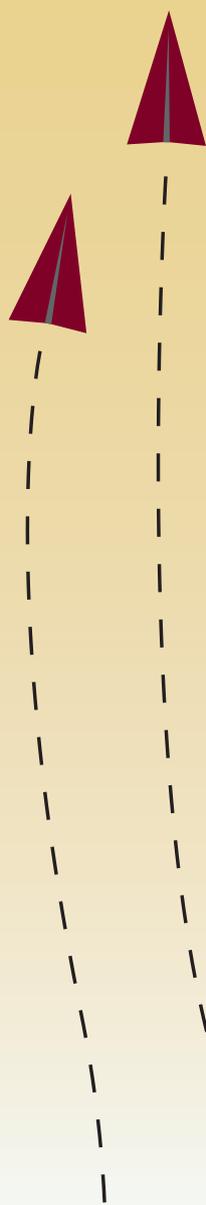


Piano integrato di attività e organizzazione 2023-2025

rimodulazione maggio 2023



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Piano Integrato
di Attività e Organizzazione
2023 - 2025
di Sapienza Università di Roma

-

Rimodulazione Maggio 2023

Redatto ai sensi dell'art. 6 del DL 9 giugno 2021, n. 80, convertito nella Legge 113/2021

Approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 3 del 24 gennaio 2023 e dal Senato Accademico con delibera n. 19 del 7 febbraio 2023

Rimodulazione approvata dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 161 del 30 maggio 2023 e dal Senato Accademico con delibera n. 169 del 13 giugno 2023



INDICE

PREMESSA	5
STRUTTURA DEL PIAO	6
SEZIONE I - SCHEDA ANAGRAFICA	8
1. <i>Elementi identificativi di Ateneo</i>	8
1.1 <i>Il sistema di Assicurazione della Qualità</i>	9
SEZIONE II - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	11
2. <i>Valore Pubblico</i>	11
2.1 <i>La pianificazione strategica di Sapienza</i>	11
2.2 <i>La Pianificazione strategica integrata</i>	13
2.3 <i>Gli stakeholder</i>	14
3. <i>Performance</i>	16
3.1 <i>La coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio</i>	16
3.2 <i>Performance organizzativa: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi</i>	17
3.3 <i>Gli obiettivi della Direttrice Generale</i>	17
3.4 <i>Gli obiettivi delle Aree dirigenziali</i>	24
3.5 <i>Gli obiettivi delle Strutture</i>	41
3.6 <i>Performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi</i> ..	41
3.7 <i>Piano di comunicazione 2023 - Idee e proposte per un anno di Sapienza</i>	41
3.8 <i>Sapienza per le pari opportunità e il benessere organizzativo</i>	45
4. <i>Rischi Corruttivi e Trasparenza</i>	47
4.1 <i>Il sistema di prevenzione della corruzione</i>	47
4.1.1 <i>Gli organi di programmazione e di indirizzo</i>	48
4.1.2 <i>I soggetti che partecipano al sistema di prevenzione della corruzione</i>	48
4.2 <i>Il sistema di gestione del rischio corruttivo</i>	51
4.3 <i>Analisi del contesto</i>	52
4.3.1 <i>Il contesto esterno</i>	52
4.3.2 <i>Il contesto interno</i>	53



4.4 La valutazione del rischio	55
4.5 Il trattamento del rischio	57
4.5.1 Programmazione delle attività correlate alla gestione del rischio	57
4.6. Le misure di prevenzione	57
4.7 Le misure generali	58
4.7.1. Il Codice etico e di comportamento	58
4.7.2 Misure di disciplina e contrasto al conflitto di interessi	60
4.7.3 Inconferibilità e incompatibilità per particolari incarichi e cariche	63
4.7.4 Incompatibilità	65
4.7.5 Misure di prevenzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni di particolari uffici (art. 35bis del d. lgs. 165/2001)	66
4.7.6 Misure relative allo svolgimento di attività e di incarichi extra-istituzionali	66
4.7.7 I divieti post-employment (pantouflage)	67
4.7.8 La formazione	68
4.7.9 La rotazione “ordinaria”	69
4.7.10 La rotazione “straordinaria”	69
4.7.11 La tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti – (c.d. whistleblowing)	70
4.7.12. Patti di integrità negli affidamenti	71
4.8 Le misure specifiche	72
4.8.1 Misure specifiche adottate nell’ambito dell’area di rischio “appalti pubblici”	73
4.8.2 Misure specifiche adottate nell’ambito delle attività di ricerca	77
4.9 La trasparenza	80
4.9.1 La pubblicazione dei dati, documenti e informazioni nella Sezione “Amministrazione trasparente”	80
4.9.2 Il flusso informativo finalizzato alla pubblicazione	81
SEZIONE III – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	84
5. Struttura organizzativa	84
5.1 Gli Organi di Governo, di gestione, di controllo e consultivi	84



5.2 Le strutture della Sapienza e l'organizzazione amministrativa	85
5.3 Riorganizzazione funzionale dell'Amministrazione Centrale	87
5.4 Organizzazione delle Strutture operative	90
5.4 Livelli e fasce per la gradazione delle posizioni di responsabilità	98
6. L'organizzazione del lavoro da remoto in Sapienza	99
6.1 Livello di attuazione e di sviluppo	99
6.2 Condizionalità e fattori abilitanti del lavoro agile	102
6.2.1. Misure organizzative	102
6.2.2. Requisiti tecnologici	102
6.2.3. Competenze professionali	104
6.3 Gli obiettivi all'interno dell'amministrazione, con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della performance	106
6.4 I contributi al miglioramento della performance, in termini di efficienza e di efficacia	108
7. Piano Triennale dei Fabbisogni di personale	109
7.1 Programmazione fabbisogno del personale 2023	109
7.2 Formazione del personale	113
7.2.1 Rilevazione dei fabbisogni formativi 2023	114
7.2.2 Report Formazione 2022	115
7.2.3 Budget 2023	120
SEZIONE IV – MONITORAGGIO	121
8. Strumenti per il monitoraggio e la rendicontazione del ciclo della performance	121
9. Monitoraggio "Rischi corruttivi e trasparenza"	122
10. Monitoraggio sezione "Organizzazione e capitale umano"	123
APPENDICE	124



Premessa

Il presente documento recepisce le rimodulazioni apportate a cura della Direzione Generale di Sapienza al Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025 (di seguito PIAO) approvato dagli Organi Collegiali di Sapienza al principio del 2023¹, in particolare nella sezione II (cap. 3 e 4) e nei relativi allegati (A e da 1 a 4) ovvero Performance e Anticorruzione.

Tali rimodulazioni – la cui probabile necessità era stata anticipata al momento dell'approvazione del PIAO al principio del 2023 – sono la naturale conseguenza del perfezionamento del percorso di riorganizzazione funzionale dell'Amministrazione Centrale, avviato nel corso del 2022 e teso a disporre di un grado di specializzazione adeguato a supportare al meglio le attività istituzionali, valorizzando le competenze e le professionalità.

A conclusione dell'iter procedurale che ha formalmente sancito il nuovo assetto organizzativo², la Direzione Generale ha infatti proceduto a una revisione del PIAO, aggiornando e adeguando le parti sulle quali la riorganizzazione funzionale ha impattato con più rilevanza, Performance e Rischi Corruttivi e Trasparenza. In questi ambiti è stato necessario rispettivamente riassegnare gli obiettivi operativi dell'Amministrazione Centrale e operare una rivalutazione e riassegnazione delle responsabilità in tema di trasparenza e anticorruzione. Ulteriori modifiche e integrazioni, di minore entità, sono state apportate in altri punti del documento ove ritenuto necessario per adeguare i contenuti all'attuale organizzazione.

Particolare attenzione è stata dedicata alla ridefinizione degli obiettivi operativi di performance dell'Amministrazione Centrale, al fine di rimodulare il sistema di obiettivi tenendo conto della nuova organizzazione, garantendo la continuità per le attività in corso d'opera e una complessiva coerenza con il vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)³, il Piano Strategico di Ateneo e gli obiettivi della Direttrice Generale.

Il presente documento mantiene inalterata la struttura del precedente.

¹ Il PIAO 2023-2025 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 24.01.2023 (cfr. delibera CdA n. 3/2023) e dal Senato Accademico del 07.02.2023 (cfr. delibera SA n. 19/2023).

² Vedi [DD n. 1055 del 1.03.2023](#) con cui è stato definito il nuovo organigramma dell'Amministrazione Centrale, [DD n. 1619 del 31.03.2023](#) con cui le competenze delle singole Aree dirigenziali sono modificate e/o integrate e [DD n. 1623 del 31.03.2023](#) con cui è stato attribuito il personale tecnico-amministrativo agli Uffici e ai Settori delle Aree dirigenziali, a decorrere dal 01.04.2023.

³ Il documento è disponibile sul sito istituzionale nella sezione Trasparenza: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/performance>



Struttura del PIAO

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) è il documento unico di programmazione triennale integrata con aggiornamento annuale che, ai sensi della recente normativa⁴, riunifica gli atti di pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione, all'organizzazione del lavoro da remoto, al fabbisogno di personale e alle strategie di formazione dello stesso, sviluppandoli in chiave sistemica e tenendo conto delle strategie e della programmazione finanziaria.

Il PIAO, che Sapienza ha considerato come un ulteriore sviluppo del modello già introdotto negli anni scorsi dall'Agenzia Nazionale per la Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) in una logica di integrazione delle scelte fondamentali e strategiche⁵, è stato realizzato con il contributo di diverse Aree, a seconda delle specifiche competenze e in coerenza con il documento elaborato nel 2022, interfacciandosi costantemente con la Direttrice Generale e con la *Governance* e tenendo presente il fine ultimo di creare valore pubblico attraverso l'azione amministrativa.

Il documento è stato strutturato seguendo il Piano tipo emanato con il Regolamento n. 132 del 30 giugno 2022 dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DPF) ed è articolato nelle seguenti quattro sezioni:

- **Sezione I** - contiene una descrizione sintetica dell'Ateneo con i dati identificativi dell'Amministrazione e alcune informazioni sulla struttura del sistema di Assicurazione Qualità;
- **Sezione II** - Valore pubblico, Performance e Anticorruzione: in cui sono esplicitate le politiche dell'Ateneo in termini di creazione di valore pubblico; gli obiettivi e gli indicatori predisposti secondo le logiche del ciclo della performance; il Piano di Comunicazione; le attività e le azioni individuate in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza ai sensi della normativa vigente e delle indicazioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC);
- **Sezione III** - Organizzazione e Capitale Umano: in cui viene descritta la struttura amministrativa, le strategie legate allo sviluppo e all'implementazione di modelli di

⁴ D.L. 80/2021, Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", il cosiddetto "Decreto Reclutamento" convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113; DPR 81 del 24 giugno 2022: Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal PIAO; DI 132 del 30 giugno 2022: Regolamento recante definizione del contenuto del PIAO.

⁵ Con le Linee Guida Anvur per la gestione integrata del Ciclo della performance delle università italiane (2015), la Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 (2017) e le Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane (2019).



organizzazione del lavoro da remoto e la programmazione strategica delle risorse umane anche in termini di formazione del personale;

- **Sezione IV** – Monitoraggio: in cui sono indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio delle sezioni precedenti.

Il presente documento assolve alle funzioni di Piano Esecutivo di Gestione per l'anno 2023⁶.

⁶ Vedi anche Statuto di Sapienza, art. 22, comma 2, lett. c).



SEZIONE I - SCHEDA ANAGRAFICA

1. Elementi identificativi di Ateneo

Fondata nel 1303 da Papa Bonifacio VIII, Sapienza è la più antica università di Roma e la più grande università d'Europa, che conta su un capitale umano docente e tecnico amministrativo di circa 7.000 persone, ed 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.

È un'università pubblica plurale e generalista, guidata – per il sessennio 2021/2026 – dalla Rettore prof.ssa Antonella Polimeni che rappresenta la Sapienza a ogni effetto di legge e ne garantisce autonomia e unità culturale. La Rettore è coadiuvata da un Prorettore vicario e da Prorettori e Delegati che svolgono una funzione di promozione, propulsione e progettazione di linee di sviluppo nell'ambito delle Aree di loro competenza⁷.

Al vertice dell'Amministrazione vi è la Direttrice Generale, al quale è attribuita la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo. L'Amministrazione centrale è organizzata in Aree dirigenziali, con diverse competenze, a loro volta articolate in Uffici e Settori.

La sede principale (la nota Città Universitaria di Piazzale Aldo Moro 5) si trova nel centro di Roma, mentre all'interno del territorio urbano ed extraurbano sono dislocate altre sedi formative. L'attuale organizzazione si basa su 57⁸, 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 presso due Aziende Ospedaliero-Universitarie (il Policlinico Umberto I e il Sant' Andrea) e sulle strutture dell'ASL di Latina per il Polo Pontino⁹.

Vi sono, inoltre, a disposizione di tutti gli studenti e della cittadinanza, realtà culturali e sociali come le 48 biblioteche articolate in 120 sedi del Sistema bibliotecario Sapienza, che mette a disposizione il più grande patrimonio librario universitario d'Italia; il Polo museale Sapienza, un sistema integrato dei 18 musei universitari con un patrimonio di collezioni in grado di illustrare diversi campi della conoscenza; un servizio di counselling psicologico e medico-sanitario Sapienza Salute; il Centro SapienzaSport, con oltre 100mila metri quadrati di impianti per praticare tutti i tipi di sport; l'Orto botanico; le orchestre e i cori di Musica Sapienza; il progetto Theatron; la web RadioSapienza e molto altro¹⁰.

⁷ Per ulteriori informazioni sull'articolazione della governance si rimanda al sito: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/governo>

⁸ A partire da novembre 2022, in seguito alla disattivazione di tre Dipartimenti di Medicina e all'attivazione di due nuovi Dipartimenti al loro posto (vedi SA del 29 marzo 2022 con delibera n. 66 e CdA del 7 aprile 2022 con delibera n. 120).

⁹ Il sito istituzionale di Sapienza offre informazioni e dati costantemente aggiornati, vedasi in particolare la pagina: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/chi-siamo>

¹⁰ Gli sportelli di orientamento Ciao ed Hello, la rete di sportelli Sort nella facoltà, l'ufficio per i diritti delle persone disabili, il servizio di placement Job Soul, oltre al front office mail e telefonico dell'Ufficio relazioni con il pubblico.



Sapienza accoglie più di 120.000 studenti e offre corsi di laurea e laurea magistrale di elevata qualità su quasi tutte le discipline umanistiche, scientifiche, tecniche, socio-economiche. L'offerta formativa della Sapienza – che include anche corsi in lingua inglese - comprende oltre 300 corsi di laurea e laurea magistrale, di cui 64 in lingua inglese, 200 master, oltre 90 dottorati di ricerca e 86 scuole di specializzazione¹¹. La Scuola Superiore di Studi Avanzati propone percorsi di eccellenza e un college gratuito per gli studenti più meritevoli.

L'attività di ricerca scientifica alla Sapienza copre uno spettro estremamente ampio di discipline, raggiungendo livelli di eccellenza in molti ambiti, quali l'archeologia, la fisica e l'astrofisica, le scienze umanistiche e i beni culturali, l'ambiente, le nanotecnologie, la terapia cellulare e genica, il design, l'aerospazio, le scienze sociali ed economiche.

Per quanto riguarda il posizionamento nei ranking accademici, ormai divenuti una componente strategica nel quadro dell'alta formazione e della ricerca, Sapienza conferma la sua presenza nelle più autorevoli classifiche universitarie nazionali e internazionali collocandosi tra le prime università italiane e tra gli atenei di eccellenza nel mondo¹².

1.1 Il sistema di 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. La qualità viene considerata come parte essenziale della complessiva strategia di gestione: uno strumento fondamentale per raggiungere l'eccellenza nel progresso scientifico e tecnologico, nella formazione e nello svolgimento dei processi amministrativi. Lo scopo di operare in qualità è quello di indirizzare e garantire le modalità con le quali l'Ateneo intende raggiungere i propri obiettivi e dare atto al ciclo di azioni necessarie per l'attuazione del miglioramento continuo.

Fin dal 2005 Sapienza dispone di un proprio sistema di Assicurazione Qualità (AQ); dal 2009 un presidio stabile, il Team Qualità¹³, coordina le politiche per la qualità, per la programmazione, per l'attuazione e la gestione dei processi, e le azioni per la loro realizzazione a livello centrale e periferico in coerenza con la normativa sul sistema Autovalutazione, Valutazione periodica, Accredimento (AVA).

L'Ateneo descrive in un apposito documento il quadro dei ruoli e delle responsabilità nell'ambito del proprio sistema di AQ¹⁴, descrivendone articolazioni, strutture di riferimento, compiti e responsabilità sia a livello centrale che periferico; una gestione efficace ed equilibrata del sistema di assicurazione della qualità in un'università complessa come

¹¹ Fonte: Sapienza in cifre 2022/2023, disponibile <https://www.uniroma1.it/it/documento/sapienza-cifre>

¹² Per ulteriori approfondimenti si rimanda alla seguente pagina istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/notizia/la-sapienza-nei-ranking>

¹³ Statuto vigente di Sapienza, art. 4, comma 7. Per ulteriori informazioni sul Team Qualità consultare la pagina sul sito istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/team-qualita>

¹⁴ Vedasi la pagina dedicata al Sistema di AQ di Sapienza, e in particolare il documento "Sistema di Assicurazione qualità Sapienza" ivi disponibile <https://www.uniroma1.it/it/pagina/assicurazione-qualita-sapienza>



Sapienza, infatti, non può prescindere da una crescente responsabilizzazione e sensibilizzazione sul tema della qualità di tutte le sue articolazioni.

Le politiche per l'Assicurazione Qualità sono costantemente aggiornate ed adeguate in riferimento agli indirizzi ministeriali¹⁵ e dell'Anvur¹⁶; l'ultimo aggiornamento del sistema AVA, AVA3, è in corso di recepimento da parte del Team Qualità che si è subito attivato per introdurre i nuovi elementi all'interno del sistema di AQ di Ateneo.

¹⁵ [DM 1154/2021 Autovalutazione, valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio.](#)

¹⁶ Per ulteriori informazioni sul sistema AVA3 è possibile consultare la seguente pagina web dell'Anvur: <https://www.anvur.it/attivita/ava/accreditamento-periodico/modello-ava3/strumenti-di-supporto/>



SEZIONE II - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2. Valore Pubblico

2.1 La pianificazione strategica di Sapienza

L'università è un'istituzione con una storia secolare che svolge le sue funzioni fondamentali in stretto contatto con la società e il territorio. Negli anni, si è evoluta e trasformata in linea con i mutamenti del contesto sociale al fine di intercettare i cambiamenti in tempo reale, individuare i bisogni futuri e creare le competenze necessarie a comprenderli, sfidarli e soddisfarli.

Sapienza – consapevole del suo ruolo, non solo per i compiti tradizionali che svolge, ma soprattutto per le sue potenzialità, per le risorse disponibili, per le sue opportunità di interagire con il sistema economico e sociale – ritiene di avere la capacità e la responsabilità di contribuire alla creazione di valore pubblico, identificando la conoscenza e i valori condivisi quali elementi fondanti del benessere dei cittadini.

L'impegno dell'Ateneo, della sua *Governance*¹⁷, della Comunità accademica e amministrativa emerge da tutti i documenti di programmazione e rendicontazione degli ultimi anni e in particolare dal Piano Strategico di Ateneo, il documento che Sapienza redige da oltre 15 anni¹⁸, nel quale traccia periodicamente le linee di sviluppo che intende perseguire nel medio-lungo periodo e che costituisce la base per la pianificazione operativa.

In particolare, nel vigente Piano Strategico 2022-2027¹⁹, l'Ateneo ha individuato con chiarezza una mappa strategica orientata a evidenziare come il perseguimento delle proprie missioni istituzionali generi valore pubblico. Il documento è anche la sede in cui sono definiti Missione, Visione e Valori dell'Ateneo, fattori dinamici in grado di cambiare e di modificarsi parallelamente all'evoluzione dell'Ateneo, e che riflettono e rafforzano l'identità di Sapienza; nella loro stessa formulazione è evidente il valore pubblico generato dalla funzione complessiva che l'Ateneo svolge oggi, e nelle sue intenzioni future, nel rispetto di valori condivisi da tutta la Comunità:

Missione: *Sapienza contribuisce all'innovazione e alla crescita sociale, culturale ed economica del Paese e della comunità internazionale attraverso la valorizzazione delle eccellenze nella ricerca, un'offerta formativa multidisciplinare, il dialogo con la società e l'impegno a ridurre le disuguaglianze e a favorire l'inclusione e la parità di genere.*

¹⁷ L'attuale assetto della Governance di Ateneo è consultabile qui <https://www.uniroma1.it/it/pagina/prorettori-e-delegati>

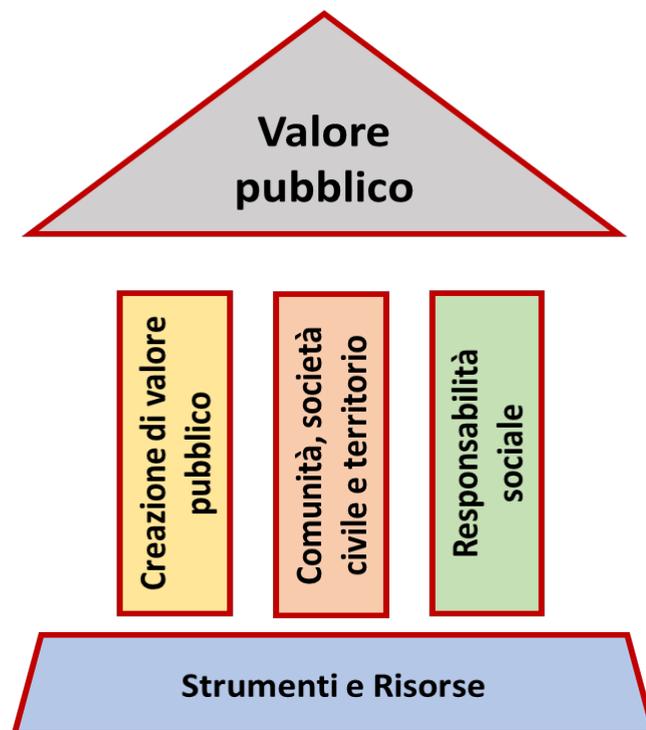
¹⁸ I Piani strategici di Sapienza sono disponibili alla seguente pagina istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/pianificazione-strategica-e-performance>.

¹⁹ Il Piano strategico 2022 – 2027 di Sapienza Università di Roma è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 75 del 15 marzo 2022 e dal Senato Accademico con delibera n. 64 del 29 marzo 2022; è consultabile sulla pagina dedicata del sito istituzionale <https://www.uniroma1.it/it/pagina/pianificazione-strategica-e-performance> e nella sezione Trasparenza: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/performance>



Visione: *Sapienza è un'università autonoma e libera che sviluppa le proprie attività istituzionali in modo etico e sostenibile, nell'interesse della collettività e dell'ambiente, realizzando scambi di conoscenze e collaborazioni con gli altri soggetti economici e sociali, pubblici e privati, che perseguono i comuni obiettivi del sapere, della crescita e della coscienza civile e democratica.*

Nel Piano Strategico di Ateneo 2022-2027 sono individuati quattro ampi ambiti strategici con una progressiva funzionalità, che rappresentano le leve di cui si è dotata Sapienza per generare valore pubblico. La figura di seguito evidenzia come la creazione di valore pubblico sia realizzata mediante specifici strumenti operativi di lungo termine e risorse, interagendo con la comunità, la società civile e il territorio e tenendo sempre presente la responsabilità sociale.



Per ciascuno dei quattro ambiti sono stati individuati, in stretto raccordo con le agende del contesto nazionale e internazionale, punti programmatici che ne delineano i contenuti, attraverso brevi paragrafi descrittivi delle principali azioni previste e con evidenziato il collegamento con gli Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030 (*Sustainable Development Goals* - *SDGs*). Sapienza infatti, consapevole che la realizzazione dell'Agenda 2030 richiede un forte coinvolgimento di tutte le 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 e ritiene utile indicare fin dal Piano Strategico quali sono gli *SDGs* al cui raggiungimento cerca di contribuire.



Di seguito una sintetica descrizione dei punti programmatici, per ambito:

- *Creazione di valore pubblico*: i punti programmatici previsti per questo ambito riguardano l'impegno per una didattica multidisciplinare e di qualità, l'attenzione alla formazione superiore e continua, l'orientamento all'eccellenza della ricerca, puntando sull'innovazione e sul sostegno alla imprenditorialità, senza dimenticare la necessaria promozione e lo sviluppo della divulgazione e comunicazione.
- *Strumenti e risorse*: per migliorare le proprie performance occorre disporre di risorse e strumenti operativi efficaci ed efficienti che permettano di svolgere in modo più che adeguato le attività istituzionali e amministrative; una costante attenzione alla qualità e alla salute delle proprie risorse (umane, economiche, informative, strumentali) è dunque condizione fondamentale per creare valore pubblico. Tra i punti programmatici previsti: la promozione e formazione del capitale umano, l'innovazione di Governo e Amministrazione, la programmazione efficace delle risorse, la digitalizzazione e semplificazione: digitalizzazione dei processi e integrazione degli applicativi.
- *Comunità, società civile e territorio*: nello svolgimento delle proprie attività, l'Università interagisce e si confronta costantemente con la Comunità accademica, la società civile e il territorio in cui opera, contribuendo allo sviluppo civile e economico della città e del Paese. Tra i punti programmatici previsti: salute pubblica e benessere; Sapienza per la società; luoghi e spazi; attività di orientamento e tutorato con il sistema scolastico.
- *Responsabilità sociale*: Sapienza persegue un'idea di università di eccellenza, accessibile a tutte e tutti, favorendo il merito senza dimenticare le pari opportunità. Un'università in cui le politiche per l'inclusione, il rispetto e il riconoscimento dell'altra e dell'altro si riflettano pienamente nella didattica, nella ricerca e nel *public engagement*. Tra i punti programmatici previsti: diversità e inclusione; *Gender Equality Plan*; diritto allo studio; sostenibilità; cooperazione internazionale.

Il Piano strategico costituisce la base su cui viene impostata tutta la programmazione annuale e pluriennale dell'Ateneo, in coerenza con la normativa vigente. Nel sistema di obiettivi di performance 2023-2025 (vedi cap. 3 e allegato A), si evidenzia il *cascading* degli obiettivi dagli ambiti strategici del Piano 2022- 2027.

È attualmente in corso uno studio al fine di identificare un set di indicatori di impatto del Piano Strategico, che possano supportare la *Governance* nel valutare quanto le attività e le azioni realizzate o programmate influiscano nel modificare determinate situazioni generando valore pubblico. Ci si propone di identificare quelli più adatti e corretti, in relazione con gli ambiti strategici e i punti programmatici di cui sopra.

2.2 La Pianificazione strategica integrata

È utile ricordare che, come stabilito dallo Statuto di Sapienza, 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.

Nel 2018 Sapienza ha avviato un percorso per coinvolgere ancora più attivamente le Strutture (Dipartimenti e Facoltà) nella pianificazione strategica, al fine di rafforzare l'identità comune e per sviluppare una concreta integrazione fra i vari livelli di organizzazione dell'Ateneo, tenendo in conto le specificità proprie di ogni Struttura.

Tale processo di pianificazione strategica integrata è stato attentamente guidato e condiviso, e si è concretizzato nella definizione, da parte di ogni Struttura di un documento triennale (2018-2020) in cui sono state delineate – con modalità uniformi – specifiche linee di sviluppo sulla base degli indirizzi del Piano Strategico di Ateneo 2016-2021.

Considerando gli esiti positivi di questa esperienza, Sapienza ritiene opportuno proseguire questo percorso, con gli opportuni correttivi e aggiornamenti derivanti dai cambiamenti intervenuti sia all'interno (come il varo del Piano Strategico di Ateneo 2022-2027) che all'esterno (nuova normativa AVA) dell'Ateneo, rafforzando ulteriormente il collegamento tra la pianificazione di Ateneo e quella delle Strutture.

Al fine di impostare un processo uniforme, l'Ateneo ha individuato i componenti per un Gruppo di Lavoro (membri della *Governance*, della Giunta Collegio dei Direttori di Dipartimento, una rappresentanza di Presidi di Facoltà e dell'Amministrazione) per predisporre un template del Piano Strategico di Struttura funzionale alla redazione di un documento di pianificazione snello, chiaro e di facile interpretazione per tutti gli *stakeholder*, che tenga inoltre in considerazione le recenti disposizioni normative e le novità in materia di accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari (AVA 3).

2.3 Gli stakeholder

Sapienza nel perseguimento delle proprie missioni fondamentali considera sempre il benessere economico, sociale, ambientale, organizzativo, culturale e sanitario dei propri stakeholder (letteralmente i “portatori di interesse”), ovvero tutti coloro che, direttamente o indirettamente, sono coinvolti nelle attività dell'organizzazione e beneficiano dell'impatto di queste.

Identificarli è dunque necessario per comprenderne le esigenze e contribuire, con le missioni istituzionali proprie dell'Università, alla creazione di valore pubblico, identificando la conoscenza e i valori condivisi quali elementi fondanti del benessere dei cittadini.



La Sapienza è al servizio di un sistema dinamico di relazioni e di valori che coinvolge:

- **le studentesse e gli studenti**, primi destinatari dei servizi dell'Università, per la costruzione della società della conoscenza;
- le **famiglie** interessate al futuro professionale dei loro figli, ma anche potenziali destinatari di percorsi di formazione continua;
- il **personale docente e ricercatore**, promotore di uno straordinario numero di saperi e conoscenze;
- il **personale tecnico, amministrativo, bibliotecario**, una comunità professionale con elevate competenze operative, tecnico-specialistiche e gestionali che opera nell'Amministrazione centrale e nelle strutture universitarie;
- la **società civile** interessata alla partecipazione e alla condivisione della scienza e della conoscenza;
- la **scuola secondaria** destinataria di tutte le iniziative per informare e orientare i futuri studenti;
- le **università nazionali e straniere** partner per rafforzare il rapporto virtuoso tra società e accademia, ma anche competitor nel mercato globale della formazione e della produzione scientifica;
- la **comunità scientifica nazionale e internazionale**, interessata allo scambio di conoscenze e di collaborazioni utili all'evoluzione della conoscenza;
- **enti, associazioni, fondazioni e consorzi**, con finalità di studio e di ricerca;
- le **istituzioni locali, nazionali e internazionali** (Regione, Città metropolitana, Comune, Ministeri, Unione europea...), con cui ci si relaziona per cogliere tutte le opportunità di condivisione delle politiche orientate alla creazione di valore pubblico;
- lo **Stato** (e in particolare, il Mur), in quanto principale finanziatore e fonte di normativa;
- il **mondo produttivo** (imprese, no-profit) quale sbocco per le conoscenze e le professionalità acquisite nel percorso di studi (placement), interlocutore interessato allo sviluppo del capitale umano e agli esiti della ricerca scientifica, di base e applicata;
- i **fornitori di beni e servizi** che attivano effetti rilevanti sull'economia del territorio;
- il **mondo della comunicazione**, la stampa e gli altri media, veicolo di informazioni e strumento di divulgazione.



3. Performance

Il presente capitolo, ai sensi dell'art. 6, comma 2, lett a) del D.L. 80 del 9 giugno 2021 e dell'art. 3, comma 1 lett. b), del D.M. 132 del 30 giugno 2022²⁰ è predisposto secondo quanto previsto dal D. Lgs. 150/09 e ss.mm.ii. ed è finalizzato, in particolare, alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia dell'Amministrazione. Il capitolo, infatti, assorbe gli adempimenti inerenti al Piano della performance come precedentemente normato da tale D. Lgs.

Tenendo conto delle strategie relative alle attività istituzionali, all'assicurazione della qualità e della programmazione economico-finanziaria, l'Ateneo definisce in questa sede - in coerenza con il Piano Strategico 2022-2027 - gli obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale dell'Amministrazione, corredati di indicatori e target per la loro successiva misurazione, valutazione e rendicontazione.

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 Aree²¹; per questo, il presente documento comprende gli obiettivi gestionali per la Direttrice Generale e gli obiettivi per le Aree dell'Amministrazione centrale (oggetto di apposito allegato – vedi Appendice).

Sempre in linea con il Piano Strategico di Ateneo, anche la programmazione operativa di Sapienza riporta i collegamenti con gli SDGs dell'Agenda 2030, nella consapevolezza del ruolo che l'Università riveste per il raggiungimento del modello di sviluppo inclusivo e sostenibile che l'ONU propone.

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

Il budget rappresenta lo strumento fondamentale dell'azione gestionale, poiché in esso sono specificati gli obiettivi da perseguire e la programmazione delle azioni da porre in atto per il loro raggiungimento.

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 presentate nei principali documenti programmatici di Ateneo, nell'ottica di un costante sviluppo e miglioramento delle attività e dei servizi erogati.

Le usuali modalità di raccordo e di integrazione del ciclo di bilancio con quello della performance sono descritte nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)²².

²⁰ [D.L. 80/2021](#) e [D.M. 132/2022](#).

²¹ Statuto di Sapienza, art. 22, comma 2, lett. c).

²² Il documento è disponibile sul sito istituzionale nella sezione Trasparenza: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/performance>



3.2 Performance organizzativa: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Lo Statuto di Sapienza prevede che il Rettore proponga annualmente al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione un documento di programmazione che individui anche gli obiettivi per l'Amministrazione²³. Tali obiettivi, definiti sulla base del Piano strategico 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 - in coerenza con il SMVP e le risorse finanziarie disponibili.

Il sistema è articolato con obiettivi assegnati alla Direttrice Generale e alle Aree dirigenziali: 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.

3.3 Gli obiettivi della Direttrice Generale

Per quanto riguarda la Direttrice Generale, il contratto prevede che gli obiettivi gestionali siano proposti dalla Direttrice e formalmente assegnati dagli Organi Collegiali.

Il sistema di obiettivi della Direttrice Generale per il 2023 è costituito da 9 obiettivi, direttamente collegati con gli ambiti strategici e i relativi punti programmatici del Piano Strategico 2022-2027 di Sapienza di cui al capitolo precedente, al fine di evidenziare la connessione tra linee strategiche e gestione operativa.

Rispetto al sistema di obiettivi 2022, per il 2023 sono state apportate alcune modifiche e inserito un obiettivo in più (si è passati da 8 a 9) per allineare le azioni gestionali della Direzione Generale ai cambiamenti in atto sia all'interno che all'esterno dell'Ateneo, anche al fine di una costante coerenza con la Missione e la Visione di Ateneo espresse nel Piano Strategico.

Per cambiamenti interni si fa riferimento in particolare al percorso di riorganizzazione funzionale dell'Amministrazione Centrale che è stato avviato nel corso del 2022; tale progetto – anticipato agli OCCC di Sapienza a metà anno – è stato definito nel dettaglio negli ultimi mesi del 2022; i criteri generali sono stati approvati dal CdA nella seduta del 27 ottobre 2022.

Il progetto di riorganizzazione è orientato a una visione organizzativa unitaria che, beneficiando dei nuovi strumenti di funzionamento, valorizzi le competenze e professionalità e sviluppi azioni coordinate esaltando la funzione amministrativa quale

²³ Statuto di Sapienza, art.18, c. 2, lettera e).



supporto generale alle logiche di consolidamento, sviluppo ed innovazione dell'Ateneo. La dinamicità del contesto universitario, sempre più complesso e globale, richiede infatti strutture organizzative adeguate, in grado di sostenere l'Ateneo in modo continuo e costante nel suo percorso di sviluppo; la gestione del PNRR ne è un esempio ed è uno dei principali elementi che hanno indotto alcune scelte organizzative. Il processo di riorganizzazione inserisce elementi di innovazione orientati ad una maggiore flessibilità, interscambiabilità e trasversalità e, parallelamente, continua ad assolvere a compiti e adempimenti tradizionali.

Le modifiche previste all'attuale struttura organizzativa dell'Amministrazione Centrale tengono conto dell'articolato contesto di riferimento, delle necessità e delle specificità delle singole realtà, intervenendo sulla numerosità e sulle competenze di alcune Aree organizzative, ridisegnando la configurazione di alcuni Uffici e Settori, istituendone di nuovi e modificando, ove necessario, le attuali denominazioni di Aree e/o Uffici e/o Settori al fine di rappresentare meglio le competenze e le attività proprie della struttura di riferimento.

In questo contesto, e nonostante allo stato attuale la riorganizzazione non sia stata ancora perfezionata, sono stati rivisti e aggiornati gli obiettivi della Direttrice Generale, approvati alla fine del 2022²⁴ e che di seguito si descrivono sinteticamente:

- Per l'ambito strategico relativo alla "Creazione di valore pubblico", in coerenza con la riorganizzazione in atto, sono stati definiti specifici obiettivi volti al supporto delle missioni istituzionali dell'Ateneo (Didattica, Ricerca, Terza missione). Nel primo caso si è voluto aggiornare l'obiettivo con un riferimento allo scambio di conoscenze e all'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, per includere anche tutti i percorsi di formazione continua (obiettivo 1); per quanto riguarda l'obiettivo 2, ci si riferisce al supporto che l'Amministrazione può dare alla ricerca, grazie al rafforzamento delle competenze interne per lo sviluppo dei progetti finanziati attraverso il PNRR; l'obiettivo 3 è invece dedicato alla Terza Missione e al Trasferimento Tecnologico, anche al fine di valorizzare l'istituenda Area amministrativa dedicata. In considerazione della natura trasversale e integrata delle attività di internazionalizzazione di Sapienza, non sono più presenti riferimenti espliciti in questo senso, considerandoli impliciti nella promozione e nello scambio di conoscenze la cui realizzazione è compresa della Visione dell'Ateneo inserita nel Piano strategico 2022-2027.
- Per l'ambito strategico relativo a "Strumenti e risorse", l'obiettivo 4 richiama la riorganizzazione in corso nell'Ateneo, nell'ambito della quale la valorizzazione del personale e delle loro competenze diventa elemento cruciale per ottenere l'auspicato efficientamento, con effetti positivi anche in termini di programmazione e utilizzo delle risorse e di qualità dei servizi erogati a tutti i livelli. Prosegue

²⁴ Gli obiettivi della Direttrice Generale per l'anno 2023 sono stati approvati dal Senato Accademico nella seduta del 12 dicembre 2022 e dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 19 dicembre 2022.



l'impegno per la trasformazione digitale, giunta alla fase attuativa, con un'attenzione ancor più focalizzata sulla totale accessibilità dei servizi (obiettivo 5).

- Per l'ambito strategico relativo a “Comunità, società civile e territorio” si pone in primis l'accento sull'impegno a garantire che tutti gli spazi di Sapienza siano accoglienti, sicuri, moderni ed efficienti dal punto di vista energetico, per gli studenti e per tutti gli stakeholder (obiettivo 6). Si richiama anche in questo ambito la necessità di sostenere la Terza missione, come condivisione del patrimonio di Sapienza e supporto alle molteplici attività culturali, ivi comprese le iniziative per l'orientamento e il tutorato, per contribuire al benessere della Comunità e del territorio (obiettivo 7).
- Per l'ambito strategico relativo alla “Responsabilità sociale” è stato introdotto un riferimento all'impegno per coinvolgere e tutelare le studentesse e gli studenti nel senso più ampio possibile, garantendo pari opportunità attraverso il diritto allo studio e l'inclusione sociale e favorendo la parità di genere, in coerenza con la Missione di Sapienza inserita nel Piano Strategico (obiettivo 8). Sempre in quest'ottica, l'obiettivo 9 integra un riferimento all'attuazione di politiche di risparmio energetico, fondamentali per un'Università che intenda sviluppare le proprie attività in modo etico e sostenibile (Visione di Sapienza nel Piano Strategico) compatibilmente con l'evoluzione del contesto esterno.

Gli obiettivi della DG sono riportati sono illustrati di seguito, indicando l'associazione con gli SDGs dell'Agenda 2030 dell'ONU tramite le icone corrispondenti e una breve didascalia.



Tabella 1: Obiettivi della Direttrice Generale – anno 2023

AMBITI STRATEGICI (Piano strategico 2022-2027)	OBIETTIVI DG 2023
<p style="text-align: center;">CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO</p> <p><i>Punti programmatici:</i></p> <p>A. <i>Didattica multidisciplinare e di qualità</i> B. <i>Formazione superiore e continua</i> C. <i>Ricerca, innovazione e imprenditorialità</i> D. <i>Divulgazione e comunicazione</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantire servizi a supporto di una formazione di qualità, inclusiva e partecipata dei percorsi formativi (di studio e tirocinio) promuovendo la cultura dello scambio di conoscenze e dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita. (A, B) 2. Rafforzare le competenze tecniche e gestionali dell'Amministrazione per supportare i progetti finanziati nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - PNRR. (C, D) 3. Favorire la visibilità delle attività di Terza Missione e Trasferimento tecnologico attraverso il potenziamento dei servizi dedicati. (C, D)
OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE - SDGs	
	<p>SDG 4 -Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti: tramite i servizi tesi a garantire una didattica multidisciplinare di qualità e inclusiva per tutti i percorsi di studio, supportando le attività di formazione e ricerca all'estero</p>
	<p>SDG 8 -Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti: tramite il supporto amministrativo e gestionale ai responsabili di progetti nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - PNRR</p>
	<p>SDG 9 -Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione e una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile: tramite il supporto alla ricerca, allo sviluppo tecnologico e all'interazione bidirezionale tra l'Università e il tessuto socio-economico</p>
	<p>SDG 10 -Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni: tramite servizi tesi a garantire la qualità dei percorsi formativi quale strumento per combattere le disuguaglianze e tramite adeguati servizi per il supporto alla Terza Missione e al Trasferimento Tecnologico</p>
	<p>SDG 17 -Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile: attraverso il supporto ai partenariati e alle reti nazionali e internazionali</p>



AMBITI STRATEGICI (Piano strategico 2022-2027)	OBIETTIVI DG 2023
<p style="text-align: center;">STRUMENTI E RISORSE</p> <p><u>Punti programmatici:</u></p> <p>A. <i>Promozione e formazione del capitale umano</i> B. <i>Innovazione di Governo e Amministrazione</i> C. <i>Programmazione efficace delle risorse</i> D. <i>Digitalizzazione e semplificazione dei processi e integrazione degli applicativi</i></p>	<p>4. Proseguire nel processo di riorganizzazione amministrativa dell'Ateneo, con il completamento della prima fase e l'avvio della seconda relativa alle Strutture (Facoltà, Dipartimenti e Centri), anche attraverso la valorizzazione delle persone e delle loro competenze, attuando percorsi innovativi di formazione continua, a vantaggio dell'efficacia e dell'efficienza gestionale e della qualità dei servizi per tutti gli stakeholder. (A, B, C)</p> <p>5. Proseguire nel processo di trasformazione digitale dei servizi, garantendone contestualmente qualità, semplificazione, accessibilità e trasparenza. (B, D)</p>
OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE - SDGs	
	SDG 4 -Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti: tramite attività di formazione del personale docente e tecnico amministrativo
	SDG 8 -Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti: tramite una riorganizzazione amministrativa funzionale anche alla valorizzazione delle competenze
	SDG 10 -Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni: tramite un'organizzazione razionale e accessibile a tutti
	SDG 12 -Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo: attraverso la transizione al digitale e la dematerializzazione di molte procedure interne dell'Ateneo
	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 alla trasparenza di tutte le procedure amministrative



AMBITI STRATEGICI (Piano strategico 2022-2027)	OBIETTIVI DG 2023
<p style="text-align: center;">COMUNITÀ, SOCIETÀ CIVILE E TERRITORIO</p> <p><u>Punti programmatici:</u></p> <p>A. <i>Salute pubblica e benessere</i> B. <i>Sapienza per la società</i> C. <i>Luoghi e spazi</i> D. <i>Attività di orientamento e tutorato</i></p>	<p>6. Garantire spazi sicuri, accoglienti e accessibili che consentano la completa fruizione di tutte le attività che la Sapienza offre, attraverso interventi di ristrutturazione, modernizzazione ed efficientamento energetico, con particolare attenzione agli spazi dedicati alla didattica. (A; B; C)</p> <p>7. Potenziare i servizi tesi a migliorare il benessere della comunità, rafforzando il sostegno alla Terza Missione, valorizzando il patrimonio e le attività culturali e ampliando le iniziative di orientamento e tutorato. (A, B, D)</p>
OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE - SDGs	
	<p>SDG 3 -Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età: tramite l'attenzione a tutti i servizi tesi a migliorare il benessere della Comunità</p>
	<p>SDG 4 -Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti: tramite l'attenzione alle iniziative di tutorato e orientamento</p>
	<p>SDG 7 -Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni: tramite una politica di sviluppo in termini di riqualificazione degli spazi</p>
	<p>SDG 9 -Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione e una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile: tramite l'impegno a cogliere tutte le opportunità di innovazione e modernizzazione dei servizi a beneficio della comunità</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 e delle attività culturali dell'Ateneo</p>
	<p>SDG 12 -Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo: tramite interventi di efficientamento energetico</p>



AMBITI STRATEGICI (Piano strategico 2022-2027)	OBIETTIVI DG 2023
<p style="text-align: center;">RESPONSABILITÀ SOCIALE</p> <p><i>Punti programmatici:</i></p> <p>A. <i>Diversità e inclusione</i> B. <i>Gender Equality Plan</i> C. <i>Diritto allo studio</i> D. <i>Sostenibilità</i> E. <i>Cooperazione internazionale</i></p>	<p>8. Supportare lo sviluppo di servizi innovativi, per coinvolgere e tutelare le studentesse e gli studenti, ampliando gli strumenti e i programmi per garantire inclusione sociale, diritto allo studio e parità di genere. (A, B, C, E)</p> <p>9. Promuovere e diffondere la cultura della responsabilità sociale e della sostenibilità nell'interesse della collettività e dell'ambiente, anche attuando politiche di risparmio energetico. (D)</p>
OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE - SDGs	
	<p>SDG 1 -Porre fine a ogni forma di povertà nel mondo: tramite le iniziative di tutela del diritto allo studio</p>
	<p>SDG 4 -Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti: tramite la formazione sul tema delle disuguaglianze di genere e il supporto agli studenti con bisogni educativi speciali</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 le iniziative di inclusione sociale per garantire pari opportunità</p>
	<p>SDG 12 -Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo: tramite la sensibilizzazione al consumo responsabile anche attraverso iniziative di risparmio energetico</p>
	<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>
	<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>



3.4 Gli obiettivi delle Aree dirigenziali

La struttura amministrativa centrale è articolata in Aree, Uffici e Settori; il Regolamento generale di organizzazione²⁵ 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 D.

L'organigramma funzionale è periodicamente oggetto di aggiornamenti e integrazioni per adeguarlo alle esigenze gestionali dell'Ateneo; tuttavia, tra la fine del 2022 e il primo trimestre del 2023, è stato ritenuto necessario ridisegnare tutto l'assetto organizzativo dell'Amministrazione Centrale di Sapienza con un'articolazione interna e un grado di specializzazione adeguato alla dimensione, al peso istituzionale e al prestigio di un ateneo complesso, e ai rilevanti cambiamenti esterni intervenuti negli ultimi anni.

La nuova organizzazione funzionale dell'Amministrazione Centrale²⁶, divenuta operativa dal 1° aprile 2023²⁷, ha comportato la modifica e/o l'integrazione della struttura, delle competenze e della dotazione organica delle Aree dirigenziali.

Per questo, nell'attesa del perfezionamento formale della riorganizzazione e come peraltro esplicitamente dichiarato²⁸, il PIAO 2023-2025 riportava, nell'allegato A, gli obiettivi di performance pluriennali già individuati del PIAO 2022-2024 senza specifici aggiornamenti per il 2023; una scelta dettata dalla volontà di dare continuità delle attività già avviate e per evitare ritardi nell'adozione del PIAO.

A valle della conclusione dell'iter procedurale della riorganizzazione funzionale, la Direzione Generale si è immediatamente attivata per rimodulare, in coerenza con il nuovo assetto organizzativo e con la collaborazione dei Direttori delle Aree, il sistema di obiettivi operativi dell'Amministrazione Centrale.

Il nuovo sistema presenta elementi di continuità con il precedente ma integra al suo interno anche nuovi obiettivi in linea con le più recenti priorità individuate e con i cambiamenti intervenuti, sia a livello interno che esterno; per chiarezza nei confronti degli stakeholder e evitare ambiguità con il precedente documento, è stata applicata a tutti gli obiettivi (sia già esistenti che nuovi o rimodulati) una nuova numerazione (lettera riferita all'ambito strategico e numero romano progressivo).

²⁵ Il Regolamento generale di organizzazione è disponibile alla seguente pagina istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/documento/regolamento-di-organizzazione-generale-dellateneo>

²⁶ In seguito alla riorganizzazione funzionale, le Aree di Sapienza sono le seguenti : Area Affari generali (ARAG), Area Affari legali (ARAL), Area Appalti e approvvigionamenti (ARAP), Area Contabilità finanza e controllo di gestione (ARCOFIG), Area Gestione edilizia (AGE), Area Offerta formativa e diritto allo studio (AROF), Area Organizzazione e sviluppo (AOS), Area Patrimonio e sostenibilità (ARPS), Area Risorse umane (ARU), Area Servizi agli studenti (ARSS), Area Supporto alla ricerca (ASUR), Area Supporto strategico (ASUS), Area Terza missione e trasferimento tecnologico (ARTEM), Centro InfoSapienza (CINFO).

²⁷ Vedi [DD n. 1055 del 1.03.2023](#) con cui è stato definito il nuovo organigramma dell'Amministrazione Centrale, [DD n. 1619 del 31.03.2023](#) con cui le competenze delle singole Aree dirigenziali sono modificate e/o integrate e [DD n. 1623 del 31.03.2023](#) con cui è stato attribuito il personale tecnico-amministrativo agli Uffici e ai Settori delle Aree dirigenziali, a decorrere dal 01.04.2023.

²⁸ Vedi paragrafo 3.4 del PIAO 2023-2025 approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 3 del 24 gennaio 2023.



Il Sistema di obiettivi operativi dell'Amministrazione Centrale è costituito da 35 obiettivi, corredati di indicatori di performance e target di raggiungimento; ogni Area è individuata come Leader²⁹ di 3 obiettivi.

Gli obiettivi sono inseriti in tabelle organizzate in relazione agli ambiti strategici e agli obiettivi della Direttrice Generale di cui sono la declinazione operativa (vedi Appendice, Allegato A – *Sistema di obiettivi dell'Amministrazione Centrale*).

È inoltre evidenziato il *cascading* delle responsabilità, con l'identificazione delle Aree su cui attualmente insiste la responsabilità delle attività necessarie al raggiungimento di specifici obiettivi, sia in termini di coordinamento (Leader) che di supporto (contributrice); la prima Area indicata è quella che svolge un ruolo da Leader. È implicito che, ove necessario il contributo da parte di più Aree o uffici, che essi dovranno assicurare l'esecuzione di tutti gli adempimenti connessi e consequenziali al conseguimento degli obiettivi.

Inoltre, a ciascun obiettivo operativo sono associati uno o più indicatori; a ogni indicatore è attribuito un valore target che rappresenta il riferimento per la misurazione della performance; quando presenti, sono indicati i valori di riferimento (*baseline*) rispetto ai quali sono stati definiti i target. Si ricorda che il confronto tra valore *baseline*, target e risultato raggiunto nel 2023 verrà effettuato nella Relazione sulla Performance, documento di rendicontazione che sarà pubblicato nel giugno 2024.

La classificazione degli obiettivi

Al fine di presentare in modo più efficace le proprie attività agli stakeholder – sia interni che esterni – dal 2022 gli obiettivi sono stati classificati in termini di “Prospettiva” e “Tipologia”, allo scopo di identificare la tipologia di outcome che l'Ateneo vuole raggiungere.

Con riferimento alla classificazione degli obiettivi, la Prospettiva si articola in:

- *Miglioramento*: obiettivi che puntano a migliorare processi e/o procedure già esistenti e si legano allo sviluppo dell'attuale struttura;
- *Innovazione*: obiettivi legati all'introduzione e/o allo sviluppo di nuovi processi e/o procedure per un miglioramento della performance o ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi;
- *Consolidamento*: obiettivi legati al consolidamento di processi e/o procedure introdotti a seguito di obiettivi realizzati.

²⁹ Si rappresenta che, per l'obiettivo B.X Sviluppo di un nuovo applicativo per la didattica e gli studenti sono state individuate come Leader due Aree (ARSS e CINFO), in quanto responsabili di differenti e separate attività propedeutiche al raggiungimento finale dell'obiettivo. Si segnala inoltre che per il 2023 ARU e ARCOFIG non hanno ruolo di Leader in nessun obiettivo, ma - data la loro natura - concorrono al raggiungimento degli obiettivi assegnati alle altre Aree, sia in maniera diretta che trasversale.



La Tipologia individua l'ambito cui fa riferimento il risultato programmato:

- *Anticorruzione e Trasparenza*: obiettivi il cui outcome è assicurare il presidio su attività a rischio corruttivo e la trasparenza delle attività amministrative;
- *Comunicazione e Relazioni con stakeholder*: obiettivi il cui outcome è il coinvolgimento degli stakeholders attraverso attività di comunicazione, orientamento, divulgazione, promozione del brand Sapienza, rilevazione delle customer satisfaction;
- *Digitalizzazione e semplificazione*: obiettivi il cui outcome è l'avanzamento della digitalizzazione e della semplificazione delle procedure e dei servizi, anche attraverso il potenziamento dell'infrastruttura tecnologica;
- *Inclusione e Pari opportunità*: obiettivi il cui outcome include i più ampi temi del diritto allo studio, del sostegno agli studenti con disabilità e DSA, della parità di genere, della riduzione delle disuguaglianze – anche per il personale docente e TA;
- *Programmazione e valutazione*: obiettivi il cui outcome è la realizzazione/aggiornamento/adeguamento di documenti programmatori di Ateneo, delle procedure valutative connesse nonché la programmazione legata all'utilizzo di risorse finanziarie;
- *Servizi amministrativi*: obiettivi il cui outcome è il miglioramento di determinati servizi amministrativi, anche attraverso iniziative di formazione e scambio di buone pratiche;
- *Sostenibilità*: obiettivi il cui outcome è garantire sostenibilità ambientale, energetica, economica;
- *Supporto alle missioni istituzionali*: obiettivi il cui outcome è il supporto a Didattica, Ricerca e Terza Missione, ivi comprese anche attività di internazionalizzazione, intesa come dimensione trasversale che non necessita di specifica attribuzione.

Ogni Area, sulla base delle definizioni sopra descritte, ha quindi identificato l'associazione Obiettivo-Prospettiva-Tipologia, riportando accanto a ogni obiettivo (numerato con riferimento all'ambito strategico di inquadramento) la rispettiva classificazione come da tabella seguente:



Tabella 2: La classificazione degli obiettivi, per prospettiva e tipologia

Area Leader	ID Obiettivo	Obiettivi Operativi	Prospettiva	Tipologia
AROF	A.I	Supporto all'attuazione degli interventi PNRR relativi al dottorato di ricerca	Consolidamento	Supporto alle missioni istituzionali
ARSS	A.II	Migliorare la gestione amministrativa delle carriere connesse al rilascio di Titoli doppi, multipli, congiunti	Miglioramento	Servizi amministrativi
ASUR	A.III	Favorire la capacità progettuale e gestionale nell'ambito del Programma Horizon Europe	Miglioramento	Supporto alle missioni istituzionali
ASUS	A.IV	Migliorare il contributo della customer satisfaction alla creazione di valore pubblico	Miglioramento	Comunicazione e Relazioni con stakeholder
ASUR	A.V	Rafforzare la collaborazione Amministrazione centrale-Dipartimenti, anche mediante uno scambio di buone pratiche e lo sviluppo di competenze specialistiche in ambito progettazione, management e rendicontazione di progetti di ricerca, anche con riferimento al PNRR	Innovazione	Supporto alle missioni istituzionali
ARAP	A.VI	Potenziamento della capacità amministrativa nei Dipartimenti relativa alle procedure di acquisto di beni e servizi anche nell'ambito di progetti finanziati nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR, a seguito dell'entrata in vigore del nuovo Codice dei Contratti (D.Lgs. 36/2023)	Innovazione	Servizi amministrativi
ARTEM	A.VII	Rafforzare i servizi a supporto del trasferimento tecnologico e della creazione d'impresa (start up) nell'ottica del miglioramento delle competenze specialistiche	Miglioramento	Supporto alle missioni istituzionali:
ARTEM	A.VIII	Potenziare il sistema di <i>fundraising</i> per incentivare lo sviluppo tecnologico di progetti innovativi e favorire la creazione di impresa	Miglioramento	Supporto alle missioni istituzionali
ASUS	A.IX	Supportare il processo di pianificazione strategica integrata in un'ottica di creazione di valore pubblico, in linea con le politiche di Ateneo e le novità del modello AVA3	Miglioramento	Programmazione e valutazione
AOS	B.I	Riorganizzazione funzionale dell'Amministrazione Centrale al fine di migliorare le performance gestionali dell'Ateneo, anche in funzione della correlata rimodulazione dei Centri di Spesa	Miglioramento	Supporto alle missioni istituzionali
AOS	B.II	Promuovere la valorizzazione delle risorse umane	Miglioramento	Servizi amministrativi
ARAL	B.III	Semplificare la gestione dei trattamenti dei dati personali di Ateneo	Consolidamento	Digitalizzazione e semplificazione
ARAL	B.IV	Contribuire al miglioramento dell'applicazione coordinata della normativa sulla trasparenza e sulla tutela del trattamento dei dati personali	Miglioramento	Anticorruzione e Trasparenza
ARAL	B.V	Supporto ai Centri di spesa nell'individuazione delle azioni amministrative correttive o preventive a seguito dell'analisi del contenzioso giudiziale	Consolidamento	Servizi amministrativi
ARAG	B.VI	Definizione e attuazione di misure organizzative per la promozione dell'etica e della buona amministrazione	Miglioramento	Anticorruzione e Trasparenza
ARAG	B.VII	Promozione della trasparenza delle attività amministrativo-gestionali	Miglioramento	Anticorruzione e Trasparenza
ARAG	B.VIII	Digitalizzazione della documentazione amministrativa	Miglioramento	Digitalizzazione e semplificazione
CINFO	B.IX	Evoluzione dell'infrastruttura ICT di Ateneo – Creazione dell'infrastruttura di High Performance Computing (HPC)	Innovazione	Supporto alle missioni istituzionali
CINFO	B.X	Sviluppo di un nuovo applicativo per la didattica e gli studenti	Miglioramento	Digitalizzazione e semplificazione
ARSS	B.X	Sviluppo di un nuovo applicativo per la didattica e gli studenti	Miglioramento	Digitalizzazione e semplificazione
CINFO	B.XI	Progetto di digitalizzazione e reingegnerizzazione dei servizi	Innovazione	Digitalizzazione e semplificazione
ARSS	B.XII	Miglioramento del processo di reclutamento e immatricolazione degli studenti internazionali	Miglioramento	Servizi amministrativi



Area Leader	ID Obiettivo	Obiettivi Operativi	Prospettiva	Tipologia
AOS	B.XIII	Adeguare la disciplina del personale Collaborazione Esperti Linguistici (C.E.L.) alla normativa primaria e alle disposizioni dei CC.CC.NN.LL. vigenti, secondo criteri di premialità e valorizzazione dell'esperienza professionale acquisita	Innovazione	Servizi amministrativi
ARAP	B.XIV	Centralizzazione degli acquisti di beni e servizi	Innovazione	Servizi amministrativi
ARAP	B.XV	Qualificazione della stazione appaltante per lavori, servizi e forniture	Miglioramento	Servizi amministrativi
ARPS	C.I	Sviluppo del Polo di Rieti	Innovazione	Supporto alle missioni istituzionali
ARPS	C.II	Potenziamento delle azioni a sostegno delle soluzioni alloggiative per studenti	Miglioramento	Inclusione e Pari opportunità
AGE	C.III	Realizzazione progetti di investimento finanziati dalla BEI e miglioramento degli spazi correlati	Miglioramento	Supporto alle missioni istituzionali
ARPS	C.IV	Promozione della mobilità sostenibile	Miglioramento	Sostenibilità
ARTEM	C.V	Valorizzazione delle attività di Terza Missione attraverso iniziative a supporto	Miglioramento	Supporto alle missioni istituzionali
AROF	C.VI	Garantire supporto gestionale alle attività di orientamento in entrata, in itinere (tutorato) e in uscita (placement) delle facoltà anche nell'ambito del Progetto Orientamento NextGen PNRR	Consolidamento	Supporto alle missioni istituzionali
AROF	D.I	Garantire l'attuazione di iniziative di promozione del diritto allo studio e di inclusione anche con riferimento alla progettualità inserita nella Programmazione triennale di Sapienza 21-23 (Pro3)	Consolidamento	Inclusione e pari opportunità
AGE	D.II	Riqualificazione aree esterne e spazi comuni da destinare alla socializzazione e alla divulgazione	Miglioramento	Sostenibilità
AGE	D.III	Realizzare iniziative di efficientamento energetico in coerenza con la programmazione degli interventi previsti nel Programma Attuativo Energetico (PAE) per il triennio 2022-2025	Innovazione	Sostenibilità
ASUS	D.IV	Migliorare la rendicontazione agli stakeholder sui risultati raggiunti da Sapienza in termini sociali e di sostenibilità, in coerenza con gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030	Miglioramento	Comunicazione e Relazioni con stakeholder
ASUR	D.V	Rafforzare le azioni di coordinamento e rete con le università nazionali e internazionali	Miglioramento	Supporto alle missioni istituzionali

Le azioni da realizzare

Con riferimento ai singoli obiettivi, le Aree responsabili hanno identificato le principali azioni previste per conseguirli e la tempistica di riferimento per ogni azione.

Particolare attenzione è stata dedicata a questa attività, considerata uno strumento fondamentale da un lato per consentire a tutti gli stakeholder una migliore comprensione dei contenuti degli obiettivi, dall'altro per valorizzare le attività necessarie per il loro raggiungimento e favorirne le attività di monitoraggio in itinere e finale.

La tabella seguente riporta accanto a ogni obiettivo (numerato con riferimento all'ambito strategico di inquadramento) la descrizione delle principali azioni previste e la tempistica di riferimento.



Tabella 3: Le azioni da realizzare nel 2023, per obiettivo

Area Leader	ID Obiettivo	Obiettivi Operativi	Azioni 2023	Tempistiche
AROF	A.I	Supporto all'attuazione degli interventi PNRR relativi al dottorato di ricerca	Raccolta progetti di ricerca a tematica vincolata	maggio 2023
			Emanazione bando di ammissione ad hoc	maggio 2023
			Nomina Commissioni giudicatrici	luglio 2023
			Redazione decreti di approvazione atti concorsuali	settembre 2023
			Supporto alla stipula delle convenzioni con le imprese ospitanti	dicembre 2023
			Supporto alla application di Sapienza sul sito dottorati.miur.it	luglio 2023
			Erogazione borse di dottorato e gestione carriera dei dottorandi PNRR	31/12/2023
ARSS	A.II	Migliorare la gestione amministrativa delle carriere connesse al rilascio di Titoli doppi, multipli, congiunti	Ricognizione e acquisizione (dalle Facoltà/Dipartimenti e dal Settore Internazionalizzazione didattica e mobilità extra UE) degli accordi vigenti per il rilascio di titoli doppi, multipli, congiunti	15/06/2023
			Studio e analisi degli accordi censiti e sottoscritti dall'Ateneo attraverso periodici incontri delle Segreterie studenti	30/07/2023
			Analisi e verifica di eventuali incongruenze, carenze e criticità nel flusso della procedura amministrativa delle carriere connesse al rilascio di titoli doppi, multipli, congiunti	30/09/2023
			Predisposizione della bozza delle Linee guida per la corretta gestione amministrativa delle carriere connesse al rilascio di doppi titoli/titoli multipli/titoli congiunti	30/11/2023
			Diffusione delle Linee Guida attraverso Mailing list dedicata	31/12/2023
ASUR	A.III	Favorire la capacità progettuale e gestionale nell'ambito del Programma Horizon Europe	Progettazione e definizione dei contenuti delle iniziative di informazione e di divulgazione a rinforzo della partecipazione al programma Horizon Europe e dei corsi per il personale TA, di concerto con la <i>Governance</i> , attraverso riunioni ad hoc, al fine di rispettare le tempistiche di emanazione e scadenza delle call europee di riferimento	30/04/2023
			Organizzazione delle iniziative, attraverso riunioni con la <i>Governance</i> e con i relatori/formatori esterni: definizione agenda, predisposizione locandine, prenotazione aule	31/05/2023
			Calendarizzazione delle giornate e dei corsi, che avranno luogo da maggio a fine novembre. Diffusione del programma delle giornate in mailing list docenti, ai Direttori di Dipartimento per il tramite del Collegio dei Direttori, nella newsletter di Ateneo, nella pagina web	30/06/2023
			Erogazione dei corsi e svolgimento delle giornate.	31/12/2023
ASUS	A.IV	Migliorare il contributo della <i>Customer satisfaction</i> alla creazione di valore pubblico	Elaborazione del progetto e impostazione del documento metodologico	giugno 2023
			Organizzazione di incontri con i Direttori di Aree per la presentazione del progetto	giugno – luglio 2023
			Supporto alle Aree per l'individuazione dei servizi valutabili dall'utenza, anche considerando le rilevazioni già effettuate e l'attuale assetto organizzativo dell'AC	luglio -settembre 2023
			Redazione Catalogo dei servizi valutabili dall'utenza	settembre 2023
			Individuazione di criteri per la definizione di insiemi di servizi omogenei	settembre - ottobre 2023
			Identificazione di insiemi di servizi omogenei	novembre - dicembre 2023



Area Leader	ID Obiettivo	Obiettivi Operativi	Azioni 2023	Tempistiche
ASUR	A.V	Rafforzare la collaborazione Amministrazione centrale-Dipartimenti, anche mediante uno scambio di buone pratiche e lo sviluppo di competenze specialistiche in ambito progettazione, management e rendicontazione di progetti di ricerca, anche con riferimento al PNRR	Attività di analisi delle regole e delle linee guida operative di rendicontazione edite dal MUR, anche attraverso confronti periodici con i referenti del MUR	Attività continuativa dalla fine di febbraio
			Predisposizione di FAQ mirate sulla base delle analisi svolta e dell'evolversi della situazione e loro pubblicazione sul sito web	Attività continuativa dalla fine di febbraio
			Svolgimento di attività istruttoria a supporto della Cabina di Regia PNRR e dei gruppi di lavoro tematici	Attività continuativa dalla fine di giugno
			Implementazione delle nuove funzionalità di SIGEBA alla luce dei bandi ricerca di Ateneo 2023	luglio 2023
			Implementazione delle nuove funzionalità di SIGEBA relative alla rendicontazione dei progetti di Ateneo	novembre 2023
			Progettazione di guide operative volte a fornire chiarimenti su specifiche problematiche, mediante l'organizzazione di riunioni interne all'Ufficio e confronti periodici con la <i>Governance</i> Ricerca dell'Ateneo	luglio 2023
			Organizzazione e calendarizzazione di incontri periodici e corsi di formazione con RAD, referenti amministrativi/validatori bibliotecari e referenti scientifici dei progetti	luglio 2023
			Svolgimento di incontri e corsi di formazione con RAD, referenti amministrativi/validatori bibliotecari e referenti scientifici dei progetti	dicembre 2023
		Redazione di guide operative a supporto degli incontri svolti con i Dipartimenti, per fornire chiarimenti e indicazioni ai RAD e ai referenti scientifici su specifiche problematiche relative alla gestione dei progetti PNRR e Infrastrutture di Ricerca (es:la modalità di gestione dei timesheet integrati, le procedure di acquisto, la stesura delle convenzioni con i Partner, le modalità di rendicontazione delle spese, la gestione delle check list di verifica delle spese effettuate su progetti PNRR, modalità di rendicontazione dei progetti MUR Infrastrutture di ricerca, etc.)	novembre 2023	
ARAP	A.VI	Potenziamento della capacità amministrativa nei Dipartimenti relativa alle procedure di acquisto di beni e servizi anche nell'ambito di progetti finanziati nel PNRR, a seguito dell'entrata in vigore del nuovo Codice dei Contratti (D.Lgs. 36/2023)	Studio ed esame del Nuovo Codice dei Contratti (D.Lgs. 36/2023) e relativi allegati	31/05/2023
			Studio ed esame della Relazione illustrativa e della Relazione tecnica al nuovo Codice dei Contratti (D.Lgs. 36/2023)	15/06/2023
			Elaborazione Linee Guida per l'utilizzo del Codice dei Contratti	30/06/2023
			Raccolta FAQ e relative risposte	periodico
			Creazione sezione all'interno della vista denominata "Approfondimenti in materia di appalti pubblici"	15/07/2023
			Caricamento FAQ	periodico
ARTEM	A.VII	Rafforzare i servizi a supporto del trasferimento tecnologico e della creazione d'impresa (start up) nell'ottica del miglioramento delle competenze specialistiche	Progettazione, calendarizzazione e realizzazione di almeno 3 workshop dedicati ai temi del trasferimento tecnologico e della creazione di impresa	10/12/2023
			Progettazione, calendarizzazione e realizzazione di almeno 4 incontri con le PMI finalizzati alla <i>due diligence</i> e alla valorizzazione dei risultati della ricerca	30/11/2023
			Redazione di un apposito Report di analisi dei dati ricavati sulla base del monitoraggio annuale e della Survey qualitativa condotta nel 2022	31/08/2023
			Messa a punto e definizione di un piano di azioni di miglioramento con individuazione delle priorità e dei relativi orizzonti temporali	31/12/2023
			Progettazione ed elaborazione di Linee Guida per la creazione di start up e spin off	30/11/2023
			Sottoposizione delle Linee Guida per la creazione di start up e spin off agli OCCC	19/12/2023



Area Leader	ID Obiettivo	Obiettivi Operativi	Azioni 2023	Tempistiche
ARTEM	A.VIII	Potenziare il sistema di <i>fundraising</i> per incentivare lo sviluppo tecnologico di progetti innovativi e favorire la creazione di impresa	Scouting e individuazione dei titoli di proprietà industriale Sapienza idonei ad essere oggetto di iniziative di valorizzazione, in collaborazione con i titolari dei brevetti	31/07/2023
			Definizione delle iniziative di valorizzazione dei titoli di proprietà industriale tramite accordi, proof of concept, partnership e/o altro	10/12/2023
			Negoziante e definizione accordi di <i>fundrasing</i>	31/07/2023
			Approvazione e stipula accordi di <i>fundrasing</i>	30/10/2023
			Progettazione di iniziative di promozione dell'internazionalizzazione delle start up di Sapienza	30/10/2023
			Realizzazione di iniziative di promozione dell'internazionalizzazione delle start up di Sapienza	20/12/2023
ASUS	A.IX	Supportare il processo di pianificazione strategica integrata in un'ottica di creazione di valore pubblico, in linea con le politiche di Ateneo e le novità del modello AVA3	Confronti con la <i>Governance</i> per l'individuazione dei referenti e le modalità di avvio del processo di pianificazione integrata 2023-2025	dicembre 2022 - gennaio 2023
			Predisposizione del DR di nomina del GdL con funzioni di coordinamento, monitoraggio e di verifica del processo di pianificazione strategica integrata 2023-2025	febbraio 2023
			Incontri con il GdL dedicato per la predisposizione del template del Piano strategico dipartimentale	gennaio - febbraio 2023
			Condivisione del template con i Direttori di Dipartimento e del materiale di supporto per la redazione del Piano strategico dipartimentale	gennaio -febbraio 2023
			Attività di estrazione e elaborazione dati per i Dipartimenti	gennaio - febbraio 2023
			Supporto per lo svolgimento di attività istruttoria del GdL, assistenza ai dipartimenti e alle Facoltà	Attività svolta in maniera continuativa
			Realizzazione e gestione di una pagina web dedicata al percorso di pianificazione integrata	marzo 2023
			Raccolta di tutti i Piani strategici dei Dipartimenti	maggio 2023
			Coordinamento dell'attività di analisi dei Piani strategici dei Dipartimenti	maggio - settembre 2023
			Predisposizione di un report finale di descrizione del processo e di analisi dei Piani strategici dei Dipartimenti	ottobre 2023
			Incontri con il GdL dedicato per la predisposizione del template Piano strategico delle Facoltà	maggio – giugno 2023
			Attività di approfondimento e verifica anche attraverso l'organizzazione di riunioni ad hoc, per la realizzazione del template	maggio – giugno 2023
			Condivisione del template con i Presidi di Facoltà e del materiale di supporto per la redazione del Piano strategico	maggio – giugno 2023
			Raccolta di tutti i Piani strategici delle Facoltà	settembre 2023
			Coordinamento dell'attività di analisi dei Piani strategici delle Facoltà	settembre – ottobre 2023
Predisposizione di un report finale di descrizione del processo e di analisi dei Piani strategici delle Facoltà	novembre 2023			



Area Leader	ID Obiettivo	Obiettivi Operativi	Azioni 2023	Tempistiche
AOS	B.I	Riorganizzazione funzionale dell'Amministrazione Centrale al fine di migliorare le performance gestionali dell'Ateneo, anche in funzione della correlata rimodulazione dei Centri di Spesa	Analisi del progetto di riorganizzazione funzionale dell'Amministrazione centrale elaborato dalla DG e condiviso con la <i>Governance</i> , oggetto di presa d'atto e di delibera da parte del CdA (sedute del 23.06.2022 e del 27.10.2022)	15/02/2023
			Definizione ed elaborazione rappresentazione grafica del nuovo organigramma dell'Amministrazione centrale	27/02/2023
			Emanazione del Provvedimento di avvio del processo di riorganizzazione dell'Amministrazione centrale con la formalizzazione del relativo organigramma	01/03/2023
			Definizione delle nuove competenze delle Aree dell'Amministrazione centrale attraverso riunioni e confronti con i Direttori delle Aree e con la DG	24/03/2023
			Emanazione del Provvedimento di riassetto dell'organizzazione dell'Amministrazione centrale con cui le competenze precedentemente ascritte alle Aree dirigenziali sono modificate e/o integrate	01/04/2023
			Emanazione dei Provvedimenti di conferimento degli incarichi di direzione delle Aree dirigenziali interessate dal processo di riorganizzazione	01/04/2023
			Emanazione del Provvedimento di assegnazione del personale tecnico-amministrativo agli Uffici e ai Settori delle Aree dirigenziali e di conferimento/conferma degli incarichi di posizione organizzativa e/o di funzione specialistica e di responsabilità	01/04/2023
AOS	B.II	Promuovere la valorizzazione delle risorse umane	Definizione e condivisione degli obiettivi formativi con Direzione Generale sul Project Manager in ambito universitario per i Dirigenti	31/01/2023
			Ricognizione e scelta del soggetto erogante	15/02/2023
			Affidamento dell'incarico e organizzazione	01/03/2023
			Erogazione del corso ai Dirigenti	30/04/2023
			Erogazione del corso ai Capi Ufficio $\geq 50\%$	30/11/2023
			Erogazione del corso ai RAD $\geq 50\%$	31/12/2023
			Definizione e condivisione degli obiettivi formativi con DG su Rafforzamento delle competenze di gestione dei gruppi e ottimizzazione dei processi Funzionari titolari di specifiche posizioni di coordinamento	30/05/2023
			Ricognizione e scelta del soggetto erogante	30/09/2023
			Erogazione della formazione	31/12/2023
			Ricognizione degli obiettivi formativi e ampliamento del programma di base	30/06/2023
			Erogazione formazione aggiuntiva per neoassunti 2022	31/12/2023
			Formazione introduttiva frontale	31/12/2023
			Perfezionamento degli accordi con società di formazione	01/02/2023
			Affidamento incarico	01/03/2023
			Definizione di classi per lezioni frontali (con particolare attenzione al personale di supporto al PNRR)	30/03/2023
			Iscrizione e comunicazione a tutto il personale	30/03/2023
			Conclusione formazione classi frontali	30/06/2023
Monitoraggio e ripresentazione dell'iniziativa a tutto il personale	31/07/2023			
Analisi dell'uso e degli obiettivi raggiunti dal personale che ha utilizzato attivamente lo strumento	01/12/2023			



Area Leader	ID Obiettivo	Obiettivi Operativi	Azioni 2023	Tempistiche
			Registrazione personale assunto nel 2023	31/05/2023
			Redazione circolare per i responsabili sugli obiettivi da conseguire	30/06/2023
			Verifica avvio alla formazione: iscritti che hanno completato l'assessment su Syllabus competenze digitali	30/09/2023
ARAL	B.III	Semplificare la gestione dei trattamenti dei dati personali di Ateneo	Acquisizione del software individuato	20/01/2023
			Richiesta alle strutture di individuazione dei soggetti delegati ad operare sul registro	28/02/2023
			Individuazione delle strutture partecipanti al progetto pilota	20/04/2023
			Convocazione e formazione delle strutture partecipanti al progetto pilota	05/05/2023
			Predisposizione di elenchi strutture, designati e delegati	15/05/2023
			Sperimentazione del progetto-pilota	19/05/2023
			Implementazione e popolamento dell'applicativo	31/05/2023
			Incontri interni e con il fornitore	All'occorrenza
			Mappatura dei processi collegati al registro	15/09/2023
			Adeguamenti del sistema e messa in esercizio	30/09/2023
ARAL	B.IV	Contribuire al miglioramento dell'applicazione coordinata della normativa sulla trasparenza e sulla tutela del trattamento dei dati personali	Organizzazione incontri informativi sulle <i>"Linee guida per il temperamento tra le disposizioni sulla trasparenza e le disposizioni sulla protezione dei dati personali"</i>	15/02/2023
			Svolgimento degli incontri informativi con i Direttori di Area e RAD	31/03/2023
			Avvio del Programma di audit 2023 avente ad oggetto la verifica del rispetto delle <i>"Linee guida per il temperamento tra le disposizioni sulla trasparenza e le disposizioni sulla protezione dei dati personali"</i>	20/04/2023
			Individuazione delle Aree e strutture da sottoporre ad audit	30/04/2023
			Diffusione del Programma di audit 2023 (invio circolare)	30/04/2023
			Svolgimento delle audit per monitorare il rispetto delle Linee guida	31/10/2023
ARAL	B.V	Supporto ai Centri di spesa nell'individuazione delle azioni amministrative correttive o preventive a seguito dell'analisi del contenzioso giudiziale	Organizzazione ed elaborazione materiale di supporto per gli incontri informativi	15/03/2023
			Organizzazione e calendarizzazione incontri	31/03/2023
			Svolgimento degli incontri informativi	30/04/2023
			Analisi della casistica di maggiore rilievo per l'Università e predisposizione della strutturazione della rassegna di giurisprudenza	31/07/2023
			Redazione e diramazione del documento mediante circolare e mailing list	31/12/2023



Area Leader	ID Obiettivo	Obiettivi Operativi	Azioni 2023	Tempistiche
ARAG	B.VI	Definizione e attuazione di misure organizzative per la promozione dell'etica e della buona amministrazione	Individuazione di quattro processi mappati dai Centri di spesa tra quelli maggiormente esposti al rischio corruttivo, conformemente alle aree individuate dalla L. n. 190/2012, e conseguente rappresentazione della relativa mappatura in apposite schede excel, rielaborate secondo la metodologia indicata dall'ANAC nel PNA 2019 per permettere ai Centri di spesa di effettuare l'analisi e la valutazione del rischio (gestione del rischio corruttivo) per ciascun processo	30/06/2023
			Predisposizione ed invio ai Centri di spesa di apposite note di richiesta e di un documento riportante le indicazioni operative, unitamente alle schede per la rilevazione del rischio come sopra elaborate	30/07/2023
			Predisposizione delle schede "di programmazione", che sintetizzano i risultati della rilevazione e individuano le misure di prevenzione specifiche attuate e/o da attuare	30/11/2023
			Monitoraggio sull'attuazione da parte delle Aree e dei Centri di spesa, con invio di apposite note di richiesta, delle misure di prevenzione della corruzione (con riferimento alla Sezione "rischi corruttivi e trasparenza" per il periodo di riferimento 1° novembre 2022– 31 gennaio 2023 del PIAO 2022-2024 e con riferimento alla Sezione "rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2023-2025 per il periodo di riferimento 1° febbraio 2023– al 30 aprile 2023).	30/06/2023 25%
			Predisposizione di un report relativo agli esiti del monitoraggio	30/07/2023 25%
			Monitoraggio sull'attuazione, da parte delle Aree e dei Centri di spesa, con invio di apposite note di richiesta, delle misure di prevenzione della corruzione (con riferimento alla Sezione "rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2023-2025 per il periodo di riferimento 1° maggio 2023– 31 ottobre 2023)	30/11/2023 25%
			Predisposizione di un report relativo agli esiti del monitoraggio	31/12/2023 25%
ARAG	B.VII	Promozione della trasparenza delle attività amministrativo-gestionali	Verifica diretta dei contenuti pubblicati nella Sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale di Ateneo (atti, documenti e informazioni relativi alle attività e all'organizzazione e conseguente monitoraggio sulle pubblicazioni effettuate dalle Aree e dalle strutture, per i rispettivi ambiti di competenza, al 30/04/2023	30/06/2023 25%
			Predisposizione di apposito report semestrale relativo agli esiti del monitoraggio	30/07/2023 25%
			Verifica diretta dei contenuti pubblicati nella Sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale di Ateneo (atti, documenti e informazioni relativi alle attività e all'organizzazione e conseguente monitoraggio sulle pubblicazioni effettuate dalle Aree e dalle strutture, per i rispettivi ambiti di competenza, al 31.10.2023	30/11/2023 25%
			Predisposizione di apposito report semestrale relativo agli esiti del monitoraggio	31/12/2023 25%
ARAG	B.VIII	Digitalizzazione della documentazione amministrativa	Analisi della normativa di riferimento (Codice dell'Amministrazione Digitale e Linee Guida AGID per la formazione la gestione e la conservazione dei documenti informatici).	gennaio – marzo 2023
			Analisi del grado di digitalizzazione dei documenti mediante consultazione del sistema di gestione documentale Titulus.	marzo – aprile 2023
			Emanazione di una circolare alle Aree dell'Amministrazione centrale relativa alla digitalizzazione dei Decreti della Rettrice, Disposizioni della Direttrice Generale e dei Dirigenti.	giugno 2023
			Emanazione di una disposizione direttoriale relativa alla digitalizzazione degli atti degli organi collegiali: verbali e delibere di Consiglio di Amministrazione e Senato Accademico	luglio 2023



Area Leader	ID Obiettivo	Obiettivi Operativi	Azioni 2023	Tempistiche
			Emanazione di una circolare alle Aree dell'Amministrazione centrale relativa alla digitalizzazione di contratti, convenzioni e protocolli di intesa.	luglio 2023
			Predisposizione di un questionario da utilizzare per testare il livello di digitalizzazione dei Centri di spesa.	settembre 2023
			Acquisto dell'applicativo per l'invio in conservazione	settembre 2023
			Monitoraggio della produzione documentaria ed eventuale supporto alle Aree.	ottobre – novembre 2023
			Invio al sistema di conservazione di Disposizioni, Decreti, Verbali e Delibere di Consiglio di Amministrazione e Senato Accademico, fatture attive e passive.	dicembre 2023
			Predisposizione di un modulo formativo in modalità e-learning per il personale dell'Amministrazione Centrale e dei Centri di spesa sul tema della digitalizzazione	dicembre 2023
			Predisposizione di un Vademecum/Linee Guida per i Centri di spesa sul tema della digitalizzazione e dello scarto documentale	dicembre 2023
CINFO	B.IX	Evoluzione dell'infrastruttura ICT di Ateneo – Creazione dell'infrastruttura di High Performance Computing (HPC)	Con riferimento all'ind. 1: Aggiudicazione	01/05/2023 - 31/08/2023
			Con riferimento all'ind. 1: Adeguamento infrastrutturale dei locali tecnici	01/06/2023 - 30/09/2023
			Con riferimento all'ind. 1: Prototipazione e testing del sistema di monitoring	01/07/2023 - 31/10/2023
			Con riferimento all'ind.2: Prima fase definizione del workflow autoritativo per accesso alle risorse	01/10/2023 - 15/12/2023
			Con riferimento all'ind. 2: Installazione infrastruttura	01/09/2023 - 31/12/2023
CINFO	B.X	Sviluppo di un nuovo applicativo per la didattica e gli studenti	Con riferimento all'ind. 1: Avvio del progetto	11/01/2023
			Con riferimento all'ind. 1: Avvio dei cluster "Anagrafica", "Offerta formativa", "Stampe ed archiviazione".	01/02/2023
			Con riferimento all'ind. 1: Avvio dei cluster "Carriere", "Contabilità", "Cooperazioni", "Sicurezza"	01/09/2023
			Con riferimento all'ind. 1: Finalizzazione documento dei requisiti per microservizio "Anagrafica" (cluster "Anagrafica")	15/05/2023
			Con riferimento all'ind. 1: Finalizzazione documento dei requisiti per microservizio "Didattica programmata" (cluster Offerta formativa)	31/07/2023
			Con riferimento all'ind. 1: Finalizzazione documento dei requisiti per microservizio "Carriere" (cluster "Carriere")	30/11/2023
			Con riferimento all'ind. 2: Sviluppo applicativo microservizi "Anagrafica" e "SapienzApp" (cluster "Anagrafica")	31/07/2023
			Con riferimento all'ind. 2: Sviluppo applicativo microservizi "Certificati" e "Pergamene" (cluster "Stampe ed archiviazione")	31/07/2023
			Con riferimento all'ind. 2: Sviluppo applicativo microservizio "PagoPA" (cluster "Cooperazioni")	31/12/2023



Area Leader	ID Obiettivo	Obiettivi Operativi	Azioni 2023	Tempistiche
ARSS	B.X	Sviluppo di un nuovo applicativo per la didattica e gli studenti	Avvio del progetto	11/01/2023
			Avvio del cluster "Anagrafica"	01/02/2023
			Avvio del cluster "Offerta formativa"	01/02/2023
			Avvio del cluster "Stampe ed archiviazione"	01/02/2023
			Avvio del cluster "Carriere"	01/09/2023
			Avvio del cluster "Contabilità"	01/09/2023
			Avvio del cluster "Cooperazioni"	01/09/2023
			Avvio del cluster "Sicurezza"	01/09/2023
			Finalizzazione documento dei requisiti per microservizio "Anagrafica" (cluster "Anagrafica")	15/05/2023
			Finalizzazione documento dei requisiti per microservizio "Didattica programmata" (cluster Offerta formativa)	31/07/2023
			Finalizzazione documento dei requisiti per microservizio "Carriere" (cluster Carriere)	30/11/2023
			Sviluppo applicativo microservizi "Anagrafica" e "SapienzApp" (cluster "Anagrafica")	31/07/2023
			Sviluppo applicativo microservizi "Certificati" e "Pergamene" (cluster "Stampe ed archiviazione")	31/07/2023
Sviluppo applicativo microservizio "PagoPA" (cluster "Cooperazioni")	31/12/2023			
CINFO	B.XI	Progetto di digitalizzazione e reingegnerizzazione dei servizi	Con riferimento all'ind. 1: studio economico e funzionale dei principali sistemi presenti sul mercato e incontri dedicati con i fornitori dei principali prodotti di gestione documentale	01/03/2023 - 31/05/2023
			Con riferimento all'ind. 1: incontri mirati con altre Università per valutare il grado di esperienza e relativo feedback delle soluzioni utilizzate	01/04/2023 - 15/05/2023
			Con riferimento all'ind. 2: analisi dei requisiti tecnici e funzionali POC e definizione delle specifiche da richiedere al fornitore	15/05/2023 - 01/07/2023
			Con riferimento all'ind. 3: Installazione e test funzionali POC	01/09/2023 - 30/12/2023
ARSS	B.XII	Miglioramento del processo di reclutamento e immatricolazione degli studenti internazionali	Anticipazione dell'avvio e della conclusione dell'iter di reclutamento degli studenti internazionali attraverso i seguenti step: 1) Anticipazione pubblicazioni bandi corsi internazionali al 30 aprile (dal 30 giugno per i bandi in lingua italiana e dal 15 agosto per quelli in lingua inglese); 2) Chiusura anticipata piattaforma di preselezione <i>MoveIn</i> per i candidati internazionali richiedenti visto al 30 aprile (dal 31 luglio); 3) Anticipazione valutazione scientifica/didattica sulla piattaforma di preselezione <i>MoveIn</i> per i candidati internazionali richiedenti visto al 22 giugno (dal 31 luglio)	22/06/2023
			Anticipazione chiusura piattaforma di pre-iscrizione ministeriale per i candidati internazionali richiedenti visto, a seguito di: 1) Interlocuzioni con i settori interessati dell'Ufficio Accoglienza e Recruitment 2) Divulgazione sulle pagine web dedicate e sui bandi/avvisi	30/06/2023
			Analisi e revisione del processo di pre-iscrizione e immatricolazione degli studenti internazionali attraverso riunioni tra i settori di ARSS e CINFO coinvolti, finalizzato allo studio di fattibilità	30/11/2023
			Proposta di soluzione informatica finalizzata a migliorare la gestione documentale e il flusso di lavoro	31/12/2023



Area Leader	ID Obiettivo	Obiettivi Operativi	Azioni 2023	Tempistiche
AOS	B.XIII	Adeguare la disciplina del personale Collaborazione Esperti Linguistici (C.E.L.) alla normativa primaria e alle disposizioni dei CC.CC.NN.LL. vigenti, secondo criteri di premialità e valorizzazione dell'esperienza professionale acquisita	Studio della normativa primaria e della disciplina pattizia di riferimento, nonché analisi della giurisprudenza formatasi negli anni in merito al riconoscimento dei diritti quesiti ai c.d. ex lettori di madre lingua straniera	28/02/2023
			Attività di <i>benchmarking</i> al fine di valutare le scelte operate presso altre Università pubbliche italiane	28/02/2023
			Emanazione disposizione direttoriale per la definizione del trattamento retributivo complessivo riconosciuto ai Collaboratori Esperti Linguistici, distinguendo tra trattamento fondamentale e trattamento integrativo d'Ateneo, ai sensi dell'art. 51 CCNL Comparto Università del 14.05.1996	21/03/2023
			Elaborazione del documento contenente la proposta del nuovo Contratto Collettivo Integrativo – C.E.L.	31/03/2023
			Condivisione della proposta con la <i>Governance</i> e la Direzione Generale	28/04/2023
			Fissazione della seduta di contrattazione integrativa per la presentazione e discussione della proposta contrattuale e relativa convocazione della delegazione di parte sindacale	31/07/2023
ARAP	B.XIV	Centralizzazione degli acquisti di beni e servizi	Definizione ed elaborazione del Progetto	30/07/2023
			Individuazione referenti e costituzione Gruppi di Lavoro (10%)	25/10/2023
			Report stato attuale centralizzazione (10%)	10/12/2023
			Individuazione di una procedura da centralizzare per sperimentazione (10%)	20/12/2023
			Elaborazione e trasmissione comunicazioni da inviare per la diffusione del progetto e delle modalità applicative	30/12/2023
ARAP	B.XV	Qualificazione della stazione appaltante per lavori, servizi e forniture	Richiesta dati alle strutture coinvolte	10/06/2023
			Verifica congruenza dati ricevuti	22/06/2023
			Presentazione domanda all'ANAC	10/07/2023
ARPS	C.I	Sviluppo del Polo di Rieti	Predisposizione Regolamento del Centro di Ricerca e Servizi Sapienza-Rieti	31/05/2023
			Acquisizione progetto di istituzione del Centro e delibere dei Dipartimenti afferenti di approvazione del progetto e del Regolamento	30/06/2023
			Acquisizione parere Collegio Direttori di Dipartimento	31/07/2023
			Acquisizione parere Commissione mista Centri e Consorzi	30/09/2023
			Elaborazione pratiche per acquisizione parere OOCC	31/10/2023
			Acquisizione immobili strumentali	31/10/2023
			DR di istituzione del Centro ed emanazione del Regolamento, ivi compresa l'assegnazione spazi al centro di servizi	31/12/2023
			Allestimento sede e servizi di connettività, con la collaborazione di AGE e USPAVV	31/12/2023
ARPS	C.II	Potenziamento delle azioni a sostegno delle soluzioni alloggiative per studenti	Pubblicazione avviso per enti privati per l'individuazione di strutture per soluzioni alloggiative eque	31/07/2023
			Studio del partenariato pubblico privato ed esame delle realtà di housing universitario già attive	15/12/2023
			Stipula convenzioni con enti pubblici e privati finalizzate al sostegno agli studenti per l'individuazione di soluzioni alloggiative eque	31/12/2023



Area Leader	ID Obiettivo	Obiettivi Operativi	Azioni 2023	Tempistiche
AGE	C.III	Realizzazione progetti di investimento finanziati dalla BEI e miglioramento degli spazi correlati	Indicatore 1 Determina a contrarre gara lavori (30%)	30/06/2023
			Stipula contratto (10%)	30/09/2023
			Avvio dei lavori (60%)	31/12/2023
			Indicatore 2 Conclusione lavori di tre interventi (50%)	30/09/2023
			Conclusione di tutti i lavori (50%)	31/12/2023
ARPS	C.IV	Promozione della mobilità sostenibile	Rilascio beta v. 0.5	15/06/2023
			Messa on line del portale Mobilità v. 1.0	30/06/2023
			Estrazione dati dal portale Mobilità per Report	30/10/2023
			Progettazione attività di comunicazione e diffusione relative all'anno 2024	01/12/2023
ARTEM	C.V	Valorizzazione delle attività di Terza Missione attraverso iniziative a supporto	Redazione bando Terza Missione ed emanazione	30/09/2023
			Nomina Commissione e avvio procedure di selezione dei progetti candidati al bando Terza Missione	30/11/2023
			Progettazione, calendarizzazione e realizzazione di almeno 2 workshop di sensibilizzazione e formazione alle attività di Terza Missione	30/11/2023
			Progettazione e definizione Linee guida per il monitoraggio e la valutazione di impatto delle attività di Terza Missione in linea con le indicazioni ANVUR	30/06/2023
			Approvazione delle Linee guida per il monitoraggio e la valutazione di impatto delle attività di Terza Missione in linea con le indicazioni ANVUR	31/07/2023 agli OCCC
			Avvio monitoraggio e rilevazione delle attività di Terza Missione svolte dai dipartimenti e dalle facoltà	15/10/2023
AROF	C.VI	Garantire supporto gestionale alle attività di orientamento in entrata, in itinere (tutorato) e in uscita (placement) delle facoltà anche nell'ambito del Progetto Orientamento NextGen PNRR	Realizzazione di eventi di orientamento rivolti agli studenti delle scuole secondarie di secondo grado	31 dicembre (attività ricorrente tutto l'anno)
			Supporto alla realizzazione di PCTO-Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento	settembre 23-dicembre 23
			Supporto alla realizzazione del progetto Orientamento NextGen PNRR	marzo 23-dicembre 23
			Accoglienza delle matricole e tutorato informativo (Evento Porte Aperte) e gestione Portale Orientamento	luglio 23
			Produzione video di promozione dei corsi di studio di laurea magistrale	ottobre 23
			Stipula convenzioni con Imprese e Agenzie per il lavoro	31/12 (attività ricorrente tutto l'anno)
			Selezione partner per eventi di recruiting	giugno 23
			Riedizione progetto Mentoring	ottobre 23
			Progettazione del Catalogo della formazione non formale e delle competenze trasversali	31/10/2023
			Realizzazione progetto Employability Lab	31/07/2023
			Realizzazione Career Week di Ateneo	30/10/2023
			Organizzazione Career Day disciplinari	31/12/2023



Area Leader	ID Obiettivo	Obiettivi Operativi	Azioni 2023	Tempistiche
AROF	D.I	Garantire l'attuazione di iniziative di promozione del diritto allo studio e di inclusione anche con riferimento alla progettualità inserita nella Programmazione triennale di Sapienza 21-23 (Pro3)	Gestione dei bandi del tipo "collaborazione part-time"	30/10/2023
			Ampliamento linee di Borse di studio di Ateneo destinate a laureati comunitari ed extracomunitari, laureati italiani non Sapienza eccellenti, matricole residenti fuori Regione, matricole di corsi STEM	30/10/2023
			Attribuzione contributi finanziari per alloggio	30/09/2023
			Supporto amministrativo al funzionamento del Counseling Psicologico	30/09/2023
			Erogazione di contributi monetari per facilitare l'acquisto di attrezzature specialistiche non medicali e materiale didattico differenziato e per il trasporto	30/10/2023
			Servizi di tutorato specializzato e alla pari	30/07/2023
			Servizio di interpretariato L.I.S. (Lingua Italiana dei Segni) a favore degli studenti sordi per la frequenza delle lezioni e delle esercitazioni.	31/12/2023
AGE	D.II	Riqualificazione Aree esterne e spazi comuni da destinare alla socializzazione e alla divulgazione	Indicatore 1 (elementi di arredo urbano) Affidamento fornitura (50%)	30/06/2023
			Conclusione fornitura (50%)	30/09/2023
			Indicatore 2 (elementi di arredo urbano; realizzazione due aule prefabbricate) Avvio della procedura di gara (20%)	31/07/2023
			Avvio dei lavori (20%)	30/09/2023
			Avanzamento dei lavori al 60% (50%)	31/12/2023
			Indicatore 3 (riqualificazione degli spazi comuni, rifacimento pavimentazioni stradali, ottimizzazione spazi di relazione) Stipula contratto (25%)	31/07/2023
			Avvio lavori (25%)	31/12/2023
			AGE	D.III
Progettazione e affidamento lavori impianto fotovoltaico gazebo fronte Chiesa Divina Sapienza (Città Universitaria)	Progettazione – settembre 2023 Indizione gara – dicembre 2023			
Diagnosi energetica Sede Anatomia Umana	Consegna – luglio 2023 Approvazione S.A. novembre 2023			
Diagnosi energetica Sede Via Salaria 113	Consegna – luglio 2023 Approvazione S.A. novembre 2023			



Area Leader	ID Obiettivo	Obiettivi Operativi	Azioni 2023	Tempistiche
ASUS	D.IV	Migliorare la rendicontazione agli stakeholder sui risultati raggiunti da Sapienza in termini sociali e di sostenibilità, in coerenza con gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030	Raccolta dei contributi delle Aree (15%)	20/01/2023-15/03/2023
			Elaborazione dei contenuti e coordinamento con le indicazioni metodologiche del Comitato tecnico scientifico sulla sostenibilità (25%)	15/03/2023-31/07/2023
			Elaborazione grafica del documento (impaginazione, corredo fotografico) 25%	15/03/2023-31/07/2023
			Verifica con le Aree competenti (10%)	15/07/2022-05/08/2023
			Revisione finale (15%)	01/09/2023-30/10/2023
			Elaborazione pratiche per approvazione OOCC (5%)	20/10/2023-15/11/2023
			Pubblicazione sulla pagina web del sito di Sapienza e diffusione tramite mailing list di Ateneo (5%)	Dopo approvazione OOCC
ASUR	D.V	Rafforzare le azioni di coordinamento e rete con le università nazionali e internazionali	Pianificazione del modello volto alla creazione di un database e di una piattaforma comune CIVIS alle Infrastrutture di Ricerca (IR) "aperte"	febbraio 2023
			Raccolta delle informazioni relative alle Infrastrutture di ricerca da includere nella Piattaforma, attraverso l'utilizzo di template condivisi con i Partner di progetto e con i responsabili delle IR di Sapienza da includere nella Piattaforma	febbraio 2023
			Creazione del database delle Infrastrutture di ricerca CIVIS attraverso incontri con il team dei servizi informatici dell'Università di Marsiglia	marzo 2023
			Attività di analisi e "pulizia" dei dati inclusi nella Piattaforma, in collaborazione con i Partner di progetto	aprile 2023
			Progettazione operativa della piattaforma attraverso incontri con i Partner del progetto e con il team dei servizi informatici dell'Università di Marsiglia	giugno 2023
			Realizzazione di un primo trial della Piattaforma IR	settembre 2023
			Condivisione del trial della Piattaforma IR con la comunità scientifica CIVIS	dicembre 2023



3.5 Gli obiettivi delle Strutture

Lo Statuto di Sapienza prevede inoltre che la *Governance* attribuisca obiettivi di performance anche a Facoltà e Dipartimenti, la cui responsabilità è in capo a Presidi e Direttori – equiparati nel loro incarico gestionale agli organi di vertice dell'Amministrazione centrale – e il grado di raggiungimento influisce sull'importo delle rispettive indennità di carica. L'assegnazione di obiettivi alle Strutture è un processo che Sapienza ha introdotto fin dal 2014.

In considerazione del percorso di pianificazione integrata già sperimentato dall'Ateneo per il triennio 2018-2020, nonché delle attività in corso per il ciclo di programmazione triennale integrata 2023-2025³⁰ (vedi paragrafo 2.2 del capitolo 2 del presente documento), gli aspetti relativi agli obiettivi di Facoltà e Dipartimenti saranno allineati alla pianificazione strategica delle Strutture.

3.6 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 SMVP di Sapienza³¹.

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.

Si rimanda al documento per la puntuale descrizione delle modalità di valutazione della performance individuale del Direttore Generale, dei Direttori di Area e del personale tecnico-amministrativo, attraverso le differenti modalità e in termini di performance gestionale e di comportamenti organizzativi.

3.7 Piano di comunicazione 2023 - Idee e proposte per un anno di Sapienza

La comunicazione della Sapienza è un sistema complesso nel quale intervengono numerosi attori, a livello strategico e operativo. Questi soggetti sono rappresentati dai diversi servizi coinvolti nelle attività di comunicazione (per esempio l'orientamento per i futuri studenti, lo sviluppo dei supporti digitali di comunicazione, la comunicazione istituzionale, la comunicazione scientifica) e da ruoli che non appartengono specificamente alle strutture di comunicazione, ma sono coinvolti nei processi comunicativi a vario titolo. Il Piano di

³⁰ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/pianificazione-integrata>

³¹ Il SMVP è disponibile al seguente sito: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>



comunicazione annuale ha dunque lo scopo di indicare la direzione verso la quale questa articolata macchina della comunicazione Sapienza intende muoversi, mettendo a fuoco obiettivi e azioni da realizzare nel corso dell'anno, a partire dai risultati dell'anno precedente, in modo coordinato e sinergico. Obiettivi e azioni rappresentano un processo di miglioramento continuo che tiene conto delle novità da comunicare, dello sviluppo degli strumenti tecnologici, dei mutamenti del contesto e delle priorità strategiche.

Il 2023 da questo punto di vista è uno snodo significativo, poiché sono ormai pienamente acquisiti gli indirizzi del Piano strategico 2022-2027 ed è consolidata quella fase di particolare incertezza determinata dalla pandemia Covid che ha caratterizzato il biennio 2020-2021 e parzialmente condizionato anche il 2022, obbligando in molti casi a “navigare a vista” adeguando le attività di comunicazione alla contingenza.

Pertanto il 2023 vede in campo progetti importanti, anche di durata pluriennale, che cambieranno il modo di comunicare della Sapienza verso tutti i pubblici e in particolare verso gli studenti.

I risultati del 2022

Le attività indicate nella programmazione 2022 sono state interamente realizzate. In particolare è andata a regime la nuova app del portale per gli studenti Infostud, strutturata come web app e integrata da notizie e avvisi, nonché da un modulo di intelligenza artificiale con interrogazione vocale.

Come previsto, l'evento di orientamento Porte aperte alla Sapienza è tornato in presenza, continuando però a offrire i servizi online messi in cantiere durante le due edizioni digitali del 2020 e del 2021. La platea delle potenziali matricole ha accolto favorevolmente il ritorno alla normalità, con un buon riscontro di partecipazione.

Proprio sulla base di questa esperienza, al tradizionale appuntamento di orientamento in entrata si è aggiunto nel mese di settembre il primo degli eventi di orientamento in uscita Sapienza Career Days, organizzato in presenza e online con la partecipazione di enti e aziende che hanno esposto le opportunità di carriera nei diversi settori e dialogato direttamente con studenti e laureati, anche per la raccolta dei CV.

Il progetto di magazine di Ateneo è stato completato, giungendo alla definizione delle prove grafiche e delle ipotesi di timone; la realizzazione operativa è stata riprogrammata per il 2023, come da indicazioni della Governance, anche tenuto conto della prevista riorganizzazione amministrativa che coinvolge l'Area incaricata di questa attività.

La comunicazione istituzionale ha registrato un anno di ottima performance, sia sui media esterni sia su quelli di Ateneo, grazie anche alle iniziative particolarmente comunicabili e “notiziabili” intraprese nel corso dell'anno dalla Governance accademica e amministrativa. Da segnalare, già dal 2021, anche il ritorno a una produzione comunicativa paragonabile alla fase pre-Covid per quanto riguarda gli eventi promossi attraverso la Newsletter degli appuntamenti della settimana: nel 2021 sono stati veicolati 653 eventi, nel 2022 si è sostanzialmente replicato questo volume di iniziative con 610 eventi, mentre nel 2020 gli eventi erano decisamente scesi a 360, quasi tutti online, a causa dell'irrompere della pandemia.



Gli obiettivi e le azioni per il 2023

Le maggiori novità nell'ambito delle attività di comunicazione previste nel 2023 riguardano progetti di ampio respiro di innovazione tecnologica dei mezzi di comunicazione digitale, con importanti ricadute positive sugli aspetti di usabilità ed efficacia comunicativa.

Più in generale gli obiettivi di comunicazione del 2023 sono principalmente rivolti a migliorare la comunicazione con gli studenti, senza trascurare la comunicazione interna verso il personale della Sapienza e la comunicazione esterna verso cittadini, istituzioni, imprese e altri stakeholder.

Il passaggio del sito istituzionale a Drupal 9

Nel corso del 2023 si prevede il completamento del lungo e impegnativo lavoro necessario per il passaggio a Drupal 9, la nuova versione della piattaforma open source di sviluppo dei contenuti web utilizzata dalla Sapienza per gestire il proprio sito istituzionale. Questa evoluzione del software offrirà diversi vantaggi, tra cui maggiore velocità e flessibilità, e consentirà di rivedere contenuti e processi che necessitano di essere ottimizzati per un migliore funzionamento del sito.

La scelta di una piattaforma open source si conferma quindi vincente, grazie alla disponibilità di un software continuamente aggiornato con il contributo della community degli stessi utilizzatori.

Avvio della riorganizzazione del portale degli studenti Infostud

Se nel 2022 il portale delle carriere studenti Infostud è stato completato con il lancio della nuova web app, nel 2023 questo importante asset tecnologico, amministrativo e comunicativo sarà avviato a un percorso di completa trasformazione, con un progetto di durata almeno quadriennale. Dal punto di vista delle basi dati sottostanti al portale, si prevede l'unificazione del database delle carriere studenti, attuale supporto del portale Infostud, con il database dell'offerta formativa, principale fonte del catalogo web dei corsi di studio. Questa rivoluzione tecnologica influirà positivamente sulla gestione dei dati nel back office, ma soprattutto comporterà grandi miglioramenti nella *user experience* della platea studentesca che utilizzano le funzioni e i servizi del portale Infostud. Esperienza dell'utente e usabilità rappresentano infatti lo scopo ultimo del progetto e guideranno l'intero sviluppo del nuovo portale Infostud.

Studenti dalla A alla Z, una nuova guida per la navigazione del sito

Mentre procedono i progetti di evoluzione tecnologica della galassia web della Sapienza, nel 2023 diventerà operativo un nuovo strumento di consultazione del sito istituzionale che punta a facilitare la navigazione di interesse degli studenti. Utilizzando le potenzialità della piattaforma Drupal è stato infatti allestito un aggregatore delle pagine del sito che propone i contenuti in ordine alfabetico. I vantaggi di questo strumento sono del tutto evidenti. L'utente in cerca di informazioni infatti non è costretto a seguire il percorso di navigazione interno al sito, che, per quanto correttamente costruito, non può rispondere perfettamente all'intuitività di ogni singolo soggetto; allo stesso tempo l'utente non è lasciato solo di fronte ai risultati proposti dai motori di ricerca, non sempre coerenti con quanto realmente



richiesto, bensì trova nel sito una chiave di ricerca sicura per approdare rapidamente alle informazioni corrette e aggiornate.

Se come previsto i riscontri dell'introduzione di questo nuovo strumento saranno positivi, il modello potrà essere esteso ad altri ambiti e ad altri pubblici, anche in un'ottica di comunicazione interna, per migliorare l'esperienza di navigazione del sito da parte del personale della Sapienza.

Comunicare le nuove missioni universitarie

Anche nel 2023 proseguirà l'attività per comunicare ai diversi pubblici le iniziative e le attività correlate alle nuove missioni universitarie. Per quanto riguarda la terza missione e il public engagement (apertura al territorio, trasferimento delle conoscenze, iniziative culturali e sociali rivolte alla collettività) è ormai consolidato il canale di comunicazione dedicato all'interno del sito. Le iniziative, molte delle quali finanziate con il corrispondente bando di Ateneo, sono promosse con un lavoro di comunicazione costante e grazie a uno strumento che consente di taggare le notizie di terza missione direttamente dal backend del sito, facendole confluire nel canale specifico. Nel 2023 a questo si aggiungerà una nuova funzione che consentirà di far apparire nel canale terza missione anche i molti eventi della Newsletter degli appuntamenti della settimana che hanno le caratteristiche della terza missione.

Intanto si sta configurando con crescente significato il ruolo esercitato dalle università in quella che viene definita quarta missione. In questo ambito – che si traduce nel promuovere inclusione, gender equality e pari opportunità, superamento dei gap culturali e delle disuguaglianze in una visione ampia della sostenibilità – la Sapienza è particolarmente impegnata negli ultimi anni, con ricadute comunicative e mediatiche che sicuramente si riproporranno anche nel 2023.

Comunicare i progetti Pnrr

Il Pnrr vede la Sapienza pienamente coinvolta con progetti e attività che la impegnano con ruoli diversi e con modalità interdisciplinari. La comunicazione di tali iniziative è non soltanto un obbligo – strettamente collegato al finanziamento europeo – ma una straordinaria opportunità, considerato il contenuto di innovazione delle iniziative stesse. Dal punto di vista operativo nel 2022 il Mur ha diffuso linee guida e format per la comunicazione a opera delle singole università, che la Sapienza ha recepito, personalizzando i modelli là dove era necessario e mettendoli a disposizione di tutta la propria comunità scientifica e amministrativa.

Nel 2023, poiché molti dei progetti e delle iniziative Pnrr entreranno nel vivo, la comunicazione in questo ambito potrà arricchirsi di numerosi contenuti e spunti utili per la divulgazione ai diversi pubblici sui canali della Sapienza e verso i media esterni.

Segnaletica

La segnaletica è uno strumento comunicativo molto importante, in termini anzitutto di servizio verso l'utenza esterna e la stessa comunità universitaria, ma anche in termini di diffusione del brand e di costruzione di quello che gli addetti ai lavori chiamano panorama



di marca. La Sapienza ha sviluppato modelli di segnaletica coerenti con il sistema di identità visiva che si sono evoluti nel tempo e che gradualmente si sono imposti rispetto a una tendenza al “fai da te”, purtroppo diffusa nelle grandi organizzazioni, che porta inevitabilmente a casualità nella grafica e a scarsa coerenza comunicativa di targhe e insegne. Da questo punto di vista il 2022 ha visto la realizzazione di diversi interventi coordinati di segnaletica che hanno riguardato soprattutto sedi riqualficate. Questo lavoro è destinato a proseguire nel 2023, accompagnando via via le attività di ristrutturazione degli spazi, grazie al coordinamento tra le competenze presenti nelle aree amministrative che in Sapienza sono preposte rispettivamente allo sviluppo edilizio e alla comunicazione.

3.8 Sapienza per le pari opportunità e il benessere organizzativo

Da tempo Sapienza riconosce il ruolo fondamentale della promozione delle pari opportunità e dedica attenzione alla tematica di genere, al fine di creare un ambiente universitario il più possibile inclusivo e rispettoso di tutte le diversità e un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo.

Al fine di potenziare la prospettiva di genere nelle diverse azioni programmate dall’Ateneo, sono stati definiti strumenti con cui favorire la creazione di un contesto lavorativo/universitario più trasparente e improntato all’equilibrio di genere programmando idonee azioni per realizzare l’effettiva parità di genere: il Bilancio di Genere (BdG) e il *Gender Equality Plan* (GEP).

Il Bilancio di genere è uno strumento analitico, elaborato secondo le linee guida della CRUI, grazie al quale ciascun Ateneo analizza e valuta, in un’ottica di genere, le scelte politiche e gli impegni economico-finanziari dell’Amministrazione. Sapienza pubblica dal 2016 un rapporto annuale sugli equilibri di genere all’interno della comunità universitaria, per le diverse componenti. Per gli anni 2016 e 2017 il Bilancio di genere è stato integrato nel Bilancio sociale, per l’anno 2018 nel nuovo documento denominato Bilancio sociale e di sostenibilità³². Dall’edizione 2019 l’Ateneo ha adottato le nuove linee guida elaborate della Conferenza dei Rettori delle Università Italiane - CRUI in materia, avviando l’elaborazione di un documento separato rispetto alla rendicontazione sociale e di sostenibilità.

Il Gender Equality Plan (GEP) è il documento progettuale e programmatico che propone di valorizzare la piena partecipazione di tutte le persone alla vita dell’Ateneo, favorendo la cultura del rispetto, il contrasto alle discriminazioni di genere e la promozione dell’effettiva uguaglianza di genere attraverso una serie di azioni coerenti al proprio interno e perseguite nell’arco temporale di riferimento. Il Piano per l’uguaglianza di genere 2022-2024³³ di Sapienza è stato formulato con l’obiettivo di dare continuità e coerenza alle politiche per l’equità di genere già intraprese dall’Ateneo e presenta gli obiettivi e azioni volte ad abbattere gli ostacoli che ancora ci separano dalla parità di genere e dalla valorizzazione

³² Le informazioni sul Bilancio sociale e di sostenibilità sono disponibili alla seguente pagina: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/rapporto-di-sostenibilita>

³³ Il documento *Gender Equality Plan* (GEP) è consultabile al seguente link: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/piano-luguaglianza-di-genere-gender-equality-plan-gep>



delle diversità e a favorire la crescita della cultura del rispetto. Gli strumenti identificati nel GEP sono stati pensati per integrare misure già esistenti da diverso tempo che l'Ateneo ha individuato e avviato per perseguire le corrette politiche di genere al proprio interno.

L'Ateneo ha avviato una raccolta dei dati per la nuova indagine di clima e benessere organizzativo, condotta dall'Area Organizzazione e Sviluppo in collaborazione con il Dipartimento di Psicologia per rilevare le percezioni del personale Sapienza riguardo agli aspetti connessi al contesto organizzativo, alla qualità delle relazioni interpersonali e alle attività svolte nonché alle loro ricadute su benessere e coinvolgimento al lavoro.

Al fine di avere una panoramica sulle numerose attività, iniziative e documenti prodotti da Sapienza, si rinvia alle pagine web riguardanti i [Report e documenti per le pari opportunità e la sostenibilità](#) e le [iniziative di Sapienza per l'inclusione e il benessere](#).



4. Rischi Corruttivi e Trasparenza

La normativa vigente in materia di prevenzione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione (Legge n. 190/2012) ha come finalità il contrasto della corruzione, tramite la previsione di un meccanismo metodologicamente omogeneo di identificazione dei rischi e degli strumenti ritenuti più idonei a ridurre l'eventualità di accadimento di eventi corruttivi.

In tale ambito, con il termine "corruzione" non si intende esclusivamente la commissione di reati di corruzione, ma si ci riferisce anche a situazioni di mala gestio o "cattiva amministrazione", in cui si ravvisi un malfunzionamento dell'azione amministrativa per favorire interessi privati a discapito del perseguimento dell'interesse pubblico e del principio di imparzialità dell'azione amministrativa.

La presente sottosezione descrive la programmazione delle azioni finalizzate a prevenire fenomeni "corruttivi" all'interno di Sapienza (d'ora in avanti anche "Università" o "Ateneo").

L'elaborazione del testo e degli allegati, che ne costituiscono parte integrante, è stata effettuata dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) con il supporto del Settore Misure anticorruzione e trasparenza amministrativa, in conformità alle indicazioni fornite nel PNA 2019, nonché delle indicazioni di cui al PNA 2022, elaborati dall'ANAC.

La programmazione relativa all'attuazione della trasparenza ai sensi del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 e ss.mm.ii. (Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni) è descritta nel paragrafo appositamente dedicato.

Le misure indicate nella presente sottosezione e la relativa programmazione sono rivolte a tutto il personale nonché, per quanto compatibile, a tutti coloro che a qualunque titolo prestano servizio o svolgono attività presso Sapienza (titolari di incarichi di consulenza e/o collaborazione, titolari di assegni di ricerca, titolari di contratti di ricerca di cui al nuovo art. 22 della legge 240/2010, titolari di incarichi di didattica ai sensi dell'art. 23 della L. n. 240/2010, titolari di borse di studio e di ricerca, studenti titolari di contratti di collaborazione a tempo parziale, collaboratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrici di beni o servizi che realizzano opere in favore dell'Amministrazione, nonché ogni altro soggetto a cui la normativa ne estenda l'applicazione).

4.1 Il sistema di prevenzione della corruzione

Il sistema di prevenzione dei fenomeni corruttivi richiede la compartecipazione dei soggetti che – a vario titolo e in base alle rispettive competenze – possono renderlo efficace e attuabile.

Il complesso sistema di relazioni organizzative, strutturato in funzione dell'anticorruzione, i ruoli e le funzioni attribuite ai diversi organi e soggetti, saranno oggetto di trattazione nei successivi paragrafi.



Per eventuali approfondimenti sull'apparato organizzativo, può essere consultato il paragrafo "Struttura organizzativa".

4.1.1 Gli organi di programmazione e di indirizzo

Il sistema delineato dalla legge 190/2012 attribuisce agli organi di indirizzo politico-amministrativo - Rettore, Senato accademico e Consiglio di amministrazione per le rispettive competenze - un ruolo centrale e determinante nella definizione degli obiettivi strategici dell'Ateneo, anche sotto il profilo della prevenzione della corruzione e, in particolare, per la promozione di maggiori livelli di trasparenza.

La cultura della legalità e della trasparenza dell'azione amministrativa rappresenta, infatti, un elemento di importanza strategica e, come tale, è tradotta in obiettivi di performance organizzativa, come meglio descritto nel paragrafo 3, "Performance" a cui si rimanda per eventuali approfondimenti.

In particolare, la prevenzione della corruzione e l'attuazione della trasparenza sono declinati in due distinti obiettivi, rispettivamente la definizione e l'attuazione di misure organizzative per la promozione dell'etica e della buona amministrazione e la promozione della trasparenza delle attività amministrativo-gestionali.

4.1.2 I soggetti che partecipano al sistema di prevenzione della corruzione

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT)

La figura del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT o "Responsabile") è stata introdotta dalla legge 190/2012, che ne prevede la nomina presso ogni amministrazione. Al RPCT è attribuito, in via esclusiva, il compito di predisporre la programmazione delle azioni di prevenzione della corruzione, e rappresenta la figura centrale e di raccordo tra gli organi che dettano le strategie e i soggetti che collaborano, a vario titolo, alla programmazione e all'attuazione delle azioni enucleate in funzione di prevenzione della corruzione.

Il RPCT è il principale interlocutore dell'ANAC in caso di avvio, da parte dell'Autorità, di un procedimento di verifica sull'effettiva applicazione e sull'efficacia delle misure adottate ai fini di prevenzione della corruzione.

Il RPCT è designato dal Consiglio di amministrazione, che garantisce che il Responsabile disponga di funzioni e poteri idonei allo svolgimento dell'incarico in piena autonomia ed effettività.

La Sapienza ha individuato nel Direttore pro tempore dell'Area Affari Generali la figura rispondente a tutti i canoni previsti per svolgere appieno il ruolo di RPCT.

Tra le principali funzioni attribuite al RPCT si ricordano:

- la verifica dell'efficace attuazione delle azioni di prevenzione della corruzione e del corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla vigente disciplina in materia;



- la vigilanza sugli adempimenti previsti dal decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39 (Disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190), esercitando poteri di intervento, anche sanzionatorio, nei casi di violazione della disciplina eventualmente emersi;
- la gestione delle segnalazioni pervenute nell'ambito della disciplina del cd. whistleblowing;
- la segnalazione all'organo di indirizzo e al Nucleo di Valutazione di Ateneo, in qualità di Organismo indipendente di valutazione, di eventuali disfunzioni sull'attuazione delle misure di prevenzione e la conseguente indicazione all'Ufficio di disciplina dei nominativi dei dipendenti che non hanno attuato le sopradette misure (L. 190/2012, art. 1, comma 7).

La struttura di supporto operativo al RPCT

Per permettere al RPCT di svolgere il proprio ruolo con autonomia ed effettività è stato istituito, presso l'Area Affari generali (ARAG), il Settore Misure anticorruzione e trasparenza amministrativa.

Con riferimento alle attività che il RPCT è chiamato a svolgere, il Settore garantisce supporto:

- nelle attività di aggiornamento della presente sottosezione e dei relativi allegati;
- nell'attività di gestione del rischio corruttivo;
- nel 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 delle stesse;
- nelle attività istruttorie avviate dal RPCT in caso di segnalazioni su violazioni di norme comportamentali o riconducibili all'attuazione delle misure di prevenzione e nell'ambito dell'istituto del *whistleblowing*;
- su eventuali istanze di accesso civico "semplice" pervenute al RPCT ai sensi dell'art. 5, comma 1, del d.lgs. 33/2013, e di riesame di istanze relative all'accesso civico "generalizzato" disciplinato all'art. 5, comma 2, del d.lgs. 33/2013.

Per l'attuazione di tutti gli adempimenti - nell'ambito degli appalti - connessi all'iscrizione nell'Anagrafe unica dell'amministrazione (AUSA), è stato individuato il Responsabile dell'Anagrafe per la stazione appaltante di ateneo (RASA), appositamente incaricato con Disposizione direttoriale n. 3898/2019.

Le direttrici e i direttori delle Aree dell'amministrazione centrale, per l'Area di rispettiva competenza:

- 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 del Codice di cui al D.P.R. n. 62/2013 e del Codice etico e di comportamento di Sapienza Università di Roma, adottato con D.R. n. 3430/2022 del 28.11.2022, 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.

Le/i presidi di Facoltà, le direttrici e i direttori dei Dipartimenti e dei Centri interdipartimentali di ricerca, di ricerca e servizi e di servizi, coadiuvati dalle Responsabili amministrative delegate e dai Responsabili amministrativi delegati (RAD):

- 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 di cui al d.lgs. 33/2013 e ss.mm.ii.;
- assicurano l'osservanza del Codice di comportamento di cui al D.P.R. n. 62/2013 e del Codice etico e di comportamento di Sapienza Università di Roma, adottato con D.R. n. 3430/2022 del 28.11.2022, da parte del personale assegnato alla struttura, attivando tutte le azioni previste in caso emergano violazioni;
- svolgono attività informativa nei confronti del RPCT, segnalando tempestivamente al RPCT medesimo ogni anomalia riscontrata, anche sotto il profilo della mancata attuazione delle misure previste nella presente Sottosezione, proponendo eventuali azioni correttive.

Le/i dipendenti:

- possono essere coinvolte/coinvolti nel processo di gestione del rischio, sotto il coordinamento della rispettiva direttrice/del rispettivo direttore di Area, della/del preside, della direttrice/direttore di dipartimento e del centro;
- assicurano la collaborazione al RPCT, garantendo ogni comunicazione di dati o di informazioni richiesta; sotto tale profilo, si evidenzia che la mancata collaborazione alle richieste del RPCT da parte delle dipendenti/dei dipendenti è suscettibile di essere sanzionata disciplinarmente;
- segnalano eventuali situazioni di illecito al proprio superiore gerarchico di cui siano venuti a conoscenza, nonché ogni altra fattispecie rilevante ai fini della prevenzione della corruzione.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo (NVA) svolge nelle Università – tra le altre - le funzioni attribuite dal d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. all'Organismo indipendente di valutazione (OIV). Tale organo ha acquisito – soprattutto con le più recenti modifiche alla disciplina del d.lgs. 33/2013 e della legge 190/2012 - un ruolo maggiormente 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".

Sotto lo specifico aspetto della realizzazione del sistema di prevenzione della corruzione, il Nucleo di valutazione è chiamato a rafforzare il raccordo tra le misure di prevenzione e gli strumenti di miglioramento delle performance, a verificare i risultati delle attività svolte ricevendo anche le eventuali segnalazioni, da parte del Responsabile, di disfunzioni sull'attuazione delle azioni di prevenzione della corruzione e di trasparenza. Il Nucleo di valutazione, inoltre, verifica 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; verifica, inoltre, che la programmazione delle azioni di prevenzione della corruzione e di trasparenza 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, il Nucleo di valutazione 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.

Sotto il profilo collaborativo nei confronti del RPCT, l'**Ufficio procedimenti disciplinari (UPD)** ha uno specifico ruolo nell'ambito della predisposizione e dell'aggiornamento del Codice Etico e di comportamento. Cura l'esame delle segnalazioni di violazioni delle norme comportamentali e, in collaborazione con l'Area Risorse umane, la raccolta dei dati sulle condotte illecite accertate e sanzionate.

Il *network* di cooperazione, coordinamento e dialogo instaurato con i soggetti e gli organi sopra indicati permette al RPCT di essere informato su eventuali criticità emerse in fase di attuazione delle misure, di eventuali fatti corruttivi tentati o realizzati all'interno dell'apparato organizzativo dell'Ateneo, e di eventuali rilievi o contestazioni sull'inadempimento degli obblighi di pubblicazione.

4.2 Il sistema di gestione del rischio corruttivo

Il processo di *risk management* – funzionale alla individuazione delle misure più adeguate a ridurre il rischio che si verifichino ipotesi di corruzione - segue un *iter* articolato in tre fasi fondamentali:

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.



4.3 Analisi del contesto

4.3.1 Il contesto esterno

L'analisi del contesto esterno è finalizzata a rilevare le caratteristiche dell'ambiente e del territorio nel quale l'Università opera e come queste possano favorire – anche solo potenzialmente - il verificarsi di fenomeni corruttivi all'interno dell'organizzazione.

Il buon andamento dell'azione amministrativa e l'imparzialità della condotta dei soggetti che operano nell'Ateneo possono essere influenzati dallo specifico contesto territoriale, da aspetti e dinamiche di natura culturale, economico-sociale, nonché da elementi di natura criminologica.

Al fine di prevedere specifiche azioni di contrasto a fenomeni eventualmente rilevanti e collegati al contesto ambientale, è stata svolta un'attività di acquisizione di dati, informazioni e statistiche forniti in documenti, relazioni e *report* ufficiali prodotti da varie istituzioni, relativi a fenomeni di criminalità e corruzione, e successivamente un'attività di analisi sugli elementi che potrebbero avere un'incidenza, nella gestione interna dei processi, dei procedimenti e delle singole attività dell'Ateneo.

In particolare, sono stati considerati i dati riferiti all'ambito nazionale, regionale e locale, enucleando in un momento successivo i settori che risultano essere colpiti da fenomeni di corruzione, e che potrebbero interessare anche la realtà della Sapienza, per individuarne l'impatto e determinare, in ultima istanza, eventuali misure di intervento in chiave programmatica.

In relazione allo scenario nazionale è stato analizzato il "*Rapporto sulla corruzione in Italia 2016-2019*" dell'ANAC, che fornisce un quadro generale delle vicende corruttive in termini di dislocazione geografica, enti, settori e soggetti coinvolti.

In merito, gli appalti pubblici rappresentano il settore in cui si verifica la maggior parte degli episodi di corruzione, seguito dalle procedure concorsuali.

Tra le amministrazioni prevalentemente interessate da tali episodi vi sono, seppur in maniera meno incisiva rispetto ad altri enti e amministrazioni, anche le Università, in riferimento alle quali si sono registrati n. 6 episodi negli anni di riferimento.

Guardando più specificatamente alle figure coinvolte in casi di corruzione, emergono le figure dirigenziali, i funzionari, i commissari di gara, i rup.



Anche i dati relativi all'ambito territoriale della Provincia e del Comune di Roma evidenziano (rapporto "Mafie nel Lazio 2021") l'esposizione della Capitale a fenomeni di natura criminale collegati alla corruzione. La complessità della questione criminale a Roma, in provincia e nel Lazio si declina in vari modi non solo con la parola mafie, ma soprattutto con le parole corruzione e sistemi corruttivi. I dati relativi al contrasto alla corruzione nel Lazio tratti dal predetto rapporto evidenziano che nel triennio 2019-2021 sono stati aperti 1537 procedimenti per corruzione.

È stato analizzato, inoltre, il *report* del Dipartimento della pubblica sicurezza, Direzione centrale della Polizia criminale del Ministero dell'interno, pubblicato nel febbraio del 2022. Il report valuta l'evoluzione del fenomeno corruttivo a livello nazionale, individuando le aree geografiche che ne risultano maggiormente interessate, e considera un arco temporale ampio, che va dal 2004 al 2021, per poi focalizzarsi sul triennio 2019-2021. Dalla disamina del documento emerge che l'abuso di ufficio (art. 323 c.p.) è l'unico reato ad aver mantenuto un trend sostanzialmente costante per i 18 anni analizzati; di contro, per quanto attiene alle altre fattispecie oggetto di analisi i valori risultano più contenuti e con un andamento oscillante anche se, nell'ultimo triennio, si rileva una flessione per il peculato (art. 314 c.p.), la concussione (art. 317 c.p.), la "corruzione" (artt. 318 e 319 c.p.) e l'istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.). In particolare, considerando complessivamente i reati oggetto di analisi, è stato osservato che emerge una prevalente distribuzione del fenomeno nelle regioni tirreniche sud-occidentali, con spiccata prevalenza di eventi in alcune città metropolitane (Milano, Torino, Napoli), a Palermo e, soprattutto, nella città metropolitana di Roma Capitale.

Considerando i dati citati, e ponendoli in relazione alla realtà della Sapienza, emerge una corrispondenza con gli ambiti individuati nella Legge n. 190/2012 come "aree a maggior rischio di corruzione" e che, in quanto tali, sono stati trattati con misure di prevenzione a livello normativo. Si pensi alle norme relative alle procedure di gara, alle disposizioni relative al sistema di autorizzazioni per lo svolgimento di incarichi extraistituzionali ed alle norme finalizzate al contrasto di situazioni di conflitto di interessi.

L'attuazione delle sopradette misure è descritta nel paragrafo relativo alle misure generali.

In questa sede, possono essere ricordate sinteticamente le norme previste dal Codice etico e di comportamento della Sapienza, che vietano, tra l'altro, l'accettazione di regali e disciplinano, nel caso, l'*iter* per la restituzione, quelle che prevedono l'onere di comunicare situazioni di conflitto di interessi, anche potenziale, rispetto all'attività svolta dal dipendente, e le disposizioni sull'astensione nei casi di conflitto, anche potenziale, di interessi.

4.3.2 Il contesto interno

L'analisi del contesto interno è svolta sotto un duplice profilo, quello relativo alla struttura organizzativa dell'Amministrazione e quello relativo alla mappatura dei processi organizzativi (profilo gestionale).



La mappatura è, infatti, legata alle azioni di prevenzione della corruzione e della trasparenza, in quanto consente di valutare il livello di esposizione al rischio delle attività di un processo, con conseguente possibilità di individuare le misure specifiche di trattamento.

Il profilo organizzativo dell'Ateneo

Le informazioni relative alla struttura organizzativa dell'Ateneo trovano descrizione nel successivo capitolo 5 "Struttura organizzativa", alla quale pertanto si rimanda per ogni approfondimento.

Di seguito sono indicati, sinteticamente, i dati maggiormente rilevanti e funzionali alla rappresentazione delle attività di gestione del rischio svolte.

La Direzione generale risulta articolata in Aree presiedute da dirigenti - direttrici e direttori di Area – a cui compete, nell'ambito del *budget* assegnato, la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa, mediante autonomi poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Va precisato che un'Area in particolare, l'Area Supporto strategico (ASUS), e il Centro Infosapienza (CINFO) figurano nell'organigramma in posizione di diretta collaborazione sia della Rettore che della Direttrice generale.

Segue un elenco delle Aree dell'Amministrazione Centrale, compreso il Centro InfoSapienza, con i rispettivi acronimi, utilizzati anche negli allegati.

AREA ORGANIZZATIVA	ACRONIMO
Area Affari generali	ARAG
Area Affari legali	ARAL
Area Appalti e approvvigionamenti	ARAP
Area Contabilità, finanza e controllo di gestione	ARCOFIG
Area Gestione edilizia	AGE
Area Offerta formativa e diritto allo studio	AROF
Area Organizzazione e sviluppo	AOS
Area Patrimonio e sostenibilità	ARPS
Area Risorse umane	ARU
Area Servizi agli studenti	ARSS
Area Supporto alla ricerca	ASUR
Area Supporto strategico	ASUS
Area Terza missione e trasferimento tecnologico	ARTEM
Centro Infosapienza	CINFO

Le attività didattiche, di ricerca e di terza missione sono svolte – conformemente alla vigente disciplina normativa e allo Statuto di Ateneo e per i rispettivi ambiti - dalle Facoltà, dai Dipartimenti e dai Centri interdipartimentali di ricerca, di ricerca e servizi, e di servizi (d'ora in poi "Centri") istituiti presso la Sapienza, che costituiscono Centri di spesa dotati di autonomia amministrativo-contabile. Le suddette Strutture sono destinatarie delle misure di prevenzione e degli obblighi di trasparenza amministrativa e, pertanto, partecipano a tutti gli effetti alle strategie di prevenzione della corruzione.



Il profilo gestionale: la mappatura dei processi organizzativi

La mappatura dei processi organizzativi rappresenta l'elemento informativo necessario per svolgere l'attività di gestione del rischio corruttivo.

La mappatura, infatti, offre un quadro generale dei processi svolti all'interno dell'organizzazione, ed è stata effettuata a livello analitico, con individuazione delle attività (*step*) che si susseguono cronologicamente nell'ambito di ciascun processo.

4.4 La valutazione del rischio

L'attività di valutazione del rischio comprende tre sottofasi, descritte nei paragrafi che seguono.

Identificazione del rischio

L'**identificazione del rischio** consiste nell'individuare, per ogni step del processo considerato, il "rischio corruttivo" ovvero l'evento che potrebbe, anche solo potenzialmente, verificarsi.

Al fine di agevolare la rilevazione del rischio, è stato elaborato un catalogo di "eventi rischiosi", sotto riportato.

CATALOGO DELLE CATEGORIE DI EVENTI RISCHIOSI
1. Elusione delle procedure di svolgimento delle attività/ di controllo
2. Uso improprio o distorto della discrezionalità
3. Alterazione/manipolazione/utilizzo improprio delle informazioni o della documentazione
4. Conflitto di interessi
5. Rivelazione di notizie riservate/violazione del segreto d'ufficio
6. Pilotamento di procedure/attività ai fini della concessione di privilegi/favori
7. Alterazione (+/-) dei tempi
8. Eventuale altra categoria individuata (<i>da specificare</i>)

Analisi del rischio

Conformemente alle indicazioni fornite nel PNA2019 in merito all'adozione del metodo basato su un approccio qualitativo di valutazione del rischio, la fase dell'analisi è stata condotta considerando appositi "indicatori di rischio" (*key risk indicators*), strumentali alla individuazione di un livello di rischio non più associato a parametri numerici, ma articolato in tre parametri di natura ordinale, di livello progressivamente crescente: **basso**, **medio**, **alto**.

Come rappresentato nei precedenti documenti, il metodo qualitativo di valutazione del rischio è stato adottato in sede di prima applicazione nel 2020, sui processi delle Aree dell'Amministrazione centrale. Sono stati elaborati sei indicatori, a cui sono stati associati



specifici quesiti le cui risposte – fornite dalle direttrici e dai direttori di Area - hanno portato alla formulazione di un giudizio sul livello di rischio.

Il giudizio, adeguatamente motivato, è stato sintetizzato con uno dei tre parametri valutativi adottati: basso, medio, alto. I risultati così elaborati, sono stati sottoposti al RPCT, giungendo alla definizione del livello di rischio definitivo.

Nel 2022 è stato effettuato un aggiornamento dell'attività di gestione del rischio nella prospettiva di migliorare gradualmente il livello qualitativo della gestione del rischio corruttivo, anche a seguito di una generale rivisitazione dei processi operata nel corso del 2021 dalle Aree dell'amministrazione centrale.

È stato confermato il metodo "qualitativo", estendendo la valutazione a tutti gli step di ciascun processo mappato.

In fase di gestione del rischio sono state proposti i medesimi indicatori di rischio già riformulati nel 2021, rappresentati nella tabella che segue.

I due indicatori "Livello di interesse "esterno" e impatto economico" e "Opacità nella gestione del processo che interessa più strutture" sono stati considerati per la valutazione del processo nel suo complesso. Al fine di valutare i singoli step (attività) di ciascun processo sono stati utilizzati gli altri indicatori (dal n. 3 al n. 6) a cui sono state associate precise domande.

	INDICATORE (key risk indicator)	QUESITI	
1	Livello di interesse "esterno" e impatto economico	Il processo ha un impatto nei confronti dei destinatari, sia di natura economica che in termini di benefici anche non monetizzabili?	
2	Opacità nella gestione del processo che interessa più strutture	Ove il processo interessi più strutture/aree, risultano individuati con chiarezza i rispettivi ambiti di attività?	
3	Grado di discrezionalità del decisore interno	L'attività analizzata è vincolata o discrezionale?	Se discrezionale, indicare il livello di discrezionalità
4	Esercizio della responsabilità	L'attività analizzata è gestita da un unico soggetto?	
5	Regolamentazione	L'attività risulta disciplinata da una regolamentazione chiara ed esaustiva?	In caso di risposta negativa, indicare le specifiche criticità rilevate
6	Misure di trattamento del rischio e/o controlli	Con riferimento al rischio individuato sono già attuate misure per la riduzione dello stesso?	

Ponderazione del rischio

La ponderazione del rischio rappresenta l'attività di individuazione delle azioni da porre in essere per ridurre il livello di rischio individuato (misure di prevenzione) e la priorità di trattamento



4.5 Il trattamento del rischio

Strettamente collegato all'attività di ponderazione, è il trattamento del rischio, che rappresenta la fase conclusiva del processo di *risk management* e che si sostanzia nell'individuazione delle azioni ritenute idonee a ridurre il livello di rischio rilevato nelle fasi precedenti (misure di prevenzione).

In tale fase viene effettuata un'attività di individuazione, progettazione e programmazione delle misure di prevenzione.

Per quanto riguarda le attività realizzate, si rimanda al paragrafo "misure specifiche".

4.5.1 Programmazione delle attività correlate alla gestione del rischio

La gestione del rischio corruttivo – come sopra descritta - costituisce l'attività centrale del sistema di prevenzione della corruzione, che consente di programmare le misure di prevenzione generali e specifiche, e conseguentemente svolgere l'attività di monitoraggio sull'attuazione delle misure.

In merito alle attività che si prevede di svolgere nel 2023, si darà seguito all'attività di gestione del rischio in chiave di complementarità rispetto all'attività svolta nel corso del 2022, riferita alla gestione del rischio dei processi relativi ad ambiti di attività maggiormente esposti al rischio corruttivo.

Nel corso del 2022 è stata avviata una complessa attività di mappatura dei processi delle Facoltà, dei Dipartimenti e dei Centri, ai fini della valutazione dei rischi. Nel corso del 2023 si procederà a sottoporre a valutazione dei rischi taluni processi relativi alle aree a rischio corruttivo (L. 190/2012, art. 1, comma 16).

Obiettivo	Attività	Tempistica	Soggetti coinvolti
Gestione del rischio sui processi delle Aree dell'amministrazione centrale	Valutazione e trattamento dei rischi sui processi relativi alle aree a rischio corruttivo (L. 190/2012, art. 1, comma 16)	Entro il 30.11.2023	RPCT Aree interessate dai processi maggiormente esposti a rischio corruttivo
Gestione del rischio sui processi delle Facoltà, dei Dipartimenti e dei Centri	Valutazione dei rischi su taluni processi relativi alle aree a rischio (L. 190/2012, art. 1, comma 16)	Entro il 30.11.2023	RPCT Facoltà, Dipartimenti e Centri

4.6. Le misure di prevenzione

Le misure di prevenzione rappresentano le attività individuate come le più idonee a ridurre il livello di rischio risultato in fase di valutazione e si distinguono in "generali" e "specifiche".



4.7 Le misure generali

Le **misure generali**, in quanto espressamente previste dalla normativa, devono essere obbligatoriamente adottate dalle amministrazioni destinatarie.

La Sapienza ha dato attuazione alle suddette misure, coerentemente alle previsioni normative che le disciplinano.

Nei paragrafi che seguono sono descritte, con riferimento alle singole misure, le attività realizzate dall'Ateneo e quelle programmate per l'anno di riferimento. In ciascun paragrafo sono presenti appositi box, al fine di coordinare la presente parte testuale con la programmazione rappresentata in forma tabellare nell'Allegato 1 e con le correlate attività di monitoraggio sull'attuazione delle misure, indicate in dettaglio nell'Allegato 4.

4.7.1. Il Codice etico e di comportamento

L'Ateneo ha adottato, con D.R. n. 3430/2022 del 28.11.2022, il "*Codice etico e di comportamento di Sapienza Università di Roma*" (anche "Codice") che ha sostituito e abrogato i precedenti Codice Etico di Ateneo, emanato con D.R. n. 1636 del 23 maggio 2012 e Codice di Comportamento dei dipendenti della Sapienza, emanato con D.R. n. 1528 del 27 maggio 2015. Il Codice integra e specifica le norme comportamentali previste nel Codice di comportamento nazionale rappresentato dal D.P.R. 62/2013.

Le disposizioni del Codice etico e di comportamento si applicano a tutti i membri della comunità accademica, ossia al personale docente (professori e ricercatori), ai dirigenti, al personale tecnico-amministrativo e agli studenti, nei limiti delle specifiche disposizioni applicabili alle rispettive categorie di destinatari e, in quanto compatibili:

- a tutti i soggetti che intrattengono rapporti con l'Ateneo e, in particolare, ai collaboratori o consulenti, con qualsiasi tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo, ivi inclusi gli incarichi di didattica ai sensi dell'art. 23 della legge 30 dicembre 2010, n. 240 (Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario);
- ai collaboratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrici di beni o servizi che realizzano opere in favore dell'Amministrazione;
- ai titolari di contratti di assegni di ricerca di cui all'art. 22 della legge 240/2010;
- ai titolari di borse di studio e di ricerca;
- agli studenti titolari di contratti di collaborazione a tempo parziale ex art 11 d.lgs 68/2012 (150 ore);
- a ogni altro soggetto non ricompreso nelle categorie sopramenzionate a cui la normativa estenda l'applicazione del D.P.R. 62/2013 e del "*Codice etico e di comportamento di Sapienza Università di Roma*".

Tra le principali norme previste nel Codice si evidenziano:



- il divieto di accettare regali e altre utilità oltre una determinata soglia economica, con indicazione – ove ne ricorrano le circostanze - di un preciso *iter* da seguire che prevede la comunicazione tempestiva di quanto accaduto al RPCT, e la consegna all'Ufficio Economato e Gestione Beni e Servizi (già Ufficio Affari patrimoniali ed economici) di quanto ricevuto, in caso non sia stato possibile il rifiuto;
- il dovere di comunicare i rapporti di collaborazione, diretti e/o indiretti, con soggetti privati, in qualunque modo retribuiti, che il dipendente abbia avuto negli ultimi tre anni;
- il dovere di astenersi dal prendere o dal partecipare all'adozione di decisioni o dal compiere attività in situazioni di conflitto di interessi, anche potenziale;
- specifici doveri di rispetto della normativa e delle misure di prevenzione della corruzione;
- doveri di collaborazione e di comunicazione di informazioni o dati richiesti dal RPCT;
- precisi doveri a garanzia del rispetto dei principi di trasparenza, che si realizzano in prima istanza assicurando la tracciabilità nei processi decisionali del flusso informativo finalizzato alla pubblicazione;
- doveri di condotta nei rapporti privati, oltre che in servizio, nei rapporti con il pubblico e con i mezzi di informazione.

Sono inoltre previsti specifici obblighi rivolti alle direttrici e ai direttori di Area, alle/ai presidi di Facoltà, alle direttrici e ai direttori dei Dipartimenti e dei Centri per le rispettive competenze (art. 23).

La conoscibilità dei Codici - nazionale e di Ateneo - da parte delle/dei presidi di Facoltà, delle direttrici e dei direttori dei Dipartimenti e dei Centri, delle direttrici e dei direttori di Area, del personale tecnico-amministrativo, delle collaboratrici e dei collaboratori e consulenti a qualsiasi titolo, anche professionale, nonché delle imprese fornitrici di beni o servizi che realizzano opere a favore dell'amministrazione, è assicurata con la trasmissione e con la sottoscrizione di presa visione all'atto della formalizzazione dei relativi contratti.

Il RPCT verifica la diffusione della conoscenza delle disposizioni dei Codici, avvalendosi dei responsabili di struttura per il monitoraggio annuale sulla loro attuazione. In coordinamento con l'Area Organizzazione e sviluppo, il predetto organizza attività formative e di aggiornamento rivolte al personale, al fine di elevare la sensibilizzazione sui temi di etica e legalità.

La vigilanza sull'applicazione dei Codici è svolta, per quanto di rispettiva competenza, dalle direttrici e dai direttori delle aree, dalle/dai presidi di Facoltà, dalle direttrici e dai direttori dei Dipartimenti e dei Centri, dai responsabili di posizioni organizzative nonché dal RPCT e dall'Ufficio procedimenti disciplinari (UPD). In particolare, l'UPD comunica a cadenza annuale, al RPCT, i dati sulle condotte illecite accertate e sanzionate, potendo segnalare anche la necessità di includere, tra le azioni di prevenzione della corruzione, specifiche modifiche al Codice etico e di comportamento.



La violazione delle norme previste nei Codici costituisce fonte di responsabilità disciplinare, accertata all'esito di procedimento disciplinare.

Il "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici", il "Codice etico e di comportamento di Sapienza Università di Roma" sono pubblicati sul sito internet nella Sezione "Amministrazione trasparente – Disposizioni generali – Atti generali"³⁴.

CODICE DI COMPORTAMENTO → Misura 1 (cfr. All. 1)

Attività di monitoraggio sul rispetto del Codice

Il RPCT monitora a cadenza periodica il rispetto delle norme, sotto il profilo di eventuali violazioni emerse e accertate all'esito del procedimento disciplinare.

CODICE DI COMPORTAMENTO → Monitoraggio sul rispetto delle norme comportamentali (cfr. All. 4)

CODICE DI COMPORTAMENTO → Monitoraggio sull'attuazione della misura 1 (cfr. All. 4)

4.7.2 Misure di disciplina e contrasto al conflitto di interessi

Il conflitto di interessi costituisce una delle più rilevanti e frequenti cause di *mala gestio*, che la normativa in materia di anticorruzione ha inteso ridurre, prevedendo strumenti ed azioni da adottare in chiave preventiva.

La gestione del conflitto di interessi rappresenta espressione dei principi costituzionali di buon andamento e imparzialità dell'azione amministrativa.

La Sapienza adotta, senza soluzione di continuità, varie misure atte a contrastare situazioni di conflitto di interessi, anche potenziale.

Il contrasto al conflitto di interessi è regolato, in via generale, dalle disposizioni contenute dall'art. 6 *bis* della legge 7 agosto 1990, n. 241, a cui si aggiungono quelle più specifiche previste dal D.lgs. n. 36/2023 (Codice dei contratti pubblici), entrato in vigore il 1° aprile 2023, ma le cui disposizioni acquistano efficacia dal 1° luglio 2023, fermo restando il periodo transitorio che si caratterizza per la vigenza di alcune disposizioni del D.Lgs. n. 50/2016, e, specie per i contratti PNRR e PNC, del D.L. n. 77/2021, convertito con modificazioni dalla L. 29 luglio 2021, n. 108 (c.d. Decreto Semplificazioni), e quelle contenute nel D.P.R. n. 62/2013, le quali trovano puntuali declinazioni nel Codice etico e di comportamento di Sapienza.

³⁴ <https://web.uniroma1.it/trasparenza/codice-disciplinare-e-codice-di-condotta>



Nel Codice sono state introdotte delle misure strettamente connesse alla prevenzione del rischio in esame che prevedono l'obbligo, di rilevanza disciplinare, di comunicare ogni situazione che potrebbe prefigurare un conflitto di interessi rispetto alle attività assegnate o alle attività svolte dall'ufficio di afferenza (partecipazioni ad associazioni e organizzazioni, interessi e rapporti di collaborazione). Alle sopradette norme si aggiungono gli ulteriori e specifici obblighi di comunicazione di partecipazioni azionarie e degli interessi finanziari a carico delle direttrici e dei direttori di Area delle/dei presidi di Facoltà, delle direttrici e dei direttori dei Dipartimenti e dei Centri.

È presente, inoltre, l'obbligo di astensione del dipendente dal compimento di attività che potrebbero rischiare, anche solo astrattamente, di non essere svolte nel rispetto dei principi del buon andamento e dell'imparzialità.

È previsto, altresì, che i professori e i ricercatori, indipendentemente dal regime di impegno, non possono svolgere attività che determinino situazioni di conflitto di interessi, anche potenziale, con Sapienza, con l'obbligo di comunicare ogni situazione a rischio al Responsabile della struttura a cui afferisce.

Acquisizione delle dichiarazioni di assenza di conflitto di interessi e verifica della veridicità

L'assenza di conflitto di interessi è comunicata con sottoscrizione di un'apposita dichiarazione.

Le dichiarazioni sono rese anche nell'ambito dei procedimenti finalizzati all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetti economici (provvedimenti di autorizzazione, concessione, erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari e attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere), al fine di scongiurare la sussistenza di rapporti tra i dipendenti coinvolti nel procedimento e i soggetti beneficiari.

Le dichiarazioni sono acquisite dalle strutture interessate nelle seguenti circostanze:

- all'atto dell'assunzione per i nuovi dipendenti;
- in caso di conferimento di incarico di posizione organizzativa e in caso di assegnazione di personale ad altra Area, Ufficio o Settore o ad altra Struttura;
- in occasione di procedimenti finalizzati alla concessione di vantaggi economici nei confronti del personale coinvolto nel procedimento.

CONFLITTO DI INTERESSI → Misura 2 (Cfr. All. 1)

Acquisizione delle dichiarazioni di assenza di conflitto di interessi e astensione per i titolari di cariche di Ateneo

Con delibera n. 372/2016 il Consiglio di amministrazione ha approvato una serie di misure tese a rafforzare il contrasto a situazioni di conflitto di interessi.



Tra queste, vi è l'obbligo, rivolto a tutti i titolari di cariche di Ateneo (Rettrice, Componenti degli Organi di governo, presidi di Facoltà, direttrici/direttori dei Dipartimenti e dei Centri) di sottoscrivere una dichiarazione di:

- insussistenza di situazioni di conflitto di interessi, anche solo potenziale, in relazione alla carica che si sta per assumere;
- impegno ad astenersi dal prendere e dal partecipare all'adozione di decisioni o dallo svolgimento di attività che possano coinvolgere interessi propri o di parenti grado, di affini entro il secondo grado, del coniuge o di conviventi, oppure di persone con le quali l'interessato abbia rapporti di frequentazione abituale, di soggetti od organizzazioni con cui l'interessato o il coniuge abbia causa pendente o grave inimicizia o rapporti di credito o debito significativi, di soggetti od organizzazioni di cui sia tutore, curatore, procuratore o agente, di enti, associazioni anche non riconosciute, comitati, società o stabilimenti di cui sia amministratore o gerente o dirigente;
- impegno ad astenersi dal prendere decisioni o svolgere attività inerenti alla propria carica/incarico in situazioni di conflitto, anche potenziale, con interessi personali, del coniuge, di conviventi, di parenti, di affini entro il secondo grado e in ogni altro caso in cui esistano gravi ragioni di convenienza;
- impegno ad astenersi da ogni comportamento che, per la posizione ricoperta, possa configurare un'interferenza indebita nell'esercizio di funzioni e compiti che ricadono nella responsabilità di altri soggetti, forzandone le decisioni al fine di trarne vantaggi personali.

Le dichiarazioni sono acquisite al momento dell'assunzione della carica.

CONFLITTO DI INTERESSI PER I TITOLARI DI CARICHE DI ATENEO (Delibera CdA n. 372/2016) → Misura 3 (Cfr. All. 1)

Monitoraggio sull'attuazione della misura

L'attuazione della misura è verificata mediante apposito monitoraggio periodico (cfr. Allegato 4)

CONFLITTO DI INTERESSI → Monitoraggio sull'attuazione della misura 2 (cfr. All. 4)

CONFLITTO DI INTERESSI PER I TITOLARI DI CARICHE DI ATENEO (Delibera CdA n. 372/2016) → Monitoraggio sull'attuazione della misura 3 (cfr. All. 4)



4.7.3 Inconferibilità e incompatibilità per particolari incarichi e cariche

➤ **Inconferibilità di incarichi amministrativi di vertice e dirigenziali**

Nel quadro delle misure volte a garantire l'imparzialità dell'azione amministrativa, si inserisce la disciplina prevista dal d.lgs. 39/2013, emanato in base alla delega prevista dalla legge 190/2012.

Il decreto circoscrive a particolari categorie di soggetti - precisamente coloro ai quali è conferito un "incarico amministrativo di vertice" o "di funzione dirigenziale" - precise situazioni che pregiudicano, ove sussistenti, il conferimento dell'incarico, e determinate situazioni di "incompatibilità" con altri incarichi ricoperti. Gli atti di conferimento degli incarichi adottati in violazione della vigente disciplina ed i relativi contratti sono nulli.

La Sapienza attua le norme sopra ricordate nel caso di conferimento dell'incarico di Direttrice/Direttore generale - in quanto titolare di un incarico amministrativo di vertice - e delle/dei dirigenti, nonché nei confronti delle/dei docenti che assumono le funzioni di preside di Facoltà, di direttrice/direttore di Dipartimento e direttrice/direttore di Centro.

Attuazione della misura

All'atto del conferimento degli incarichi sopra indicati, viene acquisita apposita dichiarazione di assenza di una situazione di inconferibilità, resa ai sensi del D.P.R. 445/2000. L'accertamento della insussistenza di situazioni di inconferibilità è effettuato mediante verifica della veridicità della dichiarazione resa dall'interessato. Conformemente alle previsioni normative, le suddette dichiarazioni sono pubblicate nella Sezione "Amministrazione trasparente - Personale".

INCONFERIBILITÀ DI INCARICHI AMMINISTRATIVI DI VERTICE E DIRIGENZIALI
(D.lgs. n. 39/2013) → Misura 4 – 4.1 (Cfr. All. 1)

➤ **Inconferibilità per le cariche di Governance e gli incarichi di collaborazione e consulenza**

Al fine di rafforzare il valore delle norme sulla inconferibilità, il Consiglio di Amministrazione ha adottato, con delibera n. 372/2016, una serie di misure ulteriori prevedendo:

- l'inconferibilità delle cariche di Governance in caso di avvenuta condanna, anche con sentenza non passata in giudicato, per uno dei reati previsti dal capo I del titolo II del libro secondo del codice penale e/o per reati per i quali è previsto l'arresto obbligatorio in flagranza ai sensi dell'art. 380 c.p.p.;
- l'inconferibilità di incarichi di consulenza e collaborazione a soggetti esterni all'Ateneo in caso di avvenuta condanna, anche con sentenza non passata in giudicato, per uno dei reati previsti dal capo I del titolo II del libro secondo del codice penale e/o per reati per i quali è previsto l'arresto obbligatorio in flagranza ai sensi dell'art. 380 c.p.p.



Attuazione della misura

La misura è attuata mediante acquisizione di apposita dichiarazione di insussistenza delle situazioni di inconferibilità, resa ai sensi del DPR n. 445/2000.

INCONFERIBILITÀ CARICHE DI GOVERNANCE (Delibera CDA n. 372/2016) → Misura 5 (Cfr. All. 1)

INCONFERIBILITÀ INCARICHI DI COLLABORAZIONE E CONSULENZA (Delibera CDA n. 372/2016) → Misura 6 (Cfr. All. 1)

➤ Inconferibilità di incarichi di collaborazione, consulenza e prestazione occasionale (incarichi di lavoro autonomo)

Con D.R. n. 1645 del 29.05.2019 è stato adottato il “Regolamento per il conferimento di incarichi di lavoro autonomo a soggetti esterni all’Ateneo” che preclude il conferimento degli incarichi sopraindicati ai soggetti che:

- hanno un rapporto di parentela o di affinità, fino al quarto grado compreso, con un professore appartenente alla struttura universitaria conferente l’incarico, ovvero con il Rettore, il Direttore generale o un componente del Consiglio di amministrazione dell’Ateneo;
- si trovano in situazione, anche potenziale, di conflitto di interessi con l’Ateneo;
- che abbiano riportato una condanna, anche con sentenza non passata in giudicato, per uno dei reati previsti dal capo I del titolo II del libro secondo del codice penale e/o per reati per i quali è previsto l’arresto obbligatorio in flagranza ai sensi dell’art. 380 c.p.p., fermi restando tutti gli altri casi previsti dalla legge.

All’adozione del Regolamento sopra citato è seguita l’emanazione di un’apposita Circolare (prot. 0082716 del 30.09.2019) relativa alle modalità di verifica dell’insussistenza del conflitto di interessi, al cui rispetto sono tenute tutte le strutture interessate all’attribuzione degli incarichi in oggetto.

Attuazione della misura

La misura è attuata mediante acquisizione di apposita dichiarazione resa dall’interessato.

Monitoraggio sull’attuazione delle misure

L’attuazione delle misure sopra descritte è verificata rispettivamente:

- su tutti gli incarichi dirigenziali conferiti;
- su tutte le cariche di Governance conferite;
- con riferimento agli incarichi di collaborazione e consulenza, è effettuata una verifica su un campione del 5% delle Aree, delle Facoltà, Dipartimenti e Centri.



Alle sopradette attività, si aggiunge il monitoraggio, da parte del RPCT, sull'attuazione del Regolamento sopra citato.

INCONFERIBILITÀ DI INCARICHI AMMINISTRATIVI DI VERTICE E DIRIGENZIALI (D.lgs. n. 39/2013) → Monitoraggio sull'attuazione della misura 4 (Cfr. All. 4)

INCONFERIBILITÀ CARICHE DI GOVERNANCE (Delibera CdA n. 372/2016) → Monitoraggio sull'attuazione della misura 5 (Cfr. All. 4)

INCONFERIBILITÀ DI INCARICHI DI COLLABORAZIONE E CONSULENZA (Delibera CdA n. 372/2016) → Monitoraggio sull'attuazione della misura 6 (Cfr. All. 4)

INCONFERIBILITÀ DI INCARICHI DI LAVORO AUTONOMO → Monitoraggio sul "Regolamento per il conferimento di incarichi di lavoro autonomo a soggetti esterni all'Ateneo" (Cfr. All. 4)

4.7.4 Incompatibilità

Il d.lgs. 39/2013 contempla una serie di norme finalizzate ad evitare eventuali situazioni di "incompatibilità" in cui potrebbero trovarsi i soggetti a cui viene conferito un incarico dirigenziale o di responsabilità amministrativa di vertice.

La sussistenza delle circostanze di incompatibilità delineate dalla normativa in esame comportano che il soggetto a cui è conferito un incarico debba optare, a pena di decadenza, per uno degli incarichi tra loro incompatibili entro il termine perentorio di 15 giorni decorrenti dalla data di contestazione. In assenza di riscontro, il soggetto decade dall'incarico, ed il relativo contratto è risolto

Attuazione della misura

La misura è attuata mediante acquisizione di dichiarazione di assenza di situazioni di incompatibilità con riferimento all'incarico assunto, resa ai sensi del DPR n. 445/2000. Tale dichiarazione deve essere rinnovata annualmente. L'accertamento della insussistenza di situazioni di incompatibilità è effettuato mediante verifica della veridicità della dichiarazione resa dall'interessato. Le dichiarazioni sono pubblicate nella Sezione "Amministrazione trasparente" del sito internet istituzionale, nel rispetto delle disposizioni in materia di trasparenza.

Al fine di garantire ulteriormente il rispetto delle norme, le situazioni di incompatibilità sono richiamate negli atti di interpello per l'attribuzione degli incarichi.

INCOMPATIBILITÀ DI INCARICHI AMMINISTRATIVI DI VERTICE E DIRIGENZIALI (D.lgs. n. 39/2013) → Misure 7 – 7.1 (Cfr. All. 1)

Monitoraggio dell'attuazione della misura

L'attuazione della misura è monitorata a cadenza periodica, ed è verificata su un campione di aree e strutture.

INCOMPATIBILITÀ DI INCARICHI AMMINISTRATIVI DI VERTICE E DIRIGENZIALI → Monitoraggio sull'attuazione della misura 7 (Cfr. All. 4)



4.7.5 Misure di prevenzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni di particolari uffici (art. 35bis del d. lgs. 165/2001)

In applicazione alle prescrizioni previste dall'art. 35bis del d.lgs.165/2001 la Sapienza attua una serie di misure.

La norma in esame stabilisce che i soggetti colpiti da una sentenza di condanna, anche non definitiva, per reati contro la pubblica amministrazione, non possano:

- essere nominati componenti di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi, anche con compiti di segreteria;
- essere assegnati, anche con funzioni direttive, a uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici o privati;
- fare parte di commissioni di gara per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, e per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici di qualunque genere.

Attuazione della misura

La misura è attuata mediante l'acquisizione della dichiarazione ai sensi del DPR 445/2000, all'atto del conferimento dell'incarico e per gli eventuali rinnovi dell'assegnazione agli uffici, e la conseguente attività di verifica della sussistenza di eventuali precedenti penali a carico dei dipendenti e/o dei soggetti cui l'Ateneo intende conferire gli incarichi sopra indicati.

Nell'ottica di rendere più efficienti i processi di competenza, dal 2014 l'Area Affari legali (ARAL), si è dotata di un servizio informatico centralizzato per la gestione e la verifica dei carichi pendenti.

INCONFERIBILITÀ AI SENSI DELL'ART. 35BIS D.lgs. n. 165/2001 → Misure 8 – 8.1 e 8.2 (Cfr. All. 1)

Monitoraggio dell'attuazione della misura

L'attuazione della misura è monitorata a cadenza periodica, ed è verificata su un campione di aree e strutture.

INCONFERIBILITÀ AI SENSI DELL'ART. 35BIS D.lgs. n. 165/2001 → Monitoraggio sull'attuazione della misura 8 (Cfr. All. 4)

4.7.6 Misure relative allo svolgimento di attività e di incarichi extra-istituzionali

La Legge anticorruzione è intervenuta ad integrare la disciplina relativa allo svolgimento di incarichi e prestazioni non compresi nei doveri d'ufficio dei dipendenti pubblici, prevista



dall'art. 53 del d.lgs. 165/2001, introducendo la preclusione all'autorizzazione nei casi in cui emergano situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi.

Attuazione della misura

Al fine di dare compiuta attuazione alla norma, la Sapienza ha adottato il "*Regolamento in materia di incarichi extra-istituzionali delle professoressse, dei professori, delle ricercatrici e dei ricercatori dell'Università di Roma 'La Sapienza'*" emanato con D.R. 2538 del 19.10.2020. All'emanazione del Regolamento ha fatto seguito un'apposita circolare esplicativa della procedura di presentazione delle richieste ai fini autorizzatori (Circolare prot. n. 96083 del 28.12.2020).

A fine di agevolare la gestione degli incarichi autorizzati al personale docente, inoltre, è stato attivato nel 2021 un Repertorio degli incarichi extra-istituzionali, per la cui corretta gestione è stata emanata apposita circolare (prot. n. 90723 del 03.11.2021).

Con riferimento al personale tecnico-amministrativo, la Sapienza ha adottato, con D.D. n. 496/2009 del 06.08.2009, il "*Regolamento sul rilascio delle autorizzazioni allo svolgimento di attività extra-istituzionali per il personale tecnico-amministrativo*", integrato da ulteriori direttive emanate con disposizione n. 3599/2014.

Monitoraggio sull'attuazione della misura

Il rispetto delle norme che disciplinano il sistema autorizzatorio è monitorato periodicamente dal RPCT.

SVOLGIMENTO DI ATTIVITA'/INCARICHI EXTRA-ISTITUZIONALI → Monitoraggio sul rispetto delle vigenti disposizioni previste dall'Ateneo (Regolamenti) (Cfr. All. 4)

4.7.7 I divieti post-employment (pantouflage)

La misura del cd. *pantouflage* prevista dall'art. 53, comma 16 ter, del d.lgs. n. 165/2001 – che prevede il divieto per il dipendente che negli ultimi tre anni di servizio abbia esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto della pubblica amministrazione, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione svolta attraverso l'esercizio dei suddetti poteri – è attuata in base alle specifiche indicazioni fornite con Circolare prot. n. 46250 del 30.06.2020 che prevede:

- nei contratti individuali per l'assunzione di personale di livello non dirigenziale, con contratto di lavoro a tempo determinato e/o indeterminato ovvero nei contratti relativi a incarichi di vertice e/o dirigenziali/direttoriali e nei contratti di lavoro autonomo, un'apposita clausola che prevede il divieto di prestare attività lavorativa a titolo di lavoro subordinato o di lavoro autonomo per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto per conto dei destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con l'apporto decisionale del dipendente;



- nei bandi di gara o negli atti prodromici agli affidamenti di appalti pubblici - tra i requisiti generali di partecipazione previsti a pena di esclusione e con apposita dichiarazione da parte dei concorrenti - l'inserimento della condizione che l'operatore economico non abbia stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi a ex dipendenti, in violazione dell'art. 53, comma 16^{ter} del d.lgs. 165/2001; analoga dichiarazione deve essere resa al momento della sottoscrizione del contratto o atto analogo. L'eventuale violazione del predetto divieto comporta l'esclusione dalle procedure di affidamento.

Monitoraggio sull'attuazione della misura

L'attuazione della Circolare sopra indicata è verificata a cadenza periodica con apposito monitoraggio effettuato su tutte le Aree e le Facoltà, i Dipartimenti e i Centri, per quanto di competenza.

PANTOUFLAGE → Monitoraggio sull'attuazione della Circolare n. 46250 del 30.06.2020
(Cfr. All. 4)

4.7.8 La formazione

L'attività di formazione è considerata una misura di prevenzione in quanto strumentale a sensibilizzare i dipendenti a comportamenti eticamente corretti, a vantaggio del buon andamento dell'azione amministrativa cui sono preposti.

Programmazione

Le attività formative proseguiranno nel 2023 al fine di formare adeguatamente il personale di più recente assunzione, mediante la previsione di un corso di livello generale.

Il personale afferente a specifici uffici esposti al rischio corruttivo potrà essere destinatario di appositi percorsi formativi erogati in house o da società esperte di formazione.

Si confermano gli obiettivi fondamentali dell'attività di formazione come già declinati nel PIAO 2022-2024:

- aumentare la sensibilizzazione su temi di etica e legalità;
- implementare le conoscenze della normativa anticorruzione per tutto il personale e per coloro che operano nei settori maggiormente esposti al rischio corruttivo.

A tal fine, si prevede di articolare l'attività su due livelli formativi:

- formazione di livello generale, in quanto rivolta a tutto il personale, sui principi che governano le azioni di prevenzione della corruzione e sulle principali misure di prevenzione;
- formazione di livello specifico, in quanto rivolta ai dipendenti che svolgono attività maggiormente esposte al rischio corruttivo, che pertanto potranno essere individuati come destinatari di corsi formativi su argomenti specifici in base alle attività svolte (ad es. appalti pubblici e reclutamento del personale).



Alla suddetta attività si aggiunge la formazione che coinvolge il Responsabile anticorruzione e la struttura di supporto, finalizzata ad un costante aggiornamento della disciplina.

FORMAZIONE DI LIVELLO GENERALE → Misura 9.1 (Cfr. All. 1)

FORMAZIONE DI LIVELLO SPECIFICO → Misura 9.2 (Cfr. All. 1)

Monitoraggio

L'erogazione delle attività formative è monitorata a cadenza periodica dal RPCT.

FORMAZIONE → Monitoraggio sull'attuazione delle misure 9.1 e 9.2 (Cfr. All. 4)

4.7.9 La rotazione “ordinaria”

Nel quadro generale delle azioni di prevenzione della corruzione, la rotazione del personale è tra gli strumenti ritenuti maggiormente efficaci. Si tratta, tuttavia, di una misura che deve coniugare esigenze di natura organizzativa a quelle più specificatamente finalizzate alla prevenzione della corruzione.

Attuazione della misura

L'Ateneo, nel rispetto delle esigenze sopra rappresentate, realizza principalmente la rotazione degli incarichi (dirigenziali e di posizioni organizzative).

ROTAZIONE “ORDINARIA” → Misura 10 (Cfr. All. 1)

Verifica dell'attuazione della misura

L'attuazione della rotazione “ordinaria” è monitorata a cadenza periodica dal RPCT.

ROTAZIONE “ORDINARIA” → Monitoraggio sull'attuazione della misura 10 (Cfr. All. 4)

4.7.10 La rotazione “straordinaria”

Il d.lgs.165/2001 prevede, all'art. 16, comma 1, che: *“I dirigenti di uffici dirigenziali generali, comunque denominati, nell'ambito di quanto stabilito dall'articolo 4 esercitano, fra gli altri, i seguenti compiti e poteri: [...] l-quater) provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva”.*

In tal modo è venuta a configurarsi una particolare forma di rotazione del personale, che si distingue per vari aspetti dalla misura della rotazione “ordinaria”. Si tratta, infatti, di una misura di assegnazione ad altro ufficio del dipendente adottata dal dirigente con provvedimento motivato, a seguito della conoscenza dell'avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva a suo carico. Il provvedimento di rotazione



straordinaria trova fondamento nel presupposto che la condotta imputata possa pregiudicare l'immagine di imparzialità dell'amministrazione; la misura si caratterizza, pertanto, dal carattere della eventualità, dell'immediatezza, nonché della temporaneità del provvedimento che stabilisce il trasferimento.

Attuazione della misura

Al fine di una efficiente gestione di eventuali situazioni riconducibili all'attuazione della misura, nel testo del Codice etico e di comportamento è previsto uno specifico obbligo di comunicazione, in capo al dipendente interessato da un procedimento penale per condotte di natura corruttiva.

4.7.11 La tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti – (c.d. whistleblowing)

La Sapienza ha attivato, sin dall'entrata in vigore delle norme sull'istituto, una procedura di segnalazione il cui iter è pubblicato, in evidenza, nella Sezione "Amministrazione trasparente".

La segnalazione deve essere indirizzata al RPCT utilizzando due distinti moduli appositamente predisposti e messi a disposizione nella pagina dedicata³⁵ del sito istituzionale; un modulo è relativo alla segnalazione e deve riportare la descrizione di elementi circostanziati del fatto e può essere integrata di ogni ulteriore elemento utile a supporto di quanto segnalato (periodo, data, luogo, persone che possono riferire il fatto). Il secondo modulo è dedicato ai dati identificativi del segnalante. I moduli, imbustati separatamente, sono trasmessi in busta chiusa, con l'indicazione "riservata personale".

Gestione delle segnalazioni

Quanto alla gestione delle segnalazioni, è stata adottata la seguente *policy*.

Ricevuta la segnalazione, il Responsabile anticorruzione procede ad una preliminare valutazione finalizzata ad accertare che questa risulti circostanziata e/o non manifestamente infondata. Entro 30 giorni dal ricevimento della segnalazione, il RPCT potrà archiviare la segnalazione, dandone comunicazione al segnalante, o proseguire con una istruttoria finalizzata a valutare i fatti segnalati, chiedendo eventuali chiarimenti anche con audizione al segnalante o ad altri soggetti.

In tal caso, il RPCT può avvalersi di un gruppo di supporto dedicato i cui componenti, con competenze multidisciplinari, devono essere formalmente incaricati con apposita disposizione del Direttore generale. I soggetti incaricati sono tenuti agli stessi vincoli di riservatezza del Responsabile. Del suddetto gruppo di supporto non possono far parte i componenti dell'Ufficio procedimenti disciplinari.

³⁵ <https://web.uniroma1.it/trasparenza/whistleblowing>



Il RPCT può richiedere alla Direttrice generale, ove ritenuto opportuno, la nomina di una Commissione ispettiva interna.

All'esito dell'istruttoria, il RPCT:

- può archiviare la segnalazione, in caso non siano stati rilevati gli estremi di violazioni;
- trasmette la segnalazione e gli esiti dell'istruttoria ai soggetti competenti per lo svolgimento del procedimento disciplinare (Rettore, Commissione etica, Ufficio per i procedimenti disciplinari o responsabile della struttura in cui si è verificato il fatto), nonché – sussistendone i presupposti - all'Autorità giudiziaria ordinaria o alla Corte dei Conti. In tutti i casi previsti, la trasmissione dovrà avvenire avendo cura di evidenziare che si tratta di una segnalazione pervenuta da un soggetto cui l'ordinamento riconosce una tutela rafforzata della riservatezza ai sensi dell'art. 54**bis** del d.lgs. 165/2001.

Il 30 marzo 2023 è entrato in vigore il d.lgs. n. 24/2023, attuativo della direttiva europea 2019/1937, che ha introdotto la nuova disciplina del whistleblowing in Italia e le cui disposizioni avranno effetto a partire del 15 luglio 2023

Il provvedimento raccoglie in un unico testo normativo l'intera disciplina dei canali di segnalazione (interne ed esterna) e delle tutele riconosciute ai segnalanti, sia nel settore pubblico che privato.

Programmazione

La Sapienza intende dotarsi, anche alla luce delle novità normative introdotte, entro il 2023, di un sistema informatizzato per la gestione delle segnalazioni contestuale all'adozione di un apposito atto organizzativo.

WHISTLEBLOWING → Misura 11.1 (Cfr. All. 1)

WHISTLEBLOWING → Misura 11.2 (Cfr. All. 1)

4.7.12. Patti di integrità negli affidamenti

La Sapienza predispose ed utilizza protocolli di legalità o patti di integrità per l'affidamento di commesse. In particolare, negli avvisi, nei bandi di gara e nelle lettere di invito è inserita un'apposita clausola di salvaguardia, in base alla quale si prevede l'esclusione dalla gara e la risoluzione del contratto, per il contraente che violi il protocollo di legalità o il patto di integrità.

Le commissioni giudicatrici, inoltre, in sede di gara verificano la sottoscrizione per accettazione del patto di integrità.

Attuazione della misura

Al fine di dare piena attuazione alla misura, con Circolare prot. n. 0080328 del 06.10.2021, sono stati forniti due modelli di patti di integrità, appositamente predisposti per le Aree dell'Amministrazione centrale e per le Facoltà, i Dipartimenti e i Centri.



Monitoraggio sull'attuazione della misura

L'attuazione della misura è verificata con apposito monitoraggio, effettuato a cadenza periodica su tutte le Aree, le Facoltà, i Dipartimenti e i Centri interessati dalle procedure di affidamento.

PATTI DI INTEGRITA' → Attuazione della misura anche con riguardo alle indicazioni fornite con Circolare Prot. 80328 del 06.10.2021 (Cfr. All. 4)

4.8 Le misure specifiche

Le **misure specifiche** rappresentano le azioni individuate per fronteggiare il rischio corruttivo riferito alle peculiari attività svolte dall'amministrazione; sono individuate a conclusione del processo di *risk management* di cui si è precedentemente trattato.

La programmazione per l'attuazione delle misure

Affinché le misure siano sostenibili, concrete e realizzabili, a ciascuna di esse sono associati precisi parametri quali la tempistica di attuazione (programmazione), gli indicatori di attuazione, il soggetto responsabile dell'attuazione.

In particolare, le misure specifiche assunte dalle Aree dell'Amministrazione centrale - previste a seguito dell'attività di gestione del rischio effettuata nel 2022 adottando il metodo "qualitativo" - sono rappresentate nell'Allegato 2, che riporta in formato tabellare:

- i processi e gli step trattati;
- la descrizione del comportamento a rischio di corruzione, la categoria di evento rischioso, e il livello di rischio individuato;
- la rappresentazione delle attività di trattamento del rischio, con indicazione della tipologia di misura, la specifica misura prevista, lo stato di attuazione, le fasi e i tempi di attuazione, gli indicatori di attuazione, nonché il soggetto responsabile dell'attuazione e l'area di rischio.

A seconda delle caratteristiche, le misure individuate sono classificate nelle seguenti categorie:

1. misure di controllo;
2. misure di trasparenza;
3. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento;
4. misure di formazione;
5. misure di rotazione.



4.8.1 Misure specifiche adottate nell'ambito dell'area di rischio "appalti pubblici"

Misure adottate per la formazione delle commissioni di gara e per la selezione degli operatori economici

Il presente paragrafo intende fornire una sintetica rappresentazione delle misure specifiche adottate dalla Sapienza in riferimento alle procedure di gara per servizi, lavori e forniture, in considerazione dell'esposizione al rischio corruttivo che caratterizza le procedure di affidamento.

In riferimento ai contratti finanziati in tutto o in parte con le risorse del PNRR si evidenzia che è stata adottata la circolare prot. 0116511 del 21.12.2022, la quale fornisce strumenti operativi ed indicazioni in ordine alla nomina dei RUP.

Commissioni di gara

Con riferimento alle procedure di gara per servizi, lavori e forniture, i regolamenti interni in materia prevedono che i presidenti e i componenti delle commissioni giudicatrici delle procedure ad evidenza pubblica siano scelti nel rigoroso rispetto del criterio di rotazione.

Per quanto concerne l'individuazione dei componenti esterni delle commissioni giudicatrici, con D.D. 538 del 11.02.2016 e n. 3736 del 26.07.2016 è stata prevista un' apposita regolamentazione che attribuisce all'Area Appalti e approvvigionamenti (ARAP), prima denominata Area Patrimonio e servizi economici (APSE), la possibilità di formulare, a cadenza biennale, un'istanza agli Ordini Professionali (Ingegneri, Architetti e Geometri della Provincia di Roma, Periti Industriali di Roma e Provincia, Avvocati di Roma) e alle/ai Presidi delle Facoltà, al fine di predisporre un elenco di candidati, con l'indicazione delle rispettive competenze specialistiche.

In occasione della gara, tenuto conto delle competenze specifiche individuate dal RUP, si procede all'estrazione dall'elenco così formato, di un numero pari a tre volte il numero di componenti richiesto dal RUP.

Contestualmente si procede ad inoltrare richiesta scritta alle Amministrazioni citate per la designazione di funzionari in numero pari a quello sopraindicato.

Successivamente alla scadenza del termine per la presentazione delle offerte, si procede ad un secondo sorteggio dei nominativi pervenuti. Il componente così nominato non può essere incaricato per due volte consecutive.

Appalti di lavori sotto soglia: Formazione di elenchi degli operatori economici

Nell'ambito degli affidamenti di lavori di importo inferiore alla soglia comunitaria, la Sapienza predisponde – al fine di garantire il principio di rotazione quale strumento deflattivo del rischio di conflitto di interessi - un elenco di operatori economici, individuati mediante una procedura gestita interamente online, avviata con pubblicazione di apposito avviso accessibile nella Sezione "Amministrazione trasparente – Bandi di gara e contratti".



L'elenco si pone come strumento funzionale all'applicazione del principio di rotazione, al fine di ridurre il rischio correlato della discrezionalità di scelta. In termini di impatto socio-economico, l'utilizzo degli elenchi permette di garantire al meglio i principi sottesi al Codice degli appalti che mirano a favorire le piccole e medie imprese.

FORMAZIONE DELLE COMMISSIONI DI GARA e SELEZIONE DEI FORNITORI →
Monitoraggio sull'attuazione delle misure introdotte nell'ambito della formazione delle commissioni di gara (D.D. 538 del 11.02.2016 e 3736 del 26.07.2016) e nell'ambito della selezione dei fornitori per gli appalti di lavori sotto soglia. (Cfr. All. 4)

Ulteriori misure adottate

A livello organizzativo, l'Area Gestione Edilizia ha adottato una serie di misure, alcune delle quali assurgono a "best practice" per ridurre l'evenienza di rischi individuati come segue.

- **Rischio di scostamento dalla programmazione di budget e dal piano delle opere:**
 - riunioni collegiali interne all'Ufficio amministrativo per l'edilizia per la discussione di problematiche varie insorte nell'ambito dell'attività di ufficio e della predisposizione delle procedure di gara;
 - riunioni collegiali interne all'Area ai fini della programmazione delle attività e di monitoraggio delle stesse.
- **Rischi attinenti alla selezione dei contraenti, alla verifica dell'aggiudicazione e della stipula del contratto:**
 - individuazione del valore del contratto da affidare sulla base dei metodi di calcolo del valore stimato dei contratti pubblici previsti dalla normativa, tenendo conto di eventuali opzioni che l'Amministrazione intenda riservarsi e che incrementano il valore stimato del contratto da porre a base di gara;
 - preliminarmente all'indizione di una nuova procedura, verifica della possibilità di ricorrere a convenzioni/accordi quadro già in essere;
 - nella scelta della tipologia della procedura, preferenza per le procedure aperte;
 - nella scelta della tipologia contrattuale, ricorso quasi esclusivo a contratti di appalto;
 - utilizzo di clausole standard conformi alle prescrizioni normative con riguardo a garanzie a corredo dell'offerta, tracciabilità dei pagamenti e termini di pagamento agli operatori economici;
 - inserimento, tra i documenti posti a base di gara, dello schema di contratto dettagliato in ogni sua parte, al fine di rendere trasparenti le condizioni contrattuali che vincoleranno l'aggiudicatario. Tale schema costituirà il contratto definitivo una volta terminata la procedura di selezione;



- redazione dei capitolati tecnici da parte degli uffici che si occupano dell'esecuzione, e costante confronto e collaborazione con gli uffici coinvolti;
 - collaborazione tra il Responsabile del Procedimento e almeno due funzionari del proprio ufficio per ciascuna procedura;
 - individuazione di requisiti di partecipazione minimi in relazione alla prestazione che si intende richiedere, al fine di garantire adeguata professionalità dell'esecutore ma anche l'ampliamento dei possibili offerenti a tutela della concorrenza;
 - in caso di criterio dell'Offerta economicamente più vantaggiosa (OEPV) - al fine di contenere al massimo la discrezionalità - ricorso a criteri qualitativi vincolati ai quali sono attribuiti dei punteggi certi.
- **Con specifico riguardo alle procedure negoziate, agli affidamenti diretti o comunque sotto soglia comunitaria:**
- effettuazione di un preventivo controllo della ditta proposta dal RUP da parte dell'Ufficio amministrativo e servizi per l'edilizia con verifica dell'avvenuto rispetto del criterio di rotazione opportunamente comunicato al Direttore dell'Area;
 - verifica puntuale da parte dell'Ufficio amministrativo e servizi per l'edilizia della possibilità di accorpate le procedure di acquisizione di forniture e di affidamento dei servizi omogenei;
 - predeterminazione di criteri oggettivi per l'individuazione delle imprese da invitare in caso di utilizzo dell'Albo degli Operatori economici per i lavori sotto soglia;
 - accessibilità on-line della documentazione di gara e/o delle informazioni complementari nonché la pubblicazione semestrale degli Operatori iscritti all'Albo dei lavori sotto soglia comunitaria;
 - adozione di prassi interne per la corretta conservazione della documentazione di gara per un tempo congruo al fine di consentire verifiche successive, menzione nei verbali di gara delle specifiche cautele adottate a tutela dell'integrità e della conservazione delle buste contenenti l'offerta ed individuazione di appositi archivi (fisici e/o informatici);
 - collaborazione tra dirigente e almeno due funzionari del medesimo ufficio per l'elaborazione di ciascuna procedura di gara, al fine di un controllo incrociato su tutti gli elementi rilevanti;
 - approvazione da parte del dirigente dell'avvio della procedura sulla base di appunti esplicativi contenenti tutti gli elementi relativi alle procedure di selezione del contraente;
 - in caso di ricorso al criterio dell'OEPV utilizzo, ove possibile, di criteri qualitativi vincolati (a scelta multipla con punteggi predefiniti in base all'opzione prescelta) al



fine di contenere la discrezionalità ai soli elementi che necessariamente la richiedono;

- valutazione delle offerte anomale eseguita congiuntamente dal RUP e dalla Commissione di gara, formalizzata con verbale scritto;
 - supporto al RUP nella effettuazione delle verifiche a mezzo AVCpass per le procedure sopra i 40.000€ e verifiche tramite *form online* e mail Pec per le procedure sotto i 40.000€ da parte dell'Ufficio Amministrativo;
 - in caso di forniture sotto soglia, consultazione degli iscritti al mercato elettronico per l'individuazione degli operatori da consultare; coinvolgimento di più di un funzionario nell'elaborazione della procedura; estensione del numero dei potenziali offerenti da invitare rispetto al minimo richiesto dalla norma attraverso Avvisi di Manifestazione di Interesse;
 - in caso di affidamento di collaudatori, ricognizione interna tramite email e un avviso di manifestazione pubblico rivolto ai dipendenti della P.A.;
 - effettuazione dei pagamenti solo all'esito della verifica della corretta esecuzione;
 - emissione dell'atto di pagamento a seguito di controlli contabili;
 - formazione specifica del personale per un maggiore controllo diffuso e condiviso delle procedure, oltre che per consentire la rotazione dell'attività tra il personale assegnato all'Ufficio, nei limiti del numero di risorse assegnate e delle loro competenze.
- **Rischi in fase di esecuzione e rendicontazione del contratto:**
- riunioni con l'aggiudicatario per la risoluzione di eventuali questioni insorte in fase di esecuzione del contratto o dei lavori, alla presenza del direttore dell'esecuzione del contratto/del direttore dei lavori (DL), del dirigente e di almeno due unità di personale dell'Area;
 - approvazione della variazione eventualmente concordata da parte del dirigente, a seguito di verifiche operate dal direttore dell'esecuzione del contratto/dal direttore dei lavori.

Misure adottate nell'ambito delle procedure per l'affidamento di beni e servizi sopra soglia comunitaria

La Sapienza ha adottato una specifica misura relativa al rinnovo, che prevede l'indizione della nuova procedura di selezione sei mesi prima della scadenza dei contratti in essere. La misura è attuata al verificarsi del presupposto, ed è oggetto di monitoraggio periodico da parte del RPCT.

RINNOVO DELLE PROCEDURE SOPRA SOGLIA COMUNITARIA → Monitoraggio dell'attuazione della misura "Indizione della nuova procedura di affidamento almeno sei mesi prima della scadenza del contratto in essere" (Cfr. All. 4)



4.8.2 Misure specifiche adottate nell'ambito delle attività di ricerca

Misure di prevenzione sui progetti di ricerca di Ateneo

Nell'ambito dei progetti di ricerca, la Sapienza ha adottato varie misure specifiche, al fine di contrastare fenomeni di *mala gestio* e conflitto di interessi.

Con riferimento alla selezione dei progetti di ricerca finanziati con proprie risorse, lo Statuto prevede una Commissione ad hoc, denominata "Commissione ricerca". Inoltre sono istituite la "Commissione per le Medie e grandi attrezzature scientifiche" la "Commissione Grandi Scavi" e la Commissione "Congressi e convegni".

In merito alla composizione e funzionamento delle Commissioni, si rappresentano le seguenti misure, adottate al fine di garantire imparzialità ed evitare situazioni di conflitto di interessi.

➤ Composizione e rotazione dei componenti

Le Commissioni, in base allo Statuto, sono designate dal Senato accademico, su proposta dei Dipartimenti afferenti a ciascuna macroarea, e i componenti sono scelti in misura paritaria tra i professori ordinari, i professori associati e i ricercatori sulla base del curriculum scientifico.

I componenti della Commissione ricerca durano in carica due anni, come stabilito dal Senato accademico nella seduta del 03.05.2011; al fine di contemperare l'esigenza di continuità con quella di rinnovare i componenti, si prevede il rinnovo a cadenza annuale per la metà degli stessi.

L'incarico di componente delle suddette Commissioni esclude la possibilità di presentare domande di finanziamento.

➤ Misure di contrasto al conflitto di interessi

Con riferimento alla presentazione dei progetti finanziati dall'Ateneo, al fine di scongiurare situazioni di conflitto di interessi, non possono essere proponenti e componenti di progetto, pena esclusione della domanda, la Rettore, il Prorettore Vicario, i Prorettori, i membri e il Presidente della Commissione Ricerca, il Presidente della Commissione Medie e Grandi Attrezzature Scientifiche e il Presidente della Commissione Grandi Scavi Archeologici. Inoltre non possono essere proponenti di progetti, pena esclusione della domanda, i membri di Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, i membri delle Commissioni Medie e Grandi Attrezzature Scientifiche e della Commissione Grandi Scavi. La Commissione Grandi scavi Archeologici inoltre è integrata con due componenti esterni esperti della materia scelti dal Senato in una rosa di quattro nomi proposti dalle Macroaree interessate. È, inoltre, preclusa la presentazione di progetti di ricerca a coloro (cd. docenti inattivi) che nell'ultimo triennio risultino nella condizione di non aver conferito alcun prodotto della ricerca al Catalogo di Ricerca di Ateneo (IRIS), ai docenti che non hanno assolto gli obblighi di rendicontazione didattica, e a coloro che siano incorsi in sanzioni, a qualunque titolo, ai



sensi del Codice etico e di comportamento di Ateneo nell'ultimo triennio. Per la valutazione dei grandi progetti e delle grandi attrezzature di Ateneo, la Commissione si avvale di due referee esterni, afferenti a università o enti di ricerca, che non si trovino in conflitto d'interessi con i proponenti. Nel caso di mancata risposta da parte di uno dei due referee entro i termini stabiliti dalla Commissione o nel caso di pareri divergenti, è prevista l'individuazione di un terzo referee. Sulla base dei pareri dei referee, è stilata una short list di proposte finanziabili. I criteri per la presentazione di progetti nei bandi di Ateneo per la ricerca sono proposti dalla "Commissione Ricerca", dalla "Commissione Medie e grandi attrezzature scientifiche e scavi" e dalla "Commissione Congressi e convegni" e sono approvati dal Senato accademico ogni anno.

➤ **Misure di trasparenza**

La trasparenza è assicurata attraverso la diffusione, con lo strumento della mailing list, ai docenti e a tutta la comunità accademica, dell'emanazione dei bandi ricerca, pubblicati sul sito web Sapienza. L'efficacia di tale strumento è testimoniata dall'ampia partecipazione ai bandi. Viene, inoltre, organizzata ogni anno anche una presentazione dei bandi destinata ai dottorandi.

Alla suddetta forma di trasparenza, intesa come diffusione della conoscibilità dei bandi, si aggiunge la pubblicazione, sul sito web di Ateneo³⁶ di tutti i progetti finanziati a valere sui Bandi di Ateneo, dal 2004.

I criteri di valutazione del progetto e del gruppo di ricerca sono parte integrante dei rispettivi bandi di finanziamento; i criteri di valutazione della produzione scientifica dei docenti sono mutuati da quelli dell'Abilitazione scientifica nazionale, prevedendo pertanto, per i settori bibliometrici, il riferimento ai più rilevanti indicatori citazionali in uso nella comunità internazionale.

➤ **Informatizzazione del processo di finanziamento**

La gestione dell'intero processo di presentazione delle proposte, valutazione e finanziamento è svolta utilizzando una infrastruttura informatica, che permette di gestire tutte le fasi del processo, dalla presentazione delle proposte progettuali fino alla rendicontazione scientifica ed economica, in un'ottica di semplificazione, anche sotto il profilo della accessibilità diretta alle informazioni sui fondi da parte dei RAD.

La piattaforma permette inoltre ai partecipanti di accedere, una volta conclusa la fase di valutazione, ai giudizi formulati dalla commissione e/o dai referee esterni, appositamente anonimizzati.

Con particolare riferimento alla pubblicazione ex post dei codici corrispondenti ai referee che hanno valutato i singoli progetti, questa è effettuata non prima del 31 gennaio dell'anno successivo a quello di pubblicazione del Bando.

³⁶ L'archivio dei progetti finanziati è disponibile alla seguente pagina <https://www.uniroma1.it/it/pagina/archivio-finanziamenti>



➤ **Ulteriori misure di contrasto al conflitto di interesse nella ricerca**

Con particolare riferimento alle misure di contrasto alle ipotesi di conflitto di interessi, è stata adottata un'apposita Circolare (Prot. n. 81854 del 17/10/2018), in cui sono indicate prassi e attività da seguire al fine di ridurre i margini di episodi di *mala gestio*.

Inoltre, la Sapienza ha adottato una specifica misura che prevede il divieto di affidare - con qualsiasi procedura di evidenza pubblica - forniture di beni e servizi e lavori pubblici, a ditte individuali, società di persone, società di capitali di cui siano titolari o soci, ovvero nelle quali ricoprano cariche gestionali il coniuge o il convivente more uxorio, ovvero parenti e affini fino al quarto grado compreso, del professore o del ricercatore, anche a tempo determinato, sui cui fondi di ricerca gravi il costo dell'affidamento. Il divieto non si applica alle società per azioni in cui la quota detenuta dal coniuge, parente o affine sia inferiore al 5% del capitale sociale.

L'attuazione della misura è monitorata a cadenza periodica nell'ambito delle attività a tal fine svolte dal RPCT.

CONFLITTI DI INTERESSE NELL'AMBITO DELLE ATTIVITA' DI RICERCA → Misura 12.1 (Cfr. All. 1)

CONFLITTI DI INTERESSE NELL'AMBITO DELLE ATTIVITA' DI RICERCA → Misura 12.2 (Cfr. All. 1)

CONFLITTI DI INTERESSE NELL'AMBITO DELLE ATTIVITA' DI RICERCA → Monitoraggio sull'attuazione della Circolare n. 81854 del 17/10/2018 (Cfr. All. 4)

Società partecipate

➤ **Processo di razionalizzazione**

L'Ateneo ha avviato, sin dal 2017, un progressivo processo di razionalizzazione delle società partecipate, con appositi Piani di razionalizzazione approvati dal Consiglio di Amministrazione (Deliberazione CdA n. 325/2017 del 26 settembre 2017 con cui è stato approvato il "Piano **straordinario di razionalizzazione delle partecipate Sapienza**", e deliberazione n. 432/2019, con cui è stato approvato il "Piano di razionalizzazione ordinario delle partecipate Sapienza al 31.12.2018").

Nel 2020 si è proceduto, come previsto nel PTPCT 2020-2022, ad una terza fase di dismissioni, proseguita anche nel 2021 e nel 2022.

➤ **Misure di prevenzione per spin off e consorzi**

La Sapienza adotta un modello di controllo, valutazione e riduzione dei rischi basato su 2 livelli di azione: il primo interviene in via antecedente alla costituzione dell'iniziativa, il secondo invece successivamente alla realizzazione dell'iniziativa stessa.

Il primo livello di azione si attua già nella fase pre-costitutiva, in cui viene effettuata una preliminare valutazione da parte del Consiglio di Dipartimento, finalizzata a verificare che l'iniziativa abbia i requisiti per essere promossa dall'Ateneo, e si effettua un primo controllo sui rischi di concorrenza con le attività istituzionali, di potenziali conflitti di interesse e di



sostenibilità del progetto. Questa fase prevede il parere del Collegio dei Revisori dei Conti per gli aspetti relativi alla sostenibilità economico-finanziaria.

Il secondo livello di azione è relativo agli strumenti contrattuali utilizzati per garantire l'Ateneo da eventuali situazioni negative che dovessero insorgere nella vita societaria. Per quanto riguarda gli spin off, oltre ad alcune clausole statutarie imposte dalla Sapienza, tutti i soci dello spin off devono sottoscrivere patti parasociali della durata quinquennale che prevedono delle garanzie ben precise per il socio ente pubblico. Giova rappresentare che la Sapienza non ha mai sostenuto esborsi economici relative a perdite, debiti, o aumenti di capitale degli spin off.

Come previsto dal "Regolamento spin off e start up di Ateneo" e dalle "Linee guida per i consorzi", l'Ateneo attua una costante attività di monitoraggio sugli enti partecipati.

4.9 La trasparenza

Il presente paragrafo è dedicato alla descrizione delle azioni che la Sapienza attua per garantire l'efficiente ed efficace flusso delle comunicazioni finalizzate alla pubblicazione dei dati, documenti e informazioni oggetto di pubblicazione nella Sezione "Amministrazione trasparente".

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

La Sezione "Amministrazione trasparente"³⁷ rappresenta il canale che consente la piena accessibilità alle informazioni, ai dati e ai documenti pubblicati ai sensi del d.lgs. 33/2013.

Si compone di 23 Sezioni di I livello, articolate a loro volta in Sottosezioni di II livello in cui sono pubblicati gli specifici contenuti -documenti, dati o informazioni - previsti dalla vigente normativa.

La pubblicazione, legittimata dalla imprescindibile sussistenza di una previsione normativa che la disponga, è effettuata nel pieno rispetto di tutti i principi applicabili al trattamento dei dati personali sanciti all'art. 5 del Regolamento (UE) 2016/679, quali il principio di liceità, di correttezza e di trasparenza; di minimizzazione dei dati, di esattezza, di limitazione della conservazione, di integrità e riservatezza, tenendo anche conto del principio di "responsabilizzazione" del titolare del trattamento.

Sono, inoltre, rispettati i criteri di qualità delle informazioni espressamente previsti dal d.lgs. 33/2013, 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, conformemente alla

³⁷ <http://web.uniroma1.it/trasparenza>



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

Nella sottosezione "Altri contenuti - Dati ulteriori" è inoltre presente una pagina dedicata all'istituto dell'accesso civico "semplice" e "generalizzato", in cui è stata messa a disposizione dell'utenza la relativa modulistica.

4.9.2 Il flusso informativo finalizzato alla pubblicazione

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, tenuto conto del contesto organizzativo e dimensionale della Sapienza e dell'ingente mole dei dati e documenti oggetto di pubblicazione.

Il sistema adottato prevede che le singole Strutture (Aree dell'amministrazione centrale e Facoltà, Dipartimenti e Centri) che producono il documento o elaborano i dati oggetto di pubblicazione obbligatoria, ne effettuino autonomamente la pubblicazione. Conseguentemente, le medesime Strutture sono tenute all'aggiornamento dei dati e dei documenti di competenza, rispettando i termini previsti per ciascun obbligo.

Questo aspetto è correlato ai profili di responsabilità, definiti come segue:

- **le direttrici e i direttori di Area, le/i presidi di Facoltà, le direttrici e i direttori dei Dipartimenti e dei Centri, nonché le rispettive/i rispettivi RAD**, garantiscono 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 Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT)** svolge un'attività di monitoraggio periodico, accedendo direttamente ai contenuti pubblicati nella Sezione "Amministrazione trasparente", con cadenza periodica e con interlocuzione diretta con i responsabili del processo di pubblicazione. Tale attività si aggiunge al riscontro che le Aree, le Facoltà, i Dipartimenti e i Centri trasmettono in occasione della periodica attività di monitoraggio sull'attuazione delle misure svolta dal RPCT.

Il flusso informativo finalizzato alla pubblicazione è descritto in forma tabellare nell'Allegato 3 in cui sono riportati, con riferimento ai singoli obblighi, in apposite colonne:

- l'indicazione dell'Area/Facoltà/Dipartimento/Centro che produce il documento/elabora il dato/detiene l'informazione oggetto di pubblicazione obbligatoria;
- l'indicazione dell'Area/Facoltà/Dipartimento/Centro eventualmente interessato nel processo del flusso informativo;
- l'Area/Facoltà/Dipartimento/Centro che procede alla pubblicazione;



- l'indicazione del termine stabilito, coerentemente alle indicazioni previste dal d.lgs. n. 33/2013, per procedere alla pubblicazione;
- l'indicazione della periodicità del monitoraggio sull'attuazione degli obblighi effettuato dal RPCT.

In riferimento alla sottosezione “Bandi di gara e contratti”, in conformità a quanto indicato dall’ANAC, sono stati sostituiti i precedenti obblighi dell’allegato 1) della delibera ANAC 1310/2016 e dell’allegato 1) della delibera 1134/2017, con quelli stabiliti nell’Allegato 9 del PNA 2022, per i contratti pubblici oggi vigenti.

Al fine di rendere il suddetto allegato uno strumento “operativo”, sono state espunte le Sezioni di I e/o di II livello i cui contenuti non sono applicabili alle Università, in quanto non pertinenti rispetto alle caratteristiche organizzative o funzionali dell’amministrazione, nonché gli obblighi di pubblicazione abrogati per effetto del d. lgs. n. 97/2016.

Non sono, parimenti, inclusi gli obblighi di pubblicazione che sono stati oggetto della Sentenza della Corte Costituzionale n. 20/2019 e che risultano ad oggi sospesi.

Per completezza, segue un prospetto che riporta i contenuti non ricompresi nell’Allegato, con le rispettive motivazioni.

SEZIONE DI I LIVELLO	SEZIONE DI II LIVELLO	DENOMINAZIONE DEL SINGOLO OBBLIGO	MOTIVAZIONE
<i>Disposizioni generali</i>	Atti generali	Statuti e leggi regionali	Non pertinente
	Oneri informativi per i cittadini e le imprese	Oneri informativi per i cittadini e le imprese	Abrogato
	Burocrazia zero	Burocrazia zero	Abrogato
		Attività soggette a controllo	Abrogato
<i>Organizzazione</i>	Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo	Titolari di incarichi politici di cui all’art. 14, co. 1 del d.lgs. 33/2013	Non pertinente
	Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo	Titolari di incarichi politici di cui all’art. 14, co. 1bis del d.lgs. 33/2013 – Pubblicazione ai sensi dell’art. 14, co. 1, lett. f)	Non pertinente
	Rendicontazione gruppi consiliari regionali/provinciali	Rendicontazione gruppi consiliari regionali/provinciali	Non pertinente
		Atti degli organi di controllo	Non pertinente
<i>Personale</i>	Titolari di incarichi dirigenziali amministrativi di vertice	Pubblicazione ai sensi dell’art. 14, co. 1, lett. f)	Obbligo sospeso in base a Sentenza C. Costituzionale
<i>Personale</i>	Titolari di incarichi dirigenziali (dirigenti non generali)	Pubblicazione ai sensi dell’art. 14, co. 1, lett. f) g)	Obbligo sospeso in base a Sentenza C. Costituzionale



SEZIONE DI I LIVELLO	SEZIONE DI II LIVELLO	DENOMINAZIONE DEL SINGOLO OBBLIGO	MOTIVAZIONE
		Elenco posizioni dirigenziali discrezionali	Abrogato
<i>Performance</i>	Benessere organizzativo	Livelli di benessere organizzativo	Abrogato
<i>Provvedimenti</i>	Provvedimenti organi di indirizzo politico	Provvedimenti organi di indirizzo politico (art. 23, co. 1 d.lgs. 33/2013)	Abrogato
	Provvedimenti amministrativi dirigenti	Provvedimenti dirigenti amministrativi (art. 23, co. 1 d.lgs. 33/2013)	Abrogato
<i>Controlli sulle imprese</i>	Tipologie di controllo	Art. 25, co. 1 d.lgs. 33/2013	Abrogato
	Obblighi e adempimenti	Art. 25, co. 1 d.lgs. 33/2013	Abrogato
<i>Bandi di gara e contratti</i>	Provvedimento che determina le esclusioni dalla procedura di affidamento e le ammissioni all'esito delle valutazioni dei requisiti soggettivi, economico-finanziari e tecnico-professionali	Provvedimenti di esclusione e di ammissione	Abrogato
<i>Servizi erogati</i>	Liste di attesa	Art. 41, co. 6 d. lgs. n. 33/2013	Non pertinente
<i>Opere pubbliche</i>	Informazioni relative ai nuclei di valutazione e verifica degli investimenti pubblici (art. 1, l. n. 144/1999)		Non pertinente
<i>Informazioni ambientali</i>		Art. 40, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	Non pertinente
<i>Pianificazione del governo e del territorio</i>			Non pertinente
<i>Strutture sanitarie private accreditate</i>	Strutture sanitarie private e accreditate	Art. 41, co. 4 d.lgs. 33/2013	Non pertinente
<i>Interventi straordinari e di emergenza</i>		Art. 42, co. 1 d.lgs. 33/2013	Non pertinente



SEZIONE III – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

5. Struttura organizzativa

5.1 Gli Organi di Governo, di gestione, di controllo e consultivi

Gli Organi di Governo dell'Ateneo sono la Rettore, il Senato accademico ed il Consiglio di amministrazione, chiamati a svolgere le funzioni fondamentali di programmazione e indirizzo, per le rispettive competenze attribuite dalla Legge 240/2010³⁸ e dallo Statuto.

Le disposizioni statutarie identificano:

- la Rettore, quale organo di indirizzo, iniziativa e coordinamento delle attività scientifiche e didattiche;
- il Senato Accademico quale organo di indirizzo, programmazione, coordinamento e di verifica delle attività didattiche e di ricerca dell'Università, fatte salve le attribuzioni alle singole strutture scientifiche e didattiche;
- il Consiglio di Amministrazione quale organo di programmazione finanziaria e di programmazione del personale, cui è attribuita la funzione di indirizzo strategico e di controllo delle attività relative alla gestione amministrativa, finanziaria, patrimoniale dell'Università e di vigilanza sulla loro sostenibilità finanziaria;
- la Direttrice Generale quale organo responsabile della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo. Nell'esercizio delle sue funzioni, la Direttrice generale è tenuta al rispetto degli indirizzi espressi dal Consiglio di amministrazione;
- il Collegio dei revisori dei conti quale organo collegiale preposto all'attività di verifica della regolare tenuta delle scritture contabili e del regolare andamento della gestione economica, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo;
- il Nucleo di Valutazione di Ateneo quale organo collegiale a cui è attribuito il compito di verificare l'attività di ricerca e di valutare la qualità e l'efficienza dell'offerta didattica, nonché l'efficacia e l'efficienza dell'amministrazione e dei rispettivi servizi;
- il Collegio dei direttori di dipartimento quale organo che svolge un ruolo di coordinamento interdipartimentale, con funzioni di raccordo delle politiche per il raggiungimento delle finalità istituzionali della ricerca, della didattica e della terza missione.

Per un approfondimento sulle specifiche funzioni attribuite agli organi sopradetti si rimanda alla lettura dello Statuto.³⁹

³⁸ Norme in materia di organizzazione delle Università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario

³⁹ Il documento è disponibile alla seguente pagina istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/documento/statuto>



5.2 Le strutture della Sapienza e l'organizzazione amministrativa

Il perseguimento e la realizzazione delle finalità istituzionali dell'Ateneo presuppongono un'articolata struttura organizzativa e funzionale⁴⁰.

Per lo svolgimento delle sue attività, Sapienza si avvale della Direzione generale.

La Direzione generale ha la responsabilità diretta delle attività previste dallo Statuto (art. 22, comma 2) e del coordinamento delle attività gestionali e amministrative. La medesima è articolata in Aree dotate di autonomia attuativa ed organizzativa.

Le Aree sono presiedute da dirigenti di seconda fascia, denominati Direttori di Area, ai quali compete, nell'ambito del budget assegnato, la gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa, mediante autonomi poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo.

Le Aree dirigenziali sono articolate in uffici, unità organizzative presiedute da un funzionario di categoria EP, composte da due o più settori funzionali.

Il Capo dell'Ufficio coadiuva il Direttore dell'Area, esercitando le funzioni di coordinamento, pianificazione, impulso, monitoraggio, controllo e valutazione delle attività dei Settori che compongono l'Ufficio; inoltre, svolge compiti di gestione diretta e/o integrata di procedimenti di pertinenza condivisa da due o più Settori da questo presieduti, avvalendosi allo scopo del personale ivi afferente; svolge incarichi ad hoc, anche di studio e/o di consulenza, che richiedano un apporto professionale aggiuntivo o comunque delegati dal Direttore di Area, ivi incluso il coordinamento di gruppi di lavoro e simili; concorre alla valutazione dei risultati raggiunti dai Capi Settore nel perseguimento degli obiettivi gestionali assegnati dal Direttore di Area.

Il Capo del Settore, funzionario inquadrato nella categoria D, è responsabile del buon andamento, della trasparenza e dell'imparzialità nello svolgimento delle attività attribuite per competenza al Settore medesimo; svolge compiti di indirizzo, impulso e controllo sulle attività lavorative del personale afferente al Settore e sottopone al Capo dell'Ufficio proposte di miglioramento tecnico-organizzativo del Settore.

Oltre alle figure professionali già descritte, Sapienza individua altresì funzioni specialistiche e di responsabilità, da conferire al personale tecnico-amministrativo ai fini del coordinamento e dell'ottimizzazione dell'azione amministrativa.

Tra queste, a mero titolo esemplificativo:

Responsabile Segreteria Direttore d'Area - assicura il supporto operativo all'attività dirigenziale attraverso la gestione delle relazioni interne ed esterne e dei servizi comuni.

Addetti Ufficio Stampa - Iscritti all'albo dei giornalisti responsabili della redazione e diffusione di comunicati stampa istituzionali e di resoconti periodici ad uso interno e d'informazione verso i media.

Web Accessibility Expert: responsabile per il supporto dello sviluppo dei servizi web al fine di garantire la conformità di quanto realizzato rispetto alle specifiche in materia di

⁴⁰ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/organizzazione-dellamministrazione-centrale>



accessibilità. Si occupa, nelle varie fasi di progetto, di supportare l'implementazione e la verifica dell'accessibilità delle informazioni e dei servizi basati su tecnologie web, con particolare riferimento alle pubblicazioni da effettuare in ordine alla trasparenza.

La tabella inserita di seguito riepiloga le posizioni organizzative e le funzioni specialistiche conferite nell'ambito della Direzione generale di Sapienza.

DIREZIONE GENERALE			
POSIZIONI ORGANIZZATIVE	CTG	NUMERO	INTERIM
Capo Ufficio	EP	34	10
Energy Manager	EP	1	-
Direttore Sistema Bibliotecario Sapienza	EP	1	-
Responsabile delle attività complessivamente svolte dall'Ufficio auditing e controllo di gestione	D	7	-
Capo Settore	D	109	19
Responsabile del Servizio di prevenzione e protezione per le Aree omogenee	D	5	-
Responsabili Segreterie Centrali (Rettrice-Prorettori-Collegio Direttori di Dipartimento-Direzione Generale)	D	5	-
FUNZIONI SPECIALISTICHE	D-C	49	-

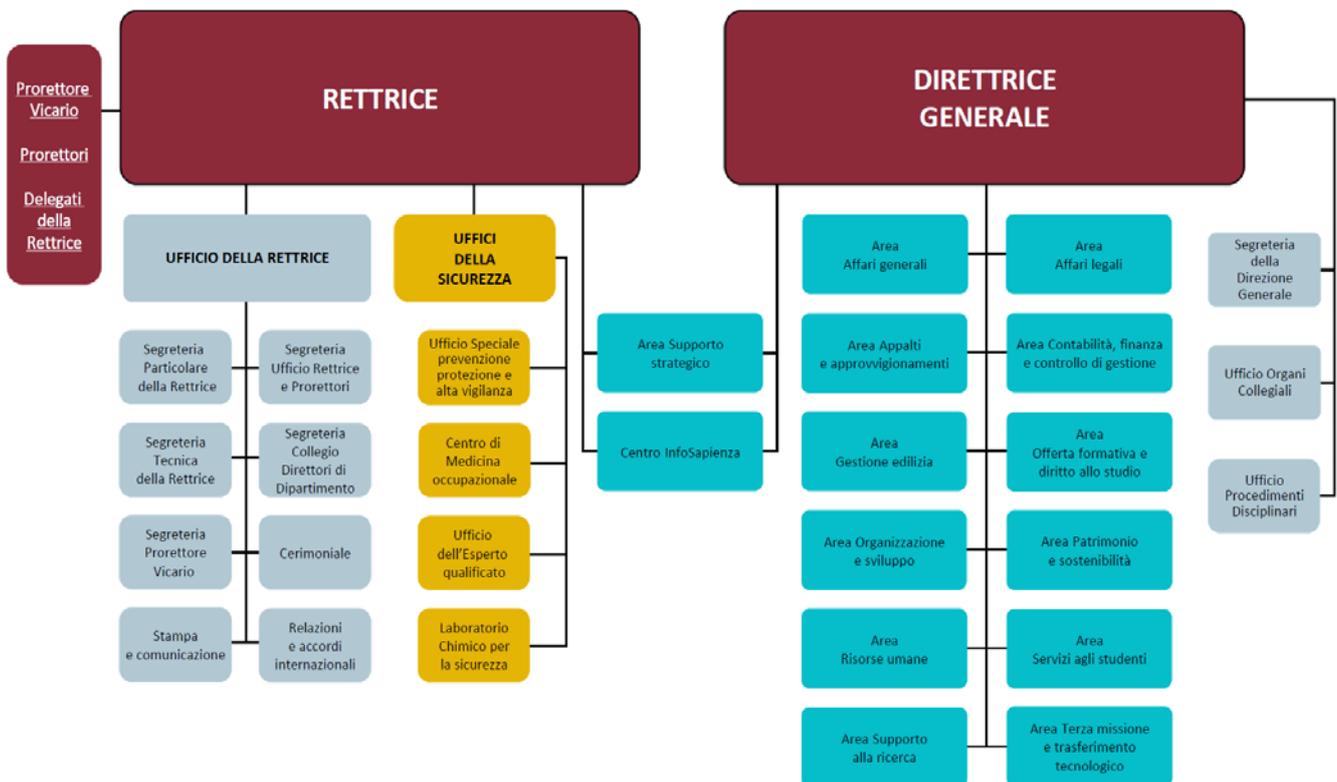


5.3 Riorganizzazione funzionale dell'Amministrazione Centrale

Come accennato nel precedente capitolo 3, la Direzione Generale ha avviato nel corso del 2022 un progetto di riorganizzazione funzionale dell'Amministrazione Centrale, finalizzato a renderla maggiormente coerente con i contenuti del Piano Strategico 2022-2027.

Un progetto condiviso con la *Governance* e orientato a valorizzare le competenze e professionalità e sviluppare azioni coordinate, esaltando la funzione amministrativa quale supporto generale alle logiche di consolidamento, sviluppo e innovazione dell'Ateneo.

La riorganizzazione funzionale si è formalmente conclusa a fine marzo 2023; di seguito il nuovo [Organigramma](#).



I principali elementi della riorganizzazione

Una delle direttrici della riorganizzazione funzionale dell'Amministrazione centrale ha interessato la razionalizzazione delle sinergie tra i diversi ambiti influenzati dall'internazionalizzazione; in tal senso il nuovo disegno organizzativo ha previsto la confluenza delle competenze e delle professionalità presenti nell'Area per l'Internazionalizzazione all'interno dell'Area Ricerca, dell'Area Offerta Formativa e Diritto allo Studio e dell'Area Servizi agli Studenti. L'internazionalizzazione in ambito universitario riguarda infatti aspetti ampi e variegati; basti pensare ai programmi europei per la ricerca e



l'istruzione, alla produzione scientifica di alto livello, alle pubblicazioni su riviste internazionali e a tutti gli aspetti legati alla didattica che è chiamata a confrontarsi con le richieste di un contesto sempre più a carattere globale. Questi aspetti, che ne evidenziano la trasversalità, sono stati il motore di un approccio più ampio e strategico all'internazionalizzazione dell'istruzione in Europa.

Nel dettaglio, considerato il crescente e continuo legame tra la ricerca e il panorama internazionale, le competenze legate alla cooperazione scientifica sono confluite nell'Area Ricerca, mentre le competenze legate alla mobilità studentesca *outgoing* e *incoming* del progetto Erasmus UE ed Extra-UE per motivi di studio e/o di tirocinio sono state inserite nell'Area Offerta Formativa e Diritto allo Studio per la quale è prevista anche una maggiore valorizzazione delle attività di orientamento, tutorato e volontariato; inoltre, le attività legate alla promozione e al reclutamento degli studenti internazionali sono ora in capo all'Area Servizi agli Studenti in modo da avere una visione complessiva dei percorsi di accoglienza e di immatricolazione di tutti gli studenti internazionali. Infine, le attività relative alle relazioni internazionali sono state poste in staff alla Rettrice in considerazione degli aspetti strategici che sottendono la stipula o il rinnovo di accordi di collaborazione interuniversitaria internazionale, anche nell'ambito di partenariati internazionali, così come la gestione, elaborazione dati e redazione di report periodici, dei risultati scientifici conseguiti nell'ambito delle attività internazionali promosse all'interno di accordi finanziati dall'Ateneo e il supporto alle attività volte al miglioramento della posizione di Sapienza nei ranking universitari internazionali.

Un altro elemento di novità indotto dalla riorganizzazione ha interessato la Terza Missione che si è fortemente sviluppata negli ultimi anni, intesa come l'insieme delle attività di trasferimento scientifico, tecnologico e culturale e di trasformazione produttiva delle conoscenze, attraverso processi di interazione diretta dell'Università con la società civile e il tessuto imprenditoriale, con l'obiettivo di promuovere la crescita economica e sociale del territorio affinché la conoscenza diventi strumentale per l'ottenimento di benefici di natura sociale, culturale ed economica. La Terza Missione è una responsabilità istituzionale a cui ogni ateneo risponde in modo differenziato, in funzione delle proprie specificità e delle proprie aree disciplinari. In coerenza con questa visione, Sapienza ha inteso promuovere e favorire l'applicazione, la valorizzazione, la divulgazione e il trasferimento delle conoscenze, dei saperi e delle tecnologie, ponendosi a servizio della collettività tramite l'istituzione di un'Area dirigenziale specifica derivante dalla scissione dell'Area Supporto alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico (ASURTT) in due Aree distinte: Area Ricerca e Area Terza Missione e Trasferimento Tecnologico. Questa nuova articolazione è stata definita al fine sia di dare risalto alle già numerose attività in corso, sia di supportare adeguatamente le numerose e gravose attività e impegni richiesti nell'ambito del Piano Nazionale per la Ricerca (PNR) e del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). È in corso, infatti, un grande sforzo amministrativo per l'esecuzione dei piani di investimenti del PNR e del PNRR, tale da rendere opportuno dotarsi di un'adeguata struttura amministrativa volta ad assicurare il progredire costante ed efficiente delle attività correlate.

Nell'Area Ricerca sono confluite le competenze di due settori dell'Ufficio cooperazione scientifica internazionale dell'ex Area per l'Internazionalizzazione, relativi alla "Mobilità dei



ricercatori e programmi europei in ambito socio-culturale” e alla “Cooperazione Sviluppo, Reti”; questa scelta organizzativa è volta a valorizzare e sostenere con pari rilevanza strategica tutti gli ambiti della ricerca – da quello di base a quello della ricerca applicata – offrendo il massimo supporto a tutti i ricercatori dell’Ateneo.

L’Area Terza Missione e Trasferimento Tecnologico si concentrerà nel valorizzare ed incrementare le collaborazioni tra ricerca universitaria e il mondo delle imprese attraverso il supporto di due Uffici ad hoc: l’Ufficio Terza Missione è dedicato al potenziamento e alla valorizzazione di tutte le attività di Terza Missione che vengono svolte dall’Ateneo come servizio per la società e il territorio, nell’ambito e in correlazione con le proprie attività di ricerca, formazione, innovazione, promozione e valorizzazione della cultura e del patrimonio; l’Ufficio Valorizzazione e trasferimento tecnologico, precedentemente afferente all’Area Supporto alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico, offre sostegno alla gestione delle interazioni con il know-how tecnologico dell’Università con particolare riferimento agli spin off ed alle start up, alla tutela e valorizzazione della proprietà intellettuale, con particolare riferimento alla instaurazione di rapporti con enti e imprese interessate al portafoglio brevetti dell’Ateneo, fornendo informazioni sulla normativa in materia di marchi e brevetti nonché sulle relative modalità di deposito e iter brevettuale in Italia e all’estero.

Il concetto di sostenibilità è entrato nel contesto universitario in modo ampio e diffuso assumendo connotazioni anche molto diverse. Sapienza ha esplorato questo concetto in tutte le sue sfumature dalla didattica, alla ricerca, all’attuazione di strategie di valorizzazione e ripristino ambientale e di programmi di interventi e misure finalizzati alla riduzione dei consumi. Al fine di valorizzare l’ampia gamma di ambiti in cui si declina la sostenibilità, il progetto di riorganizzazione ha previsto l’istituzione di un ufficio ad hoc nell’ambito dell’Area Patrimonio e Servizi Economici, che è stata rimodulata in due Aree: l’Area Patrimonio e Sostenibilità e l’Area Appalti e Approvvigionamenti.

L’Area Patrimonio e Sostenibilità si concentra sia sullo sviluppo edilizio ed immobiliare di Sapienza, comprese le residenze universitarie italiane e straniere, sia sulla gestione e valorizzazione del patrimonio anche in termini di sostenibilità.

L’Area Appalti e Approvvigionamenti è dedicata alla gestione di beni e servizi, all’acquisizione di forniture, alla gestione degli arredi e sarà dotata di un Ufficio Gare dedicato alla pianificazione coordinata, all’impulso, al monitoraggio e alla valutazione delle attività inerenti alla gestione delle gare di appalto per servizi, lavori e forniture.

La trasformazione digitale è un elemento trasversale che coinvolge diversi ambiti e per questo motivo le azioni intraprese per promuovere e sostenere questa transizione sono molteplici, come si evince dal disegno riorganizzativo proposto. La digitalizzazione rappresenta dunque una priorità strategica dell’Ateneo, da realizzare con attenzione e celerità, perché può migliorare l’efficienza e l’efficacia interna dell’Amministrazione, aumentare la trasparenza, accrescere la quantità e la qualità dei servizi erogati, e rendere più efficace la capacità di risposta alle esigenze degli stakeholder.

A tale riguardo, è stato istituito un Ufficio Gestione Documentale destinato alla conservazione digitale e ad assicurare la gestione, il governo e l’innovazione dei flussi



documentali, del protocollo e dell'archivio da realizzare attraverso la valorizzazione delle competenze dei settori già esistenti (Settore Protocollo informatico, archivio, gestione documentale e smistamento e Settore Archivio storico). Il nuovo Ufficio è stato strutturato nell'Area Affari Istituzionali ridenominata ora Area Affari Generali.

Parallelamente, cresce la necessità di archiviare, processare e analizzare quantità sempre maggiori di dati con l'obiettivo di evidenziare informazioni rilevanti e di supportare le decisioni strategiche. Per questo motivo il valore dei dati nelle sfide cui gli atenei devono far fronte è un aspetto sempre più rilevante. La conoscenza di dati e informazioni aiuta ad avere una visione d'insieme; la capacità di estrarre valore dai dati è legata alla capacità di integrare quelli che provengono da fonti differenti e di utilizzarli a supporto delle decisioni gestionali.

Al fine di potenziare queste attività, il progetto di riorganizzazione ha previsto l'istituzione di un Ufficio Statistico nell'ambito dell'Area Supporto Strategico e Comunicazione, ridenominata ora Area Supporto Strategico; con riferimento alla medesima Area, le attività precedentemente in capo all'Ufficio Comunicazione sono state in parte poste in staff alla Rettrice con uno specifico servizio dedicato alla comunicazione istituzionale e ai rapporti con i media; la denominazione dell'Ufficio Comunicazione è stata modificata in Ufficio Promozione e Relazioni Esterne, in cui è confluito il settore URP e un nuovo settore Promozione e divulgazione immagine.

Il rafforzamento del supporto alle strutture amministrative decentrate è un altro elemento fondamentale nel progetto di riorganizzazione, volto a facilitare l'interazione tra l'Amministrazione Centrale e le Strutture, anche attraverso l'utilizzo di metodologie omogenee e comuni all'interno dell'Ateneo. A tal fine è stato costituito all'interno dell'Area Affari Legali, di un "Ufficio di consulenza legale" dedicato all'ambito del lavoro, degli studenti e delle gare.

5.4 Organizzazione delle Strutture operative

Le Facoltà e i Dipartimenti, autonomi sotto il profilo amministrativo ed organizzativo, sono strutture dotate di organi propri. Sono disciplinati dai rispettivi regolamenti, adottati sulla base di regolamenti tipo approvati dal Senato accademico e dal Consiglio di amministrazione. Costituiscono centri di responsabilità dotati di autonomia gestionale ed amministrativa, ai quali è attribuita la capacità di disporre del budget assegnato per il perseguimento dei fini istituzionali.

Le Facoltà sono strutture di coordinamento, razionalizzazione e monitoraggio delle attività didattiche e di ricerca dei dipartimenti, in relazione a quanto disposto dal Nucleo di valutazione di ateneo.

I Dipartimenti – che afferiscono ad una specifica Facoltà – sono strutture primarie competenti in materia di indirizzo, organizzazione e gestione delle attività di ricerca, delle attività didattiche e della terza missione.



I Centri interdipartimentali, che possono distinguersi in centri di ricerca, centri di servizi e centri di ricerca e servizi, hanno competenze finalizzate a potenziare le possibilità di ricerca e dei servizi mediante l'integrazione interdisciplinare e la migliore utilizzazione delle risorse. Con riferimento all'organizzazione dell'amministrazione delle strutture, nelle Facoltà nei Dipartimenti e nei Centri, gli organi monocratici – rispettivamente il Preside di Facoltà, il Direttore di Dipartimento e il Direttore del Centro – sono i responsabili di struttura ed esercitano funzioni di indirizzo politico-amministrativo coerentemente alle disposizioni dello Statuto e dei regolamenti che disciplinano il funzionamento delle strutture dell'Ateneo.

I Presidi e i Direttori esercitano poteri di programmazione e hanno potestà decisionale in ordine alle spese da effettuarsi, nell'ambito del budget assegnato alla struttura; adottano tutti gli atti relativi a bandi, contratti, convenzioni, accordi di collaborazione e ogni altro atto relativo alle attività di didattica, ricerca e terza missione, per quanto di competenza statutaria ed in conformità con le delibere del Consiglio di Dipartimento o della Giunta di Facoltà, fatte salve le competenze del Responsabile amministrativo delegato (RAD).

Presso ciascuna struttura opera, infatti, un RAD – inquadrato nella categoria EP – sottoposto gerarchicamente alla Direttrice generale e funzionalmente al Responsabile della struttura di appartenenza.

Al RAD è affidata la gestione amministrativo-contabile e, nei limiti della delega di funzioni conferita dalla Direttrice generale, la responsabilità delle attività amministrativo-contabili della struttura di appartenenza in conformità e secondo le modalità previste dal Regolamento per l'Amministrazione, la finanza e la contabilità.

Con riguardo alle Facoltà e ai Dipartimenti, questa Amministrazione ne ha formalizzato il modello organizzativo che rappresenta un ulteriore tassello nella direzione di una chiara e trasparente identificazione delle funzioni e ruoli che si svolgono all'interno di tali strutture e che governano i processi fondamentali di supporto alla ricerca, alla didattica e alla terza missione.

Nel modello organizzativo dei Dipartimenti sono individuate le seguenti articolazioni organizzative:

Amministrazione e Contabilità: la gestione amministrativo-contabile è affidata al RAD che, sulla base degli indirizzi del Direttore del Dipartimento, elabora la proposta di budget preventivo e cura il bilancio di esercizio e il ciclo attivo e passivo, con specifiche competenze.

Servizi di Supporto alla didattica: operano sotto il coordinamento del Direttore di Dipartimento (o di suoi delegati). Il Servizio cura e attua processi che spaziano dalla gestione dei Corsi di Studio alle carriere degli studenti, dal supporto nella gestione dei tirocini e dei progetti di disseminazione e collaborazione con le scuole secondarie (es. Alternanza Scuola Lavoro) alla predisposizione dei contenuti didattici da pubblicare sul sito web di Ateneo. Inoltre, il Referente per la didattica opera in stretta collaborazione con il Manager didattico di Ateneo, con il Manager didattico di Facoltà e con i Consigli di Area Didattica.

Servizi di Supporto alla Ricerca: svolgono un ruolo prevalente nella progettazione e nell'attivazione dei progetti di ricerca. Supportano le iniziative dei docenti anche in relazione al potenziamento del *fund raising*. Sotto il coordinamento del Direttore (o di suoi delegati)



curano l'implementazione delle linee di intervento individuate nel Piano strategico del Dipartimento e nei Piani di sviluppo dell'Ateneo, ai fini dei processi di valutazione gestiti da ANVUR.

I Servizi di supporto alla ricerca svolgono anche compiti di supporto tecnico-amministrativo nella preparazione dei budget e nella rendicontazione dei progetti, in coordinamento con la funzione di amministrazione e contabilità rimessa al RAD.

ICT: si occupa dell'implementazione e della verifica della funzionalità ed efficienza dei sistemi informativi di struttura, dello sviluppo del sito web di Dipartimento e della pubblicazione dei relativi contenuti, nonché degli adempimenti informatici in tema di trasparenza e anticorruzione.

Biblioteca: nelle Biblioteche (dipartimentali e interdipartimentali), il personale dedicato ed i servizi sono coordinati dal Direttore di Biblioteca che opera nel rispetto delle linee d'indirizzo definite dal Direttore del Dipartimento, nonché in sinergia con SBS.

Laboratori: i laboratori (sperimentali, informatici e didattici) sono operativamente gestiti dal Responsabile di Laboratorio, le cui competenze variano in ragione della specifica tipologia di laboratorio. Essi sono coordinati da un docente responsabile delle attività di ricerca o di didattica ivi svolte. Nei Laboratori didattici (sperimentali o informatici) l'attività consiste nella preparazione delle esperienze didattiche, nell'accoglienza e assistenza agli studenti, nel supporto ai docenti, fino all'attività di manutenzione delle attrezzature (scientifiche, tecnologiche, informatiche e multimediali). Nei laboratori sperimentali il Tecnico di Laboratorio coadiuva i docenti e ricercatori nello sviluppo dell'attività di ricerca di cui sono responsabili.

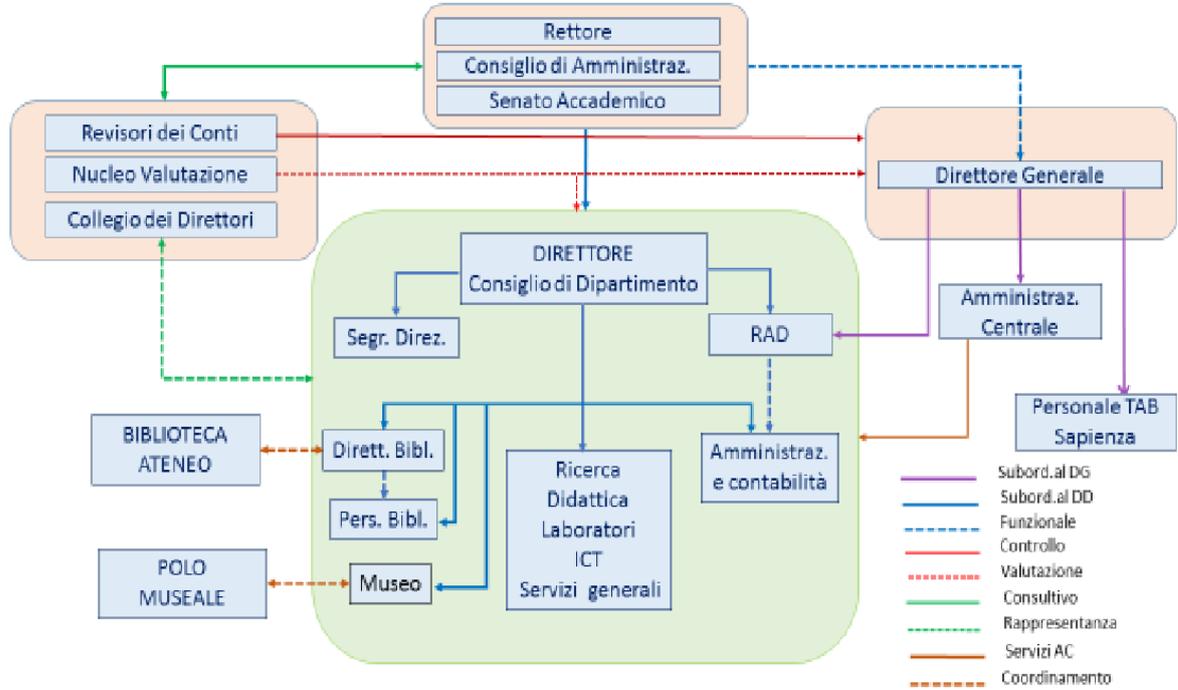
Segreteria di Direzione: si occupa della cura dei rapporti istituzionali, della gestione dell'agenda e dell'attività di segreteria del Direttore e del supporto al Direttore nelle attività di sua diretta responsabilità.

Servizi Generali: i Dipartimenti possono essere dotati di personale tecnico-amministrativo di portineria ovvero di personale di vigilanza presso gli edifici ad essi assegnati laddove esiste un'elevata frequentazione di studenti, dottorandi, assegnisti e visite di esterni, per le quali è necessario personale in grado di indirizzare e filtrare gli accessi. Il personale di portineria si occupa eventualmente anche dello smistamento della posta in entrata ed uscita, dell'assistenza alla funzionalità delle aule e degli altri ambienti.

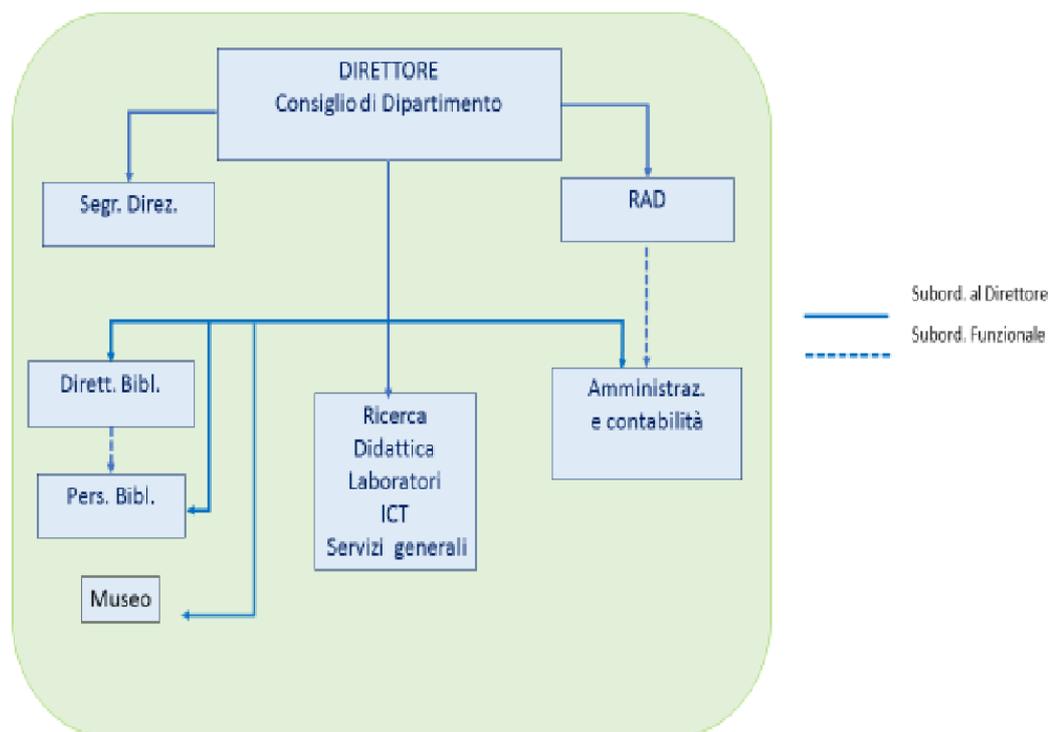
Di seguito la rappresentazione del modello organizzativo fin qui descritto:



DIPARTIMENTI: (gestione dei servizi e del personale TAB assegnato ai Dipartimenti)



DIPARTIMENTI: (gestione dei servizi e del personale TAB assegnato ai Dipartimenti)





Nell'ambito dei Dipartimenti sono individuate, oltre alla figura RAD le seguenti posizioni organizzative e funzioni specialistiche:

Referente per la didattica: funzione specialistica che assicura il supporto ad un'efficace erogazione della didattica dipartimentale in collaborazione costante con il Manager didattico;

Referente per la ricerca: funzione specialistica che opera in stretta sinergia con l'Area Supporto alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico per quanto riguarda l'attività di supporto in particolare alla mappatura delle competenze di ricerca interne al Dipartimento, alla comunicazione e diffusione all'interno del Dipartimento delle opportunità di finanziamento internazionali e nazionali, nonché alla predisposizione di proposte progettuali e costituzione di partenariati.

Referente per l'informatica: funzione specialistica di riferimento per quanto riguarda i servizi di accesso alla rete, anche in relazione alla sicurezza degli accessi al portale, ivi compresa la gestione delle autorizzazioni agli utenti. Rappresenta l'interfaccia tecnica della struttura verso il Centro InfoSapienza in particolare per quanto riguarda la rete dati *wired* e *wireless* dell'Ateneo. Questa figura professionale cura la sottorete dati in modo da gestire i propri utenti e collaborare con i settori specifici del Centro InfoSapienza per eventuali malfunzionamenti.

Direttore di Biblioteca: tale posizione, nel rispetto delle funzioni di indirizzo e pianificazione del Sistema Bibliotecario Sapienza, è responsabile dello sviluppo e dell'attuazione del progetto culturale della biblioteca, della sua gestione complessiva, della acquisizione, organizzazione, produzione, conservazione, valorizzazione e pubblica fruizione del patrimonio informativo e documentario.

Responsabile di laboratorio: pianifica e organizza le attività di laboratorio, si occupa del funzionamento e della manutenzione delle attrezzature, monitora lo stato delle procedure e dei metodi d'analisi, tiene un report sistematico delle attività e dell'impiego delle risorse umane afferenti al laboratorio.

Nel modello organizzativo delle Facoltà sono individuate le seguenti articolazioni organizzative:

Amministrazione e Contabilità: il R.A.D. esercita le medesime prerogative esaminate con riferimento alle strutture dipartimentali, ovviamente tenendo conto delle specificità dell'attività svolta dalle Facoltà e del necessario bilanciamento delle sue competenze con quelle rimesse al Coordinatore dell'Ufficio di Facoltà.

Ufficio di Facoltà: opera anche come segreteria degli Organi Collegiali, verifica la legittimità degli atti e la conformità ai regolamenti e alle disposizioni di Sapienza, cura le elezioni delle rappresentanze negli Organi collegiali, le certificazioni, gli estratti. L'Ufficio di Facoltà funge da collettore nell'ambito dell'organizzazione e gestione degli orari e degli spazi ai fini dello svolgimento delle attività didattiche presso i Dipartimenti. All'Ufficio di Facoltà possono essere assegnati ulteriori compiti organizzativi e/o di coordinamento su delega del Preside.

Segreteria didattica: costituisce l'interfaccia tra Facoltà e Corsi di Studio, supporta i Consigli di Area Didattica o di Corso di Studio nel monitorare la sostenibilità dell'offerta



formativa in relazione agli indicatori stabiliti dall'Ateneo; nell'ambito dei servizi didattici della Facoltà e dei Corsi di Studio collabora con il Manager didattico di Ateneo, con i Referenti per la didattica dipartimentale e con i Consigli di Area Didattica. Alla Segreteria Didattica possono essere assegnati ulteriori compiti organizzativi e/o di coordinamento didattico su richiesta del Preside.

ICT: si occupa dell'implementazione, della verifica della funzionalità ed efficienza dei sistemi informativi di struttura, dello sviluppo del sito web di Facoltà e della pubblicazione dei relativi contenuti nonché degli adempimenti informatici in tema di trasparenza e anticorruzione.

Biblioteca: nelle Biblioteche di Facoltà il personale dedicato ed i servizi sono coordinati dal Direttore di Biblioteca che opera nel rispetto delle linee di indirizzo definite dal Preside, nonché in sinergia con SBS;

Laboratori: i Laboratori (informatici e didattici di Facoltà) sono operativamente gestiti dal Responsabile di Laboratorio, le cui competenze variano in ragione della specifica tipologia di laboratorio. Essi sono coordinati da un docente responsabile delle attività didattiche svolte. L'attività consiste nella preparazione delle esperienze didattiche, nell'accoglienza e assistenza agli studenti, fino all'attività di manutenzione delle attrezzature (scientifiche, tecnologiche, informatiche e multimediali). I tecnici di laboratorio, che sono subordinati al Preside, sono responsabili del rispetto delle norme di sicurezza del luogo di lavoro, della strumentazione e delle attività svolte per dipendenti e utenti.

Servizio per l'Internazionalizzazione: cura le attività per l'internazionalizzazione, coordinate dal Preside, in sinergia con l'Area per l'internazionalizzazione, nelle quali rientrano la gestione amministrativa del programma Erasmus+ di Facoltà e degli altri programmi comunitari, le procedure per la mobilità degli studenti verso paesi europei ed extra europei previste dall'offerta formativa dei programmi di cooperazione delle Istituzioni internazionali e la gestione degli studenti *incoming*.

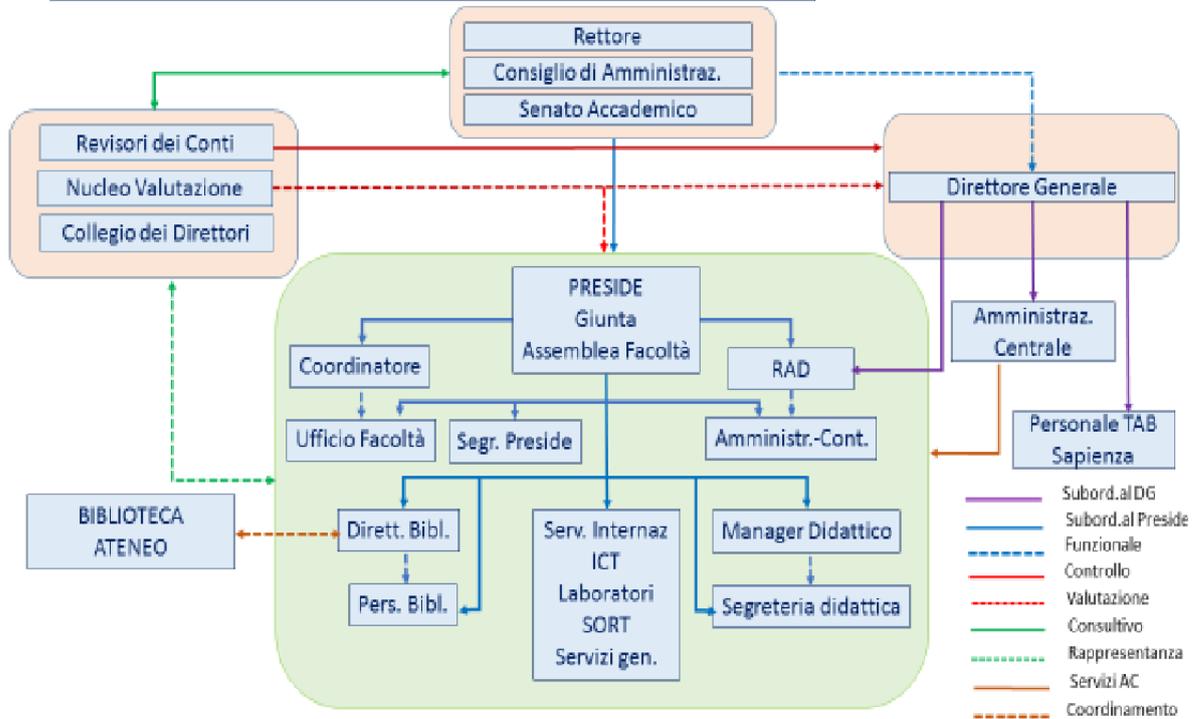
Servizio per l'Orientamento, il Tutorato ed il Placement: l'orientamento include le attività connesse all'organizzazione di iniziative per la promozione della Facoltà, come struttura che opera nel territorio, mediante lo sviluppo di rapporti di collaborazione con gli Istituti di Istruzione di II grado; il tutorato include il coordinamento delle attività di sostegno e recupero a favore degli studenti iscritti ai Corsi di studio inerenti alla Facoltà, il placement include l'organizzazione delle attività volte a facilitare il passaggio dalla formazione universitaria al mondo del lavoro;

Segreteria di Presidenza: cura i rapporti istituzionali e la corrispondenza istituzionale, gestisce l'agenda e supporta il Preside nelle attività di diretta responsabilità;

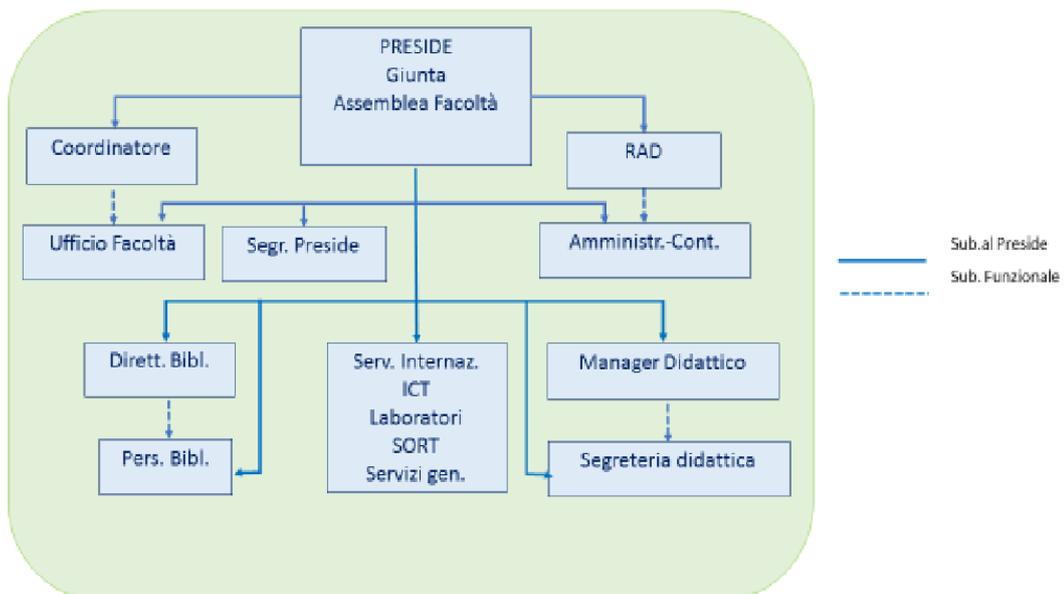
Servizi Generali: le Facoltà possono essere dotate di personale di portineria ovvero personale di vigilanza presso gli edifici ad essi assegnati laddove esista un'elevata frequentazione di studenti, dottorandi, assegnisti e visite di esterni, per le quali è necessario personale in grado di indirizzare e filtrare gli accessi. Il personale di portineria si occupa eventualmente anche dello smistamento della posta in entrata ed uscita.



FACOLTA': (gestione dei servizi e del personale TAB assegnato alle Facoltà)



FACOLTA': (gestione dei servizi e del personale TAB assegnato alle Facoltà)





Oltre alle posizioni organizzative e alle funzioni specialistiche individuate e descritte nell'ambito dei Dipartimenti – salvo alcune peculiarità - nell'ambito delle Facoltà sono individuate le seguenti ulteriori posizioni organizzative:

Coordinatore dell'Ufficio di Facoltà: tale posizione organizza l'ufficio e coordina il personale tecnico-amministrativo afferente alla Facoltà; partecipa alle sedute dell'Assemblea di Facoltà e della Giunta con funzioni di segretario verbalizzante; effettua analisi di controllo gestionale secondo le linee di indirizzo stabilite dall'Ateneo.

Manager Didattico: costituisce l'interfaccia tra Facoltà e Corsi di Studio. Supporta il Preside e i Consigli di Area Didattica o di Corso di Studio nel monitorare la sostenibilità dell'offerta formativa in relazione agli indicatori stabiliti dalla "Sapienza". Supporta i servizi didattici della Facoltà e dei Corsi di Studio, incluse le attività di orientamento, di tutorato, di placement e le diverse forme di informazione agli studenti; coordina la Segreteria didattica e cura la realizzazione delle indagini sulle opinioni degli studenti stabilite dall'Ateneo.

La tabella inserita di seguito riepiloga le posizioni organizzative e le funzioni specialistiche conferite nell'ambito dei Centri di spesa (Facoltà, Dipartimenti, Centri).

CENTRI DI SPESA (FACOLTA'-DIPARTIMENTI-CENTRI)			
POSIZIONI ORGANIZZATIVE	CTG	NUMERO	INTERIM
Responsabile amministrativo delegato (RAD)	EP	58	21
Direttore del Polo Museale	EP	1	
Curatore museale	EP	4	1
Web Accessibility Expert per Dipartimenti e Facoltà	EP	1	
Direttore di biblioteca	EP-D	34	7
Responsabile di laboratorio	EP-D	59	
Coordinatore Ufficio Facoltà	D	11	
Manager didattico	D	11	
Referente amministrativo di Centro	EP-D	12	14
FUNZIONI SPECIALISTICHE			
Referente per la didattica	D-C	55	
Referente per la ricerca	D-C	54	-
Referente per la informatica	D-C	67	
Responsabile servizi integrati CERSITES	D	1	
Responsabile tecnico operativo preposto al coordinamento dei servizi e della logistica del Plesso Sant'Andrea	C	1	



5.4 Livelli e fasce per la gradazione delle posizioni di responsabilità

La retribuzione di posizione del personale di categoria EP è declinata in tre fasce, ivi inclusa quella corrispondente all'importo minimo contrattuale.

Le fasce sono di seguito elencate:

I Fascia

Direzione di strutture e/o coordinamento di progetti specialistici o processi amministrativo-contabili di particolare complessità, cui sia correlato un elevato livello di autonomia gestionale ed organizzativa. Il valore della posizione è fissato in € 11.370,00.

II Fascia

Posizioni organizzative e funzioni specialistiche all'interno di strutture complesse, con alto grado di autonomia e responsabilità. Il valore della posizione è fissato in € 8.370,00.

III Fascia

L'importo minimo della retribuzione di posizione pari a € 3.099,00 viene attribuito a tutto il personale di categoria EP cui non vengono conferiti incarichi correlati a particolari complessità gestionali ovvero funzioni professionali richiedenti l'iscrizione ad albi professionali o comunque alta qualificazione o specializzazione.

L'indennità di responsabilità del personale di categoria D, C e B è declinata nelle seguenti quattro fasce articolate nei seguenti importi annui lordi.

I Fascia

Appartengono alla prima fascia i titolari delle posizioni con elevato livello di autonomia organizzativa e responsabilità gestionale. Il valore della posizione è fissato in € 5.165,00.

II Fascia

Appartengono alla seconda fascia i titolari delle posizioni con elevato/medio livello di autonomia organizzativa e responsabilità gestionale. Il valore della posizione è fissato in € 3.905,28.

III Fascia

Appartengono alla terza fascia i titolari di posizioni comportanti la responsabilità di procedimenti o funzioni tecnico-amministrative implicanti alternativamente il possesso di competenze tecnico-specialistiche, elevate capacità relazionali e capacità di trattamento di notizie o informazioni soggette a riservatezza in relazione al contesto operativo. Il valore della posizione è fissato in € 2.231,28.

IV Fascia

Appartengono alla quarta fascia i titolari di funzioni specialistiche comportanti l'esercizio di funzioni ausiliarie o di supporto alle attività implicanti alternativamente il possesso di conoscenze tecniche, capacità relazionali e di esperienza. Il valore della posizione è fissato in € 1.115,64.



6. L'organizzazione del lavoro da remoto in Sapienza

6.1 Livello di attuazione e di sviluppo

L'attuazione nelle Pubbliche Amministrazioni del telelavoro e del lavoro agile, quali forme di svolgimento della prestazione lavorativa "a distanza", è stata fortemente incentivata dalla Legge 124/2015 (c.d. Legge Madia) al fine di promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Telelavoro - Sapienza si avvale del telelavoro sin dall'anno 2010, quale strumento per razionalizzare l'organizzazione del lavoro e realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane (primo regolamento sul telelavoro emanato con DD n. 597/2010 prot.n. 40919 del 14.07.2010).

Con l'entrata in vigore della Legge Madia si è resa, tuttavia, necessaria una ridefinizione delle modalità e dei termini di espletamento e di gestione del rapporto di telelavoro, rispetto alla previgente disciplina regolamentare. Pertanto, nel luglio 2016, è stato emanato un secondo regolamento (DD n. 1697/2016 prot.n. 51297 del 13.07.2016) diretto a rendere la disciplina interna più in linea con la nuova normativa nazionale.

L'emergenza sanitaria dovuta al diffondersi del Covid-19, nel 2020, ha determinato una sospensione nell'applicazione del telelavoro, a favore del più funzionale strumento del lavoro agile "semplificato".

Nel mese di ottobre 2021, sulla base dell'esperienza maturata nei due anni di emergenza sanitaria, l'Amministrazione ha avviato un confronto con le Organizzazioni Sindacali al fine di individuare una nuova e più snella (quanto alle procedure) disciplina del telelavoro. Nel dicembre del 2021 (DD n. 331/2021 prot. n. 104934 del 13.12.2021) è stato emanato l'attuale Regolamento che, nell'ottica dell'innovazione dei servizi e della sperimentazione, ha previsto tra l'altro la possibilità di attivare, per il personale addetto a servizi resi direttamente e prevalentemente all'utenza esterna (segreterie studenti didattiche e amministrative, biblioteche) progetti di telelavoro denominati "sportelli virtuali". Nell'ambito di tali progetti sperimentali, è stata prevista una percentuale massima di dipendenti in telelavoro pari al 15% del personale afferente alla singola struttura, fatto salvo il rispetto del principio di rotazione. Detti progetti, a tempo determinato, sono rinnovabili in base ai risultati positivi di apposite indagini di *customer satisfaction*.

La seguente tabella mostra l'evoluzione che lo strumento del telelavoro in Sapienza ha registrato, in termini quantitativi (numero di contratti individuali siglati), dal 2018 ad oggi, tenuto conto della sospensione di circa due anni (2020 – 2021) nella sottoscrizione/rinnovo dei contratti individuali di telelavoro, determinata dalla pandemia da Covid-19, quando anche i rapporti di telelavoro in essere sono stati sostituiti dal lavoro agile "semplificato". Il telelavoro è tornato ad essere applicato in Sapienza a seguito dell'adozione del relativo Regolamento interno nell'ottobre 2021.



	Anno di riferimento			
	2018	2019	Prima metà 2022	Fine 2022/Inizio 2023
Numero contratti individuali di telelavoro sottoscritti	22	50	142	37

Come si evince dalla suddetta tabella, nel corso del 2022 si è registrata un'importante diminuzione del numero dei contratti individuali di telelavoro stipulati. Ciò è riconducibile all'emanazione, nel giugno del 2022, del Regolamento sullo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile che, non prevedendo particolari restrizioni in merito al tipo di attività lavorativa espletabile o alla tipologia di servizio/incarico ricoperto dal dipendente, ha determinato un forte impulso a tale forma di lavoro a distanza.

Lavoro agile - Sulla scorta delle indicazioni contenute nelle linee guida n. 3/17 del Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di promozione della conciliazione dei tempi di vita e lavoro, Sapienza ha intrapreso nel corso del 2019 un percorso di collaborazione con le Organizzazioni Sindacali finalizzato all'avvio sperimentale del lavoro agile. Il diffondersi della pandemia da covid-19 ha, tuttavia, impedito il perfezionarsi dell'iter di approvazione dell'Accordo sul Regolamento del Lavoro Agile sottoscritto, in sede di contrattazione integrativa, in data 31 gennaio 2020.

La grave situazione di emergenza sanitaria, a partire dal mese di marzo 2020, ha richiesto all'Amministrazione un importante sforzo organizzativo per introdurre e consentire, in tempi assai ristretti, il ricorso a tale forma di lavoro a distanza nella sua massima estensione possibile.

Il Lavoro agile è infatti divenuto, per il periodo di emergenza sanitaria, una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni (D.L. 17 marzo 2020 n. 18, convertito con modificazioni dalla Legge n. 27/2020), applicata secondo un regime fortemente semplificato rispetto alle previsioni della Legge n. 81/2017. Nella prima fase emergenziale, in attuazione di quanto previsto dal DPCM 11 marzo 2020, Sapienza ha prontamente assicurato lo svolgimento in modalità agile delle ordinarie prestazioni lavorative - fatta eccezione per le sole attività da svolgere necessariamente in presenza ai fini della continuità dei servizi (Circolare prot.n. 22081 del 12.03.2020) - autorizzando il lavoro agile per il proprio personale dipendente a prescindere dalla sottoscrizione dell'accordo individuale richiesto dalla legge n. 81/2017. Nei primi 5 mesi dell'emergenza sanitaria (marzo/luglio 2020), la percentuale media dei lavoratori dipendenti in lavoro agile era pari all'81,37%.

Numerosi sono stati i successivi provvedimenti interni che, recependo la normativa nazionale, hanno regolato la prosecuzione del lavoro agile "emergenziale" come strumento di tutela della salute del personale/utenza e di contenimento del rischio di contagio.

Sapienza è riuscita a garantire, per ciascuna Struttura d'Ateneo (Dipartimenti, Facoltà, Aree Dirigenziali ecc.), l'applicazione del lavoro agile ad almeno il 50% del personale impiegato in attività compatibili con tale modalità di lavoro (Circolare prot.n. 72527 del 15.10.2020, in applicazione del DPCM del 13.10.2020), senza compromettere l'efficienza e la qualità dei



servizi erogati. Nei primi 6 mesi del 2021, la percentuale media totale (su tutte le Strutture) dei lavoratori dipendenti in lavoro agile era pari al 53,17%.

A partire dall'ottobre 2021, a seguito dell'emanazione del DPCM 23 settembre 2021, che ha ripristinato il lavoro in presenza quale modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, nonché in ottemperanza a quanto disposto dal Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione dell'8 ottobre 2021, il lavoro agile è tornato ad essere autorizzato soltanto previa sottoscrizione di un apposito accordo individuale, disciplinante, tra l'altro, gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile, le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione, le modalità e i criteri di misurazione della prestazione medesima.

Tra il mese di novembre 2021 ed il mese di marzo 2022 l'Amministrazione ha sottoscritto con i propri lavoratori n. 868 accordi individuali di lavoro agile.

Terminato lo stato di emergenza sanitaria (31 marzo 2022) - sulla scorta delle Linee Guida in materia di lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni emanate ai sensi dell'art. 1, comma 6, del decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione dell'8 ottobre 2021, approvate dalla conferenza unificata del 16 dicembre 2021 - è stato adottato un regolamento interno (DD n. 2637/2022 prot.n. 55444 del 14.06.2022) diretto a disciplinare "a regime" lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile.

Il Regolamento prevede che il dipendente possa essere autorizzato, dal Responsabile della Struttura di assegnazione, a svolgere fino ad un massimo di 6 giorni di lavoro agile al mese, incrementabili fino a 8 giorni mensili, nel caso in cui il dipendente abbia figli minori fino al 16° anno di età, oppure sia domiciliato fuori dal Comune ove ha sede la Struttura di appartenenza, a non meno di 30 km di distanza (le istanze di estensione del numero di giorni mensili di lavoro agile possono essere autorizzate dal Responsabile di Struttura nel limite massimo del 25% del personale assegnato alla stessa). Gli accordi individuali di lavoro agile - della durata minima di 6 mesi - possono avere ad oggetto lo svolgimento di qualunque attività lavorativa/servizio che, previa valutazione del Responsabile di Struttura, abbia caratteristiche tali da poter essere espletata in tale modalità, secondo le indicazioni contenute nel Regolamento (sono esclusi i soli lavori in turno e quelli che richiedono l'utilizzo costante di strumenti non remotizzabili).

	Amministrazione Centrale		Strutture operative (Dipartimenti, Facoltà, Centri ecc)		TOT
	6 gg.	8 gg.	6 gg.	8 gg.	
Numero accordi individuali di lavoro agile sottoscritti sotto la vigenza del Regolamento	427	172	560	211	1.370

Modifiche alle attuali discipline regolamentari del lavoro agile e del telelavoro si potrebbero rendere necessarie a seguito della sottoscrizione del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro - Comparto Istruzione e Ricerca, per il triennio 2019/2021. Infatti, il nuovo Contratto collettivo conterrà presumibilmente un'apposita sezione dedicata alla regolamentazione delle forme di lavoro a distanza, come già avvenuto per gli altri comparti di contrattazione.



6.2 Condizionalità e fattori abilitanti del lavoro agile

6.2.1. Misure organizzative

Lo stato di emergenza sanitaria conseguente alla pandemia da covid-19 ha determinato l'introduzione forzata del lavoro agile "emergenziale" negli assetti organizzativi dell'Ateneo, senza che si fosse potuto previamente procedere ad una mappatura dei processi e delle attività, finalizzata all'individuazione di quelli/e che non possono essere svolti/e in modalità agile.

Pertanto, l'Amministrazione ha investito ciascun Responsabile di Struttura (Direttore di Dipartimento, Preside di Facoltà, Direttore di Area ecc.) del compito di individuare preliminarmente il personale addetto ad attività non compatibili con tale forma di lavoro a distanza (Circolare prot.n. 54730 del 31 luglio 2020).

Nel corso del 2021, nell'ambito del progetto per la digitalizzazione (denominato "Progetto preliminare per la digitalizzazione, funzionale anche alla definizione di un *maturity model smart working*"), meglio descritto al successivo punto 6.2.2, si è invece proceduto ad una più organica mappatura dei processi amministrativi. In particolare i referenti dei diversi processi sono stati incaricati di compilare specifiche "schede processo" nelle quale specificare, in particolare, se trattasi:

- di processi esistenti e aggiornati – Il Settore di riferimento ha in precedenza mappato e aggiornato i processi di competenza;
- di processi esistenti ma vecchi - Il Settore di riferimento ha in precedenza mappato i processi di competenza ma sono molti anni che non vengono aggiornati;
- di processi mai mappati - Il Settore di riferimento non ha in precedenza mappato i processi di competenza o si rende necessario mappare nuovi processi non precedentemente mappati.

6.2.2. Requisiti tecnologici

L'adozione del lavoro agile nel periodo emergenziale ha richiesto importanti investimenti per l'implementazione della strumentazione tecnologica necessaria allo svolgimento della prestazione lavorativa da remoto.

Infatti, dopo una prima fase nella quale i dipendenti in lavoro agile sono stati autorizzati all'utilizzo della propria dotazione tecnologica, nel rispetto dei requisiti di sicurezza prescritti, l'Amministrazione ha progressivamente fornito, in comodato d'uso ex art. 1803 e ss. cod.civ., la strumentazione informatica necessaria, comprensiva di pc portatile, schermo, tastiera, mouse, cuffie e, a seguito dell'emanazione del DM 8 ottobre 2021, anche di dispositivo per la connessione internet (c.d. "saponetta wifi").

Tra le iniziative messe in atto dall'Amministrazione si segnalano, inoltre, la messa a disposizione della piattaforma Microsoft Teams, quale strumento di collaborazione che permette l'uso di chat, videoconferenze, condivisione file, nonché il potenziamento del servizio VPN per la connessione al pc d'ufficio da qualsiasi luogo e per mezzo di qualsiasi tipo di connettività.



Si evidenzia che Sapienza utilizza da tempo la suite Google Workspace, suite di software e strumenti di produttività per il cloud computing e per la collaborazione.

Proprio al fine di fornire ai dipendenti le competenze per un utilizzo più consapevole di tali strumenti, nel periodo di emergenza sanitaria è stato attivato un percorso formativo focalizzato sulle principali funzioni degli applicativi di Google Workspace (Gmail - Contatti - Calendar - Chat - Meet - Drive - Moduli), al fine di consentire:

- un utilizzo consapevole della posta elettronica con Gmail;
- l'organizzazione efficiente dell'agenda tramite Google Calendar;
- la condivisione, raccolta e archiviazione di dati, informazioni e documenti tramite Google Docs, Google Moduli e Google Drive;
- l'ottimizzazione delle comunicazioni interne mediante Chat o Meet.

L'intervento formativo è stato destinato a tutto il personale dipendente ed erogato, in modalità e-learning, attraverso video tutorial messi a disposizione sulla piattaforma Moodle. Nella seguente tabella sono sintetizzati alcuni indicatori di "salute digitale" dell'Amministrazione, abilitanti del lavoro agile.

INDICATORI DI SALUTE DIGITALE	N. postazioni di lavoro agile (pc portatile, schermo, tastiera, mouse, cuffie) fornite	1.231
	N. router wifi con SIM (c.d "saponette wifi") distribuiti	1.324
	N. dipendenti TA dotati di firma digitale (Capi Settore/Capi Ufficio/RAD/RUP/Avvocati)	231
	Assenza/presenza di sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	Presenti
	Assenza/presenza di un sistema VPN	Presente
	Assenza/presenza di una intranet	Presente (per gli Organi Collegiali d'Ateneo)

Progetto preliminare per la digitalizzazione, funzionale anche alla definizione di un "maturity model smart working"

Nel corso del 2021, l'Università La Sapienza ha avviato un articolato percorso volto a definire un progetto di transizione digitale dei procedimenti amministrativi diretti all'erogazione dei servizi.

Tra gli obiettivi del progetto di digitalizzazione dei processi vi è quello di guidare il cambiamento culturale che l'introduzione di uno *smart working* sistemico determinerà in futuro. Tale progetto dovrebbe, infatti, accompagnare il personale verso un cambiamento del proprio modo di lavorare, non solo in termini di utilizzo di nuovi strumenti che rendono più digitali ed efficienti i processi, ma anche in termini di nuove abitudini, comportamenti e responsabilità.

Ai fini dell'avvio del progetto si è innanzitutto proceduto (nel mese di luglio 2021) ad analizzare le schede dei processi amministrativi. Sono stati, in particolare, esaminati n. 642 processi dell'Amministrazione Centrale e n. 69 processi di Dipartimenti e Facoltà.



A seguito della suddetta analisi, sono stati individuati possibili obiettivi che potrebbero avere un grande impatto in termini di innovazione e digitalizzazione per l'Università:

- Riduzione della carta: abbattimento dell'utilizzo della carta trasformando documenti cartacei in documenti digitali.
- Riduzione delle firme: riduzione delle firme manuali previste attualmente da alcuni processi.
- Ottimizzazione della comunicazione interna: sostituzione canali di comunicazione obsoleti con strumenti più innovativi e tecnologici.
- Miglioramento della sicurezza informatica: garantire la corretta gestione e condivisione dei dati sensibili di studenti, dipendenti e vari stakeholder.
- Presentazione dell'offerta didattica: migliorare la ricerca e la condivisione del materiale didattico e l'esposizione dell'offerta formativa.
- Produzione documenti: miglioramento dei processi di redazione di documenti, verbali e il processo di protocollazione.

Il passaggio successivo per la definizione di un vero e proprio progetto di digitalizzazione consiste nella realizzazione di un POC (*Proof of concept*), al fine di testare in via sperimentale le soluzioni, le tecnologie e le metodologie individuate, per poi estenderle su larga scala quando verrà implementato il progetto vero e proprio.

6.2.3. Competenze professionali

Sapienza, consapevole del "cambiamento" repentino e rivoluzionario che l'introduzione del lavoro agile "emergenziale" ha determinato sia nell'organizzazione dell'attività lavorativa, per il personale dirigente e per quello titolare di posizione organizzativa, sia nelle modalità concrete di svolgimento della prestazione, per tutto il personale dipendente, ha prontamente predisposto un piano di formazione finalizzato ad accompagnare i processi di cambiamento in atto.

Fin da subito è stata favorita la partecipazione a corsi che hanno trattato e analizzato il tema del lavoro agile/smart working sotto differenti punti vista, talvolta anche su tematiche specifiche e specialistiche, rivolti ad una circoscritta quota di personale.

Elenco dei corsi attivati in modalità telematica, nel corso del 2020, aventi ad oggetto lo "smart working/lavoro agile"

Titolo	Data	Società	Area	N. part.
La tutela della privacy in caso di smart working della P.A.	30 marzo 2020	Promo PA Fondazione	ARAI	1
Webinar Modelli di organizzazione e gestione (MOG) sicurezza sul lavoro ed emergenza sanitaria	20 aprile 2020	Legislazione Tecnica SrL	AGE	4
Organizzazione dello Smart Working in 2 corsi: 1) Dinamiche gestionali dello smart working; 2) Organizzazione dello smart working fase 2	19 maggio 2020	PROMO PA Fondazione	AREE A.C.	15



Elenco dei corsi attivati in modalità telematica, nel corso del 2020, aventi ad oggetto lo “smart working/lavoro agile”

Titolo	Data	Società	Area	N. part.
La digitalizzazione come strumento per una PA "Agile"	20 maggio 2020	FORMAT S.r.l.	AOS - ARAI	7
Lo smart working nella PA: la tutela della Privacy e le misure di cyber security	22 maggio 2020	PROMO PA Fondazione		2
Le tecniche di redazione dei capitolati di servizi e forniture e le problematiche più rilevanti in fase di esecuzione del contratto di Smart Learning	22 maggio 2020	Mediaconsult SrL	APSE	6
Scrivere il regolamento per il lavoro agile: elementi essenziali e scelte discrezionali	4 giugno 2020	FORMEL S.r.L.	AOS	2
Università e Smart working (5 moduli)	10 giugno – 8 luglio 2020 -	Fondazione CRUI	AOS	11
Rimborsi spese e buoni pasto agli smart workers	22 giugno 2020	ITA S.r.L.	AOS	2
Come comunicare a distanza	22 giugno 2020	CEGOS	Gratuito comunicato a tutti	Dato non rilevato
4 moduli E-learning: da soluzione di emergenza a innovazione di sistema. Istruzioni per la fase 4.0	Dal 28 maggio al 17 giugno 2020	CRUI	Gratuito comunicato a tutti	Dato non rilevato
Tutti i passi per far evolvere i sistemi formativi verso il digital learning	21 maggio 2020	Skilla learning	Gratuito comunicato a tutti	4
COVID-19 come ripartire"	7 maggio 2020	Ordine Ingegneri	gratuito	1
Coordinare il lavoro a distanza e gestire negatività ed emergenze	7 maggio 2020	Formel	Gratuito comunicato a tutti	Dato non rilevato

A partire dal mese di settembre 2020 sono stati realizzati interventi di formazione diretti a tutto il personale, con opportune declinazioni in base ai ruoli.

In particolare, nei mesi di novembre e dicembre 2020, tutti i dipendenti potenzialmente in grado di svolgere, anche parzialmente, la propria attività lavorativa in modalità agile (circa 1650 unità di personale) hanno partecipato a due webinar (per una formazione complessiva di 4 ore/partecipante) dedicati alle competenze trasversali fondamentali per la gestione delle attività lavorative in modalità smart working, dal titolo: 1. “Smart Working - Gestione e conciliazione produttiva del tempo e dello stress”; 2. “Smart Working - Gestione efficace delle comunicazioni e relazioni lavorative da remoto”.



Dopo questa prima fase di formazione, definita “di sensibilizzazione e accettazione del cambiamento”, si è ritenuto opportuno avviare un percorso formativo orientato a ridefinire gli stili di leadership e le policy organizzative e ad accrescere le competenze digitali, con differenziazione in base ai ruoli di responsabilità (es. gestione collaboratori Capo Settore, Capo Ufficio ecc.).

L'avvento massivo della modalità agile di lavoro ha comportato, infatti, per i titolari di posizione organizzativa nuove sfide con riguardo alla capacità di coordinamento delle attività di propria competenza, specie in riferimento alla gestione dei rapporti umani e agli stili di leadership vincenti in un contesto fluido ove le forme di controllo non rispondono più alle logiche passate.

Sulla base di tale esigenza, sono stati contattati alcuni operatori specializzati per l'elaborazione di una proposta formativa che, con un approccio anche psicologico oltre che meramente informativo, affrontasse le nuove tematiche e fornisse spunti di riflessione e nuove modalità di approccio alle situazioni. Il progetto formativo è stato destinato alle principali posizioni organizzative più direttamente coinvolte nella gestione del personale ovvero: Capi Ufficio, Responsabili Amministrativi Delegati e Capi Settori. Il corso ha avuto una durata complessiva di n. 8 ore ed è stato articolato in n. 3 incontri per ciascun partecipante, che si sono tenuti tra i mesi di dicembre 2021 e gennaio 2022.

6.3 Gli obiettivi all'interno dell'amministrazione, con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della performance

L'utilizzo di modalità a distanza (telelavoro/lavoro agile) per lo svolgimento della prestazione lavorativa pone il problema di valutare l'impatto delle stesse sulla performance individuale del personale.

Sia nell'ambito del telelavoro che nell'ambito del lavoro agile, Sapienza ha predisposto un sistema di controllo della qualità e quantità della prestazione lavorativa eseguita da remoto, articolato, a grandi linee, come segue:

1. il dipendente in telelavoro/lavoro agile predispone una rendicontazione del lavoro svolto, utilizzando un apposito modello fornito dall'Amministrazione e secondo scadenze concordate con il Responsabile della Struttura di afferenza oppure puntualmente individuate nel relativo regolamento o in altra normativa interna (es. circolare);
2. il Responsabile di Struttura, avvalendosi della collaborazione dei titolari di posizione organizzativa afferenti alla Struttura medesima (a titolo esemplificativo: Capo Ufficio, Capo Settore, RAD, etc.), effettua le opportune verifiche e valuta il rendimento del dipendente, anche ai fini della prosecuzione/rinnovo del rapporto di telelavoro o lavoro agile.

Come indicato nelle Linee guida n. 2/2017 e n. 5/19 - e confermato nelle Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance - le componenti della misurazione e valutazione della performance individuale del dipendente che svolge lavoro agile o telelavoro rimangono le stesse previste, per tutto il personale, dal Sistema di



Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) adottato. Infatti, il dipendente in telelavoro o in lavoro agile “ordinario” lavora da remoto soltanto una parte del proprio tempo, continuando a svolgere in presenza parte delle proprie attività.

Per tale motivo, nel sistema di misurazione e valutazione della performance adottato da Sapienza non sono previsti specifici indicatori di risultato relativi alla prestazione lavorativa resa in modalità “a distanza”.

Più nello specifico, Sapienza adotta da anni un sistema di valutazione della performance, individuale e collettiva, del proprio personale tecnico-amministrativo basato sull’assegnazione di specifici obiettivi annuali.

In particolare, per la valutazione del personale tecnico-amministrativo ctg B - C – D, tale sistema prevede la creazione di gruppi di lavoro nelle unità organizzative afferenti a una specifica Area/Struttura, coordinati da un “leader di gruppo”; i leader di gruppo sono individuati nei titolari di posizione organizzativa e funzione specialistica. Ogni gruppo di lavoro è destinatario di un obiettivo dedicato (“obiettivo di gruppo”); ogni unità organizzativa è inoltre destinataria di un obiettivo trasversale ai gruppi di lavoro ivi costituiti (“obiettivo di struttura”). In particolare, all’inizio di ciascun esercizio contabile, la Rettrice, la Direttrice Generale, il/la Direttore/trice di Area, il/la Direttore/trice di Dipartimento, il/la Preside di Facoltà, il/la Direttore/trice di Centro (denominati Responsabili di Struttura) assegnano al personale tecnico-amministrativo n. 1 obiettivo per ogni gruppo di lavoro, nonché n. 1 obiettivo di Struttura trasversale ai vari gruppi di lavoro. I suddetti obiettivi di gruppo sono valutati dai Responsabili di Struttura con cadenza quadrimestrale.

All’interno dei gruppi di lavoro è poi valutata la performance individuale, diretta, tra l’altro, a favorire lo sviluppo professionale dei dipendenti attraverso la verifica della qualità dell’apporto individuale e contestualmente dei margini di miglioramento perseguibili attraverso azioni mirate, anche di tipo formativo.

La valutazione della performance individuale del singolo all’interno del gruppo di lavoro viene effettuata, con cadenza quadrimestrale, dal Responsabile di Struttura direttamente per il leader del gruppo e, sentito lo stesso, per gli altri componenti del gruppo.

Sapienza ha poi adottato degli strumenti *ad hoc* per il personale di categoria EP e D con incarichi di posizione organizzativa, sia per quanto riguarda l’assegnazione degli obiettivi che la misurazione e valutazione della loro performance in termini di comportamenti organizzativi. I titolari di posizione organizzativa sono, infatti, destinatari di 3 obiettivi che devono essere, quando possibile, una declinazione operativa degli obiettivi già individuati dal Piano Integrato o comunque riguardare attività funzionali a indicare priorità, monitorare processi critici, migliorare efficacia ed efficienza delle prestazioni lavorative. Uno dei tre obiettivi assegnati per il personale di ctg EP, ove già nominato leader di gruppo nella produttività collettiva, deve coincidere con l’obiettivo di gruppo assegnato.

Seguendo il ciclo della performance, i suddetti obiettivi e comportamenti organizzativi vengono valutati al termine dell’esercizio contabile di riferimento, ovvero nell’anno successivo.



6.4 I contributi al miglioramento della performance, in termini di efficienza e di efficacia

Il ricorso massivo allo strumento del lavoro agile “semplificato”, durante il periodo di emergenza sanitaria, ha consentito all’Università La Sapienza non soltanto di assicurare, anche nelle fasi di maggiore criticità della pandemia, la prosecuzione di tutti i servizi propri di un Ateneo, ma anche di sperimentare forme nuove e innovative nell’erogazione degli stessi.

Terminato lo stato di emergenza sanitaria, ben consapevole dell’importanza ed irreversibilità del cambiamento in atto, Sapienza ha adottato, nel mese di giugno 2022, un proprio regolamento interno finalizzato a guidare l’ordinato e stabile inserimento del lavoro agile non soltanto quale strumento di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei propri dipendenti, ma anche quale strumento di organizzazione del lavoro, atto a garantire l’efficienza e l’efficacia dell’azione amministrativa.

Tra le norme transitorie e finali del Regolamento sul lavoro agile, si prevede espressamente che lo stesso potrà essere oggetto di revisione sulla base degli esiti della prima fase di sperimentazione della durata di un anno.

Al fine di rilevare la qualità percepita del lavoro agile, all’interno del questionario relativo all’ “Indagine di clima e benessere organizzativo 2022” - promossa, come ogni anno, dal Settore Strutture, processi e benessere organizzativo, in collaborazione con il Dipartimento di Psicologia – sono state inserite specifiche domande riguardanti i seguenti ambiti: 1. “Autoefficacia gestione smart working”; 2. “Percezione del capo diretto da remoto”; 3. “Percezione dei colleghi da remoto.

I risultati dell’indagine sono ancora in corso di analisi.



7. Piano Triennale dei Fabbisogni di personale

Il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) rappresenta uno strumento fondamentale per l'Ateneo in quanto consente di programmare le risorse al fine di supportare il raggiungimento degli obiettivi strategici e di garantire il mantenimento dei servizi anche nel lungo periodo. Il PTFP viene adottato dalle amministrazioni pubbliche in applicazione della disciplina dettata dall'articolo 6 del D. Lgs. 165/2001 e tiene conto del nuovo quadro normativo derivante dalle innovazioni introdotte con il D. Lgs. 75/2017 e delle ulteriori indicazioni ministeriali in materia. Il PTFP è un documento triennale con aggiornamento annuale, presenta quindi gradi di dettaglio maggiore per l'anno di riferimento mentre definisce in modo meno stringente la programmazione negli anni successivi che dovrà tenere conto della necessità di procedere ad ulteriori riflessioni sulla base dell'evoluzione normativa e organizzativa. Il documento viene elaborato in coerenza con i principali documenti di pianificazione strategica e con la programmazione finanziaria di Ateneo.

La programmazione strategica delle risorse umane è complessa e articolata in quanto deve tener conto: della capacità assunzionale, calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa; della stima del trend delle cessazioni basate, ad esempio, sui pensionamenti per limiti di età; della stima dell'evoluzione dei bisogni legate a fattori interni ed esterni nonché a scelte strategiche di evoluzione dell'Amministrazione.

Nello specifico dell'università, le risorse destinate al reclutamento del personale universitario (facoltà assunzionali) sono annualmente determinate da un'assegnazione da parte del Ministero dell'Università e Ricerca in base a diversi parametri stabiliti all'interno dell'alveo legislativo definito dalla Legge n. 240/2010, dal D.lgs. 49/2012, dal DPCM 24/06/2021. Tali facoltà assunzionali sono attribuite in termini di Punti organico (P.o.); il P.o. rappresenta il valore medio a livello di sistema del costo attribuito al Professore di I fascia che funge come parametro di riferimento per graduare il costo delle altre qualifiche.

In Sapienza il Consiglio di Amministrazione, in sede di deliberazione del Bilancio autorizzatorio, approva la programmazione annuale e pluriennale del personale (Statuto, art. 20 comma 2 lett. d) e contestualmente ripartisce tra le due macro componenti del personale universitario, ovvero, la componente docente e tecnico amministrativo, i punti organico che stima disponibili per il reclutamento.

7.1 Programmazione fabbisogno del personale 2023

Il Consiglio di Amministrazione ha approvato il Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale per gli esercizi 2023-2025⁴¹, con il documento relativo alla programmazione del fabbisogno di personale.

⁴¹ CdA con delibera n. 421/22 nella seduta del 19 dicembre 2022.



Per la determinazione delle risorse per l'esercizio 2023, si è considerata la percentuale dell'80% delle cessazioni dell'anno 2022. Al fine della ripartizione delle risorse assunzionali tra personale docente e tecnico amministrativo si è tenuto conto di quanto stabilito dalla Commissione Bilancio che ha destinato il 70% delle risorse per il personale docente e il 30% per il personale tecnico amministrativo, con un plafond rispettivamente di 93,52 P.o. e di 40,08 P.o.

La definizione delle risorse per gli anni 2024 e 2025 si è basata su una facoltà assunzionale determinata calcolando il 50% delle cessazioni previste per gli anni 2023 e 2024 in ragione di un approccio prudentiale. Infatti, si è tenuto conto del riavvio delle dinamiche salariali, nonché del meccanismo del passaggio di classe del personale docente che da triennale è divenuto biennale. Si precisa che non si considerano risorse per tali annualità riferite al DM 445/2022 "Piani straordinari reclutamento personale universitario 2022-2026". Le cessazioni equivalenti a 108,05 P.o. per il 2023 e 114,80 P.o. per il 2024 rendono disponibili risorse per facoltà assunzionali pari a 54,03 P.o. per il 2024 e 57,40 P.o. per il 2025. Per gli esercizi 2024 e 2025, la ripartizione delle risorse tra personale docente e personale tecnico-amministrativo è stata considerata nella misura percentuale rispettivamente del 70% e del 30%.

Nella tabella seguente vengono riassunte le modalità di calcolo e di ripartizione delle risorse assunzionali nel triennio 2023-2025 in termini di punti organico⁴²:

Programmazione 2023			
Cessazioni 2022	Risorse utilizzabili complessive (80% cessazioni 2022)	Risorse utilizzabili personale docente (70% risorse complessive)	Risorse utilizzabili personale TAB (30% risorse complessive)
167	133,60	93,52	40,08
Programmazione 2024			
Cessazioni 2023	Risorse utilizzabili complessive (50% cessazioni 2023)	Risorse utilizzabili personale docente (70% risorse complessive)	Risorse utilizzabili personale TAB (30% risorse complessive)
108,05	54,03	37,82	16,21
Programmazione 2025			
Cessazioni 2024	Risorse utilizzabili complessive (50% cessazioni 2024)	Risorse utilizzabili personale docente (70% risorse complessive)	Risorse utilizzabili personale TAB (30% risorse complessive)
114,80	57,40	40,18	17,22

⁴² Per ulteriori chiarimenti si rimanda alla pagina <https://www.uniroma1.it/it/pagina/bilancio-unico-di-ateneo-di-previsione-triennale-2023-2025>



Inoltre nel 2022 è stato pubblicato il DM 6 maggio 2022 n. 445 relativo ai Piani straordinari reclutamento personale universitario 2022-2026, con cui sono state attribuite a Sapienza risorse aggiuntive per un complessivo di 162 P.o.⁴³ che si affiancano alla determinazione delle risorse per l'anno 2023. Si precisa che le risorse di cui al DM 445/2022 per l'anno 2023 sono state assegnate a Facoltà e Dipartimenti in sede di Programmazione 2022 biennio 2022-2023.

Focus personale docente

L'Ateneo si è dotato ormai da diversi anni di un modello di distribuzione dei punti organico alle strutture (Facoltà e Dipartimenti) finalizzato al reclutamento nell'ambito della programmazione di fabbisogno di personale docente. In considerazione dell'importanza strategica della ripartizione delle risorse, il Senato Accademico revisiona ciclicamente i criteri per la ripartizione dei punti organico destinati a Facoltà e Dipartimenti.

In linea con quanto stabilito dagli Organi di Governo⁴⁴, nell'ambito della programmazione 2022 è stato predisposto un nuovo modello per l'assegnazione dei punti-organico. Il principio-guida del nuovo modello è di favorire l'allineamento della programmazione dell'Ateneo da un lato con la programmazione delle strutture dall'altro, collegandolo agli obiettivi della competizione nazionale universitaria.

In questa prospettiva, il nuovo modello prevede che l'assegnazione dei punti-organico ai Dipartimenti sia effettuata in funzione di:

- una quota base, volta ad assicurare una corretta e stabile programmazione lungo il triennio di riferimento;
- una quota premiale con la finalità di collegare la premialità dei Dipartimenti ai criteri della programmazione triennale previsti dal DM 289/2021 "Quota premiale, qualità del sistema universitario e riduzione dei divari" e ss.mm.ii.;

Per quanto riguarda le Facoltà, lo Statuto di Sapienza, all'art. 10 comma 6, prevede che il 20 per cento delle risorse destinate al reclutamento sia attribuito alle Facoltà e da queste ai Dipartimenti su base premiale e progettuale quale, ad esempio, l'incremento del numero degli studenti iscritti.

Focus personale tecnico-amministrativo

In una prospettiva più ampia rispetto agli anni precedenti è stato definito il piano di reclutamento triennale del personale tecnico-amministrativo, in linea con la programmazione di bilancio e in coerenza con gli indirizzi definiti nel Piano strategico 2022-

⁴³ Il Consiglio di Amministrazione con delibera n. 278 del 19 luglio 2022 ha ripartito tali risorse aggiuntive, attribuendo al personale docente 97,20 P.o. e al personale tecnico amministrativo 64,80 P.o.

⁴⁴ Senato Accademico delibera n. 103/2021 e n.182 del 12 luglio 2022 e Consiglio di Amministrazione del 19 luglio 2022.



2027⁴⁵ sulla base dei quali sono declinati gli obiettivi strategico-operativi confluiti nel presente documento.

Conformemente agli indirizzi del Piano strategico dell'Ateneo, sono state prese in considerazione esigenze di mantenimento e sviluppo di attività fondamentali, in particolare, nei seguenti ambiti:

- potenziamento amministrativo alle attività di progettazione nazionale e internazionale, innovazione e trasferimento tecnologico in linea con gli obiettivi del “Piano nazionale di ripresa e resilienza” (PNRR);
- sostegno alle attività di consolidamento e miglioramento di tutti i processi di assicurazione della qualità anche in coerenza con il Rapporto di Accreditamento periodico dell’Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario – ANVUR;
- sviluppo dei servizi informatici funzionali all’avvio dei progetti di digitalizzazione dei processi e integrazione degli applicativi ai fini del completamento della digitalizzazione di tutti i processi, del potenziamento delle reti digitali e delle banche-dati e della realizzazione di portali dedicati alla ricerca, terza missione, placement, internazionalizzazione che forniscano al personale e agli stakeholder l’accesso alla rete di competenze e di eccellenze dell’Ateneo;
- potenziamento delle attività correlate all’edilizia universitaria, anche in relazione ai fondi del PNRR;
- rafforzamento dei segmenti dell’Amministrazione deputati alla programmazione e valutazione delle attività dell’Ateneo con particolare riguardo alle competenze contabili, statistiche e alla gestione delle banche-dati;
- reclutamento di personale tecnico, amministrativo e bibliotecario con profili legati alle professionalità innovative per il rinnovamento delle competenze e delle opportunità di sviluppo;
- potenziamento delle risorse umane qualificate come tecnici specializzati per il rafforzamento strumentale dei laboratori dipartimentali di ricerca e didattica, con particolare attenzione alle esigenze individuate nell’ambito dell’attività di ricognizione del fabbisogno di professionalità tecniche;
- sostegno alle attività correlate alla gestione contabile e amministrativa dei finanziamenti per la ricerca e valorizzazione delle attività di terza missione;
- potenziamento dei servizi a supporto delle attività di cooperazione internazionale;
- potenziamento dei servizi di supporto agli studenti e della didattica delle lingue;
- rafforzamento dei servizi di placement, delle attività a supporto del potenziamento delle azioni di orientamento e arricchimento dell’offerta formativa;
- supporto alle attività contrattuali, nonché ai servizi relativi alla gestione delle gare e degli appalti;
- supporto delle attività legate ai servizi generali di Ateneo.

⁴⁵ Il documento Linee di Sviluppo per la pianificazione strategica 2022-2027 è stato approvato dagli organi di governo nel dicembre 2021, in forma propedeutica al documento di Piano strategico 2022-2027 approvato nel marzo 2022.



Ai fini del reclutamento, si procederà, in via prioritaria, secondo le vigenti disposizioni normative in materia, allo scorrimento delle graduatorie vigenti relative a concorsi banditi per esigenze di interesse generale di Sapienza ovvero in relazione a profili strettamente coerenti con le competenze professionali da acquisire.

Per i profili che non possono trovare una diretta corrispondenza con le graduatorie vigenti, saranno diversamente avviate apposite procedure concorsuali con l'applicazione della riserva non superiore al 50% dei posti per il personale interno.

7.2 Formazione del personale

Il Piano di Formazione 2023, in continuità con i piani passati, si pone l'obiettivo di costituire e sviluppare il sistema della formazione di Sapienza, descrivendone i valori, gli obiettivi strategici, la struttura organizzativa, i servizi offerti, le modalità di erogazione e gli standard di qualità dell'offerta formativa che si intende garantire. In particolare, il Piano trae ispirazione dai seguenti principi:

- **Valorizzazione:** inteso come sviluppo delle capacità e competenze dei dipendenti quali risorse strategiche dell'organizzazione;
- **Pari opportunità:** a tutti i dipendenti è garantita parità di trattamento e di accesso alle iniziative formative senza discriminazioni;
- **Adeguatezza e coerenza:** progettare e programmare le attività formative nel rispetto dei fabbisogni, degli obiettivi strategici dell'organizzazione e delle professionalità dei dipendenti;
- **Trasparenza e imparzialità:** i processi, le linee guida, gli obiettivi, le modalità di accesso, i requisiti necessari alla partecipazione, organizzazione, sviluppo di ogni attività di formazione sono pubblicati sul sito di Ateneo e monitorati periodicamente;
- **Responsività:** la pianificazione della formazione deve essere sufficientemente dinamica in modo da adattarsi e modificarsi in risposta ai cambiamenti del contesto in cui opera;
- **Efficacia:** le attività di formazione vengono monitorate e valutate per verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- **Efficienza:** ogni attività di formazione viene progettata ottimizzando le risorse;
- **Miglioramento continuo:** dell'organizzazione e sviluppo di maggior efficienza, efficacia e qualità dell'azione amministrativa per il soddisfacimento delle esigenze degli *stakeholder* interni ed esterni.

Le attività di formazione sono progettate ed erogate tramite il coordinamento dell'Area Organizzazione e Sviluppo, la quale cura, anzitutto, la rilevazione del fabbisogno formativo delle strutture nelle quali è articolato l'Ateneo, al fine di individuare gli interventi idonei a colmare (o quanto meno ridurre) il *gap* eventualmente sussistente tra le competenze del personale e le prestazioni attese. In particolare, l'Area Organizzazione e Sviluppo:

- predisporre il piano della formazione triennale e i piani annuali;
- predisporre l'analisi del fabbisogno formativo;
- pianifica, progetta e coordina le attività formative;



- espleta i compiti connessi alla concreta gestione dei corsi di formazione (logistica, programmazione didattica, scelta dei docenti, monitoraggio delle spese), sulla base delle linee di indirizzo e programmazione generali per le attività di formazione convenute in sede di contrattazione integrativa, in armonia con quanto disposto dal Contratto Collettivo Nazionale di Comparto;
- monitora, valuta le attività di formazione e pone in essere ogni eventuale azione correttiva di miglioramento;
- supervisiona e predispone le procedure di agevolazione per il personale universitario relative alle iscrizioni ai corsi di laurea, dottorati e master.

7.2.1 Rilevazione dei fabbisogni formativi 2023

La rilevazione dei fabbisogni triennali è stata organizzata in considerazione alle aree tematiche predeterminate ed eseguita nel periodo compreso tra novembre 2022 e gennaio 2023. Per l'anno 2023 l'analisi dei dati considera la classificazione delle richieste in: Competenze tecniche/trasversali; Area tematica; Sub Area Tematica.

Sulla base delle richieste sono stati individuati gli argomenti e corsi di massima i quali potranno essere organizzati internamente⁴⁶ o con l'ausilio di società pubbliche/private o convenzionate con la P.A.

COMPETENZE	AREA TEMATICA	% 2023
COMPETENZE TECNICHE	AREA CONTROLLO DI GESTIONE	2%
	AREA DIDATTICA - INTERNAZIONALIZZAZIONE - RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	10%
	AREA ECONOMICO-FINANZIARIA-PATRIMONIALE (CONTABILITA'-APPALTI-FISCO-TRIBUTI)	14%
	AREA INFORMATICA E TELEMATICA	23%
	AREA MANAGEMENT - SICUREZZA	7%
	AREA MULTIDISCIPLINARE	2%
	AREA ORGANIZZAZIONE - GIURIDICO - NORMATIVA GENERALE E DIGITALIZZAZIONE	26%
	AREA ORGANIZZAZIONE E PERSONALE	6%
COMPETENZE TECNICHE Totale		91%
COMPETENZE TRASVERSALI	AREA COMUNICAZIONE	4%
	AREA LINGUISTICA	5%
COMPETENZE TRASVERSALI Totale		9%
Totale complessivo		100%

⁴⁶ L'Ateneo ha istituito fin dal 2015 [l'Albo dei formatori di Sapienza](#); il personale inserito nell'Albo può essere convocato per lo svolgimento di attività di formazione ed aggiornamento (dietro compenso disciplinato da specifica disposizione direttoriale) nell'ambito dei corsi previsti dai Piani delle attività formative e tenendo conto dell'esperienza di formatore acquisita, della partecipazione a periodici corsi di aggiornamento obbligatorio in materia, delle specifiche competenze professionali o responsabilità ricoperte nell'ambito delle strutture di appartenenza. L'attività di formazione interna sarà ulteriormente sviluppata ed esplicitata in coerenza con quanto disposto dall'art. 1, comma 14-sexies, del DL n. 44 del 22 aprile 2023.



Considerata la formazione erogata in continuità con il precedente Piano triennale della Formazione, l'analisi dei dati di fabbisogno formativo e preso atto degli indirizzi strategici di Sapienza, nell'anno 2023 l'attività formativa perseguirà i seguenti obiettivi/priorità formative:

N.	OBIETTIVI 2022-2024	N.	DETTAGLI OBIETTIVO
1	Promozione e formazione del capitale umano	1.1	Consolidamento e potenziamento delle competenze linguistiche.
		1.2	Organizzazione di corsi a supporto della gestione dei progetti del PNRR
		1.3	Rafforzamento delle soft skills (adattabilità, autonomia, capacità organizzativa e pianificazione, apprendimento continuo, capacità comunicativa e gestione delle informazioni, problem solving).
		1.4	Rafforzamento delle competenze trasversali per sostenere il cambiamento del lavoro a distanza
2	Programmazione efficace delle risorse, innovazione organizzativa e formazione continua	2.1	Accompagnamento dei processi di inserimento lavorativo del personale neoassunto.
		2.2	Trasferimento delle conoscenze di carattere tecnico, normativo e procedurale strettamente legate all'operatività del ruolo per favorire la crescita culturale.
		2.3	Rafforzamento-aggiornamento delle competenze esistenti, sia per lo sviluppo professionale degli operatori, che per la valorizzazione delle eccellenze.
		2.4	Organizzazione della formazione obbligatoria in materia di trasparenza, prevenzione della corruzione e protezione dei dati.
3	Digitalizzazione e semplificazione	3.1	Rafforzamento delle competenze digitali.
		3.2	Rafforzamento delle competenze in materia di sicurezza informatica.
		3.3	Formazione in tema di analisi e ingegnerizzazione dei processi.
		3.4	Sviluppo delle competenze per la gestione dei principali applicativi di utilizzo per le attività di lavoro e rafforzamento dell'informatica di base.
4	Supporto alla Didattica, alla Ricerca e alla Terza Missione	4.1	Formazione per la gestione e la rendicontazione dei progetti europei e internazionali, anche con riferimento allo sviluppo della ricerca.
		4.2	Supporto alla didattica per il miglioramento e l'internazionalizzazione dell'Offerta Formativa.

7.2.2 Report Formazione 2022

L'analisi complessiva, dei dati della formazione erogata al personale tecnico amministrativo e bibliotecario di Sapienza, evidenzia che nel corso del 2022 sono stati organizzati n. 179 percorsi formativi per alcuni dei quali, come ad esempio per i corsi di inglese, sono state erogate più edizioni durante il corso dell'anno.

La partecipazione ai corsi interni ed esterni è stata molto significativa evidenziando un totale complessivo di n. 6.207 partecipazioni ai corsi erogati.

Nel dettaglio, la tabella seguente, evidenzia la distribuzione dei corsi erogati nel 2022 all'interno di specifiche aree tematiche individuate al fine di catalogare le diverse tipologie di interventi formativi:



AREA TEMATICA	NR. PARTECIPAZIONI	NR. ATTIVITA' GESTITE	% CORSI
AREA BIBLIOTECHE	132	3	2%
AREA COMUNICAZIONE	4	1	1%
AREA CONTROLLO GESTIONE E QUALITA	17	4	2%
AREA DIDATTICA - INTERNAZIONALIZZAZIONE - RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	420	28	16%
AREA ECONOMICO-FINANZIARIA-PATRIMONIALE (CONTABILITA'-APPALTI-FISCO-TRIBUTI) [1]	1102	74	41%
AREA INFORMATICA E TELEMATICA [2]	1065	19	11%
AREA LINGUISTICA	231	4	2%
AREA MANAGEMENT - SICUREZZA	172	7	4%
AREA ORGANIZZAZIONE - GIURIDICO - NORMATIVA GENERALE E DIGITALIZZAZIONE [3]	3015	24	13%
AREA ORGANIZZAZIONE E PERSONALE	37	14	8%
RIMBORSO TASSE	12	1	1%
Totale complessivo	6207	179	100%

1. All'interno dell'Area tematica "Economico - finanziaria-patrimoniale" sono conteggiati i corsi del Progetto ISOIVA.
2. All'interno dell'Area tematica "Informatica e Telematica" sono conteggiate nr. 968 partecipanti al corso G.WORK relativo agli applicativi Google per la gestione delle attività da ufficio o in lavoro agile.
3. All'interno dell'Area tematica "Organizzazione Giuridico normativa generale" sono ricompresi i corsi tenuti nell'ambito della convenzione Procedamus 2022 e i corsi erogati con piattaforma elearning sapienza Privacy 1 e 2 edizione, anticorruzione e competenze digitali (progetto Syllabus):
 - a. Privacy 1 ed n.648
 - b. Privacy 2 ed n.366
 - c. Anticorruzione n.678
 - d. Syllabus n. 975

In coerenza agli obiettivi e priorità formative target degli anni passati, nel corso del 2022 sono state organizzate diverse iniziative ad ampio raggio, in particolare:

➤ **Promozione e formazione del capitale umano.**

- **Sviluppo e consolidamento delle competenze linguistiche:** i corsi di lingua inglese erogati nel 2022 – webinar sincroni - sono stati organizzati per soddisfare sia esigenze di tipo specialistico rappresentate dalle strutture che interagiscono con contesti internazionali sia per accrescere il livello generale di competenza linguistica del personale tecnico amministrativo in servizio presso l'Amministrazione Centrale. Nel dettaglio sono state formate 231 risorse distribuite in 23 classi di cui:
 - o n. 6 classi corso General English da 60h (n.78 partecipanti)
 - o n.17 classi corso Collettivo English ESP da 40h (n.153 partecipanti)
- **Rafforzamento delle soft skills:** nel 2022 è stato realizzato un percorso di team building rivolto al management, che ha visto impegnati n. 262 partecipanti (180 Capi Settore, 56 RAD e 26 Capi Ufficio), suddivisi in classi virtuali trasversali che hanno seguito tre cicli di incontri (o moduli). Nella prima fase i partecipanti sono stati invitati a riflettere sull'impatto dello Smart Working nel proprio lavoro e attraverso il confronto guidato da coach professionisti hanno seguito un percorso di analisi



basato sul modello "G.R.O.W." (Goal, Reality, Options, Way forward). Al termine del primo modulo, così come previsto dal Ciclo di Deming (Miglioramento continuo) hanno prodotto 152 proposte di piani d'azione personali per rispondere alle problematiche emerse negli incontri. Al termine del terzo modulo è risultato che 62 dei piani proposti in sede teorica (pari al 40%) sono stati messi in atto almeno per il 50% e 79 (pari al 52%) sono stati messi in atto per il 100%. A conclusione del lavoro è stato inoltre possibile tracciare una mappa degli ambiti più sensibili e su cui si rende più necessario focalizzare eventuale futura formazione.

- **Programmazione efficace delle risorse, innovazione organizzativa e formazione continua**
 - **Sviluppo e gestione dei processi di inserimento lavorativo del personale neo assunto (Progetto Onboarding):** sono stati creati specifici corsi in modalità asincrona dedicati ai neoassunti sui principali applicativi in uso in ateneo (Startweb e gestione malattie, Protocollo Informatico, etc) che a partire dal 2023 completeranno il percorso di formazione e di *on-boarding* per il personale di nuova assunzione.
 - **Proseguire con l'aggiornamento del personale coinvolto nelle tematiche giuridiche con particolare riguardo agli adempimenti connessi al PNRR:** sono stati attivati n.9 corsi specialistici sulle tematiche connesse al PNRR per un totale di n.39 partecipanti.
 - **Nuova modalità di erogazione di formazione obbligatoria in materia di trasparenza, prevenzione della corruzione e protezione dei dati:** analogamente a quanto fatto per la formazione del personale neoassunto si è potenziata la formazione e-learning per tutto il personale con la creazione del corso Anticorruzione Sapienza. Il corso online, da ottobre 2022, vede n. 678 formazioni concluse su n. 2293 partecipanti registrati.

- **Digitalizzazione e semplificazione**
 - **Rafforzamento delle competenze digitali:** Sapienza ha aderito all'iniziativa del Dipartimento della Funzione Pubblica – Competenze Digitali (progetto Syllabus), registrando n. 2401 partecipanti, dei quali n.975 risultano aver completato almeno a livello base tutti i moduli previsti dal percorso formativo.

 - **Sicurezza informatica:** in collaborazione con il centro InfoSapienza è stata erogata una specifica formazione a n.38 tra referenti informatici e responsabili di laboratorio su cybersecurity e minacce informatiche. Inoltre, altri corsi specifici legati alla gestione della configurazione e sicurezza delle reti dei sistemi informativi sono stati erogati al personale di Infosapienza.

- **Supporto alla Didattica, alla Ricerca e alla Terza Missione.**
 - **Proseguire con l'aggiornamento del personale coinvolto nelle tematiche di internazionalizzazione e ricerca:** sono stati organizzati n. 28 corsi per un totale di 240 partecipazioni sugli aspetti peculiari della gestione di progetti comunitari e



internazionali e didattica. Tra questi, in particolare, in collaborazione con l'Area Supporto alla ricerca e trasferimento tecnologico è stato realizzato un percorso di formazione dedicato ai referenti per la ricerca dei Dipartimenti e dei Centri.

Progetto QUID

In riferimento alla **formazione iniziale dei docenti**, a settembre 2022 è stata avviata la *quinta edizione del progetto di formazione biennale rivolto ai docenti di nuova nomina: 187 RTD-B*, che hanno preso servizio in Sapienza nel periodo compreso tra giugno 2021 e giugno 2022, hanno avviato il loro primo anno di formazione sotto la guida di **13 docenti tutor**. A novembre 2022 è stata avviata anche la *seconda annualità degli 85 RTD-B* della quarta edizione, sotto la guida di **18 docenti tutor**. Il corso della seconda annualità, articolato in un calendario di incontri (a cadenza mensile) con il/i tutor per discutere di temi pedagogici e didattici e di come procedere all'implementazione della ri-progettazione del proprio corso, si è avvalso di tecniche di tirocinio osservativo ed assistito. Il 15 giugno 2022, alla presenza della Magnifica Rettore, si è conclusa la III edizione del Quid, che ha interessato 76 RTD-B, afferenti a tutte le Facoltà dell'Ateneo, e 14 docenti tutor. Nella giornata conclusiva gli RTD-B hanno discusso la relazione finale presentata da un discussant e ricevuto l'attestato di partecipazione.

Al fine di poter accogliere il gran numero di iscrizioni ricevute, i tutorial dal 2021 sono stati ristrutturati con un formato di carattere prevalentemente teorico (webinar) aperto a tutti i docenti e una sessione più pratica, in presenza, riservata agli RTDB in formazione. Di seguito è riportata una sintesi dei tutorial svolti nel 2022.

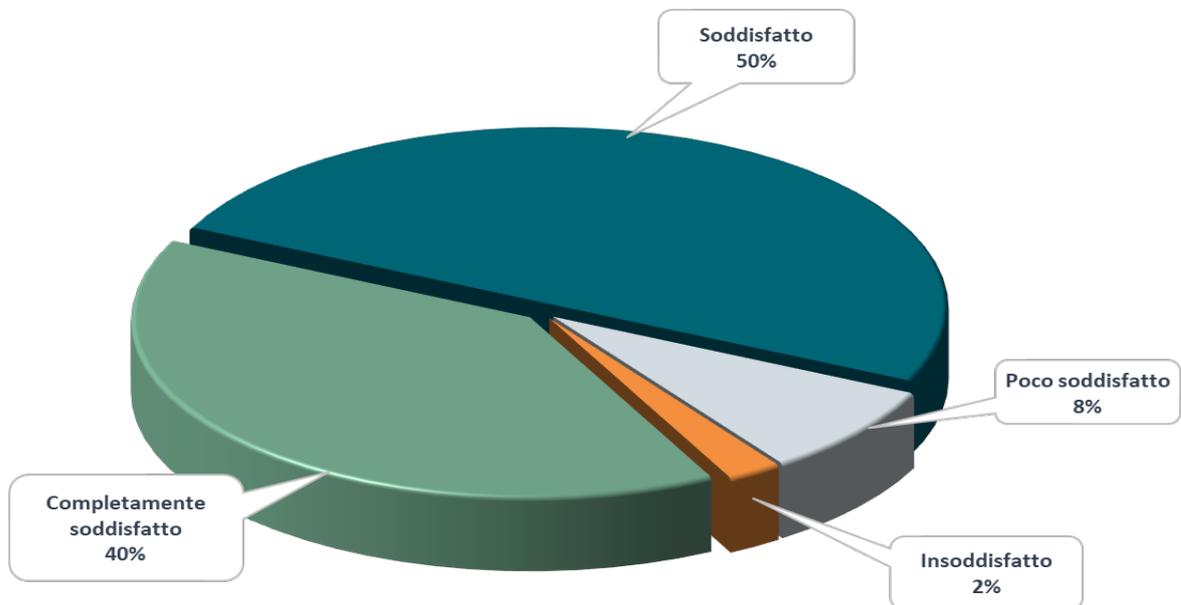
Titolo Tutorial	Numero ore/edizione	Data	Partecipanti
<i>Pratiche didattiche per l'apprendimento attivo</i>	- 2 ore webinar per i docenti - Intera giornata per RTDB	14 febbraio 2022	27 RTDB – 120 docenti
		4 luglio 2022	20 RTDB – 109 docenti
		19 dicembre 2022	35 RTDB – 100 docenti
<i>Come scegliere e progettare una prova d'esame</i>	- 2 ore webinar per i docenti - Intera giornata per RTDB	22 febbraio 2022	27 RTDB – 57 docenti
		12 luglio 2022	25 RTDB – 100 docenti
		15 dicembre 2022	37 RTDB – 94 docenti
<i>Come utilizzare le piattaforme informatiche per una didattica efficace</i>	- 4 ore dedicate solo agli RTDB	3 febbraio 2022	21 RTDB
		7 luglio 2022	18 RTDB
		13 ottobre 2022	9 RTDB
		21 novembre 2022	30 RTDB
<i>Tutorial di approfondimento tecnologie per la didattica: Zoom, Google Suite e Wooclap</i>	- In modalità webinar solo per gli RTDB	19 settembre 2022	20 RTDB
<i>Buone prassi e linee guida per gli studenti con disabilità e DSA</i>	- 5 ore in webinar per i docenti e in presenza per gli RTDB	18 marzo 2022	42 RTDB – 54 docenti
		10 giugno 2022	15 RTDB – 32 docenti
		16 dicembre 2022	39 RTDB – 50 docenti



La valutazione dell'efficacia della formazione

In continuità con quanto avviato lo scorso anno, è stato proposto ai partecipanti dei corsi di formazione di compilare il questionario di *customer satisfaction* al fine di rilevare alcuni dati sull'andamento del corso utili a verificare il grado di soddisfazione dei partecipanti e sondare la validità dell'iniziativa formativa dal punto di vista dei contenuti didattici e dei servizi connessi.

L'indagine ha registrato una sostanziale soddisfazione (Completamente soddisfatto - 40%; Soddisfatto - 50%) degli utenti che hanno frequentato corsi di formazione sotto tutti i profili analizzati ed è emerso con chiarezza che le modalità sinora adottate e le scelte organizzative e commerciali effettuate hanno risposto positivamente al livello e alla qualità attesa dai discenti, in relazione al loro bagaglio culturale e professionale.



Sicuramente, si può altresì affermare che appare ormai consolidato l'apprezzamento per la modalità di erogazione a distanza la quale ha dimostrato di sapersi dotare di un carattere molto più strutturato, uscendo dalle logiche meramente emergenziali e mettendo a frutto gli strumenti e le innovazioni che possono essere apportate per mezzo degli strumenti tecnologici e grazie ai *software* gestionali dedicati.

In linea con i dati sopra indicati, anche per i corsi erogati su piattaforma e-learning Sapienza si evidenzia una soddisfazione complessiva di circa il 90%.



CORSO	Valutazione complessiva del corso	% GRADIMENTO
CORSO ANTICORRUZIONE SAPIENZA (MOODLE)	Completamente soddisfatto	30%
	Soddisfatto	63%
	Poco soddisfatto	7%
	Insoddisfatto	1%
CORSO ANTICORRUZIONE SAPIENZA (MOODLE) Totale		100%
CORSO G. WORK	Completamente soddisfatto	37%
	Soddisfatto	59%
	Poco soddisfatto	3%
	Insoddisfatto	1%
CORSO G. WORK Totale		100%

7.2.3 Budget 2023

Il Piano delle attività formative per l'anno 2023 è parte integrante del piano triennale 2022-2024, con il quale sono stati enunciati i principi e le linee guida sulla pianificazione delle iniziative formative dedicate al personale di Ateneo.

Le risorse finanziarie per la gestione ed erogazione della formazione sono state attribuite con Disposizione della Direttrice Generale n. 113 del 13/01/2023, pari per il 2023 a € 300.000,00 (Budget UA.S. 001.DUF.AOS.SRU), diviso su due distinte voci:

- Formazione Strutturata (ovvero corsi e seminari di aggiornamento professionale ordinario, basati su lezioni frontali con uno o più docenti);
- Formazione Non Strutturata (ovvero, coerentemente con quanto previsto dalle normative e dalla Direttiva della Funzione Pubblica, progetti innovativi di formazione e aggiornamento specialistico, eventuali corsi di formazione tra pari con un tutor o un coordinatore, focus group e circoli di qualità, nonché i corsi specialistici di aggiornamento professionale prescritti dall'Ordine di appartenenza del personale tecnico amministrativo e bibliotecario).

Nel budget 2023 assegnato alla formazione rientrano le spese sostenute per il rimborso parziale delle tasse di immatricolazione e iscrizione in favore dei dipendenti di Sapienza. Il Consiglio di Amministrazione ha confermato in data 27.01.2022 con delibera n. 2/22 lo stanziamento dell'anno precedente pari a € 30.000,00.

Pertanto, relativamente all'a.a. 2022-23, all'inizio del 2023 verrà indetto, per il personale in servizio presso l'Ateneo e le strutture sanitarie convenzionate con Sapienza, il concorso per:

- il rimborso parziale delle tasse di immatricolazione e iscrizione per n. 30 unità di personale, per tutti i corsi di laurea attivati in Sapienza;
- il rimborso parziale delle tasse di immatricolazione e iscrizione per n. 10 unità di personale, per tutti i corsi di dottorato di ricerca attivati in Sapienza;
- il rimborso di € 1.000,00 per n. 20 unità di personale, per tutti i Master di I e II livello.



SEZIONE IV – MONITORAGGIO

Il monitoraggio rappresenta uno strumento utile a raccogliere in maniera continua e sistematica informazioni sull'andamento complessivo del sistema per orientare e sostenere le decisioni della *Governance*.

8. Strumenti per il monitoraggio e la rendicontazione del ciclo della performance

Gli strumenti di monitoraggio del sistema degli obiettivi operativi sono descritti dettagliatamente nel SMPV. Ci si riferisce al monitoraggio intermedio degli obiettivi condotto dalla Direzione Generale (con una Relazione semestrale) e dal Nucleo di Valutazione (che riceve e analizza la relazione del DG) allo scopo di rilevare tempestivamente eventuali criticità e mettere in atto le azioni correttive utili al loro superamento, anche tramite la rimodulazione di obiettivi, indicatori o target (con l'approvazione del CdA).

La Relazione sulla performance, redatta dalla Direzione Generale di Sapienza ai sensi dell'art. 10, comma 1, lett. b), del D. Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., è lo strumento con il quale l'Amministrazione illustra ai cittadini e a tutti gli altri stakeholder i risultati ottenuti nel corso dell'anno di riferimento, concludendo così il ciclo di gestione della performance.

La Relazione deve riportare al suo interno la rendicontazione dei risultati finali raggiunti e in un'ottica di completezza e trasparenza, anche le eventuali rimodulazioni di obiettivi, indicatori o target che si siano resi necessari nel corso dell'esercizio di riferimento.

Accanto a questo momento formale restano ovviamente in essere le attività di presidio costante sulla performance, come gli incontri periodici di confronto tra il Rettore e il Direttore Generale e tra DG e Dirigenti, che possono portare all'identificazione di azioni correttive da apportare anche al di fuori dei momenti formali scadenziati.

Un ruolo fondamentale, per il miglioramento del ciclo della performance, è rivestito dal NVA che nella sua funzione di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) monitora in corso di esercizio l'andamento delle attività in relazione alla programmazione operativa e valuta l'opportunità di interventi correttivi e rimodulazioni anche in coerenza con le segnalazioni del Direttore Generale; monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso; valuta il Direttore Generale; valida la Relazione sulla performance; garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla differenziazione dei giudizi; fornisce il parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP.



9. Monitoraggio “Rischi corruttivi e trasparenza”

Il RPCT svolge un'attività di **monitoraggio** sull'attuazione delle misure di prevenzione previste nella presente Sottosezione del PIAO (misure programmate nelle tabelle allegate) a cadenza periodica (al 30 aprile ed al 31 ottobre 2023).

Il monitoraggio è effettuato mediante trasmissione di apposite circolari, indirizzate alle Aree e alle Facoltà, Dipartimenti e Centri, a cui sono allegate le schede relative alla programmazione delle misure, appositamente riformulate in modo da poter essere integrate dagli esiti riferiti alle rispettive misure.

Al fine di rappresentare in forma tabellare le attività di monitoraggio, è stato predisposto l'allegato 4 che si riferisce:

- alle misure di prevenzione generali rappresentate nell'Allegato 1;
- a specifiche misure adottate nell'ambito dell'area di rischio “appalti pubblici” e nell'ambito delle attività di ricerca;
- al monitoraggio sull'attuazione di Regolamenti e/o circolari inerenti ambiti a rischio corruttivo.

9.1 Il monitoraggio sul rispetto dei tempi procedurali

Il rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti amministrativi viene monitorato in prima istanza dalle direttrici e dai direttori delle Aree, dalle Responsabili amministrative delegate e dai Responsabili amministrativi delegati (RAD) delle Facoltà, dei Dipartimenti e dei Centri e, nell'ambito dell'attività di monitoraggio periodica, dal RPCT.

RISPETTO DEI TEMPI PROCEDIMENTALI → Monitoraggio (Cfr. All. 4)

L'attività di monitoraggio sopraindicata è strettamente funzionale al **riesame del sistema adottato**, anch'esso svolto a cadenza periodica – annuale – finalizzato a individuare eventuali interventi migliorativi a seguito dei riscontri pervenuti dalle Aree, dalle Facoltà, dai Dipartimenti e dai Centri quali strutture direttamente coinvolte nelle azioni di prevenzione.

I risultati dell'attività di monitoraggio sono rappresentati dal RPCT in appositi Report periodici correlati al raggiungimento degli Obiettivi di performance (cfr. sezione performance del presente documento) e nella Relazione annuale sui risultati delle attività svolte, predisposta ai sensi della L. n. 190/2012, art. 1, comma 14. Nella suddetta relazione trovano apposita rappresentazione anche i risultati del monitoraggio che il RPCT svolge sul rispetto delle norme comportamentali.



10. Monitoraggio sezione “Organizzazione e capitale umano”

Il monitoraggio delle azioni previste dalla corrispondente sezione avviene nel modo seguente:

- Piano triennale dei fabbisogni di personale: in itinere e relazionato nell’aggiornamento annuale.
- Piano di formazione di personale: all’atto della stesura dell’aggiornamento annuale.



APPENDICE

Sezione II

3. Performance

Allegato A “Sistema di obiettivi dell’Amministrazione Centrale – Rimodulazione maggio 2023”

4. Rischi corruttivi e trasparenza

Allegato 1 “Scheda di programmazione delle misure generali”

Allegato 2 “Scheda di programmazione delle misure di prevenzione specifiche” – Aree dell’Amministrazione Centrale

Allegato 3 “Tabella del flusso di attuazione delle misure di trasparenza”

Allegato 4 “Scheda delle attività di monitoraggio e verifica del RPCT sull’attuazione delle misure generali”

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