

Piano integrato di attività e organizzazione 2024-2026



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

**Piano Integrato
di Attività e Organizzazione
2024 - 2026
di Sapienza Università di Roma**

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. 1 del 23/01/2024



INDICE

PREMESSA	6
SEZIONE I - SCHEDA ANAGRAFICA	7
1. <i>Elementi identificativi di Ateneo</i>	7
1.1 <i>Il sistema di Assicurazione della Qualità</i>	8
SEZIONE II - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	10
2. <i>Valore Pubblico</i>	10
2.1 <i>La pianificazione strategica di Sapienza</i>	10
2.2 <i>La Pianificazione strategica integrata</i>	13
2.3 <i>Gli stakeholder</i>	14
3. <i>Performance</i>	15
3.1 <i>La coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio</i>	15
3.2 <i>Performance organizzativa: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi</i>	16
3.3 <i>Gli obiettivi della Direttrice Generale</i>	16
3.4 <i>Gli obiettivi delle Aree dirigenziali</i>	22
3.5 <i>Gli obiettivi delle Strutture</i>	39
3.6 <i>Performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi</i> --	39
3.7 <i>Piano di comunicazione 2024</i>	39
3.8 <i>Sapienza per le pari opportunità e il benessere organizzativo</i>	42
4. <i>Rischi Corruttivi e Trasparenza</i>	44
4.1 <i>Il sistema di prevenzione della corruzione</i>	44
4.1.1 <i>Gli organi di programmazione e di indirizzo</i>	45
4.1.2 <i>I soggetti che partecipano al sistema di prevenzione della corruzione</i>	45
4.2 <i>Il sistema di gestione del rischio corruttivo</i>	48
4.3 <i>Analisi del contesto</i>	49
4.3.1 <i>Il contesto esterno</i>	49
4.3.2 <i>Il contesto interno</i>	50
4.4 <i>La valutazione del rischio</i>	52



4.5 Il trattamento del rischio -----	55
4.5.1 Programmazione delle attività correlate alla gestione del rischio -----	55
4.6. Misure di prevenzione della corruzione -----	56
4.7 Le misure generali -----	56
4.7.1. Il Codice etico e di comportamento -----	57
4.7.2 Gestione del conflitto di interessi -----	59
4.7.3 Inconferibilità e incompatibilità per particolari incarichi e cariche -----	62
4.7.4 Incompatibilità -----	64
4.7.5 Formazione di commissioni e assegnazioni a particolari uffici (art. 35-bis del D.Lgs. 165/2001) -----	65
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 Formazione del personale -----	67
4.7.9 La rotazione “ordinaria” -----	68
4.7.10 La rotazione “straordinaria” -----	69
4.7.11. Patti di integrità negli affidamenti -----	69
4.7.12 Area di rischio “contratti pubblici” -----	70
4.7.13 Attività di ricerca -----	76
4.7.14 Linee guida per la gestione del conflitto di interessi nelle aree di rischio “Incarichi e nomine, nonché gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università,” con particolare riferimento ai soggetti partecipati dall’Ateneo nel quadro del PNRR -----	78
4.7.15 Misure di prevenzione di cui alle Linee guida ANAC 2015 e al PNA 2017. Applicazione agli enti partecipati istituiti nel quadro del PNRR -----	78
4.7.16 Monitoraggio dell’attuazione della riorganizzazione dell’Amministrazione centrale, verifica delle competenze e revisione del Regolamento di attuazione delle norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi e della Carta dei servizi -----	80
4.7.17 Riviste di Ateneo -----	81
4.8 Le misure specifiche -----	81



4.9 La trasparenza -----	82
4.9.1 La pubblicazione dei dati, documenti e informazioni nella Sezione “Amministrazione trasparente” -----	82
4.9.2 Il flusso informativo finalizzato alla pubblicazione -----	83
SEZIONE III – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO -----	88
5. Struttura organizzativa -----	88
5.1 Gli Organi di Governo, di gestione, di controllo e consultivi -----	88
5.2 Le strutture della Sapienza e l’organizzazione amministrativa -----	88
5.3 Organizzazione dell’Amministrazione Centrale -----	89
5.4 Organizzazione delle Strutture operative -----	91
5.5 Livelli e fasce per la gradazione delle posizioni di responsabilità -----	98
6. L’organizzazione del lavoro da remoto in Sapienza -----	100
6.1 Livello di attuazione e di sviluppo -----	100
6.2 Condizionalità e fattori abilitanti del lavoro agile -----	103
6.2.1. Misure organizzative -----	103
6.2.2. Requisiti tecnologici -----	104
6.2.3. Competenze professionali -----	105
6.3 Gli obiettivi all’interno dell’amministrazione, con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della performance -----	105
6.4 I contributi al miglioramento della performance, in termini di efficienza e di efficacia -----	107
7. Piano Triennale dei Fabbisogni di personale -----	108
7.1 Programmazione fabbisogno del personale 2024 -----	108
7.2 Formazione del personale -----	111
7.2.1 Priorità strategiche – riqualificazione e potenziamento delle competenze tecniche e trasversali -----	112
7.2.2 Le risorse -----	114
7.2.3 Il ciclo di gestione della formazione -----	115
7.2.4 Analisi della formazione 2023 -----	118



7.2.5 Obiettivi 2022-2024 -----	119
7.2.6 Progetto Quid – Formazione iniziale dei docenti -----	120
7.2.7 Budget 2023 -----	122
SEZIONE IV – MONITORAGGIO -----	123
8. Strumenti per il monitoraggio e la rendicontazione del ciclo della performance	123
9. Monitoraggio “Rischi corruttivi e trasparenza” -----	124
9.1 Attività di monitoraggio e riesame -----	124
9.2 Il monitoraggio sul rispetto dei tempi procedurali -----	124
10. Monitoraggio sezione “Organizzazione e capitale umano” -----	125
APPENDICE -----	126



Premessa

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) è il documento unico di programmazione triennale integrata con aggiornamento annuale che, ai sensi della normativa¹, 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, sviluppandoli in chiave sistemica e tenendo conto delle strategie e della programmazione finanziaria.

Il PIAO, che ha costituito per Sapienza la naturale evoluzione del modello di Piano Integrato precedentemente introdotto dall'Agenzia Nazionale per la Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR)², è stato realizzato con il contributo di diverse Aree, a seconda delle specifiche competenze e in coerenza con il documento elaborato nel 2023³, 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, che esplicita: 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, che descrive: la struttura amministrativa, le strategie legate allo sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro da remoto; la programmazione strategica delle risorse umane anche in termini di formazione;
- **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 2024⁴.

¹ 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", convertito dalla L.113/2021; DPR 81/2022, "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal PIAO"; DI 132/2022, "Regolamento recante definizione del contenuto del PIAO".

² Vedi Linee Guida Anvur per la gestione integrata del Ciclo della performance delle università italiane (2015), Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018–2020 (2017); Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane (2019).

³ PIAO 2023-2025 come rimodulato dopo l'entrata in vigore della riorganizzazione funzionale dell'Amministrazione Centrale (rimodulazione maggio 2023 - <https://web.uniroma1.it/trasparenza/piano-della-performance>)

⁴ Vedi anche Statuto di Sapienza, art. 22, comma 2, lett. c).



SEZIONE I - SCHEDE 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 oltre 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 competenza⁵.

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 57 Dipartimenti, 11 Facoltà, più una Scuola di Ingegneria Aerospaziale e una Scuola Superiore di Studi Avanzati. Le Facoltà di Medicina svolgono la propria attività clinico-assistenziale presso due Aziende Ospedaliero-Universitarie (il Policlinico Umberto I e il Sant' Andrea) e sulle strutture dell'ASL di Latina per il Polo Pontino⁶.

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 19 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

⁵ Per ulteriori informazioni sull'articolazione della *governance* si rimanda al sito: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/governo>

⁶ Il sito istituzionale di Sapienza offre informazioni e dati costantemente aggiornati, vedasi in particolare la pagina: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/chi-siamo> e la pagina - <https://www.uniroma1.it/it/documento/sapienza-cifre> dove si possono trovare tutte le edizioni del Sapienza at glance.



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 altro⁷.

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 66 in lingua inglese, 200 master, 95 dottorati di ricerca e 87 scuole di specializzazione⁸. 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 mondo⁹.

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 Qualità¹⁰, 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) dell'ANVUR¹¹. Le politiche per l'Assicurazione Qualità sono costantemente aggiornate ed adeguate in riferimento agli indirizzi ministeriali e dell'ANVUR.

⁷ Gli sportelli di orientamento Ciao ed Hello, la rete di sportelli Sort nella Facoltà, il servizio di placement Job Soul, l'ufficio per i diritti delle persone disabili, gli sportelli di Counselling psicologico, oltre al front office mail e telefonico dell'Ufficio relazioni con il pubblico.

⁸ Fonte: Sapienza in cifre 2023/2024, disponibile <https://www.uniroma1.it/it/documento/sapienza-cifre>

⁹ Per ulteriori approfondimenti si rimanda alla seguente pagina istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/notizia/la-sapienza-nei-ranking>

¹⁰ 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>

¹¹ <https://www.anvur.it/attivita/ava/>



L'Ateneo descrive in un apposito documento il quadro dei ruoli e delle responsabilità nell'ambito del proprio sistema di AQ¹², descrivendone articolazioni, strutture di riferimento, compiti e responsabilità sia a livello centrale che periferico; una gestione efficace ed equilibrata del sistema di assicurazione della qualità in un'università complessa come Sapienza, infatti, non può prescindere da una crescente responsabilizzazione e sensibilizzazione sul tema della qualità di tutte le sue articolazioni.

Nel novembre 2020 l'Ateneo ha ricevuto il Rapporto di Accredimento Periodico dell'Ateneo¹³ trasmesso dall'ANVUR a seguito della visita della Commissione di Esperti di Valutazione (CEV) svoltasi a marzo 2019. L'Ateneo, con il supporto del TQ, ha immediatamente avviato un articolato percorso di *follow up*, intensificando l'attività di monitoraggio del sistema AQ di Ateneo in una prospettiva di miglioramento continuo, ponendo attenzione alle risultanze emerse.

In particolare, in seguito all'ultimo aggiornamento del sistema AVA (modello AVA3)¹⁴, il Team Qualità si è attivato per introdurre i nuovi elementi all'interno dei diversi livelli del sistema di AQ di Ateneo, il cui processo di perfezionamento era già stato avviato. Inoltre, tenendo conto di quanto declinato in AVA3, a fine 2023 l'Ateneo ha intrapreso, sempre con il supporto del TQ, il riesame del Sistema di Assicurazione Qualità e del Sistema di Governo, al fine di valutarne l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia nell'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ateneo e nel conseguimento degli obiettivi stabiliti.

Le attività in corso sono inoltre funzionali alla preparazione per la prossima visita di accreditamento, che l'ANVUR ha calendarizzato per Sapienza nel primo semestre del 2026.

¹² Vedasi la pagina dedicata al Sistema di AQ di Sapienza- <https://www.uniroma1.it/it/pagina/assicurazione-qualita-sapienza>

¹³ Delibera ANVUR n. 228/2020. Il Rapporto ha costituito l'atto finale della visita svolta a marzo 2019 dalla Commissione di Esperti di Valutazione (CEV) nominata dall'ANVUR ai fini dell'Accreditamento periodico dell'Ateneo. <https://www.anvur.it/attivita/ava/accreditamento-periodico/linee-guida-per-laccreditamento-periodico/rapporti-anvur-di-accreditamento-periodico/>

¹⁴ In attuazione del DM n. 1154/2021¹⁴, l'ANVUR ha revisionato il modello AVA dopo un lungo percorso avviato nel maggio 2022 e terminato nei primi mesi del 2023. Il nuovo modello di accreditamento denominato AVA3 riguarda tutte le missioni istituzionali degli Atenei – Didattica, Ricerca, Terza Missione/Impatto Sociale – e comprende anche l'ambito delle risorse (finanziarie, strutturali e di personale). 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*¹⁵, 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 anni¹⁶, 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 2022-2027¹⁷, 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.*

¹⁵ L'attuale assetto della Governance di Ateneo è consultabile qui <https://www.uniroma1.it/it/pagina/prorettori-e-delegati>

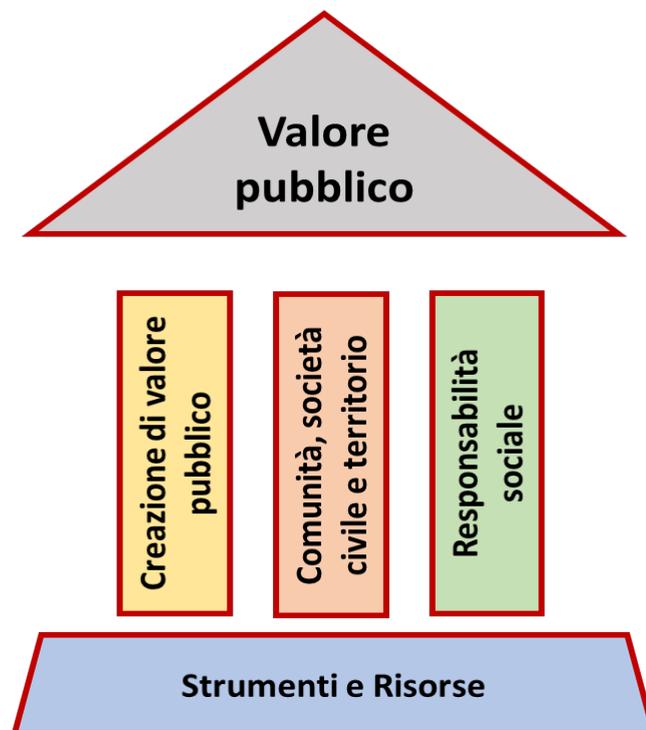
¹⁶ I Piani strategici di Sapienza sono disponibili alla seguente pagina istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/pianificazione-strategica-e-performance>.

¹⁷ 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.

Con riferimento alla realizzazione dei punti programmatici individuati dal Piano Strategico 2022-2027, l'Ateneo ha intrapreso un percorso di definizione di indicatori di impatto per valutare quanto le attività e le azioni realizzate influiscano o abbiano influito nel periodo di riferimento nel modificare determinate situazioni generando Valore Pubblico. Un percorso mirato a misurare la **performance istituzionale** di Sapienza, i suoi risultati complessivi, tenendo conto di tutti gli elementi che giocano un ruolo affinché l'Ateneo compia le sue missioni istituzionali e strategiche (in tema di ricerca, didattica, internazionalizzazione, terza missione, sostenibilità...) a beneficio della collettività. Una volta definiti, gli indicatori di impatto saranno inseriti nel PIAO¹⁸ e monitorati annualmente anche per identificare la necessità di eventuali interventi correttivi e/o strategie innovative.

Il Piano strategico costituisce inoltre la base su cui viene impostata tutta la programmazione annuale e pluriennale dell'Ateneo, in coerenza con la normativa vigente. Nel sistema di

¹⁸ Ci si riserva di inserire un allegato al presente PIAO in corso d'anno.



obiettivi di performance 2024-2026 (vedi cap. 3 e allegato A), si evidenzia il *cascading* degli obiettivi dagli ambiti strategici del Piano 2022- 2027.

2.2 La Pianificazione strategica integrata

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, 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 specifiche linee di sviluppo sulla base degli indirizzi del Piano Strategico di Ateneo 2016-2021.

Alla luce della precedente esperienza di pianificazione integrata, Sapienza ha riavviato questo percorso per il triennio 2023-2025¹⁹, consolidando la funzione programmatica dei Piani strategici triennali e chiamando i Dipartimenti e le Facoltà a definirne di nuovi, in cui delineare le proprie linee programmatiche e il loro conseguimento nel medio-lungo periodo sulla base degli indirizzi del Piano Strategico di Ateneo 2022-2027.

Un apposito Gruppo di Lavoro²⁰ ha predisposto, sia per i Dipartimenti che per le Facoltà, un *template* per l'elaborazione del Piano Strategico triennale, funzionale alla redazione di documenti di pianificazione snelli, chiari e di facile interpretazione per tutti gli stakeholder; i modelli, condivisi con i referenti delle Strutture, hanno tenuto in considerazione le specificità dell'organizzazione dell'Ateneo, le recenti disposizioni normative e il nuovo modello di accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari (AVA3).

¹⁹ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/pianificazione-integrata>

²⁰ Composto da alcuni Prorettori, dalla Giunta del Collegio dei Direttori di Dipartimento, da una rappresentanza di Presidi di Facoltà e dell'Amministrazione (DR 452/2023).



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 2022²¹ 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 Aree²²; per questo, il presente documento comprende gli obiettivi gestionali per la Direttrice Generale e gli obiettivi per le Aree dell'Amministrazione centrale (vedi Appendice – Allegato A).

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)²³.

²¹ [D.L. 80/2021](#) e [D.M. 132/2022](#).

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

²³ Il documento è disponibile sul sito istituzionale nella sezione Trasparenza: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/performance>



Per quanto riguarda la correlazione tra gli stanziamenti di budget 2024 e gli obiettivi operativi contenuti nel presente PIAO, i Direttori di Area hanno individuato quelli cui associare risorse economiche (vedi Appendice, Allegato B); si ricorda, infatti, che alcuni obiettivi necessitano di risorse specifiche per il loro conseguimento, mentre altri vengono perseguiti con risorse già in dotazione presso le unità organizzative coinvolte. Ai fini della rendicontazione dell'utilizzo delle risorse finanziarie associate agli obiettivi operativi sarà cura di ogni Direttore di Area inserire nei propri provvedimenti di spesa anche il riferimento all'obiettivo correlato.

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'Amministrazione²⁴. 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 2024 è costituito da 9 obiettivi, direttamente collegati agli ambiti strategici e ai relativi punti programmatici del Piano Strategico 2022-2027 di Sapienza di cui al capitolo precedente²⁵, al fine di evidenziare la connessione tra linee strategiche e gestione operativa. Rispetto al sistema di obiettivi 2023, il numero degli obiettivi non è cambiato ma sono state apportate modifiche di lieve entità - in continuità con l'anno precedente ma evidenziandone gli sviluppi - in considerazione del

²⁴ Statuto di Sapienza, art.18, c. 2, lettera e).

²⁵ Si ricorda che il Piano Strategico 2022-2027 individua 4 ambiti che definiscono una mappa strategica del percorso dell'Ateneo del sessennio di riferimento e vengono declinati in chiave di Creazione di valore pubblico, che viene realizzata mediante specifici Strumenti operativi di lungo termine e risorse, interagendo con la Comunità accademica, la società civile e il territorio, all'insegna di riconosciuti valori di responsabilità sociale: ogni ambito strategico è articolato in punti programmatici che ne delineano i contenuti.



fatto che il PIAO 2023-2025 è stato rimodulato a maggio 2023 (a conclusione del processo di riorganizzazione funzionale dell'Amministrazione Centrale).

Tre obiettivi riguardano l'ambito "Creazione di valore pubblico" mentre sono previsti due obiettivi per ciascuno degli altri ambiti – "Strumenti e risorse", "Comunità, società civile e territorio" e "Responsabilità sociale". Si ricorda inoltre che, in considerazione della natura trasversale e integrata delle attività di internazionalizzazione di Sapienza, gli obiettivi non riportano riferimenti espliciti in questo senso, considerandoli parte delle attività per la promozione e lo scambio di conoscenze la cui realizzazione è compresa della Visione dell'Ateneo inserita nel Piano strategico 2022-2027. È stata confermata e aggiornata l'associazione con gli obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals) dell'Agenda 2030 dell'ONU tramite le icone degli Sdgs.

Gli obiettivi declinati per l'ambito strategico relativo alla "Creazione di valore pubblico" sono volti al supporto delle missioni istituzionali dell'Ateneo (Didattica, Ricerca, Terza missione); se il primo obiettivo è stato ritenuto ancora ampiamente attuale, il secondo e il terzo obiettivo sono stati lievemente modificati, in coerenza con gli sviluppi delle attività gestionali e amministrative in seguito alla riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale.

Per quanto riguarda l'obiettivo 2, la modifica intende evidenziare il passaggio da un "rafforzamento delle competenze" all'attuale situazione di "sostegno attivo e organizzato" per le attività connesse al PNRR, assicurato proprio da un supporto amministrativo che è stato rafforzato. È stato inoltre aggiunto il collegamento a punto programmatico B, perché i progetti PNRR finanziati riguardano anche il dottorato di ricerca.

Per l'obiettivo 3 la modifica proposta intende sottolineare l'impegno dell'Amministrazione a consolidare i servizi dedicati al supporto alla Terza missione e al trasferimento tecnologico, potenziati grazie all'istituzione della nuova area ARTEM. Il riferimento esplicito alla Terza missione è stato sostituito con un più ampio riferimento a "ricerca, innovazione, imprenditorialità e divulgazione", per una maggiore coerenza con i punti programmatici di riferimento (C, D) nonché per evitare ambiguità con gli aspetti legati della terza missione legati alla valorizzazione dei rapporti con il territorio e al patrimonio (declinati nell'ambito strategico "Comunità, società civile e territorio").

Per l'ambito strategico relativo a "Strumenti e risorse", l'unica modifica riguarda l'obiettivo 4, che richiama ancora la riorganizzazione dell'Ateneo, ma in chiave di perfezionamento e consolidamento, evidenziando quindi la continuità del presidio delle attività gestionali secondo il nuovo assetto. È inoltre presente un riferimento al modello AVA3, che permea molte delle attività in programmazione e che si riferisce anche alle attività gestionali e allo sviluppo qualitativo del capitale umano e dei servizi. Resta l'accento alla valorizzazione del personale e allo sviluppo delle competenze, che è e resta un elemento cruciale per garantire la qualità dei servizi erogati a tutti i livelli.

Prosegue, senza modifiche, l'impegno per la trasformazione digitale, per raggiungere la totale accessibilità dei servizi (obiettivo 5).

Per l'ambito strategico relativo a "Comunità, società civile e territorio" è stato mantenuto l'obiettivo 6; resta infatti alta l'attenzione sulla necessità di 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. È stato invece rimodulato l’obiettivo 7, anche in questo caso per porre un accento sulla fase successiva al potenziamento di tutti quei servizi che generano benessere sociale e rafforzano il rapporto con il territorio, sottolineando la presenza di finanziamenti del PNRR per le iniziative di orientamento e tutorato.

Infine, per l’ambito strategico relativo alla “Responsabilità sociale”, è stato arricchito l’obiettivo 8 facendo riferimento all’inclusione lavorativa, al fine di sottolineare la programmazione di servizi rilevanti per garantire pari opportunità a tutti gli studenti e ai laureati Sapienza anche in uscita dall’Ateneo; è stato ampliato inoltre il riferimento ai destinatari di questo importante obiettivo che impegna alla migliore gestione possibile dei servizi, dei programmi e delle risorse finanziarie, riferendosi a tutta la Comunità Sapienza. Per l’obiettivo 9 non è stata ravvisata la necessità di aggiornamenti.

Gli obiettivi 2024 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 2024

AMBITI STRATEGICI (Piano strategico 2022-2027)	OBIETTIVI DG 2024
<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. Sostenere le linee di azione previste nell’ambito dei progetti finanziati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR attraverso un adeguato supporto amministrativo, tecnico e gestionale (B, C, D) 3. Consolidare i servizi dedicati alle attività di supporto a ricerca, innovazione, imprenditorialità e divulgazione (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>



AMBITI STRATEGICI (Piano strategico 2022-2027)	OBIETTIVI DG 2024
	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 Ricerca, alla Terza Missione e al Trasferimento Tecnologico, alla divulgazione dei risultati
	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

AMBITI STRATEGICI (Piano strategico 2022-2027)	OBIETTIVI DG 2024
<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. Perfezionare il nuovo assetto organizzativo dell'Amministrazione in coerenza con i requisiti di qualità del modello AVA 3, proseguendo nel percorso di valorizzazione delle persone e sviluppo delle loro competenze. (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 organizzazione amministrativa funzionale anche alla valorizzazione delle competenze, perseguendo una sempre maggiore qualità dei servizi
	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 2024
<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. Assicurare servizi tesi a migliorare il benessere della comunità, valorizzando il patrimonio, promuovendo le attività culturali e supportando le iniziative di orientamento e tutorato, anche nell'ambito dei progetti finanziati dal PNRR. (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 2024
<p>RESPONSABILITÀ SOCIALE</p> <p><u>Punti programmatici:</u></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. Garantire inclusione sociale e lavorativa, diritto allo studio e parità di genere per tutta la Comunità Sapienza, attraverso i servizi, i programmi e i finanziamenti dedicati (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 Aree²⁶, Uffici e Settori; il Regolamento generale di organizzazione²⁷ 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; si ricorda che ad aprile 2023 è entrata in vigore la riorganizzazione funzionale dell'Amministrazione Centrale di Sapienza²⁸, un progetto avviato nel 2022 al fine di adeguare l'assetto organizzativo ai rilevanti cambiamenti esterni intervenuti negli ultimi anni, garantendo un'articolazione interna e un grado di specializzazione adeguato alla dimensione, al peso istituzionale e al prestigio di un ateneo complesso.

Il sistema di obiettivi operativi dell'Amministrazione Centrale per il 2024 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 ed evitare ambiguità, è stata applicata la stessa numerazione (lettera riferita all'ambito strategico e numero romano progressivo) agli obiettivi già esistenti (anche se leggermente modificati e/o integrati) e una nuova numerazione a quelli del tutto nuovi.

Il Sistema di obiettivi operativi dell'Amministrazione Centrale è costituito da 36 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

²⁶ Le Aree dirigenziali 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 Il Regolamento generale di organizzazione è disponibile alla seguente pagina istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/documento/regolamento-di-organizzazione-generale-dellateneo>

²⁸ La nuova organizzazione funzionale dell'Amministrazione Centrale, divenuta operativa dal 1° aprile 2023, ha comportato la modifica e/o l'integrazione della struttura, delle competenze e della dotazione organica delle Aree dirigenziali. 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.

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 2024 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.



Area indicata è quella che svolge un ruolo da Leader. È implicito che ove necessario il contributo da parte di più Aree o uffici, 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 2024 verrà effettuato nella Relazione sulla Performance, documento di rendicontazione che sarà pubblicato nel giugno 2025.

Con riferimento alle recenti disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni, di cui all'articolo 4-bis del decreto-legge n. 13 del 24 febbraio 2023, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 41 del 21 aprile 2023³⁰ - va considerato che il rispetto dei tempi di pagamento è già un obiettivo delle Pubbliche Amministrazioni, con riguardo alle modalità di calcolo degli indicatori di riferimento (tempo medio di pagamento e tempo medio di ritardo) e alla pubblicazione nell'ambito della trasparenza (art. 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145³¹).

Sapienza, ai sensi della normativa, monitora e pubblica trimestralmente e annualmente gli indicatori sul proprio sito di Amministrazione Trasparente³²; i dati dimostrano che Sapienza rispetta pienamente la norma, come mostra il trend degli ultimi 5 anni.

Si tratta di un risultato estremamente positivo cui contribuiscono, oltre ai dirigenti dell'Amministrazione Centrale, tutti i soggetti che all'interno dell'Ateneo gestiscono un budget.

In attesa delle determinazioni risultanti dall'applicazione delle recenti disposizioni, e delle eventuali modifiche/integrazioni che si renderanno necessarie a livello di SMVP e di contrattazione, la Direzione Generale ha ritenuto di inserire un nuovo obiettivo trasversale per tutti i Direttori di Area, relativo al rispetto dei tempi di pagamento, al fine di monitorare l'impegno dell'Amministrazione Centrale a mantenere il rispetto dei tempi di pagamento nei termini di legge.

³⁰ <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2023/04/21/23A02439/sg> . Vedi anche la circolare del 3 gennaio 2024, n. 1, Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41. Prime indicazioni operative https://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/circolari/2024/circolare_n_01_2024/

³¹ <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2018/12/31/18G00172/sg>

³² <https://web.uniroma1.it/trasparenza/indicatore-di-tempestivit-dei-pagamenti>



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.

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/adequamento di documenti programmatici 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 e alle Iniziative educative transnazionali -TNE	Consolidamento	Supporto alle missioni istituzionali
ASUR	A.III	Favorire la capacità progettuale e gestionale nell'ambito del Programma Horizon Europe	Miglioramento	Supporto alle missioni istituzionali
ASUS	A.IV	Migliorare 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)	Miglioramento	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 interne	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	Innovazione	Supporto alle missioni istituzionali
ASUS	A.X	Coordinare le attività propedeutiche all'accREDITamento ANVUR	Miglioramento	Programmazione e valutazione
ASUR	A.XI	Rafforzamento Processo Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R) attraverso l'attuazione del piano d'azione approvato dalla Commissione Europea	Miglioramento	Supporto alle missioni istituzionali
AOS	B.II	Promuovere la valorizzazione delle risorse umane	Consolidamento	Servizi amministrativi
ARAL	B.III	Semplificare la gestione dei trattamenti dei dati personali di Ateneo	Consolidamento	Digitalizzazione e semplificazione
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	Consolidamento	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
ARAP	B.XIV	Centralizzazione degli acquisti di beni e servizi	Innovazione	Servizi amministrativi
ARAP	B.XVI	Migliorare le procedure per la gestione delle piccole spese	Miglioramento	Servizi amministrativi
ARSS	B.XVII	Organizzazione di 12 giornate denominate "Pergamena Day" finalizzate alla consegna delle pergamene di laurea in giacenza	Miglioramento	Servizi amministrativi
AOS	B. XVIII	Valorizzazione del personale mediante l'adozione di un Regolamento che disciplini le progressioni di carriera quale strumento di promozione del merito e della professionalità	Innovazione	Servizi amministrativi
AOS	B.XIX	Implementazione di un nuovo modello di gestione di sviluppo delle risorse umane basato sul sistema delle competenze	Innovazione	Servizi amministrativi
ARCOFIG	B. XX	Rispettare le disposizioni normative in tema di tempestività dei pagamenti	Miglioramento	Servizi amministrativi
ARPS	C.I	Sviluppo del Polo di Rieti	Consolidamento	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
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 all'Iniziativa di promozione del benessere psicofisico su FISR (DD 1159/23) e Fondo art. 9 lett. f) DM 809/2023 (FFO 2023)	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	Consolidamento	Comunicazione e Relazioni con stakeholder
ARPS	D.VI	Promozione della sostenibilità	Miglioramento	Sostenibilità
ARAL	D.VII	Diffondere la cultura della legalità	Miglioramento	Comunicazione e Relazioni con stakeholder



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 2024, per obiettivo

Area Leader	ID Obiettivo	Obiettivi Operativi	Azioni 2024	Tempistiche
AROF	A.I	Supporto all'attuazione degli interventi PNRR relativi al Dottorato di ricerca e alle Iniziative educative transnazionali -TNE	Raccolta progetti di ricerca a tematica vincolata	30/03/2024
			Emanazione bando di ammissione ad hoc	30/04/2024
			Nomina Commissioni giudicatrici	30/06/2024
			Redazione decreti di approvazione atti concorsuali	31/09/2024
			Supporto alla stipula delle convenzioni con le imprese ospitanti	31/12/2024
			Supporto alla application di Sapienza sul sito dottorati.miur.it	31/07/2024
			Erogazione borse di dottorato e gestione carriera dei dottorandi PNRR	31/12/2024
			Gestione contabile finanziamento MUR Avviso Iniziative TNE	01/01/2024 - 29/02/2024
			Rendicontazione intermedia Avviso Iniziative TNE	31/12/2024
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 governance, attraverso riunioni ad hoc, al fine di rispettare le tempistiche di emanazione e scadenza delle call europee di riferimento	31/01/2024
			Organizzazione delle iniziative, attraverso riunioni con la governance e con i relatori/formatori esterni: definizione agenda, predisposizione locandine, prenotazione aule	31/03/2024
			Calendarizzazione delle giornate e dei corsi, che avranno luogo da gennaio a fine dicembre. 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	31/12/2024
			Supporto all'erogazione dei corsi e allo svolgimento delle giornate	31/12/2024
ASUS	A.IV	Migliorare contributo della customer satisfaction alla creazione di valore pubblico	Analisi dei servizi individuati dalle Aree amministrative	29/02/2024
			Organizzazione di incontri con i Direttori di Aree per un confronto sui servizi individuati (ove necessario)	30/03/2024
			Fase di studio e di predisposizione dei questionari standardizzati	30/06/2024
			Condivisione dei questionari standardizzati con la Direttrice Generale e le Aree	31/07/2024
			Aggiornamento delle linee guida Progetto customer satisfaction di Ateneo	31/11/2024



Area Leader	ID Obiettivo	Obiettivi Operativi	Azioni 2024	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	01/01/2024 - 31/12/2024
			Costituzione di gruppi di lavoro PNRR	01/01/2024 - 31/12/2024
			Predisposizione di FAQ mirate sulla base delle analisi svolta e dell'evolversi della situazione e loro pubblicazione sul sito web	01/01/2024 - 31/12/2024
			Svolgimento di attività istruttoria a supporto della Cabina di Regia PNRR e dei gruppi di lavoro tematici	01/01/2024 - 31/12/2024
			Implementazione delle nuove funzionalità di SIGEBA sulla base dei nuovi bandi di ricerca di ateneo	01/01/2024 - 30/11/2024
			Aggiornamento e/o redazione di guide operative a supporto degli incontri svolti con i Dipartimenti, volti a fornire chiarimenti e indicazioni ai RAD e ai referenti scientifici su specifiche problematiche relative alla gestione dei progetti PNRR e Infrastrutture di Ricerca (es: gestione dei timesheet integrati, procedure di acquisto, stesura convenzioni, modalità di rendicontazione spese, gestione check list di verifica spese su progetti PNRR, modalità di rendicontazione progetti MUR IR, etc.)	01/01/2024 - 30/11/2024
			Organizzazione e calendarizzazione di incontri periodici e corsi di formazione con RAD, referenti amministrativi/validatori bibliotecari e referenti scientifici dei progetti	30/04/2024
Svolgimento di incontri e corsi di formazione con RAD, referenti amministrativi/validatori bibliotecari e referenti scientifici progetti	30/04/2024 - 31/12/2024			
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)	Elaborazione Linee Guida per affidamenti diretti per l'acquisto di beni e servizi anche finanziati in tutto o in parte dal PNRR	01/03/2024
			Grado di mappatura dei RUP: 1) Progettazione database a sviluppo interno (33%)	30/06/2024
			2) Elaborazione modello organizzativo per la gestione del database (33%)	30/09/2024
			3) Mappatura dei RUP (100%)	15/12/2024
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 interne	Diffusione delle Linee Guida per la creazione di start up e spin off approvate alla fine del 2023	29/02/2024
			Progettazione di 3 workshop dedicati ai temi del trasferimento tecnologico e della creazione d'impresa	30/04/2024
			Calendarizzazione e realizzazione di 3 workshop dedicati ai temi del trasferimento tecnologico e della creazione d'impresa	13/12/2024
			Progettazione e realizzazione di n. 6 incontri con PMI attivati per la valorizzazione dei risultati della ricerca	13/12/2024
			Predisposizione di un primo blocco di FAQ e loro pubblicazione sul sito web	30/04/2024
			Aggiornamento FAQ sul sito web	Periodico
			Revisione dei principali format contrattuali di TT (licenza, opzione, ecc) e loro traduzione in lingua inglese	30/09/2024
			Predisposizione e invio report delle azioni previste dal Piano di miglioramento e valorizzazione delle start up di Sapienza per il 2024	15/12/2024



Area Leader	ID Obiettivo	Obiettivi Operativi	Azioni 2024	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	Definizione delle iniziative di valorizzazione dei titoli di proprietà industriale tramite accordi, <i>proof of concept</i> , partnership e/o altro	10/12/2024
			Organizzazione e realizzazione di un'iniziativa di fundraising (Hackaton - Maratona creativa) per la creazione e lo sviluppo di imprese innovative	30/09/2024
			Progettazione di un'iniziativa di promozione dell'internazionalizzazione delle start up di Sapienza (partecipazione a bandi esterni, fiere, eventi di promozione internazionali, ecc.)	31/07/2024
			Realizzazione dell'iniziativa di internazionalizzazione prescelta	15/12/2024
ASUS	A.X	Coordinare le attività propedeutiche all'accreditamento ANVUR	Supporto al Team Qualità -TQ per l'adeguamento del sistema di Assicurazione Qualità (AQ) dell'Ateneo in coerenza con i requisiti del modello AVA3	Tempistica definita secondo piano di attività del TQ
			Impostazione del Documento di Supporto alla Valutazione dei Requisiti di Sede ai fini della prossima visita di accreditamento dell'ANVUR	30/09/2024
			Organizzazione di incontri con le Aree di riferimento	01/02/2024 – 31/07/2024
			Pubblicazione della documentazione sui siti dedicati	Entro 10 gg dall'approvazione
ASUR	A.XI	Rafforzamento Processo Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R) attraverso l'attuazione del piano d'azione approvato dalla Commissione Europea	Definizione delle azioni da realizzare nel corso dell'anno e condivisione con le altre Aree competenti	29/02/2024
			Monitoraggio in itinere delle azioni realizzate	31/07/2024
			Redazione del report di monitoraggio delle azioni svolte nel 2024	31/12/2024
			Organizzazione e calendarizzazione di riunioni periodiche del Comitato scientifico e del Comitato di gestione Sapienza HRS4R	31/03/2024
			Svolgimento di riunioni periodiche del Comitato scientifico e del Comitato di gestione Sapienza HRS4R	30/11/2024
			Pianificazione e realizzazione di incontri con ARU volti all'eventuale aggiornamento della disciplina interna Sapienza rispetto alla legge n.79/2022 (Azione A.32 del Piano d'Azione)	01/07/2024 - 30/11/2024
			Pianificazione e realizzazione di incontri con ARTEM volti alla condivisione dei bandi e delle iniziative di Terza Missione (Azioni A.30 e A.31 del Piano d'Azione)	31/03/2024 - 30/11/2024
			Programmazione delle iniziative di formazione trasversale sulle soft skills per i dottorandi e ricercatori, in collaborazione con AROF	31/07/2024
			Realizzazione del percorso di formazione trasversale sulle soft skills dei dottorandi e ricercatori, in collaborazione con AROF	31/12/2024



Area Leader	ID Obiettivo	Obiettivi Operativi	Azioni 2024	Tempistiche
AOS	B.II	Promuovere la valorizzazione delle risorse umane	Attivare progetti formativi innovativi per il personale TAB – Formazione di base con particolare riferimento alle competenze in ingresso rivolta al personale di nuova assunzione (100% personale assunto 2023): 1) Ricognizione degli obiettivi formativi e aggiornamento del programma	01/02/2024
			2) Erogazione formazione personale neoassunto	01/03/2024 - 31/12/2024
			Attivare progetti formativi innovativi per i Dirigenti – Formazione trasversale per l'aggiornamento delle softskill dei dirigenti: 1) Definizione e condivisione degli obiettivi formativi con Direzione Generale sull'aggiornamento delle softskill dei Direttori di Area per elaborazione di un documento di fabbisogni, obiettivi e finalità	15/02/2024
			2) Ricognizione e scelta del soggetto erogante	31/03/2024
			3) Affidamento dell'incarico e organizzazione	30/06/2024
			4) Erogazione della formazione	01/07/2024 - 31/12/2024
			Attivare progetti formativi innovativi per il personale TAB – Formazione trasversale anche finalizzata all'Employer Branding: 1) Definizione e condivisione degli obiettivi formativi con Direzione Generale	31/01/2024
			2) Identificazione dei destinatari	15/02/2024
			3) Elaborazione di un documento di fabbisogni, obiettivi e finalità	28/02/2024
			4) Ricognizione e scelta del soggetto erogante	31/03/2024
			5) Affidamento dell'incarico e organizzazione	30/04/2024
			6) Erogazione della formazione	02/05/2024 - 31/12/2024
ARAL	B.III	Semplificare la gestione dei trattamenti dei dati personali di Ateneo	Revisione dei seguenti processi privacy, mediante l'utilizzo dell'applicativo Data Protection Manager: procedura di audit, procedura di nomina del designato, procedura di nomina degli incaricati e procedura relativa all'esercizio dei diritti dell'interessato;	30/04/2024
			Revisione dei seguenti processi privacy, mediante l'utilizzo dell'applicativo Data Protection Manager: procedura di nomina degli amministratori di sistema, procedura relativa al data breach, procedura relativa alla nomina del responsabile esterno ex art. 28 GDPR	31/07/2024
			Revisione dei seguenti processi privacy, mediante l'utilizzo dell'applicativo Data Protection Manager: procedura relativa alla revisione dell'informativa privacy, procedura relativa alla revisione degli accordi di contitolarita' e revisione della procedura DPIA	31/10/2024
			Definizione degli elenchi dei designati e delegati	31/01/2024
			Adozione del programma di eventi formativi in materia di privacy	30/04/2024
			Organizzazione e svolgimento di un evento formativo per i designati ed un evento per i delegati relativo all'utilizzo dell'applicativo Data Protection Manager	30/06/2024



Area Leader	ID Obiettivo	Obiettivi Operativi	Azioni 2024	Tempistiche
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	15/03/2024
			Organizzazione e calendarizzazione incontri informativi	31/03/2024
			Svolgimento degli incontri informativi	31/10/2024
			Ricognizione ed esame delle risultanze degli incontri informativi, attraverso la predisposizione di un indice analitico del report	30/11/2024
			Report sull'esito degli incontri informativi	31/12/2024
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. 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.	30/06/2024
			Predisposizione ed invio ai Centri di spesa di apposite note di richiesta di contributo alla mappatura dei processi e di un documento riportante le relative indicazioni operative, unitamente alle schede per la rilevazione del rischio come sopra elaborate.	30/07/2024
			Predisposizione delle schede "di programmazione", che sintetizzano i risultati della rilevazione e individuano le misure di prevenzione specifiche attuate e/o da attuare.	30/11/2024
			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 2023– 31 gennaio 2024 del PIAO 2023-2025 e con riferimento alla Sezione "rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2024-2026 per il periodo di riferimento 1° febbraio 2024– al 30 aprile 2024).	30/06/2024
			Predisposizione di un report relativo agli esiti del monitoraggio.	30/07/2024
			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 2024-2026 per il periodo di riferimento 1° maggio 2024– 31 ottobre 2024).	30/11/2024
			Predisposizione di un report relativo agli esiti del monitoraggio.	31/12/2024
			Predisposizione di un <i>position paper</i> sul conflitto di interessi; predisposizione di un questionario; auditing e costituzione di rete	30/09/2024
			Predisposizione e messa in consultazione delle Linee Guida generali in materia di conflitto di interessi e di almeno un documento di Linee Guida relative settoriali relative al conflitto di interessi in Aree di rischio corruttivo: 1. contratti pubblici; 2. gestione delle attività di ricerca; 3. provvedimenti ampliati della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto e immediato per il destinatario; 4. acquisizione e gestione del personale, nonché gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne; 5. incarichi e nomine, nonché gestione degli enti e delle attività esternalizzate delle università	31/12/2024



Area Leader	ID Obiettivo	Obiettivi Operativi	Azioni 2024	Tempistiche
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 30.04.2024)	30/06/2024
			Predisposizione di apposito report semestrale relativo agli esiti del monitoraggio	30/07/2024
			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 31.10.2024)	30/11/2024
			Predisposizione di apposito report semestrale relativo agli esiti del monitoraggio	31/12/2024
			Adeguamento portale "Amministrazione trasparente" sottosezione "bandi di gara e contratti" e invio di una circolare contenente le indicazioni operative ai fini delle pubblicazioni	30/06/2024
			Adeguamento portale "Amministrazione trasparente" nelle sezioni e sottosezioni oggetto di standardizzazione da parte di ANAC e invio di una circolare contenente le indicazioni operative ai fini delle pubblicazioni	31/12/2024
			ARAG	B.VIII
Prosecuzione dell'invio in conservazione, delle seguenti tipologie documentarie: Registri giornalieri di protocollo, Decreti rettorali, Disposizioni direttoriali, Verbali e Delibere di Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, fatture attive e passive	01/01/2024 - 31/12/2024			
Invio in conservazione delle seguenti tipologie documentarie: Registri giornalieri di protocollo, Decreti rettorali, Disposizioni direttoriali, Verbali e Delibere di Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, fatture attive e passive pregresse a partire dal 2006	01/01/2024 - 31/12/2024			
Emanazione di una circolare destinata ai Centri di spesa relativa alla digitalizzazione di: Decreti, Disposizioni, verbali e delibere di Consiglio, di Giunta e di Comitato direttivo (Centri di Ricerca), contratti, convenzioni e protocolli di intesa.	29/02/2024			
Sottoscrizione ulteriori 3 accordi di versamento con Cineca per invio in conservazione di ulteriori tipologie documentarie	31/07/2024			
Monitoraggio della produzione documentaria ed eventuale supporto alle Aree.	01/01/2024 - 31/12/2024			
Analisi di fattibilità per l'implementazione del fascicolo informatico dello studente	01/01/2024 - 31/12/2024			
Somministrazione di 5 moduli formativi in modalità e-learning per il personale dell'Amministrazione Centrale e dei Centri di spesa sul tema della digitalizzazione	31/03/2024			



Area Leader	ID Obiettivo	Obiettivi Operativi	Azioni 2024	Tempistiche
			Diffusione di un Vademecum ad Amministrazione centrale e Centri di spesa sul tema della digitalizzazione e dello scarto documentale	31/03/2024
			Analisi della normativa propedeutica alla stesura del Manuale di Conservazione	31/01/2024
			Stesura del Manuale di Conservazione	30/04/2024
			Attività di revisione e verifica	31/05/2024
			Consegna del Manuale di Conservazione alla Direzione Generale	30/06/2024
CINFO	B.IX	Evoluzione dell'infrastruttura ICT di Ateneo – Creazione dell'infrastruttura di High Performance Computing (HPC)	Collaudo funzionale con utenti di test	01/01/2024 - 28/02/2024
			Messa in esercizio: 1) studio del software della piattaforma di gestione e delle risorse di calcolo (40%)	01/03/2024 - 30/04/2024
			2) test funzionale e implementazione del sistema di monitoring e billing (40%)	01/05/2024 - 31/10/2024
			Interoperabilità: documento di analisi sugli standard e le tecnologie per la federazione con altri cluster HPC	01/09/2024 - 31/12/2024
CINFO	B.X	Sviluppo di un nuovo applicativo per la didattica e gli studenti	Gap analysis: 1) Avvio del cluster "Reportistica"	01/02/2024
			2) Finalizzazione documento dei requisiti per microservizio "Dataware housing" (cluster "Reportistica").	30/06/2024
			3) Finalizzazione documento dei requisiti per microservizio "Corsi fuori percorso formativo" (cluster "Carriere").	30/06/2024
			4) Finalizzazione documento dei requisiti per microservizio "Erasmus IN" (cluster "Carriere").	31/10/2024
			5) Avvio dei cluster "Survey"	01/11/2024
			Sviluppo applicativo: 1) Sviluppo applicativo microservizi "Carriere" (cluster "Carriere").	30/06/2024
			2) Conclusione del cluster "Contabilità"	30/09/2024
			3) Conclusione del cluster "Sicurezza"	31/10/2024
ARSS	B.X	Sviluppo di un nuovo applicativo per la didattica e gli studenti	Gap analysis: 1) Avvio del cluster "Reportistica"	01/02/2024
			2) Finalizzazione documento dei requisiti per microservizio "Dataware housing" (cluster "Reportistica")	30/06/2024
			3) Finalizzazione documento dei requisiti per microservizio "Corsi fuori percorso formativo" (cluster "Carriere")	30/06/2024
			4) Finalizzazione documento dei requisiti per microservizio "Erasmus IN" (cluster "Carriere")	31/10/2024
CINFO	B.XI	Progetto di digitalizzazione e reingegnerizzazione dei servizi	Utilizzo della POC di Titulus 5 come ambiente di training (installazione e test) per gli utilizzatori coinvolti nella formazione.	01/02/2024 - 30/04/2024
			Analisi e definizione dello studio economico e funzionale della soluzione Titulus 5 CINECA (Strategie di intervento per gli ambienti di rilascio in produzione)	01/03/2024 - 30/09/2024
			Definizione di percorsi di formazione user e processi di workflow con il coinvolgimento di tre aree dell'Amministrazione Centrale	01/06/2024 - 31/12/2024



Area Leader	ID Obiettivo	Obiettivi Operativi	Azioni 2024	Tempistiche
ARSS	B.XII	Miglioramento del processo di reclutamento e immatricolazione degli studenti internazionali	Consolidamento pubblicazioni bandi corsi internazionali	30/04/2024
			Consolidamento chiusura anticipata piattaforma di preselezione MoveIn per i candidati internazionali richiedenti visto	29/04/2024
			Consolidamento anticipazione valutazione scientifica/didattica sulla piattaforma di preselezione MoveIn per i candidati internazionali richiedenti visto	21/06/2024
			Consolidamento scadenza per la presentazione della domanda di visto su University	28/06/2024
			Definizione dei requisiti funzionali di dettaglio per l'implementazione della soluzione informatica finalizzata a migliorare la gestione documentale e il flusso di lavoro	30/04/2024
			Revisione dei processi lavorativi in funzione dell'utilizzo della nuova soluzione informatica	31/10/2024
ARAP	B.XIV	Centralizzazione degli acquisti di beni e servizi	Progetto di centralizzazione degli acquisti:1) Definizione modalità per le richieste di approvvigionamento di carta (10%)	30/05/2024
			2) Avvio gara per fornitura carta (15%)	15/07/2024
			3) Consegna fornitura carta (10%)	15/12/2023
			Capitolati: 1) Analisi del quadro esigenziale di beni/servizi da centralizzare	30/04/2024
			2) Definizione priorità dei beni/servizi da centralizzare con il Gruppo di lavoro per la centralizzazione degli acquisti	30/07/2025
			3) Elaborazione dei Capitolati	31/10/2024
ARAP	B.XVI	Migliorare le procedure per la gestione delle piccole spese	Stesura della bozza del regolamento economato e gestione fondo piccole spese da sottoporre ad AOS	30/04/2024
			Richiesta parere ad AOS	15/05/2024
			Acquisizione parere AOS	30/09/2024
			Istruttoria per OO. CC. (predisposizione bozza di delibera)	30/10/2024
			Approvazione regolamento	30/11/2024
ARSS	B.XVII	Organizzazione di 12 giornate denominate "Pergamena Day" finalizzate alla consegna delle pergamene di laurea in giacenza	Condivisione delle finalità dell'obiettivo con i capi settore delle segreterie amministrative studenti interessate e confronto sugli aspetti operativi per la gestione dell'orario di apertura prolungato degli sportelli	29/01/2024
			Ricognizione puntuale del numero di pergamene in giacenza presso gli archivi delle Segreterie amministrative studenti	29/01/2024
			Reperimento delle informazioni di contatto dei soggetti interessati (indirizzi mail personali/istituzionali)	29/01/2024
			Analisi degli strumenti comunicativi volti a raggiungere nel modo più efficace ed efficiente i soggetti interessati	29/01/2024
			Promozione dell'iniziativa attraverso i canali social di Ateneo (Facebook, LinkedIn, Instagram)	29/01/2024
			Realizzazione di una pagina web informativa sul sito di Ateneo con la descrizione dell'iniziativa e le indicazioni operative (calendario, modalità di ritiro anche tramite delega, ecc...)	29/01/2024
			Realizzazione degli appuntamenti e delle azioni comunicative secondo il calendario pianificato	30/01/2024 - 31/12/2024



Area Leader	ID Obiettivo	Obiettivi Operativi	Azioni 2024	Tempistiche
AOS	B.XVIII	Valorizzazione del personale mediante l'adozione di un Regolamento che disciplini le progressioni di carriera quale strumento di promozione del merito e della professionalità	Valutazione/analisi del fabbisogno di personale delle Strutture dell'Amministrazione centrale, Dipartimenti e Facoltà	30/04/2024
			Attività di <i>benchmarking</i> diretta ad esaminare i regolamenti in materia emanati da altre Università pubbliche italiane	31/05/2024
			Elaborazione del documento contenente la proposta di Regolamento per le progressioni di carriera del personale tecnico-amministrativo	15/07/2024
			Condivisione della proposta con la <i>Governance</i> e la Direzione Generale	31/07/2024
			Predisposizione e successivo inoltro alla Delegazione di parte sindacale di una nota contenente informativa sulla bozza di Regolamento predisposta dall'Amministrazione	15/09/2024
			Predisposizione della Relazione di presentazione al CdA del Regolamento	Entro la prima seduta utile del CdA 22/10/2024
			Predisposizione della disposizione direttoriale di emanazione del Regolamento	31/10/2024
			Trasmissione della disposizione direttoriale all'Area Risorse Umane ai fini dell'indizione di procedure per le progressioni di carriera del personale tecnico-amministrativo	08/11/2024
AOS	B.XIX	Implementazione di un nuovo modello di gestione di sviluppo delle risorse umane basato sul sistema delle competenze	Identificazione e formalizzazione di un gruppo di lavoro dedicato	15/02/2024
			Analisi del CCNL – Individuazione e definizione dei ruoli professionali delle attività e delle responsabilità correlate	01/03/2024
			Analisi dell'Organizzazione Sapienza – Mappatura e Definizione delle attività/competenze $\geq 30\%$	30/04/2024
			Analisi dell'Organizzazione Sapienza – Mappatura e Definizione delle attività/competenze $\geq 60\%$	15/06/2024
			Analisi dell'Organizzazione Sapienza – Mappatura e Definizione delle attività/competenze $\geq 90\%$	01/09/2024
			Definizione delle Aree e delle Famiglie professionali attraverso le attività/competenze descritte nella precedente fase – 100% delle attività mappate. Proposta del Modello descrittivo delle competenze di Sapienza	31/12/2024
ARPS	C.I	Sviluppo del Polo di Rieti	Acquisizione documentazione tecnico-amministrativa relativa agli immobili demaniali ubicati in Rieti con particolare riguardo all'ex Carcere di Rieti	31/06/2024
			Elaborazione ipotesi riuso funzionale, comprensiva del piano di sostenibilità, e allocazioni ex Carcere Rieti	31/07/2024
			Acquisizione parere Commissione edilizia	31/10/2024
			Elaborazione pratiche per acquisizione delibera OOCC	30/11/2024
			Approvazione OO CC	31/12/2024



Area Leader	ID Obiettivo	Obiettivi Operativi	Azioni 2024	Tempistiche
ARPS	C.II	Potenziamento delle azioni a sostegno delle soluzioni alloggiative per studenti	Modello gestionale tipo: 1) Studio ed esame del modello organizzativo e di gestione delle realtà di housing universitario pubbliche	15/07/2024
			2) Studio ed esame del modello organizzativo e di gestione delle realtà di housing universitario private e/o in PPP	15/10/2024
			3) Definizione del modello gestionale-tipo per le residenze universitarie di Sapienza	30/11/2024
			Collaborazione con Enti: 1) Elaborazione criteri per la selezione delle strutture con cui stipulare accordi per la ricerca di soluzioni alloggiative eque	10/05/2024
			2) Pubblicazione avviso di selezione per l'individuazione di strutture per soluzioni alloggiative eque	01/06/2024
			3) Stipula convenzioni con enti pubblici e privati finalizzate al sostegno agli studenti per l'individuazione di soluzioni alloggiative eque	30/11/2024
			4) Creazione albo delle strutture in convezione con Sapienza	20/12/2024
AGE	C.III	Realizzazione progetti di investimento finanziati dalla BEI e miglioramento degli spazi correlati	Conclusione di n. 2 interventi (50%)	31/07/2024
			Conclusione di n. 2 interventi (50%)	31/12/2024
ARTEM	C.V	Valorizzazione delle attività di Terza Missione attraverso iniziative a supporto	Redazione ed emanazione 2 bandi terza missione	30/09/2024
			Nomina Commissione di selezione dei progetti candidati al 1° bando di terza missione	30/06/2024
			Nomina Commissione di selezione dei progetti candidati al 2° bando di terza missione	30/11/2024
			Progettazione di almeno 3 iniziative di sensibilizzazione e formazione alle attività di terza missione	30/04/2024
			Calendarizzazione e realizzazione delle iniziative di sensibilizzazione e formazione alle attività di terza missione	10/11/2024
			Raccolta dati monitoraggio attività di terza missione e approntamento report in coerenza con le indicazioni fornite dall'ANVUR per la VQR 2020-2024	30/11/2024
			Presentazione relazione esiti monitoraggio al Senato Accademico	10/12/2024
			Definizione e istituzione del Comitato di Coordinamento della Cabina di regia con i Referenti di Terza missione delle Facoltà	30/04/2024
			Definizione di un progetto sperimentale di attività di volontariato in collaborazione con un Ente del terzo settore	31/03/2024
			Definizione di un accordo per attività di volontariato con un Ente del terzo settore (invio agli OCCC)	31/07/2024
			Stipula dell'accordo per attività di volontariato con un Ente del terzo settore	15/09/2024



Area Leader	ID Obiettivo	Obiettivi Operativi	Azioni 2024	Tempistiche
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	01/01/2024 - 31/12/2024
			Supporto alla realizzazione del progetto Orientamento NextGen PNRR	01/01/2024 - 31/12/2024
			Accoglienza delle matricole e tutorato informativo (Evento Porte Aperte) e gestione Portale Orientamento	31/03/2024
			Selezione partner per eventi di recruiting	30/06/2024
			Riedizione progetto Mentoring	31/10/2024
			Progettazione del Catalogo della formazione non formale e delle competenze trasversali	31/10/2024
			Realizzazione progetto Employability Lab	31/07/2024
			Realizzazione Career Week di Ateneo	24-25/09/2024
			Organizzazione Career Day disciplinari	Gennaio- Marzo-Maggio- Settembre- Dicembre 2024
AROF	D.I	Garantire l'attuazione di iniziative di promozione del diritto allo studio e di inclusione anche con riferimento all'Iniziativa di promozione del benessere psicofisico su FISR (DD 1159/23) e Fondo art. 9 lett. f) DM 809/2023 (FFO 2023)	Gestione dei bandi del tipo "collaborazione part-time"	01/01/2024 - 31/12/2024
			Attribuzione contributi finanziari per alloggio	30/03/2024
			Supporto amministrativo al funzionamento del Counseling Psicologico e utilizzo finanziamento FISR	01/01/2024 - 31/12/2024
			Erogazione di contributi monetari per facilitare l'acquisto di attrezzature specialistiche non medicali e materiale didattico differenziato e per il trasporto	30/10/2024
			Servizi di tutorato specializzato e alla pari	01/01/2024 - 30/07/2024
			Servizio di interpretariato L.I.S. (Lingua Italiana dei Segni) a favore degli studenti sordi per la frequenza delle lezioni e delle esercitazioni.	01/01/2024 - 31/12/2024
			Attribuzione Borse di perfezionamento all'estero	31/07/2024
			Attribuzione Borse per tesi all'estero	31/07/2024
			Gestione contributi alla mobilità dottorale	30/09/2024
			Gestione contributi alla mobilità studentesca outgoing per studio	01/01/2024 - 31/12/2024
			Gestione contributi alla mobilità studentesca outgoing per tirocinio	01/01/2024 - 31/12/2024



Area Leader	ID Obiettivo	Obiettivi Operativi	Azioni 2024	Tempistiche
AGE	D.II	Riqualificazione aree esterne e spazi comuni da destinare alla socializzazione e alla divulgazione	Spazi collettivi Città Universitaria: 1) Approvazione progetto ed indizione gara (20%)	30/06/2024
			2) Avvio lavori (30%)	31/12/2024
			Spazi collettivi Via Cesare De Lollis: 1) Avvio dei lavori (20%)	28/02/2024
			2) Conclusione dei lavori (60%)	31/06/2024
			Spazi collettivi Regina Elena: 1) Avvenuta contabilizzazione del 20% dell'importo contrattuale (12,5%)	31/07/2024
2) Avvenuta contabilizzazione del 40% dell'importo contrattuale (12,5%)	31/12/2024			
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	Nuovi impianti: 1) Progettazione impianto solare termico presso Sapienza Sport (impianto Tor di Quinto) -Conclusione progettazione	30/06/2024
			2) Progettazione impianto solare termico presso Sapienza Sport (impianto Tor di Quinto) -Validazione progettazione	31/12/2024
			3) Realizzazione impianto fotovoltaico portico fronte Chiesa Divina Sapienza (Città Universitaria) - Fine lavori	30/11/2024
			Diagnosi energetiche: 1) Riqualificazione centrale termofrigorifera sede in Via Salaria 113 (RM062) - Fine lavori	31/10/2024
			2) Riqualificazione centrale termofrigorifera sede di Anatomia Umana (RM057) - Fine lavori	31/12/2024
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	Definizione del nuovo modello di Bilancio sociale di sostenibilità, come da linee guida Rus, con impostazione del sommario e format dei contenuti, richiesta dei contributi alle Aree in coerenza con il nuovo modello (40%)	07/01/2024 – 31/03/2024
			Elaborazione editoriale e grafica del documento (40%)	01/04/2024 - 04/08/2024
			Revisione delle Aree (10%)	05/08/2024 - 15/09/2024
			Presentazione OOC di Sapienza e pubblicazione online (10%)	16/09/2024 - 31/10/2024
ARPS	D.VI	Promozione della sostenibilità	Programmazione eventi di sostenibilità	29/02/2024
			Predisposizione piano di comunicazione degli eventi/attività	30/03/2024
			Estrazione dati dal Portale della Mobilità	30/06/2024
			Analisi dei dati estratti dal Portale ai fini della elaborazione del report con la programmazione delle attività per gli anni successivi	30/09/2024
ARAL	D.VII	Diffondere la cultura della legalità	Predisposizione della strutturazione del report sui procedimenti disciplinari PTA e docenti	31/01/2024
			Redazione del report sui procedimenti disciplinari PTA e docenti	31/03/2024
			Organizzazione e calendarizzazione degli incontri informativi sul report procedimenti disciplinari PTA e docenti	30/04/2024
			Svolgimento degli incontri informativi sul report procedimenti disciplinari PTA e docenti	31/07/2024
			Organizzazione e calendarizzazione degli incontri informativi sul Codice etico e di comportamento	31/07/2024
			Svolgimento degli incontri informativi sul Codice etico e di comportamento	30/11/2024



3.5 Gli obiettivi delle Strutture

L'assegnazione di obiettivi alle Strutture operative (Dipartimenti e Facoltà) è un processo che Sapienza ha introdotto fin dal 2014. Nel 2018 gli obiettivi inseriti nel Piano della Performance hanno rappresentato una leva per introdurre una pianificazione strategica integrata, facendo sì che le Strutture elaborassero dei propri Piani strategici triennali (2018-2020) dai quali derivassero obiettivi operativi specifici per ciascuna realtà.

Come descritto nel capitolo precedente (vedi paragrafo 2.2), nel 2023 i Dipartimenti e le Facoltà sono stati chiamati a definire nuovi documenti strategici di Struttura per il triennio 2023-2025, in cui delineare le proprie linee programmatiche sulla base degli indirizzi del Piano Strategico di Ateneo 2022-2027.

La politica di Sapienza è dunque quella di far sì che gli obiettivi per le Strutture non siano calati dall'alto, ma elaborati dalle Strutture stesse, in logica bottom-up, in coerenza con le proprie caratteristiche e con la propria pianificazione strategica. In quest'ottica, la presente sezione Performance del PIAO non riporta obiettivi assegnati alle 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 Sapienza³³.

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 2024

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

³³ Il SMVP è disponibile al seguente sito: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>



comunicazione scientifica) e da ruoli che non appartengono specificamente alle strutture di comunicazione, ma sono coinvolti nei processi comunicativi a vario titolo.

A questo proposito, nel 2023 la struttura della comunicazione centrale è stata riorganizzata per meglio rispondere alle esigenze della *governance*, prevedendo l'assegnazione in staff al vertice accademico delle funzioni stampa e comunicazione, comprendenti in particolare le media relations e i social media. Nell'organigramma dell'Amministrazione centrale sono rimaste competenze redazionali relative al sito web e alle newsletter settimanale, alla comunicazione interna sulle attività degli Organi collegiali, alla rendicontazione sociale e di sostenibilità, nonché la manutenzione del sistema grafico di Ateneo.

Il Piano di comunicazione annuale ha 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 2024 rappresenta per la comunicazione di Sapienza un anno di consolidamento di alcuni progetti già avviati nel 2023 che coinvolgono importanti componenti tecnologiche. Nello stesso tempo proseguirà l'attività di divulgazione verso i diversi pubblici di Sapienza, attraverso i media e in canali consueti, ai quali si è aggiunta la rivista di Ateneo Sapienza Magazine.

I risultati del 2023

Nel corso dell'anno è stata data attuazione a quanto previsto dal Piano di comunicazione 2023, in particolare per quanto riguarda i progetti relativi alle infrastrutture informatiche che sottostanno alla comunicazione generale di Sapienza e a quella verso gli studenti.

Come indicato nel Piano, è stata avviata la riorganizzazione del portale degli studenti Infostud, un progetto pluriennale che prevede un importante intervento tecnologico con l'unificazione delle basi di dati (offerta formativa e carriere studenti) oltre che la revisione dell'interfaccia per gli utenti.

Per quanto concerne il passaggio alla nuova versione 9 di Drupal (ndr il software open source utilizzato da Sapienza per lo sviluppo del sito e dei portali collegati), nel 2023 sono state svolte attività propedeutiche che consentiranno il passaggio direttamente alla versione 10. Sempre sul fronte dell'informazione per gli studenti, come programmato nel corso del 2023 è stata portata a termine la nuova guida di navigazione per il sito A-Z Studenti. La nuova sezione del portale, che raccoglie tutti i contenuti di interesse della platea studentesca e li mette a disposizione con una chiave di ricerca alfabetica, è stata pubblicata sulla homepage del sito, tra i tasti di immediata fruizione.

Oltre a queste attività previste nel Piano, nel 2023 si è concretizzato anche il progetto riguardante la creazione di un *house organ* di Ateneo, iniziativa prevista tra i punti programmatici dell'attuale rettorato. La rivista, denominata Sapienza Magazine e con cadenza semestrale, è uscita a luglio 2023, con pubblicazione in formato pdf e una limitata



tiratura cartacea di lancio. A dicembre 2023 è stato pubblicato online il secondo numero. Sapienza Magazine - che ospita articoli firmati da componenti della comunità universitaria - da un lato propone contributi su temi urgenti di interesse generale (nei primi due numeri il cambiamento climatico e il futuro della ricerca aerospaziale), dall'altro racconta l'Ateneo, attraverso storie di eccellenza, di impegno quotidiano e di servizio che vedono come protagonisti studentesse e studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo.

Nel 2023 è proseguita regolarmente la realizzazione della newsletter settimanale, ormai consolidato strumento di informazione sugli appuntamenti scientifici e culturali dedicato ai giornalisti e al pubblico interno di Sapienza. Nel corso dell'anno sono stati inseriti ed editati nella newsletter oltre 720 eventi, a segnalare un anno di attività molto vivace.

Gli obiettivi e le azioni per il 2024

Rinnovo del sito Corsi di laurea

Nel corso del 2024, anche grazie al previsto passaggio a Drupal 10³⁴, sarà avviata la ristrutturazione del sito dedicato al catalogo online dell'offerta formativa di Sapienza, cioè il sito corsidilaurea.uniroma1.it, collegato e coerente con il portale istituzionale in modo da rappresentare un'unica esperienza di navigazione per l'utente. Lo scopo di questo progetto è rendere più immediate e fruibili le informazioni sui corsi di laurea, per semplificare la navigazione che in particolare i futuri studenti devono compiere per scegliere il corso di studio, reperire le istruzioni necessarie per l'iscrizione e tutte le indicazioni utili per frequentare con profitto. Si tratta, con tutta evidenza, di un presidio comunicativo strategico per l'Ateneo, che necessita di miglioramento continuo, in collegamento con l'evoluzione della tecnologia, dei mezzi e dei canali di informazione utilizzati dal pubblico.

Riorganizzazione del portale degli studenti Infostud

Nel 2024 proseguirà il progetto pluriennale di completa trasformazione del portale degli studenti Infostud. Con l'unificazione delle basi dati su cui poggia il portale (catalogo dell'offerta formativa e carriere studenti) sarà possibile migliorare la gestione dei dati nel back office, ma soprattutto migliorare la *user experience* delle studentesse e degli studenti. Esperienza dell'utente e usabilità sono infatti alla base del progetto per lo sviluppo del nuovo portale Infostud.

Adeguamento dei siti di struttura alle linee guida Agid

Nel 2024 le attività di miglioramento delle infrastrutture web riguarderanno anche la galassia dei siti di struttura, a partire dai dipartimenti. I contenuti dei siti saranno infatti importati su un nuovo template che è stato elaborato a fine 2023 per l'adeguamento alle linee guida Agid in materia di siti della Pubblica amministrazione, finalizzato a maggiore usabilità e coerenza del sistema di comunicazione rappresentato dai portali pubblici.

³⁴ Piattaforma open source di sviluppo dei contenuti web utilizzata dalla Sapienza per gestire il proprio sito istituzionale.



Sapienza Magazine

Nel corso del 2024 sarà data continuità alla pubblicazione della nuova rivista Sapienza Magazine, lanciata nel 2023 con i primi due numeri. Nell'anno è prevista la pubblicazione di altri due numeri, con contributi di studentesse e studenti, ricercatrici, ricercatori, docenti e personale tecnico-amministrativo. I contenuti dei numeri saranno definiti in una redazione allargata che vede coinvolti diversi uffici, in costante coordinamento con la *governance* di Ateneo.

Identità visiva e segnaletica

Il sistema di identità visiva della Sapienza, introdotto nel 2006 e basato sul marchio che rappresenta l'icona storica del Cherubino, necessita di continua evoluzione e manutenzione. Nel 2024 a questo proposito è prevista la riorganizzazione del manuale di identità visiva, che sarà aggiornato e semplificato, riducendo in particolare le parti dedicate alla comunicazione cartacea, sempre più scarsa, e rendendo più semplice l'adozione dei format corretti per la comunicazione elettronica. Tra le applicazioni dell'identità visiva, anche nel 2024 resterà rilevante la segnaletica, che accompagnerà via via le attività di ristrutturazione degli spazi e la destinazione degli stessi a nuovi utilizzi.

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)³⁵ e il Piano per l'uguaglianza di genere (*Gender Equality Plan* - GEP)³⁶.

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. 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 sostenibilità³⁷.

³⁵ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/bilancio-di-genere>

³⁶ Il documento *Gender Equality Plan* (GEP) è consultabile al seguente link: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/piano-luquaglianza-di-genere-gender-equality-plan-gep>

³⁷ Per gli anni 2016 e 2017 il Bilancio di genere è stato integrato nel Bilancio sociale, per l'anno 2018 nel Bilancio sociale e di sostenibilità.



Il Piano per l'uguaglianza di genere /Gender Equality Plan 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 GEP 2022-2024 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 alla parità di genere, valorizzando le diversità e a favorendo la crescita della cultura del rispetto.

L'Ateneo ha avviato una raccolta dei dati per la nuova indagine di clima e benessere organizzativo³⁸, 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 istituzionali riguardanti il Bilancio di sostenibilità³⁹, i Report e documenti per le pari opportunità e la sostenibilità⁴⁰ e le iniziative di Sapienza per l'inclusione e il benessere⁴¹.

³⁸ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/benessere-organizzativo>

³⁹ Le informazioni sul Bilancio sociale e di sostenibilità sono disponibili alla seguente pagina: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/rapporto-di-sostenibilita>

⁴⁰ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/report-e-documenti-le-pari-opportunita-e-la-sostenibilita>

⁴¹ <https://www.uniroma1.it/it/node/299851>



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 concernenti, 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.

Il RPCT:

- 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;
- 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;
- è designato dal Consiglio di amministrazione, che garantisce che il RPCT stesso 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 segnalano:

- 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).

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.



Struttura organizzativa della Sapienza in funzione di “network anticorruzione”

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.
- Attesta, a cadenza annuale e 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 verificano 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**, (identificazione, analisi, ponderazione), 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 programmatoria.

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 Roma⁴² evidenziano l'esposizione della Capitale a fenomeni di natura criminale collegati alla

⁴² Vedi VI e VII rapporto "*Mafie nel Lazio*" relativi agli anni 2020/2021 e primo semestre 2022



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 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 a marzo 2023. 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 2022, per poi focalizzarsi sul triennio 2020-2022.

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 l'intero arco temporale analizzato, con un incremento nel 2020 e successivo decremento nell'ultimo biennio; 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 la concussione (art. 317 c.p.), la "corruzione" (artt. 318 e 319 c.p.) e l'istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.). In riferimento al delitto di peculato (artt. 314, 316 c.p.) è stato registrato un andamento tendenzialmente decrescente a partire dal 2012, fatta salva una recrudescenza nel 2019. In particolare, considerando complessivamente i reati oggetto di analisi, è stato osservato che emerge una prevalente distribuzione del fenomeno nelle regioni centro-meridionali, con spiccata prevalenza di eventi in alcuni capoluoghi (Milano, Torino, Napoli, Palermo e Bari) 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.

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.

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.



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.

I processi mappati sono collegati alle aree di rischio di cui al PNA 2019-2021 (p. 19 e p. 26) di seguito evidenziate: Provvedimenti ampliati della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario; Provvedimenti ampliati della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario; Contratti pubblici; Acquisizione e gestione del personale; Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio; Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni; Incarichi e nomine; Affari legali e contenzioso; Gestione delle attività di ricerca; Gestione della didattica; Reclutamento dei docenti; Gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne; Gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università.

4.4 La valutazione del rischio

L'attività di valutazione del rischio comprende tre sottofasce, 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: (irrilevante), 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.

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 (<i>key risk indicator</i>)	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?	

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

Nel 2022 è stato effettuato un aggiornamento dell'attività di analisi 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.



In tale sede 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.

Nel 2023 è stato completato il progetto di riorganizzazione funzionale dell'Amministrazione Centrale, finalizzato a renderla maggiormente coerente con i contenuti del piano strategico 2022-2026. Il progetto, elaborato dalla Direttrice Generale e condiviso con la *Governance*, ha l'obiettivo di adeguare l'Amministrazione alle nuove sfide, opportunità e necessità che si prospettano per l'Ateneo, nell'immediato e nel medio-lungo termine. Il piano ha interessato e modificato la struttura organizzativa, in modo più o meno rilevante, di nove Aree delle tredici preesistenti.

Per effetto della riorganizzazione le Aree sono passate da 13 a 14, mentre gli Uffici e i Settori sono rimasti in numero pressoché equivalente; di conseguenza occorre procedere ad una nuova mappatura dei processi anche per effetto della riattribuzione di competenze di Aree ora disciolte, a più Aree preesistenti o di nuova costituzione.

Si ricorda inoltre che, nell'ambito del “Progetto di digitalizzazione e reingegnerizzazione dei servizi”, obiettivo del PIAO 2022-2024, è stato istituito il Gruppo di lavoro per lo sviluppo della digitalizzazione, nominato con DD 1923/2022 composto da un referente per ciascuna Area dell'amministrazione centrale. Il progetto di digitalizzazione ha l'obiettivo di semplificare e rendere più efficienti e integrati i processi amministrativi della Sapienza.

Il GdL citato ha avviato da dicembre 2002, attraverso l'utilizzo di una metodologia di lavoro collaborativa e il supporto di soluzioni tecnologiche innovative, l'attività di mappatura dei processi, fase propedeutica all'avvio della fase di digitalizzazione. Il GdL, oltre ad aver svolto un'intensa attività formativa, ha lavorato alla mappatura di 785 processi dell'Area amministrativa centrale e successivamente alla loro ottimizzazione, revisione e razionalizzazione. La mappatura così descritta ha permesso ad ogni Area di individuare in modo certo i propri procedimenti, correlati a strumenti, attività, attori coinvolti, fasi, responsabili; è stato, quindi, possibile svolgere la classificazione dei processi definendone la rilevanza esterna o interna.

È stato contemporaneamente sviluppato un cruscotto di gestione e monitoraggio, “Chàrtis”, che realizza una piattaforma tecnologica finalizzata alla raccolta strutturata del dataset informativo dell'architettura dei processi che consente di poter analizzare in modo puntuale i dati riconoscendone il loro valore strategico per la definizione delle decisioni dell'amministrazione e del Governo di Sapienza. Nel 2024 sarà avviato lo sviluppo all'interno del cruscotto *Chartis* di un supporto di analisi dei processi mappati a fini di prevenzione della corruzione.

Ponderazione del rischio

La ponderazione consiste nel considerare il rischio (l'evento rischioso) alla luce dell'analisi e nel raffrontarlo con altri rischi, per decidere le priorità e le urgenze di trattamento. L'obiettivo della ponderazione del rischio è di «agevolare, sulla base degli esiti dell'analisi



del rischio, i processi decisionali riguardo a quali rischi necessitano un trattamento e le relative priorità di attuazione».

Alla luce delle dimensioni e della complessità gestionale e organizzativa della Sapienza Università di Roma non è preso in considerazione, ai fini del trattamento, il livello di rischio “(irrilevante)”. Nel PIAO 2022 e 2023 è stato ritenuto che i rischi classificati come maggiori o uguali di “basso” dovessero essere destinati a trattamento con misure specifiche.

Nel corso del 2024, in considerazione della riorganizzazione della Amministrazione centrale avvenuta nel 2023, nonché della nuova mappatura dei processi in svolgimento attraverso la piattaforma *Chartis* e della prevista adozione tra le misure generali di Linee guida (generali) in materia di conflitto di interessi, saranno destinati a trattamento con misure specifiche i rischi classificati come maggiori o uguali di “medio”.

Inoltre, in considerazione della prevista adozione tra le misure generali di Linee guida settoriali in materia di conflitto di interessi nelle aree di rischio: Contratti pubblici; Incarichi e nomine nonché Gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università, nei relativi processi saranno destinati a trattamento con misure specifiche i soli rischi classificati come “alto”.

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.

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.

Quanto alle iniziative che si prevede di svolgere nel 2024, si darà seguito all'attività di gestione del rischio corruttivo dei processi relativi ad ambiti di attività maggiormente esposti in chiave di complementarietà rispetto all'analoga attività svolta nel corso del 2023.

In particolare, come già accennato, nel corso del 2024, in considerazione della riorganizzazione della Amministrazione centrale avvenuta nel 2023, nonché della nuova mappatura dei processi in svolgimento attraverso la piattaforma *Chartis* e della prevista adozione tra le misure generali di Linee guida (generali) in materia di conflitto di interessi, saranno destinati a trattamento con misure specifiche i rischi classificati come maggiori o uguali di “medio”.

Inoltre, in considerazione della prevista adozione tra le misure generali di Linee guida settoriali in materia di conflitto di interessi nelle aree di rischio: Contratti pubblici; Nomine e



partecipazioni, nei relativi processi saranno destinati a trattamento con misure specifiche i soli rischi classificati come “alto”.

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).

Le risultanze di tale valutazione hanno condotto all'integrazione dell'Allegato 2.

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 (livello “medio” e “alto”)
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. Misure di prevenzione della corruzione

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”.

Le misure generali intervengono in maniera trasversale sull'intera amministrazione e si caratterizzano per la loro incidenza sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione; le misure specifiche agiscono in maniera puntuale su alcuni specifici rischi individuati in fase di valutazione del rischio e si caratterizzano dunque per l'incidenza su problemi specifici.

Di seguito si riportano le principali tipologie di misure di prevenzione (generali e/o specifiche) individuabili: controllo; trasparenza; definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento; regolamentazione; semplificazione; formazione; sensibilizzazione e partecipazione; rotazione; segnalazione e protezione; disciplina del conflitto di interessi; regolazione dei rapporti con i “rappresentanti di interessi particolari” (*lobby*).

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.



Oltre alle misure generali contemplate dalla normativa, la Sapienza contempla e introduce nel proprio ordinamento misure generali a carattere trasversale in relazione alle Aree di rischio concernenti i processi maggiormente esposti.

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 (AOS), 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”⁴³.

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 Gestione del conflitto di interessi

La gestione del conflitto di interessi (di seguito anche “CdI”) rappresenta espressione dei principi costituzionali di buon andamento e imparzialità dell’azione amministrativa.

La prevenzione di fenomeni corruttivi si realizza anche attraverso l’individuazione e la gestione dei conflitti di interessi.

Si configura una situazione di conflitto di interessi laddove la cura dell’interesse pubblico, cui è preposto il funzionario, potrebbe essere deviata, pregiudicando l’imparzialità amministrativa o l’immagine imparziale dell’amministrazione, per favorire il soddisfacimento di interessi personali del medesimo funzionario o di terzi con cui sia in relazione secondo quanto precisato dal legislatore.

Si tratta, dunque, di una condizione che determina il rischio di comportamenti dannosi per l’amministrazione, a prescindere che ad essa segua o meno una condotta impropria. Il conflitto di interessi è, infatti, definito dalla categoria della potenzialità e la disciplina in materia opera indipendentemente dal concretizzarsi di un vantaggio.

Le disposizioni sul conflitto di interessi fanno riferimento a un’accezione ampia, con particolare riguardo al conflitto di interessi in materia di contratti pubblici di cui all’art. 16 D.Lgs. 36/2023 (nuovo Codice dei contratti pubblici), attribuendo rilievo a posizioni che potenzialmente possono minare il corretto agire amministrativo e compromettere, anche in astratto, il comportamento imparziale del dipendente pubblico nell’esercizio del potere decisionale e in generale della propria attività.

Alle situazioni tipizzate di conflitto di interessi individuate dalle norme e, in particolare, agli artt. 7 e 14 del Codice di comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni di cui al D.P.R. 62/2013, si aggiungono quelle fattispecie - identificabili con le “*gravi ragioni di*

⁴³ <https://web.uniroma1.it/trasparenza/codice-disciplinare-e-codice-di-condotta>



convenienza”, cui pure fa riferimento lo stesso citato art. 7, ovvero con “*altro interesse personale*”, che potrebbero interferire con lo svolgimento dei doveri pubblici.

In base all’art. 97 della Costituzione italiana, la funzione pubblica deve essere svolta in maniera imparziale e indipendente rispetto ai diversi interessi in gioco. Il funzionario pubblico deve essere neutrale anche rispetto al proprio coinvolgimento. In caso contrario, si ha un CdI che danneggia e mette in pericolo l’imparzialità della pubblica amministrazione.

Il contrasto al CdI 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. 36/2023 e quelle contenute nel D.P.R. 62/2013, le quali trovano puntuali declinazioni nel Codice etico e di comportamento di Sapienza.

Nel Codice etico e di comportamento 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.

Linee guida in materia di conflitto di interessi

La Sapienza adotta varie misure atte a contrastare situazioni di CdI, anche potenziale, sia di carattere generale sia di carattere specifico.

Nell’ottica di una migliore gestione delle situazioni di CdI, anche potenziale, che i componenti della comunità universitaria possono trovarsi a gestire, l’Ateneo adotterà, entro il 2024 delle Linee Guida in materia.

Il documento in discorso sarà elaborato sulla base delle fonti normative vigenti, degli indirizzi giurisprudenziali e delle delibere ANAC e rappresenterà un *vademecum* operativo per tutti i componenti della comunità Sapienza (intesa come la collettività delle componenti universitarie rappresentate dai docenti -professori e ricercatori-, dai dirigenti e dal personale tecnico-amministrativo).

Sarà inoltre predisposto almeno un documento di Linee Guida settoriali con riferimento a ciascuna delle seguenti Aree di rischio corruttivo: 1. contratti pubblici (nel 2024: v. *infra*); 2. gestione delle attività di ricerca; 3. provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei



destinatari con effetto economico diretto e immediato per il destinatario; 4. acquisizione e gestione del personale, nonché gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne; 5. incarichi e nomine, nonché gestione degli enti e delle attività esternalizzate delle università (nel 2024: v. *infra*).

CONFLITTO DI INTERESSI → Misura 2.1 (Cfr. All. 1)

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.

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 Formazione di commissioni e assegnazioni a particolari uffici (art. 35-bis 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 professoressa, 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 ATTIVITÀ/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 16ter 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.

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

4.7.8 Formazione del personale

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.

Le attività formative proseguiranno nel 2024 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 2023-2025:



- 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: [...] I-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.

ROTAZIONE “STRAORDINARIA” → Monitoraggio sull’attuazione della misura (Cfr. All. 4)

4.7.11. Patti di integrità negli affidamenti

La Sapienza predispone 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)

4.7.12 Area di rischio “contratti pubblici”

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

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.

Formazione delle 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. 538/2016 e D.D. 3736/2016 è stata prevista un'apposita regolamentazione che attribuisce all'attuale ARAP 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 predispone – 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. 538/2016 e D.D. 3736/2016) e nell’ambito della selezione dei fornitori per gli appalti di lavori sotto soglia. (Cfr. All. 4)

Rinnovo 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)

Linee guida per la gestione del conflitto di interessi nell’area di rischio “Contratti pubblici”

La gestione del conflitto di interessi assume uno speciale rilievo nello svolgimento delle procedure di affidamento degli appalti e concessioni, uno dei settori a maggior rischio corruttivo.

Il Codice dei contratti pubblici contiene all’art. 16 una specifica norma in materia, anche avendo riguardo all’esigenza di garantire la parità di trattamento degli operatori economici.

Sapienza predisporrà specifiche Linee guida settoriali in materia, entro il 31.12.2024, a seguito dell’adozione delle Linee guida di carattere generale di cui *supra*, 4.7.2.1

CONFLITTO DI INTERESSI → Misura 2.2 (cfr. All. 1)

Mappatura dei RUP

Il RPCT è chiamato a prevedere nel Piano misure generali e/o specifiche in merito ai seguenti aspetti:

- ✓ applicazione del Codice di comportamento di cui al D.P.R. 62/2013 e del Codice etico e di comportamento dell’amministrazione al RUP e ai soggetti assegnati alla struttura di supporto, ove istituita;
- ✓ gestione del conflitto di interessi ex art. 16 del Codice dei contratti (D.Lgs. 36/2023), con chiare indicazioni in ordine all’obbligo – per il soggetto che ricopre l’incarico di RUP e per il personale di supporto - di dichiarare le



eventuali situazioni di conflitto di interessi e all'individuazione del soggetto competente alla verifica e valutazione delle dichiarazioni rese (cfr. Parte speciale "*Conflitti di interessi in materia di contratti pubblici*" del PNA 2022);

- ✓ rotazione effettiva degli incarichi attribuiti per lo svolgimento delle funzioni del RUP;
- ✓ formazione del personale idoneo a ricoprire l'incarico di RUP in materia di prevenzione della corruzione, da affiancare alla formazione specifica in materia di appalti per garantire adeguata professionalità tecnica;
- ✓ in capo al RUP è inoltre posta la responsabilità per la pubblicazione in sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale delle informazioni richieste (precedentemente dalla L. 190/2012 e oggi) dal nuovo Codice dei contratti, nonché per le comunicazioni obbligatorie alla Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici (BDNCP) e al MIT.

La mappatura dei RUP di Ateneo assume rilievo anche ai fini della previsione e adozione di ulteriori idonee misure di prevenzione della corruzione nell'area di rischio "contratti pubblici".

La mappatura dei RUP nell'Ateneo risulta fondamentale per diverse finalità gestionali, alcune delle quali di seguito compendiate ed elencate senza pretesa di esaustività:

- ✓ ricognizione dei provvedimenti di nomina e inserimento nel fascicolo personale dell'interessato;
- ✓ mappatura delle competenze dei RUP;
- ✓ rotazione tra i RUP;
- ✓ "bonifica" della banca dati detenuta da ANAC e delle pubblicazioni effettuate sul sito istituzionale;
- ✓ mappatura, riconoscimento e gestione dei conflitti di interesse;
- ✓ monitoraggio e verifiche anticorruzione;
- ✓ adempimento e rendicontazione degli obblighi di pubblicazione, comunicazione e trasparenza;
- ✓ formazione dei RUP all'utilizzo delle piattaforme di approvvigionamento digitale;
- ✓ formazione e informazione giuridica e tecnica del personale chiamato a rivestire la qualifica di RUP o a ciò interessato;
- ✓ mantenimento e aggiornamento dei requisiti di qualificazione della stazione appaltante;
- ✓ costituzione di un albo generale e sezionale (distinto per materie, per categorie merceologiche, nonché per complessità e importo dei contratti) dei RUP.

Una rilevanza determinante nella definizione del Piano di attività va attribuita alla disponibilità di dati il più possibile estensivi, raffinati e affidabili sulle nomine a RUP.

Le fonti di dati in questione sono essenzialmente tre:

- ✓ dati presenti per Sapienza presso l'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA) detenuta da ANAC – acquisibili a mezzo di richiesta all'ANAC dal RPCT e/o dal RASA;



- ✓ dati presenti nella sottosezione “Gare e Appalti” della sezione “Amministrazione trasparente” del sito istituzionale – acquisibili dal RPCT;
- ✓ dati presenti nel gestore di protocollo “Titulus”, relativi agli atti di nomina dei RUP da parte dell’Amministrazione centrale e da parte delle Strutture – acquisibili dal Protocollo.

Ai fini della gestione delle informazioni così acquisite sarà progettato un database di Ateneo, a sviluppo interno, che ne consenta la rielaborazione avanzata e il riutilizzo mirato a fini di *data analytics*, nonché supporti la generazione di metadati, *report* e documenti utili ai fini dell’esercizio delle competenze primarie dell’Amministrazione.

CONTRATTI PUBBLICI: → Misura 12 Cfr. All. 1)

Reingegnerizzazione e digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti pubblici

Il D.Lgs. 36/2023 (artt. 19-36) recepisce l’esigenza di “*definire le modalità per digitalizzare le procedure per tutti gli appalti pubblici e concessioni e definire i requisiti di interoperabilità e interconnettività*”, prevista tra gli obiettivi più rilevanti del PNRR (v. *milestone M1C1-70*).

Il ciclo di vita dei contratti pubblici è, infatti, definito dall’art. 3, comma 1, lett. p) dell’Allegato I.1. al Codice, come l’«*insieme delle attività, anche di natura amministrativa e non contrattuale, che ineriscono alla programmazione, progettazione, pubblicazione, affidamento ed esecuzione del contratto*».

Nel nuovo Codice dei contratti pubblici un’intera Parte è dedicata alla digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti pubblici, stabilendo i principi e i diritti digitali sottesi alla partecipazione alle gare pubbliche.

Viene così costituito l’ecosistema nazionale di approvvigionamento digitale (*e-procurement*), composto da piattaforme telematiche “certificate”, che assicurano l’interoperabilità dei servizi svolti (art. 22) e la confluenza delle informazioni sulla Banca dati nazionale dei contratti pubblici dell’ANAC (BDNCP).

Tutte le gare transiteranno attraverso le piattaforme abilitate.

L’obiettivo del legislatore è quello di creare un’unica piattaforma centralizzata dei contratti pubblici in cui confluiscono i principali dati e informazioni relative ai contratti pubblici e agli operatori economici coinvolti e alla quale devono collegarsi tutte le banche dati e i sistemi informativi che svolgono a qualunque titolo una funzione nell’ambito degli appalti pubblici.

Inoltre, la digitalizzazione non riguarda solo la fase dell’espletamento delle procedure di affidamento ma tutte le fasi che costituiscono il ciclo di vita dei contratti pubblici, ossia la programmazione, la progettazione, la pubblicazione, l’affidamento e l’esecuzione (art. 21 Cod.).

Le disposizioni sulla digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti pubblici recate dalla Parte II del Codice, ovvero dagli artt. 19-36. d.lgs. 36/2023, la cui attuazione decorre dal 1° gennaio 2024, costituiscono fattore, tra l’altro, di standardizzazione, di semplificazione, di riduzione degli oneri amministrativi in capo agli operatori economici, nonché di trasparenza delle



procedure.

Come sottolineato anche dalla *Relazione agli articoli e agli allegati* al Codice, la digitalizzazione consente, da un lato, di assicurare efficacia, efficienza e rispetto delle regole e, dall'altro, costituisce misura di prevenzione della corruzione volta a garantire trasparenza, tracciabilità, partecipazione e controllo di tutte le attività.

Qualificazione e digitalizzazione costituiscono, quindi, pilastri del nuovo sistema e la loro effettiva, piena, attuazione contribuisce a velocizzare l'affidamento e la realizzazione delle opere, riducendo al contempo i rischi di *maladministration* mediante la previsione di committenti pubblici dotati di adeguate capacità, esperienza e professionalità e tramite la maggiore trasparenza e tracciabilità delle procedure.

CONTRATTI PUBBLICI → Misura 13 (Cfr. Al. 1)

Gap Analysis delle misure per le procedure PNRR alla luce del PNA 2022 e del PNA 2023

Il decreto legge 16 luglio 2020, n. 76 ha introdotto previsioni di semplificazione per gli affidamenti dei contratti pubblici sotto e sopra soglia.

La finalità degli interventi, esplicitata dal legislatore, è quella di incentivare gli investimenti pubblici nel settore delle infrastrutture e dei servizi pubblici e fronteggiare le ricadute economiche negative a seguito delle misure di contenimento e dell'emergenza sanitaria globale da COVID-19.

L'accelerazione, in alcuni casi, è impressa mediante deroghe al Codice dei contratti e ad altre disposizioni.

Occorre rilevare, tuttavia, che, nonostante le deroghe introdotte, il legislatore ha comunque fatto salve le misure di trasparenza per tutti gli atti delle procedure di affidamento semplificate.

Per gli appalti sopra soglia, è previsto che gli atti adottati siano pubblicati e aggiornati sui rispettivi siti istituzionali, nella sezione «*Amministrazione trasparente*» e siano quindi soggetti alla disciplina sia del D.Lgs. 33/2013 sia dell'art. 29 del D.Lgs. 50/2016 (art. 2, co. 6, D.L. 76/2020).

Per gli appalti sotto soglia, si ritiene applicabile comunque la disciplina sulla trasparenza del d.lgs. n. 33/2013 in quanto il legislatore all'art. 1, co. 2, lett. b), D.L. 76/2020 ha introdotto specifiche esclusioni solo in caso di affidamento di contratti di importo inferiore a 40.000 euro.

D'altra parte il principio di trasparenza permea l'intero sistema degli appalti, ivi inclusi quelli per il sotto soglia.

La trasparenza riveste, infatti, un ruolo di centrale importanza alla luce dell'innalzamento delle soglie che consentono il ricorso all'affidamento diretto e alle procedure negoziate.

Il decreto legge 31 maggio 2021, n. 77 in parte ha inciso sul regime "ordinario" dei contratti pubblici, in parte è intervenuto sulla normativa derogatoria già introdotta dal D.L. 76/2020 e su altre disposizioni derogatorie in materia, come il D.L. 32/2019.



L'entrata in vigore il 1° aprile 2023, con efficacia dal successivo 1° luglio 2023, del nuovo Codice dei contratti pubblici di cui al D.Lgs. 36/2023 (nuovo Codice) e la conferma di diverse norme derogatorie contenute nel D.L. 76/2020 e nel D.L. 77/2021 riferite al D.Lgs. 50/2016, hanno determinato un nuovo quadro di riferimento, consolidando, al contempo, alcuni istituti e novità introdotte negli ultimi anni.

Aspetto particolarmente significativo attiene al fatto che molte disposizioni semplificatorie e derogatorie previste dalle norme susseguitesi nel corso degli ultimi anni (D.L. 32/2019, D.L. 76/2020, D.L. 77/2021) sono state, per un verso, riproposte nel nuovo Codice e quindi introdotte in via permanente nel sistema dei contratti pubblici e, per altro verso, confermate per i progetti finanziati con fondi PNRR/PNC anche dopo la data di efficacia del D.Lgs. 36/2023, ai sensi della disciplina transitoria dallo stesso recata dall'art. 225, comma 8, e dalla Circolare del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT) del 12.07.2023 recante *“Regime giuridico applicabile agli affidamenti relativi a procedure afferenti alle opere PNRR e PNC successivamente al 1° luglio 2023 - Chiarimenti interpretativi e prime indicazioni operative”*.

Proprio il D.L. 77/2021 è stato peraltro oggetto di successive modifiche.

La prima con il decreto legge 24 febbraio 2023 n. 13, richiamato anche dall'art. 225 del nuovo Codice, che ha modificato numerosi provvedimenti normativi, tra cui anche il D.L. 76/2020, prorogando, in alcuni casi al 31 dicembre 2023, in altri casi al 31 dicembre 2026, alcune misure di semplificazione per gli interventi PNRR/PNC.

La seconda, con il decreto legge 10 maggio 2023 n. 51, che ha modificato l'art. 108 del nuovo Codice con riferimento al criterio della parità di genere.

La terza con il decreto legge n. 61 del 1° giugno 2023 che, tra l'altro, ha disposto una sospensione temporanea dei termini dei procedimenti e anticipato al 2 giugno 2023 la data di applicazione dell'art. 140, D.Lgs. 36/2023 per gli appalti di somma urgenza resi necessari a fronteggiare gli eventi alluvionali verificatisi a partire dal 1° maggio 2023.

Da ultimo con il decreto legge 13 giugno 2023 n. 69 è stato modificato l'art. 48 del D.L. 77/2021 prevedendo che trova applicazione l'articolo 226, comma 5, del Codice dei contratti pubblici.

Alla luce delle disposizioni vigenti, è possibile constatare che il settore della contrattualistica pubblica è governato da norme differenziate a seconda che si tratti di interventi di PNRR/PNC, di procedure avviate con il previgente D.Lgs. 50/2016 ovvero di procedure avviate in vigenza del nuovo Codice.

L'assetto normativo in essere dopo il 1° luglio 2023 determina pertanto la seguente tripartizione:

- ✓ procedure di affidamento avviate entro la data del 30 giugno 2023, c.d. “procedimenti in corso”, disciplinate dal vecchio Codice (art. 226, comma 2, D.Lgs. 36/2023);
- ✓ procedure di affidamento avviate dal 1° luglio 2023 in poi, disciplinate dal nuovo Codice;
- ✓ procedure di affidamento relative a interventi PNRR/PNC, disciplinati, anche dopo il 1° luglio 2023, dalle norme speciali riguardanti tali interventi contenute nel D.L. 77/2021 e ss.mm.ii. e dal nuovo Codice per quanto non regolato dalla disciplina speciale.



Tale insieme di norme ha creato una legislazione complessa e non sempre chiara, con il conseguente rischio di amplificare i rischi corruttivi e di cattiva amministrazione tipici dei contratti pubblici.

Le criticità possono emergere nelle diverse fasi del ciclo dell'appalto.

Da qui l'importanza di presidiare con misure di prevenzione della corruzione tutti gli affidamenti in deroga alla luce delle disposizioni normative richiamate.

I PNA 2022 e 2023 hanno identificato, per i principali istituti incisi dalle norme, possibili criticità e misure per mitigarle che le amministrazioni potranno considerare nell'elaborazione dei propri PTPCT o della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO.

Tali misure hanno carattere esemplificativo e vanno quindi adattate alle realtà organizzative delle amministrazioni, potendo queste ultime anche prevederne di ulteriori.

Per molte delle misure proposte il PNA non fornisce una specifica indicazione su chi dovesse metterle in atto, lasciando al RPCT il compito di individuare nel PTPCT/sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO il soggetto/la struttura competente all'attuazione della misura, tenendo conto delle peculiarità e dell'assetto organizzativo dell'amministrazione di appartenenza.

Nel corso del 2024 Sapienza analizzerà specificamente le misure indicate dal PNA 2022 e dal PNA 2023 per verificare il grado di attuale *compliance* e di potenziale avvicinamento.

CONTRATTI PUBBLICI → Misura 14 (Cfr. All. 1)

4.7.13 Attività di ricerca

Progetti di ricerca di Ateneo

Nell'ambito dei progetti di ricerca, la Sapienza ha adottato varie misure, 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 all'art. 5 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.

Gestione del potenziale 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 Rettrice, 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 nell'ultimo anno accademico utile, 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 e/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*.

Il Bando Ricerca 2023 ha previsto il referaggio esterno anche per i progetti di ricerca Piccoli e Medi. 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.

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. 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 11 (Cfr. All. 1)

CONFLITTI DI INTERESSE NELL'AMBITO DELLE ATTIVITA' DI RICERCA → Misura 11.1 (Cfr. All. 1)

CONFLITTI DI INTERESSE NELL'AMBITO DELLE ATTIVITA' DI RICERCA → Monitoraggio sull'attuazione della circolare 81854 del 17.10.2018 (Cfr. All. 4)



4.7.14 Linee guida per la gestione del conflitto di interessi nelle aree di rischio “Incarichi e nomine, nonché gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università,”, con particolare riferimento ai soggetti partecipati dall’Ateneo nel quadro del PNRR

Gli impegni assunti con il PNRR coinvolgono direttamente le pubbliche amministrazioni e incidono in modo significativo sull’innovazione.

L’istituzione di numerosi soggetti a partecipazione universitaria evidenzia la necessità di estendere ad essi il perimetro della rete anticorruzione dell’Ateneo nel rispetto dei reciproci ruoli e delle reciproche autonomie di gestione.

In quanto tali fenomeni costituiscono una sorta di *tertium genus* tra l’area di rischio “Incarichi e nomine” e l’area di rischio “Gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università”, occorre in primo luogo valutarli sotto il profilo della gestione dei potenziali conflitti di interessi.

Per tale motivo, Sapienza predisporrà specifiche Linee guida settoriali in materia, entro il 31.12.2024, a seguito dell’adozione delle Linee guida di carattere generale di cui *supra*, 4.7.2.1

CONFLITTO DI INTERESSI → Misura 2.3 (Cfr. All. 1)

4.7.15 Misure di prevenzione di cui alle Linee guida ANAC 2015 e al PNA 2017. Applicazione agli enti partecipati istituiti nel quadro del PNRR

La delibera ANAC 1134/2015 conteneva le “Nuove Linee guida per l’attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici”.

Con la determina 8/2015 l’Autorità Nazionale Anticorruzione si era già espressa per l’applicazione della materia da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici, alla luce delle disposizioni della L 190/2012 e del D.Lgs. 33/2013.

I soggetti di cui all’art. 2-bis, co. 2, del D.Lgs. 33/2013 (enti pubblici economici, ordini professionali, società in controllo pubblico come definite dall’art. 2, co. 1, lett. m), del D.Lgs. 175/2016, associazioni, fondazioni ed enti di diritto privato comunque denominati, anche privi di personalità giuridica, con bilancio superiore a cinquecentomila euro, la cui attività sia finanziata in modo maggioritario per almeno due esercizi finanziari consecutivi nell’ultimo triennio da pubbliche amministrazioni e in cui la totalità dei titolari o dei componenti dell’organo s’amministrazione o di indirizzo sia designata da pubbliche amministrazioni) sono tenuti ad adottare misure di prevenzione della corruzione integrative di quelle adottate ai sensi del D.Lgs. 231/2001.



I soggetti di cui all'art. 2-bis, co. 3, del D.Lgs. 33/2013 (società in partecipazione pubblica come definite dal come definite dall'art. 2, co. 1, lett. n), del D.Lgs. 175/2016, associazioni, fondazioni ed enti di diritto privato, anche privi di personalità giuridica, con bilancio superiore a cinquecentomila euro, che esercitano funzioni amministrative, attività di produzione di beni e servizi a favore delle amministrazioni pubbliche o di gestione di servizi pubblici) sono invece esclusi dall'ambito di applicazione delle misure di prevenzione della corruzione, diverse dalla trasparenza.

La seguente tabella identifica le iniziative che la Sapienza aveva adottato nel 2018 rispetto agli enti partecipati ai sensi del Piano anticorruzione 2018-2020.

Tipologia di soggetti	Iniziativa svolta dalla Sapienza
<p>Società in controllo pubblico come definite dall'articolo 2, comma 1, lettera m), del decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175.</p> <p>Sono escluse le società quotate come definite dall'articolo 2, comma 1, lettera p), dello stesso decreto legislativo, nonché le società da esse partecipate, salvo che queste ultime siano, non per il tramite di società quotate, controllate o partecipate da amministrazioni pubbliche</p> <p>Associazioni, fondazioni ed enti di diritto privato comunque denominati, anche privi di personalità giuridica, con bilancio superiore a cinquecentomila euro, la cui attività sia finanziata in modo maggioritario per almeno due esercizi finanziari consecutivi nell'ultimo triennio da pubbliche amministrazioni e in cui la totalità dei titolari o dei componenti dell'organo d'amministrazione o di indirizzo sia designata da pubbliche amministrazioni</p>	<p>Messa a disposizione sezione sito istituzionale per trasparenza entro il 31.01.2018</p> <p>Promozione degli adempimenti e promozione di misure integrative di quelle adottate ai sensi del D.Lgs. 231/2001 (ivi compresa nomina responsabile anticorruzione) con atto di indirizzo entro il 31.01.2018</p> <p>Monitoraggio sugli adempimenti al 30.04.2018</p>
<p>Società in partecipazione pubblica come definite dal decreto legislativo emanato in attuazione dell'articolo 18 della legge 7 agosto 2015, n. 124</p> <p>Associazioni, fondazioni ed enti di diritto privato, anche privi di personalità giuridica, con bilancio superiore a cinquecentomila euro, che esercitano funzioni amministrative, attività di produzione di beni e servizi a favore delle amministrazioni pubbliche o di gestione di servizi pubblici</p>	<p>Promozione degli adempimenti e promozione di misure integrative di quelle adottate ai sensi del D.Lgs. 231/2001 (ivi compresa nomina responsabile anticorruzione) mediante informazione sulle Linee guida ANAC</p>

Alla luce dell'avvenuta istituzione nel biennio 2022-2023 di numerosi soggetti (SCARL, fondazioni, centri interuniversitari) nei quali Sapienza ha una partecipazione nel quadro dell'attuazione degli interventi previsti dal PNRR, si procederà nel corso del primo semestre 2024 ad una ricognizione dei medesimi, alla predisposizione di un *report* del RPCT sulle eventuali criticità dei rapporti tra i singoli soggetti e Sapienza, nonché alla programmazione delle relative iniziative da attuare a partire dal secondo semestre del medesimo anno, secondo i rispettivi differenti regimi, ai sensi delle Linee guida di cui alla delibera ANAC 1134/2015 e al PNA 2017.



In proposito, si renderà necessario, in tale ambito, applicare ai soggetti menzionati almeno le seguenti misure di prevenzione di cui al PNA 2017:

- 1) adozione di un atto di indirizzo rettorale nei casi previsti dalla normativa (entro 31.12.2024);
- 2) regolazione dell'utilizzazione di personale dell'ateneo presso tali enti, nella forma di specifiche incompatibilità ovvero di regole sull'autorizzazione allo svolgimento di incarichi esterni, tenendo conto non solo della garanzia della prestazione di lavoro a favore dell'ateneo, ma anche della necessità di evitare conflitti di interesse, sia pure potenziali (entro il 31.12.2024);
- 3) preventiva approvazione da parte dell'ateneo dei regolamenti degli enti partecipati sul reclutamento del personale e sul conferimento degli incarichi e obbligo di sottoposizione al parere dell'organo di vertice degli atenei di ogni delibera relativa al reclutamento del personale o al conferimento di incarichi (entro il 30.06.2025 e all'occorrenza);
- 4) revisione delle convenzioni tra l'Università e i soggetti partecipati (entro il 31.12.2024);
- 5) regolamentazione dei rapporti tra l'Università e i soggetti ~~particolati~~ partecipati tenuto conto dell'autonomia di tali soggetti e della loro soggezione alla normativa vincolistica pubblica (entro il 31.12.2024);
- 6) individuazione di specifiche misure di trasparenza al fine di consentire un controllo diffuso, nella comunità dell'ateneo, sull'effettivo e corretto funzionamento degli enti partecipati e sulla loro necessità (entro il 31.12.2025);
- 7) verifiche da parte dell'università sull'applicazione della normativa anticorruzione e trasparenza da parte degli enti privati ai sensi del D.Lgs. 33/2013 e della L. 190/2012 (a partire dal 01.01.2025).

SOGGETTI PARTECIPATI (PNA 2017) → Misure 15-15.1-15.2-15.3-15.4-15.5-15.6-15.7 (Cfr. All. 1)

4.7.16 Monitoraggio dell'attuazione della riorganizzazione dell'Amministrazione centrale, verifica delle competenze e revisione del Regolamento di attuazione delle norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi e della Carta dei servizi

Nel 2023 è stato completato con la D.D. 3619/2023 il progetto di riorganizzazione funzionale dell'Amministrazione Centrale, finalizzato a renderla maggiormente coerente con i contenuti del piano strategico 2022-2026.

Il progetto, elaborato dalla Direttrice Generale e condiviso con la *Governance*, ha l'obiettivo di adeguare l'Amministrazione alle nuove sfide, opportunità e necessità che si prospettano per l'Ateneo, nell'immediato e nel medio-lungo termine. Il piano ha interessato e modificato la struttura organizzativa, in modo più o meno rilevante, di nove Aree delle tredici preesistenti.



Per effetto della riorganizzazione le Aree sono passate da 13 a 14, mentre gli Uffici e i Settori sono rimasti in numero pressoché equivalente, verificandosi la riattribuzione di competenze di Aree ora disciolte a più Aree preesistenti o di nuova costituzione.

Come in tutte le fasi di prima applicazione di una riorganizzazione, tendono a poter verificarsi circostanze di possibile incompetenza relativa, di incompetenza assoluta, di competenza rispetto agli affari trattati, che esitano in episodi di *maladministration* e in illegittimità (nullità o annullabilità) delle delibere degli Organi collegiali, dei provvedimenti rettorali, nonché delle disposizioni rettorali.

Al fine della verifica dell'effettiva e corretta applicazione della nuova organizzazione amministrativa, si procederà a un monitoraggio della conformità dell'*iter* procedimentale dei relativi affari di principale rilievo.

Alla luce della riorganizzazione delle Aree si è palesata la necessità della revisione del Regolamento di attuazione delle norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi e della Carta dei servizi.

RIORGANIZZAZIONE AMMINISTRATIVA → Misure 16-16.1 (Cfr. All. 1)

RIORGANIZZAZIONE AMMINISTRATIVA → Misure 17-18 (Cfr. All. 1)

4.7.17 Riviste di Ateneo

In data 10.11.2021, con D.R. n. 2943, è stato emanato il Regolamento per l'istituzione, la pubblicazione e il finanziamento di Riviste di proprietà dell'Ateneo, approvato dagli OO.CC. con delibere del Senato Accademico n. 260 del 12.10.2021 e del Consiglio di Amministrazione n. 334 del 28.10.2021.

Il regolamento è suddiviso in tre sezioni, concernenti le tre fasi importanti del processo di gestione delle riviste: istituzione, pubblicazione, finanziamento.

Tenuto conto delle novità introdotte dal nuovo codice degli appalti, D.LGS N. 36/2023, si rende necessario un aggiornamento del suddetto Regolamento, con particolare attenzione a quanto disposto nella sezione "Pubblicazione della Rivista" – art. 7 Procedure per l'affidamento a editore esterno del servizio di pubblicazione.

RIVISTE DI ATENEO → Misura 19 (Cfr. All. 1)

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.

Nel corso del 2024, in considerazione della riorganizzazione della Amministrazione centrale avvenuta nel 2023, nonché della nuova mappatura dei processi in svolgimento attraverso la piattaforma Chartis e della prevista adozione tra le misure generali di Linee guida (generali) in materia di conflitto di interessi, saranno destinati a trattamento con misure specifiche i rischi classificati come maggiori o uguali di "medio".

Inoltre, in considerazione della prevista adozione tra le misure generali di Linee guida settoriali in materia di conflitto di interessi nelle aree di rischio: Contratti pubblici; Nomine e partecipazioni nonché gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università, con riferimento ai soggetti partecipati dall'Ateneo nel quadro del PNRR, nei relativi processi saranno destinati a trattamento con misure specifiche i soli rischi classificati come "alto".

Nell'Allegato 2 sono state, altresì, inserite misure specifiche con riferimento ai Centri di Spesa a seguito dell'analisi condotta sulla base dell'Obiettivo BVI del PIAO 2023-2025.

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"⁴⁴ rappresenta il canale che consente la piena accessibilità alle informazioni, ai dati e ai documenti pubblicati ai sensi del D.Lgs. 33/2013.

⁴⁴ <http://web.uniroma1.it/trasparenza>



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 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".

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", l'entrata in vigore del Nuovo Codice dei contratti pubblici, di cui al D.Lgs. 36/2023, ha strutturalmente modificato la disciplina in ordine alla pubblicazione di documenti, dati e informazioni relativi alle procedure di aggiudicazione di appalti di lavori, servizi e forniture, per le procedure avviate dopo il 1° gennaio 2024.

Tale disciplina si rinvia oggi all'art. 37 del D.Lgs. 33/2013 e nel nuovo Codice dei contratti di cui al D.Lgs. 36/2023 che ha acquistato efficacia dal 1° luglio 2023 (art. 229, co. 2). In particolare, il citato codice, disponendo all'art. 226, comma 3, l'abrogazione dell'art. 1, comma 32, L. 190/2012, ha previsto all'art. 28 i dati minimi oggetto di pubblicazione e, in combinato disposto con l'art. 37 del D.Lgs. 33/2013, che la pubblicazione, in precedenza effettuata nella Sezione Amministrazione Trasparente, sia sostituita dalla trasmissione dei medesimi alla Banca Dati Nazionali dei Contratti Pubblici (BDNCP) attraverso le piattaforme di approvvigionamento digitale utilizzate per svolgere le procedure di affidamento e di esecuzione dei contratti pubblici, spettando all'amministrazione, al fine di garantire la trasparenza dei dati comunicati alla BDNCP, il compito di assicurare il collegamento tra la sezione «Amministrazione trasparente» del sito istituzionale e la stessa BDNCP, secondo le disposizioni di cui al D.Lgs. n. 33/2013, garantendo, in tal modo, un accesso immediato e diretto ai dati da consultare riferiti allo specifico contratto della stazione appaltante e dell'ente concedente ed assicurando la trasparenza dell'intera procedura contrattuale, dall'avvio all'esecuzione, così come indicato dall'ANAC con delibera 264 del 20 giugno 2023, integrata dalla delibera 601 del 19 dicembre 2023. Nella medesima Delibera, precisamente nell'Allegato 1, sono individuati gli atti, i dati e le informazioni che non devono essere comunicati alla BDNCP ma devono essere pubblicati nella citata sottosezione.

Per quanto concerne, invece, le procedure avviate precedentemente al 1° gennaio 2024, per espressa previsione normativa, trova applicazione un regime transitorio che si sostanzia nella reviviscenza delle disposizioni in materia di pubblicazioni abrogate dal nuovo codice, secondo le indicazioni fornite dall'ANAC nell'Allegato 9 al PNA 2022.



Di conseguenza, in base al periodo temporale in cui ha preso avvio e si è conclusa la singola procedura, troverà applicazione un diverso regime di pubblicazione, così come indicato dalla stessa Autorità nell'Aggiornamento al PNA 2022 (delibera 605 del 19 dicembre 2023), mediante tabella riassuntiva, che si ripropone integralmente:

Fattispecie	Pubblicità trasparenza
Contratti con bandi e avvisi pubblicati prima o dopo il 1° luglio 2023 ed esecuzione conclusa entro il 31 dicembre 2023	Pubblicazione nella "Sezione Amministrazione trasparente" sottosezione "Bandi di gara e contratti", secondo le indicazioni ANAC di cui all'All. 9) al PNA 2022.
Contratti con bandi e avvisi pubblicati prima o dopo il 1° luglio 2023 ma non ancora conclusi alla data del 31 dicembre 2023	Assolvimento degli obblighi di trasparenza secondo le indicazioni di cui al comunicato sull'avvio del processo di digitalizzazione che ANAC, d'intesa con il MIT, ha adottato con Delibera n. 582 del 13 dicembre 2023.
Contratti con bandi e avvisi pubblicati dopo il 1° gennaio 2024	Pubblicazione mediante invio alla BDNCP e pubblicazione in AT secondo quanto previsto dalle disposizioni del nuovo Codice in materia di digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti di cui agli artt. 19 e ss. gg. e dalle delibere ANAC n. 261/2023 e n. 264/2023 (e relativo Allegato 1) e successivi aggiornamenti.

Pertanto, in conformità a quanto indicato dall'ANAC, per i "Contratti con bandi e avvisi pubblicati prima o dopo il 1° luglio 2023 ed esecuzione conclusa entro il 31 dicembre 2023", disciplinate dal D.Lgs. 50/2016 o dal D.Lgs. 36/2023, la pubblicazione di dati, documenti e informazioni in AT, sottosezione "Bandi di gara e contratti", avviene secondo le indicazioni ANAC di cui all'Allegato 9) al PNA 2022. Ciò in considerazione del fatto che il nuovo Codice prevede che le disposizioni in materia di pubblicazione di bandi e avvisi e l'art. 29 del vecchio Codice continuano ad applicarsi fino al 31 dicembre 2023 (art. 225, comma 1 e 2, D.Lgs. 36/2023).

Rimane ferma anche la pubblicazione tempestiva, quindi per ogni procedura di gara, dei dati elencati all'art. 1, comma 32, L. 190/2012, con esclusione invece delle tabelle riassuntive in formato digitale standard aperto e della comunicazione ad ANAC dell'avvenuta pubblicazione dei dati e della URL.

Si ribadisce, da ultimo, che i dati da pubblicare devono riferirsi a ciascuna procedura contrattuale in modo da avere una rappresentazione sequenziale di ognuna di esse, dai primi atti alla fase di esecuzione.

Per i "Contratti con bandi e avvisi pubblicati prima o dopo il 1° luglio 2023 ma non ancora conclusi alla data del 31 dicembre 2023", ANAC ha adottato, con delibera 582 del 13 dicembre 2023, d'intesa con il MIT, un comunicato relativo all'avvio del processo di digitalizzazione e a cui si rinvia anche per i profili attinenti all'assolvimento degli obblighi di trasparenza.

Infine, per i contratti con bandi e avvisi pubblicati dopo il 1° gennaio 2024, come già evidenziato sopra, gli obblighi di pubblicazione sono assolti secondo quanto previsto dalle disposizioni del nuovo Codice in materia di digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti di cui agli artt. 19 e ss. e dai relativi regolamenti attuativi di ANAC.



In particolare, le informazioni che le stazioni appaltanti sono tenute a trasmettere alla BDNCP e le modalità di assolvimento di tale obbligo sono stati descritti da ANAC, come sopra precisato, nella delibera 261 del 20 giugno 2023.

Nell'Allegato 1) della già citata delibera 264 del 20 giugno 2023 e successivi aggiornamenti, sono stati invece precisati i dati, i documenti, le informazioni la cui pubblicazione va comunque assicurata nella sezione "Amministrazione trasparente".

Si precisa che, nel PNA 2022, ANAC aveva già affrontato il tema della trasparenza in materia di contratti pubblici del PNRR. A tal proposito, alla luce di quanto già sopra indicato, resta ferma la disciplina speciale dettata dal MEF per i dati sui contratti PNRR per quanto concerne la trasmissione al sistema informativo "ReGiS" descritta nella parte Speciale del PNA 2022, come aggiornata dalle Linee guida e Circolari successivamente adottate dal MEF.

Da ultimo, l'ANAC, con un comunicato del suo Presidente del 10.01.2024, ha, altresì, fornito indicazioni di carattere transitorio sull'applicazione delle disposizioni del codice dei contratti pubblici in materia di digitalizzazione degli affidamenti di importo inferiore a 5.000 euro.

L'Autorità, al fine di favorire le Amministrazioni nell'adeguarsi ai nuovi sistemi, ha previsto che, fino al 30.09.2024, per gli affidamenti diretti di importo inferiore a 5.000 euro può essere utilizzata l'interfaccia web messa a disposizione dalla piattaforma contratti pubblici - PCP dell'ANAC.

Lo strumento messo a disposizione dall'ANAC rappresenta una modalità suppletiva che può essere utilizzata in caso di impossibilità o difficoltà di ricorso alle PAD (piattaforme di approvvigionamento digitale certificate), per il primo periodo di operatività della digitalizzazione.

Resta comunque fermo che, anche in questo caso, la stazione appaltante deve comunque garantire la tempestiva trasmissione delle informazioni alla BDNCP, attraverso la compilazione dell'apposita scheda (AD5), al fine di consentire l'assolvimento delle funzioni ad essa demandate, ivi compresi gli obblighi in materia di trasparenza.

Per gli affidamenti di importo pari o superiore a 5.000 euro restano ferme le indicazioni già fornite in merito all'obbligo di svolgere le procedure di affidamento mediante PAD.

A decorrere dal 1.10.2024 anche per gli affidamenti diretti di importo inferiore a 5.000 euro sarà comunque obbligatorio il ricorso alle piattaforme certificate.

Ciò chiarito, al fine di rendere l'Allegato 3 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. 97/2016.

Non sono, parimenti, inclusi gli obblighi di pubblicazione che sono stati oggetto della Sentenza della Corte Costituzionale 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
		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 dirigenti amministrativi	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 240/2010⁴⁵ 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.⁴⁶

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 funzionale come nel seguito descritta.

⁴⁵ 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

⁴⁶ Il documento è disponibile alla seguente pagina istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/documento/statuto>



5.3 Organizzazione dell'Amministrazione Centrale

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.

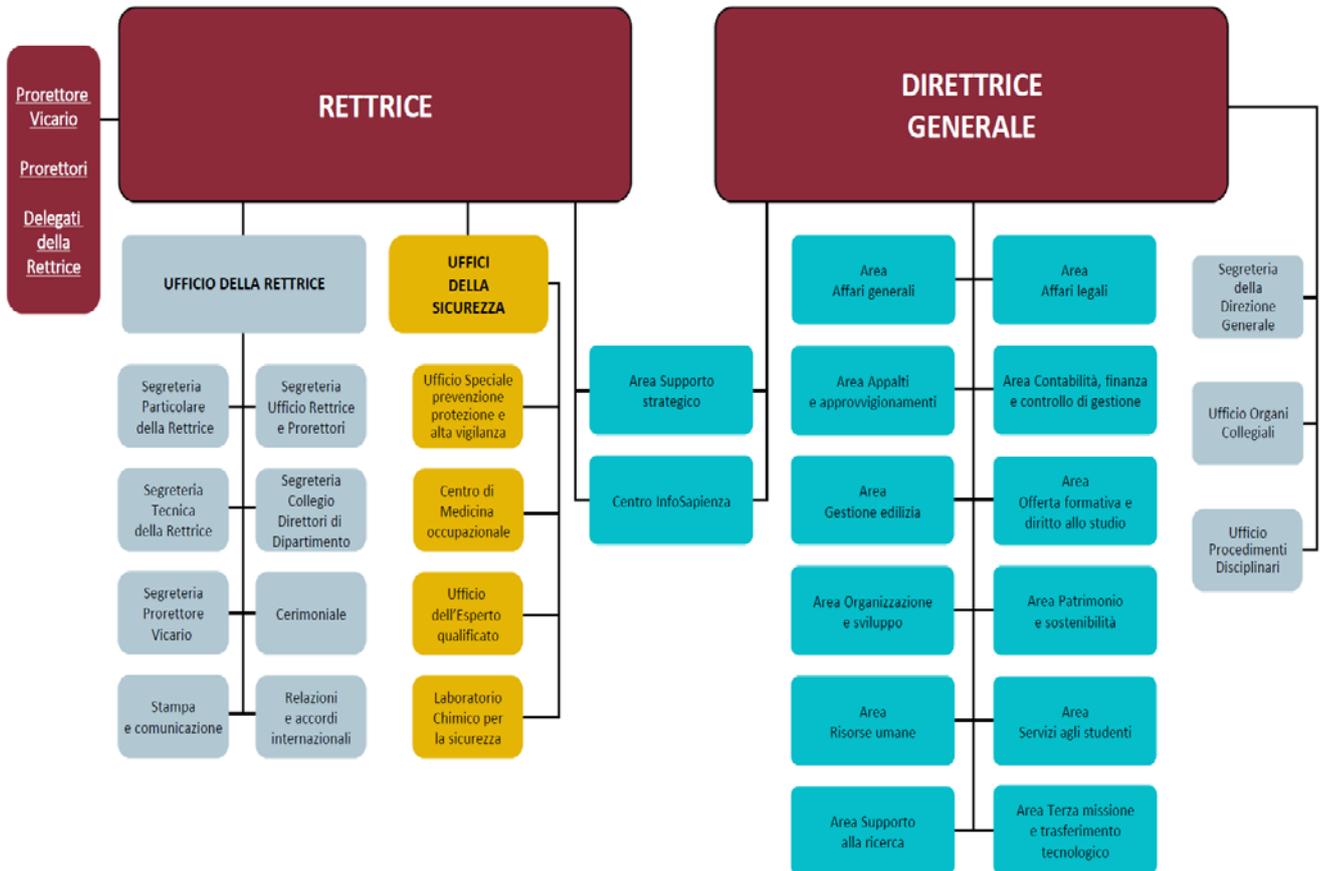
Le Aree dirigenziali sono articolate in uffici, unità organizzative presiedute da un funzionario di categoria EP, composti da due o più settori funzionali, presieduti da un funzionario di categoria D.

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 Settore⁴⁷.

Di seguito la rappresentazione dell'organigramma dell'Amministrazione Centrale:

⁴⁷ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/organizzazione-dellamministrazione-centrale>



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



POSIZIONI ORGANIZZATIVE	CTG	NUMERO
Capo Ufficio	EP	37
Energy Manager	EP	1
Direttore Sistema Bibliotecario Sapienza	EP	1
Rad ad interim Sistema Bibliotecario Sapienza	EP	1
Responsabile Centro di Medicina Occupazionale	EP	1
Responsabile delle attività complessivamente svolte dall'Ufficio auditing e controllo di gestione	D	7
Capo Settore	D	130
Responsabile del Servizio di prevenzione e protezione per le Aree omogenee di rischio	D	5
Responsabili Segreterie Centrali (Rettrice - Direttrice Generale - Prorettori - Collegio Direttori di Dipartimento)	D	5
FUNZIONI SPECIALISTICHE	D-C	56

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.

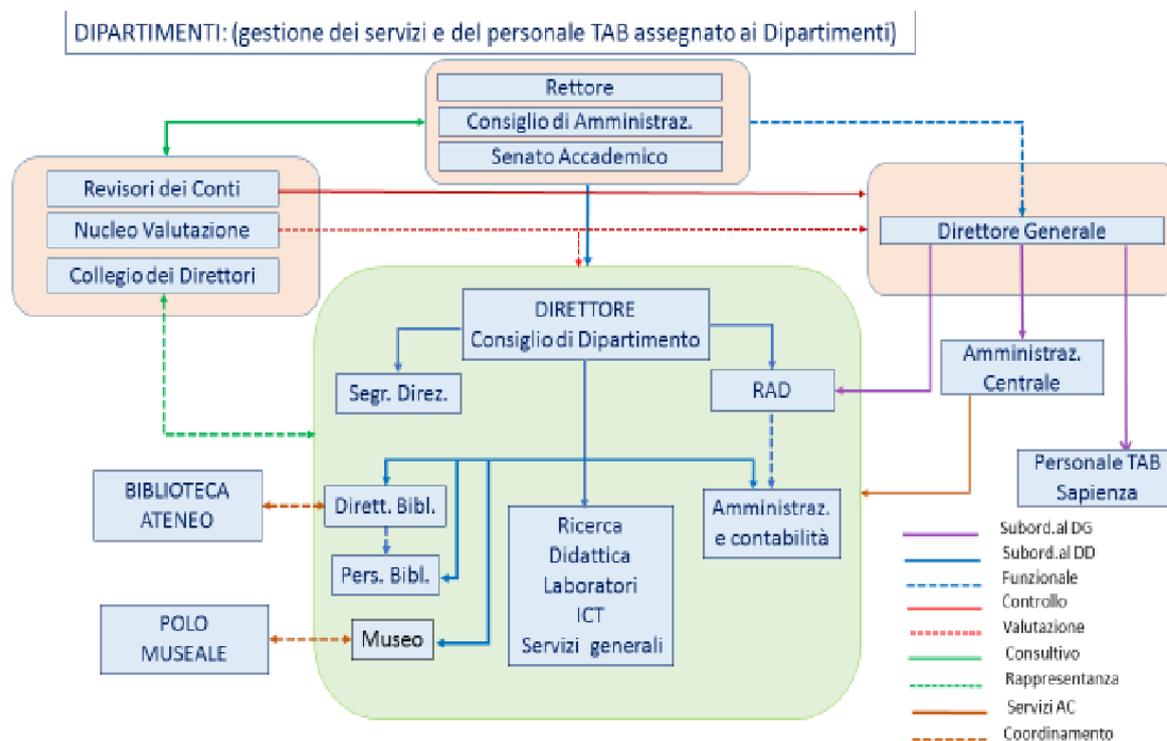


Laboratori: i laboratori (sperimentali, informatici e didattici) sono operativamente gestiti dal Responsabile di Laboratorio, le cui competenze variano in ragione della specifica tipologia di laboratorio. Essi sono coordinati da un docente responsabile delle attività di ricerca o di didattica ivi svolte. 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.

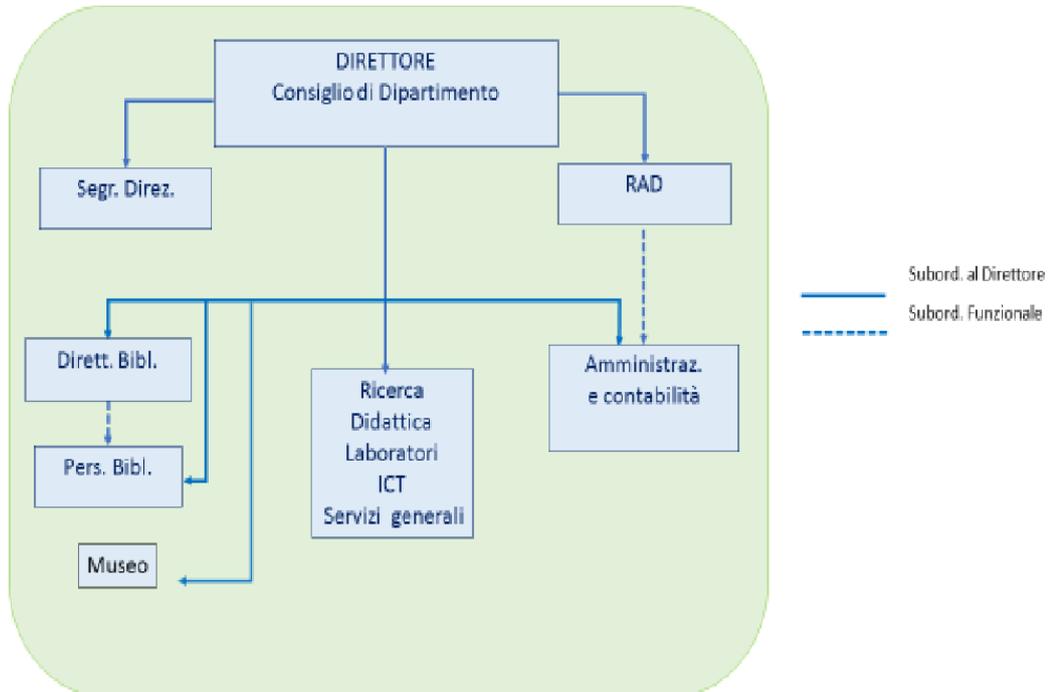
Servizi Generali: i Dipartimenti possono essere dotati di personale tecnico-amministrativo di portineria ovvero di personale di vigilanza presso gli edifici ad essi assegnati laddove esiste un'elevata frequentazione di studenti, dottorandi, assegnisti e visite di esterni, per le quali è necessario personale 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)



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

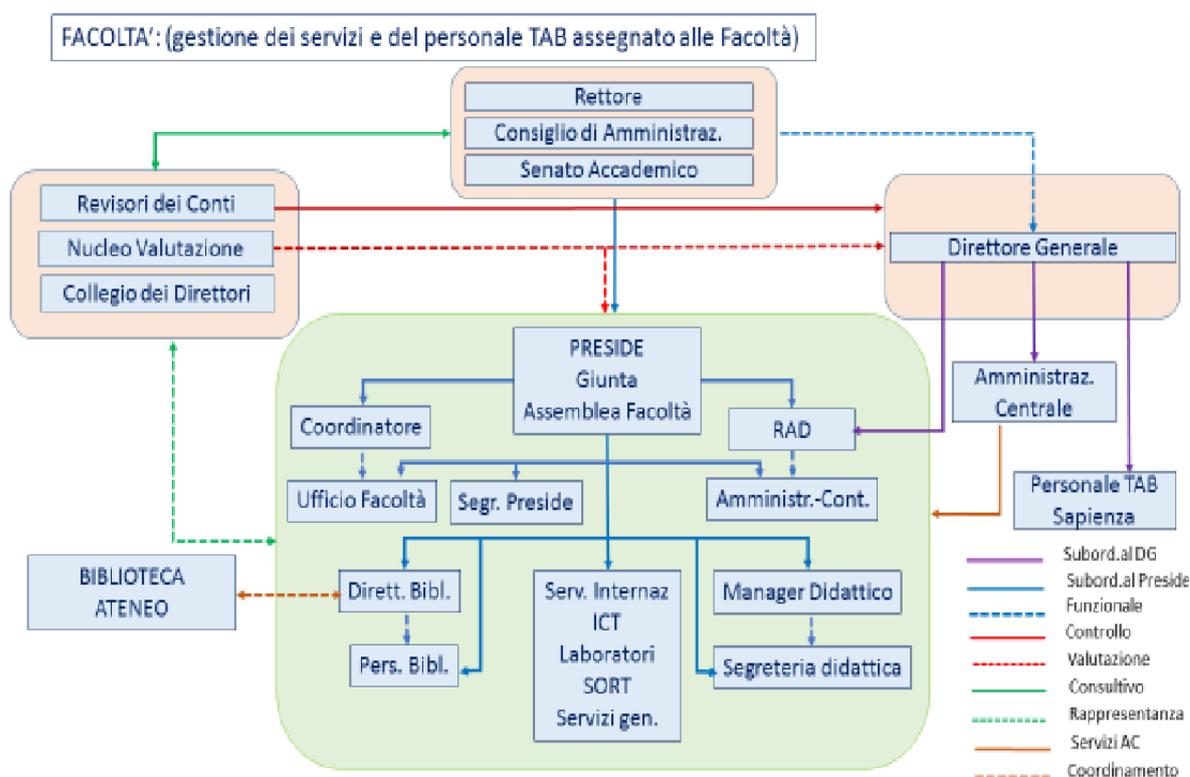


extra europei previste dall'offerta formativa dei programmi di cooperazione delle Istituzioni internazionali e la gestione degli studenti *incoming*.

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.





CENTRI DI SPESA (FACOLTA'-DIPARTIMENTI-CENTRI)			
POSIZIONI ORGANIZZATIVE	CTG	NUMERO	INTERIM
Coordinatore Ufficio Facoltà	D	11	-
Manager didattico	D	11	-
Referente amministrativo di Centro	EP-D	15	13
FUNZIONI SPECIALISTICHE			
Referente per la didattica	D-C	56	1
Referente per la ricerca	D-C	56	-
Referente per l'informatica	D-C	62	-
Responsabile servizi integrati CERSITES	D-C	0	-
Responsabile tecnico operativo preposto al coordinamento dei servizi e della logistica del Plesso Sant'Andrea	C	1	-
Referente Amministrativo per la Didattica per le Scuole di Specializzazione dell'Area Medica	D-C	3	-
Referente Amministrativo Scuola Specializzazione Professioni Legali	D	1	-

5.5 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	Fine 2023 / Inizio 2024
Numero contratti individuali di telelavoro sottoscritti	22	50	142	37	33

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 PA 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, c. 6, del decreto del Ministro per la PA dell'8 ottobre 2021, approvate dalla conferenza unificata del 16.12.2021 – 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).

È inoltre prevista la possibilità per il Direttore Generale di autorizzare, su istanza debitamente motivata del dipendente e del Responsabile di Struttura, lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile in deroga al limite massimo di giornate mensili previsto, nei casi di necessità di assistenza continuativa nei confronti di figlio o coniuge/convivente *more uxorio* affetto da gravi patologie certificate. L'istanza di lavoro agile “in deroga” può essere motivata anche da eccezionali e temporanei motivi familiari opportunamente documentati.

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).



Numero accordi individuali di lavoro agile ⁴⁸	
Max 6 gg. mensili	1.076
Max 8 gg. mensili	389
Accordi in deroga al limite massimo di giornate mensili	6
Totali	1.471

Modifiche alle attuali discipline regolamentari del lavoro agile e del telelavoro si potrebbero rendere necessarie a seguito della sottoscrizione definitiva del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro – Comparto Istruzione e Ricerca, per il triennio 2019/2021. Infatti, l'Ipotesi di Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro sottoscritta il 14 luglio 2023, al Titolo III rubricato “Lavoro a distanza” (artt. 10 – 16), detta una disciplina specifica sia per il lavoro agile (Capo I) sia per il c.d. “lavoro da remoto” che, si prevede, possa essere svolto secondo differenti forme, tra cui il telelavoro domiciliare, il *coworking* o il lavoro decentrato da centri satellite (Capo II).

Peraltro, con specifico riferimento al Regolamento di Ateneo per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile, è attualmente allo studio una sua modifica al fine di recepire la Direttiva del Ministro per la PA del 29 dicembre 2023 nella quale – pur ribadendosi che, a seguito del superamento dello stato di emergenza pandemica da covid-19, è venuta meno l'esigenza di prorogare ulteriormente i termini di legge che stabilivano l'obbligatorietà del lavoro agile per i lavoratori c.d. “fragili” – si evidenzia la necessità di garantire, ai lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, anche derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza.

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*”

⁴⁸ Dati aggiornati a Gennaio 2024.



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	1.526
	N. router wifi con SIM (c.d "saponette wifi") distribuiti	1.543
	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 OOCC d'Ateneo)

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.

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.

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 Rettore, 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.



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 2024

Il Consiglio di Amministrazione ha approvato il Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale per gli esercizi 2024-2026⁴⁹, con il documento relativo alla programmazione del fabbisogno di personale.

⁴⁹ CdA con delibera n. 431/23 nella seduta del 19 dicembre 2023.



Per la determinazione delle risorse per l'esercizio 2024, si è considerata la percentuale dell'80% delle cessazioni dell'anno 2023 (134,10 P.o.). 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 75,10 P.o. e di 32,18 P.o.

La definizione delle risorse per gli anni 2025 e 2026 si è basata su una facoltà assunzionale determinata calcolando il 50% delle cessazioni previste per gli anni 2024 e 2025 in ragione di un approccio prudenziale. Si precisa che non si considerano risorse per tali annualità riferite al DM 795/2023 "Piani straordinari reclutamento personale universitario 2022-2026". Le cessazioni per il 2024 (124,20 P.o.) e per il 2025 (127,95 P.o.) rendono disponibili risorse per facoltà assunzionali pari a 62,10 P.o. per il 2025 e 63,98 P.o. per il 2026. Per gli esercizi 2025 e 2026, la ripartizione delle risorse tra personale docente e personale tecnico amministrativo è stata considerata nella percentuale rispettivamente del 70% e del 30%.

Nella tabella seguente vengono riassunte le modalità di calcolo e di ripartizione delle risorse assunzionali nel triennio 2024-2026 in termini di punti organico⁵⁰:

Programmazione 2024			
Cessazioni 2023	Risorse utilizzabili complessive (80% cessazioni 2023)	Risorse utilizzabili personale docente (70% risorse complessive)	Risorse utilizzabili personale TAB (30% risorse complessive)
134,10	107,28	75,10	32,18
Programmazione 2025			
Cessazioni 2024	Risorse utilizzabili complessive (50% cessazioni 2024)	Risorse utilizzabili personale docente (70% risorse complessive)	Risorse utilizzabili personale TAB (30% risorse complessive)
124,20	62,10	43,47	18,63
Programmazione 2026			
Cessazioni 2025	Risorse utilizzabili complessive (50% cessazioni 2025)	Risorse utilizzabili personale docente (70% risorse complessive)	Risorse utilizzabili personale TAB (30% risorse complessive)
127,95	63,98	44,79	19,19

Inoltre nel 2023 è stato pubblicato il DM 26 giugno 2023 n. 795 relativo ai Piani straordinari reclutamento personale universitario 2022-2026, con cui sono state attribuite a Sapienza risorse aggiuntive per un totale di 178 P.o.⁵¹ che si affiancano alle risorse determinate per l'anno 2024.

⁵⁰ Per ulteriori chiarimenti si rimanda alla pagina <https://www.uniroma1.it/it/pagina/bilancio-unico-di-ateneo-di-previsione-triennale-2024-2026>

⁵¹ Il Consiglio di Amministrazione non ha ancora ripartito tali risorse aggiuntive tra personale docente e personale tecnico amministrativo



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 distribuzione dei punti organico destinati a Facoltà e Dipartimenti.

In linea con quanto stabilito dagli Organi di Governo⁵², nell'ambito della Programmazione 2022 biennio 2022-2023 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 il fabbisogno di personale 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 "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2021-2023";

Per quanto riguarda le Facoltà, lo Statuto di Sapienza, all'art. 10 comma 6, prevede che il 20% delle risorse destinate al reclutamento sia attribuito alle Facoltà e da queste ai Dipartimenti su base premiale e progettuale.

I criteri vigenti sono stati confermati anche per la Programmazione 2023 - biennio 2023-2024⁵³.

Focus personale tecnico-amministrativo

In linea con la programmazione di bilancio e in coerenza con le Linee di Sviluppo dettate dal Piano Strategico 2022-2027⁵⁴, sulla base delle quali sono stati declinati gli obiettivi operativi confluiti nel presente documento, è stato definito un nuovo piano di reclutamento triennale del personale tecnico-amministrativo.

Conformemente alle Linee di sviluppo citate sono state prese in considerazione esigenze di mantenimento e sviluppo di attività di rilevanza strategica, in particolare, nei seguenti ambiti:

⁵² Senato Accademico delibera n. 103/2021 e n.182 del 12 luglio 2022 e Consiglio di Amministrazione del 19 luglio 2022.

⁵³ Senato Accademico delibera n. 304 del 12 dicembre 2023

⁵⁴ 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.



- rafforzamento delle competenze tecniche e gestionali dell'Amministrazione per supportare i progetti finanziati nell'ambito del "Piano nazionale di ripresa e resilienza" (PNRR);
- potenziamento del processo di trasformazione digitale, di semplificazione amministrativa dei servizi e di integrazione degli applicativi, a vantaggio della qualità, della semplificazione, dell'accessibilità e della trasparenza.
- sviluppo degli interventi di edilizia universitaria quali la ristrutturazione, modernizzazione ed efficientamento energetico, con particolare attenzione agli spazi dedicati alla didattica;
- sviluppo dei laboratori dipartimentali di ricerca e didattica, con particolare riferimento alle esigenze individuate nell'ambito dell'attività di ricognizione del fabbisogno di professionalità tecniche;
- potenziamento delle attività correlate alla gestione contabile e amministrativa dei finanziamenti alla ricerca e valorizzazione delle attività di terza missione e trasferimento tecnologico;
- 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;
- rafforzamento delle attività a supporto dei percorsi formativi;
- supporto alle attività contrattuali, nonché ai servizi relativi alla gestione delle gare e degli appalti.

Il piano di reclutamento del personale, come di consueto, ha formato oggetto di condivisione con la Rettrice e con i rappresentanti del personale tecnico-amministrativo in Consiglio di Amministrazione. 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 con l'obiettivo primario di assicurare prontamente le sostituzioni necessarie nell'ambito della dotazione organica dell'amministrazione.

Per i profili che non possono trovare una diretta corrispondenza con le graduatorie vigenti, saranno diversamente avviate apposite procedure concorsuali.

7.2 Formazione del personale

Sapienza pone la valorizzazione del capitale umano al centro delle strategie di crescita e di sviluppo organizzativo e considera la formazione e la riqualificazione del personale un elemento strategico di primaria importanza. La formazione è leva chiave nelle politiche di incremento dell'efficienza organizzativa e leva fondamentale del processo di creazione di valore pubblico.

Per questo motivo, l'Area Organizzazione e Sviluppo, in coerenza con le indicazioni del DM 22.07.2022, recante "*linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche*", ha attivato e sta attivando un insieme di azioni volte alla realizzazione di un moderno sistema di gestione del capitale umano basato sulle



competenze che racchiuda in sé, oltre agli aspetti riguardanti il reclutamento e la valutazione della performance, anche un rinnovato sistema di formazione che sia in grado di far coincidere i comportamenti dei lavoratori con le competenze attese e necessarie al raggiungimento degli obiettivi e delle finalità istituzionali.

In tal senso, oltre alla partecipazione in prima linea a tavoli di lavoro e progettuali attivati a livello nazionale dal Dipartimento della Funzione Pubblica, al continuo aggiornamento teorico e pratico derivante dalle comunità professionali universitarie, l'Area Organizzazione e Sviluppo ha già attivato un aggiornamento della mappatura dei principali processi interni con l'intento di creare anche un nuovo strumento di raccolta e analisi delle informazioni che risponda a criteri di dinamicità e responsività tali da permettere un'attività di revisione rapida flessibile e continuativa.

Il sistema formativo che va delineandosi non può prescindere dai principi già previsti nel Piano della Formazione Triennale 22-24, che descriveva la formazione come forza creativa chiamata a sostegno, guida e accompagnamento al cambiamento:

VALORIZZAZIONE. Sapienza riconosce la rilevanza delle risorse intangibili investendo sullo sviluppo delle capacità e delle competenze dei dipendenti.

PARI OPPORTUNITÀ. A tutti i dipendenti è garantita parità di trattamento e di accesso alle iniziative formative senza alcuna discriminazione.

ADEGUATEZZA E COERENZA. Progettazione e programmazione delle attività formative avvengono nel rispetto dei fabbisogni, degli obiettivi strategici dell'organizzazione e delle professionalità dei dipendenti.

RESPONSIVITÀ. L'azione formativa deve essere sufficientemente dinamica in modo da adattarsi e modificarsi in risposta ai cambiamenti del contesto in cui opera.

EFFICACIA. L'attività di formazione viene monitorata e valutata per verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

EFFICIENZA. Ogni attività di formazione viene progettata ottimizzando le risorse.

7.2.1 Priorità strategiche – riqualificazione e potenziamento delle competenze tecniche e trasversali

In continuità con il suddetto Piano Triennale 22-24, e coerentemente con le indicazioni del DM 27.03.2023 (*Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal PNRR*) Sapienza distingue tre macro tipologie di interventi formativi:

La formazione “culturale-organizzativa”, in cui rientrano i progetti formativi che mirano a diffondere comportamenti coerenti con l'etica della comunità Sapienza e dei suoi principi statutari e la progettazione di percorsi incentrati sullo scambio di esperienze e valori condivisi, volti al rafforzamento degli aspetti motivazionali e relazionali tra personale di una stessa unità organizzativa e tra unità afferenti a diverse funzioni e uffici.



La formazione “come valore aggiunto”, in cui rientrano percorsi che pongono la formazione quale possibile leva di effettivo riconoscimento delle competenze della persona, non solo la formazione come investimento dell’amministrazione e ricevuta dal singolo, ma anche la formazione offerta dal singolo all’amministrazione attraverso la condivisione delle capacità e delle conoscenze possedute.

La formazione “standard”, in cui rientrano le attività formative a sostegno delle linee di indirizzo della *Governance*, i corsi predisposti in base alle indicazioni del fabbisogno formativo rilevato annualmente, nonché tutti i corsi di formazione richiesti nel corso dell’anno dagli uffici e avviati in risposta a novità normative, a cambiamenti procedurali, a innovazioni tecnologiche e a eventi imprevisti e contingenti.

In linea con le direttive del Piano di Ripresa e Resilienza, e con la Direttiva di cui al su citato decreto si confermano le seguenti priorità di investimento:

- Promozione delle competenze indispensabili per la transizione digitale, amministrativa ed ecologica delle amministrazioni, come delineato dal PNRR, anche attraverso una crescente adesione ai programmi proposti sul portale della formazione della funzione pubblica (SYLLABUS);
- Formazione iniziale per il personale neoassunto attraverso l’arricchimento dei percorsi di inserimento, di mentoring e di formazione trasversale di base per il personale di nuova assunzione, mirati a fornire anche competenze e conoscenze specifiche e di consapevolezza del ruolo;
- Sviluppo delle soft skills con particolare riferimento alle indicazioni del DM 28.06.2023 (*Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle PA*);
- Formazione Internazionale mirata al miglioramento delle attività di interazione costante con le istituzioni europee, con gli organismi internazionali e con le istituzioni europee con particolare focus sulla gestione dei finanziamenti e sull’attuazione dei programmi europei.

Le priorità strategiche sono organizzate:

a. Per livello organizzativo come declinato dal CCNL:

Area dirigenziale (programmi di sviluppo di competenze manageriali e leadership, formazione sulla gestione strategica delle risorse umane e finanziarie, percorsi di supporto allo sviluppo di progetti, ecc...);

Area elevate professionalità (formazione sulla valutazione della *performance*, programmi di supporto all’analisi e al miglioramento continuo, potenziamento delle competenze gestionali e di project management, ecc...);

Area dei funzionari (formazione sulla gestione dei gruppi, time management, formazione sul ruolo, problem solving, aggiornamenti normativi generali e di settore, ecc...);



Area dei collaboratori (potenziamento delle competenze specifiche legate a ruoli tecnici e amministrativi, formazione sul clima organizzativo, capacità di lavorare in gruppo, aggiornamenti di procedure interne, ecc...);

Area degli operatori (aggiornamenti sulle procedure, attività di team building, formazione trasversale sullo stress lavorativo ecc...).

b. Per filiera professionale:

Personale tecnico (aggiornamenti sulle tecnologie dello specifico campo di riferimento, potenziamento delle competenze tecniche legate alle attività quotidiane, formazione sulla manutenzione delle strutture e delle infrastrutture, formazione sugli sviluppi di software e hardware ecc...);

Personale amministrativo (formazione sulle competenze nell'uso dei software gestionali e amministrativi, sulla gestione documentale, aggiornamenti sulle normative, sulle pratiche, sugli sviluppi giurisprudenziali, di settore ecc...);

Personale bibliotecario (sviluppo di competenze di competenze relative alla gestione delle risorse bibliotecarie, sull'uso di nuove tecnologie e normative sull'archiviazione e la catalogazione, sullo sviluppo di cataloghi legati alla ricerca ecc...).

Ulteriori approfondimenti in merito all'organizzazione per filiera professionale saranno sviluppati di pari passo con lo sviluppo di un modello di descrizione dei profili professionali e di ruolo.

7.2.2 Le risorse

Le risorse finanziarie per la gestione e l'erogazione della formazione vengono attribuite con Disposizione della Direttrice. Il budget prevede due distinte voci: Formazione Strutturata (ovvero corsi e seminari di aggiornamento professionale ordinario, basati su lezioni frontali con uno o più docenti) e Formazione Non Strutturata (ovvero, coerentemente con quanto previsto dalla normativa, 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).

La Formazione in Sapienza è affidata, oltre che a società di formazione qualificate e puntualmente individuate, alla collaborazione delle comunità professionali universitarie, in particolare organizzate dal Consorzio Interuniversitario della Formazione, all'offerta formativa della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, all'offerta del Formez, della Conferenza dei Rettori e del Convegno dei direttori Generali delle Amministrazioni Universitarie.

Inoltre, come previsto dal CCNL 2006-2009, Sapienza si avvale delle competenze delle proprie risorse interne per erogare formazione trasversale a personale neoassunto o di settore per specifici ruoli e processi.

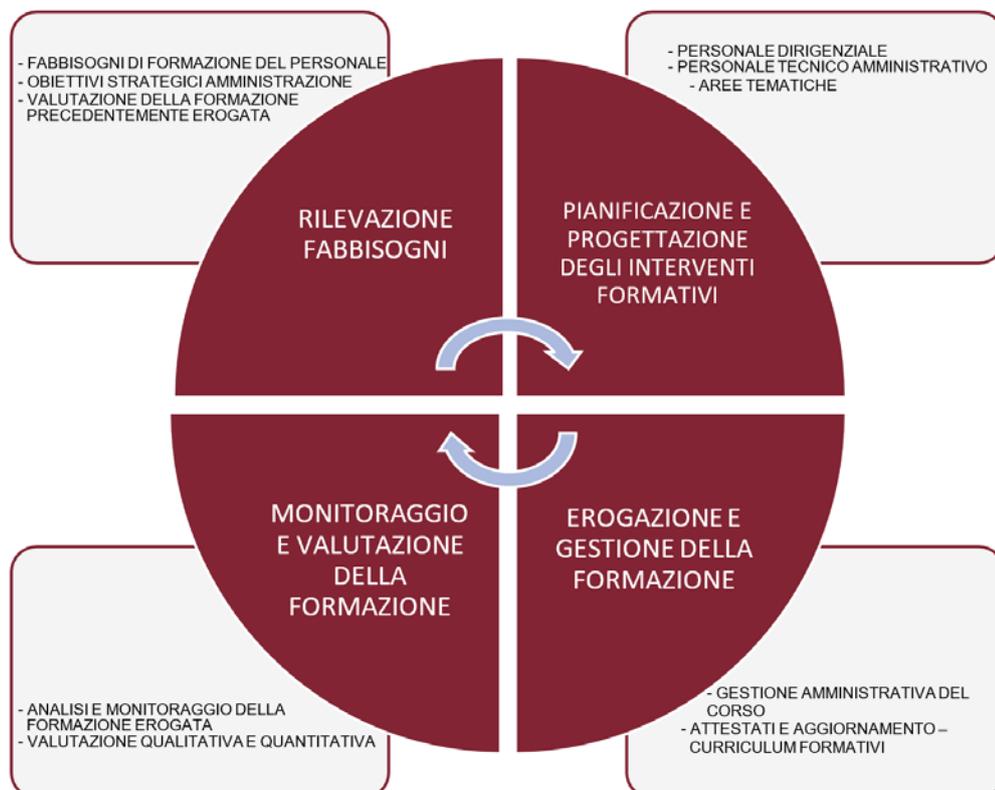


7.2.3 Il ciclo di gestione della formazione

Le attività di formazione sono progettate ed erogate tramite il coordinamento dell'Area Organizzazione e Sviluppo che:

- predisporre il piano della formazione triennale e i piani annuali;
- predisporre l'analisi del fabbisogno formativo;
- pianifica, progetta e coordina le attività formative;
- gestisce operativamente i corsi di formazione (logistica, programmazione didattica, scelta dei docenti, monitoraggio delle spese);
- monitora e valuta le attività di formazione;
- pone in essere ogni eventuale azione correttiva di miglioramento;
- supervisiona e predisporre le procedure di agevolazione per il personale universitario relative alle iscrizioni ai corsi di laurea, dottorati e master.

Il processo formativo (analisi dei bisogni, progettazione, erogazione, valutazione) può essere inteso come un modello sistemico circolare volto all'acquisizione di conoscenze e competenze necessarie al mantenimento e all'evoluzione dell'organizzazione. Il modello seguente rappresenta la sintesi del processo formativo nel quale l'output di ogni fase costituisce input della fase successiva.





Rilevazione e analisi dei fabbisogni

La rilevazione dei fabbisogni formativi è una fase complessa nella quale si rilevano le esigenze formative alla base della pianificazione e progettazione della formazione.

Nell'analisi di rilevazione dei fabbisogni formativi, oltre alla valutazione annuale della formazione erogata, sono compresi:

- i bisogni formativi rilevati ed espressi dai responsabili delle strutture per il personale tecnico amministrativo;
- gli indirizzi strategici dell'amministrazione.
- la rilevazione dei fabbisogni formativi del personale viene eseguita annualmente dall'Area Organizzazione e Sviluppo che, attraverso un questionario raccoglie e aggrega le esigenze suggerite dalle singole strutture.

I dati così raccolti vengono quindi analizzati nella loro rispondenza ai criteri di:

- **Adeguatezza:** allineamento della formazione richiesta alle strategie e agli obiettivi dell'Amministrazione in modo da ricondurre la formazione al miglioramento dei risultati.
- **Pertinenza:** valutazione della congruenza delle richieste formative alle sfere di competenza lavorativa dei richiedenti.
- **Necessità:** verifica della formazione richiesta in termini di utilità per l'espletamento delle attività lavorative, secondo principi di inclusione per una diffusione sia sotto il profilo delle tematiche che dei destinatari.

A conclusione della rilevazione vengono costruiti dei *cluster* analitici per area tematica che rappresentano la base dati per la successiva elaborazione della progettazione.

Pianificazione e progettazione

La pianificazione della formazione è realizzata sulla base dei fabbisogni formativi rilevati, delle indicazioni strategiche dell'amministrazione e dell'analisi delle richieste avanzate dai Responsabili di struttura nell'interesse del personale tecnico amministrativo.

In fase di progettazione, le attività formative sono classificate nelle seguenti aree tematiche, costituenti anche i cluster di analisi:

- **Area organizzazione - giuridico - normativa generale:** complesso delle conoscenze, delle tecniche e delle capacità inerenti alle materie giuridico/amministrative e normativa generale sull'organizzazione e sui procedimenti amministrativi.
- **Area organizzazione e personale:** (tematiche inerenti ai processi organizzativi del lavoro e la gestione delle risorse umane, conoscenze, capacità e comportamenti coerenti con il ruolo ricoperto e con gli obiettivi generali dell'organizzazione).
- **Area manageriale** (conoscenze riferite all'attività del management e concernenti i processi e le metodologie decisionali e di valutazione delle risorse umane).
- **Area comunicazione** (conoscenza delle tecniche e delle capacità relazionali legate al processo di comunicazione organizzativo e istituzionale).
- **Area economico-finanziaria-patrimoniale** (conoscenza delle tecniche relative alle materie economico-finanziarie-patrimoniali).



- **Area controllo di gestione** (conoscenza delle tecniche relative alla pianificazione dei costi e dei risultati e della loro valutazione).
- **Area informatica e telematica** (conoscenze e capacità di utilizzo di moderni strumenti informatici e telematici)
- **Area linguistica** (attività volte a favorire, attraverso la migliore conoscenza delle lingue, il processo di comunicazione e di integrazione internazionale)
- **Area tecnico-specialistica** (attività formative connesse ad attività specifiche dell'Amministrazione)
- **Area internazionale** (attività formative connesse ad attività internazionali)
- **Corsi multidisciplinari** (comprendono le attività formative in genere di medio-lunga durata, articolate in più moduli disciplinari finalizzati all'accesso di nuovo personale o alla progressione in carriera)
- **Area ricerca e trasferimento tecnologico** (attività formative relative alla gestione della ricerca scientifica e trasferimento tecnologico)
- **Area biblioteche:** (attività formative per la gestione del sistema bibliotecario)

Erogazione e gestione della formazione

Gli interventi formativi sono rivolti a tutto il personale. Nella definizione delle modalità di partecipazione del personale alle attività formative, viene assicurato in ogni caso il corretto funzionamento degli Uffici, il proficuo svolgimento dell'azione amministrativa e l'efficiente erogazione dei servizi resi dall'Ateneo in favore dell'utenza interna ed esterna. La frequenza ai corsi di formazione viene rilevata per i corsi in aula attraverso la firma del dipendente, apposta sul foglio di presenza, o altra registrazione su supporto informatico e/o comunicazione degli attestati da parte del fornitore esterno della formazione. Al termine del percorso formativo, viene aggiornato il curriculum formativo dei partecipanti.

Monitoraggio e valutazione della formazione

Il monitoraggio, attività indispensabile valutare la qualità delle iniziative formative e per individuare opportune azioni di miglioramento, consente di ridefinire gli obiettivi, verificare l'idoneità delle procedure rispetto agli obiettivi stessi, ricercare metodologie didattiche più efficaci ed adeguate alle esigenze formative.

Il sistema di monitoraggio si basa su dati quantitativi, quali le ore di formazione erogate, il numero di corsi, il numero di partecipanti; comparativi, come il confronto tra spesa preventivata e spesa effettiva e il confronto tra attività programmate e attività realizzate; qualitativi, ovvero la valutazione del gradimento dei corsi.

In merito a quest'ultimo aspetto, è predisposto un questionario, somministrato in forma anonima al termine dell'attività formativa, volto a registrare principalmente il grado di soddisfazione dei partecipanti nella dimensione della validità complessiva dell'iniziativa formativa, pur distinguendo la soddisfazione nei diversi aspetti organizzativi, innovativi e qualitativi. In sintesi, il questionario è articolato nelle seguenti macroaree:

- 1) organizzazione e metodologie didattiche; 2) conoscenze pregresse e acquisite; 3) qualità della didattica.



Il feedback sulla *customer satisfaction* è un fattore essenziale ed immediato nel processo di monitoraggio e miglioramento della qualità degli interventi formativi in termini di organizzazione e contenuti ma anche in termini di efficacia: il gradimento è considerato presupposto per l'apprendimento che a sua volta può avere delle ricadute sul lavoro e sull'organizzazione.

7.2.4 Analisi della formazione 2023

Nel corso del 2023 sono state concluse 159 attività di formazione (corsi in presenza, corsi in remoto, partecipazione a convegni aventi valore di formazione, partecipazione a tavoli di lavoro di comunità professionali ecc.).

Al termine delle attività valutabili (sono esclusi da questa rilevazione i corsi in e-learning, per i quali vi è un questionario di rilevazione ad hoc) viene somministrato un questionario di gradimento. Alla data del 14 dicembre sono stati inviati 2373 questionari che, con un tasso di risposta del 48% restituiscono una complessiva soddisfazione (alta o molto alta), in ciascuna delle aree indagate, (Organizzazione e metodologie 3.53/4, Conoscenze acquisite e utilità 3.58/4, Qualità della didattica 3.57/4), con un indice di soddisfazione complessivo di 3.55/4.

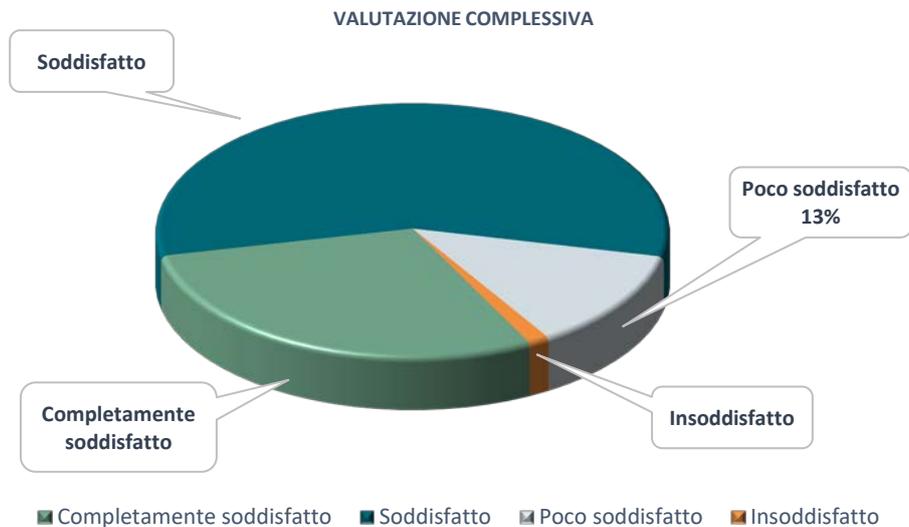
AREA TEMATICA	SUB-AREA TEMATICA	N. ATTIVITA	PARTECIPANTI
ADESIONE COMUNITA PROFESS.UNIVERSITARIE	Altro	1	NV
	Fisco e Tributi	1	NV
	Normativa Generale	1	NV
RIMBORSO TASSE	Rimborso Tasse	1	26
BIBLIOTECHE E MUSEI	Altro	1	1
COMUNICAZIONE	Altro	1	1
	Rapporti con l'utenza	1	2
CONTROLLO GESTIONE E QUALITA	Qualità	1	NV
DIDATTICA	Altro	2	2
	Management Didattico	2	13
	Normativa Settoriale	3	11
ECONOMICO PATRIMONIALE	Appalti Pubblici	15	323
	Finanziamenti Pubblici	1	18
	Fisco e Tributi	14	977
	Gestione Contabile	14	410
	Gestione del Patrimonio	4	4
GESTIONE RISORSE UMANE	Normativa	3	82
	Formazione del Personale	3	9
	Modalità di Gestione del Rapporto	3	9
	Normativa	1	3
	Normativa Generale	1	1
INFORMATICA TELEMATICA	Normativa Previdenziale	8	16
	Altri Applicativi	8	209
	Altro	1	25
	Office	1	1
INTERNAZIONALIZZAZIONE	Strumenti Codice Amm.Ne Digitale	1	371
	Altro	1	3
	Euro-Progettazione	6	152
LINGUISTICA	Rapporti con l'utenza	1	40
	Inglese	1	80
MANAGEMENT	Altro	4	67
	Stili Direzionali	3	21



AREA TEMATICA	SUB-AREA TEMATICA	N. ATTIVITA	PARTECIPANTI
ORGANIZZAZIONE	Altro	4	188
	Documentazione e Protocollo	6	23
	Normativa	14	1213
	Normativa Settoriale	2	3
	Procedimento Amministrativo	1	2
	Rapporti Con L'utenza	1	4
	Sicurezza Nei Luoghi Di Lavoro	4	5
	Uffici Legali	8	106
RICERCA e TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	Altro	8	18
	Valorizzazione Risultati	2	4
Totale complessivo		159	4443

1. Nell'AREA INFORMATICA E TELEMATICA: n. 129 risorse sono imputabili al complessivo dei partecipanti che hanno concluso, al 31.12.2023, il corso GOOGLE G.WORK previsto sulla piattaforma "Moodle".
2. Nell'AREA ORGANIZZAZIONE - GIURIDICO - NORMATIVA GENERALE E DIGITALIZZAZIONE: nr. 987 risorse sono imputabili al complessivo dei partecipanti che hanno concluso, al 31.12.2023, il corso ANTICORRUZIONE-SAPIENZA previsto sulla piattaforma "Moodle".

Customer satisfaction – Valutazione e soddisfazione corsi webinar e in presenza (tasso di risposta 48%)



7.2.5 Obiettivi 2022-2024

In occasione della programmazione triennale 2022-24 erano stati identificati gli riportati in tabella.

N.	OBIETTIVI 2022-2024	NR.	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



N.	OBIETTIVI 2022-2024	NR.	DETTAGLI OBIETTIVO
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.

Per il 2024 si porteranno a conclusione gli ultimi obiettivi, in particolare, anche in considerazione degli obiettivi già raggiunti nel biennio 2022-23, si provvederà alla formazione e all'aggiornamento in materia di trasparenza, corruzione e protezione dati (2.4) e in materia di supporto alla didattica (4.2) e si continuerà con l'azione di supporto formativo alla gestione dei progetti PNRR (1.2); con il rafforzamento delle soft skills (1.3), con particolare riferimento alle figure apicali; all'ampliamento dei percorsi di inserimento del personale neoassunto (2.1).

7.2.6 Progetto QuID – Formazione iniziale dei docenti

In riferimento alla **formazione iniziale** dei docenti, a ottobre 2023 è stata avviata la *sesta edizione del progetto di formazione biennale rivolto ai docenti di nuova nomina*: 112 RTD-B, che hanno preso servizio in Sapienza nel periodo compreso tra giugno 2022 e giugno 2023, hanno avviato il loro primo anno di formazione sotto la guida di 28 docenti tutor.

L'anno di formazione si è aperto il 3 ottobre 2023. La giornata inaugurale ha visto la partecipazione, quale relatore di alto prestigio, del Prof. Ettore Felisatti dell'Università di Padova, che ha tenuto un intervento dal titolo *"Innovazione didattica e processi di sviluppo professionale: quali prospettive per la docenza universitaria?"*.

Il 22 giugno 2023 si è conclusa la IV edizione del QuID, che ha interessato 85 RTD-B, afferenti a tutte le Facoltà dell'Ateneo, e 18 docenti tutor. Nella giornata conclusiva gli RTD-B hanno discusso la relazione finale presentata da un discussant e ricevuto l'attestato di partecipazione.

In riferimento alla **formazione permanente** dei docenti, il QuID ha avviato un ciclo di eventi/tutorial rivolto ai ricercatori che svolgono il corso biennale e a tutti i docenti della Sapienza al fine di creare una sempre più vasta comunità interessata allo sviluppo di una didattica innovativa.

L'offerta formativa del QuID si articola in quattro tutorial, replicati per almeno tre volte nell'arco di un anno accademico:



1. *Pratiche didattiche per l'apprendimento attivo*: il tutorial mira a riflettere su come rendere più efficaci le pratiche didattiche normalmente in uso e a ragionare sulle strategie più consone al superamento degli ostacoli derivanti dall'introduzione di modalità didattiche per l'apprendimento attivo in insegnamenti con "ordinarie criticità" (classi numerose, riluttanza degli studenti alla partecipazione attiva in classe o indisponibilità parziale di supporto tecnologico/informatico);
2. *Come scegliere e progettare una prova d'esame*: il tutorial si pone l'obiettivo di far comprendere l'importanza di oggettività, pertinenza ai risultati di apprendimento e fattibilità di una prova di valutazione, proporre strategie e strumenti volti a rendere una prova d'esame oggettiva, pertinente ai risultati di apprendimento e fattibile, spiegare come e quando scegliere e preparare una prova d'esame e perché;
3. *Come utilizzare le piattaforme informatiche per una didattica efficace*: il tutorial, suddiviso in corso base e avanzato, si pone l'obiettivo di mostrare la scelta di Sapienza per la piattaforma Moodle e a quali livelli si può utilizzare e far comprendere come Moodle e Google Suite, fra loro interconnessi, possano essere utilizzati per una didattica efficace, attiva e collaborativa;
4. *Buone prassi e linee guida per gli studenti con disabilità e DSA*: il tutorial è organizzato per informare sui disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) e su come possono interferire con lo studio universitario, illustrare le linee guida e i servizi di Sapienza nei confronti degli studenti con DSA e favorire una didattica inclusiva, basata sui principi dell'Universal design.

Di seguito è riportata una sintesi dei tutorial svolti nel 2023.

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	16 giugno 2023 (non previsto webinar per docenti)	38 RTDB
		21 dicembre 2023 (non previsto webinar per docenti)	42 RTDB
<i>Come scegliere e progettare una prova d'esame</i>	2 ore webinar per i docenti Intera giornata per RTDB	23 febbraio 2023	47 RTDB – 77 docenti
<i>Come utilizzare le piattaforme informatiche per una didattica efficace</i>	4 ore dedicate solo agli RTDB	6 febbraio 2023	38 RTDB
		12 giugno 2023	27 RTDB
		3 luglio 2023	26 RTDB
		17 novembre 2023	17 RTDB
<i>Corso Avanzato</i>	4 ore dedicate solo agli RTDB	29 marzo 2023	14 RTDB
<i>Tutorial di approfondimento sulle tecnologie per la didattica: Zoom, Google Suite e Wooclap</i>	In modalità webinar solo per gli RTDB	30 gennaio 2023	13 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	9 giugno 2023	53 RTDB – 52 docenti
		6 luglio 2023	36 RTDB – 57 docenti
		24 novembre 2023	31 RTDB – 35 docenti



7.2.7 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 vigente. Ci si riferisce al monitoraggio intermedio degli obiettivi condotto dalla Direzione Generale (con una Relazione semestrale) e dal Nucleo di Valutazione (che ne prende atto fornendo, ove necessario, un feedback alla 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). 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.

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.

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”

9.1 Attività di monitoraggio e riesame

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.

9.2 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.

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”

Allegato B “Allocazione risorse 2024 per il sistema di obiettivi dell’Amministrazione Centrale”

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 e Centri di Spesa

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 Programmazione e valutazione