



Dispositivo n.2815/2016
Prot.44985 del 17/06/2016

IL DIRETTORE

VISTO il Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n.165, art.7, comma 4 nel quale si prevede che le amministrazioni pubbliche curino la formazione e l'aggiornamento del personale;

VISTO il C.C.N.L. del personale del Comparto Università – quadriennio 2006/2009 siglato in data 16.10.2008, con particolare riguardo all'art. 54, secondo cui "la formazione professionale continua del personale costituisce uno strumento fondamentale per la crescita del personale e per l'innalzamento del livello qualitativo dei servizi prestati dalle Amministrazioni";

VISTO il D.Lgs 150/09 di attuazione della L.15/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni, con particolare riguardo all'art 26 "Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale";

VISTO il D.L n.78/2010 convertito in L. 122/2010 che prevede, all'art. 13, una riduzione della spesa per attività di formazione nella P.A.;

VISTA la Direttiva n.10/2010 della Funzione Pubblica che prevede la distinzione tra "attività esclusivamente formative" e "altre attività" non gravate dalla riduzione prevista dalla normativa sopra riportata;

VISTO lo Statuto della Sapienza – Università di Roma, emanato con D.R. n. 3689 del 29.10.2012, pubblicato sulla G.U. n. 261 dell'8.11.2012, con particolare riguardo all'art. 25 che ha previsto la nuova Direzione Generale articolata in Aree organizzative dotate di autonomia attuativa ed organizzativa e che in relazione alle diverse esigenze, possono assumere la forma di Centri spesa o Centri di responsabilità amministrativa;

VISTO l'art. 2, comma 2.1 della disposizione del Direttore Generale n. 1435 del 28.03.2013 che attribuisce ai Direttori di Area autonomia nella gestione finanziaria, tecnica e amministrativa del budget ad essi assegnato, nonché la disposizione del Direttore Generale n. 40 del 15.01.2016 con il quale viene attribuito il budget ai Direttori di Area per l'esercizio 2016;

VISTO il Piano triennale delle attività formative 2013-2015 emanato con propria disposizione n. 2374 del 06.06.2013;



VISTO il Piano di Formazione 2014 emanato con propria disposizione n. 2358 del 22.05.2014;

VISTE le *“Linee di indirizzo e programmazione generale per i programmi annuali e pluriennali delle attività di formazione, riqualificazione e aggiornamento del personale”* di Sapienza sottoscritte dalle delegazioni di parte pubblica e di parte sindacale il 17.11.2014;

VISTO il Piano di Formazione 2015 emanato con propria disposizione n. 2382 del 17.06.2015;

VISTA la delibera del Consiglio di Amministrazione n. 389 con la quale nella seduta del 22/12/2015 è stato approvato il Bilancio di Previsione Annuale Autorizzatorio dell'esercizio 2016;

VISTO il Piano Integrato 2016 di Sapienza Università di Roma approvato dal C.d.A con delibera n. 51 dello 01.03.2016, con particolare riguardo all'obiettivo operativo 6.5.1. che recita *“Implementare nuovo Piano di Formazione 2016-2018 anche in funzione della nuova regolamentazione in materia di prevenzione della corruzione e delle altre normative”*;

RAVVISATA l'opportunità di correlare la progettazione formativa per il 2016 con gli obiettivi strategici ed operativi definiti nel suddetto Piano Integrato;

DISPONE

E' emanato nel testo allegato il Piano triennale delle attività formative 2016-2018.

**firmato IL DIRETTORE
DELL'AREA ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO
Dott. Fabrizio DE ANGELIS**



PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITA' FORMATIVE 2016 - 2018

I. IL TRIENNIO 2013-2015

a) L'impatto (outcome)

II. LE PRIORITA' FORMATIVE PER IL TRIENNIO 2016-2018

a) La rilevazione del fabbisogno formativo

b) Soft skills

**c) Sviluppo delle conoscenze sulle
tematiche strategiche e aggiornamenti
normativi, tecnici, informativi**

III. IL PIANO ECONOMICO 2016

IV. PROGRAMMAZIONE DEI CORSI 2016

I. IL TRIENNIO 2013 - 2015

La formazione e l'aggiornamento professionale del personale tecnico-amministrativo rappresentano, da molti anni, una priorità strategica per Sapienza, perseguita con diverse linee di intervento correlate alle specifiche esigenze organizzative dell'Ateneo e mirate a valorizzare le conoscenze e i saperi delle persone che lavorano in Sapienza.

In particolare, con il Piano triennale delle attività formative 2013-2015, Sapienza ha investito risorse ed energie nell'arricchimento del patrimonio professionale e culturale dei propri dipendenti, pianificando ed organizzando percorsi formativi finalizzati all'approfondimento delle tematiche di maggior impatto sull'azione di Sapienza, che hanno coinvolto, nel tempo, il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo.

La progettazione formativa si è incentrata, anzitutto, sui temi connessi al nuovo assetto organizzativo di Sapienza, ponendo il focus sulle nuove figure professionali introdotte con la riorganizzazione dell'apparato gestionale definita nel 2012 e, da ultimo, con l'introduzione del bilancio unico.

Come è noto, infatti, l'Accordo integrativo siglato in data 10.01.2014 tra l'Amministrazione, le OO.SS. e la RSU ha ridefinito complessivamente l'assetto delle posizioni organizzative e delle funzioni specialistiche ricoperte dal personale tecnico-amministrativo, al fine di adeguarlo alla nuova fisionomia organizzativa della Sapienza, profondamente innovata, prima per effetto del processo di riagggregazione di Dipartimenti e Facoltà, con relativa rimodulazione delle competenze, e poi per la riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale, in coerenza con le riforme introdotte dalla legge 240/2010 e dal nuovo Statuto di Ateneo.

Inoltre, il 2015 ha registrato in Sapienza l'avvio delle importanti riforme organizzative connesse all'introduzione del bilancio unico di Ateneo, nel cui ambito rientra la nuova dimensione politico-gestionale dei Centri di Spesa, ovvero delle strutture dipartimentali e di Facoltà, ove la funzione di gestione amministrativo/contabile è stata affidata dal Direttore Generale al

Responsabile Amministrativo Delegato (R.A.D.), sottoposto gerarchicamente allo stesso Direttore Generale – come, del resto, tutto il personale tecnico-amministrativo di Sapienza - e funzionalmente al Rappresentante di Struttura.

Si è, dunque, ritenuto indispensabile che le nuove figure di responsabilità fossero destinatarie di specifiche iniziative formative, volte ad assicurare alle stesse, da un lato, l'opportuno aggiornamento tecnico-specialistico e, dall'altro, le necessarie competenze gestionali.

Ed infatti, le imponenti dimensioni dell'Ateneo richiedono, per coloro che sono investiti della titolarità di posizioni organizzative e di funzioni specialistiche, l'acquisizione di competenze specifiche al fine di attuare strategie e comportamenti efficaci a gestire il "sistema Sapienza" in un ambiente dinamico, dove le capacità e le competenze individuali diventano la chiave del cambiamento ed il campo più rilevante di investimento per l'organizzazione di questa Università.

Si è dato ampio spazio, altresì, alle tematiche legate alle dinamiche relazionali, quali la comunicazione organizzativa, la leadership e la motivazione, senza, peraltro, tralasciare i necessari approfondimenti di natura tecnica e/o specialistica in relazione alle specifiche materie di competenza delle singole strutture e fermo restando, ovviamente, l'opportuno aggiornamento in ordine alle innovazioni normative e giurisprudenziali che incidono sull'azione amministrativa, tra cui quelle in materia fiscale, tributaria e dei contratti pubblici.

Percorsi formativi di notevole impatto sono stati inoltre realizzati in tema di etica, trasparenza e legalità, con particolare riguardo alla prevenzione della corruzione di cui alla legge n. 190 del 2012.

E' stata dedicata particolare attenzione anche alle nuove tecnologie e soluzioni informatiche, che rendono possibile il processo di modernizzazione e razionalizzazione operativa della intera struttura universitaria.

A tale riguardo, sono stati realizzati percorsi formativi relativi alla semplificazione, dematerializzazione e decertificazione, volti alla creazione dell'archivio digitale e alla gestione informatica dei flussi documentali.

Per quel che concerne il supporto alla ricerca e all'internazionalizzazione, le principali sfide di questi ultimi anni, soprattutto nel campo dei progetti di

ricerca legati ai fondi dell'Unione Europea, hanno determinato l'esigenza di una specializzazione normativa, gestionale e linguistica, alla quale si è fatto fronte mediante una capillare attività di formazione volta a sviluppare competenze e professionalità in grado di gestire, in maniera competitiva, i processi di accesso alle risorse finanziarie.

Nell'ambito di questo significativo "investimento" sulla formazione del personale tecnico-amministrativo, assumono particolare rilevanza i principi ed i criteri definiti nelle *"Linee di indirizzo e programmazione generale per i programmi annuali e pluriennali delle attività di formazione, riqualificazione e aggiornamento del personale di Sapienza"*, sottoscritte dalle delegazioni di parte pubblica e di parte sindacale il 17.11.2014, con lo scopo di implementare il processo di crescita di un "corpo amministrativo" protagonista del cambiamento dell'organizzazione, al quale si associa il miglioramento dei fattori che influenzano il benessere organizzativo.

Tra le innovazioni del 2015 occorre altresì segnalare la realizzazione dell'albo dei formatori interni, previsto dall'art. 7 delle richiamate Linee-Guida. Nel suddetto Albo, istituito con DD n. 3969/2015 del 26/11/2015 e suddiviso in sezioni per ambiti di competenza, in prima applicazione sono stati inseriti i dipendenti che hanno già frequentato - con esito positivo certificato dal superamento della prova di valutazione finale - i corsi di "Formazione per formatori" realizzati in collaborazione con il Coinfo nel 2006, 2010 e 2011. L'Albo verrà implementato nel corso 2016 tramite l'erogazione di nuovi corsi per i dipendenti interessati.

Si evidenzia, inoltre, che nel corso del 2015 l'Ateneo ha realizzato un percorso formativo mirato per il personale "sordo", ricorrendo ai traduttori di segni LIS ed implementando così il programma volto alla realizzazione delle pari opportunità.

In particolare, tale personale ha potuto così partecipare ad un corso informatico di tre sessioni relativo, tra l'altro, all'uso della piattaforma *Skype*, nonché alla giornata dedicata ai *"Percorsi di benessere organizzativo: comunicazione, performance e lavoro di squadra in Sapienza"*, finalizzato anche al rafforzamento del senso di appartenenza all'Ateneo. Tematiche,

queste, particolarmente includenti soprattutto per categorie che, altrimenti, rischierebbero di essere marginalizzate o poco valorizzate.

Sono, altresì, proseguiti anche nel 2015 i corsi Gmail sull'ottimizzazione e le opportunità della piattaforma Google di posta elettronica, nonché sulle funzionalità aggiuntive Drive, Calendar, Gruppi e Contatti.

Sono state realizzate n. 12 edizioni e convocate n. 250 unità di personale nelle varie tipologie di corso.

Occorre sottolineare, infine, che, nel corso del 2014, tramite apposita procedura informatizzata su modulo U-GOV, sono state acquisite le informazioni relative ai curricula scolastici e formativi del personale tecnico-amministrativo di Sapienza.

Inoltre, tramite una scheda somministrata al personale, sempre mediante un applicativo informatico sviluppato su U-GOV, si è proceduto alla mappatura (con auto-attribuzione) delle competenze possedute, intese come l'insieme delle abilità, esperienze e saperi acquisiti nell'ambito della propria carriera lavorativa.

L'acquisizione di tali dati costituisce uno strumento funzionale ad un miglior utilizzo del personale nell'ambito delle proprie strutture organizzative, valorizzandone, appunto, il profilo culturale e professionale.

Nel corso del 2014 e del 2015, l'analisi delle risultanze della mappatura delle competenze, avviata in fase sperimentale, si è incentrata, prevalentemente, sulle quattro Aree coinvolte nell'attività "di produzione" (Area Supporto alla Ricerca; Area per l'Internazionalizzazione; Area Servizi agli Studenti; Area Offerta Formativa e Diritto allo studio).

Dall'analisi del livello di competenza autoattribuito, è emerso che una percentuale di dipendenti ha indicato un livello avanzato, mentre alcune competenze specialistiche sono risultate ad un livello inferiore rispetto alle necessità ed hanno imposto, quindi, l'implementazione di specifici percorsi formativi.

Alla luce delle risultanze di tale mappatura, la pianificazione formativa dello scorso anno è stata focalizzata, in particolare, su quei percorsi mirati ad accrescere le competenze necessarie per il raggiungimento dei target prefissati per le suddette Aree.

Nel triennio 2016-2018, l'Area Organizzazione e Sviluppo procederà ad un ulteriore sviluppo dell'analisi delle risultanze della mappatura, che sarà finalizzato alla definizione di specifici profili di ruolo per ciascun ambito professionale, con l'individuazione delle competenze necessarie per ciascun profilo professionale delineato.

In esito alla definizione dei suddetti profili, la progettazione formativa del prossimo triennio sarà incentrata anche sulla individuazione di percorsi formativi volti a ridurre il gap di competenza che sarà eventualmente registrato per ciascun profilo professionale.

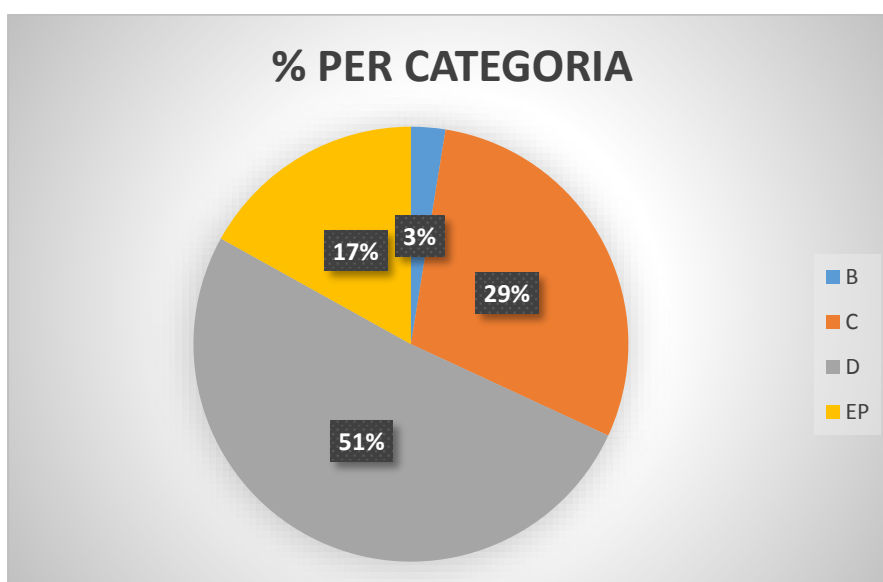
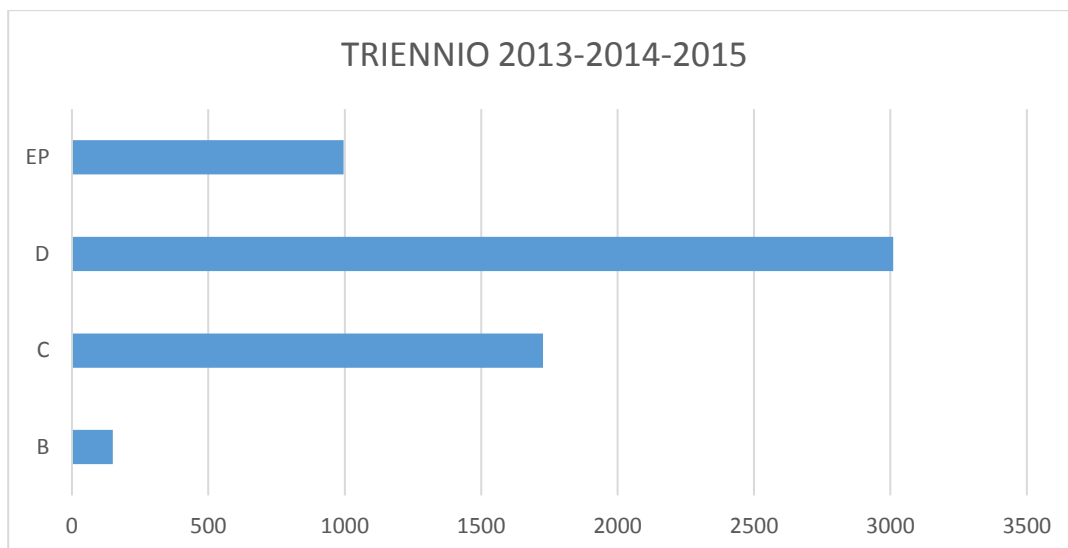
REPORT PARTECIPAZIONE DEL PERSONALE AI CORSI DI FORMAZIONE NEL TRIENNIO 2013-15

Estrapolando il numero di partecipazioni effettive (in taluni casi ripetute anche più volte – per ciascun anno nell’ambito del triennio in caso di partecipazione della stessa unità a più corsi) si possono evincere i seguenti dati:

***Tabella riepilogativa complessiva delle partecipazioni ai corsi
suddivisa per categoria nel triennio 2013-2014-2015***

CATEGORIA	Totale complessivo	CATEGORIA	% sul totale
B	150	B	2,55
C	1727	C	29,36
D	3010	D	51,16
EP	996	EP	16,93
Totale complessivo	5883	Totale complessivo	100

Si precisa che i dati sono computati non con riferimento alle singole unità coinvolte bensì al complesso delle partecipazioni ai corsi.



Nel triennio, il personale appartenente alla categoria D risulta destinatario del maggior numero di iniziative formative tenuto conto che è la categoria più numerosa e che l'investimento effettuato ad accrescere le relative competenze, è funzionale al progetto di miglioramento della performance organizzativa che ha caratterizzato il Piano di Formazione 2013-15.

Il personale della categoria C ha usufruito di numerosi corsi trasversali e generalisti soprattutto relativi all'uso degli applicativi particolarmente richiesti per l'esercizio delle attività lavorative ordinarie.

Tutti gli appartenenti alla categoria EP sono stati coinvolti nel triennio in numerose e rilevanti iniziative formative in virtù delle nuove e più complesse funzioni che sono stati chiamati a svolgere in quanto figure apicali, soprattutto rispetto a tematiche professionalmente qualificanti quali l'organizzazione del lavoro e le innovazioni e gli aggiornamenti normativi, fiscali, tributari e contabili.

Tabella riepilogativa partecipazioni ai corsi suddivisi per anno e categoria

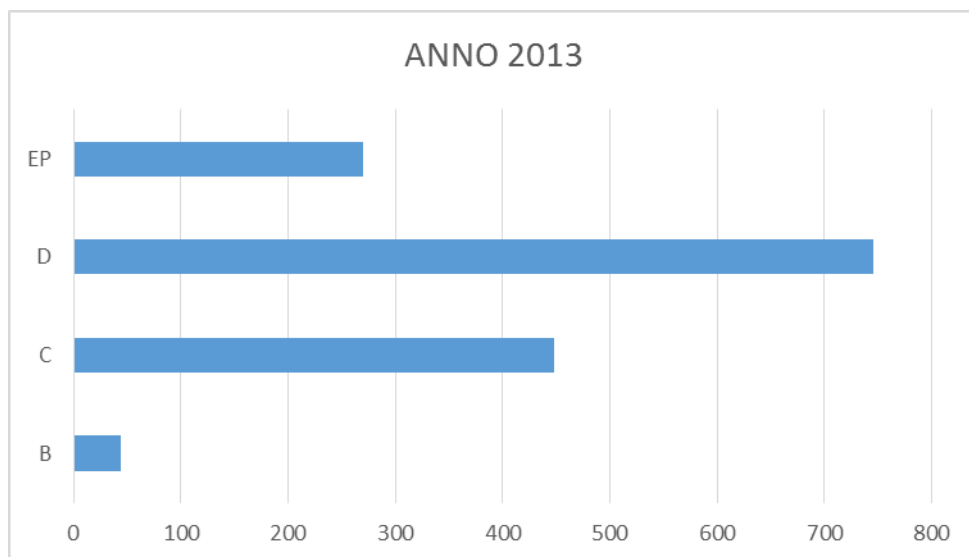
CATEGORIA	2013	2014	2015	Totale complessivo
B	44	55	51	150
C	448	443	836	1727
D	745	989	1276	3010
EP	270	231	495	996
Totale complessivo	1507	1718	2658	5883

*Si precisa che i dati sono computati non con riferimento alle singole unità coinvolte bensì al complesso delle partecipazioni ai corsi.

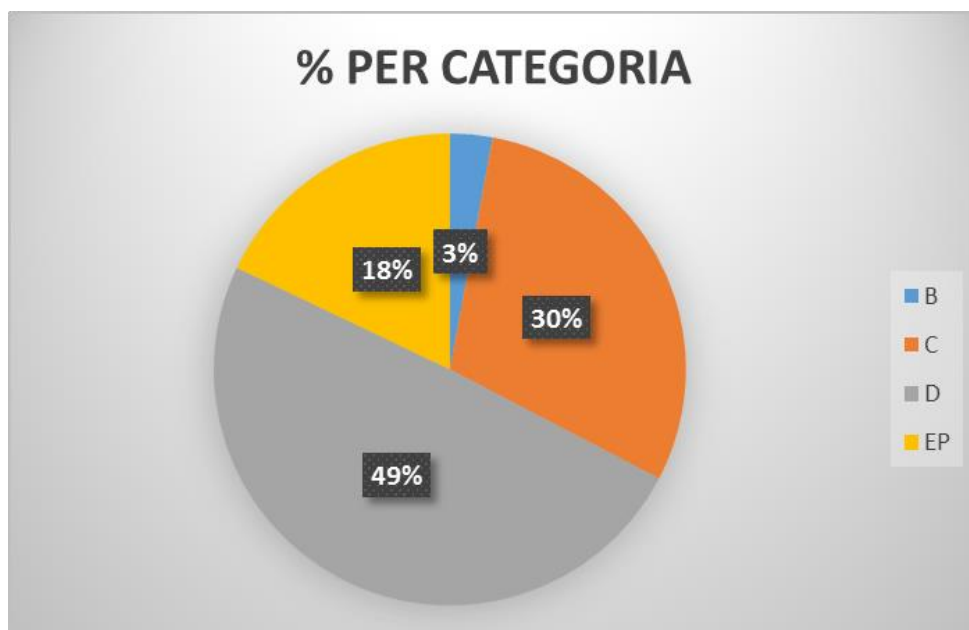
ANALISI PER ANNO

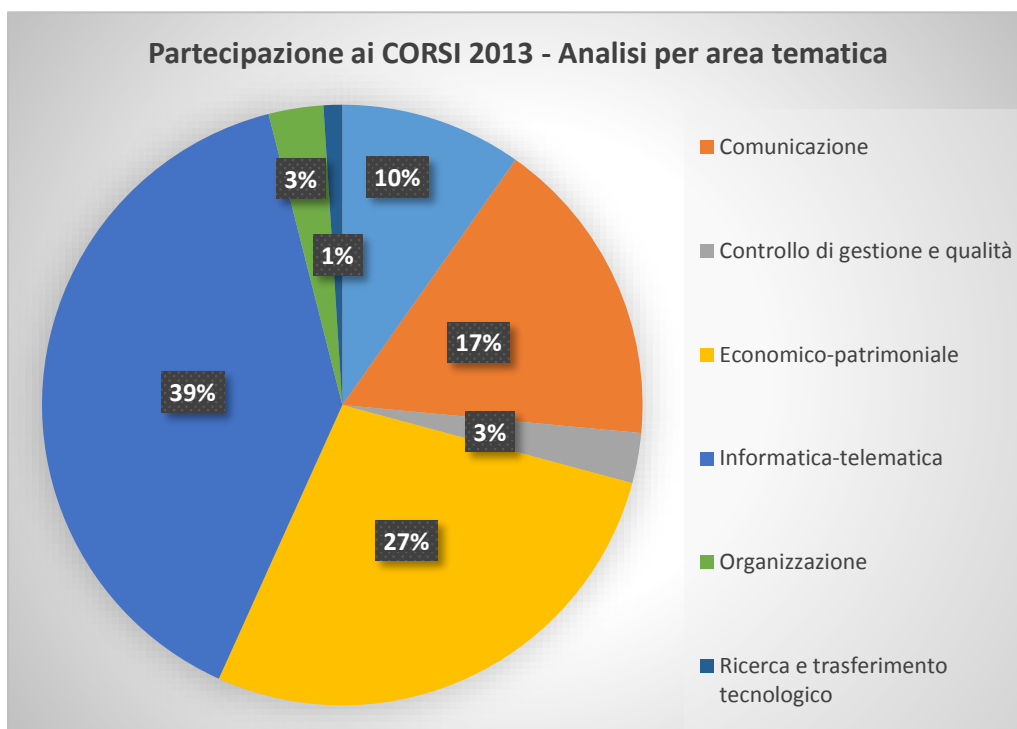
2013

CATEGORIA	2013
B	44
C	448
D	745
EP	270
Totale complessivo	1507



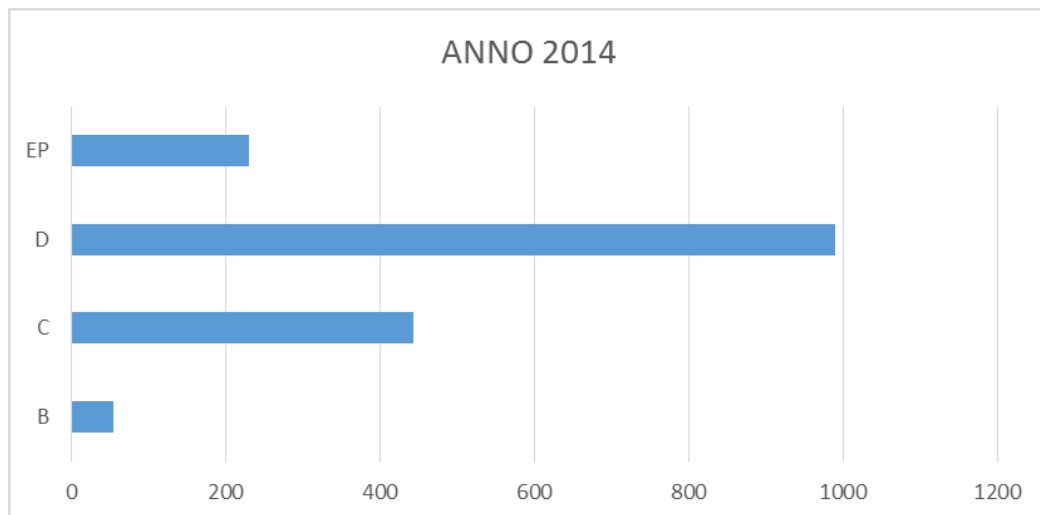
Partecipazione ai corsi



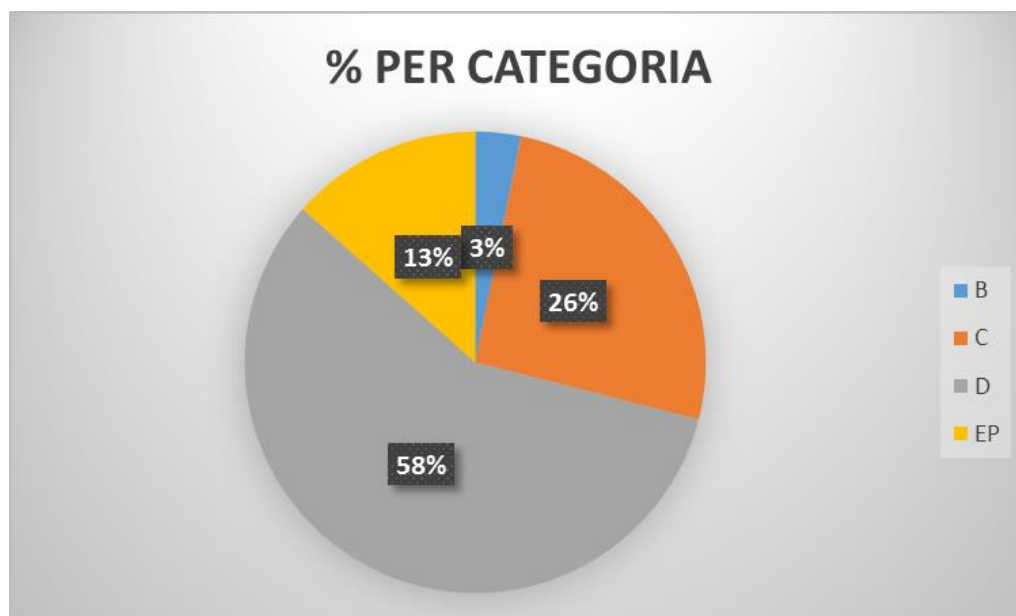


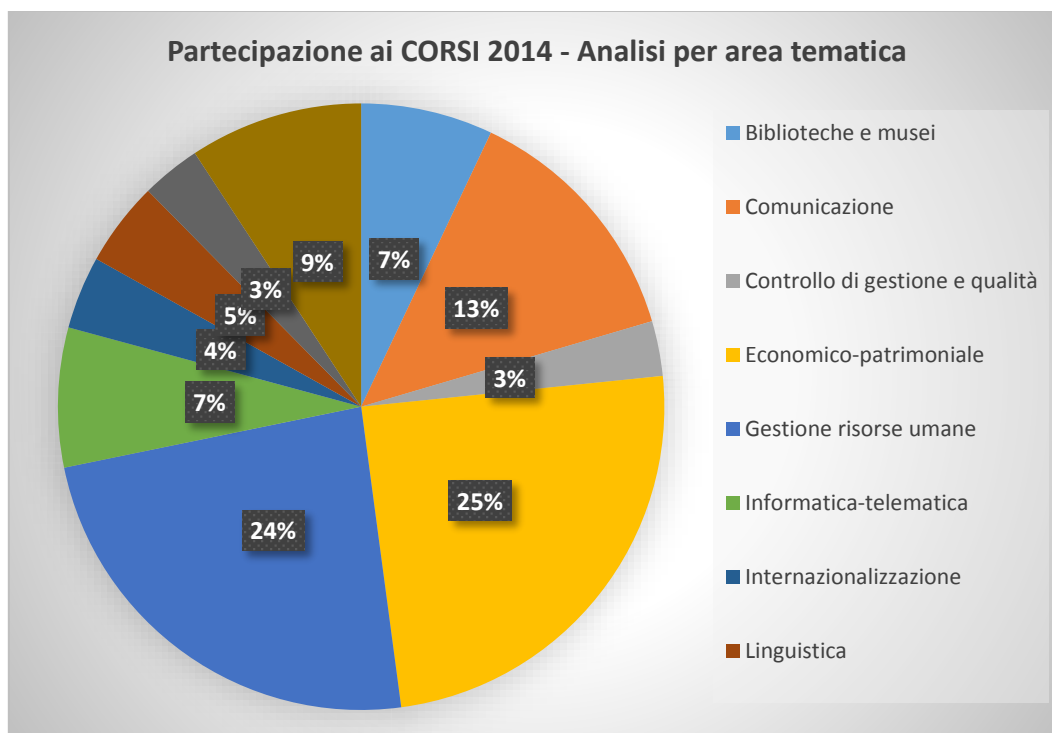
2014

CATEGORIA	2014
B	55
C	443
D	989
EP	231
Totale complessivo	1718



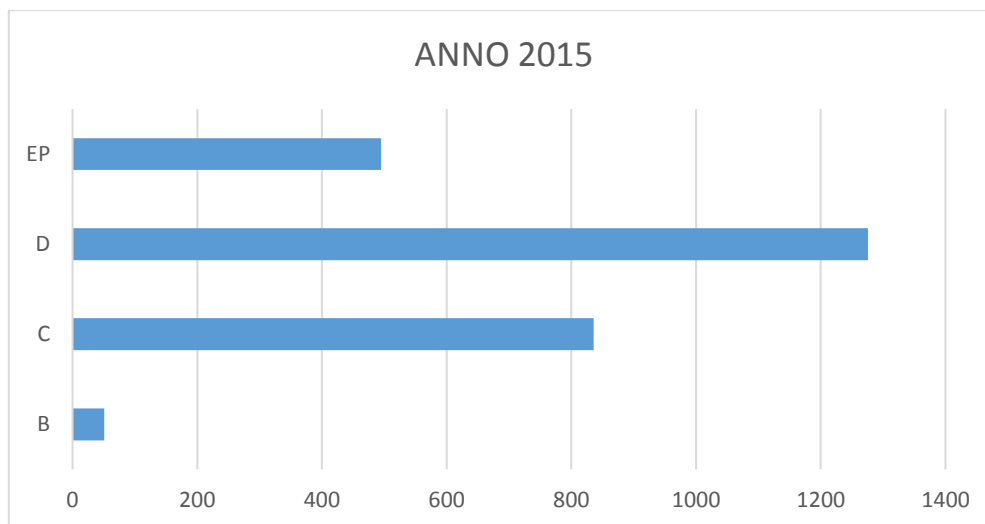
Partecipazione ai corsi



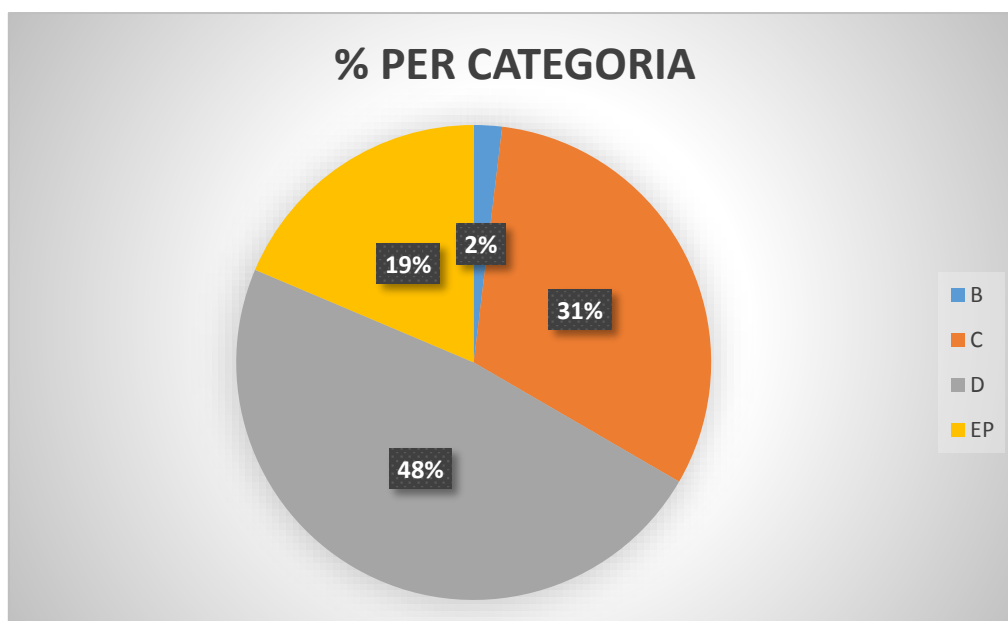


2015

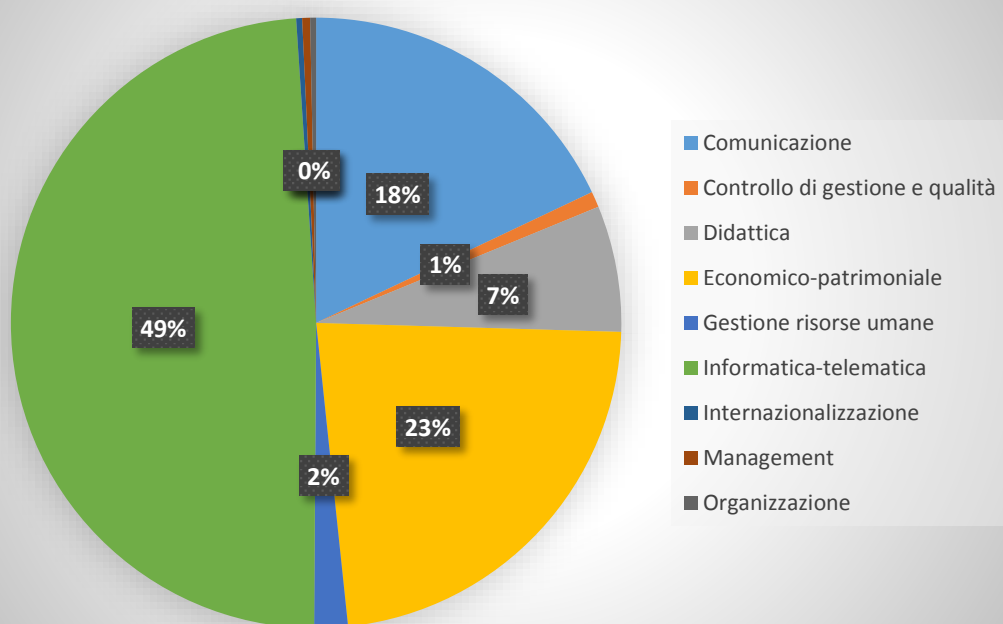
CATEGORIA	2015
B	51
C	836
D	1276
EP	495
Totale complessivo	2658



Partecipazione ai corsi



Partecipazione ai CORSI 2015 - Analisi per area tematica



a) L'impatto (Outcome)

A partire dall'esercizio 2015, Sapienza ha ritenuto di dover valutare, in via sperimentale, l'impatto delle attività formative (outcome) sulle performance organizzative e individuali e sui comportamenti organizzativi dei dipendenti dell'Ateneo.

Nella considerazione dell'impatto formativo, consideriamo che la formazione agisce su quattro livelli:

1) **Reazione:** ovvero il “gradimento” dei destinatari della formazione nei confronti del programma

2) **Apprendimento:** ovvero l'acquisizione di conoscenze (sapere), capacità (saper fare), atteggiamenti (saper essere)

3) **Comportamento:** ovvero l'esercizio effettivo di conoscenze, capacità e atteggiamenti

4) **Risultati:** ovvero conseguimento degli effetti desiderati di performance come conseguenza dell'assunzione di comportamenti.

Il processo formativo dovrà essere sviluppato attraverso un sistema di governo, monitoraggio e controllo che consenta di valutarne l'efficacia e la qualità. Le azioni di monitoraggio hanno lo scopo di rilevare la qualità dei contenuti, il grado di corrispondenza del progetto e delle azioni alle esigenze del personale nonché la qualità e gli effetti sotto il profilo operativo e gestionale.

Poiché il tema dell'impatto della formazione si è rivelato, in letteratura, quale lo strumento principale per la programmazione di interventi formativi sempre più adeguati e funzionali, è necessario nel tempo creare metodologie e strumenti di valutazione e misurazioni oggettivi, efficaci in termini di rilevamento e descrittivi dell'oggetto di valutazione.

Di seguito, si indicano i primi tre strumenti di valutazione dell'impatto che saranno adottati da Sapienza in via sperimentale dal 2015 e che saranno perfezionati nel prossimo triennio.

“Un buon sistema di valutazione è apprezzato anche per la sua capacità di essere accettato positivamente dagli attori interessati alla valutazione. E’ meglio un indicatore semplice, ma accettato, che un sistema sofisticato tecnicamente, ma rifiutato dagli attori” (A. Meignant).

A) L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE ATTRAVERSO LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEI TITOLARI DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Capacità e utilizzo delle conoscenze sono rilevati anche attraverso i comportamenti organizzativi, che costituiscono uno degli elementi attraverso i quali si esprimono le competenze.

Infatti il possesso di conoscenze e capacità adeguate alla posizione organizzativa ricoperta costituisce condizione necessaria, ma non sufficiente, affinché l’individuo, attingendo al serbatoio delle proprie conoscenze, attivi comportamenti coerenti rispetto alle attese del sistema.

In seguito all’accordo integrativo di Ateneo del 02.12.2014 sull’integrazione dei criteri di valutazione dei titolari di posizione organizzativa, si è reputato opportuno procedere all’affinamento di un sistema di valutazione delle prestazioni di tale personale, volto non solo alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ma anche ad analizzare il profilo dei comportamenti organizzativi. In tal senso, è stato implementato un cruscotto di indicatori funzionale alla misurazione e valutazione dei comportamenti organizzativi¹.

In merito, sono state individuate sette dimensioni di rilievo, con relativo punteggio, quali:

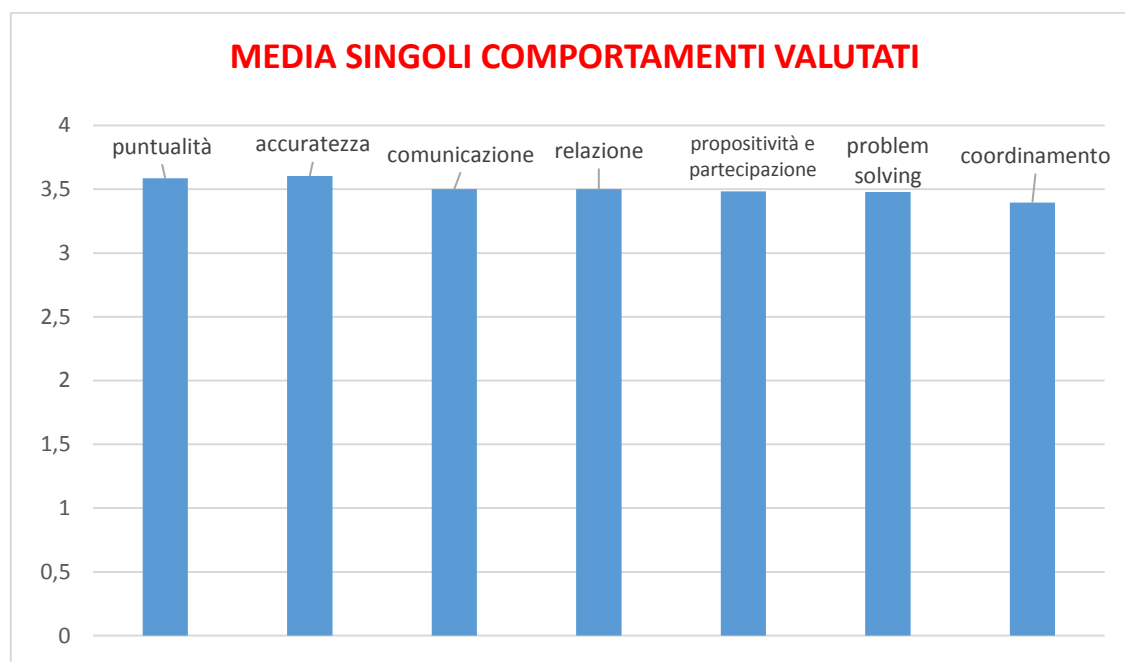
- *Puntualità,*
- *Accuratezza*
- *Comunicazione*
- *Relazione*
- *Propositività e partecipazione*
- *Problem Solving*
- *Coordinamento*

¹ La valutazione è stata resa disponibile tramite la procedura U-GOV nel marzo del 2015.

I Responsabili di Struttura sono tenuti a valutare i comportamenti osservabili, che vengono considerati su una scala di giudizio a quattro livelli:

- *comportamento non adeguato: punti 1*
- *comportamento parzialmente adeguato: punti 2*
- *comportamento adeguato: punti 3*
- *comportamento eccellente: punti 4.*

Ai fini della misurazione dell'impatto della formazione, viene quindi qui elaborata la valutazione dei comportamenti organizzativi riferiti al personale (n. 379 unità) che ricopre posizioni organizzative, operando il calcolo delle medie del livello agito (0 - 4).



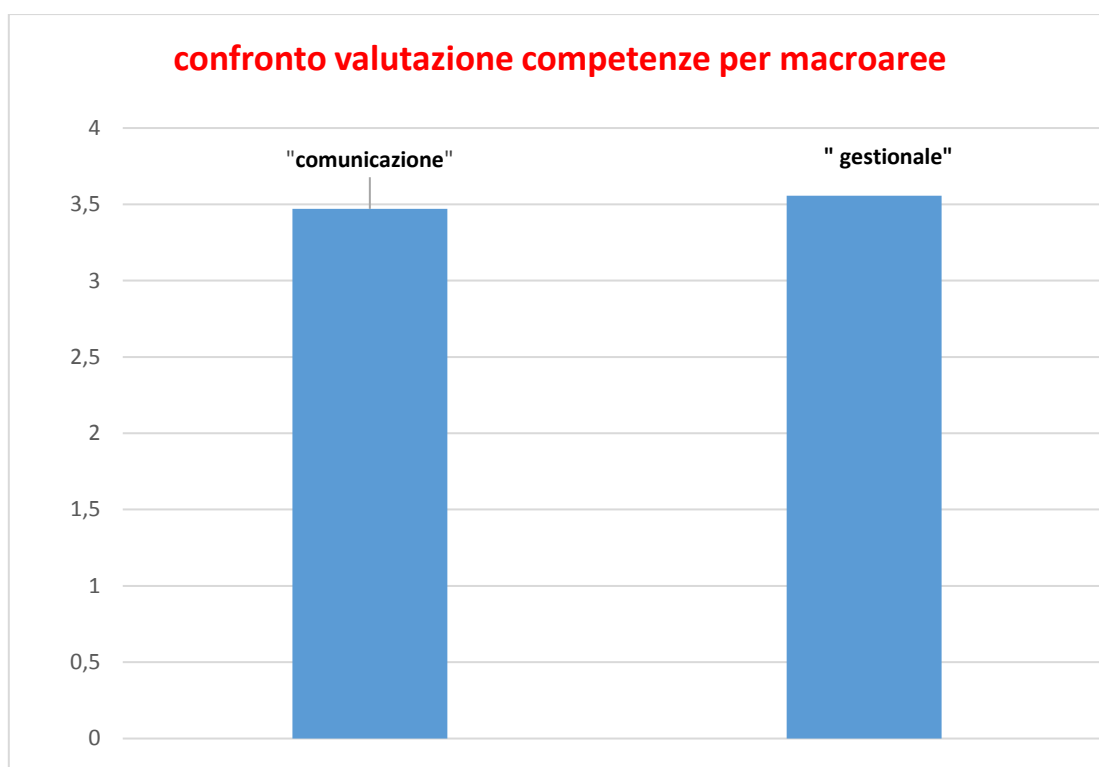
Con l'intento di aggregare le tipologie di percorsi formativi che hanno contribuito al miglioramento dei comportamenti organizzativi, si sono qui accorpati, per semplificazione di analisi, i comportamenti in due macroaree:

1) la macroarea che definiamo genericamente "*comunicazione*" include le dimensioni:

- *comunicazione,*
- *relazione,*
- *propositività e partecipazione,*
- *coordinamento.*

2) la macroarea definita genericamente “*gestionale*” include le dimensioni:

- *accuratezza,*
- *puntualità,*
- *problem solving*



Prendendo in considerazione il percorso formativo, si può ritenere che l'attenzione, riservata con il Piano Triennale 2013-15 alle tematiche della comunicazione (con particolare riguardo ai corsi in tema di esercizio della *leadership*, relazioni interpersonali, motivazione al lavoro, interpretata dalla dottrina più autorevole come “*investimento energetico*” e *team building*, realizzati dal 2013 sino al marzo del 2015 (mese nel quale è stato portato a compimento il processo di valutazione dei comportamenti), abbia avuto una effettiva ricaduta sui comportamenti organizzativi, determinando valori di giudizio risultati nella media “*più che adeguati*” (superiori al valore 3).

Nella citata suddivisione in due macroaree, i risultati in tema di “*comunicazione*” sono ascrivibili ai seguenti percorsi formativi specifici che hanno coinvolto soprattutto i titolari di posizioni organizzative:

- Corso “**Leadership, comunicazione e motivazione**” tenuto dal prof. Avallone nel giugno 2013 articolato in 3 seminari, ai quali hanno partecipato circa n. 280 unità di personale a seminario in particolare CU, CS e Referenti Amministrativi sui temi:
”Ruolo e Responsabilità”
”Individuo, lavoro e motivazione al lavoro”
”Comunicazione, guida e leadership dei gruppi di lavoro”
- Le due Giornate di Studio sulla “Contrattazione integrativa” tenuto nell’ ottobre 2013 (alle quali hanno partecipato n.78 unità di personale tra CU e Segretari Amministrativi) e dove in particolare il tema della **Negoziare e Gestione delle Relazioni** è stato declinato dal prof. Avallone in approfondimento di aspetti relazionali e comunicativi riguardanti:
”Ruoli organizzativi e negoziazione”
”Fasi e dinamiche dell’attività negoziale”
”Comunicare con efficacia”
- Corso “**Comunicazione e relazioni con i media nell’era delle conversazioni e delle narrazioni tran-mediali**” tenuto dalla CRUI novembre 2013 (al quale hanno partecipato n. 11 unità ASSCO tra cui CU e CS)
- Corso di “**Front Office**”, Corso di “**Customer**” .Corso di “**Direzione Team Work**” tenuti dallo staff del prof. Morcellini a primavera del 2014 (al quale hanno partecipato n. 134 unità in gran parte CU e CS afferenti a tutte le Aree)
- Le giornate di studio su “**Temi di vita Tempi di lavoro**” a maggio 2014 (che ha coinvolto n. 267 unità di tutto il personale tecnico amministrativo tra cui CU e CS)
- Corso di “**Inglese di comunicazione specialistica**” tenutosi dall’ottobre 2014 a cura del Dipartimento “ISO” di Sapienza (che ha riguardato n. 80 unità di personale tra Referenti Ricerca, capisettore di, ASUR, ARI e altre unità di Aree addetti ai rapporti internazionali)
- Le due giornate di studio “**La nuova organizzazione del lavoro nella P.A. Comportamenti, etica e benessere organizzativo**” realizzato nel novembre 2014 (alle quali hanno partecipato 14 CU, 8 CS, 27 Segretari Amministrativi, 17 Direttori di Biblioteca, 5 Coordinatori di Facoltà) che ha sviluppato i seguenti temi:
“ Individuo e Organizzazione: i comportamenti organizzativi nelle P.A.”
“I nuovi codici di comportamento ai sensi dell’art. 54 del DLgs 165/2001 e del DPR n. 62 del 2013”
“Profili formali e informali delle Relazioni: la Comunicazione come fondamento delle relazioni”. **“La Gestione dei conflitti e dei lavoratori difficili”**
“La declinazione dei Comportamenti Organizzativi: Leadership, Proattività e Problem Solving, per il cambiamento organizzativo”
“Benessere organizzativo e clima di lavoro: nuovi scenari e prospettive”
- Corso “**Scrivere chiaro: tecniche di reazione di testi**” a cura del COINFO, tenutosi nei primi mesi di gennaio 2015 (al quale hanno partecipato n.160 unità di personale Segreterie ARS -AROF tra i quali 25 CS)

Nell'ambito delle Giornate di studio del 29-30.10.2015 per n. 74 unità di personale tra RAD e CU

- **“Il potere della comunicazione organizzativa. Pensiero positivo e apprendimento organizzativo”** docente Prof. M. Morcellini
- **“Laboratorio di comunicazione organizzativa”** a cura della Dr.ssa P.Cinti

I risultati della macroarea *“gestionale”* sono ascrivibili ai seguenti corsi specifici:

- **“L’attuazione delle norme su anticorruzione e trasparenza (L. 190/12; D.Lgs. 33/13; D.Lgs. 39/13)”** 24.06.2013 con relatore Carlo Polidori, consigliere TAR del Lazio al quale hanno partecipato n.44 unità di personale tra CU e CS dell’Amministrazione Centrale
- **“La modalità di affidamento degli incarichi per la progettazione e docenza di corsi di formazione negli Enti Pubblici”**, 14.10.2013 a cura del Coinfo al quale hanno partecipato n. 3 unità di personale del Settore Formazione tra cui 1 CS
- **“Il regime delle incompatibilità nel pubblico impiego, gli incarichi e le consulenze dopo la basilare legge anticorruzione e i nuovi codici di comportamento. 6-5.2013”** per n. 2 CS
- **“La filiera dell’orientamento per la qualità del sistema universitario – Percorso formativo per professionisti di settore”**, 17/19 giugno 2013 a cura della CRUI per n. 1 CS AROF
- **“Opportunità di finanziamento per progetti di ricerca nazionale”** organizzato dalla Società EU CORE nei giorni 21-23 maggio 2013 per n.1 CS e n. 1 personale ARI
- **“Il Procedimento Amministrativo alla luce delle ultime novità normative”** in n. 2 edizioni a cura del Coinfo (docente Mag. Montella) febbraio-marzo 2014 al quale hanno partecipato 40 Segretari Ammin.. e 15 unità di personale dell’ Ammin. Centrale ad edizione tra cui 8 CS.
- **“Valutare le posizioni per sistemi premianti efficaci”** 29.10.2014 per n. 1 CS AOS
- **“La valutazione delle performance organizzative e individuali”** a cura della CRUI, 1 e 2/07/2014 per n. 1 Direttore di Area, n, 1 CU, n.1 responsabile segreteria DG
- **“Siti trasparenti. Le informazioni giuste al posto giusto”** e
- **“Atenei: realizzare e gestire processi e azioni finalizzate alla prevenzione della illegalità”**, a cura della CRUI alla quale hanno partecipato n.24 unità Amministrazione Centrale tra cui CU e CS
- Corso specialistico per **“Responsabili e Referenti dell’Anticorruzione nelle Università”** a cura del Coinfo_Crui per n. 2 CS, 4 giornate a maggio 2014
- Le due giornate di studio **“La nuova organizzazione del lavoro nella P.A. Comportamenti, etica e benessere organizzativo”** realizzato nel novembre 2014 (alle quali hanno partecipato 14 CU, 8 CS, 27 Segretari Amministrativi, 17 Direttori di Biblioteca, 5 Coordinatori di Facoltà) che ha sviluppato i seguenti temi:

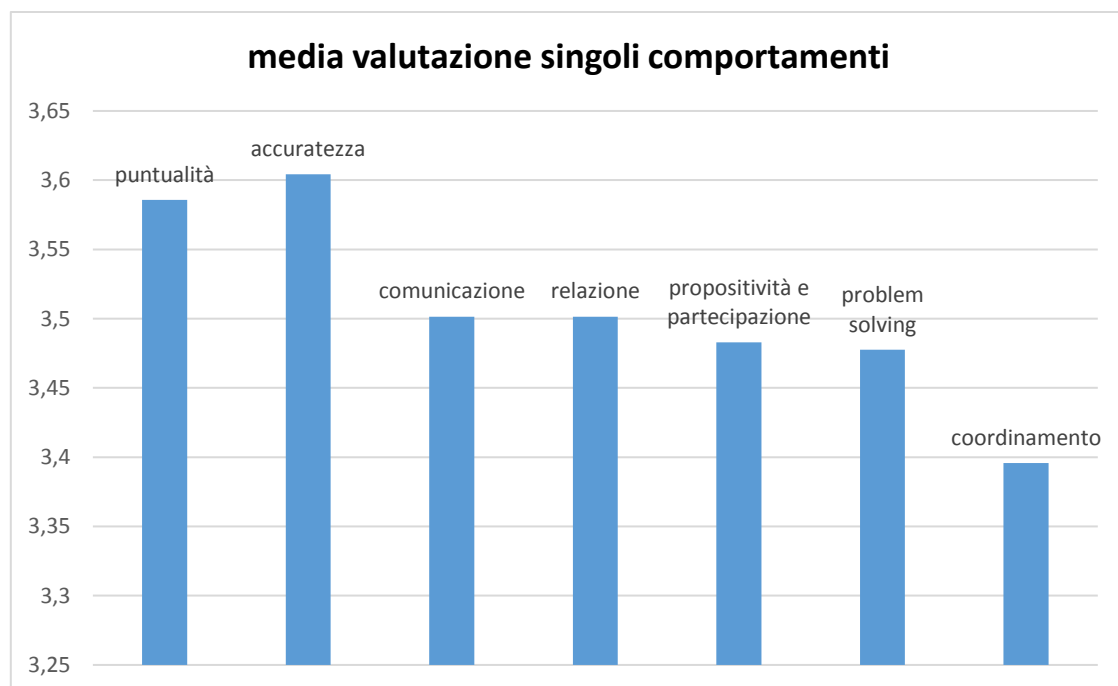
Nell’ambito delle due giornate di studio del 29-30.10.2015, per n. 74 unità di personale tra RAD e CU

- **“Leadership e gestione del cambiamento (Leadership e Change Management)”**

Prof M. Tronci

- **“Ripensare il comportamento organizzativo: vincoli e opportunità della valutazione della performance individuale.”** prof. A.Hinna
- **“La dimensione etica e la gestione delle diversità e dei conflitti”** Prof. G.Matino
- **“La valutazione: strumento di governance e accountability”** prof. G. Catalano
- **“Costruire e gestire relazioni nei processi di cambiamento”** Prof. F. Avallone
- **“Gli uffici procedimenti disciplinari dopo la legge Madia”** nov 2015 per n.2 CS
- **“Responsabilità penali del dipendente pubblico alla luce delle recenti riforme”** a cura delle CRUI, nov 2015 per n. 12 CU e CS
- **“Corruzione e pubblica amministrazione”** convegno Univ.TorVergata a dic 2015 per n.2 CU

Pertanto, se si vuole entrare ancora più in profondità nell'analisi delle medie dei singoli comportamenti – pur elevati nei valori con punteggi tra 3.4 e 3.6 – possono essere evidenziati i comportamenti che vanno ulteriormente migliorati, con la programmazione di percorsi formativi più attenti all'acquisizione dei relativi strumenti relativi.



Se ne deduce quindi la necessità di rispondere al valore che - nella scala dettagliata - risulta più basso, vale a dire quello attribuito al comportamento relativo al “*coordinamento*”, attivando un nuovo approccio formativo che rafforzi, tra i vari aspetti:

- *Acquisire la “visione” dell’organizzazione per processi e per progetti;*
- *Sviluppare la propensione alla collaborazione con i colleghi di ufficio, ai fini della risoluzione di problemi (tecnico-specialistici, organizzativi, gestionali) comuni;*
- *Acquisire capacità di formulare proposte di miglioramento e di condividerle con i propri colleghi di ufficio e all’esterno dell’ufficio;*
- *Migliorare le prestazioni fornite nell’ambito di processi di tipo interfunzionale;*
- *Migliorare la consapevolezza dell’apporto da fornire a progetti ai quali si collabora*

B) LA VERIFICA DELL’IMPATTO FORMATIVO TRAMITE AUTOVALUTAZIONE (QUESTIONARI DI GRADIMENTO E QUESTIONARIO DI FOLLOW UP): UN ESEMPIO.

L’intervista di autovalutazione è uno strumento di ricerca qualitativa che consente la misurazione di un fenomeno in modo quantitativo.

La metodologia di rilevazione delle opinioni è caratterizzata da un insieme strutturato di domande e categorie di risposta, definite a priori da chi costruisce il questionario (le domande chiuse).

Vi è quindi una standardizzazione degli stimoli: le domande di un questionario sono poste nello stesso ordine e con gli stessi termini a tutti i soggetti.

Questa caratteristica permette di raccogliere in maniera uniforme le informazioni sui temi oggetto di indagine e di confrontare le risposte tra loro.

Con il questionario di gradimento viene affrontata l’autovalutazione dell’apprendimento ricevuto; in quello successivo di follow up, viene affrontata l’autovalutazione della conseguente ricaduta sulla propria attività o organizzazione.

L’esempio riportato è calibrato sul corso denominato “*Scrivere chiaro: tecniche di redazione di testi*”, realizzato agli inizi del 2015 - modello anche di sinergia e collaborazione programmatica con la Comunità professionale del Coinfo - per il personale dell’Area Servizi agli Studenti e l’Area Offerta Formativa e Diritto allo studio che ha coinvolto circa 160 unità di personale. Il corso, di durata complessiva di 14 ore di formazione in presenza, suddiviso

in varie edizioni, è stato finalizzato al miglioramento della comunicazione tra Ateneo e studenti.

Il programma realizzato da un docente di elevato profilo e coadiuvato da un tutor in aula per la parte informatica, è stato incentrato sulla semplificazione e l'efficacia del linguaggio amministrativo attraverso un laboratorio tematico di scrittura, riscrittura e analisi di materiali e modelli relativi.

B.1) QUESTIONARIO DI GRADIMENTO

Attraverso il questionario si richiede ai partecipanti di esprimere il proprio grado di soddisfazione sul corso e sui seguenti aspetti:

- 1. utilità percepita, interesse e partecipazione*
- 2. didattica: docenza e materiale didattico*
- 3. organizzazione e servizi*

Nel caso qui riportato come esempio, il questionario di valutazione a conclusione del corso, è stato prevalentemente incentrato sulla qualità della didattica e la reazione dei partecipanti al programma loro offerto. Le risposte sono influenzate da fattori emotivi basati sul grado di soddisfazione e di aspettative.

Il grado di soddisfazione viene espresso nella scala di valori 1- 5 laddove la risposta 1 corrisponde al giudizio più negativo, la risposta 5 corrisponde al giudizio più positivo:

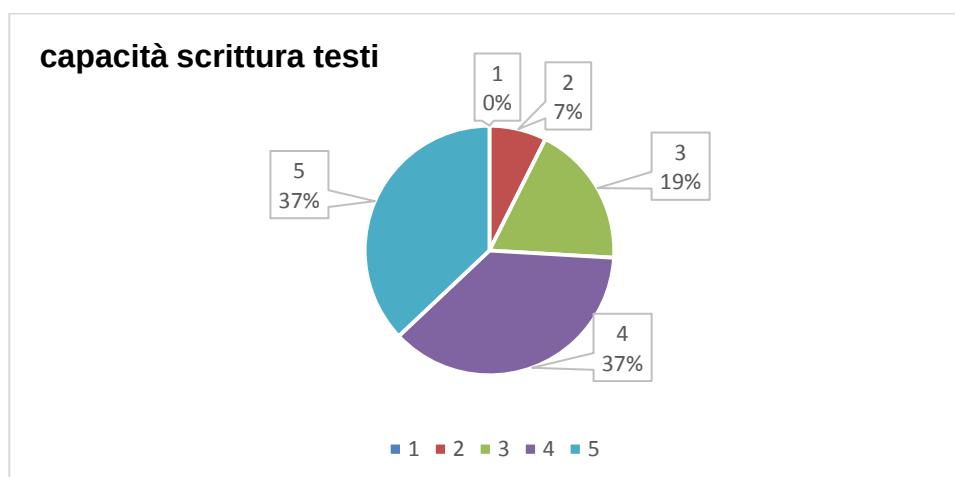


Figura 1_A: Scrivere testi chiari, coerenti e completi corredati dei riferimenti necessari alle fonti di informazione

stile comunicativo adeguato

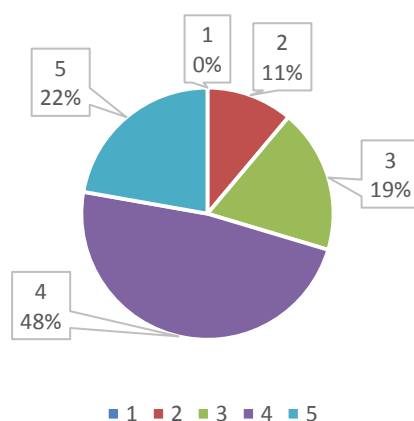


Figura 2_A: Utilizzare uno stile comunicativo adeguato, con particolare attenzione alle formule di saluto iniziale e finale

abilità utilizzo programmi videoscrittura

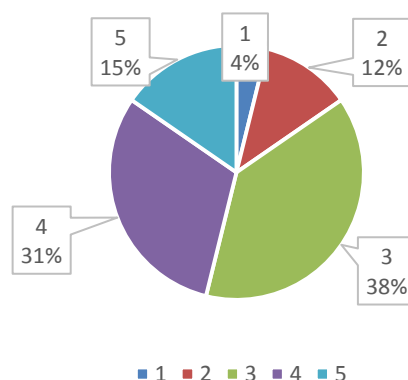


Figura 3_A: Utilizzare i programmi di videoscrittura con sufficiente abilità, per migliorare la leggibilità e l'efficacia dei testi anche dal punto di vista grafico

miglioramento efficacia comunicazione

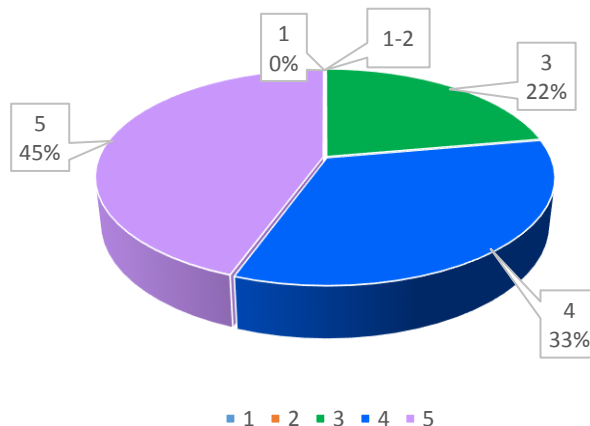


Figura 4 complessivamente quanto il corso è riuscito a raggiungere l'obiettivo di potere migliorare l'efficacia della vostra comunicazione scritta con gli studenti

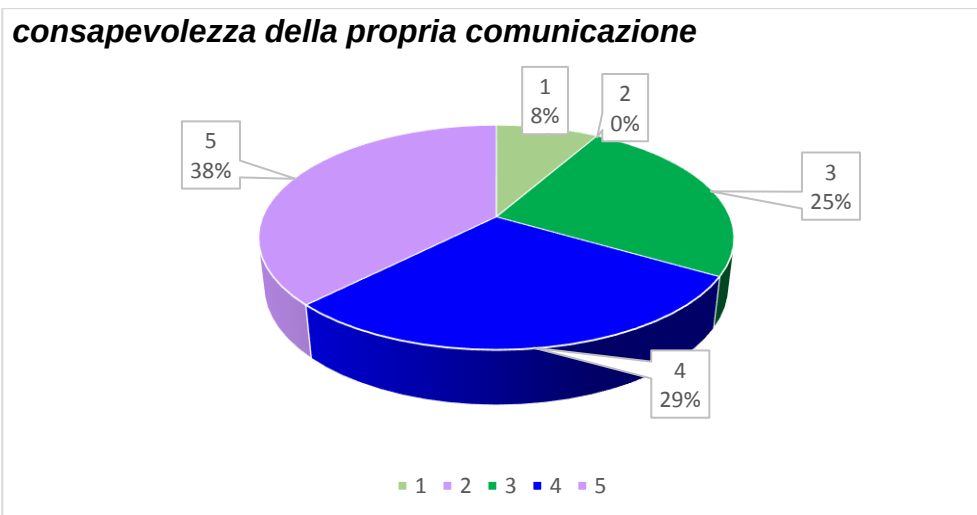


Figura 5 riguardo alla consapevolezza dello stile della vostra comunicazione prima di Seguire questo corso, quanta incidenza ha avuto l'opportunità di poterlo seguire

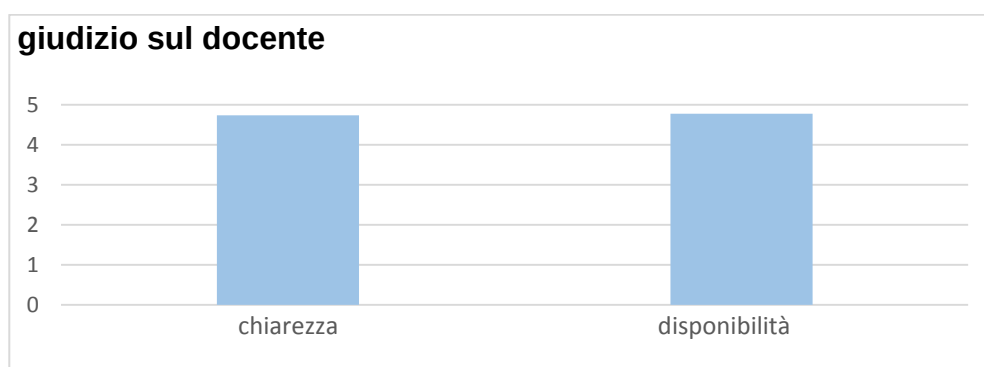


Figura 6: valutazione del docente

B.2) QUESTIONARIO DI FOLLOW UP

Per la valutazione della ricaduta di quanto appreso nella sfera professionale/lavorativa, il questionario di *Follow up* è uno degli strumenti che consente di misurare quanto la partecipazione al corso abbia favorito l'apprendimento della capacità di *problem solving*, tramite una rilevazione anche qui legata all'autovalutazione.

A distanza di circa nove mesi, è stato proposto un ulteriore questionario per verificare l'impatto che il corso "*Scrivere chiaro: tecniche di reazione di testi*" aveva avuto dopo un certo lasso di tempo.

Sono state riformulate le prime tre domande del questionario di gradimento (v. figura 1, 2, 3) chiedendo di prescindere dalle risposte date a quest'ultimo per verificare quanto il corso - grazie all'incremento delle conoscenze e delle capacità relative alle tematiche trattate - avesse poi

concretamente raggiunto, a distanza di mesi, gli obiettivi prefissati, consentendo di migliorare l'efficacia della comunicazione scritta con gli studenti.

E' interessante notare che i valori espressi dai due grafici delle domande comuni (A e B) indicano minime variazioni nelle percentuali mantenendo i valori di giudizio sempre positivi.

Complessivamente gli istogrammi di confronto tra i due questionari permettono di rilevare una sostanziale concordanza tra le valutazioni del dopo corso (e quindi sulle aspettative e potenzialità) e quelle relative all'impatto reale del processo di apprendimento nella sua applicazione concreta. L'istogramma sintetico sull'effettivo miglioramento del proprio lavoro declinato in alcune sue specificità, si attesta su valori che nella scala risultano piuttosto elevati.

capacità scrittura testi

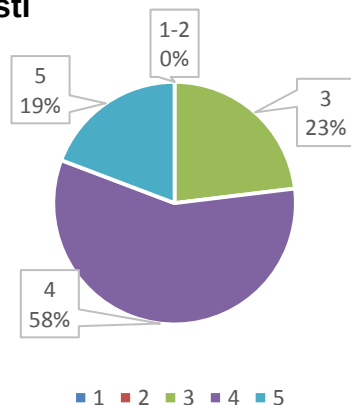


Figura 3_B: Scrivere testi chiari, coerenti e completi corredati dei riferimenti necessari alle fonti di informazione

stile comunicativo adeguato

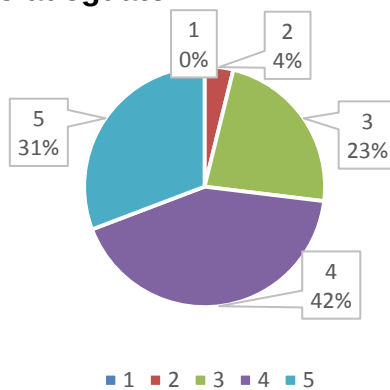


Figura 4_B: Utilizzare uno stile comunicativo adeguato, con particolare attenzione alle formule di saluto iniziale e finale

abilità utilizzo programmi videoscrittura

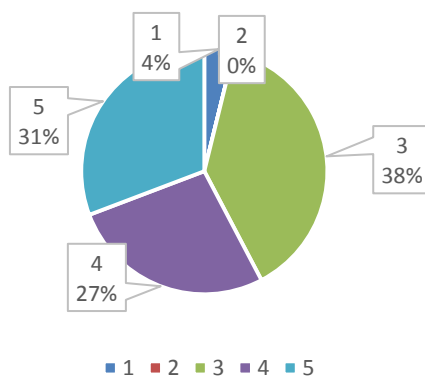
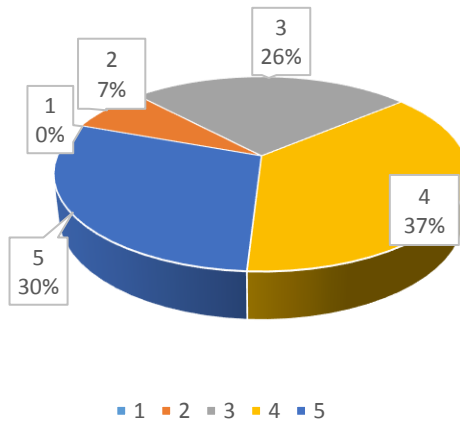
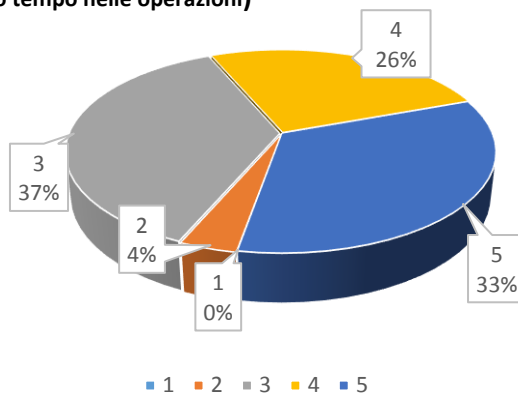


Figura 5_B: utilizzare i programmi di videoscrittura con sufficiente abilità, per migliorare la leggibilità e l'efficacia dei testi anche dal punto di vista grafico

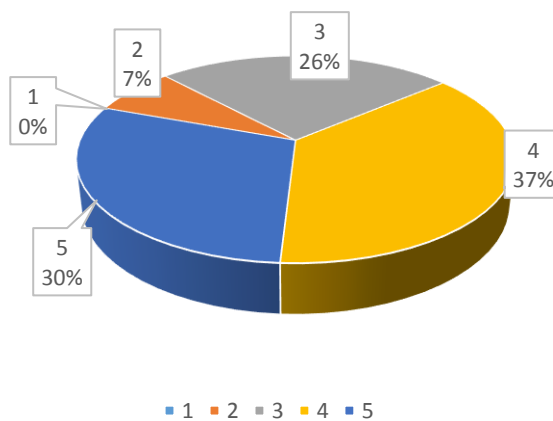
In che misura in lavoro è divenuto: più efficace
(es. minori volte di spiegazione da fornire allo studente)



In che misura il lavoro è divenuto: più veloce
(es. impiegare meno tempo nelle operazioni)



In che misura il lavoro è divenuto: più facile
(es. meno stressante)



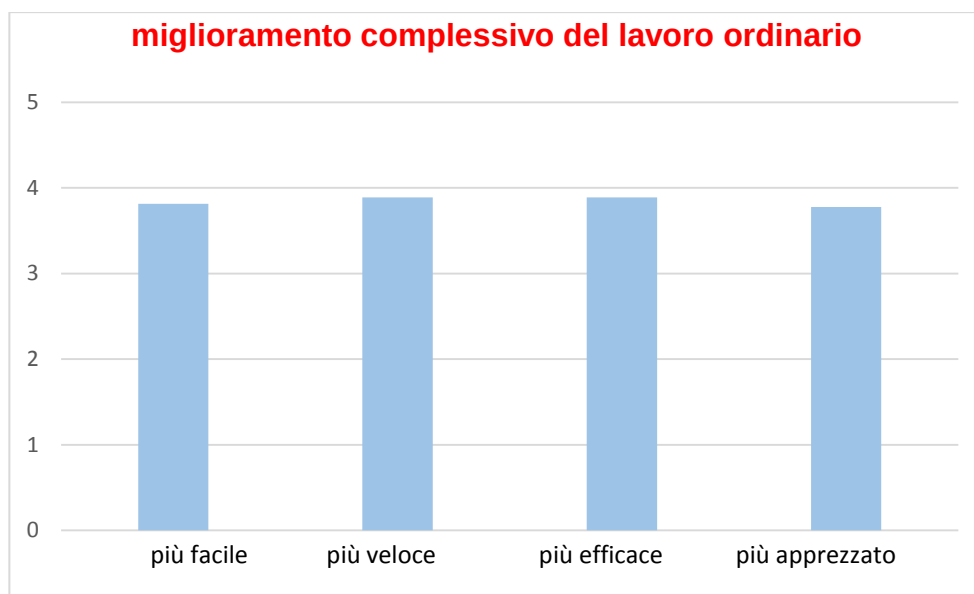


Figura 4: confronto tra le medie totali date nelle risposte dei partecipanti, in riferimento a come sia migliorato il lavoro ordinario relativo alla comunicazione (complessivamente, in che misura quanto appreso ha reso il tuo lavoro ordinario relativo alla comunicazione: più facile, più veloce, più efficace, più apprezzato dallo studente)

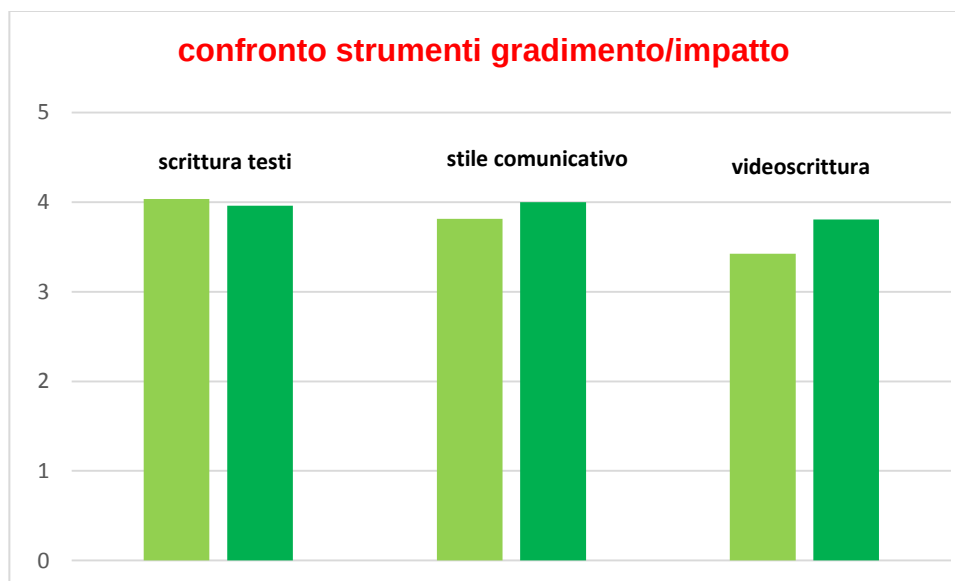


Figura 7: confronto tra le medie delle risposte date, nei due questionari, alle domande corrispondenti alle **Figure 1, 2, 3 (A e B)**: “scrittura testi”, “stile comunicativo adeguato”, “abilità utilizzo programmi di videoscrittura”

Questionario gradimento



Questionario impatto



C) L'INTERVISTA AI DIRIGENTI

Una ulteriore modalità di verifica dell'impatto formativo complementare è quella dell'intervista diretta ai dirigenti ai quali viene richiesta una valutazione su aspetti non facilmente misurabili, ma che tengono conto della percezione relativa al miglioramento delle performance.

In questo caso i Dirigenti delle Aree dell'Amministrazione Centrale sono stati invitati a cogliere l'impatto della formazione sui propri collaboratori attraverso una valutazione di massima, mediante la somministrazione di un apposito questionario proposto in via sperimentale.

E' stato chiesto di rispondere ai seguenti quesiti ponendo accanto alla domanda il valore che si ritiene opportuno, secondo la seguente tabella e scala di punteggi:

Insufficiente = 1 Sufficiente = 2 Soddisfacente = 3 Molto soddisfacente = 4
--

PARTECIPAZIONE

Secondo la sua osservazione come ritiene che i suoi collaboratori abbiano vissuto il percorso formativo

1. *Partecipando con interesse e disponibilità ai corsi*
2. *Esprimendo maggiore sicurezza nel proprio lavoro*
3. *Ritenendolo una opportunità di crescita professionale*

COMPETENZE

In che misura ritiene che l'intervento formativo destinato ai suoi collaboratori abbia contribuito a:

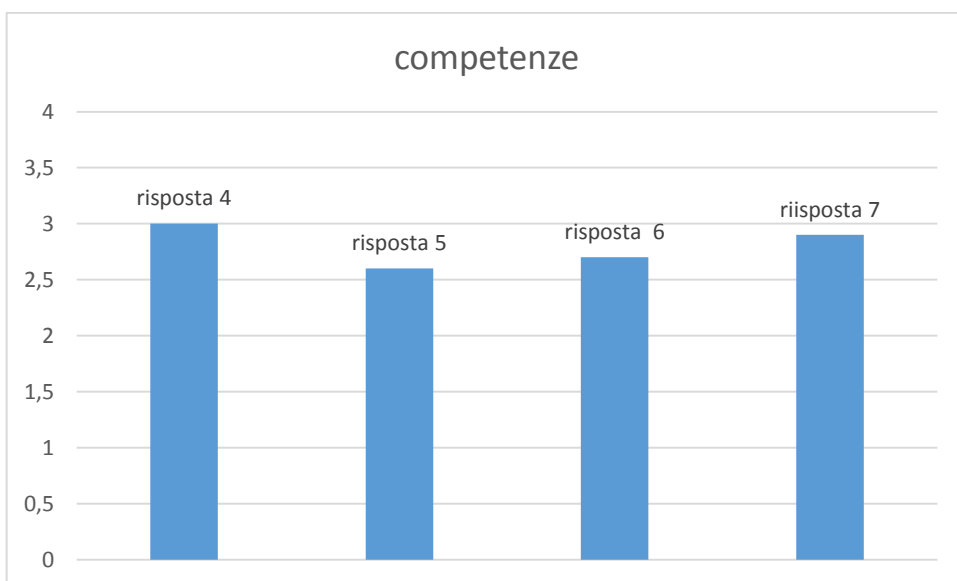
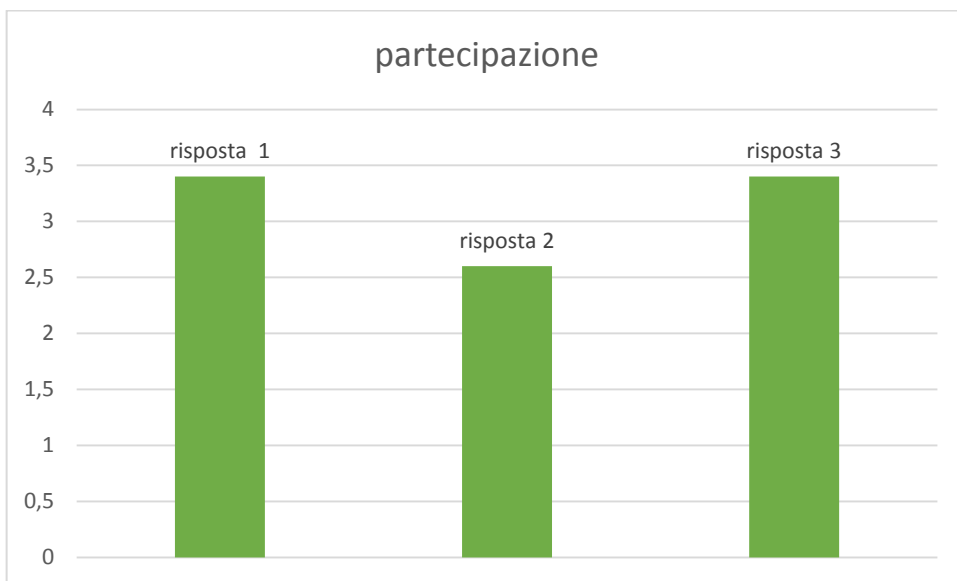
4. *Incrementare conoscenze (acquisizione nozioni teoriche)*
5. *Incrementare capacità (applicazione pratica di quanto appreso)*
6. *Migliorare i comportamenti organizzativi*
7. *Ridurre lo scostamento tra le competenze attese rispetto a quelle effettivamente possedute*

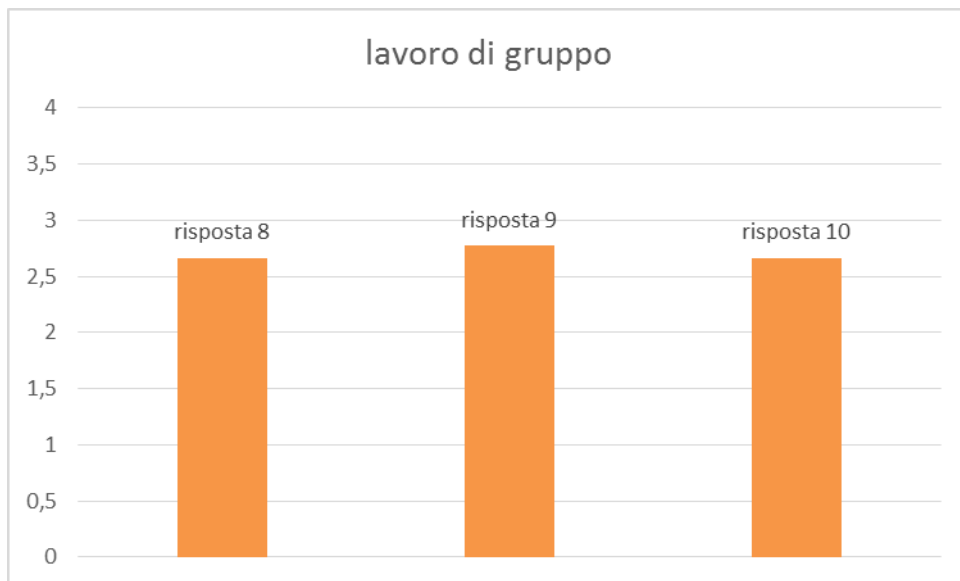
LAVORO DI GRUPPO

Ritiene che l'intervento formativo destinato ai suoi collaboratori sia stato utile per:

- 8. Migliorare la capacità di lavorare in gruppo*
- 9. Divulgare nel gruppo le competenze acquisite*
- 10. Inquadrare e risolvere le principali criticità nella gestione delle relazioni nel lavoro di gruppo*

Dall'elaborazione sono risultate le seguenti medie:





Rispetto a tutti i quesiti posti, l'impatto formativo è ritenuto più che sufficiente. Tuttavia i temi sui quali occorrerà, nel prossimo triennio, implementare l'investimento formativo riguardano l'aspetto più debole per ogni tematica, vale a dire la risposta 2 (*maggiore sicurezza nel proprio lavoro*), la risposta 5 (*Incrementare capacità - applicazione pratica di quanto appreso*), la risposta 10 (*Inquadrare e risolvere le principali criticità nella gestione delle relazioni nel lavoro di gruppo*).

II. LE PRIORITA' FORMATIVE PER IL TRIENNIO 2016-2018

Il triennio 2016-2018 sarà caratterizzato da un impegno ancor più rilevante da parte di Sapienza, al fine di affrontare le nuove priorità formative correlate alla incidenza – diretta ed indiretta – del contesto di riferimento sulle scelte che gli attori del sistema sono chiamati ad operare per superare la “resilienza” al cambiamento dell’Università.

Si ritiene, infatti, che, soltanto con l'adozione di un'efficace e lungimirante strategia per lo sviluppo di nuove competenze, correlata ad una innovativa progettazione formativa, Sapienza possa perseguire efficacemente la sua missione, contribuendo allo sviluppo della società della conoscenza attraverso la ricerca, la formazione di eccellenza e di qualità e la cooperazione internazionale.

In altri termini, solo mediante un' incisiva azione volta a ridurre i gap formativi, l'Ateneo potrà sostenere le sfide derivanti dai “macrotrend globali” (attrazione degli studenti stranieri, ICT e digitalizzazione dei percorsi formativi, interazione con l'ecosistema e smart cities, interdisciplinarietà), nell'ambito di un percorso orientato alla c.d. “Smart University”, intesa quale polo territoriale di attrazione, ecosistema integrato a vocazione globale verso cui si dirigono capitale umano qualificato e attività economiche a valore aggiunto, destinato a divenire centro di elaborazione culturale ed innovazione scientifica.

Inoltre, l'Università si configura sempre più come “luogo dell'accoglienza”, aperto alla diversità nel senso più ampio (età, etnia e cultura, condizioni, linguaggio, genere, religione), con la conseguenza che assumono rilevanza fondamentale gli uffici di diretto contatto con gli studenti, iscritti o potenziali, percepiti all'esterno come il primo e più visibile volto dell'amministrazione universitaria.

Questa evoluzione determina la necessità di sviluppare nuove competenze e nuovi processi, ma anche una indifferibile esigenza di ottimizzazione e dematerializzazione dei procedimenti ormai consolidati, per ridurre i tempi di gestione ed assicurare spazi e tempi da dedicare alle nuove sfide.

In tale contesto, tenuto conto delle priorità strategiche indicate nel Piano Integrato 2016, appare imprescindibile l'implementazione dei percorsi formativi specifici sulle tematiche di frontiera che connotano tale percorso di cambiamento, con particolare riguardo ai processi di internazionalizzazione, al supporto alla ricerca, all'accoglienza agli studenti, al potenziamento dei servizi di biblioteca, alla sostenibilità finanziaria, energetica ed ambientale, al digital e smart learning.

Tra le priorità, sarà anche necessario includere la formazione mirata delle circa 150 unità di personale tecnico amministrativo che l'Ateneo ha assunto in esito al piano di reclutamento del 2015.

a) La rilevazione del fabbisogno formativo

Si evidenzia che, in regime di bilancio unico, la Direzione Generale, per il tramite dell'Area Organizzazione e Sviluppo, prenderà in carico dal triennio 2016-2018 anche la formazione strutturata del personale afferente ai Dipartimenti e alle Facoltà (strutture, peraltro, già coinvolte, in questi anni, in numerose e rilevanti iniziative formative, con particolare riguardo ai titolari di posizioni organizzative e funzioni specialistiche)².

A tal fine, le istanze delle strutture dipartimentali e di Facoltà sono state raccolte, unitamente a quelle delle Aree dirigenziali, mediante un apposito modulo di rilevazione, suddiviso in sezioni ordinate secondo un rigoroso ordine di priorità, per consentire una programmazione ispirata a criteri di fattibilità e sostenibilità economica ed evitare così di acquisire un numero esorbitante di richieste che – oltre a non esplicitare realmente le maggiori urgenze – sarebbero restate in ogni caso insuscettibili di essere concretamente realizzate.

Gli esiti della rilevazione del fabbisogno formativo sono stati approfonditamente vagliati dall'Area Organizzazione e Sviluppo e recepiti nell'ambito della progettazione formativa, incentrata sulle tematiche di maggiore impatto sulla gestione e sulle attività correlate al raggiungimento

² La formazione non strutturata continuerà a gravare sul budget dei Dipartimenti e delle Facoltà.

degli obiettivi strategici dell'Ateneo, trasfusi nel Piano Integrato 2016 di Sapienza.

Le esigenze formative più rilevanti possono essere ricondotte, in sintesi, alle seguenti tematiche correlate alle politiche di sviluppo di Sapienza rinvenibili, in particolare, nei documenti strategici di Ateneo, quindi nel Piano Integrato, nel Piano della Comunicazione, nel Piano Triennale di Prevenzione dell'Anticorruzione, nel programma triennale per La Trasparenza e l'Integrità, nel Bilancio di Previsione.

b) Soft skills

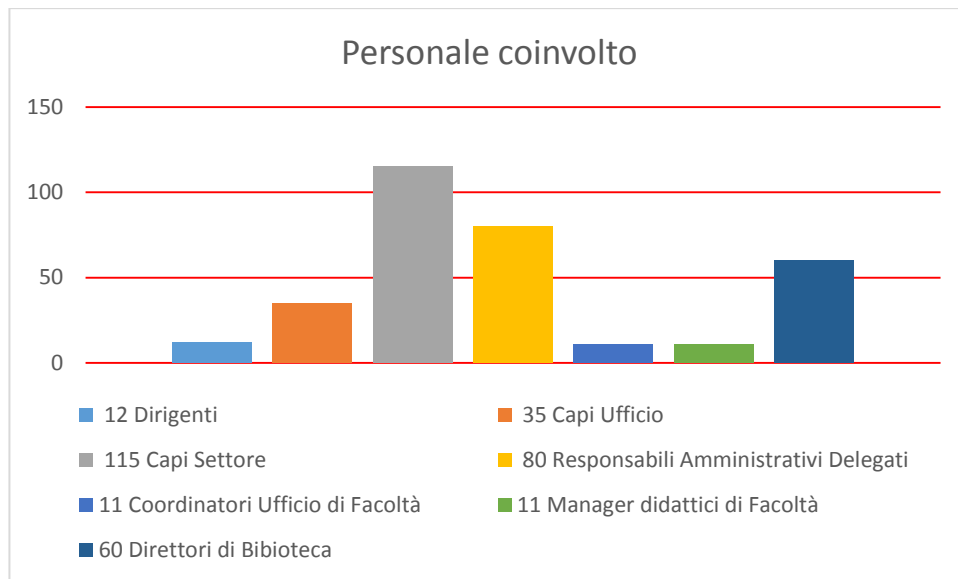
Se per “apprendimento” intendiamo la interiorizzazione di:

1. *conoscenze teoriche (sapere)*
2. *abilità (saper fare)*
3. *atteggiamenti (saper essere)*

investire nell'innovazione formativa, vuole dire tener conto dell'insieme dei tre aspetti per un salto di qualità riguardo le metodologie e le finalità.

In questa direzione, il Piano Formativo intende attuare un innovativo programma triennale sulle *Soft Skills* (formazione comportamentale) che miri a generare un cambiamento nella strategia cognitiva dei partecipanti, a produrre un conseguente aumento della consapevolezza e dell'efficacia personale ed a accrescere le competenze relazionali e comunicative.

Il progetto sarà indirizzato alle figure apicali così distinte:



Le finalità trasversali sono quindi:

- Attivare una riflessione su ciascuno dei ruoli coinvolti, per poter consolidare e accrescere la consapevolezza di far parte e di agire all'interno di un'organizzazione con una *Vision comune*
- Potenziare le capacità necessarie a gestire efficacemente le relazioni di processo con gli interlocutori di riferimento (collaboratori, pari grado, superiori, etc.) – *Interdipendenza*
- Saper sostenere l'elaborazione e l'attivazione di processi lavorativi con spinta propositiva attraverso la definizione di obiettivi concreti raggiungibili, in un'ottica di monitoraggio continuo e di raggiungimento dei risultati attesi – *Proattività*
- Saper promuovere e sostenere il cambiamento con spirito partecipativo ed innovativo – *Responsabilità e Flessibilità*

Il progetto intende soddisfare obiettivi relativi a due livelli distinti:

Team:

- Favorire una maggiore capacità di lettura del contesto di riferimento, anche sulla base della condivisione di conoscenze ed esperienze individuali (valorizzazione delle diversità).

- Omogeneizzare gli stili manageriali, pur nel rispetto delle peculiarità di ciascuno, al fine di individuare una strategia di gestione comune e produttiva.
- Contribuire alla creazione di una “Scuola di Management Sapienza”, rappresentativa e promotrice dei comportamenti manageriali considerati centrali dall’organizzazione e coerenti con obiettivi, valori e cultura organizzativa.

Individuo:

- Favorire la consapevolezza di sé e del proprio stile manageriale, potendo capitalizzarne gli elementi positivi ed individuare e risolvere positivamente le aree di miglioramento
- Stimolare l’orientamento positivo alle situazioni di cambiamento, sviluppando approcci e strategie manageriali finalizzate al potenziamento dell’efficacia gestionale
- Trasferire strumenti e metodi di gestione efficace degli obiettivi organizzativi e dei diversi aspetti gestionali di pertinenza
- Allenarsi nel superamento dei meccanismi di blocco, che impediscono la messa in atto dei comportamenti manageriali più efficaci

L’approccio metodologico di tale percorso formativo si avvarrà di un preciso impianto e pertanto gli aspetti essenziali di metodo per ciascuna sessione formativa saranno:

- ✓ interattività tra docente e partecipanti e tra partecipanti, utile a sollecitare attenzione e motivazione costanti verso i contenuti dell’apprendimento;
- ✓ scambio di esperienze guidato dal docente, per facilitare attraverso il confronto l’individuazione delle costanti fondamentali del ruolo svolto e la selezione di modalità efficaci per la risoluzione dei problemi più ricorrenti e critici;
- ✓ lavoro sulle mappe mentali applicato alla risoluzione didattica di casi reali e necessario ad orientare la formazione verso la condivisione di significati ancor prima che di comportamenti.

A sorreggere l'impianto metodologico concorreranno tecniche diverse, quali: lezione frontale, analisi dei casi, role play, lavori individuali e di gruppo, simulazioni, discussioni, brainstorming.

In particolare si svilupperà un *laboratorio formativo* nelle seguenti fasi:

- Individuazione dei casi reali con cui si confronta la risorsa e relativa categorizzazione guidata
- Analisi verticale delle possibili cause e confronto sulle diverse strategie attuate, sui risultati di successo e insuccesso raggiunti
- Condivisione del *set* delle strategie produttivamente attivabili, attraverso la valorizzazione delle esperienze di successo, il ri-orientamento di quelle improduttive e l'ampliamento delle possibilità nate dal confronto guidato
- Impostazione di un sistema di allenamento guidato "sul campo" in un'ottica di miglioramento continuo.

Oltre alla formazione «verticale», distinta per ruolo di riferimento, l'intera popolazione verrà coinvolta in percorsi di *focus group* trasversali a partecipazione mista composti da 13-15 risorse provenienti dai diversi ruoli. Il lavoro dei *focus group* si propone come vero e proprio "*sistema di ascolto*" delle esigenze interne e di sollecitazione di "*responsabilizzazione collettiva*" per il loro soddisfacimento. I *focus group* intendono raggiungere risultati riassumibili nei seguenti comportamenti e capacità di:

- sollecitazione della responsabilizzazione collettiva attraverso l'elaborazione di proposte concrete
- maggiore interazione e integrazione tra le figure professionali coinvolte attraverso il raggiungimento di obiettivi comuni
- allenamento all'utilizzo finalizzato di specifiche abilità e competenze manageriali chiave
- coinvolgimento e motivazione al miglioramento continuo

c) Sviluppo delle conoscenze sulle tematiche strategiche e aggiornamenti normativi, tecnici, informativi

Sono altresì programmati i seguenti corsi:

➤ **Corso Coinfo “LA MAPPATURA DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI NELLE UNIVERSITÀ nella logica dell’anticorruzione e del miglioramento continuo”.**

L’ultimo aggiornamento del Piano Nazionale Anticorruzione (28.10 2015) ha evidenziato in modo ancora più marcato l’importanza della mappatura dei processi, evidenziando, tra l’altro, uno specifico fabbisogno di competenze specialistiche relative alla mappatura, all’analisi ed alla diagnosi dei processi, che interessa tutti coloro chiamati a partecipare, con diverse modalità, a queste attività, soprattutto i dirigenti, responsabili degli uffici specialisti dell’organizzazione e della formazione. Occorre tenere presente che la mappatura dei processi è un esercizio che può costituire una prassi di fondamentale importanza non solo per l’identificazione dei possibili ambiti di vulnerabilità dell’amministrazione rispetto alla corruzione, ma anche rispetto al miglioramento complessivo dell’Amministrazione. Tale analisi consente infatti di far emergere duplicazioni, ridondanze e nicchie di inefficienza che offrono ambiti di miglioramento sotto il profilo della spesa, della produttività, della qualità dei servizi e della gestione. La mappatura dei processi inoltre facilita il processo di definizione degli indicatori di performance operativa (vedi Piano Integrato 2016) e costituisce inoltre uno strumento che può “facilitare la comunicazione” tra gli operatori della formazione, gli analisti di organizzazione e coloro che operano nell’ambito del processo di pianificazione e monitoraggio delle performance.

➤ **Corso COINFO "L'Osservazione. Competenza strategica e strumento operativo per valutare".** Attivazione in sede locale del corso il quale si propone di offrire gli strumenti atti a supportare il processo di valutazione e valorizzazione della performance organizzativa e individuale, in relazione alle specificità della realtà universitaria. Il corso è indirizzato ai Direttore di Area e ai Capi Ufficio dell’Amministrazione Centrale.

➤ **Progetto COINFO “Segreterie 2.1” IN MATERIA DI DIRITTO, ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DEGLI UFFICI A CONTATTO DIRETTO CON GLI STUDENTI**, pensato per fornire un costante aggiornamento sulle *best practice* realizzate negli Atenei, anche al fine di affrontare le tematiche di innovazione e la complementare formazione tecnico specialistica. Il progetto che prevede vari momenti formativi in una logica di continuità ed impegno ha come destinatari il personale che *opera nei luoghi di accoglienza: segreterie studenti e uffici a contatto diretto con il pubblico comprese le segreterie di Dipartimento*.

➤ **Corso di formazione su “STRESS LAVORO CORRELATO”**.

Chiamiamo stress lavoro-correlato, nell'accezione suggerita dalle Linee guida INAIL in materia, «...*la reazione avversa a pressioni o ad altro tipo di richieste - nell'ambiente lavorativo - che insorge quando il peso di tali pressioni diventa eccessivo [...] produce effetti negativi sull'azienda in termini di impegno del lavoratore, prestazione e produttività del personale...*». Sapienza ha provveduto con Decreto Rettorale n.1399 del 13/06/2014 a costituire il Gruppo di Gestione della Valutazione, finalizzato alla valutazione del possibile rischio da stress lavoro correlato nei settori lavorativi interdisciplinari e intercategoriali dell'Ateneo, con l'obiettivo di programmare e coordinare lo svolgimento dell'intero processo valutativo, modulando il percorso anche in funzione degli esiti. In seguito alla valutazione di gruppi omogenei di personale sono emerse alcune criticità, identificate come fattori di rischio medio, relative alla pianificazione dei compiti e all'autonomia decisionale. Le tematiche del percorso formativo saranno quindi congruenti con le criticità individuate in fase di valutazione; il focus sarà sul potenziamento delle capacità di leadership e l'equità nell'assegnazione dei compiti di lavoro; i destinatari saranno organizzati in gruppi omogenei (personale dell'amministrazione centrale e delle strutture decentrate nei ruoli amministrativi, tecnici e di front line). Nell'organizzazione delle attività formative sarà possibile avvalersi di unità didattiche della *piattaforma Moodle* - in modalità *e-learning* - e successivi *focus group* in aula con un mentore/tutor.

➤ **Percorso formativo specifico per il personale che usufruirà del TELELAVORO.** Tra gli strumenti di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro — previsti a valle della prima indagine conoscitiva sul Benessere Organizzativo — è stata programmato lo sviluppo e promozione del telelavoro con attività di informazione e formazione su tale strumento nonché studio di possibili interventi modificativi dell'attuale "Regolamento sul Telelavoro", per agevolarne l'accesso. Parallelamente all'avvenuta attivazione di alcuni progetti di Telelavoro secondo la vigente normativa, dopo un'intensa fase preliminare di studio e di incontri, è stata stilata un'ipotesi di regolamentazione del progetto chiamato "*Progetto TeleLavoroSapienza - TLS*" che prevede modalità di accesso e fruizione più agile rispetto al passato.

Sapienza intende, dunque, realizzare attività di formazione iniziale e di aggiornamento periodico del personale, dedicate ad aspetti tecnologici ed organizzativi, come l'utilizzo del pacchetto "Office" e di programmi di videochat (ad es Skype, Hangout, OoVoo etc.) anche per un'eventuale evoluzione futura verso lo smart working su dispositivo mobile, nonché di software di Collaborazione o Groupware. Si prevede anche formazione dedicata al transito dati nel corso del telelavoro tramite l'utilizzo di software VPN per la creazione di una rete locale virtuale.

➤ **Corso di "Formazione per Formatori"** su metodi e tecniche di gestione di aula, in base a quanto previsto dall'art. 7 delle "*Linee di indirizzo e programmazione generale per i programmi annuali e pluriennali delle attività di formazione, riqualificazione e aggiornamento del personale*", per l'implementazione – ad idoneità acquisita – dell'Albo dei Formatori istituito con D.D. n.3969 del 26/11/2015. I corsi saranno avviati a seguito di verifica di disponibilità alla partecipazione, che è stata aperta a tutto il personale tecnico amministrativo (avviso di cui alla D.D. n. 4137 del 14/12/2015) e successiva selezione delle domande da parte di apposita Commissione.

➤ **Corso specialistico di lingua inglese.** Dopo il corso specialistico del 2015 rivolto al personale tecnico amministrativo che lavora nel campo dell'internazionalizzazione, quest'anno la formazione sarà indirizzata al personale delle segreterie studenti, nel proseguimento del percorso formativo avviato nel 2015 che prevede la riqualificazione delle risorse

umane, logistiche e infrastrutturali per un migliore rapporto con l'utenza studentesca, anche in chiave di potenziamento dell'attrattività dell'Ateneo per gli studenti stranieri.

Tali corsi specialistici proseguiranno nel triennio per il personale afferente alle strutture nelle quali la padronanza della lingua inglese è requisito indispensabile per lo svolgimento delle proprie funzioni.

➤ **Percorso formativo per neoassunti**

A seguito delle recenti assunzioni di circa 150 unità di personale tecnico amministrativo, è previsto un pacchetto formativo dedicato ai neo assunti che sarà incentrato sulle tematiche della comunicazione. Il corso intende promuovere consapevolezza con riguardo alla funzione strategica che la comunicazione riveste per Sapienza. Ma ulteriori obiettivi sono anche quelli di presentare strutture, canali, linee guida e i sistemi di regole del sistema Sapienza, al fine di creare una cultura trasversale della comunicazione che sia centrata sull'attenzione verso gli *stakeholders* e diventi nel tempo un salto di qualità professionale dell' Ateneo impegnato nelle diverse attività professionali.

Un primo obiettivo è illustrare alcuni principi generali della comunicazione pubblica e presentare una panoramica sulle strutture della comunicazione dell'Ateneo, sui principali canali di comunicazione, sul piano di comunicazione, sul sistema di *brand identity* della Sapienza. Il secondo obiettivo del secondo modulo è illustrare il sistema di linee guida elaborato dalla Sapienza per condividere le regole della comunicazione, in particolare per quanto riguarda la comunicazione digitale, la relazione con l'utente e le *media relations*. Il terzo obiettivo del terzo modulo è approfondire il tema della scrittura per la comunicazione pubblica, illustrando in particolare il sistema Sapienza per la redazione di testi chiari ed efficaci.

D'altro lato il percorso formativo per i neo assunti sarà mirato ad offrire un quadro introduttivo sullo Statuto, sul Codice etico e il Codice di Comportamento e sulla normativa anticorruzione.

➤ Percorsi formativi su **Anticorruzione e trasparenza**, intesi come vera e propria "battaglia culturale", volta più all'orientamento che al controllo, secondo gli indirizzi dell'ANAC e in ottemperanza al Piano triennale di prevenzione della corruzione di Sapienza.

Infatti, la formazione riveste un'importanza cruciale nell'ambito della prevenzione della corruzione e consente di raggiungere i seguenti obiettivi:

- la conoscenza e la condivisione degli strumenti di prevenzione (politiche, programmi, misure) da parte dei diversi soggetti che a vario titolo operano nell'ambito del processo di prevenzione;
- la creazione di una base omogenea minima di conoscenza, che rappresenta l'indispensabile presupposto per programmare la rotazione del personale;
- la creazione della competenza specifica necessaria per il dipendente per svolgere la nuova funzione da esercitare a seguito della rotazione;
- la creazione di competenza specifica per lo svolgimento dell'attività nelle aree a più elevato rischio di corruzione;
- l'occasione di un confronto tra esperienze diverse e prassi amministrative distinte da ufficio ad ufficio, reso possibile dalla compresenza di personale "in formazione" proveniente da esperienze professionali e culturali diversificate; ciò rappresenta un'opportunità significativa per coordinare ed omogeneizzare all'interno dell'ente le modalità di conduzione dei processi da parte degli uffici, garantendo la costruzione di "buone pratiche amministrative" a prova di impugnazione e con sensibile riduzione del rischio di corruzione;
- la diffusione degli orientamenti giurisprudenziali sui vari aspetti dell'esercizio della funzione amministrativa, indispensabili per orientare il percorso degli uffici, orientamenti spesso non conosciuti dai dipendenti e dai dirigenti anche per ridotta disponibilità di tempo da dedicare all'approfondimento;
- evitare l'insorgere di prassi contrarie alla corretta interpretazione della norma di volta in volta applicabile;
- la diffusione di valori etici, mediante l'insegnamento di principi di comportamenti eticamente e giuridicamente adeguati.

E' tra l'altro previsto un nuovo corso di aggiornamento organizzato dal Coinfo - CRUI "Fare - Piano di Formazione per anticorruzione e trasparenza" per il Responsabile dell'anticorruzione di Ateneo.

- Corso in collaborazione del **Coinfo** “**Legge Madia di riforma della P.A.**” (a cura del Magistrato Montella) con particolare riguardo ai riflessi sull’organizzazione e sul personale alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni.
- Corso “**Ava**” (Autovalutazione, valutazione e accreditamento) per le segreterie studenti.
 - Prosecuzione del percorso formativo di circa n. 100 ore sulla “**Normativa contabile e fiscale con effetti sul comparto università**” rivolto ai Responsabili Amministrativi Delegati e al personale tecnico amministrativo dell’Area Contabilità, Finanza e Controllo di gestione.
- **Internazionalizzazione, supporto alla ricerca e progetti europei**
Continueranno i Corsi di Europrogettazione e Project Management destinati al personale tecnico amministrativo che opera nel supporto alla ricerca nei Dipartimenti e nell’Amministrazione Centrale. Inoltre tramite gli incontri formativi internazionali EAIE, EIPA EUcORE saranno garantiti i necessari aggiornamenti per le figure coinvolte nel campo dell’internazionalizzazione.
- **Informatica.** Oltre al tema della sicurezza informatica che coinvolgerà in particolare il personale addetto, risulta sempre molto richiesta una formazione metodologicamente e tecnicamente più approfondita dei principali software del **pacchetto Office (Excel - Word)**, in genere utilizzati in maniera parziale perchè appresi, dalla maggioranza del personale, in modalità autodidatta. Si intende iniziare soprattutto dalle recenti assunzioni ed estendere la formazione a Dipartimenti e Facoltà, come accadrà anche per i corsi sull’uso della **piattaforma G-Mail** già da tempo avviati con risultati positivi. Tale programma, intende raggiungere tutto il personale tecnico amministrativo di Ateneo e sarà svolto nell’ambito del triennio in classi numericamente contenute, sarà spalmato in tutto il triennio.
 - Si provvederà ad avviare ulteriori edizioni di corsi **Drupal**, per l’uso corretto dell’applicativo - soprattutto nel rispetto delle norme della trasparenza – per quelle unità di personale amministrativo, in particolare dei Dipartimenti e Facoltà, che cura ordinariamente la pubblicazione di flussi documentali.

➤ Nell'ambito dei corsi obbligatori sulla **Sicurezza** è previsto un programma formativo in collaborazione con USPP per le sue specifiche competenze in materia con Infosapienza per la parte di supporto informatico. Il programma dovrebbe articolarsi con corsi e-learning e corsi frontali che coinvolgeranno dipendenti, dirigenti, rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza e preposti.

➤ Come ogni anno continua, in sinergia con lo SBN, la formazione del personale bibliotecario soprattutto sulla gestione dell'applicativo Sebinam sia nella catalogazione e gestione dei libri in prestito che nell "**Approfondimento di aspetti procedurali e funzionali del software SebinanEXT per Biblioteche**".

➤ Dopo l'esperienza del 2015 che ha permesso la partecipazione di personale tecnico amministrativo di Sapienza ai corsi gestiti dall'INPS relativi al **Progetto Valore P.A. Corsi di Formazione nell'ambito della Regione Lazio**, senza oneri per l'amministrazione, Sapienza ha rinnovato la domanda di partecipazione anche per il 2016 con riguardo a tematiche particolarmente rilevanti quali, a titolo esemplificativo: Anticorruzione e Trasparenza, Progettazione Europea, Tutela della Privacy, Comunicazione efficace, Appalti e contratti pubblici ecc.

III. IL PIANO ECONOMICO 2016

Lo stanziamento sul BU per l'esercizio 2016 è pari a € 248.474,00 di cui

- | |
|--|
| a) € 118.474,00
<i>per attività di formazione strutturata,</i>
(voce finanziaria A.C. 08.02.010) |
| b) € 130.000,00
<i>per attività di formazione non strutturata</i>
(voce finanziaria A.C. 08.02.020) |

a) La programmazione dell'attività esclusivamente di *formazione strutturata* prevede corsi e seminari di aggiornamento professionale che vengono tenuti in aula con uno o più docenti (v. *direttiva del Dip. Funzione Pubblica n.10 del 30.07.2010 pubblicata su GU 06.10.2010*). Questa tipologia rappresenta la maggiore parte dell'attività formativa.

b) In adempimento a quanto previsto dalla citata Direttiva della Funzione Pubblica, vengono delineate, nella categoria "*attività non-strutturata*", le attività che prevedono il tradizionale corso in aula specificatamente per aggiornamento specialistico e tutti questi corsi che accompagnano il processo di reingegnerizzazione, la formazione tra pari con un tutor o un coordinatore, i *focus group*, i circoli di qualità.

Saranno ascrivibile a questo budget anche i corsi altamente specialistici di aggiornamento professionale prescritti dall'Ordine di appartenenza del personale tecnico amministrativo. Corsi che, come recita la sentenza n° 7776 del 16 aprile 2015 della Cassazione, sono a carico dell'Ente.

Inoltre in continuità con l'operato di questi ultimi anni e in ottemperanza all'art. 7 delle linee di indirizzo di cui al citato Accordo del 17.11.2014 – secondo cui "*ai fini della efficace realizzazione delle attività formative e in un'ottica di economicità dell'azione amministrativa, Sapienza si avvale in primis del Coinfo quale Consorzio Interuniversitario sulla Formazione*" –

rientrano nella voce di bilancio dell'attività non strutturata, le adesioni alle comunità professionali che il Coinfo propone e che sono di anno in anno ulteriormente implementate:

I corsi offerti dal Coinfo vengono via via definiti in base a vari fattori che vanno dalla professionalità della docenza a “pacchetti formativi” ad hoc, ai destinatari selezionati in base alla specifica posizione ricoperta, alla partecipazione ad iniziative formative offerte con quote gratuite e costi agevolati.

<i>iscrizione UniRU (COINFO)</i>	€. 2.000,00
<i>iscrizione UniAMM(COINFO)</i>	€. 2.500,00
<i>iscrizione ISOIVA (COINFO)</i>	€. 1.500,00
<i>iscrizione UniFORM (COINFO)</i>	€. 2.500,00
<i>iscrizione UniSAN(COINFO)</i>	€. 2.500,00
<i>Iscrizione UniCONTRACT (COINFO)</i>	€. 2.000,00
<i>Iscrizione SEGRETERIA 2.1 (COINFO)</i>	€. 2.500,00
<i>Totale complessivo con costo agevolato</i>	€. 14.100,00

Nella suddetta voce di bilancio, rientrano altresì le spese sostenute per il rimborso parziale delle tasse di immatricolazione e iscrizione in favore dei dipendenti di Sapienza.

Al riguardo, si evidenzia che il Consiglio di Amministrazione, con delibera n.266/15 del 29.09.2015 ha confermato lo stanziamento di spesa dell'anno precedente con una somma allocata nel budget 2016 di € 40.000,00 che tiene conto dell'aumentata richiesta del parziale rimborso dei Master a seguito della possibilità di partecipazione a Master in sovrannumero a costo agevolato, ai quali anche quest'anno tutto il personale tecnico amministrativo ha potuto concorrere (delibera n. 286/15 del 29.09.2015).

Pertanto, relativamente all'a.a. 2015-16, all'inizio del 2016 viene indetto il concorso per:

- il rimborso parziale delle tasse di immatricolazione e iscrizione per n. 45 unità di personale in servizio presso l'Ateneo, l'ospedale S.Andrea e le strutture sanitarie convenzionate con Sapienza, per tutti i corsi di laurea attivati in Sapienza;

- il rimborso parziale delle tasse di immatricolazione e iscrizione per n. 10 unità di personale in servizio presso l'Ateneo, l'ospedale S. Andrea e le strutture sanitarie convenzionate con Sapienza, per tutti i corsi di dottorato di ricerca attivati in Sapienza;

- il rimborso di € 1.000,00 per n. 20 unità di personale in servizio presso l'Ateneo, l'ospedale S. Andrea e le strutture sanitarie convenzionate con Sapienza, per tutti i Master di I e II livello.

Il prospetto economico viene qui riassunto per aree tematiche secondo la seguente legenda:

COMU (Comunicazione)
CONT (Contabilità Economico Patrimoniale)
DOC (Organizzazione della documentazione)
INFO (Informatica)
BIBL (Biblioteche)
GEST (Gestione risorse umane)
INT (Internalizzazione)
NORM (Normativa)
RIC (Ricerca)

Aree tematiche	Importo attività strutturata	Importo attività non strutturata	Totale importi
COMU	€ 25.000,00	€ 3.600,00	€ 28.600,00
CONT	€ 34.367,00	€ 2.219,00	€ 36.595,00
DOC	€ 48,02	€ 4.721,74	€ 4.769,76
INFO	€ 4.000,00	€ 2.480,00	€ 6.480,00
BIBL	€ 4.900,00	-----	€ 4.900,00
GEST	€ 7.595,00	€ 51.500,00	€ 59.095,00
INT	€ 6.000,00	€ 558,00	€ 6.558,00
NORM	€ 18.810,52	€ 6.600,00	€ 25.410,52
RIC	€ 13.800,00	€ 1.500,00	€ 15.300,00
Rimborso Tasse Dipendenti		€ 40.000,00	€ 40.000,00
Adesioni Confo		€ 14.100,00	€ 14.100,00
TOTALE	€114.529,52	€128,326,60	€ 227.509,14
eventuali altri corsi	€ 3.944,48	€ 1.673,40	€ 5.617,88

IV. PROGRAMMAZIONE DEI CORSI 2016

Di seguito, si riporta l'indicazione analitica dei corsi previsti nel 2016, correlati alle politiche di sviluppo di Sapienza, rinvenibili in particolare negli obiettivi strategici ed operativi delineati nel Piano Integrato 2016, nel Piano di Comunicazione di Sapienza 2016, nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2015-2017 e nel Programma Triennale per la Trasparenza e Integrità 2015-2017.

ACRONIMI

AGE - Area Gestione Edilizia
AOS - Area Organizzazione e Sviluppo
APSE - Area Affari Patrimoniali
ARAI - Area Affari Istituzionali
ARAL - Area Affari Legali
ARCOFIG - Area Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione
ARI - Area per l'Internazionalizzazione
AROF - Area Offerta Formativa e Diritto allo Studio
ARSS - Area Servizi agli Studenti
ARU - Area Risorse Umane
ASSCO - Area Supporto Strategico e Comunicazione
ASUR - Area Supporto alla Ricerca
CINFO - Centro InfoSapienza
RSPP - Ufficio Sicurezza sul Lavoro
BIBL - Bibliotecari
CU - Capi Ufficio
CS - Capi Settore
RAD - Responsabili Amministrativi Delegati
RR - Referenti della Ricerca
RD - Referenti della Didattica
RI - Referenti Informatici
MD - Manager della Didattica
WB - Web Master
CF - Coordinatori di Facoltà
SA - Segretari Amministrativi di Centri

PIANO INTEGRATO - Obiettivo strategico/operativo:

1. Potenziare e sviluppare le strutture, i sistemi e le procedure amministrative di supporto alla ricerca

PIANO DI COMUNICAZIONE – Obiettivo:

r) Promozione delle attività di ricerca

“Master in Management of Research, Innovation and Technology”

FORMATORE: esterno

DATA: 23/02/2016-31/12/2016

DESTINATARI: n. 1 unità ASUR

SEDE: esterna
COSTO: € 1.500,00

“Comunicare la ricerca e l'innovazione per massimizzare l'impatto”

FORMATORE: esterno
DATA: settembre
DESTINATARI: n. 2 unità ASUR
SEDE: esterna
COSTO: € 1.300,00

“Corsi di Europrogettazione e Project Management”

FORMATORE: esterno
DATA: da stabilire
DESTINATARI: Referenti della Ricerca e personale amministrativo ASUR, ARI
SEDE: esterna
COSTO: no costo

“Giornata sul rapporto sulla stato del sistema universitario e della ricerca 2016”

FORMATORE: ANVUR
DATA: 24 maggio
DESTINATARI: n. 1 unità ASSCO
SEDE: esterna
COSTO: no

PIANO INTEGRATO - Obiettivo operativo:

11.2 Assicurare la diffusione delle informazioni in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza –

11.3 Effettuare sessioni di formazione in aula e a distanza in materia di trasparenza e integrità

PIANO DI COMUNICAZIONE – Obiettivo:

d) Sviluppo della cultura della comunicazione e della trasparenza

“Misure di prevenzione di cui al Piano generale dell'Anticorruzione”

“Adempimenti sulla trasparenza per il Portale (Albo Pretorio, Gare, Appalti...)” “Diritto Penale applicato alla legge anticorruzione”

Formatori: interni
DATA: 4 ore in 4 edizioni da stabilire,
DESTINATARI: n. unità 80 RAD, n. unità 35 CU
SEDE: interna
COSTO: da stabilire

“Giornata sull'organizzazione del lavoro, anticorruzione e trasparenza, comunicazione ed etica”

FORMATORI: interni e esterni
DATA: da stabilire
DESTINATARI: nuovi assunti e personale tecnico amministrativo
SEDE: Aula Magna
COSTO: da stabilire

“Il riordino del sistema trasparenza per pubbliche amministrazioni e società a partecipazione pubblica”

FORMATORE: esterno
DATA: 12, 13 maggio
DESTINATARI: n. 1 unità ARAI
SEDE: esterna
COSTO: € 1.450,00

“Amministrazione trasparente e Open Data”

FORMATORE: Sapienza Università

DATA: n. 50 ore

DESTINATARI: n. 1 unità ARCOFIG, ARSS, CINFO ASSCO, n. 2 ARU

SEDE: interna

COSTO: borse INPS

“Anticorruzione e Trasparenza”

FORMATORE: Università Tor Vergata

DATA: n. 40 ore, da aprile

DESTINATARI: n. 1 unità ARCOFIG, AROF

SEDE: esterna

COSTO: borse INPS

“Anticorruzione e Trasparenza; disciplina, strumenti e apparato sanzionatorio: nuove sfide e responsabilità della PA”

FORMATORE: Università Roma III

DATA: n. 60 ore da maggio

DESTINATARI: n. 1 unità AGE, ARAI , APSE, ARU

SEDE: esterna

COSTO: borse INPS

La prevenzione della corruzione nella P.A.

FORMATORE: esterno

DATA: maggio 2016

DESTINATARI: n. 1 unità ARAI

SEDE: esterna

COSTO: €490,00

“Privacy 2016 Il nuovo regolamento europeo”

FORMATORE: esterno

DATA: maggio 2016

DESTINATARI: n. 1 unità ARAI

SEDE: esterna

COSTO: € 1.450,00

PIANO INTEGRATO - Obiettivo operativo:

11.4 Completare la pubblicazione sul sito web trasparenza di tutte le informazioni per cittadini e imprese

PIANO DI COMUNICAZIONE – Obiettivo:

d) Sviluppo della cultura della comunicazione e della trasparenza

f) Miglioramento del sito Sapienza

“DRUPAL: normativa e modalità per immissione dati sui Portali”

FORMATORE: interno CINFO

DATA: da stabilire

DESTINATARI: personale di Dipartimenti e Facoltà

SEDE: interna

COSTO: da stabilire

PIANO INTEGRATO - Obiettivo strategico/operativo:

Migliorare la qualità della formazione.

2.2 Programmare l'offerta formativa, in termini di sostenibilità, secondo le linee guida del sistema di qualità AVA.

“Apprendere per insegnare: Modelli di qualità pedagogica per la docenza universitaria”

Formatore: esterno
DATA: 13/04/2016
DESTINATARI: n. 11 unità MD e n. 51 unità RD
SEDE: interna
COSTO: 1500,00

PIANO DI COMUNICAZIONE – Obiettivo:

e) Servizi di comunicazione all'utenza

“UniSTUD Coord nazionale delle Segr. Studenti delle università.it”

Formatore: Coinfo
DATA: da stabilire
DESTINATARI: n. 2 unità ARSS
SEDE: esterna
COSTO: € 600,00

“Corso AVA per personale segreterie studenti”

Formatore: interno
DATA: da stabilire
DESTINATARI: n. 65 unità ARSS
SEDE: interna
COSTO: no

“Segreterie e la sfida della comunicazione a studenti nativi digitali”

Formatore: interno
DATA: 6, 7 luglio
DESTINATARI: n. 1 AROF e n. ARSS
SEDE: esterna
COSTO: quota consorziati

PIANO INTEGRATO - Obiettivo strategico/operativo:

Sviluppare l'internazionalizzazione.

3. Incrementare le procedure di scambio internazionale per studenti e docenti.

PIANO DI COMUNICAZIONE – Obiettivo:

b) Internazionalizzazione della platea studentesca

“Progettazione e rendicontazione europea: i corsi internazionali EAIE, EIPA EUcORE e aggiornamenti ERASMUS”

FORMATORE: esterno
DATA: varie
DESTINATARI: personale ARI
SEDE: esterna
COSTO: € 6.000,00

“I corsi di studio internazionali”

FORMATORE: CRUI
DATA: 28, 29/01 2016
DESTINATARI: n. 1 unità ARI
SEDE: esterna
COSTO: budget 2015

PIANO INTEGRATO - Obiettivo strategico/operativo:

Sviluppare l'internazionalizzazione.

3.2 Promuovere l'iscrizione di studenti stranieri

PIANO DI COMUNICAZIONE – Obiettivo:

e) Servizi di comunicazione all'utenza

“Corso di lingua inglese per le segreterie studenti”

FORMATORE: esterno

DATA: nel corso dell'anno

DESTINATARI: n.20 unità ARSS + n. 120 unità AROF

SEDE: interna

COSTO: € 25.000,00

“Procedure di riconoscimento titoli dei rifugiati e sistemi online di verifica delle qualifiche e delle istituzioni scolastiche e universitarie”

FORMATORE: CRUI

DATA: 10 giugno

DESTINATARI: n.1 unità AROF

SEDE: esterna

COSTO: € 320,00

“Reiventing brand” Strumenti di crescita per la comunicazione degli Atenei

FORMATORE: esterno

DATA: 14 e 15 aprile

DESTINATARI: n.1 unità AROF

SEDE: esterna

COSTO: € 150,00

PIANO INTEGRATO - Obiettivo strategico/operativo:

5. Consolidare l'introduzione dei nuovi sistemi e strumenti contabili, migliorando l'azione di controllo su entrate e uscite dell'ateneo

“Riforma del Job Act per l'università - Gestione imposta di bollo per contratti elettronici”

FORMATORE: esterno

DATA: 07/02/2016

DESTINATARI: n. 35 unità CU, n.80 unità RAD, n.11 unità RA, n. 37 unità ARCOFIG

SEDE: interna

COSTO: budget 2015

Gli acquisti nelle università (Focus Group)

FORMATORE: CODAU

DATA: 18/01/2016

DESTINATARI: n.1 unità ARCOFIG, n.1 unità APSE

SEDE: esterna

COSTO: no

42° corso ISOIVA

FORMATORE: Coinfo

DATA: 2-4-5-/02/2016

DESTINATARI: n. 5 unità ARCOFIG

SEDE: esterna

COSTO: € 600,00

“I pagamenti elettronici”

FORMATORE: SNA

DATA: 04/02/2016

DESTINATARI: n. 1 unità ARCOFIG

SEDE: esterna

COSTO: no

“La fatturazione elettronica”

FORMATORE: SNA
DATA: 28/01/2016
DESTINATARI: n. 1 unità ARCOFIG
SEDE: esterna
COSTO: no

“DMA2, Passaweb2, PA04, SIN2: ricostruzione degli stati di servizio e nuova procedura pensioni”

FORMATORE: esterno
DATA: 16/02/ 2016
DESTINATARI: n. 3 unità ARCOFIG
SEDE: esterna
COSTO: € 1.323,00

“Legge di stabilità 2016 in materia contabile e ultime disposizioni in tema di fiscalità”

FORMATORE: interno
DATA: 22-23/02/2016
DESTINATARI: n.29 unità ARCOFIG, n. 35 CU, n. 80 RAD, n. 11 RA, n. 11 CF.
SEDE: interna
COSTO: € 118,00

“Il recupero di somme liquidate al personale P.A. cessione del quinto...”.

FORMATORE: esterno
DATA: 31/03/2016
DESTINATARI: n.2 unità ARCOFIG
SEDE: esterna
COSTO: € 980,00

“Formazione e aggiornamenti sulla normativa contabile con effetti sul comparto università”

FORMATORE: esterno
DATA: h. 100 ore nel corso dell'anno
DESTINATARI: n.80 unità RAD e n. 50 personale ARCOFIG
SEDE: interna
COSTO: € 34,258.00

“Aggiornamenti su IVA e fiscalità”

FORMATORE: interno
DATA: 20 , 21 giugno
DESTINATARI: n.30 unità ARCOFIG, n. 80 RAD, n.11 RA
SEDE: interna
COSTO: € 118,00

PIANO INTEGRATO - Obiettivo strategico/operativo:

Sviluppare la capacità di gestione imprenditoriale e manageriale.

PIANO DI COMUNICAZIONE Obiettivo:

d) Sviluppo della cultura della comunicazione

“Gestione per obiettivi, Leadership e Valutazione”

Percorso formativo di organizzazione del lavoro attraverso moduli e focus group

Formatore: esterno
DATA: 38 gg da stabilire
DESTINATARI: n. 13 unità Dirigenti, n.35 C.U., n. 115 CS, n. 80 RAD, n.11 CF
n.11 MD.
SEDE: interna
COSTO: € 38,000,00

“Management dell’Università e la ricerca MIP” – 7° edizione Master SUM

FORMATORE: Consorzio MIP - Politecnico di Milano

DATA: dicembre 2016 – giugno 2018

DESTINATARI: n. 2 unità

SEDE: esterna

COSTO: € 11.000,00

"Leadership e team working"

4 ore e-learning per tutto il personale + 4 ore in aula (focus group con tutor)

per ogni gruppo formato da amministrativi, tecnici, addetti al front office,

DATA: da stabilire

DESTINATARI: Amministrazione centrale e Dipartimenti e Facoltà

SEDE: interna

COSTO: da stabilire

“Università 4.0: al servizio di un paese che guarda al futuro” XIV Convegno annuale

FORMATORE: CODAU

DATA: 6,8 ottobre

DESTINATARI: n. 13 Direttori di Area

SEDE: esterna

COSTO: € 650,00

6.1. Promuovere il merito, l'equità e la coesione sociale del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario

“Percorso formativo per i neoassunti: l'articolazione organizzativa dell'Ateneo, comunicazione, Statuto, Codice etico e Codice di Comportamento, normativa anticorruzione.”

FORMATORE: interno

DESTINATARI: n. 150 unità di personale neo assunto 2014-15

SEDE: interna

COSTO: da stabilire

DATA: da stabilire

6.4. Migliorare le capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati.

“La contrattazione decentrata nel pubblico impiego: la costituzione del fondo salario accessorio e la spesa di personale dopo la Legge di stabilità 2016”

FORMATORE: esterno

DATA: 23-24/02/ 2016

DESTINATARI: n. 2 unità AOS

SEDE: esterna

COSTO: € 1.492,50

“Mappatura dei processi organizzativi nelle Università”

FORMATORE: Coinfo

DATA: 16-17/03/2016

DESTINATARI: n. 1 unità ARAI, n. 1 AOS, n. 1 ARAL

SEDE: esterna

COSTO: € 1.500,00

“L'osservazione. Competenza strategica e strumento operativo per valutare”

FORMATORE: Coinfo

DESTINATARI: I ed. per Direttori di Area, II ed. per CU

SEDE: interna

COSTO: € 10,000,00

DATA: da stabilire

“Corso Visio per mappatura processi”

FORMATORE: interno

DATA: da stabilire

DESTINATARI: n. 25 unità AROFF, n. 2 ARAI e n. 4 unità APSE

SEDE: interna

COSTO: da stabilire

6.4.3 Aggiornamento Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Ateneo

“I percorsi di attuazione della valutazione della Performance del comparto università”

FORMATORE: Crui

DATA: 07-08/03/2016

DESTINATARI: n. 3 unità ASSCO

SEDE: esterna

COSTO: € 1.920.00

PIANO INTEGRATO - Obiettivo strategico/operativo:

Promuovere l'innovazione tecnologica.

7. Avviare lo sviluppo e l'implementazione delle infrastrutture informatiche

“Sinergie collaborative sugli aspetti relativi alla sicurezza informatica all'interno delle strutture di Ateneo”

FORMATORE: interno

DATA: da stabilire

DESTINATARI: RI

SEDE: interna

COSTO: da stabilire

“Seminario di consapevolezza ed Educazione sul tema dell'Information Security”

FORMATORE: interno

DATA: da stabilire

DESTINATARI: personale Amm. Centrale e Dipartimenti e Facoltà

SEDE: Aula Magna

COSTO: da stabilire

“Securing Cisco Network with threat detection and analysis”

FORMATORE: esterno

DATA: da stabilire

DESTINATARI: n. 4 unità Infosapienza

SEDE: interna

COSTO: adesione corsi € 3.200,00

PIANO INTEGRATO - Obiettivo strategico/operativo:

9.1. Avvio di specifiche iniziative e progetti di indagine e di promozione dell'Ateneo

Good Practice

FORMATORE: Team Progetto GP- MIP Milano

DATA: 26/01/2016

DESTINATARI: 1 unità ASSCO

SEDE: esterna

COSTO: no budget

PIANO INTEGRATO - Obiettivo strategico/operativo;

Promuovere l'innovazione tecnologica.

7.2. Utilizzo avanzato del Protocollo informatico

“Training on the Job per utilizzo Titulus”

FORMATORE: interno

DATA: 01/01/-31/12/2016

DESTINATARI: personale Amministrazione centrale, Dipartimenti e Facoltà

SEDE: interna

COSTO: € 4.527,60

“La gestione documentale in Sapienza e l'applicativo Titulus”

FORMATORE: interno

DATA: 23/02/2016

DESTINATARI: n.28 unità ARSS (con neoassunti)

SEDE: interna

“La Fascicolazione informatizzata del personale e l'applicativo Titulus”

FORMATORE: interno

DATA: 23/02/2016

DESTINATARI: n. 119 unità tra AOS, ARU, ARCOFIG

SEDE: interna

COSTO: € 178,38

“I processi correlati all'inoltro telematico della documentazione agli Organi Collegiali – TINFO”

FORMATORE: interno

DATA: 30/03/2016

DESTINATARI: n.42 unità di tutte le Aree (con neoassunti)

SEDE: interna

COSTO: € 48,02

PIANO INTEGRATO - Obiettivo strategico/operativo:

Ottimizzare gli spazi operativi e sviluppare le capacità di accoglienza.

8.1 Promuovere lo sviluppo edilizio d'Ateneo

“AUTOCAD di base”

FORMATORE: esterno

DATA: 19, 20, 22, 26, 27 e 29/01 2016

DESTINATARI: n. 22 unità AGE + n.1 unità Dip.Architettura

SEDE: interna

COSTO: budget 2015

“Appalti e contratti pubblici: le novità 2016”

FORMATORE: esterno

DATA: 14/03/2016

DESTINATARI: n .3 unità AGE

SEDE: esterna

COSTO: € 537,00

“Corso on line su nuovo codice degli appalti”

DATA: nel corso dell'anno

DESTINATARI: n 20 AGE n. 20 APSE

SEDE: esterna

COSTO: € 900,00

8.3 Razionalizzare e riorganizzare biblioteche e sale lettura

“La catalogazione del libro moderno in Sebina Open Library”

Formatore: interno
DATA: 4-5-6-/04/2016
DESTINATARI: n .21 unità BIBL
SEDE: interna
COSTO: no budget

“La gestione dei servizi di prestito locale e interbibliotecario in Sebina Open Library”

Formatore: interno
DATA: 13-14/04/2016
DESTINATARI: n. 21 unità BIBL
COSTO: no

“Approfondimento di aspetti procedurali e funzionali del software SebinaNEXT per Biblioteche”

FORMATORE: esterno
DATA: fine anno
DESTINATARI: personale BIBL
SEDE: interna
COSTO: € 3.200,00

Catalogazione del libro moderno in Sebina Open Library

FORMATORE: interno
DATA: 04-05-06-07 aprile
DESTINATARI personale BIBL
SEDE: interna
COSTO: no

“Corso Software Movio, software di pubblico dominio utilizzato per la realizzazione di mostre virtuali”

FORMATORE: esterno
DATA: da stabilire 2gg
DESTINATARI: n. 20 unità BIBL
SEDE: interna
COSTO: € 600.00

“Corso avanzato sulla WEBDewey e la DDC: la costruzione dei numeri”

FORMATORE: esterno
DATA: 30 maggio
DESTINATARI: n. 20 Direttore BIBL
SEDE: interna
COSTO: € 500.00

PIANO DI COMUNICAZIONE – Obiettivo:

- f) Miglioramento del sito Sapienza
- g) Web 2.0 e comunicazione multimediale
- h) Visibilità dei media di Ateneo

“Un modello per la gestione di portali in contesti complessi. Gestire: "da progetto a processo"”

FORMATORE: Crui - Coinfo
DATA: 29-30/03/2016
DESTINATARI: n.3 unità Uff. Stampa, n.1 unità CINFO n.1 unità BIBL, n.1 unità AROF
SEDE: esterna

COSTO: € 3.600,00

Altri corsi di aggiornamento tecnico- specialistico

"La tutela cautelare" e "Gli orientamenti della Adunanza Plenaria"

FORMATORE: esterno

DATA: 25-26/02/2016

DESTINATARI: n. 1 unità ARAL

SEDE: esterna

COSTO: € 220,00

"Corso on line sulle novità apportate dal nuovo codice degli appalti pubblici"

FORMATORE: esterno

DATA: entro estate

DESTINATARI: n. 30 unità di personale designato da AGE e APSE

"Il nuovo codice degli appalti pubblici"

FORMATORE: interno

DATA: secondo semestre

DESTINATARI: una unità di tutte le AREE e RAD

SEDE: interna

COSTO: da stabilire

"Percorso formativo su Il nuovo codice degli appalti pubblici"

FORMATORE: interno

DATA: secondo semestre

DESTINATARI: personale designato di APSE, AGE, una unità di tutte le AREE e RAD

SEDE: interna

COSTO: da stabilire

"Il Consulente tecnico: CTU e CTP"

FORMATORE: esterno

DATA: 17/03/2016

DESTINATARI: n. 1 unità AGE

SEDE: esterna

COSTO: € 99,00

"I e II modulo del corso Le attività dei professionisti"

FORMATORE: esterno

DATA: 19-24/03/2016

DESTINATARI: n. 1 unità AGE

SEDE: esterna

COSTO: € 118,00

"Diritto processuale civile e amministrativo"

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: n. 1 unità ARAL

SEDE: estera

COSTO: € 300,00

DATA: da stabilire

"Avvocati incardinati nelle P.A."

FORMATORE: esterno

DATA: 31/03/2016-01/04/2016

DESTINATARI: n.1 unità ARAL

SEDE: esterna

COSTO: € 1.450,00

“Aggiornamenti per la medicina del lavoro”

FORMATORE: esterno

DATA: n. 2 ed. da definire

DESTINATARI: n. 1 unità Resp. Medicina del Lavoro

SEDE: esterna

COSTO: € 850,00

“Il Consiglio di Disciplina: azione e procedimento disciplinare”

FORMATORE: esterno

DATA: 23.06.2016

DESTINATARI: n. 1 unità Ufficio del Rettore

SEDE: esterna

COSTO: € 199,00

“Corso di formazione in materia di sicurezza sul lavoro ai sensi dell’art. 37 dal D. Lgs 81/08 e dell’accordo Stato Regioni del 21.12. 2011”

FORMATORE: Ufficio Prevenzione e Sicurezza

DATA: da destinarsi

DESTINATARI: responsabili di strutture organizzative

SEDE: interna

COSTO: no budget formazione

“.La riforma Madia per la PA e i decreti attuativi”

FORMATORE: Coinfo

DATA: ottobre in 2 edizioni

DESTINATARI: n.35 unità C.U. n. 80 unità RAD

SEDE: interna

COSTO: € 8.000,00

“La contrattazione decentrata nel pubblico impiego: la costituzione del fondo salario accessorio e la spesa di personale dopo la Legge di stabilità 2016”

FORMATORE: esterno

DATA: 23 e 24 febbraio

DESTINATARI: n. 2 unità AOS

SEDE: esterna

COSTO: € 1.492,00

“Il rapporto di lavoro pubblico nella normativa vigente e nelle prospettive della "riforma Madia"”

FORMATORE: Sapienza Università

DATA: da aprile n. 50 ore

DESTINATARI: n. 2 unità ARCOFIG, ARU, n. 1 unità AROFF

SEDE: esterna

COSTO: borsa INPS

“Diritto del lavoro sindacale e pubblico impiego”

FORMATORE: Università Tor Vergata

DATA: da maggio n. 60 ore

DESTINATARI: n. 1 unità AOS

SEDE: esterna

COSTO: borsa INPS

“La gestione degli incarichi esterni”

FORMATORE: Coinfo UniR.U:

DATA: 9, 10 maggio

DESTINATARI: n. 4 ARI n. 1 ARCOFIG

SEDE: interna

COSTO: quote consorzionate

“Il modello della gestione della Security nei contesti complessi”

FORMATORE: interno

DATA: da stabilire, 8 ore (due moduli di 4 ore)

DESTINATARI: Ufficio Security, Ufficio Tecnico AGE, RSPP, CINFO

SEDE: interna

COSTO: no costo

“Corso in materia di sicurezza sul lavoro ai sensi dell’art. 37, D.Leg 81/08 e dell’Accordo Stato Regioni del 21.12.2011”

FORMATORE: esterni, interni, USPP, AOS, CINFO

DATA: da stabilire

DESTINATARI: Personale tecnico amministrativo, bibliotecario, dirigenti e preposti.

SEDE: interna

COSTO: da stabilire

“Seminari tematici a cura delle comunità professionali”

UniAMM,

UniCONTRACT,

UniFORM,

UniR.U., UniSAN,

Segreterie 2.1,

Isoiva”

FORMATORE: Coinfo

DATA: nel corso dell’anno

DESTINATARI: personale dell’amministrazione centrale

SEDE: interna e esterna

COSTO: adesione corsi € 15.500,00

“Corso su applicativi informatici (Exell, Gmail)

FORMATORE: , CINFO

DATA: da stabilire

DESTINATARI: Personale tecnico amministrativo

SEDE: interna