimento) con risorse dedicate⁴³. Specifici servizi sono attivi per seguire gli studenti fin dalle prime fasi del loro percorso formativo, come ad esempio: il tutorato specializzato (accompagnamento a lezione, recupero di appunti, intermediazione con i docenti, affiancamento allo studio, prenotazione dei posti a lezione, disbrigo pratiche amministrative e di segreteria); il servizio di *counseling* erogato da psicologi specializzati per il sostegno didattico, che predispongono piani individualizzati per il percorso accademico, schede operative Dsa; il servizio di interpretariato LIS per i non udenti; il percorso di mappatura del campus per gli studenti ciechi e ipovedenti; il referente di Ateneo per l'accessibilità architettonica e sensoriale al quale, tra le altre cose, è possibile segnalare la presenza di barriere architettoniche.

A ulteriore dimostrazione dell'attenzione rivolta agli studenti, resta costante l'impiego di risorse per la **realizzazione e gestione degli spazi destinati agli studenti**: nell'ambito degli interventi edilizi infatti la priorità verrà data alla realizzazione e riqualificazione degli spazi dedicati alla didattica e, più in generale, agli studenti, nell'ottica di un continuo e costante miglioramento della qualità dei servizi rivolti ai principali utenti che usufruiscono degli spazi di Sapienza, anche in relazione alla crisi epidemiologica da Covid-19 che ha richiesto maggior impegno di risorse soprattutto per gli interventi di messa in sicurezza di tali spazi.

I principali tra questi interventi riguardano l'adeguamento e ammodernamento delle aule, il completamento dei lavori presso l'ex complesso Regina Elena, l'avvio della procedura di affidamento dei lavori per la realizzazione delle residenze e del

⁴² Riconfermati inoltre il bonus "Famiglia" per tutti i componenti il nucleo familiare; il "bonus esami", fruibile da una platea di studenti fino al 15%; la gratuità, per gli immatricolati, nei passaggi di corso (in assenza di esami sostenuti); l'esenzione completa per gli studenti con disabilità superiore al 66%, etc. Per dettagli, <https://www.uniroma1.it/it/pagina/tasse-contributi>

⁴³ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al sito istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/disabilita-e-dsa>



campus presso la sede di Latina; l'avvio dei lavori per la realizzazione delle residenze presso via Palestro.

Infine, tra gli investimenti di Sapienza nei servizi rivolti agli studenti, si segnala la prosecuzione di quello destinato al Centro di servizi sportivi della Sapienza "SapienzaSport", che per l'anno 2021 ammonta a oltre €700.000, destinati al funzionamento del Centro nonché a ulteriori azioni di ammodernamento e **miglioramento delle strutture e degli impianti sportivi**. In tali risorse sono ricompresi i costi legati alla dotazione di presidi sanitari e altro materiale di consumo, oltre che ai costi per sanificazione dei locali, previsti dalla normativa nazionale in tema di adeguamento delle strutture sportive alle linee guida previste per fare fronte all'emergenza sanitaria, oltre che dai regolamenti attuativi della specifica normativa emanati dalle varie Federazioni sportive.

Per quanto riguarda la **ricerca scientifica**, le risorse a essa destinate testimoniano anche per il 2021 la volontà dell'Ateneo di finanziare uno degli assi prioritari della propria *mission* istituzionale: lo stanziamento ammonta a circa 55,4 milioni di euro, con un incremento di oltre il 2% rispetto all'anno precedente. A tali risorse vanno aggiunti altresì gli stanziamenti derivanti dai Centri di Spesa che ammontano a oltre 44 milioni di euro, in relazione a contratti e convenzioni già sottoscritti o di certa sottoscrizione.

Da sottolineare, come già rilevato, l'importante incremento delle risorse destinate ad assegni di ricerca (+29%), per ribadire la grande attenzione verso i giovani ricercatori e la loro crescita professionale: poiché la fruizione (per almeno tre anni, anche non consecutivi) di contratti di assegni di ricerca costituisce un titolo di accesso valido per le procedure di reclutamento di ricercatori a tempo determinato di tipo "B", tale scelta si rivelerà oltremodo strategica per il potenziamento dell'organico del personale ricercatore e docente.

Risultano in linea con il 2020 le risorse dedicate alle borse di dottorato di ricerca e per il contributo di funzionamento ai dottorati di ricerca, che nel 2021 ammontano a circa 37,5 milioni di euro. Per il sostegno e l'impulso alla ricerca fondamentale, di base e applicata, nei diversi ambiti tecnico-scientifici, umanistici e delle scienze sociali, è confermato lo stanziamento di 14 milioni di euro per i bandi per la ricerca di Ateneo. Tali risorse saranno destinate al supporto diretto della ricerca di Ateneo attraverso i bandi per progetti di ricerca, congressi e convegni, medie e grandi attrezzature e grandi scavi, cui deve aggiungersi l'importo relativo alle iniziative di terza missione, pari a € 250.000, destinato al sostegno della divulgazione scientifica e del *public engagement*.



A ciò si aggiungono la prosecuzione dei progetti già intrapresi e finalizzati al miglioramento dei servizi di supporto alla ricerca, al trasferimento tecnologico, alla valorizzazione della proprietà intellettuale, nonché l'attività di supporto infrastrutturale e tecnologico per le piattaforme di catalogazione e diffusione dei prodotti della ricerca.

Preme infine ricordare che, a partire dal 2016, il riparto degli utili di esercizio conseguiti in contabilità economico-patrimoniale ha costantemente previsto una significativa destinazione di risorse alla ricerca scientifica, in particolare per il bando per la ricerca di Ateneo.

Le misure per l'**internazionalizzazione** sono incisive anche nel *budget* del 2021: oltre 12 milioni di euro, con un incremento dell'1,26% rispetto al 2020. Tale crescita è particolarmente significativa, se letta alla luce della persistente emergenza sanitaria, che ha provocato una contrazione delle attività comportanti mobilità fisica, sia in termini di mobilità di studenti e professori, che in termini di promozione dell'offerta formativa all'estero, i cui effetti proseguiranno almeno per il primo semestre del 2021.

La scommessa di Sapienza è investire risorse per ricevere ritorni positivi nel secondo semestre dell'anno accademico 2021/2022, periodo in cui si auspica un progressivo superamento dell'attuale emergenza pandemica.

Complessivamente, con il *budget* destinato alle azioni di internazionalizzazione, vengono perseguite numerose linee strategiche: promozione della mobilità internazionale di studenti, dottorandi, ricercatori e professori anche nel quadro dell'Alleanza CIVIS; promozione e sostegno all'incremento dell'offerta formativa in lingua inglese, anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi; potenziamento delle azioni tese ad aumentare l'attrattività in Sapienza di studenti stranieri e studenti italiani con titolo conseguito all'estero, compresi gli studenti di dottorato; progettazione di eventi a carattere internazionale e di attività delle reti internazionali cui Sapienza partecipa o aderisce; promozione e sostegno di *Visiting Professor* e promozione di accordi interuniversitari internazionali, di didattica, formazione e ricerca; incremento dell'attrattività dei ricercatori di eccellenza e della partecipazione di Sapienza ai Programmi europei e internazionali e supporto ai progetti con i Paesi in via di sviluppo.

Tali attività sono finanziate con risorse derivanti dal bilancio universitario, oltre a fondi finalizzati erogati dal MUR (Programmazione triennale, Fondo Sostegno Giovani, fondi premiali per l'internazionalizzazione, ecc.) e dalla Comunità Europea, su bandi competitivi.

In particolare, si ricorda che Sapienza è partner, con altri 8 atenei europei, dell'alleanza CIVIS "A European Civic University", finanziata dall'Unione europea e attiva dal 1° ottobre 2019 che ha portato alla partecipazione a diversi progetti, il



cui finanziamento proseguirà nel 2021. Per tale finalità, il *budget* vede stanziamenti relativi alla partecipazione a riunioni presso le Università associate di docenti e personale tecnico-amministrativo, al cofinanziamento finalizzato al sostegno della mobilità di assegnisti e collaboratori, alle iniziative di didattica e di ricerca gestite a livello dipartimentale. In tale ambito si segnala il finanziamento relativo al progetto Cofund, presentato nell'ambito della call 2020 attraverso la rete CIVIS, e che prevede l'attribuzione di assegni di ricerca. Vengono, inoltre, confermati gli stanziamenti destinati al consolidamento dell'offerta formativa internazionale da destinare ai Centri di spesa (€ 750.000,00), oltre ai finanziamenti per l'organizzazione di Summer/Winter School (€ 50.000,00). Rientra in tali iniziative, inoltre, lo stanziamento destinato al Centro Linguistico di Ateneo per l'organizzazione di corsi di lingua italiana destinati a studenti internazionali immatricolati nell'a.a. 2020-2021. Infine, è stato incrementato il *budget* destinato al bando per accordi internazionali, per il finanziamento di progetti specifici attuati dai Dipartimenti in virtù di protocolli esecutivi di accordi quadro, stipulati da Sapienza con istituzioni universitarie extra europee.

Il *budget* economico finalizzato agli **interventi edilizi** è prevalentemente incentrato sul proseguimento delle attività programmate nel triennio precedente, sull'investimento di maggiori risorse nella manutenzione edilizia e impiantistica degli edifici nonché sull'innovazione digitale.

La scelta delle priorità ha risentito certamente della crisi epidemiologica che ha richiesto di prestare particolare attenzione alle attività e alle risorse relative agli interventi in materia di sicurezza (+77%), all'adeguamento dei costi da interferenze (DUVRI) e alla manutenzione preventiva degli immobili concentrata principalmente sulla riqualificazione delle aule e sugli interventi necessari agli adeguamenti sorti in seguito alla pandemia. In particolare, si segnala un maggiore stanziamento per le attività manutentive ordinarie (+36%) e straordinarie (+26%) e ciò per l'esigenza di rinforzare soprattutto l'attività di manutenzione edile, fabbro-falegname e delle aule.

Per il 2021 il rilevante *budget* degli investimenti (oltre 91 milioni di euro) prevede la prosecuzione nella attività di progettazione e realizzazione delle opere finanziate con il prestito della Banca Europea per gli Investimenti (BEI) ⁴⁴ – in linea con il cronoprogramma delle attività e delle *tranche* annuali che vede, nel 2021, l'ultima erogazione del finanziamento – nonché il progetto di innovazione digitale che mira

⁴⁴ Il 21 dicembre 2016 Sapienza ha stipulato un Contratto di Prestito con la Banca Europea degli Investimenti, dell'importo di € 114.675.000, su un complessivo investimento di € 152.900.000, allo scopo di realizzare un imponente piano di interventi edilizi destinati a biblioteche, aule, laboratori, residenze ed efficientamento energetico, nonché di messa a norma e ristrutturazione di uffici, sia nella città universitaria sia nelle sedi esterne.



a completare il gestionale degli immobili Sapienza con i modelli in digitale degli edifici. Tale evoluzione permette non solo l'adeguamento alla normativa nazionale sull'adozione del BIM-Building Information Modeling⁴⁵ ma, in termini di efficienza, l'adozione di standard elevati di progettazione, ragionevole certezza sui costi e sui tempi di realizzazione dei lavori, riduzione del contenzioso e ottimizzazione nella gestione degli spazi.

Un incremento negli stanziamenti per gli investimenti risulta evidente, altresì, nell'ambito degli interventi per progettare e realizzare nuovi spazi per la didattica e la ricerca come quelli all'interno dell'edificio di Ortopedia, rilasciato dal Policlinico Umberto I, o del complesso dell'URBE, in via Salaria 851.

A tali importanti linee di interventi si aggiungono ovviamente tutti gli interventi relativi al completamento e all'avvio di nuove opere, tra i quali: procedura di affidamento dei lavori di realizzazione delle residenze universitarie a Latina; riqualificazione del Palazzo dei Servizi Generali; completamento dei lavori presso l'ex complesso Regina Elena; completamento degli spazi esterni della sede Marco Polo e la realizzazione dell'edificio dedicato al Centro di Alta Tecnologia presso l'area SDO di Pietralata.

Alle attività esposte si aggiunge la realizzazione delle opere oggetto di finanziamento ministeriale. Il dettaglio delle opere oggetto di intervento è contenuto nel Programma Triennale Lavori Pubblici 2021-2023⁴⁶.

1.7 *L'allocazione risorse 2021 per gli Obiettivi Operativi dell'Amministrazione Centrale*⁴⁷

Come detto nel paragrafo precedente, il *budget* 2021 è stato definito a valle di un'attenta analisi sulla prevista evoluzione delle fonti di finanziamento dell'Università, in linea con gli obiettivi strategici di Ateneo; il *budget* è infatti da intendersi come traduzione in termini di sostenibilità finanziaria delle politiche gestionali e strategiche programmate, in coerenza con le risorse disponibili.

Con particolare riguardo agli obiettivi dell'Amministrazione centrale, per il 2021 le Aree Dirigenziali hanno formulato la proposta di *budget* descrivendo le attività correlate agli stanziamenti e specificando i costi per natura, individuando la destinazione delle spese ai fini della classificazione in missioni e programmi. Una

⁴⁵ [Decreto ministeriale 560 del 1.12.2017](#)

⁴⁶ <https://web.uniroma1.it/trasparenza/atti-di-programmazione-delle-opere-pubbliche>

⁴⁷ Il paragrafo 1.4 è stato redatto con il contributo dell'Area Contabilità, Finanza e Controllo di gestione



volta definiti gli obiettivi operativi, che come indicato in premessa quest'anno hanno richiesto un maggior approfondimento, si procederà ad una allocazione delle risorse sugli specifici obiettivi operativi individuati in questo documento⁴⁸ che sarà oggetto di specifico allegato.

⁴⁸ Il budget di spesa complessivo è destinato solo in parte a specifici obiettivi operativi, considerato che molti di questi vengono perseguiti senza l'allocazione di risorse specifiche in bilancio, bensì con la sola forza lavoro in servizio nelle unità organizzative incaricate.



1.8 Le politiche per l'assicurazione della qualità

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

Fin dal 2005 Sapienza ha avviato un proprio sistema di Assicurazione Qualità (AQ)⁴⁹; già nel 2009⁵⁰ era stato costituito un Team Qualità al fine di assicurare un presidio stabile al processo di AQ, successivamente inserito nello Statuto e adeguato alla luce delle novità introdotte dalla normativa sul sistema Autovalutazione, Valutazione periodica, Accredimento (AVA).

Il modello di AQ adottato è coerente col sistema AVA e caratterizzato da uno schema organizzativo teso a valorizzare le competenze delle principali strutture dell'Ateneo⁵¹. Il documento "Politiche e Obiettivi per la Qualità di Sapienza"⁵² può considerarsi il vertice della piramide del sistema documentale di Ateneo per la qualità.

L'aggiornamento del sistema AVA⁵³ ha incentivato l'Ateneo a redigere un documento apposito per offrire il quadro dei ruoli e delle responsabilità nell'ambito del sistema di AQ di Sapienza, descrivendone articolazioni, strutture di riferimento, compiti e responsabilità sia a livello centrale che periferico⁵⁴; una gestione efficace ed equilibrata del sistema di assicurazione della qualità in un'università complessa come Sapienza, infatti, non può prescindere da una crescente responsabilizzazione e sensibilizzazione sul tema della qualità di tutte le sue articolazioni. Il perseguimento di questo obiettivo è stato graduale ma costante, e

⁴⁹ Nel 2005 Sapienza aveva avviato un proprio sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) per i corsi di studio, il PerCorso Qualità (PCQ), basato sul modello informativo del Consiglio Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario (CNVSU), che presupponeva una progettazione e una gestione dei corsi secondo criteri finalizzati al perseguimento e al miglioramento continuo della qualità.

⁵⁰ Già dal 2009 il Team Qualità di Sapienza aveva il compito di mettere a punto strumenti e metodologie, di organizzare momenti formativi di aggiornamento e coordinamento e di monitorare la sperimentazione del sistema AQ dell'Ateneo. In previsione dell'importanza assunta dai processi di assicurazione della qualità, era stato inserito anche nello Statuto di Sapienza del 2012 (art. 4, comma 7), successivamente adeguato in coerenza con il Sistema AVA.

⁵¹ Vedi pagina istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/assicurazione-qualita-sapienza>

⁵² Il documento Politiche e Obiettivi per la Qualità di Sapienza è consultabile sulla pagina istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/assicurazione-qualita-sapienza>

⁵³ Ci si riferisce al Decreto Ministeriale 12 dicembre 2016 n. 987e alle *Linee guida per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari* del 10/08/2017, disponibili sul sito dell'Anvur <http://www.anvur.it/attivita/ava/accreditamento-periodico/linee-guida-per-laccreditamento-periodico/>

⁵⁴ Il documento *Sistema di Assicurazione Qualità di Sapienza* è consultabile qui: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/assicurazione-qualita-sapienza>. Ci si propone di aggiornare costantemente questo documento, sia per recepire raccomandazioni e suggerimenti del NVA sia per recepire le novità introdotte dal DM n. 6 del 7 gennaio 2019 e ssmmii



ha previsto l'individuazione e il coinvolgimento di nuovi attori cui delegare le attività inizialmente svolte a livello centrale.

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

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

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

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

Con riferimento all'AQ della didattica, si ricorda che Sapienza ha istituito dal 2017 il Gruppo di Lavoro Qualità e Innovazione della Didattica (GdL QuiD)⁵⁵, costituito

⁵⁵ Per il dettaglio dei componenti del Gruppo di Lavoro QuiD e delle attività in essere, è possibile consultare la seguente pagina: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/gruppo-di-lavoro-qualita-e-innovazione-della-didattica-gdl-quad>



da 7 referenti di Ateneo (indicati dal Rettore), un referente per ognuna delle 11 Facoltà (indicato dal Preside di Facoltà) e da 2 esperti. Al suo interno sono stati costituiti dei sottogruppi su specifici temi (formazione iniziale e permanente dei docenti; supporto ai CdS in difficoltà con la regolarità degli studi degli studenti; formazione dei docenti all'insegnamento rivolto a studenti con disabilità/DSA; istruttoria per l'istituzione del Centro T&L Sapienza). Lo scopo del progetto QuID è promuovere un programma formativo che accompagni le nuove generazioni di docenti dell'Ateneo al fine di formare una nuova cultura della didattica accademica in tutti i campi del sapere, capace di rispondere alle sfide sociali e culturali delle società contemporanee.

Il progetto prevede una formazione iniziale di durata biennale, riservata ai nuovi docenti (RTDA e RTDB), e una formazione permanente, aperta a tutti i docenti Sapienza, secondo un programma di eventi rinnovato di anno in anno; a questo scopo è stata istituita una comunità di docenti-tutor.

Per quanto riguarda la qualità della ricerca, l'Ateneo si è concentrato nel perseguire adeguate politiche volte a realizzare la propria visione, promuovendo l'Assicurazione Qualità della Ricerca in tutti i settori scientifico-disciplinari e strutturando processi condivisi per un'autovalutazione efficace e una valutazione consapevole. Il Team Qualità ha realizzato il documento "Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità della Ricerca e Terza Missione dei Dipartimenti"⁵⁶ con il proposito di facilitare l'attuazione dei processi di Assicurazione della Qualità nella Ricerca e Terza Missione in Sapienza.

Si prevede inoltre la prosecuzione delle attività legate alla organizzazione di seminari e di formazione dedicate a ricercatori e personale tecnico-amministrativo, e di potenziamento dell'imprenditoria accademica, anche in vista dell'adozione del nuovo Programma Quadro di ricerca europeo Horizon Europe 2021-2027, attività che si svolgeranno prevalentemente in modalità telematica.

Infine si segnala che, a seguito della visita della Commissione di Esperti di Valutazione (CEV) nominata dall'ANVUR ai fini dell'accreditamento periodico dell'Ateneo svoltasi a marzo 2019⁵⁷, alla ricezione della Relazione preliminare

⁵⁶ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/assicurazione-qualita-ricerca-e-terza-missione>; la L. 240/2010 ha attribuito ai Dipartimenti la piena responsabilità sia delle attività didattiche che di ricerca e di terza missione. Per questa ragione l'accreditamento degli Atenei, oltre all'AQ dei CdS, prevede anche l'AQ delle attività di ricerca e di terza missione dei Dipartimenti. E' responsabilità dei dipartimenti stabilire, dichiarare ed effettivamente perseguire adeguate politiche della qualità della ricerca e terza missione volte a realizzare la propria visione della qualità della ricerca e terza missione in linea con le politiche dell'Ateneo, che ha cura di monitorare costantemente la produzione scientifica dei propri docenti e ricercatori garantendo trasparenza agli stessi anche attraverso il supporto di strumenti informatici che permettono attività di analisi, riesame e valutazione utile al miglioramento continuo.

⁵⁷ Con riferimento ai requisiti di sede nonché a 15 Corsi di studio e a 3 Dipartimenti selezionati dall'Anvur.



(maggio 2020) e all'invio delle controdeduzioni dell'Ateneo (luglio 2020), nel mese di novembre 2020 l'Anvur ha trasmesso all'Ateneo la Relazione Finale.

Da tale Rapporto emerge che l'Ateneo ha un Sistema di AQ solido e ben strutturato, con un punteggio finale per l'Ateneo di 7,41⁵⁸, che corrisponde a un giudizio pienamente soddisfacente ed assicura quindi all'Ateneo un accreditamento periodico di validità quinquennale⁵⁹.

⁵⁸ Il sistema di attribuzione del punteggio è articolato e prevede l'assegnazione di uno specifico punteggio per singolo punto di attenzione, da sintetizzare poi in un indicatore finale. Si tiene conto di tre diversi punteggi: Punteggio di Sede, ossia il punteggio medio ottenuto da tutti i punti di attenzione relativi ai singoli Requisiti di sede (R1, R2 e R4.A), con peso pari a 14/20; Punteggio dei Corsi di Studio totale, ossia il punteggio medio ottenuto da tutti i punti di attenzione di tutti i Corsi di Studio valutati (R3), con peso pari a 3/20; Punteggio dei Dipartimenti totale, ossia il punteggio medio ottenuto da tutti i punti di attenzione dei Dipartimenti valutati (R4.B), con peso pari a 3/20.

⁵⁹ Per ulteriori dettagli e per la consultazione del Rapporto, consultare la pagina del sito Anvur: <https://www.anvur.it/attivita/ava/accreditamento-periodico/rapporti-anvur-di-accreditamento-periodico/>



2 Performance organizzativa: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Sapienza Università di Roma si articola in strutture didattiche, scientifiche, di servizio e amministrative, come da Statuto⁶⁰.

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

Lo Statuto prevede che il Rettore proponga annualmente al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione un documento di programmazione che individui gli obiettivi sia per la didattica e la ricerca, sia per l'Amministrazione, definendo i relativi indicatori di misura⁶¹; tali obiettivi, definiti sulla base del Piano strategico 2016-2021 e in coerenza con le risorse disponibili, confluiscono nel presente documento innescando il nuovo ciclo della *performance*.

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

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

Si ritiene importante segnalare che Sapienza, nell'ottica di misurare la propria *performance* organizzativa anche in relazione con gli altri atenei del panorama italiano, aderisce da anni al progetto *Good Practice (GP)*⁶² sulla valutazione della gestione amministrativa degli Atenei. Il principale obiettivo del progetto è quello di identificare sistemi di misura delle prestazioni delle attività amministrative nelle università italiane al fine di individuare buone pratiche e diffonderle tra le università partecipanti; attraverso il metodo comparativo del *benchmarking* e il costante confronto con l'esterno, il progetto incentiva il monitoraggio costante della *performance* amministrativa con l'obiettivo di migliorare l'efficienza dei servizi offerti, individuando le migliori soluzioni gestionali, organizzative e tecnologiche.

⁶⁰ Lo Statuto è stato emanato con decreto rettorale n. 3689 del 29.10.2012 ed è stato successivamente oggetto di modifiche e integrazioni; lo Statuto vigente è pubblicato sul sito istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/documento/statuto>

⁶¹ art.18, c. 2, lettera e.

⁶² Il progetto è promosso e coordinato dal Politecnico di Milano, attraverso il Consorzio MIP..



2.1 *Gli obiettivi del Direttore Generale*

Lo Statuto attribuisce al Direttore Generale la responsabilità della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo; nell'esercizio delle sue funzioni, è tenuto al rispetto degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione⁶³.

Il 2021 rappresenta l'ultimo anno di applicazione del Piano Strategico 2016-2021; pertanto il nuovo sistema di obiettivi della Direttrice Generale per l'anno 2021, nella tabella in calce, è stato modificato e integrato anche per inserire alcune delle azioni che anticipano le priorità strategiche del prossimo sessennio in coerenza con il programma elettorale della neo Rettrice.

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

Il raggiungimento degli obiettivi gestionali della Direttrice Generale, infatti, sarà misurato attraverso il raggiungimento degli obiettivi operativi delle aree dirigenziali ad essi correlati⁶⁴, considerate le sue funzioni di direzione, coordinamento e controllo.

Come lo scorso anno, gli stessi sono stati collegati con i 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals*) dell'Agenda 2030 dell'ONU; i rispettivi simboli riportati nella tabella illustrano graficamente l'ambito cui gli obiettivi possono riferirsi.

⁶³ Il contratto della Direttrice Generale prevede che i suoi obiettivi siano proposti dalla Rettrice e formalmente assegnati dagli Organi collegiali. Gli obiettivi 2021 sono stati approvati dal CdA e dal SA rispettivamente il 17 dicembre 2020 e il 19 gennaio 2021.

⁶⁴ Lo Statuto individua il Nucleo di Valutazione quale organo deputato alla valutazione della performance del Direttore Generale (art. 21, comma 5, lettera i); la stessa sarà effettuata con riferimento al modello descritto nel vigente *Sistema di misurazione e valutazione della performance di Sapienza*, pubblicato sul sito istituzionale: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>.



Tabella n. 1 – Gli obiettivi della Direttrice Generale per il 2021

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI DIRETTRICE GENERALE	LINEE DI AZIONE	Collegamenti SDG
<p>ASSICURARE UNA DIDATTICA SOSTENIBILE E QUALIFICATA, ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE</p>	<p>1. Garantire servizi di qualità, innovativi e inclusivi, a supporto di tutti i percorsi formativi, anche a distanza</p>	<p><i>Supporto alla progettazione di un'offerta formativa interdisciplinare, a distanza e con metodologie innovative e inclusive</i></p> <p><i>Incremento dei servizi a supporto della didattica per studenti con bisogni educativi speciali</i></p> <p><i>Iniziative di orientamento e tutorato fruibili sia in presenza che a distanza</i></p> <p><i>Promozione dell'offerta formativa</i></p> <p><i>Formazione iniziale e permanente sui metodi didattici innovativi</i></p> <p><i>Assicurare supporto alle Facoltà per favorire la collaborazione con le istituzioni scolastiche e universitarie</i></p> <p><i>Efficienza del reclutamento del personale docente e TA</i></p>	<div data-bbox="1332 483 1476 627"> <p>4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ</p> </div> <p>SDG 4 - Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti: tramite tutti i servizi tesi a garantire una didattica interdisciplinare, inclusiva e innovativa, le iniziative di orientamento e tutorato, le agevolazioni sulle tasse universitarie</p> <div data-bbox="1332 794 1476 938"> <p>8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA</p> </div> <p>SDG 8 - Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti: tramite efficienti politiche di reclutamento del personale docente e TA, le possibilità di crescita professionale offerte a studenti e a professori sia in ambito nazionale che internazionale.</p>
	<p>2. Sostenere l'internazionalizzazione della didattica attraverso il potenziamento dei servizi dedicati e il rafforzamento delle sedi e delle reti</p>	<p><i>Servizi agli studenti stranieri</i></p> <p><i>Incentivare la mobilità internazionale di docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo</i></p> <p><i>Promozione delle attività del CLA</i></p> <p><i>Sostegno all'internazionalizzazione della SSAS</i></p> <p><i>Supporto tecnico amministrativo alle sedi e alle reti internazionali (Civis, Unica, etc)</i></p>	<div data-bbox="1332 1121 1476 1265"> <p>17 PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI</p> </div> <p>SDG 17 - Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile: tramite la partecipazione alle reti internazionali, come l'Alleanza CIVIS.</p>



OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI DIRETTRICE GENERALE	LINEE DI AZIONE	Collegamenti SDG
<p>MIGLIORARE LA PRODUTTIVITÀ DELLA RICERCA E SOSTENERNE LA QUALITÀ, ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE</p>	<p>3. Ampliare i servizi e le strutture a supporto delle attività di ricerca e di terza missione, valorizzandone l'eterogeneità e l'impatto sociale anche attraverso strumenti innovativi di comunicazione e diffusione dei risultati</p>	<p><i>Incremento delle attività di disseminazione e divulgazione scientifica delle attività di Ricerca e di Terza Missione, anche tramite il rinnovamento e l'innovazione dei canali già esistenti</i></p> <p><i>Supporto tecnico-amministrativo alle iniziative di coordinamento, programmazione e valorizzazione delle attività di Terza Missione dell'Ateneo</i></p> <p><i>Iniziative volte a favorire l'aumento della capacità di fund-raising</i></p> <p><i>Potenziare il supporto tecnico-amministrativo - a livello centrale e dipartimentale - per la presentazione, la rendicontazione e l'audit di progetti finanziati da Istituzioni nazionali e internazionali</i></p> <p><i>Valorizzazione dei dottorati nazionali e internazionali tramite l'ottimizzazione dei servizi dedicati</i></p> <p><i>Supporto per la partecipazione alle procedure di valutazione Anvur/ Nazionali (VQR-Scheda SUA-TM/IS)</i></p> <p><i>Censimento delle attrezzature di ricerca presenti in Ateneo</i></p>	<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 10px;"> <div data-bbox="1339 395 1464 517"> <p>3 SALUTE E BENESSERE</p> </div> <div data-bbox="1518 411 2134 491"> <p>SDG 3 - Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età: tramite la divulgazione scientifica e il sostegno allo sviluppo della ricerca medica.</p> </div> <div data-bbox="1339 625 1464 746"> <p>4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ</p> </div> <div data-bbox="1518 619 2134 754"> <p>SDG 4 - Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti: tramite il supporto ai corsi di dottorato di ricerca nazionali e internazionali, che consentono lo sviluppo delle competenze necessarie per esercitare attività di ricerca di alta qualificazione.</p> </div> <div data-bbox="1339 836 1464 957"> <p>9 INDUSTRIA, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE</p> </div> <div data-bbox="1518 836 2134 971"> <p>SDG 9 - Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile: tramite il supporto alla ricerca, allo sviluppo tecnologico e la creazione di centri di eccellenza con altra attrattività (ad esempio il Distretto tecnologico per i beni e le attività culturali Dtc Lazio).</p> </div> <div data-bbox="1339 1129 1464 1251"> <p>15 LA VITA SULLA TERRA</p> </div> <div data-bbox="1518 1153 2134 1233"> <p>SDG 15 - Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre: tramite il supporto e il sostegno alla ricerca di base e alla Terza missione.</p> </div> </div>



OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI DIRETTRICE GENERALE	LINEE DI AZIONE	Collegamenti SDG
<p>PERSEGUIRE UNO SVILUPPO SOCIALMENTE RESPONSABILE</p>	<p>4. Supportare lo sviluppo di servizi, iniziative e strumenti finalizzati ad assicurare l'inclusione sociale e a diffondere una cultura della sostenibilità in coerenza con l'Agenda ONU 2030⁶⁵</p>	<p><i>Responsabilità sociale verso gli studenti: potenziamento dei servizi di tutorato, placement, sostegno alla diversità e inclusione, diritto allo studio, servizi sportivi, servizi informativi innovativi e totalmente accessibili</i></p> <p><i>Promozione di attività di public engagement e di responsabilità e innovazione sociale</i></p> <p><i>Attenzione alla sostenibilità ambientale delle attività e delle strutture universitarie, anche attraverso attività di coordinamento e monitoraggio</i></p> <p><i>Garantire la parità di genere, anche progettando strumenti dedicati per rendicontare le politiche attuate per promuovere l'eguaglianza sostanziale all'interno dell'Ateneo</i></p> <p><i>Realizzare indagini di customer satisfaction</i></p> <p><i>Valorizzare il coinvolgimento degli stakeholder</i></p> <p><i>Aumento della visibilità dell'Ateneo: ranking internazionali, valorizzazione brand Sapienza</i></p> <p><i>Supportare la valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo</i></p>	<p>SDG 4 - Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti: tramite il supporto agli studenti lungo tutto il percorso di studio rimuovendo gli ostacoli alla frequenza e facilitando l'inserimento nel mondo del lavoro.</p> <p>SDG 5 - Raggiungere l'uguaglianza di genere: tramite le politiche per promuovere l'eguaglianza sostanziale all'interno dell'Ateneo.</p> <p>SDG 7 - Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni: tramite l'attenzione costante alla sostenibilità ambientale di tutte le attività universitarie.</p> <p>SDG 10 - Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni: tramite la costante attenzione al diritto allo studio, all'implementazione dei servizi per studenti disabili e con DSA.</p> <p>SDG 11 - Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili: tramite iniziative di <i>public engagement</i> sul territorio e la valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo..</p> <p>SDG16 - Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile: coinvolgendo tutti gli stakeholder.</p> <p>SDG 17 - Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile: tramite la partecipazione a partenariati di qualità e innovativi per la cooperazione internazionale allo sviluppo e di <i>capacity building</i>.</p> 

⁶⁵ Questo obiettivo della DG si può collegare alla quasi totalità degli SDGs; si esplicitano solo, a titolo esemplificativo, i collegamenti più rilevanti.



OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI DIRETTRICE GENERALE	LINEE DI AZIONE	Collegamenti SDG
GARANTIRE SPAZI, STRUTTURE E SVILUPPO EDILIZIO SOSTENIBILE	5. Tutelare il patrimonio edilizio dell'Ateneo con interventi di ristrutturazione, modernizzazione ed efficientamento energetico, anche attraverso il supporto degli strumenti digitali più innovativi (BIM)	<p><i>Potenziamento della struttura amministrativa responsabile della gestione edilizia</i></p> <p><i>Implementazione del risparmio energetico previsto dal Piano strategico energetico-ambientale (Pes)</i></p> <p><i>Potenziamento dell'infrastruttura e dei servizi informatici connessi alle strutture didattiche e di ricerca</i></p> <p><i>Ottimizzazione e valorizzazione degli spazi interni ed esterni</i></p> <p><i>Miglioramento della qualità e accessibilità degli ambienti, studiando soluzioni e fruibili per superare le barriere architettoniche</i></p> <p><i>Potenziare i servizi bibliotecari, attraverso una riorganizzazione degli spazi su base tematica e disciplinare</i></p>	<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 10px;"> <div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 10px;"> <p>SDG 4 - Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti: tramite l'ampliamento della residenzialità universitaria.</p> </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 10px;"> <p>SDG 7 - Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni: tramite la pianificazione di interventi per assicurare risparmio energetico e consumo sostenibile.</p> </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 10px;"> <p>SDG 9 - Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione e una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile: tramite i continui interventi di ristrutturazione e riqualificazione degli spazi, potenziando la rete informatica.</p> </div> </div> </div>
	6. Monitorare la realizzazione dei piani edilizi di Ateneo e dei servizi connessi	<p><i>Presidiare lo stato di avanzamento degli interventi relativi alle residenze universitarie</i></p> <p><i>Efficientamento delle procedure per affidamento lavori, servizi e forniture</i></p>	<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 10px;"> <div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 10px;"> <p>SDG 11 - Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili: tramite l'ottimizzazione e la valorizzazione di tutti gli spazi, superando le barriere architettoniche.</p> </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 10px;"> <p>SDG 12 - Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo: tramite l'ottimizzazione e la valorizzazione di tutti gli spazi, superando le barriere architettoniche.</p> </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 10px;"> <p>SDG 13 - Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico: promuovendo l'adesione a iniziative di riduzione delle emissioni e dei consumi e aderendo a iniziative di sensibilizzazione su tale tematica.</p> </div> </div> </div>



OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI DIRETTRICE GENERALE	LINEE DI AZIONE	Collegamenti SDG
ASSICURARE QUALITÀ E TRASPARENZA, SEMPLIFICAZIONE E PARTECIPAZIONE	<p>7. Perseguire l'innovazione e la digitalizzazione delle procedure amministrative, attuando un programma di semplificazione organizzativa che renda più snelli i processi garantendone contestualmente qualità e trasparenza</p>	<p><i>Garantire l'uniformità delle procedure amministrative, anche attraverso una revisione dei regolamenti su base tematica</i></p> <p><i>Assicurare un supporto a Facoltà/Dipartimenti/Centri in ordine agli adempimenti in materia di anticorruzione e trasparenza</i></p> <p><i>Implementare la transizione al digitale, aumentando la dematerializzazione e garantendo gli standard di sicurezza informatica</i></p> <p><i>Qualità dei servizi resi agli utenti in termini di accessibilità e completezza</i></p>	<div data-bbox="1335 427 1471 564"> <p>8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA</p> </div> <p>SDG 8 - Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti: tramite la valorizzazione del personale (formazione, benessere organizzativo) e l'aggiornamento della contrattazione collettiva con strumenti innovativi per premiare il merito.</p> <div data-bbox="1335 687 1471 825"> <p>10 RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE</p> </div> <p>SDG 10 - Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni: tramite un'organizzazione semplice e accessibile a tutti.</p>
	<p>8. Consolidare l'equilibrio economico-finanziario, sia monitorando l'impatto dei criteri di finanziamento nazionali, sia revisionando i criteri di finanziamento in uso nell'Ateneo</p>	<p><i>Coordinamento degli strumenti di programmazione e controllo</i></p> <p><i>Analisi della performance di Sapienza in termini di finanziamento (FFO, No tax area, facoltà assunzionali)</i></p> <p><i>Supporto alla revisione dei criteri interni di finanziamento</i></p>	<div data-bbox="1335 916 1471 1053"> <p>12 CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI</p> </div> <p>SDG 12 - Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo: tramite la sensibilizzazione al consumo responsabile anche attraverso la transizione al digitale e la dematerializzazione di molte procedure interne dell'Ateneo.</p>
	<p>9. Valorizzazione del personale tecnico-amministrativo, principalmente attraverso corsi di formazione, mirati anche all'uso delle nuove metodologie digitali</p>	<p><i>Personale TA: monitoraggio fabbisogno, formazione continua, benessere organizzativo</i></p> <p><i>Diffusione della cultura della performance e della valutazione</i></p>	<div data-bbox="1335 1158 1471 1295"> <p>16 PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI FORTI</p> </div> <p>SDG 16 – Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile, garantire a tutti l'accesso alla giustizia, e creare istituzioni efficaci, responsabili ed inclusive a tutti i livelli: tramite l'attenzione all'uniformità, alla semplificazione e la trasparenza di tutte le procedure amministrative.</p>



2.2 Gli obiettivi delle Aree dirigenziali

La struttura amministrativa centrale è articolata in Aree, Uffici e Settori; il Regolamento generale di organizzazione prevede che il ruolo di Direttore di Area sia affidato a dirigenti, mentre le posizioni organizzative di Capo Ufficio e Capo Settore sono affidate rispettivamente a personale di categoria EP e D⁶⁶.

L'organigramma funzionale è oggetto di aggiornamenti e integrazioni per adeguarlo alle esigenze gestionali dell'Ateneo⁶⁷.

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

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

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

A ciascun obiettivo operativo sono stati associati uno o più indicatori; ad ogni indicatore è stato attribuito un valore *target* che rappresenta il riferimento per la misurazione della *performance*⁶⁸. I valori di riferimento (*baseline*) rispetto ai quali sono definiti i *target* riguardano l'anno solare 2020 (31 dicembre) o l'a.a. 2019-2020⁶⁹. Il confronto tra valore *baseline*, *target* e risultato raggiunto nel 2021 verrà effettuato nella *Relazione sulla Performance*, documento di rendiconto che sarà pubblicato nel giugno 2022⁷⁰.

⁶⁶ Per il Regolamento completo si rimanda al documento pubblicato nel sito istituzionale, tra i regolamenti fondamentali dell'Ateneo: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/regolamenti-fondamentali>

⁶⁷ L'organigramma completo dell'amministrazione, con la descrizione puntuale delle competenze per aree, uffici e settori è disponibile sul sito istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/aree-e-uffici>

⁶⁸ ove non diversamente indicato, le scadenze annuali per ogni obiettivo si intendono al 31.12.

⁶⁹ Non tutti gli indicatori presentano un valore baseline.

⁷⁰ Le relazioni sulla performance relative agli anni precedenti sono pubblicate sul sito istituzionale: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/relazione-sulla-performance>



In relazione a ciascun obiettivo operativo della tabella n. 2 sono identificate le Aree⁷¹ e le unità organizzative⁷² 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 assicurare l'esecuzione di tutti gli adempimenti connessi e consequenziali al conseguimento degli obiettivi.

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

Si precisa che gli obiettivi operativi sono da riferirsi formalmente all'esercizio finanziario 2021. Ci si riserva di apportare eventuali modifiche/integrazioni qualora ritenuto necessario in seguito ai vari momenti di monitoraggio della programmazione operativa.

Si ricorda inoltre che il sistema di obiettivi è stato riesaminato al fine di tenere conto del cambio di *Governance* dell'Ateneo e per il permanere della situazione emergenziale dovuta alla pandemia e non si può escludere la necessità di ulteriori interventi di modifica o integrazione degli stessi.

⁷¹ Si precisa che ogni volta che viene fatto riferimento a "Tutte le Aree" è da intendersi compreso tra queste anche il Centro InfoSapienza.

⁷² La colonna dedicata alle unità organizzative, dettagliata a livello di Uffici, è suscettibile di variazioni/integrazioni in relazione all'organizzazione interna delle Aree coinvolte.



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

OBIETTIVO STRATEGICO: ASSICURARE UNA DIDATTICA SOSTENIBILE E QUALIFICATA, ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE					
OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE:					
GARANTIRE SERVIZI DI QUALITÀ, INNOVATIVI E INCLUSIVI, A SUPPORTO DI TUTTI I PERCORSI FORMATIVI, ANCHE A DISTANZA.					
SOSTENERE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA ATTRAVERSO IL POTENZIAMENTO DEI SERVIZI DEDICATI E IL RAFFORZAMENTO DELLE SEDI E DELLE RETI.					
Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (Risultati 2020)	Target 2021	Target 2022
1.1 Revisione dei processi di gestione, informatizzazione e digitalizzazione delle procedure amministrative dei percorsi post-lauream  	AROF <i>Uff. Diplomi post lauream, esami di Stato e scuole di spec.</i> CINFO <i>Uff. Servizi applicativi ARSS</i> <i>Uff. Segreterie discipline medico- farmaceutiche e psic.</i>	Stato di avanzamento digitalizzazione delle ammissioni e delle carriere dei dottorandi	70%	100%	-
		Numero di professioni per le quali è digitalizzata la gestione dell'abilitazione professionale ⁷³	1	+2 ⁷⁴	+2
1.2 bis Sviluppo su Infostud di funzionalità legate all'emergenza Covid-19  	CINFO <i>Uff. Servizi applicativi</i>	Grado di completamento delle modifiche applicative	100%	100%	-

⁷³ Le attività sono condizionate e subordinate all'eventuale formalizzazione del disposto normativo e all'uscita dello stesso in tempi congrui e tali da consentire all'Area la realizzazione delle attività nell'anno.

⁷⁴ Professioni di psicologo e farmacista



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (Risultati 2020)	Target 2021	Target 2022
1.3 Supporto alle azioni di tutorato in ingresso e in itinere, rafforzamento delle competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti  	AROF Uff. Offerta formativa, orientamento, tutorato e placement ARSS Uff. Accoglienza e prove di accesso	Tipologie di open badge rilasciati per la certificazione delle competenze degli studenti	5	+10	
		Numero studenti in percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento (PTCO) ⁷⁵	SOSPESO	2500	> t-1
		Nuovi utenti al portale Orientamento (primo accesso) nel corso dell'evento Porte Aperte – Digital Edition	22.393 ⁷⁶	24.000	-
		Percentuale di completezza delle informazioni pubblicate sul Catalogo di Ateneo (contenuti, sede, orario lezioni, orari di ricevimento, calendario esami) entro l'inizio dell'anno accademico	70%	100%	-
1.4 Promuovere la partnership con l'Università Telematica Unitelma Sapienza  	Obiettivo attualmente in fase di valutazione da parte della <i>Governance</i>				

⁷⁵ Il risultato è stato condizionato dall'emergenza COVID-19 che ha comportato la chiusura delle Scuole Superiori e, di conseguenza, la sospensione delle attività previste per realizzazione dei PCTO. Inoltre i progetti sono passati da 136 a 91 per il 2021

⁷⁶ Il baseline è stato desunto dalla comunicazione al Senato accademico del 15/09/2020 dal titolo: Evento porte aperte alla Sapienza 2020: dati di affluenza



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (Risultati 2020)	Target 2021	Target 2022
1.5 Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e disabilità  	AROF <i>Uff. Diritto allo studio e affari generali</i>	Numero “Comunicazioni per esami” ai docenti per la predisposizione di presidi didattico-organizzativi per studenti con disabilità e/o dsa	280	300	300
		Numero di studenti con disabilità e dsa che usufruiscono di tutorato alla pari e percorsi individualizzati	150	170	170
1.6 Potenziamento del sistema di reclutamento di studenti internazionali  	ARI <i>Uff. Internazionalizzazione della didattica</i>	Attivazione in via sperimentale di Desk informativi in Paesi targe		1° Desk attivato ⁷⁷	2° Desk attivato
		Numero di Fiere internazionali rappresentative di Macro Aree geografiche (Europa, America, Asia) cui l’Ateneo partecipa, con successiva analisi di impatto	1	≥1 M.Area geografica	≥1 M.Area geografica
1.7 Migliorare i servizi offerti agli studenti stranieri  	ARSS <i>Uff. Accoglienza e prove di accesso</i> ARI <i>Uff. Internazionalizzazione della didattica</i>	Definizione workflow di immatricolazione aggiornato e da condividere con il MUR per ottimizzazione processi immatricolazione studenti stranieri		Revisione pagina web su Hello Foreign students Entro il 30.09	Attivazione sistema trouble ticketing system stranieri ⁷⁸ Entro il 30.09

⁷⁷ Vedi descrizione Desk contenuta nel progetto approvato dal Senato Accademico (delibera n. 255/20) e dal Consiglio di Amministrazione (delibera n. 385/20) rispettivamente il 24.11.2020 e il 3.12.2020. 1° Desk: in Turchia

⁷⁸ Si riferisce all’attivazione di un servizio di trouble ticketing system per studenti stranieri per canalizzare l’accesso unico al primo livello ai servizi di segreteria



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (Risultati 2020)	Target 2021	Target 2022
1.8 Incentivare la mobilità internazionale all'interno dell'Alleanza CIVIS  	ARI Uff. Internazionalizzazione della didattica	Numero studenti <i>outgoing</i> negli Atenei CIVIS	60	≥ t-1	≥ t-1
		Numero docenti <i>outgoing</i> verso gli Atenei CIVIS ⁷⁹	sospeso	sospeso	≥ t-1
		Numero progetti congiunti finanziati per la mobilità dei dottorandi verso Atenei CIVIS	5	sospeso	+1 di t-1
		Definizione di Linee guida per la realizzazione dei percorsi di <i>virtual mobility</i> previsti dal Progetto CIVIS	-	Agli OCCC entro il 31.12.2021	-
		n. di studenti partecipanti a percorsi di <i>virtual mobility</i> attivati nell'ambito del Progetto CIVIS	-	-	≥ 20
1.9 Verifica del livello di soddisfazione degli studenti in mobilità <i>outgoing</i>  	ARI Uff. Internazionalizzazione della didattica	Attivazione di una indagine di <i>customer satisfaction</i> presso tutti gli studenti <i>outgoing</i>	livello di soddisfazione al 2020	Report finale con livello di soddisfazione in comparazione con t-1	Report finale con livello di soddisfazione in comparazione con t-1
		Attivazione di una indagine di <i>customer satisfaction</i> specifica con gli studenti <i>outgoing</i> in mobilità CIVIS ⁸⁰	sospeso	Report di soddisfazione	Report finale con livello di soddisfazione

⁷⁹ A seguito della diffusione del COVID-19, sono state fornite indicazioni tese a evitare spostamenti. Le mobilità in forma virtuale sono state consentite solo agli studenti e non ai docenti; gli atenei CIVIS hanno rinviato le mobilità dei docenti a data da definire

⁸⁰ L'indagine avrebbe dovuto rivolgersi agli studenti outgoing 2020 verso atenei CIVIS. Stante la previsione attuale di mobilità in versione blended o virtuale (a secondo delle sedi) per il primo semestre 2020-2021, il fatto che, in ogni caso, la mobilità 2020 costituisce il primo anno di mobilità nell'ambito del Progetto CIVIS (avviato a ottobre 2019) nonché le proroghe concesse per la mobilità sul Bando 2020 al 2021, si è ritenuto di rinviare tale attività al 2021. Sarà comunque predisposto il modello di questionario da somministrare



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (Risultati 2020)	Target 2021	Target 2022
<p>1.10 Supporto allo sviluppo di azioni di internazionalizzazione della SSAS all'interno dell'Alleanza CIVIS</p> 	<p>ARI <i>Uff. Cooperazione Scientifica Internazionale</i></p>	<p>Progettazione di un <i>network</i> di scuole di studi avanzati all'interno dell'Alleanza CIVIS</p> <p>Attivazione del <i>network</i></p>	-	Progetto agli OCCC entro il 31.12	-
<p>1.11 Supporto alle Facoltà nell'istituzione e attivazione di nuovi corsi di studio nel rispetto dei requisiti di qualità ministeriale</p> 	<p>AROF <i>Uff. Offerta formativa, orientamento, tutorato e placement</i></p>	<p>Numero nuovi corsi di studio interdisciplinari</p>	-	6	-
<p>1.12 Supporto alla promozione dell'offerta formativa di Sapienza</p> 	<p>AROF <i>Uff. Offerta formativa, orientamento, tutorato e placement</i></p>	<p>Numero di eventi nazionali di orientamento/saloni partecipati</p>	-	5	7
	<p>ARI <i>Uff. Internazionalizzazione della Didattica</i></p>	<p>Numero di eventi internazionali di promozione/saloni partecipati</p>	-	6	-



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

OBIETTIVO DEL DIRETTORE GENERALE:

AMPLIARE I SERVIZI E LE STRUTTURE A SUPPORTO DELLE ATTIVITÀ DI RICERCA E DI TERZA MISSIONE, VALORIZZANDONE L'ETEROGENEITÀ E L'IMPATTO SOCIALE ANCHE ATTRAVERSO STRUMENTI INNOVATIVI DI COMUNICAZIONE E DIFFUSIONE DEI RISULTATI

Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
2.1 Migliorare gli strumenti di supporto alla qualità della ricerca  	ASURTT Uff. Promozione e servizi di supporto iniziative ricerca Uff. Progetti Strategici di Ricerca e Valutazione	Redazione e promozione del Report di Analisi della partecipazione Sapienza al programma Horizon 2020 (2014/2020)	-	Entro il 30.06	--
		Predisposizione e pubblicazione nuovo bando di ateneo per coordinatori di progetti Horizon Europe	-	Emanazione Bando entro il 30/6	-
		Numero di schede di approfondimento, pubblicate su aspetti specifici della progettazione e derivanti dall'avvio del nuovo Programma Horizon Europe	-	3	+3
		Creazione di una sezione informativa web dedicata alle opportunità di finanziamento internazionale in ambito privato	-	Entro il 31/12	
		Supporto alla VQR 2015-2019 tramite incontri/eventi formativi con i referenti dipartimentali	-	≥ 6	-



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
<p>2.2 Assicurare la fruizione di spazi all'estero per le iniziative di ricerca e formazione</p> 	<p>APSE <i>Uff. Patrimonio immobiliare</i></p>		-	SOSPESO	-
<p>2.3 Incentivare la partecipazione ai programmi di ricerca MSCA (Marie Skłodowska Curie Actions) e ERC (European Research Council)</p> 	<p>ARI <i>Uff. Cooperazione Scientifica internazionale</i></p>	<p>Numero di <i>workshop</i> formativi destinati a docenti e ricercatori sulla predisposizione di proposte progettuali</p>	2	≥ 3	≥ 4
		<p>Reportistica sulla partecipazione di Sapienza ai programmi MSCA e ERC</p>	<p>S.A. 13.10.2020 CdA 27.10.2020</p>	<p>Agli OCCC entro il 31.12</p>	<p>Agli OCCC entro il 31.12</p>
<p>2.4 Rafforzare l'interazione tra Amministrazione e strutture di ricerca, identificando misure di monitoraggio/valutazione e miglioramento</p> 	<p>ASURTT <i>Uff. Promozione e servizi di supporto per le iniziative di ricerca</i></p>	<p>Report di analisi dati emersi dall'indagine ed elaborazione proposte migliorative</p>	-	Entro il 30.06	-
		<p>Numero di <i>workshop</i> e iniziative congiunte con le strutture a favore delle attività di ricerca</p>	4	≥ 5	≥ 5



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
2.5 Favorire l'incremento dei proventi da ricerca commissionata e trasferimento tecnologico di natura commerciale 	ASURTT <i>Uff. Valorizzazione e TT</i>	Emanazione di nuovi format e linee guida per le attività contrattuali di Dipartimenti, Facoltà e Centri		entro 31/07	
	ASURTT <i>Uff. Valorizzazione e TT</i> AOS <i>Uff. Organizzazione</i> ARCOFIG <i>Tutti gli Uffici d'Area</i> AROF <i>Uff. Diritto allo studio e affari generali</i>	Revisione del regolamento conto terzi e del regolamento tipo per la corresponsione dei compensi e degli incentivi ai ricercatori		Costituzione GdL entro il 30/04 Definizione testo Reg. 31.12	Emanazione nuovi regolamenti entro il 30.04
2.6 Migliorare la visibilità della ricerca e della terza missione Sapienza per favorire sinergie interne e partnership esterne 	ASURTT <i>Uff. Promozione e servizi di supporto per le iniziative di ricerca</i> <i>Uff. Progetti strategici di ricerca e valutazione</i> <i>Uff. Valorizzazione e TT</i> ASSCO <i>Uff. Comunicazione</i>	Numero di eventi di promozione delle iniziative di ricerca, di terza missione e <i>public engagement</i> dell'Ateneo	6	≥6	≥6
		Proporzione di Centri Interuniversitari sottoposti a monitoraggio sistematico e globale annuale dalla costituzione/partecipazione dei Centri in conformità alle Nuove Linee Guida 2019 ⁸¹ in materia di partecipazione e/o adesione dell'Ateneo ai Centri	6	100% entro il 30.11	Report finale di monitoraggio entro il 30.04
		Numero di brevetti Sapienza caricati sulla vetrina nazionale knowledge share		50 (su 88) entro 30/11	38 (su 88) entro il 30.06

⁸¹ Il testo delle Linee Guida è disponibile al seguente link: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/promuovere-accordi-e-convenzioni>



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
		Numero incontri con ricercatori, <i>spin off</i> , <i>start up</i> e aziende sul tema della protezione e valorizzazione della proprietà intellettuale	-	10	-
		Definizione policy e linee guida per il rinnovo dello status di start up finalizzato all'accreditamento e a supporto delle iniziative di imprenditoria accademica	-	Agli OOC entro 31/7	-
2.7 Implementazione Processo Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R) attraverso l'attuazione del piano d'azione approvato dalla Commissione Europea  	ASURTT <i>Uff. promozione e servizi di supporto per le iniziative di ricerca</i> ARI <i>Uff. Cooperazione Scientifica internazionale</i> AROF <i>Uff. Diplomi post lauream, esami di Stato e scuole di spec.</i> AOS <i>Uff. Organizzazione</i> ARAL <i>Uff. affari penali, disciplinari e contenzioso studente</i> ARAI <i>Uff. AAGG Protocollo e Archivi</i> ARU <i>Uff. Reclutamento Professori I e II Fascia e</i>	Monitoraggio del Piano d'azione HRS4R ⁸²	-	Report al 31/12	Report al 31/12
	Grado di attuazione del Piano d'azione HRS4R Sapienza come approvato dalla Commissione europea	-	100%	100%	

⁸² https://www.uniroma1.it/sites/default/files/field_file_allegati/4_action_plan.pdf



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
	Gestione Carriere Personale Docente Uff. Personale tecnico-amministrativo Uff. Collaborazioni Esterne e Reclutamento Ricercatori a tempo determinato ASSCO Uff. Comunicazione				
2.8 Progettazione e sviluppo di una sezione del portale istituzionale Sapienza dedicata alla terza missione 	CINFO Uff. Servizi applicativi	Realizzazione di un mosaico strutturato e definizioni dei ruoli per gli utenti di www.uniroma1.it	-	Entro 30.09	-
2.9 Progettazione e sviluppo di un portale per la Ricerca Sapienza 	CINFO Uff. Servizi applicativi	Realizzazione della piattaforma <i>web</i> per la Ricerca Sapienza	-	Entro 31/12	-



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
<p>2.10 Consolidamento del Programma SapiExcellence⁸³</p> 	<p>ARI Uff. Cooperazione Scientifica internazionale</p>	<p>Emanazione ed attuazione dei 3 bandi previsti dal programma (bandi Seal, Add, e BeForERC)</p> <p>Emanazione di un ulteriore Bando destinato ai vincitori del programma ERC, non ammessi a finanziamento UE (SeedERC)⁸⁴ e in connessione con i bandi FARE del MUR</p>	-	Entro il 31.12	Entro il 31/12
<p>2.11 Definire le modalità di affidamento del servizio di pubblicazione delle Riviste di Ateneo, privilegiando il ricorso a Sapienza Università Editrice (SUE)</p> 	<p>ARAI Uff. AAGG Protocollo e Archivi</p>	<p>Predisposizione ed emanazione di linee guida per l'attivazione, la pubblicazione e il finanziamento delle Riviste di Ateneo</p>	-	Entro il 30.11	-

⁸³ Il programma SapiExcellence è stato ideato e approvato nel 2018 (S.A. delibera n. 233 del 3.7.2018 e CdA delibera n. 285 del 17.7.2018), finanziato con fondi derivanti dall'Utile di esercizio (2017 e 2018), si compone di 3 specifiche iniziative: 1) Seal of SAPIExcellence; 2) Add SAPIExcellence; 3) BE-FOR-ERC.

⁸⁴ Si tratta di una nuova iniziativa, anch'essa senza copertura economica: occorrerà portarla in approvazione in sede di riparto di Utile di esercizio 2020 e attendere l'assegnazione dei fondi per poter emanare i bandi



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
<p>2.12 Valorizzazione dei dottorati nazionali e internazionali tramite l'ottimizzazione dei servizi dedicati</p> 	<p>AROF <i>Uff. Diplomi post lauream, esami di Stato e scuole di spec.</i></p> <p>ASURTT <i>Uff. promozione e servizi di supporto per le iniziative di ricerca</i> <i>Uff. Progetti strategici di ricerca e valutazione</i> <i>Uff. Valorizzazione e TT</i></p>	<p>Modifica del Regolamento dottorati per la semplificazione delle procedure per dottorati industriali e internazionali</p> <p>Percorso formativo trasversale su <i>soft skills</i> dei dottorandi</p>	-	Approvazione OCCC 31.10	-
<p>2.13 Incremento degli studenti di dottorato con titolo estero</p> 	<p>AROF <i>Uff. Diplomi post lauream, esami di Stato e scuole di spec.</i></p>	<p>Numero di studenti di dottorato con titolo estero con borsa di studio finanziata</p>	29	70	-



OBIETTIVO STRATEGICO: PERSEGUIRE UNO SVILUPPO SOCIALMENTE RESPONSABILE

OBIETTIVO DEL DIRETTORE GENERALE:

SUPPORTARE LO SVILUPPO DI SERVIZI, INIZIATIVE E STRUMENTI FINALIZZATI AD ASSICURARE L'INCLUSIONE SOCIALE E A DIFFONDERE UNA CULTURA DELLA SOSTENIBILITÀ IN COERENZA CON L'AGENDA ONU 2030.

Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
3.1 Valorizzare le iniziative della Sapienza per la sostenibilità e il raggiungimento degli Obiettivi dell'Agenda Onu 2030, attraverso le attività di comunicazione e la partecipazione a reti e ranking internazionali 	ASSCO <i>Uff. Comunicazione</i> <i>Uff. Supporto strategico e programmazione</i>	Invio dei dati per la partecipazione al ranking THE Impact	-	Entro la data di scadenza indicata	-
		Numero complessivo di notizie/pagine web pubblicate nella sezione relativa agli obiettivi ONU del portale Sapienza Sostenibile di Ateneo-	1 per ognuno dei 17 obiettivi	20 pagine	-
		Numero di notizie sul sito e/o comunicati stampa specifici inerenti iniziative o ricerche scientifiche coerenti con gli Obiettivi Onu	12	≥ 15	≥ 20
3.2 Valorizzare il brand Sapienza 	APSE <i>Uff. Affari Patrimoniali ed economici</i> ASSCO <i>Uff. Comunicazione</i>	Numero di nuovi prodotti a catalogo e/o personalizzazione di forniture	-	≥ 3	+3
		Realizzazione di video per la pubblicizzazione del merchandising da diffondere presso alcune sedi	-	≥ 1	≥ 2



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
3.3 Sviluppare le attività del <i>Career Service</i> 	AROF <i>Uff. Offerta formativa orientamento tutorato e placement</i>	Numero eventi di incontro con il mondo delle imprese e delle professioni (presentazioni aziendali, testimonial day, career day, iniziative con Alumni)	11	12	15
		Numero progetti formativi di tirocinio curriculare attivati a livello di Ateneo	1941	2000	≥ t-1
3.4 Efficientamento dei servizi di primo livello delle segreterie studenti 	ARSS <i>Tutti gli Uffici Segreterie</i>	Numero di segreterie con creazione di un archivio digitale unico per normativa e avvisi suddiviso in anni e argomenti		2 pilota	Tutte le segreterie
3.5 Razionalizzare e dematerializzare la gestione degli archivi studenti delle segreterie 	ARSS <i>Uff. Segreterie discipline umanistiche, giuridico-economiche e politico-sociale</i> ARAI <i>Uff. AAGG, protocollo e archivi</i> CINFO <i>Uff. Servizi applicativi</i>	Redazione linee guida riorganizzazione archivi		Entro il 30/06	-
		Grado di definizione massimario di scarto documenti cartacei archivi segreterie	50%	100%	-
		Tipologie di istanze digitali attivate e conservazione sostitutiva	1 tipologia	≥1 tipologia	Tutte le tipologie



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
3.6 Sviluppo Piano Welfare  	AOS Uff. Organizzazione	Formulazione nuova proposta piano welfare	-	Presentazione alle OO.SS. entro il 30.09	-
		Valutazione dei risultati ed eventuale integrazione o modifica del nuovo piano	-	-	31.12
3.7 Promozione delle attività sviluppate da Sapienza in collaborazione con le principali reti internazionali 	ARI Uff. Cooperazione scientifica internazionale Uff. Internazionalizzazione della didattica ASSCO Uff. Comunicazione ASURTT Uff. Promozione e servizi di supporto per le iniziative di ricerca Uff. Progetti strategici di ricerca e valutazione	Numero di grandi eventi internazionali ospitati in Ateneo	SOSPESO	SOSPESO	1 (Assemblea generale M8 Alliance)
		Numero di seminari specialistici su grandi temi di sviluppo sostenibile, con particolare riguardo al tema delle pari opportunità	2	≥ 2	≥ 2
		Numero di tavole rotonde realizzate in collaborazione con la Rete Scholars At Risk (SAR) e accademici/studiosi a rischio	-	2	≥ 2
		Presentazione a DG e Rettore CIVIS della relazione di impatto su Sapienza derivante dalla partecipazione alle iniziative in ambito ricerca e terza missione dell'alleanza CIVIS (a cura di ASURTT)	-	31.12	31.12
3.8 Promozione e supporto al servizio di Counseling di Ateneo  	AOS Uff. Organizzazione ASSCO Uff. Comunicazione	Progettazione operativa di servizio Counseling di Ateneo	-	31.12	-
		Realizzazione del servizio Counseling di Ateneo	-	-	30.06



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
<p data-bbox="143 384 551 456">3.9 Creazione dell'albo dei laureati Sapienza</p> 	<p data-bbox="607 437 842 619">AROF <i>Uff. Offerta formativa, orientamento, tutorato e placement</i> CINFO <i>Uff. Servizi applicativi</i></p>	<p data-bbox="887 512 1070 544">Operatività albo</p>		<p data-bbox="1738 512 1877 544">Entro 31.12</p>	



OBIETTIVO STRATEGICO: GARANTIRE SPAZI, STRUTTURE E SVILUPPO EDILIZIO SOSTENIBILE

OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE:

TUTELARE IL PATRIMONIO EDILIZIO DELL'ATENEO CON INTERVENTI DI RISTRUTTURAZIONE, MODERNIZZAZIONE ED EFFICIENTAMENTO ENERGETICO, ANCHE ATTRAVERSO IL SUPPORTO DEGLI STRUMENTI DIGITALI PIÙ INNOVATIVI (BIM);

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

Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
<p>4.1 Potenziare ed estendere la copertura wi-fi in nuovi edifici e spazi esterni</p>  	<p>CINFO Uff. Infrastruttura tecnologica</p>	<p>Estensione dell'area di copertura wi-fi con l'installazione di nuove antenne</p>	<p>82%</p>	<p>100%</p>	<p>-</p>
<p>4.2 Realizzare un sistema di conteggio delle presenze nelle principali aule dell'Ateneo</p>  	<p>CINFO Uff. Infrastruttura tecnologica</p>	<p>Numero di aule per le quali realizzare test, valutazione e studio delle misure di sicurezza</p>	<p>-</p>	<p>10</p>	<p>-</p>



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
<p>4.3 Realizzare un nuovo centro stella presso l'edificio Marconi per la ridondanza dei collegamenti della Città Universitaria</p> 	Obiettivo concluso				
<p>4.4 Garantire la continuità dei servizi in un'ottica di miglioramento della qualità e secondo criteri di sostenibilità</p> 	<p>APSE Uff. Gare approvvigionamenti e sviluppo edilizio AGE Uff. Amministrativo per l'edilizia Uff. Manutenzioni impiantistiche Uff. Manutenzioni edilizie e servizi</p>	<p>Ricognizione dei servizi, in appalto e in concessione (e relative scadenze) e di eventuali nuovi servizi da attivare</p> <p>Monitoraggio delle procedure di gara finalizzato alla continuità dei servizi</p> <p>Tempi di redazione dei capitolati di gara</p> <p>Predisposizione di capitolati di gara dei servizi improntati al rispetto dei criteri di sostenibilità ambientale</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p>1</p>	<p>Aggiornamenti trimestrali</p> <p>100%</p> <p>In tempo utile a permettere l'indizione delle procedure di acquisizione dei servizi, in linea con quanto previsto da Piano Anticorruzione</p> <p>≥ 3</p>	<p>Aggiornamenti trimestrali</p> <p>100%</p> <p>In tempo utile a permettere l'indizione delle procedure di acquisizione dei servizi, in linea con quanto previsto da Piano Anticorruzione</p> <p>≥ 3</p>



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
4.5 Definire e attivare <i>mobility projects</i> a favore degli studenti e del personale interno attraverso il Piano della Mobilità sostenibile 	APSE <i>Uff. Patrimonio immobiliare</i> AGE <i>Uff. Manutenzioni impiantistiche</i> <i>Uff. Manutenzioni edilizie e servizi</i> AOS <i>Uff. Security</i>	<i>Road Safety Inspections</i> ⁸⁵ (RSI) della Città Universitaria	-	Entro il 30.11	-
		Accordi di collaborazione con Mobility Manager di Enti terzi	-	1	+1
		Piano di Fattibilità Punti di Ricarica Veicoli Elettrici in Città Universitaria	-	Entro il 31.12	-
4.6 Realizzare i progetti di investimento finanziati dalla BEI 	AGE <i>Uff. Amministrativo per l'edilizia</i> <i>Uff. Manutenzioni impiantistiche</i> <i>Uff. Manutenzioni edilizie e servizi</i> <i>Uff. Realizzazione opere</i> <i>Uff. di Ateneo per l'energia</i> APSE	Progettazioni e verifiche ⁸⁶		10	10
		Affidamento lavori ⁸⁷		2	8

⁸⁵ Le *Road Safety Inspections* (RSI, Ispezioni e verifiche di sicurezza per le strade urbane) sono strumenti indispensabili che permettono di analizzare i livelli di sicurezza stradale con l'obiettivo di ridurre i rischi derivanti dalle interazioni fra diversi modi di trasporto e, conseguentemente, perseguono l'obiettivo di rendere la città e le sedi stradali sicure per i molteplici fruitori, siano essi pedoni, ciclisti, conduttori di moto e autoveicoli.

⁸⁶ **Progettazioni e verifiche:** **2021** - 1) Lotto 7 Aule; 2) Lotto 14 Aule; 3) Lotto 5 Aule; 4) Lotto 6 Aule; 5) PSG; 6) Lotto 7 Verifiche sismiche; 7) Biblioteca giurisprudenza; 8) Scalone Monumentale; 9) C10; 10) Palazzina dielettrica; **2022** 1) Biblioteca di lettere; 2) Lotto 3 Aule; 3) Lotto 4 Aule; 4) Lotto 1 Aule; 5) Lotto 2 Aule; 6) Lotto 3 Aule; 7) Lotto 10 Aule; 8) Lotto 3 Verifiche sismiche; 9) Lotto 5 Verifiche sismiche; 10) Lotto 7 Verifiche sismiche.

⁸⁷ **Affidamento lavori:** **2021** - 1) Lotto 7 aule; 2) Lotto 14 aule; **2022** - 1) Lotto 3 Aule; 2) Lotto 5 Aule; 3) Lotto 6 Aule; 4) Palazzina dielettrica; 5) Biblioteca Giurisprudenza; 6) Scalone monumentale; 7) C10; 8) Borghetto Flaminio



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
	<i>Uff. Gare approvvigionamenti e sviluppo edilizio</i> ARCOFIG <i>Uff. Bilanci, programmazione e gestione economico-patrimoniale e finanziaria</i>	Rispetto cronoprogramma progetti avviati		100%	100%
		Rendicontazione annuale come da contratto BEI del 21/12/2016		Entro il 30.09	Entro il 30.09
		Aggiornamenti periodici agli organi collegiali sullo stato di avanzamento dei progetti	4	≥ 3	≥ 3
4.7 Realizzare e riqualificare le residenze universitarie (Via Palestro e Via Osoppo in Roma e Latina)	AGE <i>Uff. Amministrativo per l'edilizia</i> <i>Uff. Manutenzioni edilizie e servizi</i> <i>Uff. Realizzazione opere</i> APSE <i>Uff. Gare Approvvigionamenti e sviluppo edilizio</i> <i>Uff. Residenze e Foresterie</i> CINFO <i>Uff. Infrastruttura tecnologica</i>	Lavori per le residenze presso Latina		Avvio procedura di gara per le residenze presso Latina	S.A.L. 40%
		Realizzazione opere a servizio delle Residenze di Viale Regina Elena		Avvio procedura di gara per le opere complementari a servizio delle residenze di Viale Regina Elena	Completamento opere complementari a servizio delle residenze di Viale Regina Elena
		Lavori per la realizzazione della residenza di Via Palestro		Conclusione dei lavori	
		Ultimazione progettazione via Osoppo			Vedi nota ⁸⁸



⁸⁸ Attualmente l'edificio di Via Osoppo presenta una situazione di criticità che non consente la programmazione successiva alla progettazione.



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
	<p>APSE Uff. Gare Approvvigionamenti e sviluppo edilizio Uff. Residenze e Foresterie</p>	<p>Approvazione del Regolamento per la fruizione della residenza "Regina Elena"</p>	-	Entro il 30.09	
		<p>Progettazione di servizi da affidare in concessione per le residenze universitarie</p>		≥ 2	
		<p>Redazione Piano Economico Finanziario (PEF) Residenza di Latina</p>		Entro il 30.06	
<p>4.8 Eseguire interventi - aggiuntivi rispetto a quelli previsti dal Programma BEI - per migliorare gli spazi per studenti (nuovi ambienti – riqualificazioni/adeguamenti di spazi esistenti)</p> 	<p>AGE Uff. Amministrativo per l'edilizia Uff. Manutenzioni edilizie e servizi Uff. Realizz. opere Uff. Manutenzioni impiantistiche Uff. di Ateneo per l'energia APSE Uff. Gare Approvvigionamenti e sviluppo edilizio CINFO Uff. Infrastruttura tecnologica</p>	<p>Numero di interventi effettuati (programmati e/o derivanti da esigenze straordinarie)</p>	16	≥ 10	≥ 10



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
4.9 Realizzare iniziative di riduzione dei consumi e di efficientamento energetico 	AGE Uff. Manutenzioni impiantistiche Uff. di Ateneo per l'energia Uff. Amministrativo per l'edilizia	Interventi realizzati per la riduzione dei consumi e l'efficientamento come da Programma Attuativo Energetico di Sapienza	+2 t-1	2 adeguamento cabine elettriche e/o nuovi impianti di cogenerazione	2 edifici con implementazione di sistemi BEMS (domotica) Illuminazione a LED
		Diagnosi energetiche finalizzate al monitoraggio dei consumi		2 Diagnosi energetiche ⁸⁹	+2 Diagnosi energetiche
		Studio fattibilità interventi per la riduzione dei consumi		2 Studi di fattibilità	2 interventi per la riduzione dei consumi
4.10 Sviluppare il Sistema Security di Ateneo 	AOS Uff. Security AGE Uff. Manutenzioni impiantistiche	Numero di varchi per i quali è realizzato il sistema di controllo accessi	4	+2 (varco Via de Lollis e varco Tumminelli in V.le dell'Università)	-
		Piano di fattibilità per l'estensione del sistema di controllo degli accessi ai parcheggi delle sedi esterne dell'ateneo	-	31.12	-
4.11 Riqualificare i sistemi di sicurezza (videosorveglianza e antintrusione degli spazi universitari) nelle sedi dell'Ateneo	AOS Uff. Security AGE Uff. Manutenzioni impiantistiche	Numero di sedi con nuovi impianti di sicurezza e/o videosorveglianza	3	+ 3 sedi ⁹⁰	+ 3 sedi

⁸⁹ Villino di Via Apuli e Palazzo dei Servizi Generali, Farmacologia

⁹⁰ Edificio Palazzo Baleani, Medicina legale, Edificio CU 026 –Dipartimento Neuroscienze umane – Sezione Neurologia (oppure altra sede da scegliere in condivisione con AGE)



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
		Piano di fattibilità per estendere la riqualificazione dei sistemi di sicurezza a tutte le sedi dell'ateneo	-	Entro il 31.12	-
4.12 Avvio dell'uso dei metodi e strumenti elettronici di modellazione per l'edilizia e l'infrastruttura - BIM ⁹¹  	AGE <i>Uff. Amministrativo per l'edilizia</i> <i>Uff. Manutenzioni impiantistiche</i> <i>Uff. Manutenzioni edilizie e servizi</i> <i>Uff. Realizzazione opere</i> <i>Uff. di Ateneo per l'energia</i> CINFO <i>Uff. Infrastruttura tecnologica</i>	Approvazione atto organizzativo Numero di edifici per i quali viene creato un modello digitale (<i>digital twin</i>)	-	30.06	Linee Guida per la digitalizzazione
				-	5 ⁹²
4.13 Definizione e attuazione di un piano formativo in materia di Security 	AOS <i>Uff. Security</i> <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i>	Definizione di linee guida per promuovere e consolidare in Sapienza una consapevole cultura della prevenzione e della sicurezza	-	30/06	-
		Piano formativo per il personale addetto ai servizi di portineria/controllo accessi e ai responsabili delle sedi	-	31/12	-
		Piano formativo per il personale TAB, docente e studenti	-	-	31/12

⁹¹ Adempimenti art. 3 comma 560/2017

⁹² Palazzo Servizi Generali; ex Dopolavoro; Farmacologia; Via Palestro; Sant'Andrea nuovo Edificio.



OBIETTIVO STRATEGICO: ASSICURARE QUALITÀ E TRASPARENZA, SEMPLIFICAZIONE E PARTECIPAZIONE

OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE:

PERSEGUIRE L'INNOVAZIONE E LA DIGITALIZZAZIONE DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVE, ATTUANDO UN PROGRAMMA DI SEMPLIFICAZIONE ORGANIZZATIVA CHE RENDA PIÙ SNELLI I PROCESSI GARANTENDONE CONTESTUALMENTE QUALITÀ E TRASPARENZA;

CONSOLIDARE L'EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO, SIA MONITORANDO L'IMPATTO DEI CRITERI DI FINANZIAMENTO NAZIONALI, SIA REVISIONANDO I CRITERI DI FINANZIAMENTO IN USO NELL'ATENEO;

VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO, PRINCIPALMENTE ATTRAVERSO CORSI DI FORMAZIONE, MIRATI ANCHE ALL'USO DELLE NUOVE METODOLOGIE DIGITALI.

Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
5.1 Supportare e coordinare lo sviluppo degli applicativi gestionali GOMAD (Governance e Management Digitale) per i Centri di spesa di Ateneo  	CINFO <i>Uff. Servizi applicativi</i>	Numero di processi per i quali è verificata la conformità della soluzione informatica	2 ⁹³	+2 ⁹⁴	-
	ARU ⁹⁵ <i>Uff. Personale TAB Uff. Personale doc.</i> ASURTT <i>Uff. Promozione e servizi di supporto per le iniziative di ricerca</i> ARAI <i>Uff. AA.SS. e Strutture decentrate</i>	Numero di processi per i quali sono verificate la conformità del processo amministrativo dall'Area competente e la sua applicazione	2	+2 ⁹⁶	-

⁹³ Il *baseline* relativo al 2020 riguarda le procedure: Assegni di ricerca (ARU) e Procedure di acquisto di beni e servizi (APSE).

⁹⁴ Gestione procedure concorsuali - Incarichi lavoro autonomo (ARU); Gestione organi collegiali (ARAI).

⁹⁵ Nel 2021 saranno considerate tra i contributori anche ASURTT (*Uff. Promozione e servizi di supporto per le iniziative di ricerca*) e ARAI (*Uff. AA.SS. e Strutture decentrate*).

⁹⁶ Gestione procedure concorsuali - Incarichi lavoro autonomo (ARU) e Gestione organi collegiali (ARAI).



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
<p>5.2 Soddisfazione dell'utente attraverso indagine di <i>customer satisfaction</i> (segreterie studenti)</p> 	<p>ARSS <i>Uff. Prove di accesso e Ofa</i> <i>Uff. Segreterie discipline umanistiche, giuridico-economiche e politico-sociale</i></p>	<p>Percentuale di sondaggi positivi rilevata attraverso il questionario GP</p>	<p>>50%</p>	<p>55%</p>	<p>60%</p>
<p>5.3 Avviare una sperimentazione della Verifica dell'impatto della regolamentazione (VIR)</p>  	<p>Obiettivo concluso</p>				
<p>5.4 Disciplinare in maniera sistematica le funzioni del Garante degli studenti</p>  	<p>Obiettivo concluso</p>				
<p>5.5 Ottimizzare l'attività consulenziale di ARAL</p>  	<p>Obiettivo concluso</p>				



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
<p>5.6 Definire, per quanto di competenza dell'università, le azioni previste dal Protocollo d'Intesa con la Regione Lazio</p> 	<p>ARAI Uff. AA.SS. e Strutture Decentrate</p>	<p>Predisposizione di reportistica da inoltrare al Rettore con riferimento allo stato di avanzamento dei lavori dei tavoli tecnici e gruppi paritetici insediati per l'attuazione degli artt. 19 co. 9, 19 co. 10, 30 co. 1 e 2, e 33 del Protocollo d'Intesa</p>		<p>Ogni 60 Giorni</p>	<p>Ogni 60 Giorni</p>
<p>5.7 Semplificare e assicurare la qualità e l'efficienza delle attività dei Centri della Sapienza</p> 	<p>Obiettivo concluso</p>				
<p>5.8 Adeguare il Regolamento generale di Organizzazione dell'Ateneo (ROA)</p> 	<p>Obiettivo concluso</p>				



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
<p>5.9 Riqualificare e razionalizzare gli archivi amministrativi, con particolare attenzione alla valorizzazione del patrimonio documentale storico</p>  	<p>ARAI Uff. AA.GG. Protocollo e Archivi</p>	<p>Numero di Facoltà oggetto di ricognizione volta a definire un'anagrafica degli studenti con relativa ubicazione della documentazione storica di pertinenza (1870/1970)</p>	<p>2 Facoltà</p>	<p>3 Facoltà</p>	<p>4 Facoltà</p>
<p>5.10 Formazione ai RAD sugli adempimenti della trasparenza amministrativa ai sensi del D.Lgs. 33/2013, come modificati dal D.Lgs. 97/2016</p>  	<p>Obiettivo concluso</p>				
<p>5.11 Adottare il nuovo Registro informatizzato degli accessi</p> 	<p>Obiettivo concluso</p>				



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
<p>5.12 Attuare i controlli necessari per verificare la veridicità delle dichiarazioni sostitutive rilasciate ai sensi del DPR 445/2000 ed eventuali rapporti sussistenti tra i dipendenti dell'Ateneo e soggetti destinatari di provvedimenti di natura economica</p>  		Obiettivo da ritenersi assorbito dalla dovuta ordinaria attività di controllo sulle dichiarazioni sostitutive da parte delle singole strutture			
<p>5.13 Monitorare i rischi anticorruzione utilizzando il sistema di gestione documentale</p>  		Obiettivo concluso			



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
5.14 Migliorare la performance amministrativa attraverso misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza nella salvaguardia della privacy  	ARAI Uff. AA.GG. Protocollo e Archivi TUTTE LE AREE	Grado di Attuazione delle misure di competenza di ciascuna Area previste per l'anno 2021 nel PTPCT 2021-2023		100%	100%
	ARAL Settore Privacy TUTTE LE AREE	Grado di attuazione delle misure previste per l'anno 2021 nel Piano di conformità privacy di Ateneo	100%	100%	100%
	ARAI Uff. AA.GG. Protocollo e Archivi	Monitoraggio sull'attuazione delle misure di anticorruzione e trasparenza da parte delle aree e dei centri di spesa		Report al 30.06 e al 31.12	Report al 30.06 e al 31.12
	ARAL Settore Privacy	Monitoraggio sull'attuazione del Piano conformità privacy di Ateneo		Report al 30.06	Report al 30.06
5.15 Supportare il reclutamento di nuovi professori e ricercatori  	ARU Uff. Personale docente ASSCO Uff. Supporto strategico e programmazione	Percentuale di procedure concorsuali i cui atti siano stati approvati entro 60 giorni dalla verifica con esito positivo del possesso dei requisiti da parte del candidato selezionato, sul totale delle procedure per il reclutamento del Personale docente gestite dall'Amministrazione centrale concluse positivamente tra il 01.01.2021 e il 30.11.2021	-	100%	-
		Percentuale di tracciamento del processo di reclutamento del personale docente		100% delle risorse assegnate in programmazione 2021	100% delle risorse assegnate in programmazione 2022



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
<p>5.16 Attuare il reclutamento del personale tecnico- amministrativo e bibliotecario</p>  	<p>ARU Uff. Personale TAB ASSCO Uff. Supporto strategico e programmazione AOS Uff. Sviluppo risorse umane</p>	<p>Grado di attuazione del piano di reclutamento PTA in relazione allo scorrimento delle graduatorie e all'avvio delle procedure concorsuali</p>	<p>100%</p>	<p>100%</p>	<p>100%</p>
<p>5.17 Supportare il processo di programmazione triennale di Ateneo</p> 	<p>ASSCO Uff. Supporto strategico e programmazione + eventuali Aree coinvolte per rispettiva competenza</p>	<p>Rendicontazione Programma triennale rimodulato</p> <p>Elaborazione nuovo documento di Programmazione in caso di emanazione nuove Linee Generali di indirizzo ministeriali 2021/2023</p> <p>Definizione del nuovo Piano strategico di Ateneo 2022-2027</p>		<p>In base a quanto definito dal MUR (cfr. DM 435/2020)</p> <p>Entro le scadenze previste</p> <p>31.12</p>	<p>Report finale</p>
<p>5.18 Predisposizione del Manuale del Controllo di Gestione (art. 2 RAFC)</p> 	<p>Obiettivo concluso</p>				



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
5.19 Razionalizzare il processo del trasferimento delle risorse tra Centri di costo interni all'Ateneo 	ARCOFIG <i>Uff. Bilanci, programmazione e gestione economico-patrimoniale e finanziaria</i> <i>Uff. Gestione ciclo attivo/passivo e adempimenti tributari</i>	Razionalizzazione processo trasferimenti da A.C. a Centri di spesa		Entro il 31.12	-
		Razionalizzazione processo trasferimenti tra Centri di spesa		-	Entro il 31.12
5.20 UpGrade dell'applicativo RealTimePro  	Obiettivo concluso				
5.21 Attivare progetti formativi innovativi per il personale TA  	AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i> ARU <i>Uff. Personale TAB</i> CINFO <i>Uff. programmazione e coordinamento ICT</i>	Definizioni di linee guida per l'accoglimento del personale neoassunto e l'inserimento nella realtà Sapienza		Entro il 30.11	
		Formazione per le figure apicali sulla gestione del personale da remoto		Entro il 31.12	
		Predisposizione di un progetto formativo per il rafforzamento delle competenze digitali e linguistiche (inglese)		Progetto entro il 30.06 Avvio dei corsi entro il 30.09	



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
<p>5.22 Valutazione dell'efficacia della formazione</p> 	<p>AOS Uff. Sviluppo risorse umane</p>	<p>Rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti sulle attività di formazione</p>	-	Entro il 30.10	-
<p>5.23 Indagine Benessere Organizzativo e interventi di miglioramento</p>   	<p>AOS Uff. Organizzazione</p>	<p>Coordinamento delle azioni previste dal “Piano di azioni e interventi di miglioramento derivanti dall’indagine sul benessere organizzativo” (cfr delibera CdA)</p>	-	Assegnazione azioni 30.04	-
			-	Monitoraggio 30/11	-
			-	Relazione 31/12	-
<p>5.24 Migliorare la gestione e la conservazione dei dati</p>  	<p>Obiettivo concluso</p>				



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
5.25 Semplificazione delle procedure di attribuzione degli scatti stipendiali e della premialità  	ARU <i>Uff. Personale docente</i>	Attività di monitoraggio delle procedure relative agli scatti stipendiali e alla premialità tramite report trimestrali		31.03 30.06 30.09 31.12	
		Revisione del Regolamento sulla Premialità			30/06
5.26 Semplificare ed assicurare la qualità e l'efficienza delle attività delle Facoltà di Sapienza 	ARAI <i>Uff. AA. SS. Strutture Decentrate</i> AROF <i>Uff. Offerta formativa, orientamento, tutorato e placement</i>	Aggiornamento del Regolamento-Tipo di Facoltà		Presentazione agli OOC entro il 31.07	
		Predisposizione del Regolamento-Tipo dei Corsi di Studio e di Area Didattica		Presentazione agli OOC entro il 31/10	
5.27 Definizione e predisposizione del documento digitale per garantire maggiore trasparenza ed efficienza dell'azione amministrativa  	ARAI <i>Uff. AA.GG Protocollo e Archivi</i> CINFO <i>Uff. Servizi applicativi</i>	Predisposizione di linee guida sulla gestione documentale e sulla conservazione in applicazione delle direttive AGID		Entro il 31.12	-



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
<p>5.28 Migliorare la performance amministrativa riducendo i rischi corruttivi</p> 	<p>ARAI Uff.AA.GG Protocollo e Archivi AOS Uff. Organizzazione</p>	<p>Aggiornamento della mappatura dei processi delle aree dell'amministrazione centrale e dei centri di spesa ai fini della rilevazione del rischio corruttivo</p>		<p>100%</p>	<p>-</p>
<p>5.29 Regolamento per la valutazione annuale dei professori e dei ricercatori di ruolo con riferimento alle attività didattiche e di ricerca per la partecipazione alle commissioni di abilitazione, selezione e progressione di carriera del personale accademico, nonché agli organi di valutazione dei progetti di ricerca⁹⁷</p>  	<p>ARU Uff. Reclutamento Professori I e II Fascia e Gestione Carriere Personale Docente ASURTT Uff. Progetti strategici di ricerca e valutazione AROF Uff. Offerta formativa orientamento tutorato e placement</p>	<p>Predisposizione del regolamento e Presentazione agli OOC</p>		<p>Entro il 31.12</p>	<p>-</p>

⁹⁷ In attuazione dell'articolo 6 commi 7 e 8 della Legge 30 dicembre 2010, n.240



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
5.30 Semplificazione del processo di mobilità interdipartimentale  	ARU <i>Uff. Reclutamento Professori I e II Fascia e Gestione Carriere Personale Docente</i>	Revisione del regolamento	-	Entro il 31.12	-
5.31 Definire linee guida per l'esercizio della potestà disciplinare nei confronti degli studenti 	ARAL <i>Uff. affari penali, disciplinari e contenzioso studente</i>	Predisposizione delle linee guida	-	Entro il 31.10	-
5.32 Supporto ai Centri di spesa per la gestione degli atti in materia negoziale 	ARAL <i>Uff. contenzioso civile, del lavoro e recupero crediti</i>	Creazione di un formulario contenente le clausole negoziali di maggiore rilevanza giuridica e gli atti extra-contrattuali ⁹⁸	-	Entro il 31.10	-
		Divulgazione del formulario	-	Entro il 31.12	-

⁹⁸ L'obiettivo si propone di mettere a disposizione dei centri di spesa uno strumento operativo di supporto per la redazione delle clausole maggiormente utilizzate nell'attività di redazione degli accordi negoziali (ad esempio, clausola risolutiva espressa, clausola penale, accordo di segretezza, ecc.) o di esecuzione contrattuale (ad esempio, costituzione in mora dei debitori, note di eccezioni di inadempimento o contestazione, dichiarazione di risoluzione del contratto, ecc.).



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline (2020)	Target 2021	Target 2022
5.33 Processo di digitalizzazione e reingegnerizzazione dei servizi 	AOS <i>Uff. Organizzazione</i> <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i> CINFO <i>Ufficio servizi applicativi</i> ⁹⁹ + TUTTE LE AREE	Report sul grado attuale di digitalizzazione dei processi amministrativi (report su processi digitalizzati)	-	31.07	-
		Gap Analysis e verifica normativa per completamento transizione digitale	-	31.10	-
		Progetto preliminare per la digitalizzazione, funzionale anche alla definizione di un “maturity model smart working”	-	31.12	-
		Implementazione azioni tecnologiche, amministrative, normative – realizzazione progetto	-	-	50%

⁹⁹ La Direzione Generale entra nella programmazione operativa dell'obiettivo



2.3 Gli obiettivi delle Strutture

Sapienza, già dal 2014, assegna obiettivi di *performance* anche a Facoltà e Dipartimenti; la responsabilità degli stessi è in capo ai Presidi di Facoltà e ai Direttori di Dipartimento, e il grado di raggiungimento degli stessi influisce sull'importo delle rispettive indennità di carica¹⁰⁰.

È utile ricordare che, come stabilito dallo Statuto di Sapienza¹⁰¹, i Dipartimenti sono le strutture primarie e fondamentali per la ricerca e per le attività formative, omogenee per fini e/o per metodi. Al fine del perseguimento dei propri fini istituzionali, i Dipartimenti sono dotati di autonomia gestionale e amministrativa per quanto riguarda tutte le attività contrattuali e convenzionali che li riguardano direttamente, con soggetti sia pubblici sia privati, nel rispetto della disciplina legislativa vigente, esclusa comunque la possibilità di provvedimenti amministrativi di carattere generale o relativi a questioni riservate ad altri organi identificati dallo Statuto.

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

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

L'attuale *Governance* di Ateneo sta avviando un processo di riorganizzazione condiviso con riferimento all'impostazione del prossimo ciclo di programmazione triennale integrata, che porterà anche alla definizione degli obiettivi di performance dei Direttori di Dipartimento e dei Presidi di Facoltà, che saranno oggetto di uno specifico allegato.

¹⁰⁰ Art. 4, commi 10 e 11 dello Statuto.

¹⁰¹ Artt. 11 e 12 dello Statuto.



3 La Prevenzione della corruzione e la Trasparenza¹⁰²

Ai sensi della normativa vigente¹⁰³, Sapienza adotta annualmente il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT o Piano Anticorruzione)¹⁰⁴, il documento in cui trovano rappresentazione, in chiave programmatica, le attività e le azioni individuate al fine di prevenire fenomeni corruttivi all'interno dell'organizzazione.

Il PTPCT di Sapienza è elaborato conformemente al dettato normativo della Legge n. 190/2012 e della disciplina derivata, e nel rispetto del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2019, adottato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione – ANAC, quale atto di indirizzo per l'applicazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Le attività finalizzate alla più compiuta realizzazione della trasparenza dell'azione amministrativa sono descritte in una apposita Sezione del PTPCT.

Il PTPCT è predisposto dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), che occupa un ruolo di centralità e di raccordo tra gli Organi di Governo che dettano le linee strategiche e i vari soggetti che, concorrono alla realizzazione degli obiettivi risultanti dal PTPCT, per i rispettivi ruoli e funzioni.

3.1 Attori e responsabilità

L'efficacia del PTPCT, in un'organizzazione complessa come Sapienza, è resa possibile dalla collaborazione di tutti i soggetti che a vario titolo la compongono.

Sul piano attuativo, risulta fondamentale per l'efficacia del PTPCT l'interazione dei Direttori di Area, dei Presidi di Facoltà, dei Direttori dei Dipartimenti e dei Centri, dei Responsabili Amministrativi Delegati (RAD), oltre che dei

¹⁰² Il presente capitolo è stato redatto con il supporto del Settore Misure Anticorruzione e Trasparenza Amministrativa dell'Area Affari Istituzionali (ARAI),

¹⁰³ Legge n. 190/2012, D.lgs. 33/2013, D.lgs. 97/2016, Atto d'indirizzo del MIUR del 14.5.2018 avente ad oggetto l'aggiornamento 2017 al PNAC-Università, approvato con Delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017.

¹⁰⁴ Con comunicato del 2 dicembre 2020 l'Anac, in considerazione della perdurante emergenza sanitaria, ha prorogato al 31 marzo 2021 i termini per l'adozione e la pubblicazione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2021-2023 e per la predisposizione e pubblicazione della relazione annuale del RPCT. Pertanto, non essendo stato adottato al momento della predisposizione del presente capitolo il PTPCT 2021-2023, non sono presenti specifici riferimenti al documento, che non appena formalmente adottato sarà pubblicato e dunque accessibile per ogni ulteriore approfondimento sul sito istituzionale, nella sezione Trasparenza: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/prevenzione-della-corruzione>.



dipendenti, dei consulenti e collaboratori che svolgono, a qualsiasi titolo, attività presso Sapienza.

- Gli Organi di indirizzo politico-amministrativo (Rettore/Organi collegiali) rivestono un ruolo centrale e determinante sia sotto il profilo della prevenzione della corruzione che della promozione di maggiori livelli di trasparenza; essi designano il RPCT; adottano il Piano anticorruzione e i suoi aggiornamenti; adottano gli atti di indirizzo di carattere generale, direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione.
- I Direttori delle Aree partecipano al processo di gestione del rischio effettuando attività di analisi, di valutazione, di proposta e definizione delle misure di prevenzione; collaborano con il RPCT nella fase di monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione; assicurano l'osservanza delle norme del "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici" di cui al D.P.R. n. 62/2013 e del "Codice di comportamento dei dipendenti della Sapienza" da parte del personale assegnato all'Area di competenza, attivando tutte le azioni previste in caso emergano violazioni; svolgono attività informativa nei confronti del RPCT, anche con riferimento alle istruttorie svolte su richiesta dell'Autorità giudiziaria (art. 16 d. lgs. n. 165/2001, art. 20 D.P.R. n. 3/1957, art. 1, comma 3, L. n. 20/1994, art. 331 c.p.p.).
- I Responsabili di Struttura (Presidi di Facoltà, i Direttori dei Dipartimenti e i Direttori dei Centri) sono i principali interlocutori del RPCT per le attività di prevenzione della corruzione attuate nelle strutture di rispettiva competenza; segnalano tempestivamente al RPCT ogni anomalia riscontrata anche sotto il profilo della mancata attuazione delle misure previste nel PTPCT, proponendo eventuali azioni correttive; partecipano al processo di gestione del rischio individuando e proponendo le misure di prevenzione relative ai processi di competenza; assicurano la qualità, l'integrità, il costante aggiornamento, la completezza, l'omogeneità, nonché la facile accessibilità delle informazioni, sotto il coordinamento del RPCT, ai fini degli adempimenti del d.lgs. n. 33/2013; assicurano l'osservanza – da parte del personale assegnato alle rispettive strutture – del "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici" di cui al D.P.R. n. 62/2013 e del "Codice di comportamento dei dipendenti della Sapienza", attivando tutte le azioni di competenza in caso di violazione; svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile, anche con riferimento alle



istruttorie svolte su richiesta dell'Autorità giudiziaria (art. 16 d.lgs. n. 165/2001, art. 20 D.P.R: n. 3/1957, art. 1, comma 3 L. n. 20/1994, art. 331 c.p.p.).

- I RAD delle Facoltà, dei Dipartimenti e dei Centri partecipano, con i rispettivi Responsabili di Struttura, all'attività di gestione del rischio e alle attività di monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione programmate nel PTPCT; svolgono attività informativa nei confronti del RPCT, al quale segnalano tempestivamente eventuali anomalie riscontrate anche sotto il profilo di eventuali inadempimenti delle prescrizioni contenute nel PTPCT, svolgendo attività propositiva su azioni ritenute utili a ridurre il verificarsi delle criticità evidenziate; provvedono, nell'ambito delle rispettive competenze, a tutti gli adempimenti di trasparenza assicurando la qualità, l'integrità, il costante aggiornamento, la completezza, l'omogeneità, nonché la facile accessibilità delle informazioni, sotto il coordinamento del RPCT, ai fini degli adempimenti del d.lgs. n. 33/2013; vigilano sulla corretta applicazione delle norme di comportamento da parte del personale tecnico-amministrativo posto alla diretta collaborazione, in adempimento delle norme previste nel "Codice di comportamento dei dipendenti della Sapienza"; svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile anche con riferimento alle istruttorie svolte su richiesta dell'Autorità giudiziaria (art. 16 d.lgs. n. 165/2001, art. 20 D.P.R: n. 3/1957, art. 1, comma 3 L. n. 20/1994, art. 331 c.p.p.).
- I dipendenti in generale, i collaboratori e i consulenti a qualsiasi titolo possono essere coinvolti nel processo di gestione del rischio, sotto il coordinamento del rispettivo Responsabile; assicurano la collaborazione al RPCT, garantendo ogni comunicazione di dati o di informazioni richiesta; segnalano eventuali situazioni di illecito di cui siano venuti a conoscenza, nonché ogni altra fattispecie rilevante ai fini della prevenzione della corruzione, al proprio responsabile gerarchico; possono segnalare direttamente al RPCT situazioni di illecito di cui siano venuti a conoscenza in ragione dell'attività lavorativa, ricorrendo allo strumento di tutela nei confronti del segnalante garantito dall'istituto del cd. whistleblowing.
- Il Nucleo di Valutazione di Ateneo (NVA) ha un ruolo incisivo nel processo di attuazione delle azioni di prevenzione della corruzione e, in particolar modo, nell'attuazione degli obblighi di pubblicazione imposti dal decreto "trasparenza" (d. lgs. n. 33/2013). Sotto tali profili, il suddetto



organo è chiamato a rafforzare il raccordo tra le misure di prevenzione e gli strumenti di miglioramento della performance degli uffici e dei dipendenti, ed a tal fine verifica i risultati delle attività descritte nella Relazione annuale del RPCT, ricevendo anche eventuali segnalazioni, da parte del Responsabile, di disfunzioni sull'attuazione del PTPCT. Verifica, inoltre, che nella misurazione e valutazione delle performance si tengano in considerazione gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e, in particolar modo, gli obiettivi di trasparenza, e che il PTPCT sia coerente con gli obiettivi strategico – gestionali al fine della validazione della Relazione sulla performance. Con particolare riferimento al processo di gestione del rischio corruttivo, offre un supporto metodologico al RPCT. Esprime parere obbligatorio sul Codice di comportamento ed attesta, a cadenza annuale ed in base alle modalità di volta in volta indicate dall'ANAC con apposita delibera, l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza.

- L'Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD) ha uno specifico ruolo nell'ambito delle azioni di prevenzione della corruzione, in fase di predisposizione e di aggiornamento del "Codice di comportamento dei dipendenti della Sapienza". Cura, inoltre, l'esame delle segnalazioni di violazioni delle norme comportamentali previste dal D.P.R. n. 62/2013 e dal "Codice di comportamento dei dipendenti della Sapienza" e, in collaborazione con l'Area Risorse Umane, la raccolta dei dati sulle condotte illecite accertate e sanzionate. Provvede, inoltre, alle comunicazioni obbligatorie nei confronti dell'Autorità giudiziaria (art. 20 D.P.R. n. 3/1957, art. 1, comma 3 L. n. 20/1994, art. 331 c.p.p.).

Al fine di permettere al RPCT di svolgere il proprio ruolo con autonomia ed effettività, è stato istituito, presso l'Area Affari Istituzionali (ARAI) il Settore Misure Anticorruzione e Trasparenza Amministrativa¹⁰⁵. Il Settore svolge attività di supporto nella predisposizione e nell'aggiornamento del PTPCT e di integrazione delle azioni in esso programmate con il ciclo della performance; svolge l'attività di monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione e di trasparenza proponendo, ove ritenuto necessario, specifiche modalità di svolgimento di verifiche, ispezioni e controlli sull'applicazione del PTPCT; supporta le attività istruttorie avviate dal RPCT in caso di segnalazioni relative a ipotesi di violazione del PTPCT, o riconducibili all'istituto del whistleblowing, nonché su eventuali istanze di accesso civico "semplice" pervenute ai sensi dell'art. 5, comma 1, del d.lgs. n. 33/2013, e di riesame di istanze relative

¹⁰⁵ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/settore-misure-anticorruzione-trasparenza-amministrativa-e-privacy>



all'accesso civico "generalizzato" disciplinato all'art. 5, comma 2, del d. lgs. n. 33/2013. Il Settore garantisce, inoltre, il coordinamento di azioni con i Direttori di Area ed i referenti eventualmente da essi individuati, nonché con i Presidi, i Direttori dei Dipartimenti e dei Centri e con i rispettivi RAD.

3.2 *Prevenzione della corruzione*

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

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

Le suddette attività, programmate o già in corso di attuazione, sono riconducibili da un lato all'applicazione di previsioni normative (misure di prevenzione "generali"), dall'altro sono individuate dall'Amministrazione in relazione al proprio contesto organizzativo e operativo (misure di prevenzione "specifiche").

L'attuazione delle misure generali è garantita coerentemente alle previsioni normative che disciplinano ciascuna di esse, e alle quali il PTPCT di Sapienza dedica un apposito Allegato descrittivo correlato ad una Tabella che, con riferimento a ciascuna misura, indica i tempi, gli indicatori e i soggetti responsabili dell'attuazione (rispettivamente Allegato 1A e Allegato 1B).

L'individuazione delle misure "specifiche" rappresenta il risultato di un insieme di attività preliminari e coordinate, svolte in base ad un metodo omogeneo di identificazione dei rischi corruttivi e del livello di rischiosità delle attività.

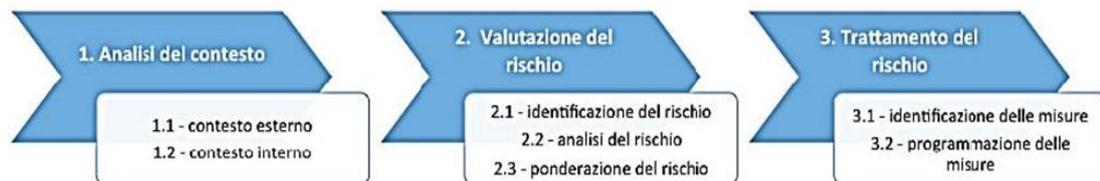
Tale processo, definito di "gestione del rischio" (*risk management*) risulta articolato in tre fasi:

1. **analisi del contesto**, svolta sotto due punti di vista, quello dell'ambiente e del territorio entro cui opera l'Ateneo sotto il profilo sociale, economico e culturale (contesto esterno), e quello degli elementi organizzativi e



gestionali che contraddistinguono lo svolgimento delle attività (contesto interno);

2. **valutazione del rischio**, che rappresenta la fase centrale per la determinazione del livello di rischio delle attività;
3. **trattamento del rischio**, che si realizza nell'attività di identificazione delle misure di prevenzione, con la relativa programmazione temporale di adozione e attuazione.



Analisi del contesto

L'analisi del **contesto esterno** è da intendersi, nell'alveo delle azioni di prevenzione della corruzione, come l'attività volta ad esaminare gli elementi dell'ambito territoriale in cui ha sede l'Università, ritenuti rilevanti in quanto idonei – seppur potenzialmente - ad influenzare il buon andamento dell'azione amministrativa e l'imparzialità della condotta dei soggetti che operano nell'Ateneo. Aspetti e dinamiche di natura culturale, economico-sociale, nonché elementi di natura criminologica, infatti, considerati in un particolare contesto territoriale, potrebbero rilevare come elementi "agevolatori" di fenomeni di corruzione anche all'interno dell'organizzazione; conseguentemente, l'analisi di tali elementi consente di formulare, in fase di programmazione, strategie di prevenzione maggiormente efficaci.

L'analisi e la valutazione dei fattori sopra esposti, avviata nel 2020 e rappresentata più compiutamente nel PTPCT 2021-2023, continuerà ad essere un aspetto ulteriormente approfondito anche nel 2021, con particolare attenzione ad elementi che potranno essere acquisiti anche mediante strumenti di indagine conoscitiva rivolti agli *stakeholder* dell'Ateneo.

L'analisi del **contesto interno** è svolta sotto il duplice profilo organizzativo e gestionale di Sapienza.

I dati relativi alla struttura organizzativa e gli elementi correlati quali, ad esempio, quelli relativi al contingente di personale, consentono, infatti, di evidenziare eventuali criticità che potrebbero prestare il fianco al rischio di *malagestio*.

Il profilo gestionale è analizzato mediante la **mappatura dei processi organizzativi**. Tale attività si ripercuote sulle azioni di prevenzione della corruzione e della trasparenza in quanto consente di individuare più agevolmente le attività di un processo esposte al rischio, permettendo di



effettuare la valutazione del livello di rischio, e quindi l'individuazione delle misure specifiche di trattamento.

Valutazione del rischio

La **valutazione del rischio** è un'attività composita, che prevede una preliminare attività di identificazione dei rischi, in relazione alle attività di ciascun processo (step). Per "rischio" o "evento rischioso" si intende l'evento che, in relazione ai processi considerati potrebbe, anche solo potenzialmente, verificarsi. L'identificazione degli eventi rischiosi è stata effettuata prendendo in considerazione il più ampio numero di fonti informative, interne (dati sui procedimenti disciplinari, segnalazioni, report di uffici di controllo, incontri con i responsabili degli uffici e con il personale), ed esterne (casi giudiziari e altri dati ritenuti rilevanti sotto il profilo della loro influenza nel contesto interno). Analizzando i processi mappati, è stata rilevata una serie di eventi rischiosi, rappresentati in una apposita tabella definita "tabella delle categorie di eventi rischiosi". Poiché la mappatura dei processi è stata effettuata identificando i singoli step, sono stati individuati gli step maggiormente esposti a rischio e, conseguentemente, i rispettivi comportamenti rischiosi.

La valutazione del rischio è stata oggetto, nel 2019 ad opera dell'ANAC, di una revisione sotto il profilo metodologico, che ha investito soprattutto la fase di analisi del rischio.

In attuazione delle indicazioni contenute nell'Allegato 1 al PNA 2019 "*Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi*" ("Allegato metodologico"), sono stati elaborati nuovi indicatori (*key risk indicators*), strumentali alla individuazione di un livello di rischio non più associato a parametri numerici, ma individuato in base a tre parametri di natura ordinale, di livello progressivamente crescente: basso, medio, alto.

In fase di prima applicazione del metodo, sono stati elaborati sei indicatori, ritenuti maggiormente idonei a rilevare il livello di rischio corruttivo. Sulla adeguatezza degli indicatori elaborati si è espresso favorevolmente anche il Nucleo di Valutazione di Ateneo, coinvolto dal RPCT nell'ottica della più proficua collaborazione per la realizzazione di una efficace politica di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

A ciascun indicatore sono stati associati specifici quesiti, le cui risposte – fornite dai Direttori di Area - hanno portato alla formulazione di un giudizio sintetico sul livello di esposizione al rischio corruttivo delle attività sottoposte ad analisi, ulteriormente sintetizzato ricorrendo ai tre parametri valutativi "basso", "medio", "alto". I risultati così elaborati, sono stati sottoposti al RPCT, per l'individuazione del livello di rischiosità definitivo.

Il parametro valutativo risultato dall'analisi del rischio ha rappresentato il valore di riferimento per svolgere la ponderazione del rischio, intesa come l'attività



finalizzata ad individuare le azioni da porre in essere per ridurre il livello di rischio e la priorità di trattamento. La fase di ponderazione è stata condotta in un'ottica di coerenza con le attività di valutazione svolte negli anni precedenti, considerando le misure attuate ed il livello di efficacia rilevata, anche al fine di apportare ulteriori interventi, ove necessario.

Trattamento del rischio

La fase conclusiva del processo di *risk management* è rappresentata dall'attività di trattamento del rischio, costituita dall'attività di individuazione delle azioni o attività ritenute idonee a ridurre il livello di rischio individuato in fase di analisi.

La valutazione del rischio basata sul nuovo metodo è stata svolta sui processi organizzativi delle Aree dell'Amministrazione centrale, e trova rappresentazione nell'Allegato 2 al PTPCT, che costituisce la sintesi della programmazione delle misure specifiche per il 2021.

La valutazione dei rischi con l'utilizzo del nuovo metodo proseguirà nel 2021 con riguardo ai processi delle Facoltà, dei Dipartimenti e dei Centri. Parallelamente, si procederà con un'attività di integrazione della mappatura dei processi delle Aree dell'amministrazione centrale.

3.3 *Trasparenza*

La trasparenza dell'azione amministrativa ha assunto, con l'entrata in vigore della L. n. 190/2012, valenza di misura generale di prevenzione della corruzione. Il d.lgs. n. 33/2013 ha introdotto una nozione di trasparenza quale "*accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni*", funzionale a favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche. Corollario della suddetta nozione di trasparenza è il diritto di chiunque ad accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi pubblici e privati giuridicamente rilevanti. Tale diritto viene garantito in prima istanza tramite la pubblicazione, in apposita sezione del sito web istituzionale, denominata "Amministrazione trasparente", dei documenti, dei dati e delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività, e con l'istituto dell'accesso civico, che può essere esercitato sia nella forma dell'accesso civico "semplice", sia nella forma nell'accesso civico "generalizzato".

A seguito delle modifiche apportate dal d.lgs. n. 97/2016 all'impianto normativo del d.lgs. n. 33/2013, le azioni realizzate in ambito di trasparenza amministrativa non trovano più luogo nel "Programma triennale per la



trasparenza e l'integrità", ma al fine di un maggiore coordinamento con le azioni di prevenzione della corruzione, sono descritte in apposita sezione del PTPCT, in cui sono riportate le azioni che Sapienza ha posto e pone in essere per realizzare in modo compiuto la trasparenza dell'azione amministrativa, in attuazione delle linee strategiche dettate dagli Organi di governo.

La pubblicazione dei dati, documenti e informazioni nella Sezione "Amministrazione trasparente"

La Sezione "Amministrazione trasparente" rappresenta il canale che consente la piena accessibilità alle informazioni, ai dati e ai documenti pubblicati ai sensi del d.lgs. n. 33/2013¹⁰⁶.

La Sezione è caratterizzata da una precisa struttura, conforme a quella delineata dall'ANAC nella delibera 28 dicembre 2016 n. 1310 «*Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016*», e più precisamente nell'Allegato 1, che rappresenta una mappa ricognitiva degli obblighi di pubblicazione alla luce delle modifiche apportate dal d.lgs. n. 97/2016 all'impianto originario del d.lgs. n. 33/2013.

Si compone di Sezioni di I livello, ulteriormente articolate in Sezioni di II livello in cui sono pubblicati gli specifici contenuti – documenti, dati o informazioni - previsti dalla vigente normativa.

Tali contenuti sono caratterizzati da natura "dinamica", in quanto soggetti ad un periodico aggiornamento, espressamente previsto per ciascuna tipologia di atto, documento o informazione da pubblicare, che può essere a cadenza annuale, semestrale, trimestrale o tempestiva.

La pubblicazione nella Sezione "Amministrazione trasparente" rispetta i criteri di qualità delle informazioni espressamente previsti dal decreto trasparenza, in quanto è assicurato il rispetto dell'integrità, del costante aggiornamento, della completezza, della tempestività e semplicità di consultazione, della comprensibilità e della conformità ai documenti originali detenuti dall'Amministrazione. Inoltre, i dati pubblicati sono oggetto di opportuno intervento nel caso il soggetto interessato ne richieda l'aggiornamento, la rettifica o l'integrazione. I documenti sono pubblicati in formato aperto e sono riutilizzabili senza ulteriori restrizioni diverse dall'obbligo di citare la fonte e di rispettarne l'integrità. È, inoltre, assicurato il rispetto del divieto di disporre filtri e altre soluzioni tecniche volte ad impedire ai motori di ricerca web di

¹⁰⁶ <https://web.uniroma1.it/trasparenza/> Il portale Sapienza Amministrazione Trasparente è stato realizzato dal Centro InfoSapienza per la parte tecnica, con l'Area Affari istituzionali per gli aspetti di contenuto, l'Area Risorse umane per la funzionalità dell'Albo pretorio e l'Ufficio comunicazione per l'impostazione editoriale. In questa sezione, l'Ateneo adempie agli obblighi di pubblicazione elencati e descritti nell'allegato 1 del D. Lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii.



indicizzare ed effettuare ricerche all'interno della Sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale.

Il processo finalizzato alla pubblicazione e profili di responsabilità

La pubblicazione dei dati e dei documenti nella Sezione "Amministrazione trasparente" rappresenta la fase finale di un processo di flusso informativo, appositamente messo in atto dall'Ateneo per il più efficiente soddisfacimento delle previsioni normative in materia. L'iter prevede che le singole strutture che elaborano il dato o producano il documento oggetto di pubblicazione obbligatoria, procedano autonomamente alla pubblicazione. Parimenti, le stesse strutture sono tenute all'aggiornamento dei dati e documenti di competenza, rispettando i termini previsti per ciascun obbligo. La fase operativa della pubblicazione nella Sezione "Amministrazione trasparente" è effettuata da personale appositamente individuato dal Responsabile di ogni struttura ed autorizzato ad accedere agli applicativi di gestione dei flussi informativi.

Il processo di flusso informativo implica un chiaro sistema di responsabilità, reso esplicito dal d.lgs. n. 33/2013, che investe i vari soggetti che vi partecipano. In considerazione della peculiare struttura organizzativa di Sapienza e del sistema delle responsabilità connesse alle funzioni svolte in ambito della prevenzione della corruzione e della trasparenza, il sistema di flusso informativo prevede che i Direttori di Area, i Presidi di Facoltà, i Direttori dei Dipartimenti e dei Centri, nonché i rispettivi RAD, garantiscano il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare, rispettando i termini previsti, assicurando la qualità, l'integrità, il costante aggiornamento, la completezza, l'omogeneità, nonché la facile accessibilità delle informazioni.

Il RPCT è chiamato a svolgere un'attività di controllo sul rispetto, da parte delle Strutture, degli obblighi di pubblicazione, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate. Sul RPCT grava, inoltre, l'onere di segnalare eventuali inadempimenti o ritardi all'organo di indirizzo politico, al Nucleo di Valutazione, all'ANAC e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina competente. Il RPCT svolge la sopradetta attività di monitoraggio periodicamente, con attività di consultazione diretta e con interlocuzione con i Responsabili della pubblicazione.

La rappresentazione dell'alberatura della Sezione, con l'indicazione delle Sezioni di I livello, dei contenuti relativi alle Sezioni di II livello e della tempistica di pubblicazione e aggiornamento, è fornita nell'Allegato 3 "Tabella del flusso di attuazione delle misure di trasparenza" al PTPCT. La tabella riporta, inoltre, le informazioni relative al processo del flusso informativo finalizzato alla pubblicazione, con indicazione dei soggetti responsabili per i singoli adempimenti di pubblicazione.



Sapienza ha adottato le misure organizzative necessarie al fine di assicurare l'esercizio dell'Accesso civico "semplice" pubblicando, nella sezione "Amministrazione trasparente – altri contenuti – accesso civico", le informazioni relative alle modalità di esercizio e la modulistica da utilizzare per inoltrare l'istanza, oltre ai riferimenti per attivare, in caso di inutile decorrenza dei termini previsti, l'esercizio del potere sostitutivo.

Nella stessa sezione sono pubblicate le informazioni per l'esercizio del diritto di accesso civico "generalizzato", che permette a chiunque di accedere ai dati e ai documenti detenuti dall'Ateneo, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria. È disponibile la modulistica che è possibile utilizzare per inoltrare l'istanza e quella per l'eventuale istanza di riesame, da indirizzare al RPCT. Sono, inoltre, pubblicate apposite FAQ per agevolare l'utenza.

Le Giornate della Trasparenza

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

L'idea di fondo è quella di promuovere una riflessione sul tema della trasparenza e della legalità come valore formativo e di buona gestione nel contesto universitario, laddove possibile attraverso la partecipazione di relatori di rilievo, esterni all'Ateneo. In tali incontri sono consentiti interventi ed è previsto uno spazio adeguato al dibattito.

L'iniziativa può inoltre essere ascritta al 16° Obiettivo di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni unite che punta a "*promuovere società pacifiche e più inclusive per uno sviluppo sostenibile*" e prevede esplicitamente la necessità di "*creare a tutti i livelli istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti*" (traguardo 16.6).

3.4 *Il collegamento con il Piano della Performance*

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



In quest'ottica le attività programmate nel PTPCT sono riportate nel ciclo della performance sotto forma di obiettivi e di indicatori, nel duplice versante della performance organizzativa e individuale.

Dell'esito del raggiungimento degli 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 nella Relazione sulla performance in cui, con riferimento all'anno precedente, sono verificati i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.



4 Comunicazione

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

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

La comunicazione della Sapienza è curata da operatori professionali presso uffici e settori preposti istituzionalmente a questo servizio¹⁰⁷, ma si avvale anche della collaborazione e di contributi da parte di altri soggetti.

Il Piano di comunicazione

Al fine di coordinare tali contributi e di condividere una comune missione comunicativa, sin dal 2009 l'Ateneo ha avviato l'elaborazione di un Piano di comunicazione annuale¹⁰⁸, con l'obiettivo di programmare e razionalizzare le attività, ottimizzando le risorse e creando una cultura condivisa della comunicazione. Per ulteriori approfondimenti sulle strategie comunicative di Sapienza si rimanda a tale documento.

La comunicazione con gli studenti

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

In termini di comunicazione digitale, il sito istituzionale di Sapienza offre una sezione dedicata agli studenti in cui sono facilmente accessibili le principali notizie e i *link* di interesse¹⁰⁹; inoltre le notizie più rilevanti sono capillarmente diffuse tramite il servizio di mailing list studenti. Tra i progetti di miglioramento della comunicazione digitale rivolta agli studenti rientra l'ottimizzazione dei

¹⁰⁷ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/ufficio-comunicazione>

¹⁰⁸ I piani annuali della comunicazione sono pubblicati sul sito istituzionale: <http://www.uniroma1.it/ateneo/chiamo/comunicazione-e-brand/piano-di-comunicazione>

¹⁰⁹ <https://www.uniroma1.it/it/pagina-strutturale/studenti>



sistemi informativi online (le *app* relative al sistema di gestione delle carriere studenti; l'armonizzazione tra il sito di ateneo e i siti di Facoltà e Dipartimenti). Per migliorare l'interazione con gli utenti, Sapienza ha intrapreso un programma di formazione sulle tecniche di comunicazione efficace (parlata e scritta) e sulla gestione positiva dei conflitti per gli operatori delle segreterie studenti; in questo quadro, ad inizio 2021 è stato adottato il nuovo vademecum *Scrivere con Sapienza - Manuale per testi chiari, corretti ed efficaci*, approvato dal Senato accademico e dal Consiglio di amministrazione rispettivamente nelle sedute del 19/01/2021 e del 28/01/2021.

Inoltre, nel corso del 2021:

- sarà avviata la progettazione e la successiva sperimentazione di un servizio di *help desk studenti*, un unico punto di accesso ai servizi informativi loro dedicati;
- sarà implementata la comunicazione con gli studenti internazionali: è prevista la traduzione multilingua (arabo, hindi e altre) di diversi documenti di particolare interesse (linee guida per la presentazione dei titoli esteri, carta dei diritti degli studenti e studentesse... ecc);
- sarà avviata l'elaborazione di un protocollo condiviso sulla comunicazione in situazioni di emergenza.

Ulteriori iniziative saranno valutate sulla base delle risultanze e dei suggerimenti emersi dall'indagine realizzata nel 2020 rivolta a studenti e laureati sulla comunicazione istituzionale di Ateneo.

Il Rapporto di sostenibilità

In conformità con lo Statuto e con la normativa¹¹⁰, Sapienza pubblica annualmente il Bilancio sociale, un documento che rendiconta puntualmente le attività dell'Ateneo dal punto di vista dell'*output* sociale.

Il Bilancio sociale¹¹¹ non è solo un'iniziativa di comunicazione e di trasparenza verso tutti gli *stakeholder*, ma essendo il risultato di un lavoro collegiale che coinvolge tutto l'Ateneo, contribuisce a consolidare la cultura del dato, della misurazione e della valutazione, oltre a rappresentare uno strumento analitico utile per *policy* e strategie future. Dal 2016 il Bilancio sociale integra anche il Bilancio di genere. A partire dall'edizione 2019, riferita alle attività 2018, il documento è diventato Bilancio sociale e di sostenibilità; la rendicontazione delle attività svolte e dei risultati raggiunti è stata infatti impostata in modo da tenere conto della corrispondenza tra i risultati raggiunti dall'Ateneo e gli

¹¹⁰ 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.

¹¹¹ Il Bilancio sociale è pubblicato sul sito istituzionale: <http://www.uniroma1.it/ateneo/governo/normativa-e-documenti/bilancio-sociale>



obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) dell’Agenzia 2030 delle Nazioni Unite (vedi anche paragrafo 1.4). Con l’edizione successiva, nel 2020, il documento è diventato Rapporto di sostenibilità. Il cambio di denominazione rispecchia una completa riorganizzazione dei contenuti; dopo l’edizione pilota del 2019, il Rapporto di sostenibilità assume infatti come prioritaria la rendicontazione in relazione ai 17 obiettivi Onu.

Pieghevole “*Sapienza at a glance*”

I principali dati su didattica, ricerca, strutture e risorse umane sono consultabili sinteticamente anche attraverso la pubblicazione “*Sapienza at a glance*” disponibile sia in formato cartaceo che sul sito¹¹². La brochure è pubblicata unicamente in lingua inglese.

Newsletter degli appuntamenti settimanali

La newsletter degli appuntamenti settimanali, inviata a tutto l’indirizzario di posta elettronica dell’Ateneo e selettivamente ai giornalisti e alle pagine eventi dei principali quotidiani, è un prodotto di comunicazione che presenta la ricchissima offerta di convegni, seminari, appuntamenti culturali e sociali, spettacoli e concerti offerti dalla Sapienza a diversi pubblici. Essa rappresenta una misura immediata dell’attività di terza missione, raccogliendo oltre 800 eventi all’anno. La newsletter è pubblicata anche sul sito di Ateneo nella sezione “Tutti gli eventi”¹¹³.

Comunicati stampa sull’attività scientifica

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

¹¹² <https://www.uniroma1.it/it/documento/sapienza-cifre>

¹¹³ <https://news.uniroma1.it/>



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

Sapienza attribuisce grande importanza alla valutazione della *performance* e, nel tempo, ha affinato e perfezionato le proprie metodologie, in coerenza con le sue caratteristiche specifiche e con la normativa di riferimento. La struttura organizzativa dell'Ateneo è complessa e articolata e richiede una sistematizzazione della correlazione tra strutture, attività svolte e, a cascata, responsabilità individuali, riscontrabile nell'architettura descritta nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) di Sapienza¹¹⁴.

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

Per quanto riguarda la performance individuale, gli obiettivi individuati nel presente Piano identificano le strutture interessate per responsabilità e competenze con la finalità di evidenziarne il contributo in un'ottica di *accountability* nei confronti dell'utente. L'esplicitazione degli obiettivi si limita in questa sede al livello di Aree dirigenziali e Strutture¹¹⁵, ma Sapienza ha adottato un sistema di attribuzione di obiettivi a cascata che permette di raggiungere tutti i suoi dipendenti e valutarne, ad ogni livello, le prestazioni individuali.

Valutare la *performance* individuale persegue in particolare le seguenti finalità:

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

¹¹⁴ Il Sistema di misurazione e valutazione della performance di Sapienza valido per il ciclo della performance 2021 è pubblicato sul sito istituzionale: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>.

¹¹⁵ Gli obiettivi operativi del presente Piano Integrato di Sapienza possono essere considerati come obiettivi di performance organizzativa in quanto direttamente derivanti dagli obiettivi strategici: si tratta a tutti gli effetti delle azioni concrete che l'Ateneo mette in campo per realizzare le sue strategie. Contestualmente, tali obiettivi hanno anche una valenza individuale per la dirigenza e i vertici delle strutture: infatti anche sulla base della valutazione del loro raggiungimento si calcola la quota di retribuzione di risultato; per quanto riguarda i direttori di area concorre anche la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti nello svolgimento delle proprie mansioni.



5.1 *La misura delle prestazioni*

Sapienza valuta la *performance* individuale del Direttore Generale, dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo attraverso differenti modalità che comportano la valutazione delle *performance*. In particolare, il modello di valutazione di Sapienza si basa sia sulla valutazione della *performance* gestionale sia sulla valutazione dei comportamenti organizzativi.

La valutazione del Direttore Generale

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

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

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

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

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



La valutazione dei Direttori d'Area/Dirigenti

Il modello di valutazione utilizzato prevede due dimensioni, ma con un diverso peso rispetto a quello applicato per il DG: la performance gestionale (con peso pari al 70%, di cui il 65% legato al raggiungimento degli obiettivi del Piano Integrato e il 5% agli esiti delle indagini di *Customer satisfaction*¹¹⁶) e i comportamenti organizzativi (con peso pari al 30%).

La dimensione relativa alla *performance* gestionale si riferisce al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, intendendo sia quelli in cui l'area diretta dal dirigente è individuata come "leader" sia quelli in cui l'area è individuata come "contributore", nonché agli esiti delle indagini di *customer satisfaction* indicate dal SMVP.

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.

Il soggetto valutatore è il Direttore Generale che utilizza a questo fine le schede di rendicontazione obiettivi, le schede di autovalutazione relative ai comportamenti organizzativi compilate dai dirigenti stessi e le risultanze delle indagini di *customer satisfaction*.

I valori relativi alle due dimensioni contribuiscono al calcolo di un indicatore di performance complessivo, che determinerà la quota di retribuzione di risultato spettante a ciascun Direttore di Area; qualora il dirigente non raggiunga i 2/3 degli obiettivi assegnati il DG potrà valutare la revoca dell'incarico¹¹⁷.

La valutazione del personale non dirigenziale

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

- *titolari di posizione organizzativa di categoria EP, D e assimilati:*

¹¹⁶ La dimensione inerente gli esiti delle rilevazioni di *Customer Satisfaction* è stata inserita a livello sperimentale nel SMVP 2021 al fine di tenere conto anche di altri elementi di valutazione oltre al conseguimento degli obiettivi del Piano della Performance. Ai fini di una soddisfacente rappresentatività della valutazione, il tasso di partecipazione all'indagine di *customer satisfaction* dovrà essere superiore a una soglia minima di significatività. Qualora tale soglia non venga raggiunta, la prevista quota di *customer satisfaction* verrà nuovamente assegnata al risultato degli obiettivi gestionali.

¹¹⁷ Statuto, articolo 25, comma 4.



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

➤ *personale di categoria B, C, D:*

per coloro che non ricoprono incarichi di responsabilità, già dal 2010 si applica l'istituto della produttività collettiva, una metodologia che prevede l'assegnazione di obiettivi a gruppi di lavoro costituiti nelle singole unità organizzative o trasversalmente in più di una ("obiettivi di gruppo e di struttura"); dal 2017 è prevista inoltre la misurazione e valutazione dell'apporto individuale del personale all'interno della produttività collettiva, al fine di favorire lo sviluppo professionale dei dipendenti, valorizzando il contributo dei singoli all'organizzazione e garantendo loro il riconoscimento del merito e dell'impegno di ciascuno. Nello specifico, il modello attribuisce alla produttività collettiva un peso pari al 85% e all'apporto individuale un peso pari al 15%. La valutazione della produttività collettiva nell'ambito degli obiettivi di gruppo e di struttura è di esclusiva competenza del Direttore/Responsabile di Struttura; la valutazione dell'apporto individuale viene effettuata dal Direttore/Responsabile di Struttura direttamente per il leader del gruppo e, sentito lo stesso, per gli altri componenti del gruppo, e si articola su 4 dimensioni di comportamenti organizzativi osservabili.

A cura di :

A porto strategico e comunicazione

U rapporto strategico e programmazione