



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

**PIANO TRIENNALE
DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE
2019 – 2021**

Disposizione - Repertorio n. 4443/2018

Prot n. 105975 del 27/12/2018

A cura dell'Area Organizzazione e Sviluppo
Ufficio Sviluppo Risorse Umane
Settore Formazione

1. INTRODUZIONE	pag.	3
2. REPORT DEL TRIENNIO 2016-2018	pag.	7
3. ANALISI D'IMPATTO	pag.	19
4. PRIORITÀ FORMATIVE		67
a) RILEVAZIONE DEL FABBISOGNO FORMATIVO	pag.	67
b) ANALISI DEL GAP DI COMPETENZE	pag.	69
c) INNOVATION SKILLS: E-LEADERSHIP E INTELLIGENZA CREATIVA	pag.	111
d) SOFT SKILLS	pag.	116
e) FORMAZIONE DEI DOCENTI	pag.	116
5. PIANO ECONOMICO	pag.	120
6. LA PROGRAMMAZIONE DEI CORSI	pag.	124

1. INTRODUZIONE

Il Piano Triennale delle attività formative 2016-18, emanato il 17.05.2016 con disposizione n. 2815 prot. 44985, ha dettato principi e linee-guida che hanno caratterizzato, nel suindicato triennio, la progettazione formativa di Sapienza, poi declinata negli aggiornamenti del Piano formativo 2017 e 2018, tenendo conto anche della rilevazione del fabbisogno formativo effettuata in data 28.01.2016 con nota prot. 5310.

Tale rilevazione, peraltro, è stata integrata nell'ambito di una pianificazione orientata ad elevare il livello delle competenze possedute e delle positive ricadute sulle prestazioni attese, in coerenza con l'evoluzione del quadro normativo ed organizzativo.

Nel triennio 2016-2018 è stato realizzato un notevole numero di attività formative, volte, in particolare, a:

- consolidare la formazione in materia di prevenzione e contrasto alla corruzione, come prescritto dalla legge n. 190 del 2012, con percorsi formativi di notevole impatto realizzati in tema di etica, trasparenza e legalità, con un focus particolare sull'entrata in vigore del nuovo Codice degli Appalti (D.L.gs. 18 aprile 2016 n.50), che ha richiesto uno specifico percorso formativo riguardante sia il quadro normativo, che quello più operativo degli acquisti in Mepa, il Mercato Elettronico della P.A. Anche la legge del 7 agosto 2015 n. 124, meglio conosciuta come Riforma Madia, è stata oggetto di una formazione mirata;
- porre particolare attenzione alle dinamiche relazionali, quali la comunicazione organizzativa, la leadership e la motivazione, correlati anche al tema della performance. E' stato quindi attuato un innovativo programma sulle *Soft Skills* (formazione

comportamentale) in percorsi di *focus group* trasversali, coerenti con obiettivi, valori e cultura organizzativa;

- migliorare la comunicazione tra Segreterie Studenti e utenza studentesca e consolidare le competenze linguistiche, anche in un'ottica di sviluppo dell'internazionalizzazione, attraverso percorsi formativi specialistici per il potenziamento della lingua inglese;
- provvedere all'aggiornamento sulle principali novità normative e giurisprudenziali, soprattutto in materia fiscale e tributaria, con periodiche sessioni formative che hanno coinvolto l'Amministrazione Centrale e i Centri di Spesa.
- sviluppare processi di semplificazione, dematerializzazione e digitalizzazione dei flussi documentali;
- rafforzare l'informatica di base, attraverso corsi sui principali applicativi, che hanno coinvolto tutto il personale tecnico - amministrativo dell'Ateneo.

Il report sul triennio 2016-2018 e le risultanze dell'analisi di impatto sulla formazione 2018 (che seguono ai par. 2 e 3) testimoniano il notevole investimento, in termini di risorse finanziarie ed umane, operato da Sapienza nel corso di questi anni, atto a garantire percorsi formativi mirati a soddisfare le esigenze organizzative e le aspettative di crescita culturale e professionale dei dipendenti.

Sapienza vuole proseguire su questa strada anche nel prossimo triennio con ancor più impegno ed energia, ponendo particolare attenzione alle competenze organizzative, manageriali, tecnologiche e linguistiche, necessarie a gestire i cambiamenti in atto, a lavorare per progetti, a cogliere le opportunità d'innovazione offerte anche dal digitale e dal contesto internazionale.

Competenze ritenute imprescindibili anche sulla base delle risultanze della recente indagine sulla formazione dei dipendenti pubblici italiani presentata da Forum PA nel maggio 2018.

Nello specifico, secondo la suddetta indagine, la formazione ricevuta nell'ultimo anno è giudicata utile dall'80% dei dipendenti delle pubbliche

amministrazioni, anche se i lavoratori sostengono che un importante contributo alla crescita delle proprie competenze sia stato determinato anche dall'autoformazione (48,5%) e dall'esercizio del proprio ruolo (31,2%).

Tuttavia, chi lavora nel settore pubblico oggi non sente il bisogno di acquisire competenze manageriali e abilità relazionali, comunicative e gestionali: l'aggiornamento sentito come necessario è prevalentemente legato, invece, a conoscenze specialistiche riferite al proprio ambito professionale (29,4%), a conoscenze normative (27,2%) e tecnologiche (20,5%). Solo il 12,8% reclama competenze relazionali e l'8,6% skills manageriali.

Per contro, come già dimostrato da Sapienza in questi anni con il percorso triennale in materia di *soft skills* che ha coinvolto i titolari di posizione organizzativa, la formazione deve fare di più proprio sotto tale profilo, contribuendo a trasferire ai lavoratori non solo competenze tecnico-specialistiche, ma anche le c.d. **innovation skills**, necessarie ad accelerare l'evoluzione dell'Amministrazione per consentirle di aprirsi agli utenti, al territorio, al contesto internazionale.

E' questo il principio ispiratore della progettazione formativa 2019-2021, che è stata elaborata alla luce:

- di un'analisi che permette di ancorare il piano di formazione alle strategie e agli obiettivi dell'Amministrazione, in modo che la formazione costituisca effettivamente una leva per migliorare i risultati;
- dell'ascolto dei destinatari della formazione che, previa rilevazione dei fabbisogni formativi, assicura la compatibilità della formazione programmata con le effettive esigenze manifestate;
- di una definizione di priorità, modalità di realizzazione e destinatari, che qualifica la dimensione operativa del Piano.

Il nuovo Piano triennale tenderà, quindi, a:

- superare eventuali criticità rilevate nei precedenti trienni;

- rafforzare-aggiornare le competenze esistenti, sia per lo sviluppo professionale degli operatori nel loro insieme, che per valorizzare le eccellenze;
- accompagnare i processi di inserimento lavorativo del personale neo assunto, per trasferire conoscenze di carattere tecnico, normativo e procedurale strettamente legate all'operatività del ruolo e per favorire la crescita culturale;
- addestrare per favorire l'utilizzo di nuove funzioni informatiche e digitali nelle procedure amministrative;
- rafforzare le competenze linguistiche in un quadro di attrattività internazionale dell'Ateneo.

Tanto premesso, prima di delineare le priorità formative che saranno affrontate nel prossimo triennio, è opportuno dar conto di quanto è stato fatto nel triennio 2016-2018, sia in termini di corsi erogati, sia sotto il profilo dell'impatto (outcome) e delle ricadute delle iniziative formative nel contesto lavorativo.

2. REPORT DEL TRIENNIO 2016-2018

2016

Sapienza ha investito in un programma formativo triennale sviluppando nuove competenze anche e soprattutto per gli uffici a diretto contatto con gli studenti, iscritti o potenziali, percepiti all'esterno come il primo e più visibile volto dell'amministrazione universitaria. Questa attenzione, già manifestatasi con corsi specifici nel 2015 e volta alla riqualificazione delle risorse umane, logistiche e infrastrutturali per un migliore rapporto con l'utenza studentesca, è proseguita nel 2016 realizzando un percorso formativo che ha coinvolto il personale (circa 150 unità) delle segreterie studenti nell'esigenza di ottimizzare e dematerializzare i procedimenti ormai consolidati, per ridurre i tempi di gestione ed assicurare spazi e tempi da dedicare alle nuove sfide. I corsi in questione hanno riguardato aspetti diversi dell'amministrazione digitale: il nuovo codice dell'amministrazione digitale, l'identità digitale, l'identificazione e l'autenticazione elettroniche. Inoltre, sono state affrontate le tematiche dell'Interfaccia Studenti" tramite Infostud, le comunicazioni in via elettronica da e verso le amministrazioni pubbliche, la posta elettronica certificata e la firma elettronica avanzata, qualificata e digitale, gli open data in una prospettiva di accessibilità, fruibilità e usabilità, anche sotto il profilo delle modalità di effettuazione dei pagamenti elettronici.

Con i corsi del COINFO, relativi alla comunità professionale UniStud denominata "Segreterie 2.1", in materia di diritto allo studio, organizzazione e gestione degli uffici a contatto diretto con gli studenti, si è provveduto ad un significativo aggiornamento sulle *best practices* realizzate negli Atenei, anche al fine di affrontare le tematiche di innovazione e la complementare formazione tecnico specialistica. Ulteriore obiettivo del Piano Formativo 2016 è stato la realizzazione di percorsi formativi riguardanti etica, trasparenza e legalità, con particolare riguardo alla prevenzione della corruzione di cui alla legge n. 190 del 2012, rivolti ai Responsabili Amministrativi Delegati, ai Referenti dei Centri di Spesa e ai Coordinatori di Facoltà, declinati in interventi relativi a diversi ambiti di competenza.

Tali temi sono stati inseriti anche nell'ambito dell'iniziativa formativa organizzata per le circa 150 unità di personale tecnico amministrativo assunte in esito al piano di reclutamento del 2015, le quali, in una giornata a loro interamente dedicata - denominata *#IOLAVOROCONSAPIENZA* - sono stati introdotti ai principi generali in materia di statuto e potestà regolamentare, nonché relativi all'organizzazione, al sistema contabile - seppur nei suoi elementi di base, - agli strumenti e regole della comunicazione dell'Ateneo. Una particolare attenzione è stata rivolta anche alla riflessione su temi sensibili quali il senso di appartenenza e le identità lavorative.

Sono state realizzate nel 2016, per i Responsabili Amministrativi Delegati, iniziative formative riguardanti le principali innovazioni normative e giurisprudenziali che incidono sull'azione amministrativa, tra cui quelle in materia contabile, fiscale, tributaria e dei contratti pubblici, oltre ad un percorso formativo di circa 100 ore rivolto ai RAD e al personale tecnico amministrativo dell'Area Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione.

Per quanto riguarda il supporto alla ricerca e all'internazionalizzazione, Sapienza ha fatto fronte all'esigenza di una specializzazione mirata 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. Sono, pertanto, proseguiti 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, sono stati garantiti i necessari aggiornamenti per le figure coinvolte nel campo dell'internazionalizzazione.

A seguito della realizzazione dell'Albo dei Formatori, istituito con DD n. 3969/2015 del 26/11/2015 e suddiviso in sezioni per ambiti di competenza, un'apposita Commissione ha provveduto, previo relativo corso di Formazione per Formatori, ad implementare l'Albo con nuove unità di personale.

Con i professionisti della società Elidea – Psicologi Associati, è iniziato un impegnativo, quanto innovativo, programma triennale sullo sviluppo delle *Soft*

Skills (formazione comportamentale) che mira a generare un cambiamento nella strategia cognitiva dei partecipanti, a produrre un conseguente aumento della consapevolezza e dell'efficacia personale nonché ad accrescere le competenze relazionali e comunicative.

Il progetto, indirizzato alle figure apicali, è iniziato nel 2016, coinvolgendo i Capi Ufficio in un *focus group* che ha avuto come tema la “Gestione per obiettivi, leadership e sistemi di valutazione”. Finalità del corso è stata di coinvolgere i partecipanti in un iter esperienziale e di gruppo che fornisca un supporto concreto alla componente manageriale di ruolo. Si è proposto di sviluppare la capacità di orientarsi ai risultati, impostando piani di azione che aumentino la produttività individuale e di team, di costruire ed utilizzare scale e strumenti di valutazione dei processi e delle persone coinvolte nelle attività e di sviluppare una maggiore consapevolezza del proprio approccio ai processi di motivazione e delega, per rinforzarne gli aspetti funzionali e finalizzarli alla maggiore efficacia possibile, tenendo conto della flessibilità del contesto e delle differenze tra le risorse gestite.

L'intervento è stato costruito sul potenziamento dell'efficacia personale e di ruolo, declinata nelle due componenti di efficacia organizzativa/operativa ed efficacia relazionale. In questi termini, per la prima componente, la finalità è quella di incrementare le capacità di organizzare il proprio lavoro, integrandolo all'interno del tempo organizzativo e di aumentare la capacità di dare senso al proprio tempo connettendolo agli obiettivi e alla visione di ruolo e personale. Sul secondo asse, invece, sono stati realizzati approfondimenti legati alla dimensione relazionale. In particolar modo, sono state fornite griglie di lettura degli aspetti comportamentali, propri e altrui, che vengono utilizzate sia per allenare le capacità di lettura sistematica delle caratteristiche considerate, sia per preparare i partecipanti all'ascolto e alla flessibilità relazionale con interlocutori interni o esterni.

Un ulteriore *focus group* è stato concepito per il personale delle Segreterie di Direzione dell'Amministrazione Centrale, sul tema “Competenze organizzative e relazionali per l'efficacia di ruolo”.

Tramite l'adesione a tutti i progetti della Comunità Professionale COINFO (UniAMM, UniCONTRACT, UniFORM, UniR.U., UniSAN e Segreterie 2.1), si è avuto l'accesso a vari corsi altamente specialistici che hanno spaziato dal tema "Osservazione: competenza strategica e strumento operativo per valutare" e che ha coinvolto i Dirigenti e i Capi Ufficio, al "Reclutamento dei professori universitari", da "Il diritto di accesso ai documenti amministrativi" al "Transfer of training". La comunità ISOIVA ha, inoltre, curato, come tutti gli anni, gli incontri sui temi contabili e fiscali.

2017

L'entrata in vigore del nuovo Codice degli Appalti (D.L.gs. 18 aprile 2016 n.50) ha richiesto uno specifico percorso formativo riguardante sia il quadro normativo, che quello più operativo degli acquisti in Mepa, il Mercato Elettronico della P.A., considerata la rilevante novità con impatti e ricadute anche sugli strumenti di e-procurement messi a disposizione sul Portale Acquisti in Rete.

Anche la legge del 7 agosto 2015 n. 124, meglio conosciuta come Riforma Madia, è stata oggetto di una formazione mirata.

Si sono, quindi, svolte due giornate sulla "Nuova disciplina dei contratti pubblici" con il coordinamento dell'Avvocatura di Stato che hanno coinvolto un'ampia platea dell'Amministrazione Centrale e dei Centri di Spesa. Tale percorso formativo è risultato opportuno per tutti gli operatori del settore che devono essere dotati di strumenti adeguati per agire in modo efficiente e possedere le competenze e l'esperienza adeguate al loro livello di responsabilità.

Si è dato seguito per il secondo anno all'innovativo programma sulle *Soft Skills* (formazione comportamentale) in percorsi di *focus group* trasversali messi in atto da "Elidea Psicologi Associati".

Per favorire la consapevolezza del proprio stile manageriale sono stati coinvolti nelle suddette iniziative formative i Dirigenti di Sapienza che hanno proseguito il loro percorso iniziato nel 2016, rivolto in particolare all'orientamento positivo e al cambiamento. E' seguito a debita distanza un *follow up*. Sono stati

poi formati gruppi di circa 15-20 risorse appartenenti ai diversi ruoli dell'Amministrazione. Dopo la formazione mirata per i Capi Ufficio e le Segreterie di Direzione nel 2016, sono stati formati nel 2017 i Capi Ufficio, i Capi Settore, i Coordinatori di Facoltà, i Manager Didattici e i RAD. E' stato messo in atto anche per le Segreterie Studenti un percorso analogo per il loro particolare ruolo nel front office, che contempla interazione e competenze comportamentali per i rapporti con l'utenza studentesca e per il lavoro di equipe. Temi sensibili come le relazioni, la gestione dei conflitti e dei cambiamenti, la responsabilità e la proattività, sono stati oggetto di una formazione particolarmente efficace e per questo gradita dalla platea coinvolta.

Sono proseguiti i corsi di Europrogettazione e Project Management destinati al personale tecnico amministrativo - in collaborazione con l'Area Supporto alla Ricerca e Trasferimento tecnologico - che opera nel supporto alla ricerca nei Dipartimenti e nell'Amministrazione Centrale. Inoltre, tramite gli incontri formativi internazionali EAIE, EIPA, EUCORE, sono stati garantiti i necessari aggiornamenti per le figure coinvolte nel campo dell'internazionalizzazione.

Si è voluto implementare l'Albo dei Formatori, con una seconda selezione delle domande pervenute. Dopo il relativo corso abilitante, l'Albo ha visto l'immissione di 18 nuove unità.

Tramite l'adesione a tutti i progetti della Comunità Professionale COINFO (UniAMM, UniCONTRACT, UniFORM, UniR.U., UniSAN e Segreterie 2.1), si è avuto l'accesso a vari corsi altamente specialistici quali "La partecipazione societaria pubblica", "L'Avvocatura nelle università: lo stato dell'arte"; "Il nuovo Codice degli Appalti pubblici, le "Metodologie operative per il monitoraggio di processi a rischio trasparenza e corruzione", "Il nuovo regime del lavoro pubblico dopo i decreti attuativi della Riforma Madia (D.Lgs 74/2017 e D.Lgs 75/2017)", oltre a corsi di aggiornamento fiscali e contabili di ISOIVA.

Sono stati presi in carico i fabbisogni per la formazione strutturata del personale assegnato ai Dipartimenti e alle Facoltà, peraltro, coinvolti in numerose e rilevanti iniziative formative, con particolare riguardo ai titolari di posizioni

organizzative e funzioni specialistiche. Sono state realizzate, infatti, anche nel 2017, per i Responsabili Amministrativi Delegati, iniziative formative continue riguardanti le principali innovazioni normative e giurisprudenziali ed in materia contabile, fiscale, tributaria che incidono sull'azione amministrativa.

Temi come l'organizzazione di Ateneo, la comunicazione, il sistema contabile e il bilancio unico e l'anticorruzione sono stati inseriti anche nell'ambito dell'iniziativa formativa organizzata per le circa 130 unità di personale tecnico amministrativo assunte in esito al piano di reclutamento del 2016 in una giornata a loro interamente dedicata denominata **#IOLAVOROCONSAPIENZA** II edizione. Una particolare attenzione è stata rivolta anche alla riflessione su temi sensibili quali il senso di appartenenza e le identità lavorative.

In collaborazione con l'Area per l'Internazionalizzazione è stata offerta l'opportunità formativa di svolgere una breve esperienza, per il personale idoneo, presso un Ateneo o istituto di istruzione superiore estero, attraverso l'iniziativa Erasmus "Staff Mobility for training", programmata tra le azioni previste dal Piano Integrato 2017.

Sono state organizzate classi di inglese per le Aree nelle quali la padronanza della lingua straniera è requisito indispensabile per lo svolgimento delle proprie funzioni (CINFO, ARI, Cerimoniale, Ufficio Stampa, Segreterie Rettore e Direzione Generale). Inoltre il corso di inglese è stato diretto al personale delle segreterie studenti per potenziarne le competenze in tema di rapporto con l'utenza studentesca, anche in chiave di crescita dell'attrattività dell'Ateneo per gli studenti stranieri.

2018

Per il terzo anno, il programma sulle *Soft Skills* (formazione comportamentale) gestito da "Elidea Psicologi Associati" ha formato figure come i Direttori di Biblioteca, e ha richiamato figure apicali coinvolte negli anni precedenti per percorsi di *focus group* e *follow up*, portando così a compimento un progetto formativo che, suddiviso in tre anni, è risultato mirato e approfondito.

La gestione per obiettivi, la valutazione e lo sviluppo dei collaboratori, la comunicazione e gestione dei conflitti, l'organizzazione e l'esercizio del ruolo, sono stati i temi di punta dei percorsi intrapresi.

Il corso di inglese è stato rivolto, nel 2018, ai Dipartimenti e alle Facoltà come al personale delle segreterie, i manager didattici, i coordinatori, il personale addetto all'Erasmus e al Sort e al pari dell'anno precedente, in collaborazione con l'Area per l'Internazionalizzazione, è stata offerta al personale tecnico, amministrativo e bibliotecario la possibilità di svolgere un'attività all'estero grazie all'iniziativa Erasmus "Staff Mobility for training" con l'opportunità di 21 borse, tutte assegnate.

Un argomento di stretta attualità come le "Novità in tema di contratti pubblici: nuove determinazioni ANAC per gli acquisti sottosoglia e la trasparenza" è stato oggetto di una giornata formativa che ha visto il coinvolgimento di circa 300 unità di personale tra Responsabili Amministrativi Delegati e collaboratori amministrativi dei Dipartimenti.

A cura dell'Area Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione sono stati predisposti percorsi formativi di aggiornamento normativo e fiscale rivolti ai Centri di Spesa sui temi "Novità della legge di bilancio 2018 e decreto fiscale collegato", "IVA nazionale intracomunitaria ed extracomunitaria", "L'applicazione del bollo virtuale in ateneo, aspetti teorici e pratici".

Con particolare riguardo ai Referenti della ricerca, ma anche all'ufficio Auditing e ad altre figure amministrative interessate, sono stati organizzati - a cura dell'Area supporto alla ricerca e trasferimento tecnologico - corsi relativi alla gestione della progettazione europea. Il corso "Project Management e gestione dei conflitti in progetto europeo" ha riguardato la visione globale dell'implementazione di un progetto, non focalizzato solo sulla rendicontazione ma anche sull'esame di casi pratici tramite l'utilizzo del Participant Portal. Il corso "Nozioni e strumenti per il fundraising e la progettazione" si è proposto di fornire ai partecipanti strumenti utili per il reperimento di informazioni e documenti di supporto relativamente ai più importanti programmi di finanziamento dell'EU.

Anche nel 2018 si è confermata l'adesione a tutti i progetti della Comunità Professionale COINFO (UniAMM, UniCONTRACT, UniFORM, UniR.U., UniSAN e Segreterie 2.1) e il rinnovo ad ISOIVA con i relativi corsi legati alle tematiche più attuali. Si è, inoltre, per la prima volta aderito a PROCEDAMUS, famiglia professionale che si occupa di dati, informazioni, documenti, trasparenza e amministrazione digitale.

Il corso su “La tutela dei dati personali e la nuova disciplina della privacy prevista dal regolamento UE 679/ 2018” tenuto dal dott. Montella ha esposto i principi ed i valori posti a fondamento della nuova disciplina comunitaria, ha fornito un quadro completo delle responsabilità e dei compiti dei dipendenti pubblici derivanti dall'attuazione della disciplina; ha esaminato i casi concreti alla luce delle recenti innovazioni legislative.

Un altro importante percorso formativo è stato centrato sul Responsabile Unico del Procedimento: l'entrata in vigore del Codice dei Contratti (D.lgs 50/2016 e D.lgs 57/2017) e delle linee guida ANAC hanno modificato i riferimenti per il RUP e i requisiti di professionalità e di anzianità di servizio che lo stesso deve possedere in relazione alla complessità dell'investimento. Il corso, a cura del Coinfo, si è svolto in due edizioni, una rivolta all'Amministrazione centrale e una ai RAD ed ha inteso fornire gli strumenti per organizzare la sfera di operatività e lo spazio d'azione, anche in relazione alle procedure di affidamento sotto soglia comunitaria, enfatizzando il ruolo del RUP nella fase di programmazione, progettazione, affidamento ed esecuzione, anche in vista della qualificazione delle stazioni appaltanti prevista ai sensi dell'art.38 del Codice.

Ancora In collaborazione con il Coinfo, è stato progettato un corso in house su “La costruzione del legame tra la performance organizzativa e la performance individuale” rivolta al personale afferente alle Aree e curato dal prof. Guido Capaldo dell'Università Federico II di Napoli, esperto della materia.

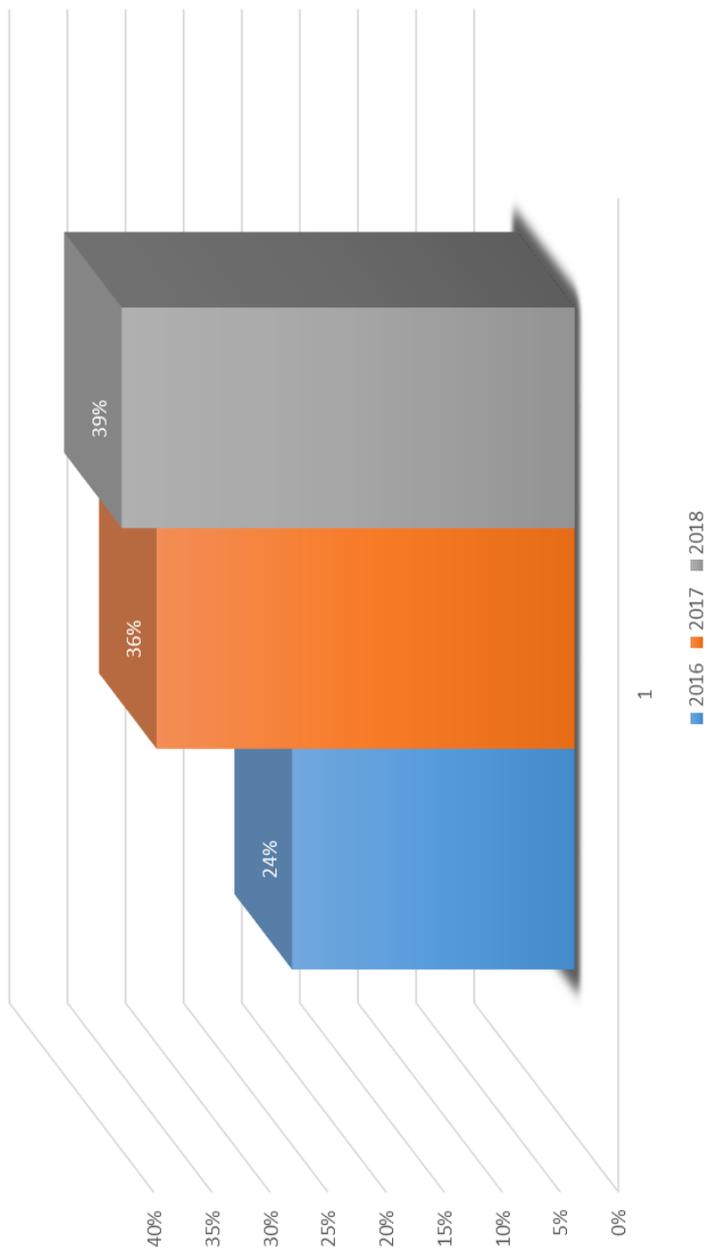
Nella mattinata del 25 ottobre 2018, nell'Aula Magna della Sapienza, si è tenuta l'annuale Giornata della trasparenza. L'appuntamento, giunto alla quarta edizione, ha rappresentato un momento di riflessione sulla gestione e sulle policy dell'Ateneo orientate alla trasparenza e ai rapporti con gli stakeholder,

coerentemente con le indicazioni normative e con quanto previsto nella dichiarazione sulla missione e i valori di Sapienza elaborata nel 2007, che cita espressamente la trasparenza. Quest'anno il tema scelto per l'iniziativa è stato la trasparenza nella *research university*, in rapporto ai processi di valutazione della didattica e della ricerca. Trasparenza e valutazione nelle università corrono infatti su due binari paralleli, con procedure e riferimenti normativi diversi, ma è chiaro come i due argomenti siano collegati e contribuiscano insieme a creare una cultura del servizio volta al miglioramento continuo e alla responsabilità verso i portatori di interesse. Il programma, dopo i saluti di apertura, ha previsto interventi a cura di Marco De Giorgi, Consigliere del Dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del consiglio e Direttore dell'Ufficio valutazione della performance e di Sandro Momigliano, Direttore dell'Agenzia nazionale per la valutazione del sistema universitario. E' seguito un focus dedicato alla trasparenza sull'utilizzo dei fondi 5 per mille per la ricerca, con la testimonianza di due giovani ricercatori "cinque per mille".

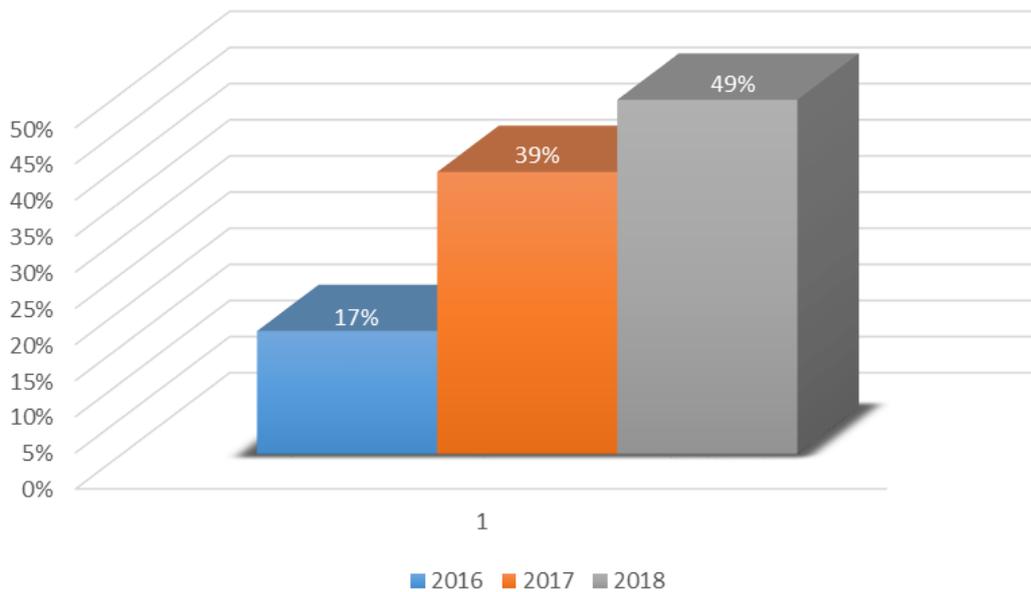
Sono continuati anche nel 2018 i corsi sugli applicativi (Excel e Google Apps) con l'obiettivo di raggiungere tutto il personale dei Dipartimenti e Facoltà.

A partire dal 2018 l'Ateneo inoltre ha voluto favorire con proprie iniziative la crescita e l'aggiornamento scientifico e didattico del corpo docente nel rispetto delle diversità disciplinari, con l'intento di rafforzare quanto possibile il legame fra formazione e ricerca. A tale scopo, sono stati organizzati, a cura del Gruppo QuID di Sapienza, percorsi di studio e di formazione dedicati ai docenti. Si è trattato di una sfida importante alla quale Sapienza ha voluto rispondere avviando, a partire dalle nuove generazioni di ricercatori (RTD) un programma formativo che accompagni i docenti (con particolare attenzione ai primi anni di ingresso nella carriera universitaria) a sperimentare nuove visioni culturali, scientifiche e organizzative della vita accademica.

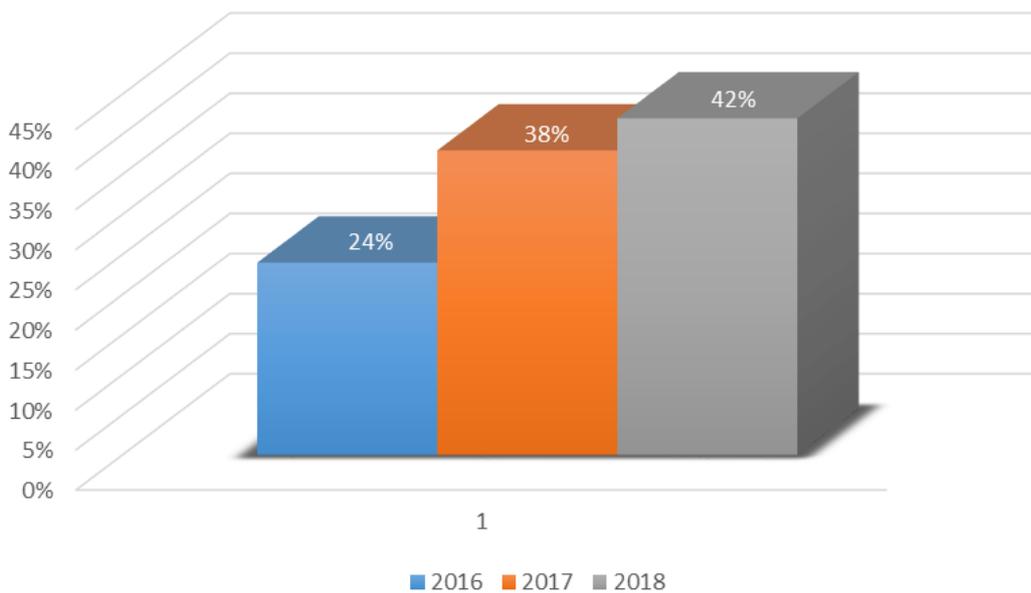
incremento della popolazione formata nel triennio



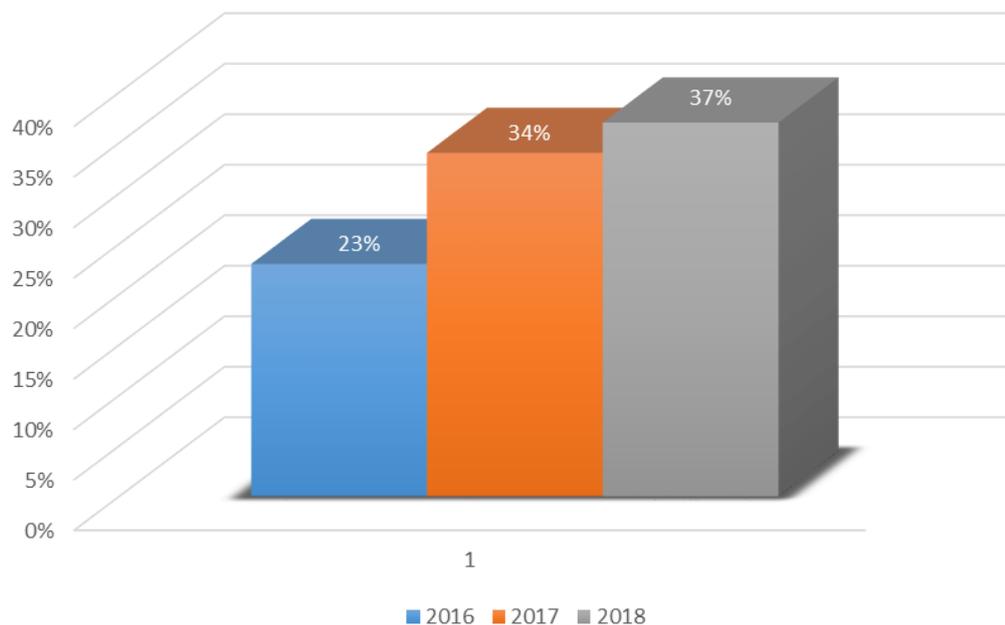
incremento della formazione sul personale cat. B



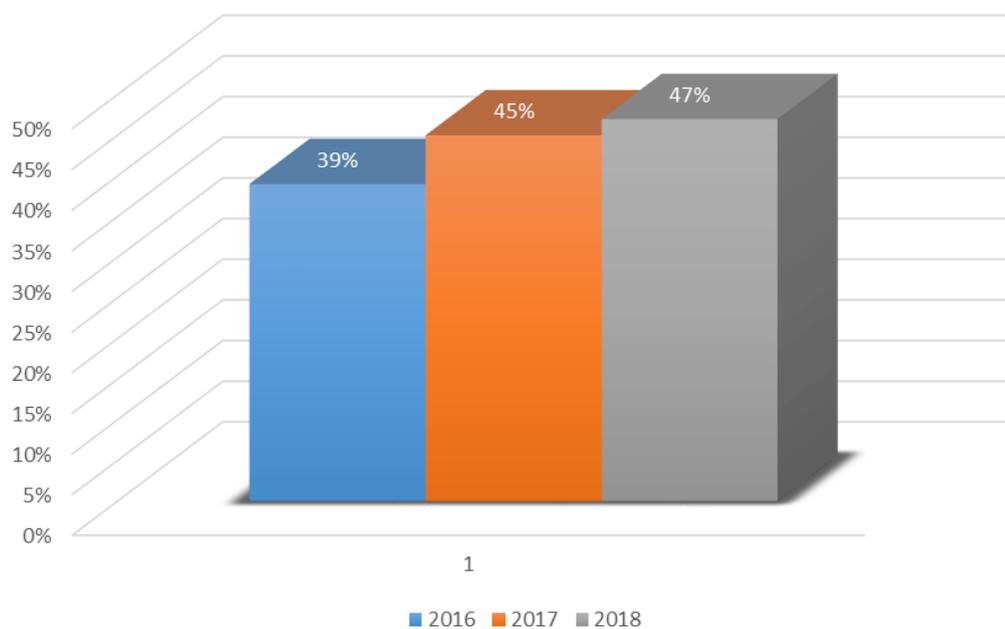
incremento della formazione sul personale cat. C



incremento della formazione sul personale cat. D



incremento della formazione sul personale cat. EP



3. ANALISI DI IMPATTO 2018

TRANSFER OF TRAINING - anno 2018

Proseguendo e affinando il lavoro già avviato nel 2017, con l'obiettivo di valutare l'impatto della formazione effettuata in Sapienza nel 2018, sono stati individuati 12 corsi di formazione e relativamente a ciascuno di essi sono stati somministrati due distinti questionari: uno destinato ai dipendenti che hanno partecipato ai corsi e l'altro indirizzato ai rispettivi Direttori di Area / Responsabili di Struttura.

I questionari sono stati inviati utilizzando i moduli elettronici presenti sulla piattaforma Google Apps (a distanza di circa tre/quattro mesi dal termine dei corsi) e si distinguono in base ai destinatari e alle finalità dell'indagine.

Il primo questionario è stato indirizzato ai partecipanti i quali hanno espresso, nella prima sezione "**Condizioni preliminari al transfer of training**", il proprio gradimento del corso e nella seconda sezione, "**Transfer of training**", l'impatto dell'azione formativa ricevuta; il secondo questionario è stato inviato ai rispettivi Direttori di Area/Responsabili di Struttura i quali hanno valutato l'impatto del corso rispetto all'attività lavorativa ed alla performance dei collaboratori che vi hanno partecipato.

Entrambi i questionari distribuiti consistono in un elenco di affermazioni o *items* (intendendo per *item* ogni singolo elemento del questionario con la funzione di indicatore dell'opinione degli intervistati) in relazione alle quali gli intervistati sono stati chiamati a esprimere una valutazione dichiarando il grado di accordo/disaccordo secondo la seguente scala di misurazione: **1 (molto in disaccordo) - 2 (in disaccordo) - 3 (abbastanza d'accordo) - 4 (d'accordo) - 5 (molto d'accordo)**¹.

¹ La scala di valori in questione è definita Scala Likert (dal nome dello studioso Rensis Likert che la propose per la prima volta negli anni '30). Con la scala di Likert i soggetti intervistati devono indicare il grado di accordo o disaccordo con ciascun *item* proposto nel questionario, riguardante l'oggetto di misurazione. Per analizzare i dati ottenuti con l'utilizzo di scala Likert si assegna un numero a ciascuna risposta (nel caso specifico da 1 a 5) e poi si calcolano i risultati nel seguente modo: a ciascuna modalità di risposta viene attribuito un punteggio (1, 2, 3, 4, 5), la somma (media) dei punteggi alle risposte di ciascun individuo sull'intera batteria rappresenta la posizione dell'individuo sul tema oggetto dell'indagine

Di seguito è riportata la struttura dei due questionari: sezioni e relativo contenuto.

Il questionario per i partecipanti è costituito da 11 *items*, distinti in due sezioni. I primi quattro *items* sono relativi alle condizioni preliminari del transfer of training:

1. *Il corso è stato di gradimento rispetto alle aspettative.*
2. *Gli obiettivi formativi sono stati coerenti con la mia attività.*
3. *Durante il corso sono stati svolti casi di studio, esercitazioni e simulazioni utili per capire come applicare le conoscenze nelle situazioni di lavoro.*
4. *La formazione effettuata ha colmato le lacune e le non conoscenze della materia trattata.*

Le successive sette affermazioni riguardano il transfer of training (impatto):

5. *Ho la percezione che il corso è stato progettato nell'ottica di favorire il trasferimento delle conoscenze apprese in ambito lavorativo.*
6. *La formazione è risultata utile ai fini del mio lavoro.*
7. *Ho trasferito le conoscenze apprese all'attività di lavoro.*
8. *Ho potuto applicare le nuove conoscenze per avviare processi o attività innovative.*
9. *La partecipazione all'intervento formativo ha complessivamente migliorato la mia performance individuale.*
10. *A seguito dell'attività formativa ho migliorato le competenze trasversali (puntualità, accuratezza, comunicazione, relazione, propositività e partecipazione, problem solving, coordinamento).*
11. *A seguito del corso ho migliorato le competenze tecniche e/o gestionali.*

Il questionario per i Direttori di Area/Responsabili di Struttura è costituito da 5 *items* relativi al transfer of training:

1. *Ho potuto osservare che i partecipanti al corso hanno effettivamente trasferito le conoscenze apprese nell'attività di lavoro.*
2. *Ho potuto osservare che a seguito della frequenza al corso i partecipanti hanno migliorato le competenze tecniche e/o gestionali.*
3. *Ho potuto osservare che a seguito della frequenza al corso i partecipanti hanno migliorato le competenze trasversali (puntualità, accuratezza, comunicazione, relazione, propositività e partecipazione, problem solving, coordinamento).*
4. *Ho potuto osservare miglioramenti complessivi nella performance individuale dei partecipanti al corso.*
5. *Ho potuto osservare miglioramenti complessivi della performance della struttura di appartenenza dei dipendenti riconducibili all'attività formativa.*

CORSI SCELTI A CAMPIONE PER L'INDAGINE

Come detto, al fine di verificare l'efficacia della formazione del personale, ed in particolare valutarne l'impatto inteso come capacità dell'azione di formazione di realizzare un trasferimento di conoscenza applicabile nella dimensione lavorativa, sono stati somministrati, al personale coinvolto e ai Direttori di Area / Responsabili di Struttura, questionari relativi a dodici corsi, scelti a campione, erogati nel 2018. I corsi presi a campione hanno coinvolto otto Aree ed un numero di partecipanti pari a ventidue unità, come indicato nella tabella che segue:

TITOLO DEL CORSO	AREA	PARTECIPANTI
<i>1. Disability Manager e mondo del lavoro</i>	AROF	1 unità
<i>2. La sicurezza dei ponteggi metallici nei cantieri temporanei e mobili</i>	AGE	1 unità
<i>3. Esercitazione pratica uso dei sistemi telematici di acquisto sul MEPA</i>	AOS	2 unità
<i>4. Università, territorio, intervento pubblico e mercato</i>	ASURTT	1 unità
<i>5. Professione RUP: determinazione ANAC 1007 dell'ottobre 2017</i>	APSE	3 unità
<i>6. SIMOG e AVCPASS: pratica delle procedure di gara</i>	APSE	1 unità
<i>7 Energy Manager fondamentali e pratica</i>	AGE	3 unità
<i>8. Flussi e variazioni Lista PosPA e gestione UNIEMENS negli enti pubblici</i>	ARCOFIG	3 unità
<i>9. Trasparenza, privacy e gestione degli accessi nelle P.A. e nelle società in mano pubblica</i>	ARAI	2 unità
<i>10. Gli incentivi per le questioni tecniche</i>	AGE	2 unità
<i>11. Novità in tema di concorsi pubblici e progressioni verticali</i>	ARU	2 unità
<i>12. La malattia professionale</i>	AOS	1 unità

ELABORAZIONE GRAFICA

Per la rappresentazione dei risultati ottenuti attraverso i questionari si è scelto di elaborare due serie di grafici:

1^ serie (grafici da 1 a 5)

I grafici da 1 a 5 illustrano un riepilogo generale delle valutazioni dell'impatto su tutti i corsi, espresse rispettivamente dal personale che ha partecipato ai corsi e dai corrispondenti Direttori di Area ovvero dai Responsabili di Struttura; i grafici sono stati elaborati tenendo conto dei soli *items* del questionario relativi al transfer of training.

In particolare i grafici n. 1 e n. 2 illustrano le valutazioni generali, rispetto all'impatto dei corsi, espresse rispettivamente dai partecipanti e dai Direttori di Area / Responsabili di Struttura; per ottenere questi grafici, sono stati sommati tutti i punteggi espressi nei questionari relativamente a tutti e dodici i corsi presi a campione. Le percentuali dei grafici a torta rappresentano quante volte ricorre ciascun punteggio della scala di valutazione (Es. del Grafico n. 1: spicchio verde = totale delle risposte che hanno avuto come punteggio 5, cioè il massimo nella scala di valutazione).

I grafici n. 3 e n. 4 illustrano le valutazioni di sintesi – ovvero le medie dei punteggi espressi nel questionario - per ciascun corso, rispettivamente dei partecipanti e dei Direttori di Area / Responsabili di Struttura.

L'istogramma n. 5 rappresenta il confronto delle valutazioni di sintesi (medie) espresse dai Direttori di Area/Responsabili di Struttura e dai collaboratori che hanno partecipato ai corsi.

2^ serie (grafici da 1 a 12)

Al fine di raffinare l'analisi del gradimento e soprattutto l'impatto di ciascun corso di formazione sono stati elaborati tre grafici:

un istogramma con le valutazioni medie per *items* (intero questionario) espresse dai partecipanti ai corsi;

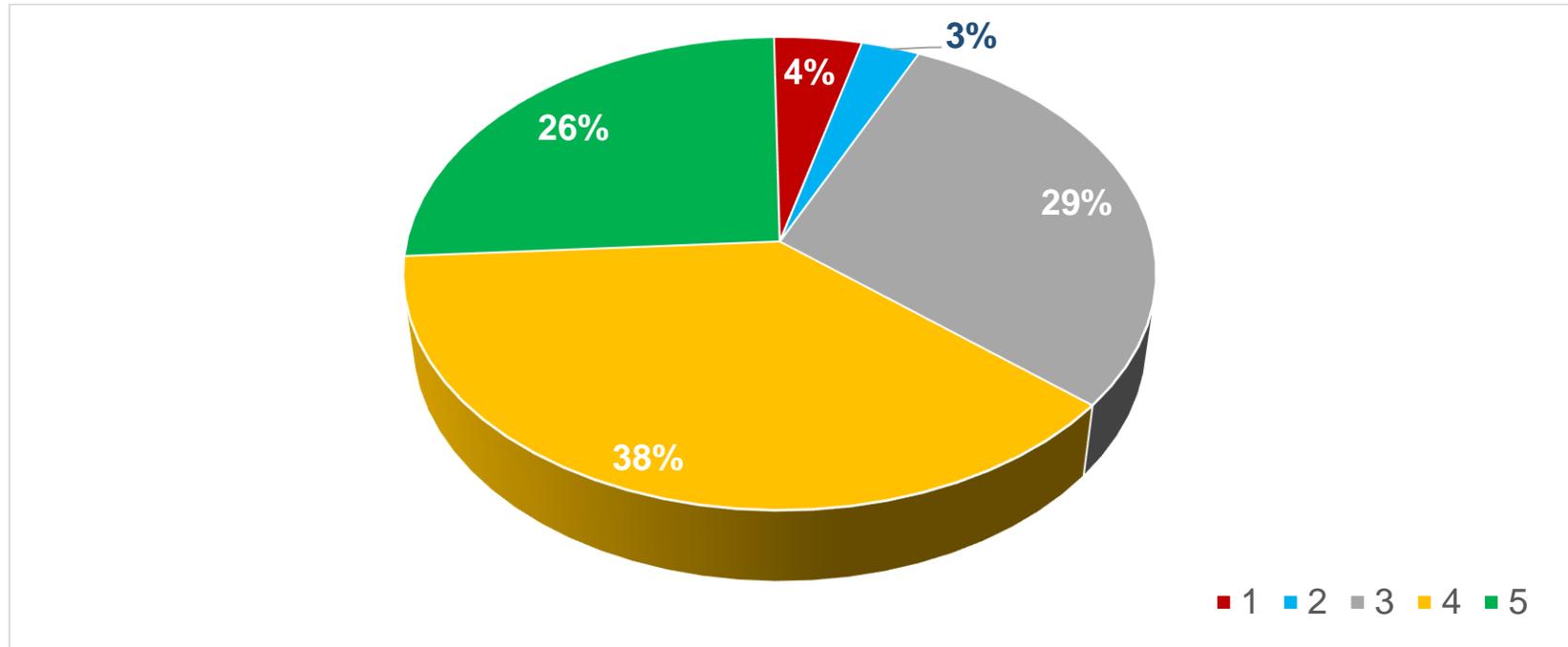
un grafico a torta con le percentuali dei punteggi espressi dai partecipanti solo per gli *items* del questionario relativi all'impatto del corso sull'attività lavorativa (gli ultimi sette *items*)

un istogramma con le valutazioni medie per *items* espresse dai Direttori di Area / Responsabili di Struttura

Tali risultati consentiranno in futuro all'Area Organizzazione e Sviluppo di verificare le tipologie di corso che determinano maggiori ricadute sull'attività formativa anche al fine di selezionare soggetti formatori e iniziative cui dare priorità in sede di analisi del fabbisogno.

1^ SERIE- GRAFICI DI RIEPILOGO DELLA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO

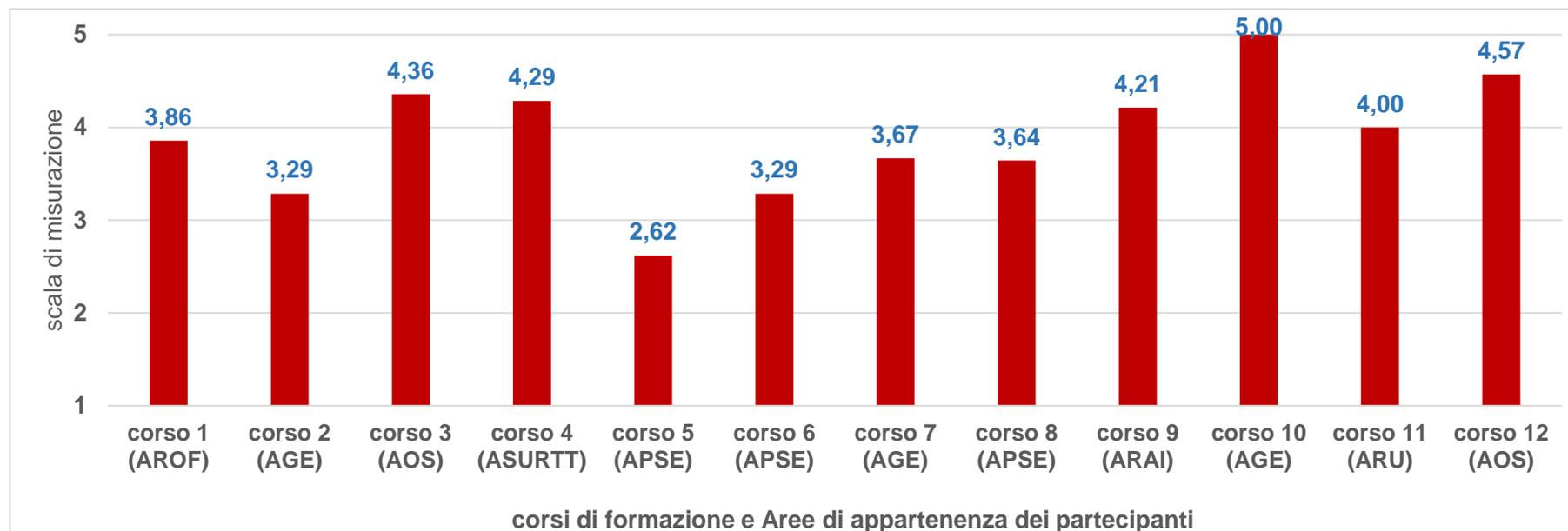
GRAFICO n. 1 - Transfer of training - valutazione generale dei partecipanti ai corsi



scala di misurazione: 1 (molto in disaccordo) - 2 (in disaccordo) - 3 (abbastanza d'accordo) - 4 (d'accordo) - 5 (molto d'accordo)

Il grafico rappresenta – in valori percentuali – la frequenza dei punteggi espressi dal personale che ha partecipato ai corsi, ovvero il proprio grado di disaccordo/accordo con le singole affermazioni del questionario, secondo la scala di misurazione adottata, da 1 (molto in disaccordo) a 5 (molto d'accordo). Risulta evidente un'ampia prevalenza di valutazioni positive – il 64%, assumendo i valori della scala di misurazione 4 e 5 come quelli più positivi - e pertanto il giudizio complessivo sull'efficacia delle azioni formative può considerarsi più che soddisfacente.

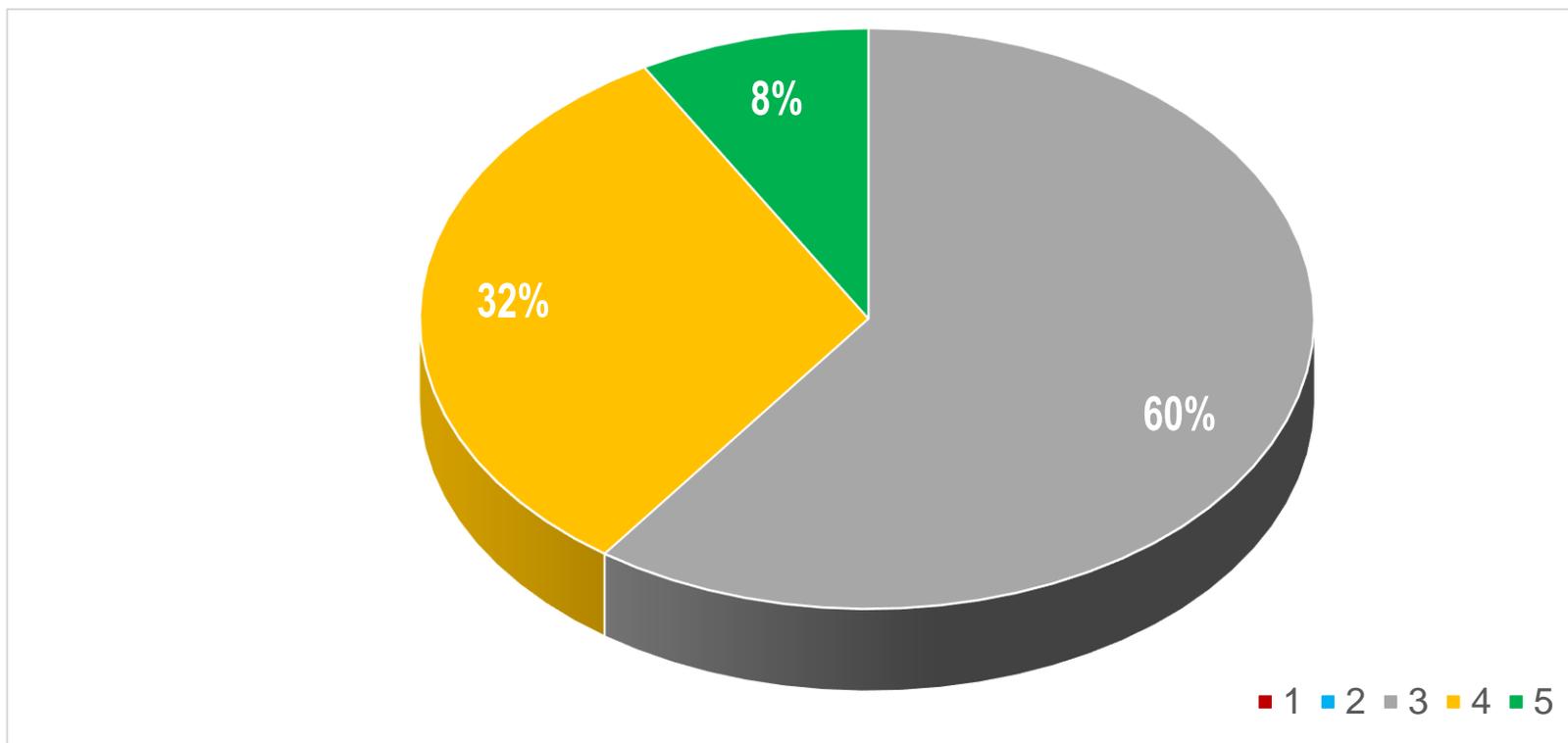
GRAFICO n. 2 - **Valutazione di sintesi (media) dei corsi da parte dei partecipanti**



1 Disability Manager e mondo del lavoro	7 Energy Manager fondamenti e pratica
2 Sicurezza dei ponteggi metallici nei cantieri temporanei e mobili	8 Flussi e variazioni Lista PosPA e gestione UNIEMENS
3 Università, territorio, intervento pubblico e mercato	9 Trasparenza, privacy e gestione degli accessi nelle P.A. e nelle società in mano pubblica
4 Esercitazione pratica di uso dei sistemi telematici di acquisto nel MEPA	10 Gli incentivi per le questioni tecniche
5 Professione RUP: determinazione ANAC 1007 dell'ottobre 2017	11 Novità in tema di concorsi pubblici e progressioni verticali
6 SIMOG e AVCPASS: pratica delle procedure di gara	12 La malattia professionale

In questo caso nell'istogramma sono rappresentate le valutazioni medie dell'impatto, per ciascun corso, espresse dal personale che vi ha partecipato. Sull'asse verticale è rappresentata la scala dei valori da 1, molto in disaccordo a 5, molto d'accordo e sull'asse orizzontale i corsi di formazione presi a campione. Osservando il grafico si rileva un sostanziale apprezzamento, da circa l'efficacia delle azioni formative sui processi lavorativi: undici corsi su dodici hanno ricevuto una valutazione media positiva e più che positiva con punteggi compresi nell'intervallo 3 e 5 della scala e di questi cinque hanno punteggi superiori a 4.

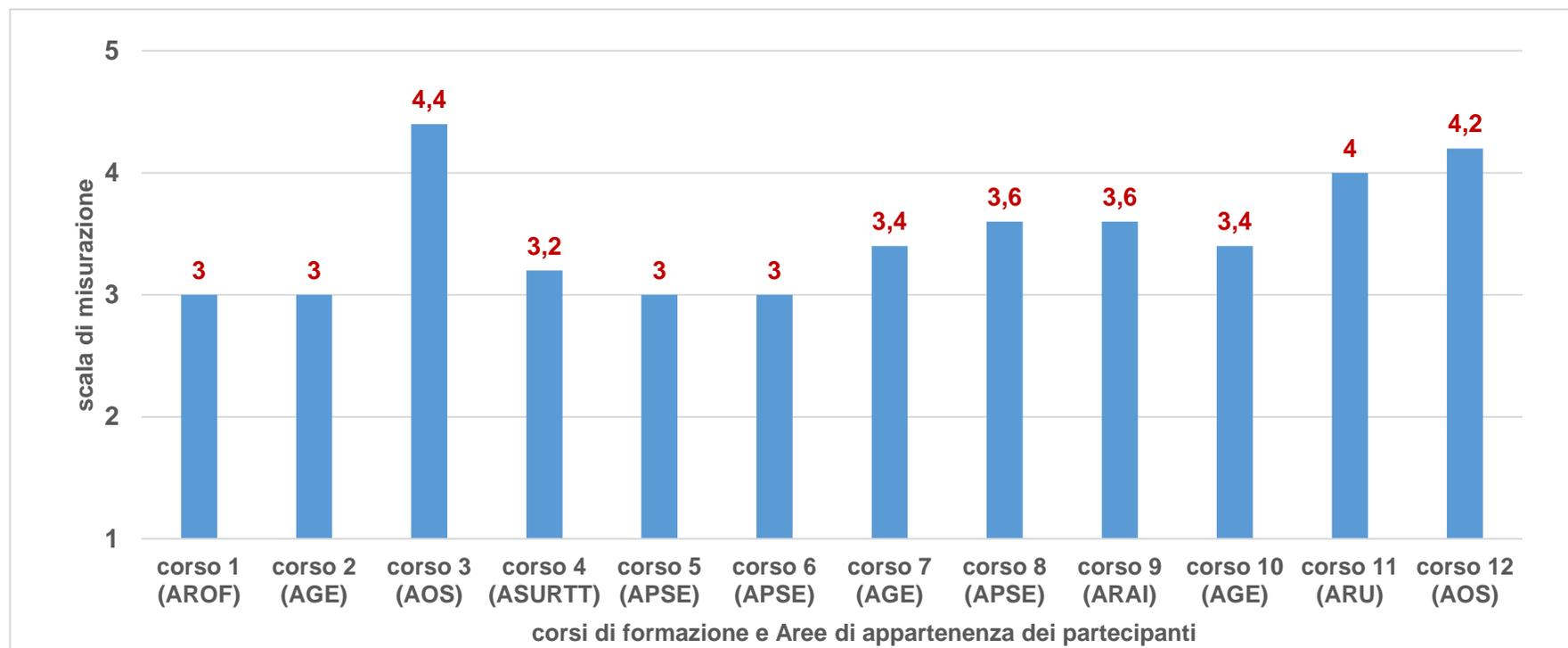
GRAFICO n. 3 - Transfer of training - valutazione generale dei Direttori di Area / Responsabili di Struttura



scala di misurazione: 1 (molto in disaccordo) - 2 (in disaccordo) - 3 (abbastanza d'accordo) - 4 (d'accordo) - 5 (molto d'accordo)

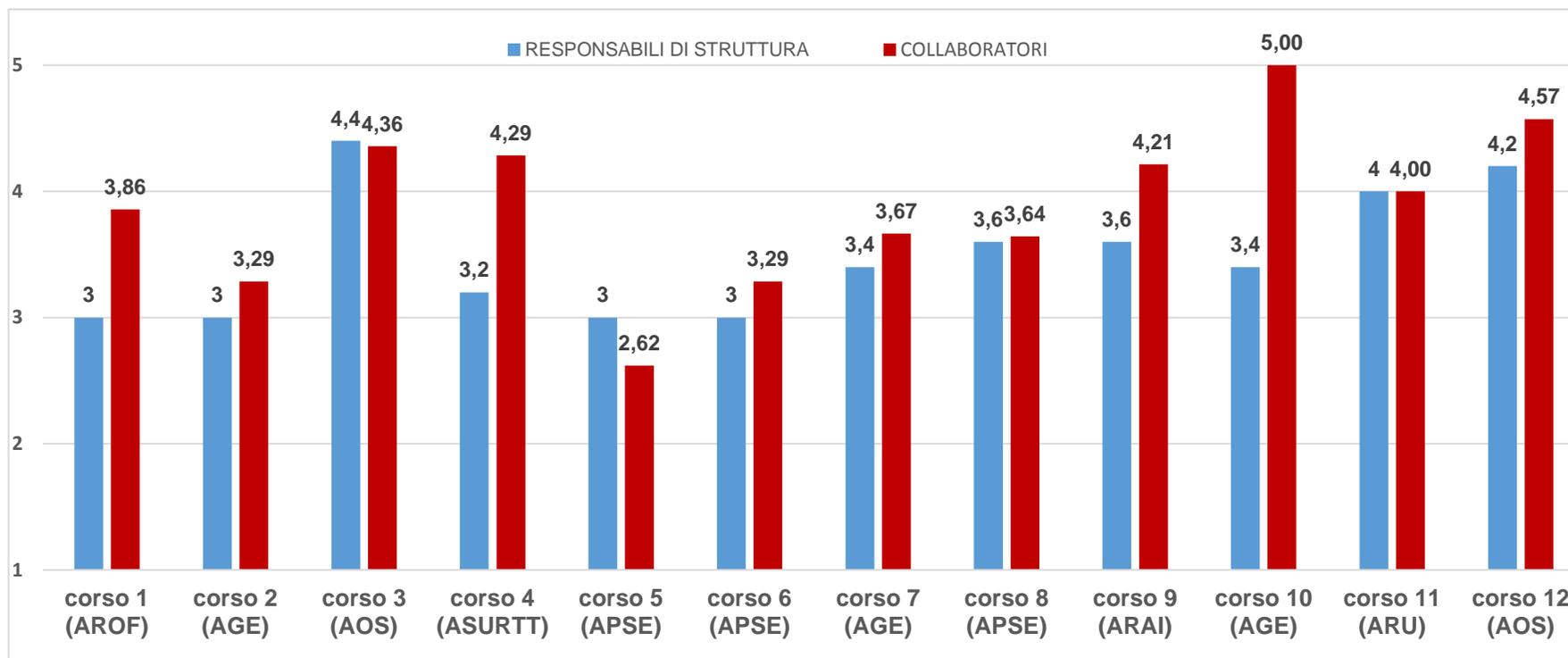
Il grafico n. 3 mostra la percezione che i Responsabili di struttura hanno avuto circa il trasferimento e il miglioramento delle conoscenze e delle performance dei propri collaboratori al termine dei corsi frequentati. La valutazione generale dell'impatto appare soddisfacente poiché somma dei valori maggiormente positivi (4 e 5) raggiunge il 40% e sono assenti i punteggi più bassi della scala di misurazione.

GRAFICO n. 4 - Valutazione di sintesi (media) dei corsi da parte dei Direttori di Area



In questo caso nell'istogramma sono rappresentate le valutazioni medie dell'impatto, per ciascun corso, espresse dai Direttori di Area. Dal grafico appare la tendenza ad un giudizio complessivo positivo circa la ricaduta, in termini di potenziamento delle competenze e di miglioramento delle prestazioni lavorative, della formazione ricevuta dai collaboratori. Tale andamento è evidenziato dai punteggi espressi per i dodici corsi presi a campione: tutti i valori sono compresi nell'intervallo 3 e 4 della scala e nessun valore negativo ad esprimere particolari criticità.

GRAFICO n. 5 - Confronto tra le valutazioni di sintesi (medie) espresse dai Direttori di Area e dai collaboratori rispetto all'impatto di ciascun corso

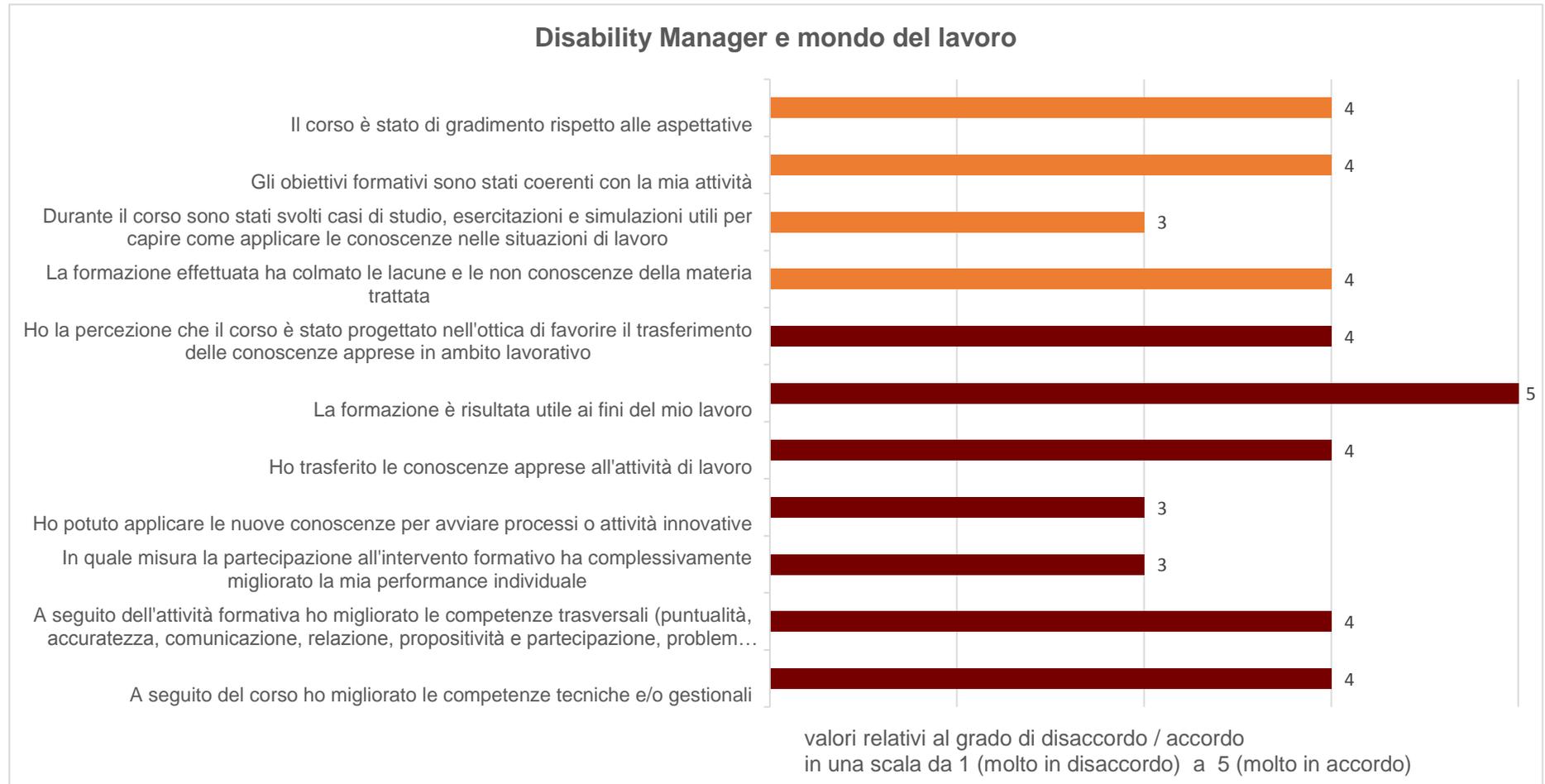


Il grafico mostra una sostanziale uniformità in merito all'impatto percepito dai partecipanti e quello valutato dai Responsabili di Struttura. Per alcuni corsi - nn. 1, 4, 5 e 10 - si evidenzia tuttavia uno scostamento nella valutazione dell'impatto, in questi casi il gap tra le due valutazioni sarà oggetto di indagine al fine di definire iniziative formative il più possibile calibrate sull'esigenze delle strutture.

2^ serie - Valutazioni medie per *items* del questionario

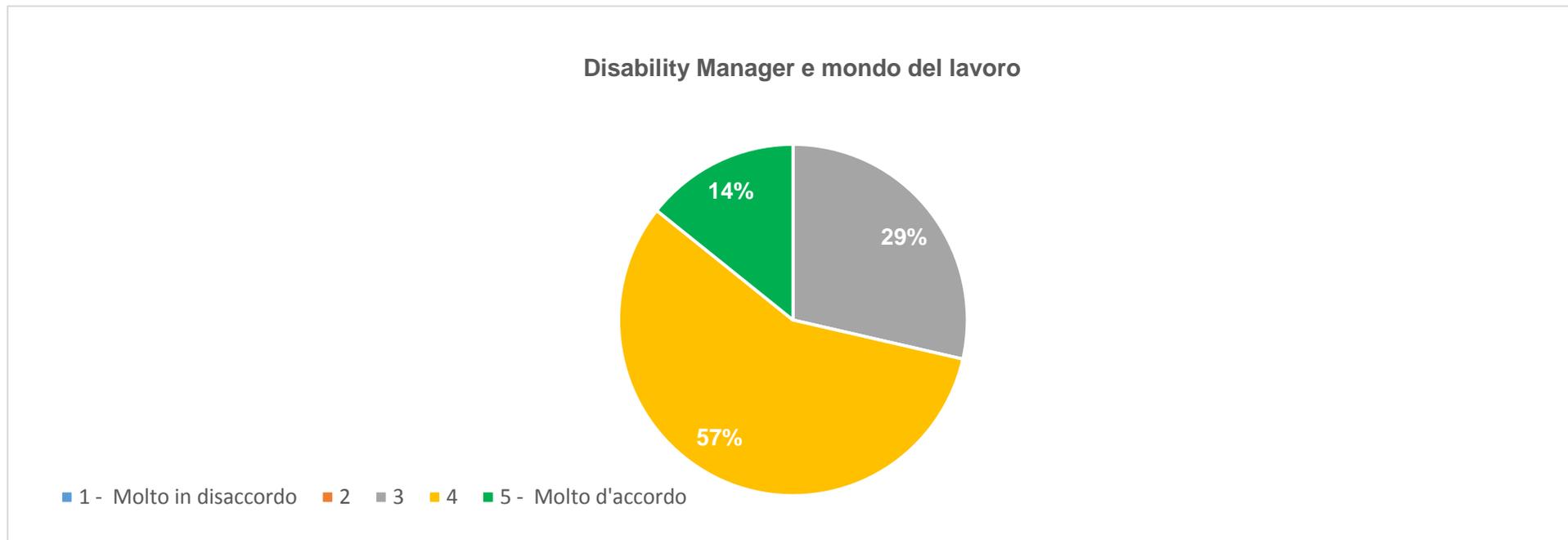
Corso di formazione "Disability Manager e mondo del lavoro" Università Cattolica Sacro Cuore di Milano - 26 gennaio 24 marzo 2018 - (n. 1 partecipante)

GRAFICO n. 1.1 –Valutazioni medie per *items* dei partecipanti (In arancione le condizioni preliminari al transfer of training)



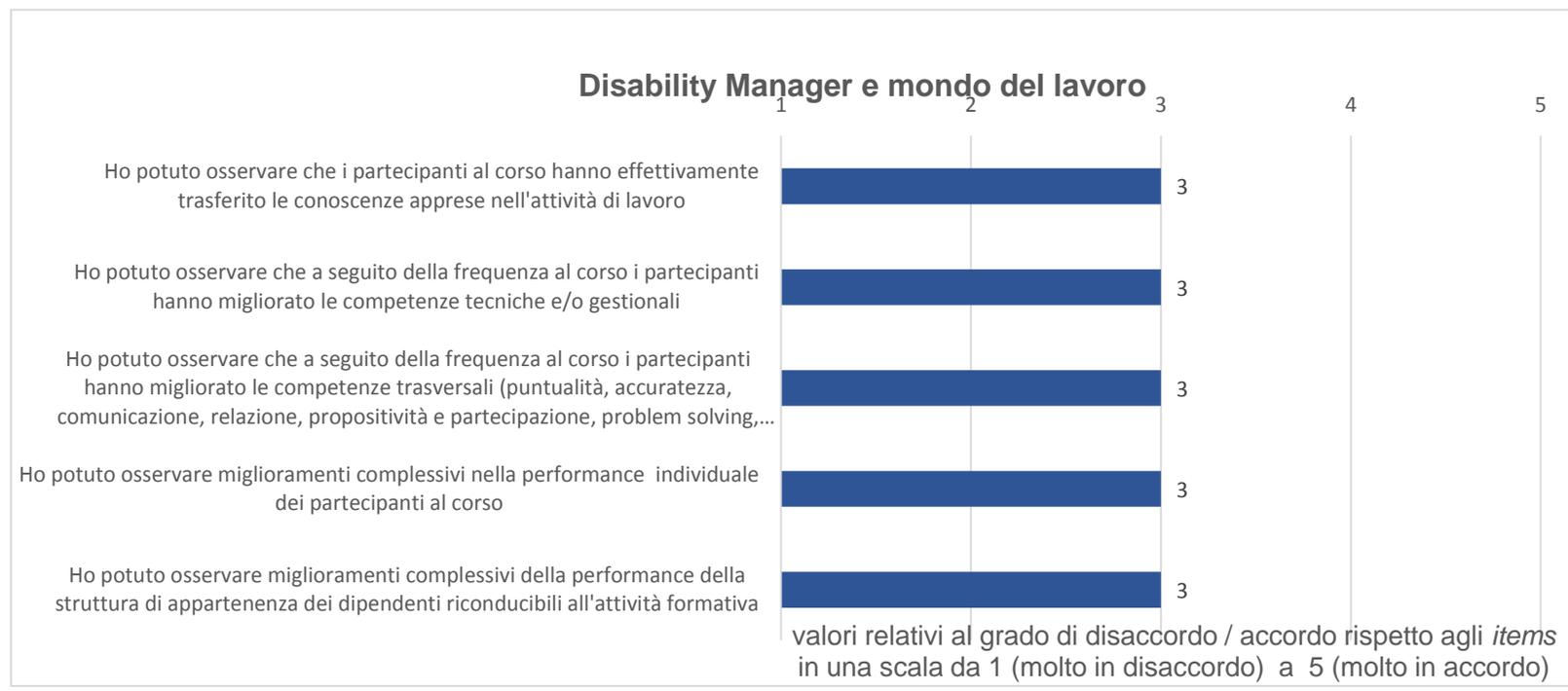
TRANSFER OF TRAINING

GRAFICO n. 1.2 Valutazione del transfer of training espressa dai partecipanti



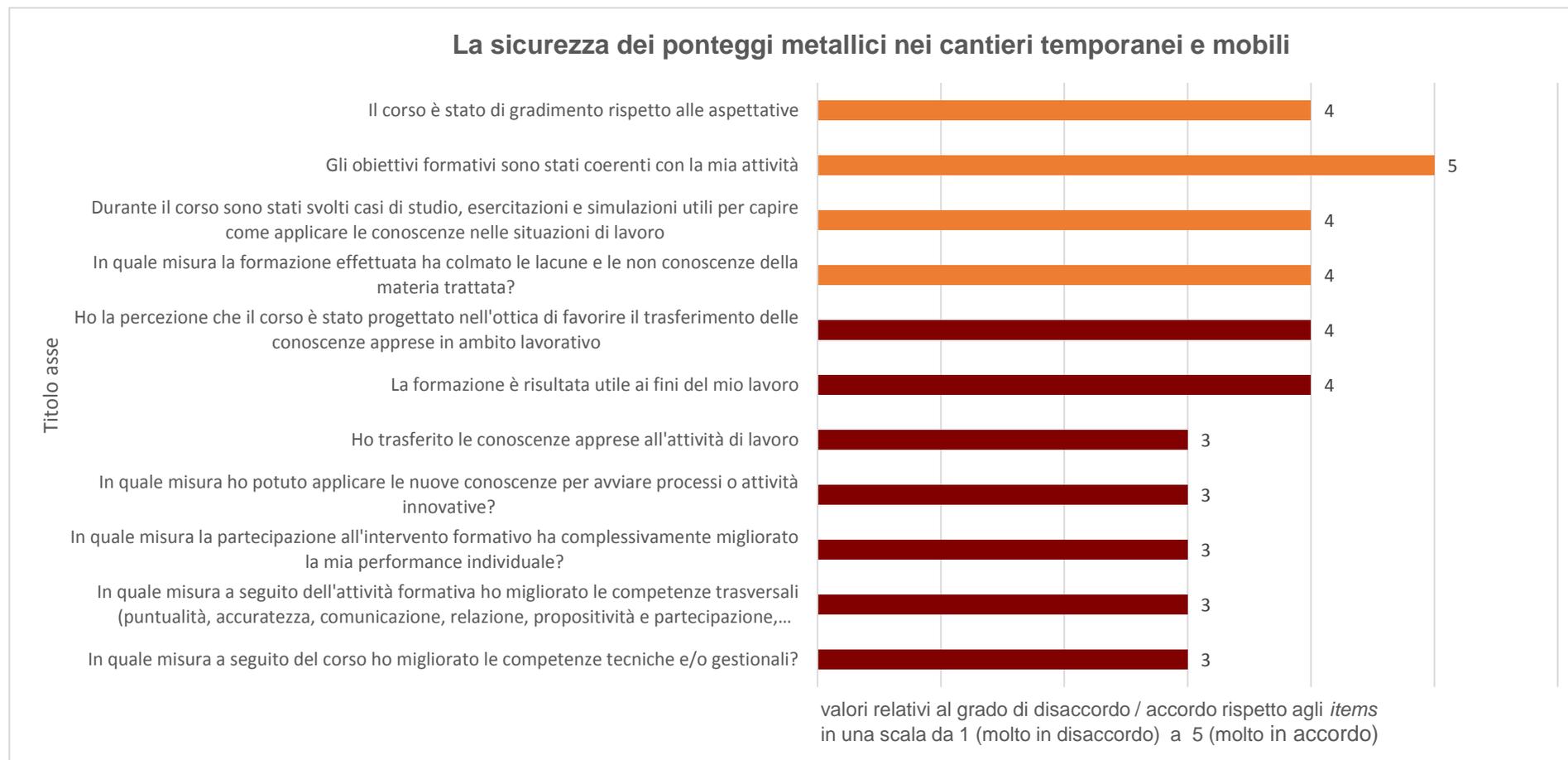
La valutazione dell'impatto da parte del personale che ha frequentato il corso è decisamente positiva: i punteggi 4 e 5 raggiungono il 71% delle risposte al questionario.

GRAFICO n. 1.3 **Valutazioni medie per items del Direttore di Area**



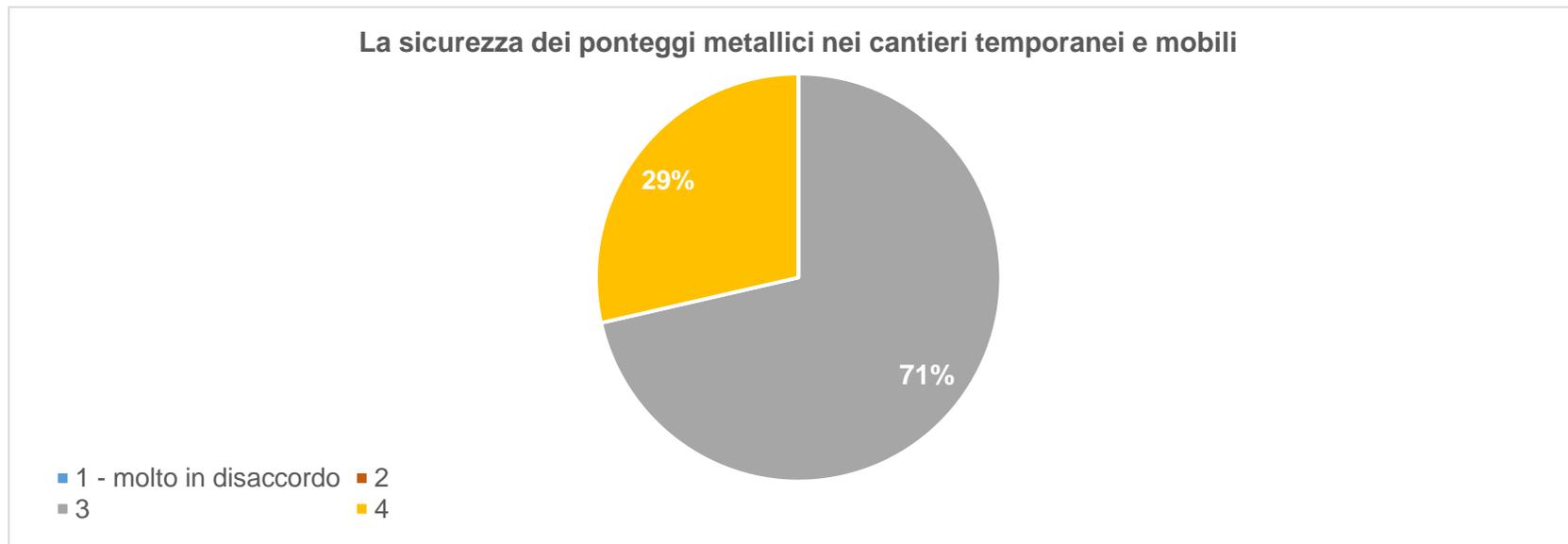
La valutazione del Direttore di Area, relativamente all'impatto del corso sull'attività dei propri collaboratori, è sostanzialmente positiva attestandosi in modo uniforme sul valore intermedio della scala di misurazione.

GRAFICO n. 2.1 –Valutazioni medie per items dei partecipanti (In arancione le condizioni preliminari al transfer of training)



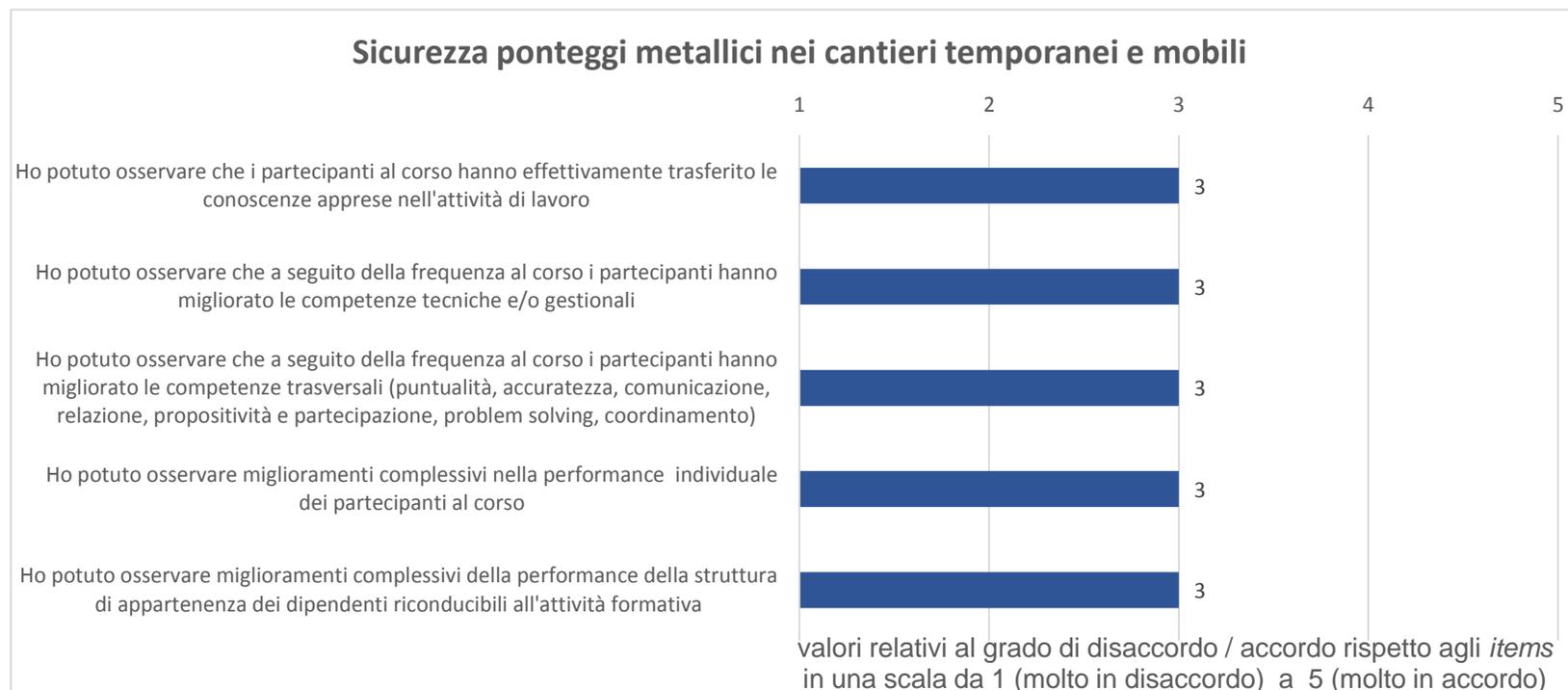
TRANSFER OF TRAINING

GRAFICO n. 2.2 Valutazione del transfer of training espressa dai partecipanti



La valutazione dell'impatto da parte del personale che ha frequentato il corso è abbastanza positiva: il punteggio più alto (4) raggiunge il 29% delle risposte al questionario e le restanti risposte corrispondono al valore neutro (3).

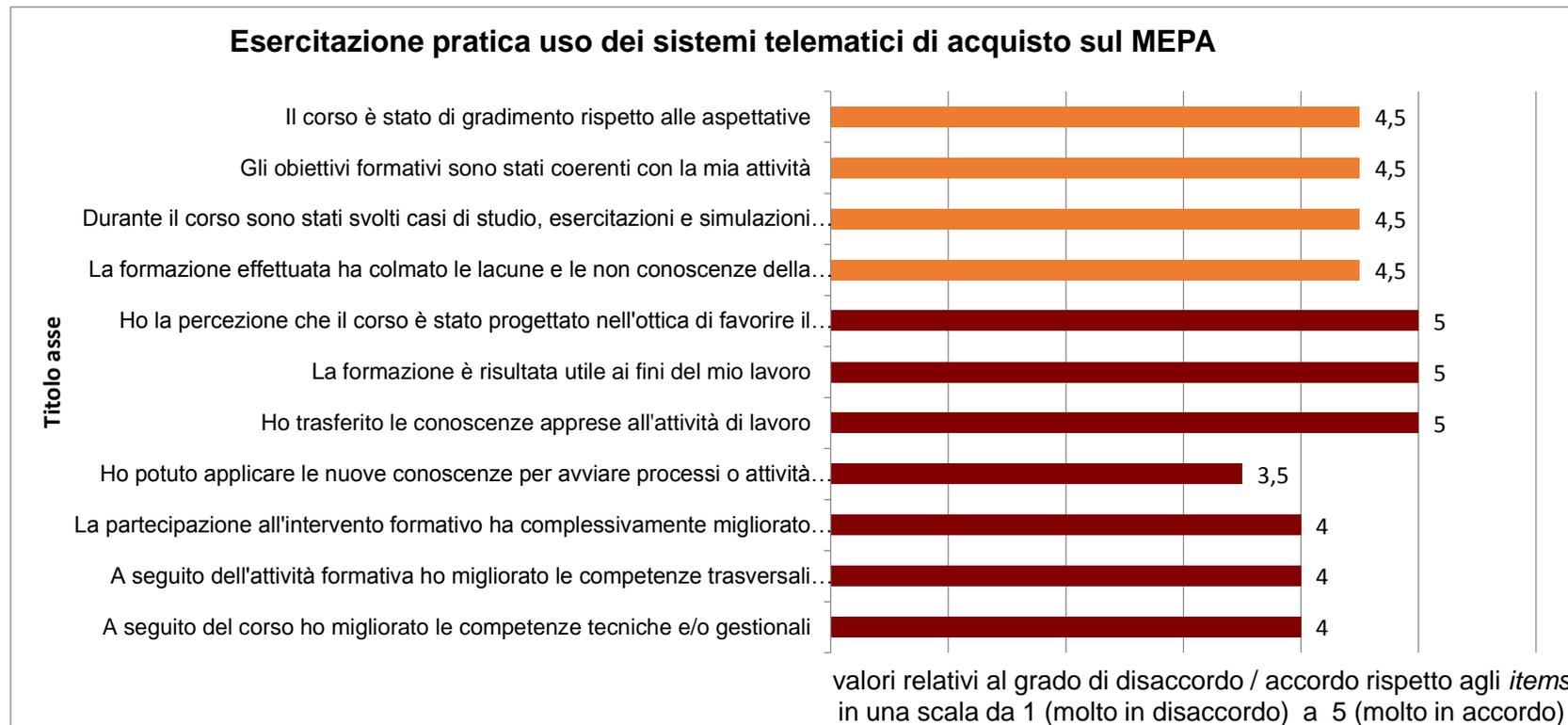
GRAFICO n. 2.3 Valutazioni medie per items del Direttore di Area



La valutazione del Direttore di Area relativamente all'impatto del corso sull'attività dei propri collaboratori è sostanzialmente positiva attestandosi in modo uniforme sul valore intermedio della scala di misurazione.

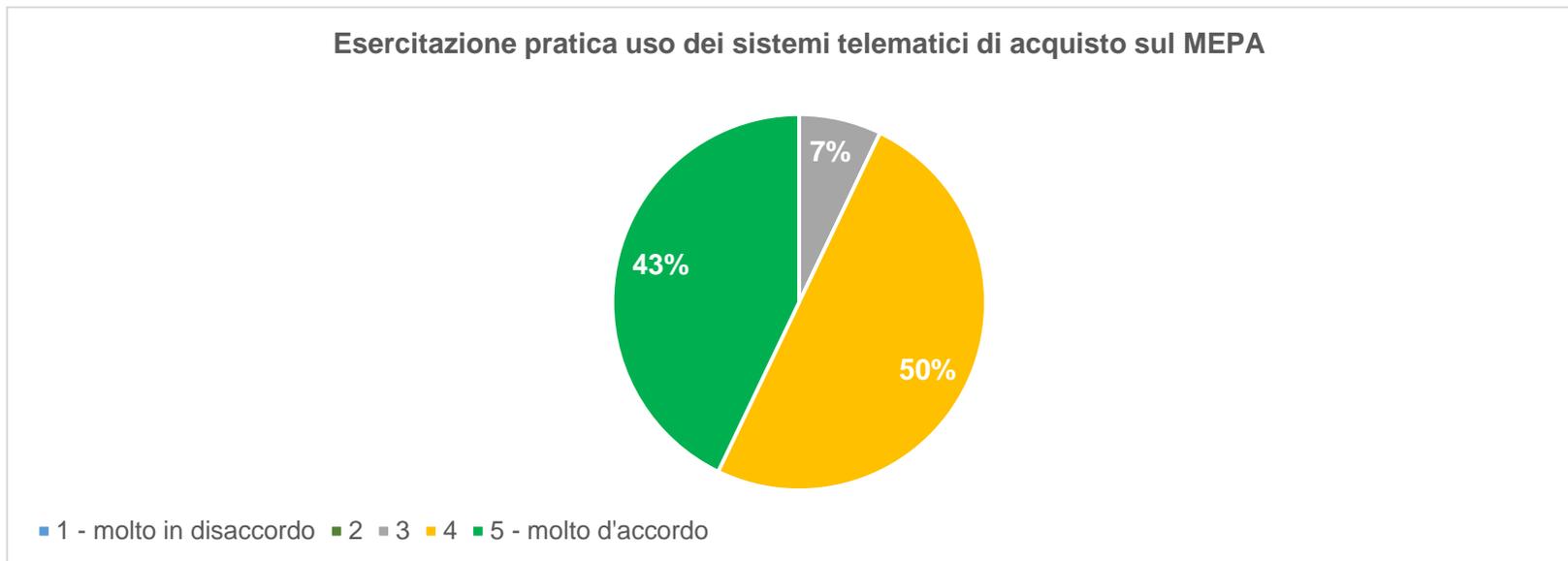
Corso “Esercitazione pratica uso dei sistemi telematici di acquisto sul MEPA” CEIDA – 26-27 febbraio 2018 (n. 2 partecipanti)

GRAFICO n.3.1 - Valutazioni medie per items dei partecipanti (In arancione le condizioni preliminari al transfer of training)



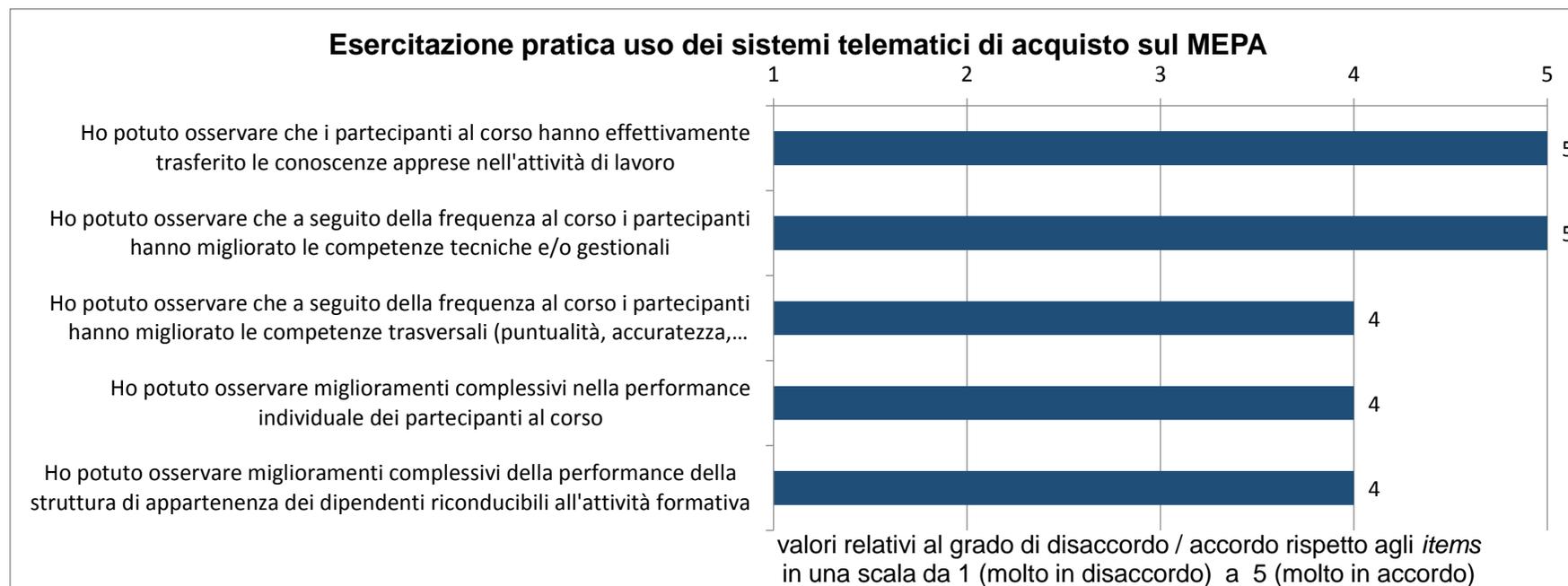
TRANSFER OF TRAINING

GRAFICO n. 3.2 Valutazione del transfer of training espressa dai partecipanti



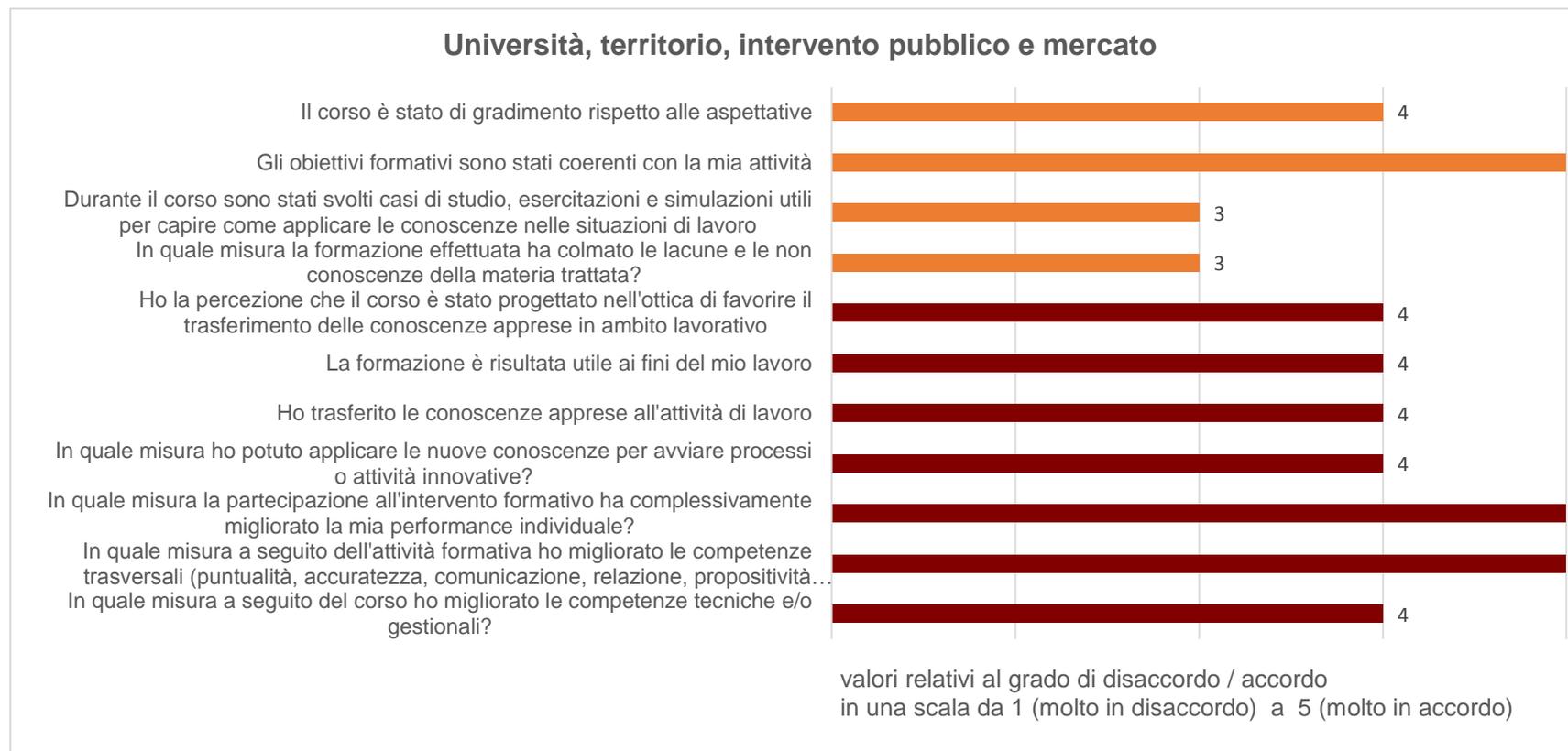
La valutazione dell'impatto da parte del personale che ha frequentato il corso raggiunge elevati livelli di soddisfazione: i punteggi 4 e 5 raggiungono il 93% delle risposte al questionario.

GRAFICO n. 2.3 **Valutazioni medie per items del Direttore di Area**



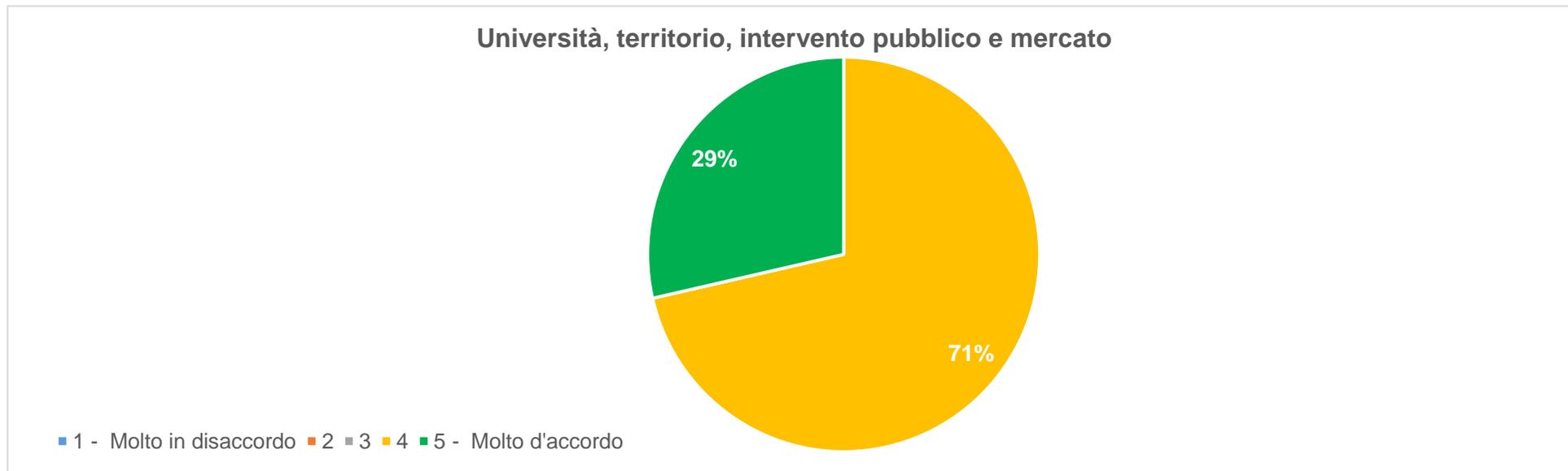
La valutazione del Direttore di Area relativamente all'impatto del corso sull'attività dei propri collaboratori è decisamente positiva confermando la valutazione dei collaboratori che hanno partecipato al corso.

GRAFICO n. 4.1 - Valutazioni medie per items dei partecipanti



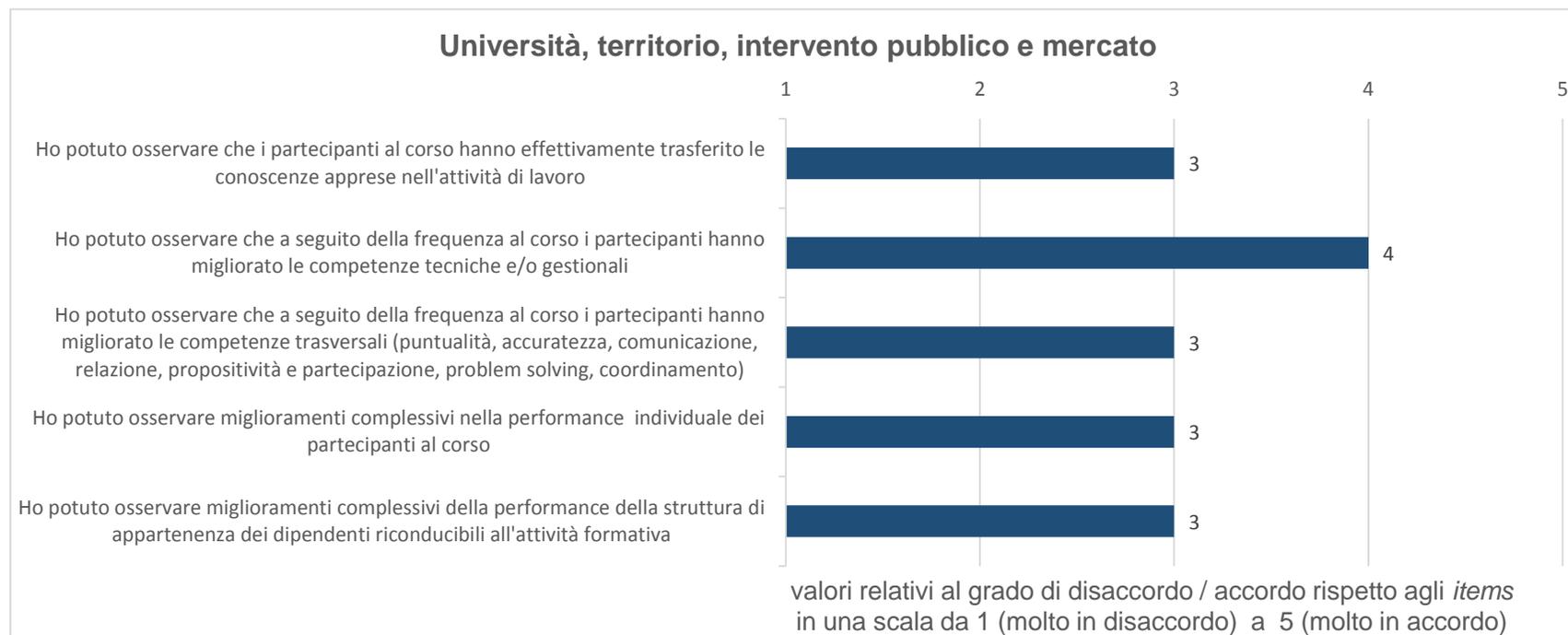
TRANSFER OF TRAINING

GRAFICO n. 4.2 Valutazione del transfer of training espressa dai partecipanti



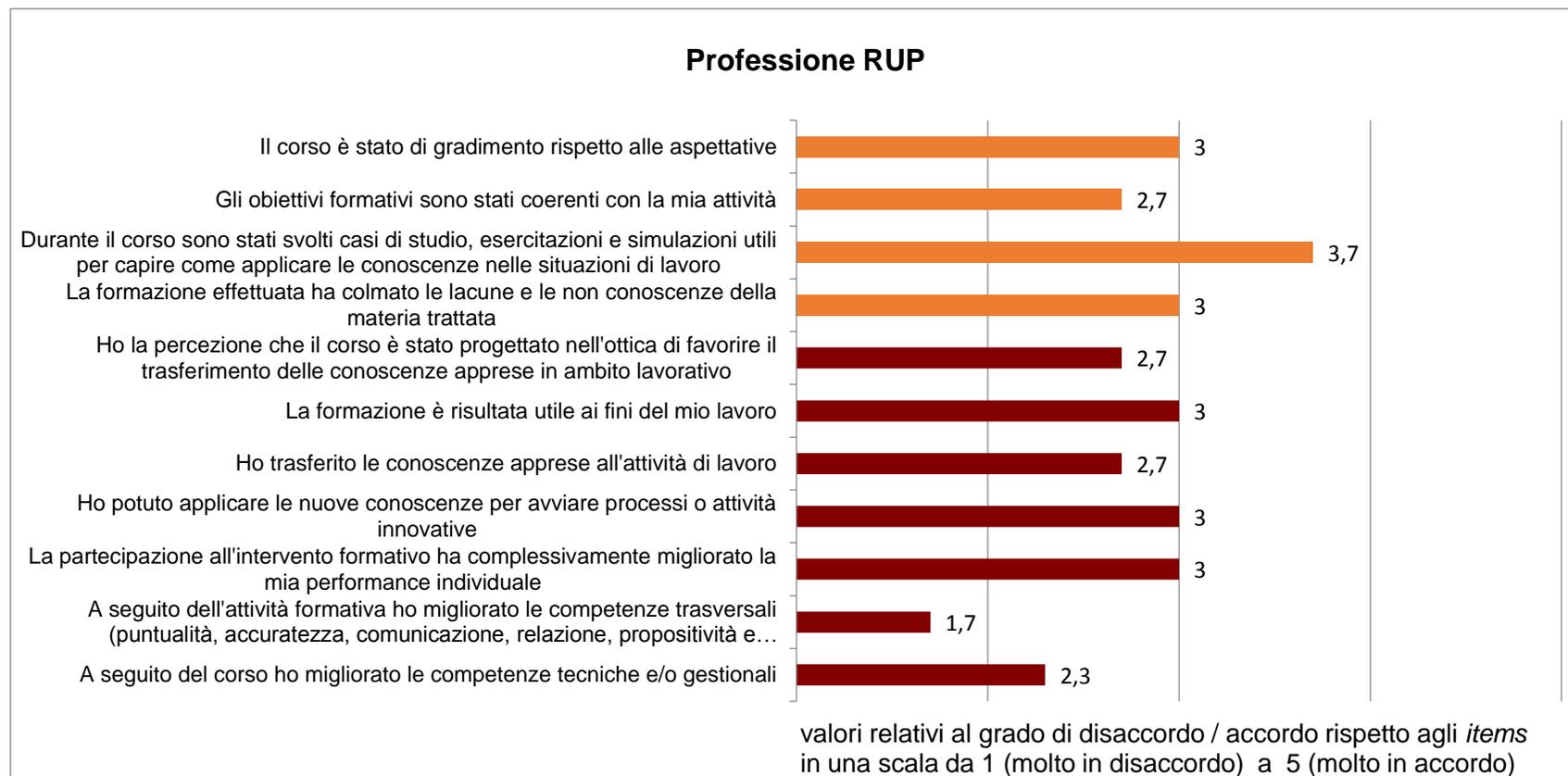
La valutazione dell'impatto da parte del personale che ha frequentato il corso raggiunge elevati livelli di soddisfazione: i punteggi delle risposte si riferiscono solo ai valori più alti della scala di misurazione.

GRAFICO n. 4.3 - Valutazioni medie per *items* del Direttore di Area



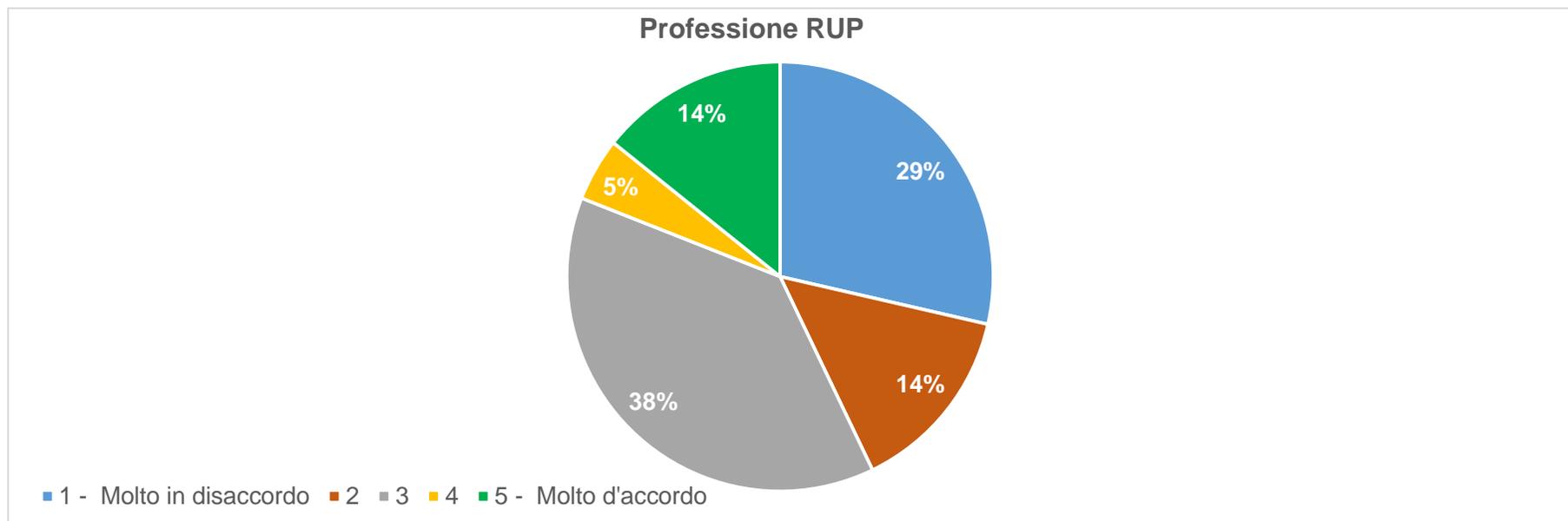
La valutazione del Direttore di Area relativamente all'impatto del corso risulta comunque positiva pur discostandosi dalla valutazione dei collaboratori

GRAFICO 5.1 - Valutazioni medie per items dei partecipanti



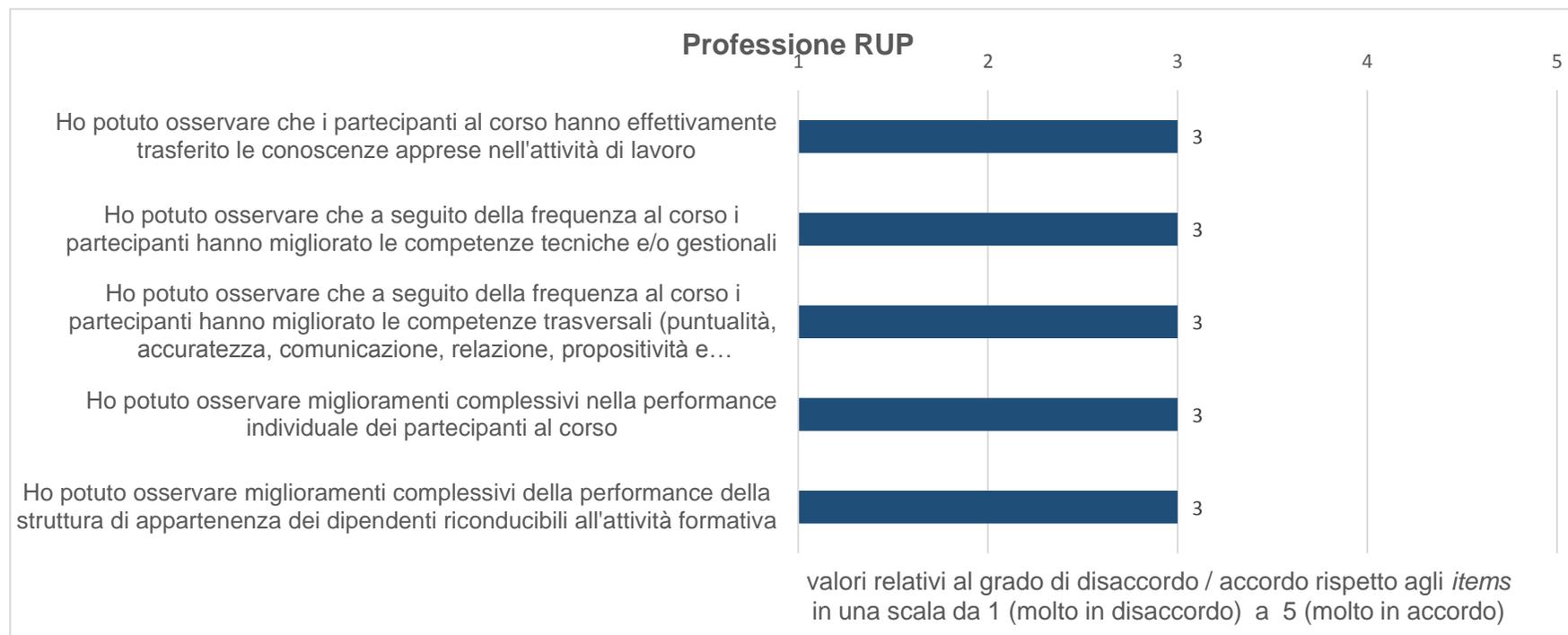
TRANSFER OF TRAINING

GRAFICO 5.2 - Valutazione del transfer of training espressa dai partecipanti



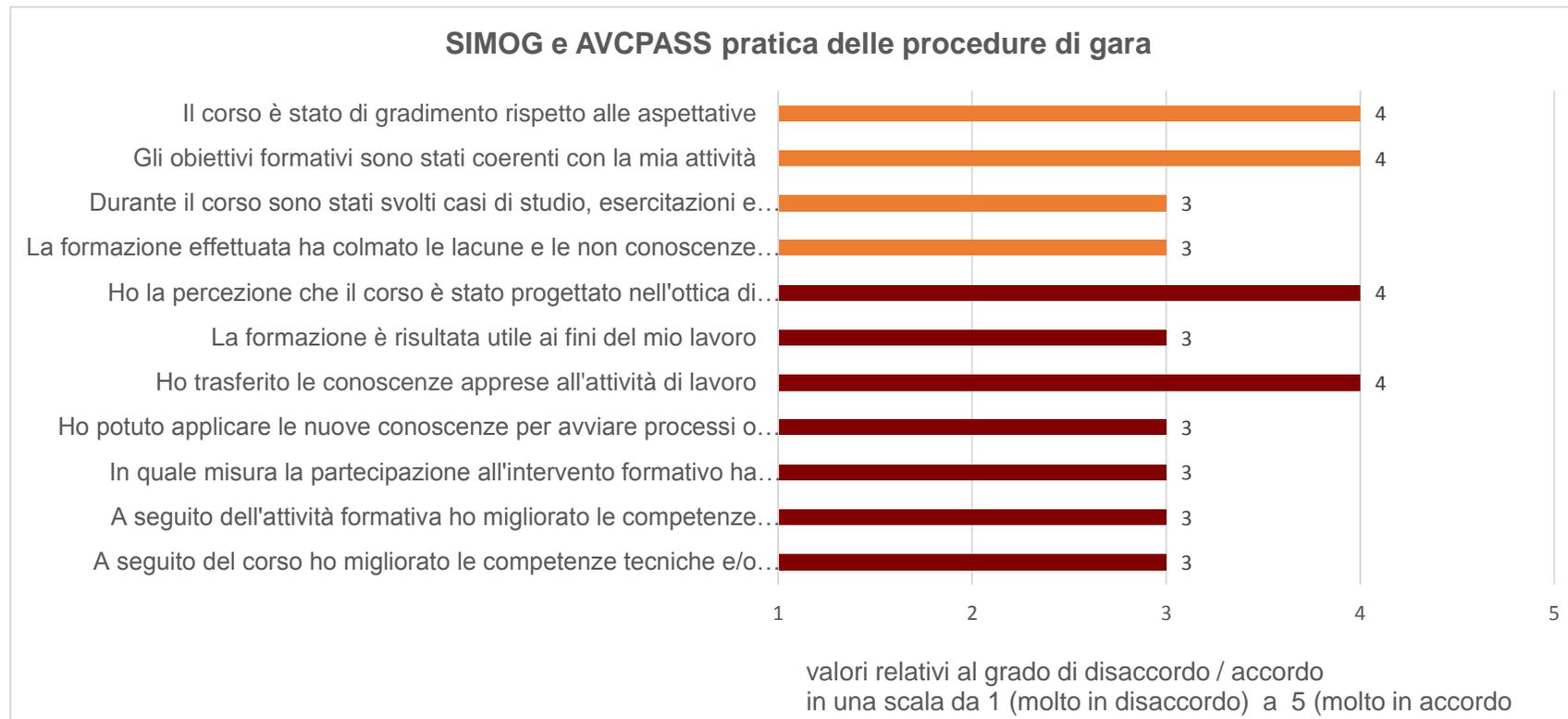
La valutazione dell'impatto da parte dei partecipanti al corso non raggiunge un livello soddisfacente indicando una criticità riguardo alla applicabilità nel contesto lavorativo delle competenze acquisite durante il corso.

GRAFICO 5.3 - Valutazioni medie per items del Direttore di Area



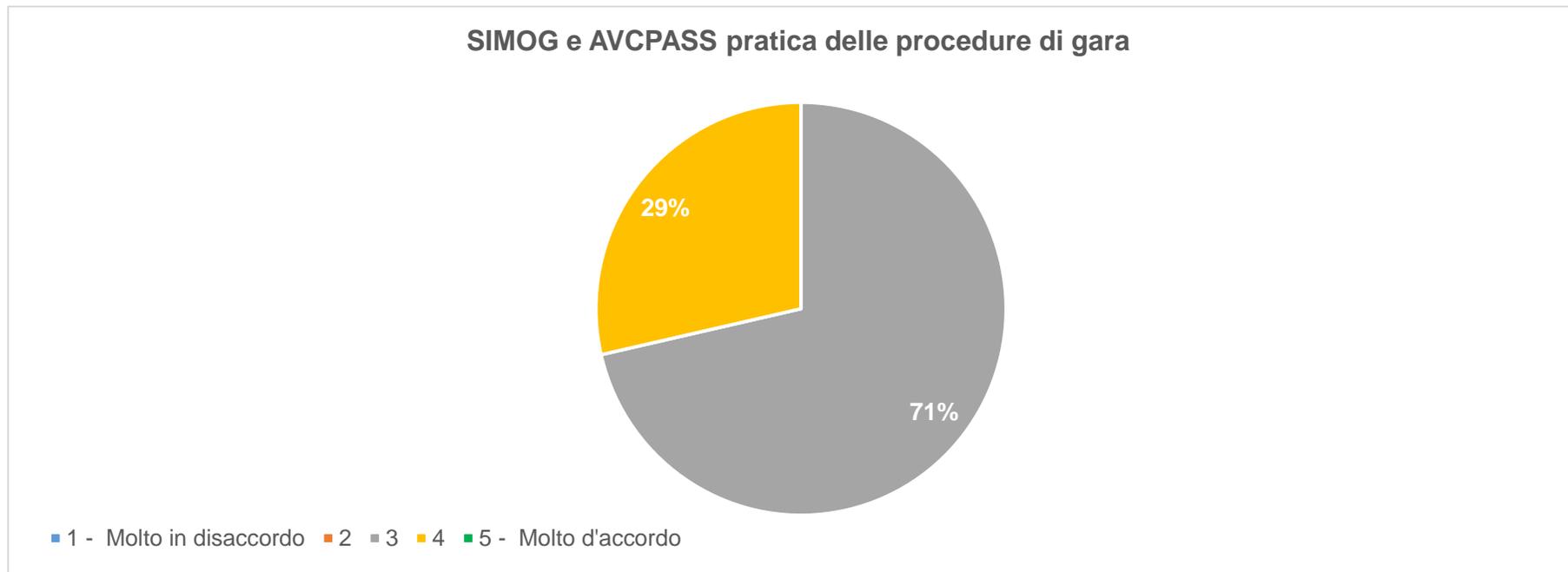
La valutazione del Direttore di Area relativamente all'impatto del corso risulta abbastanza positiva discostandosi leggermente dalla valutazione, di livello inferiore, fornita dai collaboratori.

GRAFICO 6.1 - Valutazioni medie per items dei partecipanti



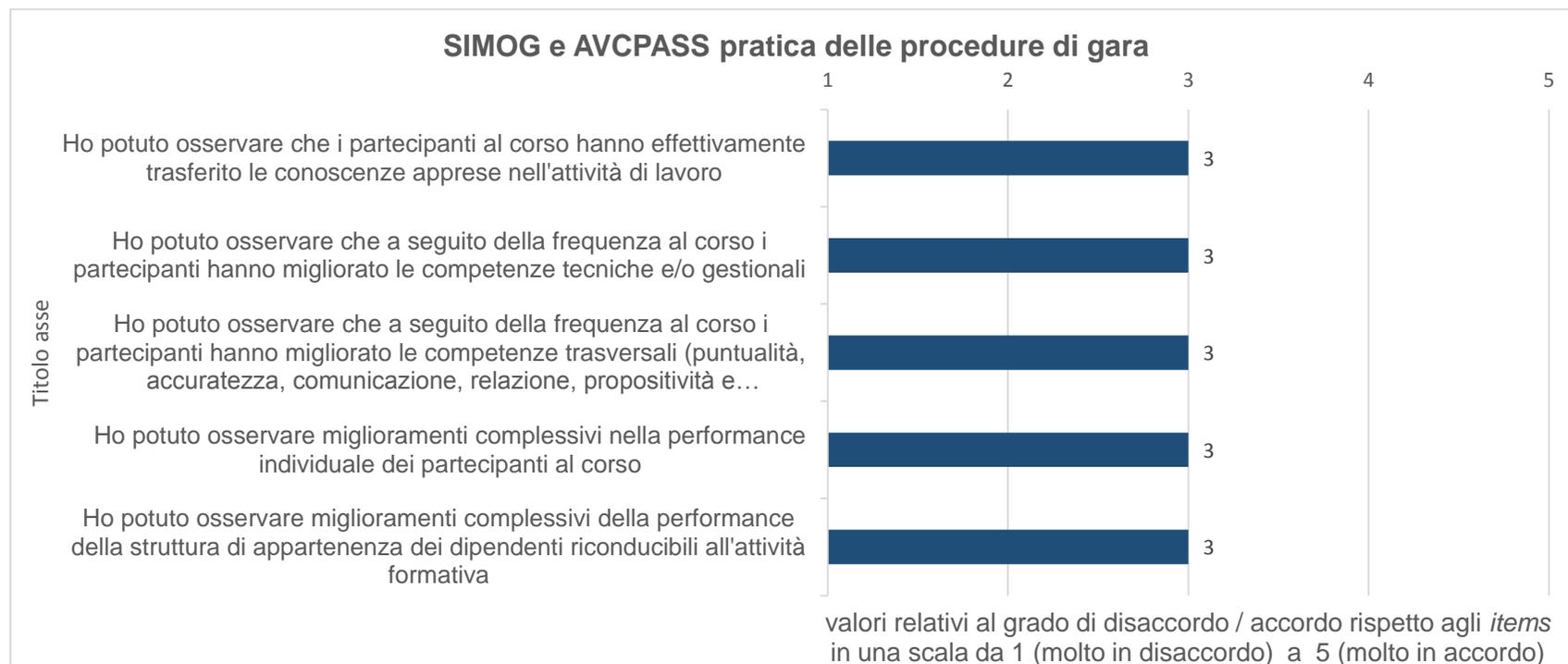
TRANSFER OF TRAINING

GRAFICO 6.2 - Valutazione del transfer of training espressa dai partecipanti



La valutazione dell'impatto da parte del personale che ha frequentato il corso è abbastanza positiva: il punteggio maggiore (4) raggiunge il 29% delle risposte al questionario e non ci sono risposte negative.

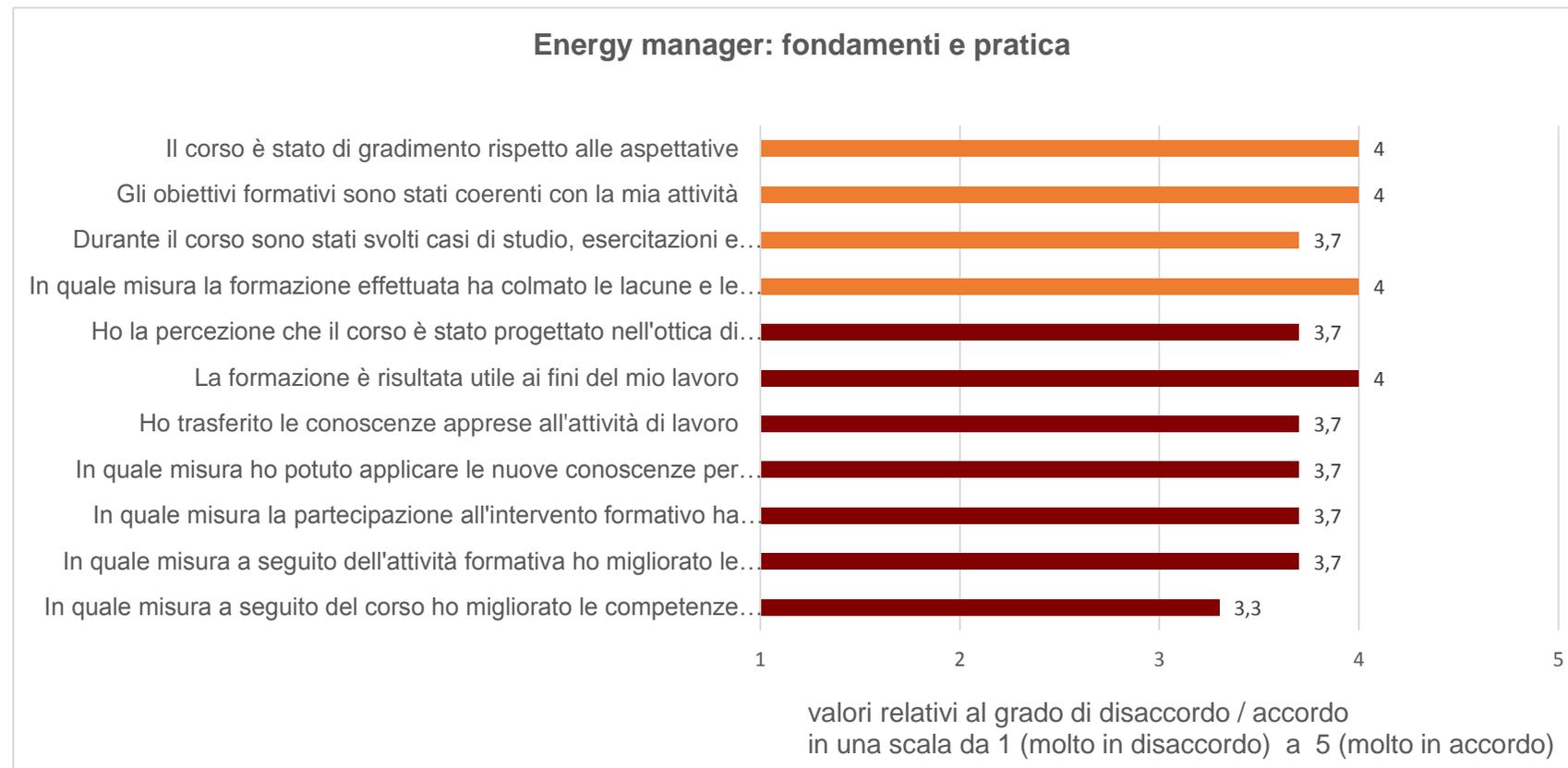
GRAFICO 6.3 - Valutazioni medie per items del Direttore di Area



La valutazione del Direttore di Area relativamente all'impatto del corso sull'attività dei propri collaboratori è sostanzialmente positiva attestandosi in modo uniforme sul valore intermedio della scala di misurazione.

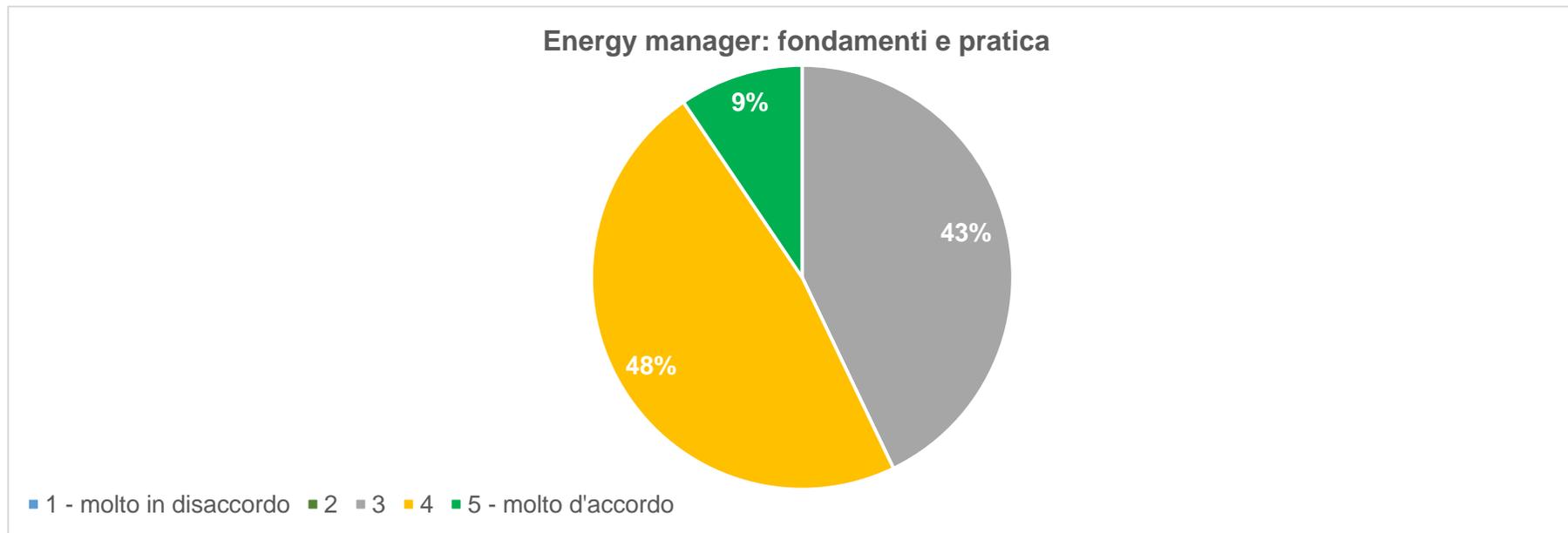
7. Corso di formazione “Energy manager: fondamenti e pratica” Legislazione Tecnica – 12 marzo / 16 aprile 2018 - (n 3 partecipanti)

GRAFICO 7.1 - Valutazioni medie per *items* dei partecipanti



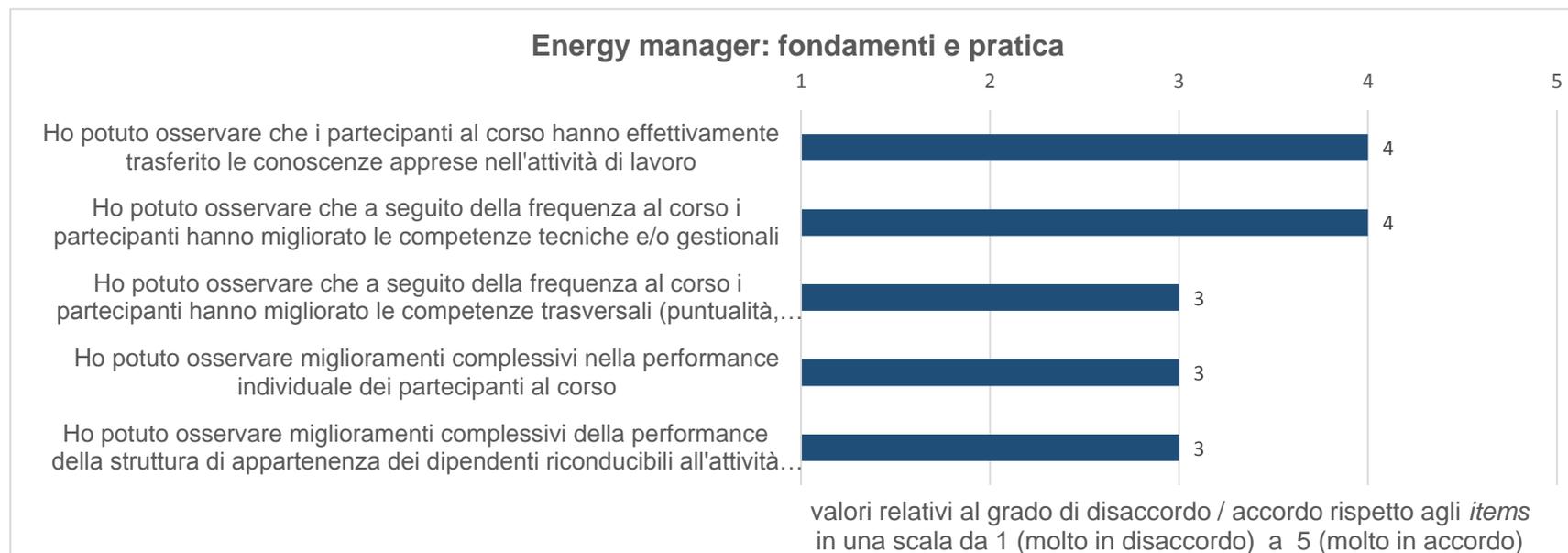
TRANSFER OF TRAINING

GRAFICO 7.2 - Valutazione del transfer of training espressa dai partecipanti



La valutazione dell'impatto da parte del personale che ha frequentato il corso è positiva: i punteggi 4 e 5 raggiungono il 57% delle risposte al questionario.

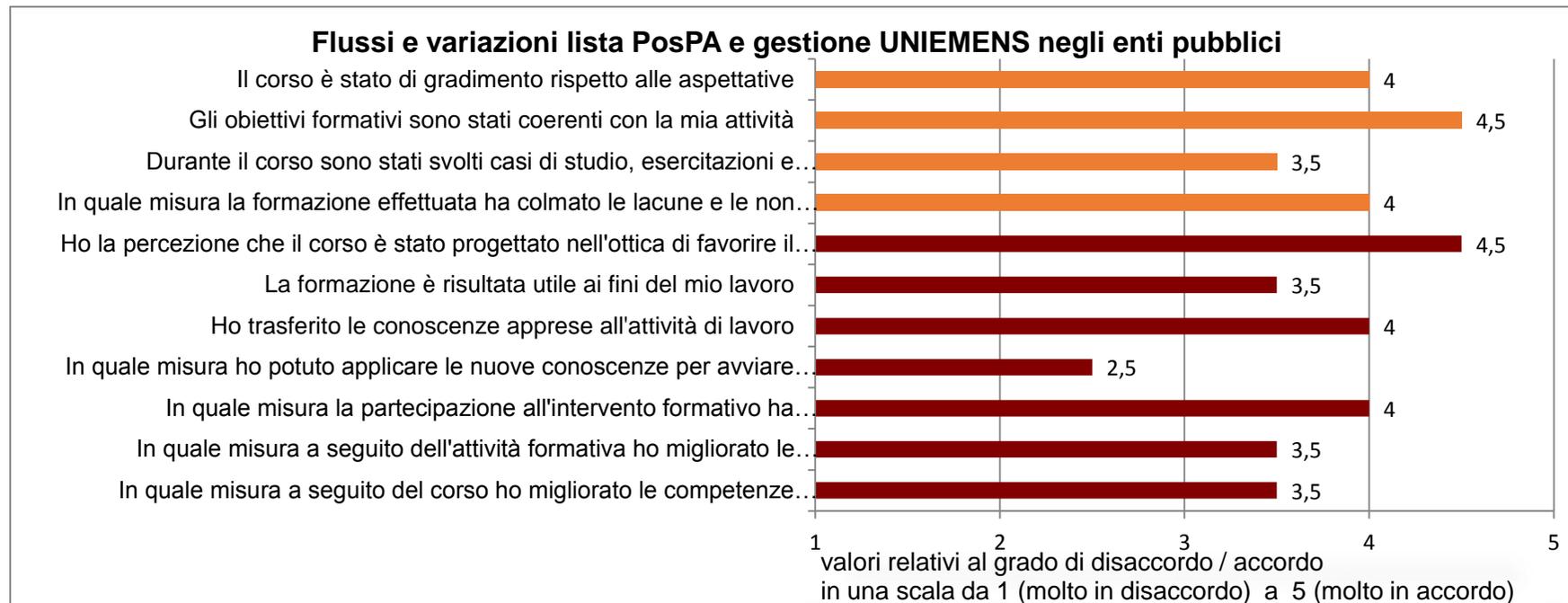
GRAFICO 7.3 - **Valutazioni medie per items del Direttore di Area**



La valutazione del Direttore di Area relativamente all'impatto del corso risulta positiva allineandosi con il giudizio dei collaboratori.

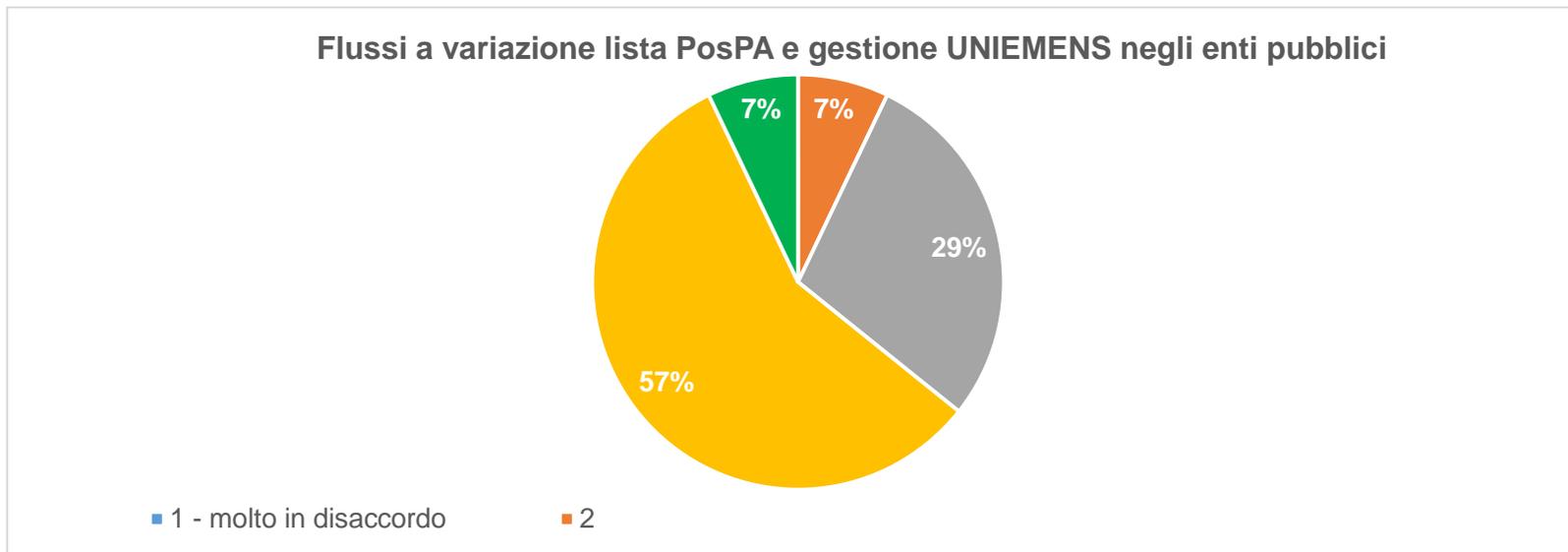
8. Corso di formazione “Flussi e variazioni Lista PosPA e gestione UNIEMENS negli enti pubblici” SOI – 12 marzo 2018 (n. 3 partecipanti)

GRAFICO 8.1 - Valutazioni medie per items dei partecipanti



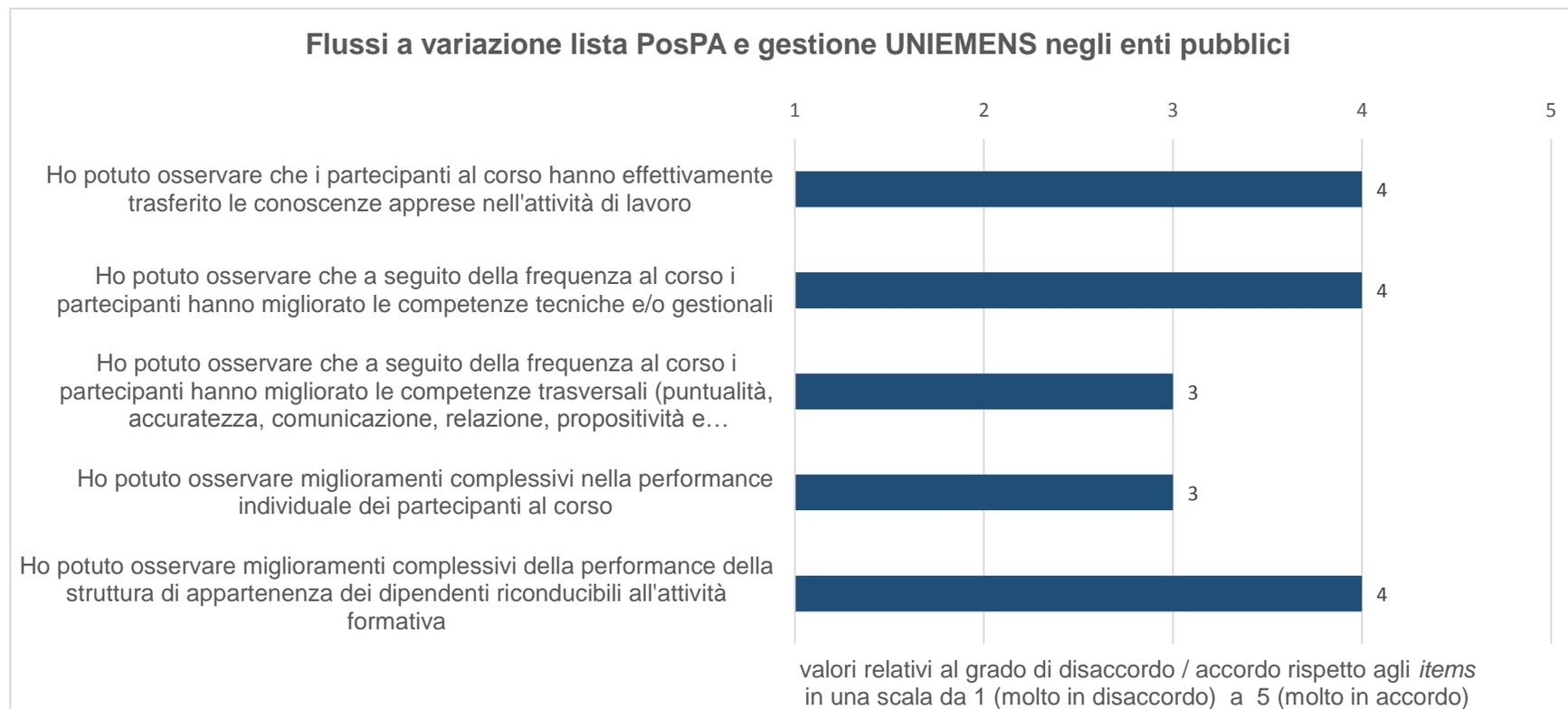
TRANSFER OF TRAINING

GRAFICO 8.2 - Valutazione del transfer of training espressa dai partecipanti



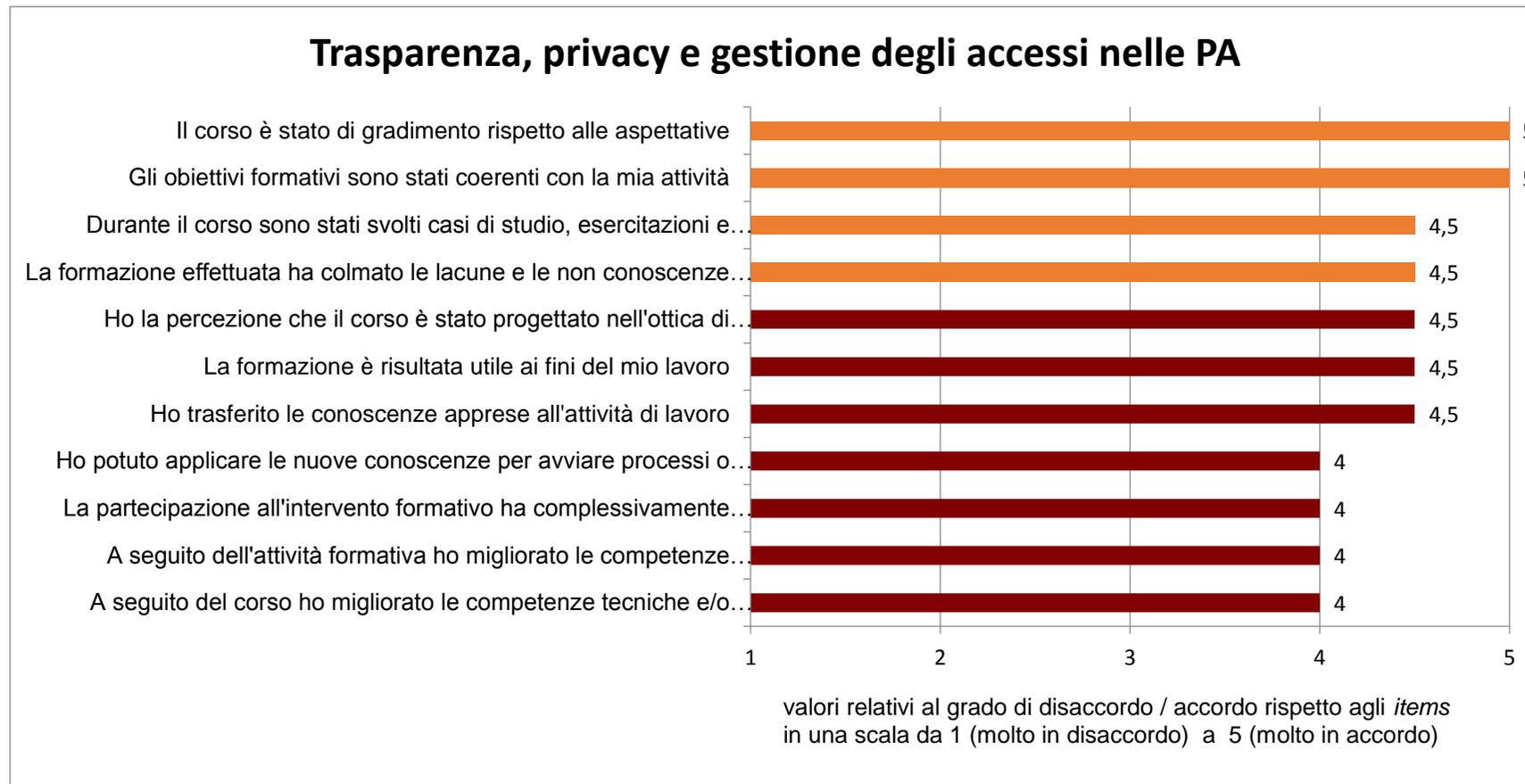
La valutazione dell'impatto da parte del personale che ha frequentato il corso raggiunge un ottimo livello di soddisfazione: i punteggi 4 e 5 raggiungono la quota del 64%.

GRAFICO 8.3 - Valutazioni medie per items del Responsabile di Struttura



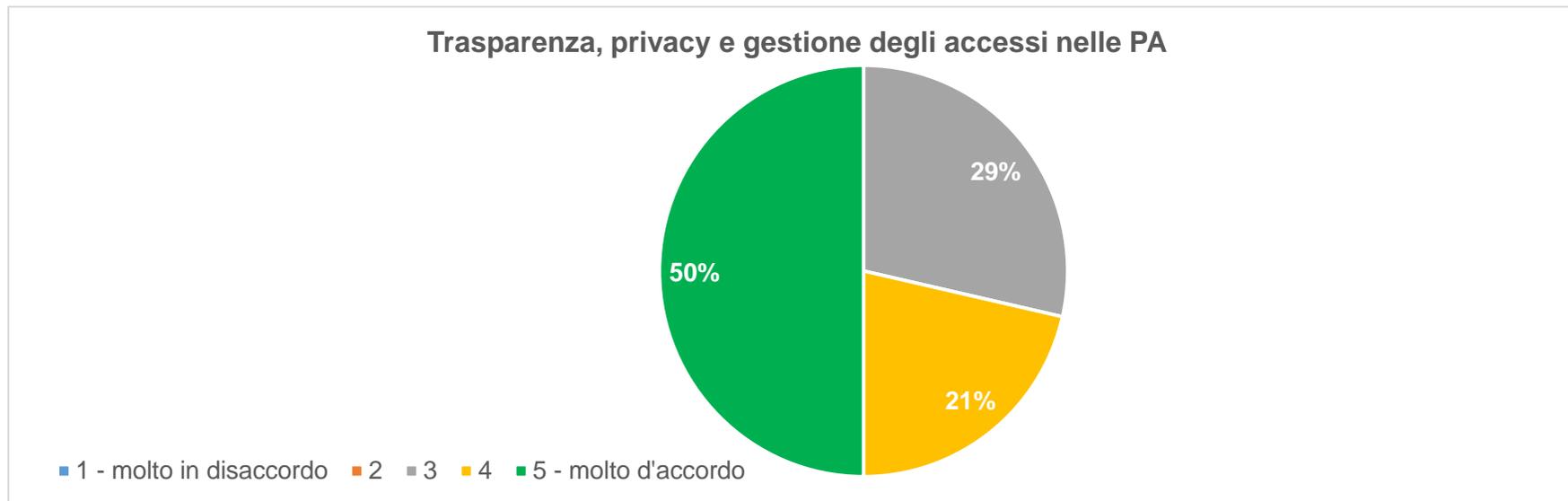
La valutazione del Direttore di Area relativamente all'impatto del corso risulta positiva allineandosi con il giudizio dei collaboratori.

GRAFICO 9.1 - Valutazioni medie per items dei partecipanti



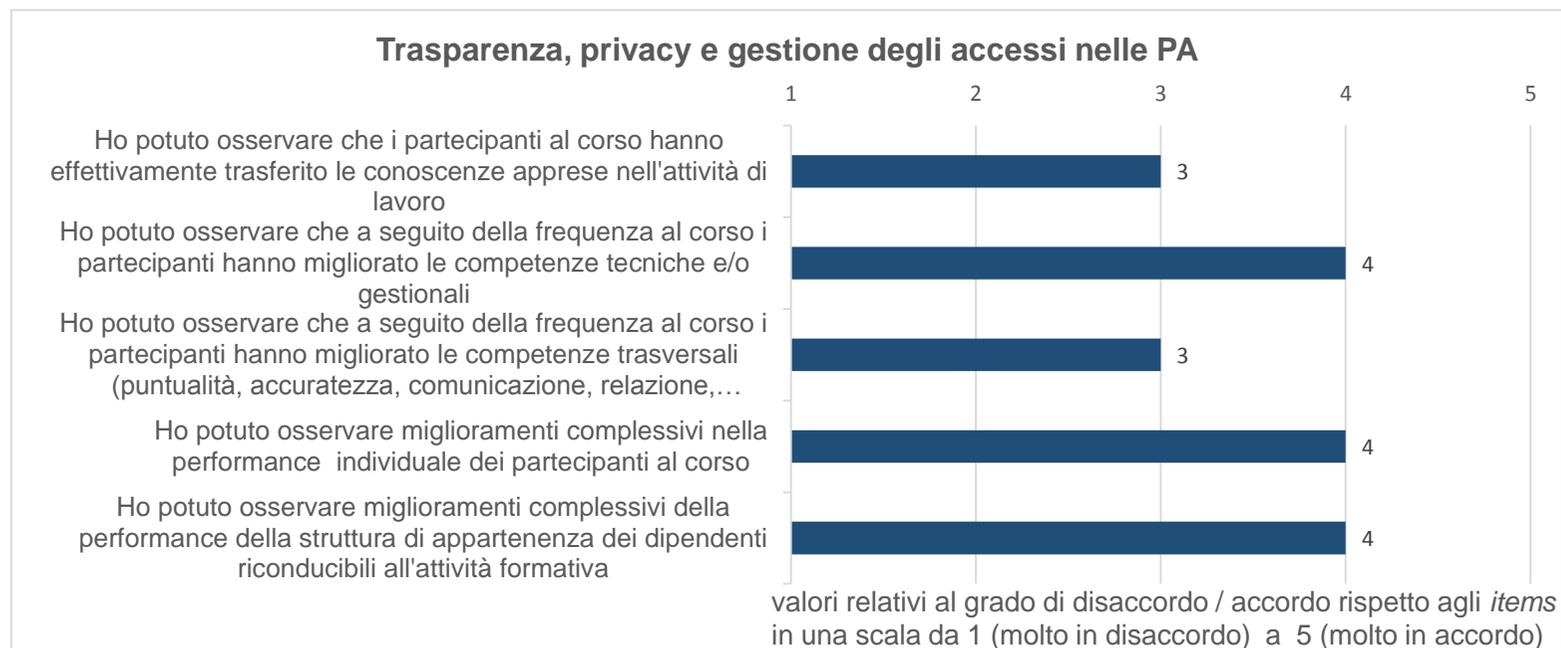
TRANSFER OF TRAINING

GRAFICO 9.2 - Valutazione del transfer of training espressa dai partecipanti



La valutazione dell'impatto da parte del personale che ha frequentato è decisamente positiva: i punteggi 4 e 5 raggiungono la quota del 71%.

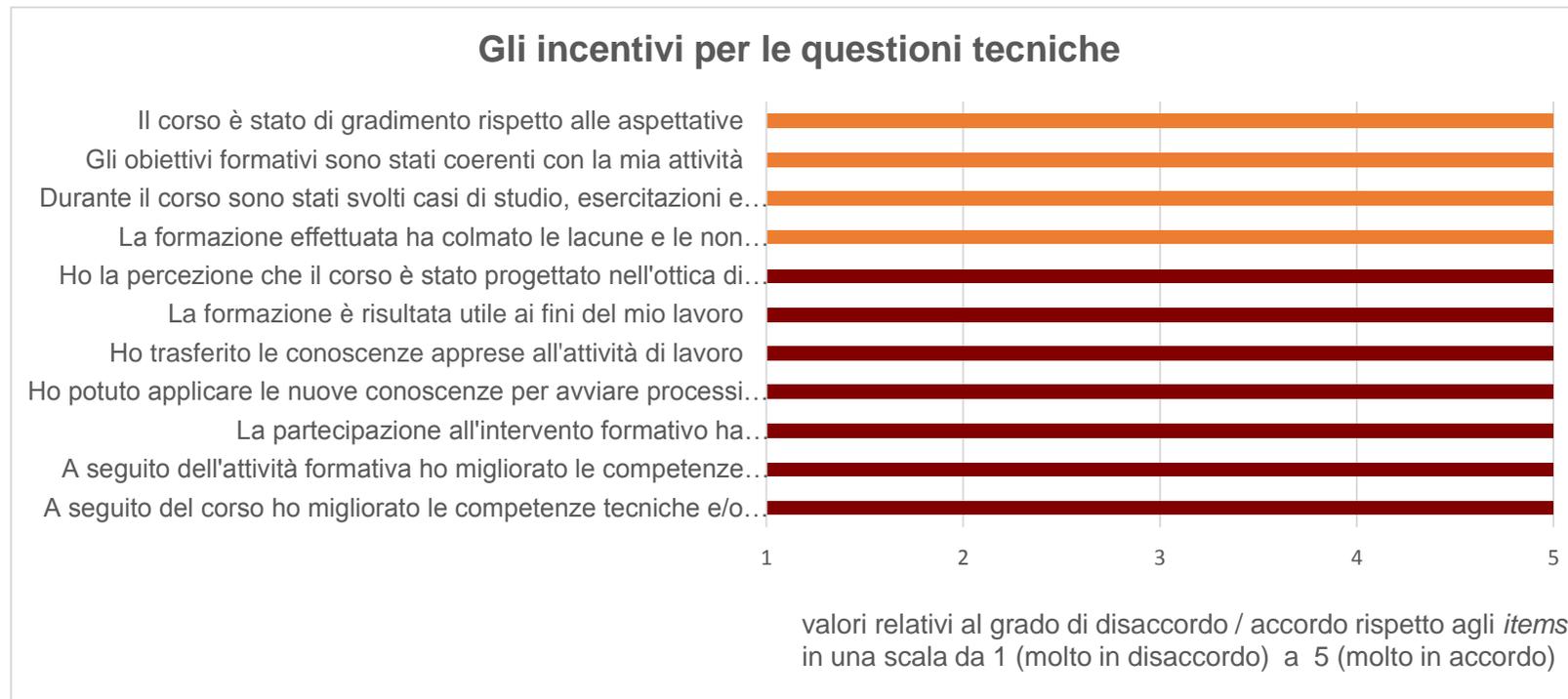
GRAFICO 9.3 - Valutazioni medie per items del Direttore di Area



La valutazione del Direttore di Area relativamente all'impatto del corso risulta positiva allineandosi con il giudizio dei collaboratori.

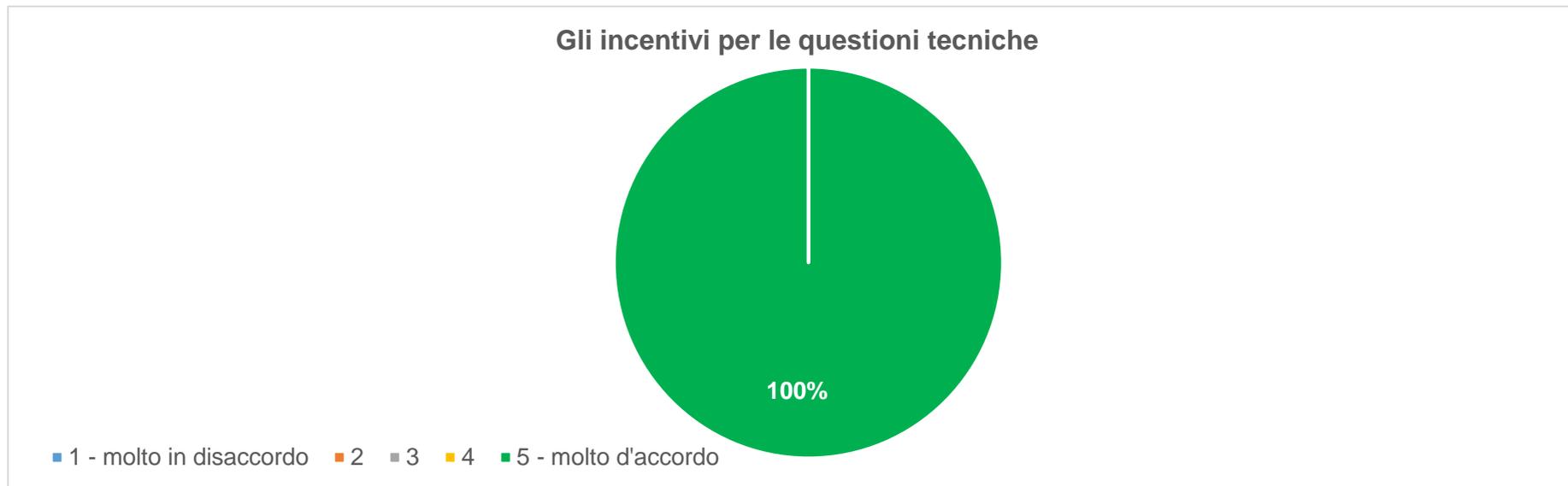
10. Corso di formazione "Gli incentivi per le questioni tecniche" Formel - 15 marzo 2018 - (n. 2 partecipanti)

GRAFICO 10.1 - Valutazioni medie per items dei partecipanti



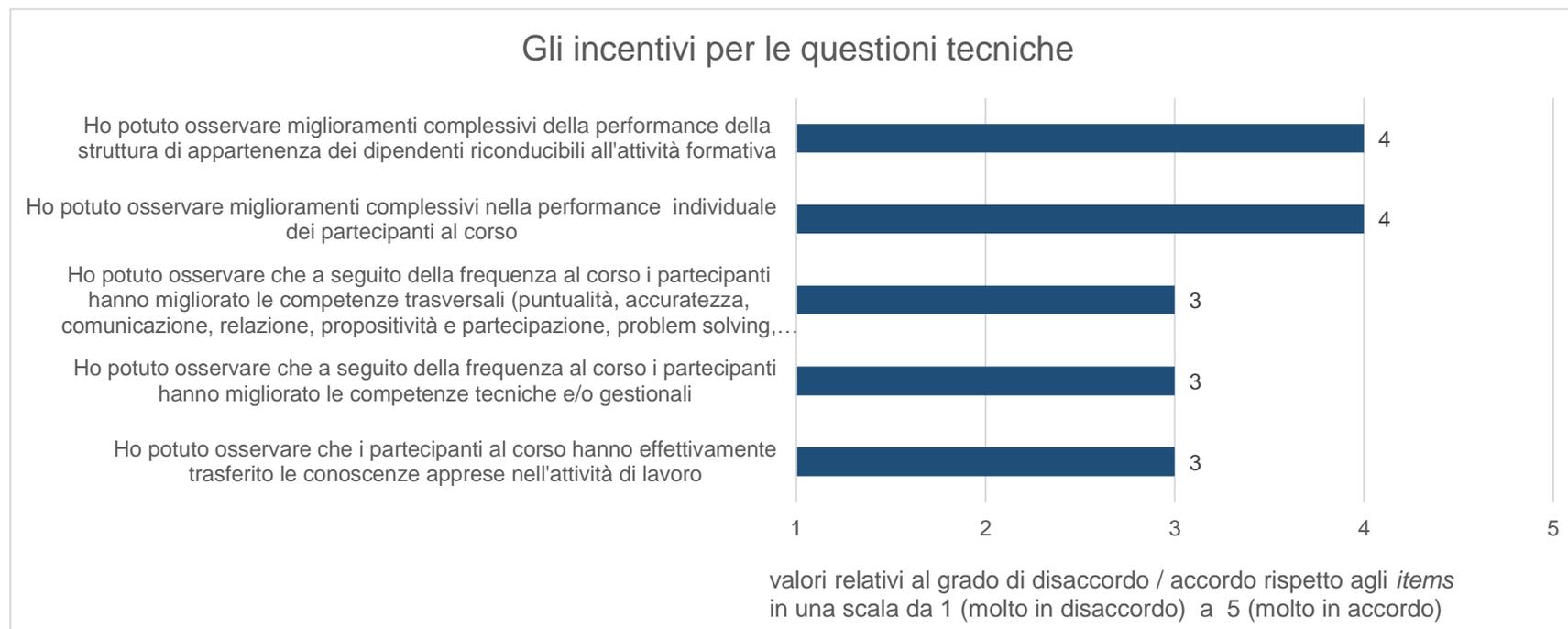
TRANSFER OF TRAINING

GRAFICO 10.2 - Valutazione del transfer of training espressa dai partecipanti



In questo caso valutazione dell'impatto da parte del personale partecipante al corso è totalmente positiva:100% del punteggio maggiore della scala di misurazione.

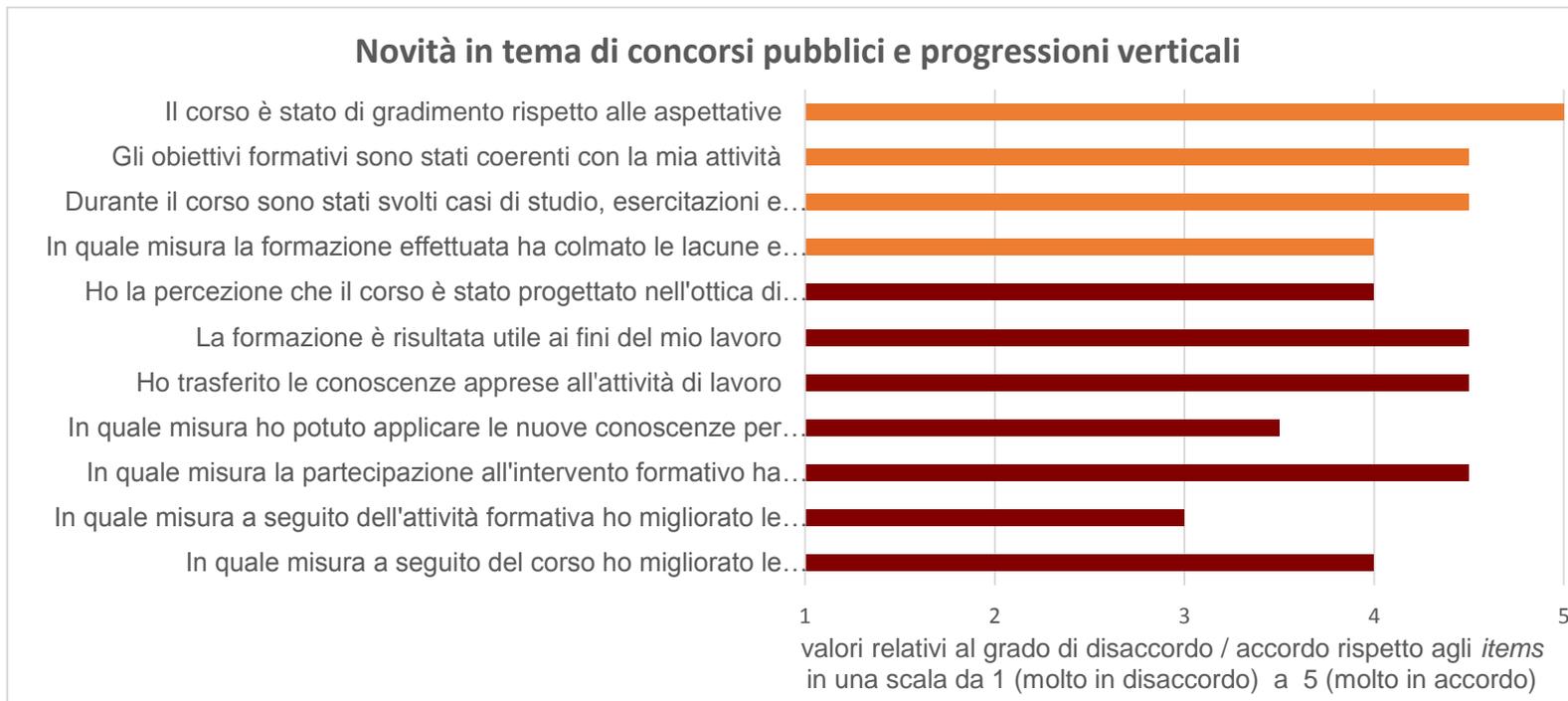
GRAFICO 10.3 - Valutazioni medie per items del Direttore di Area



La valutazione del Direttore di Area relativamente all'impatto del corso risulta positiva sebbene non raggiunga il livello di soddisfazione espresso dai collaboratori.

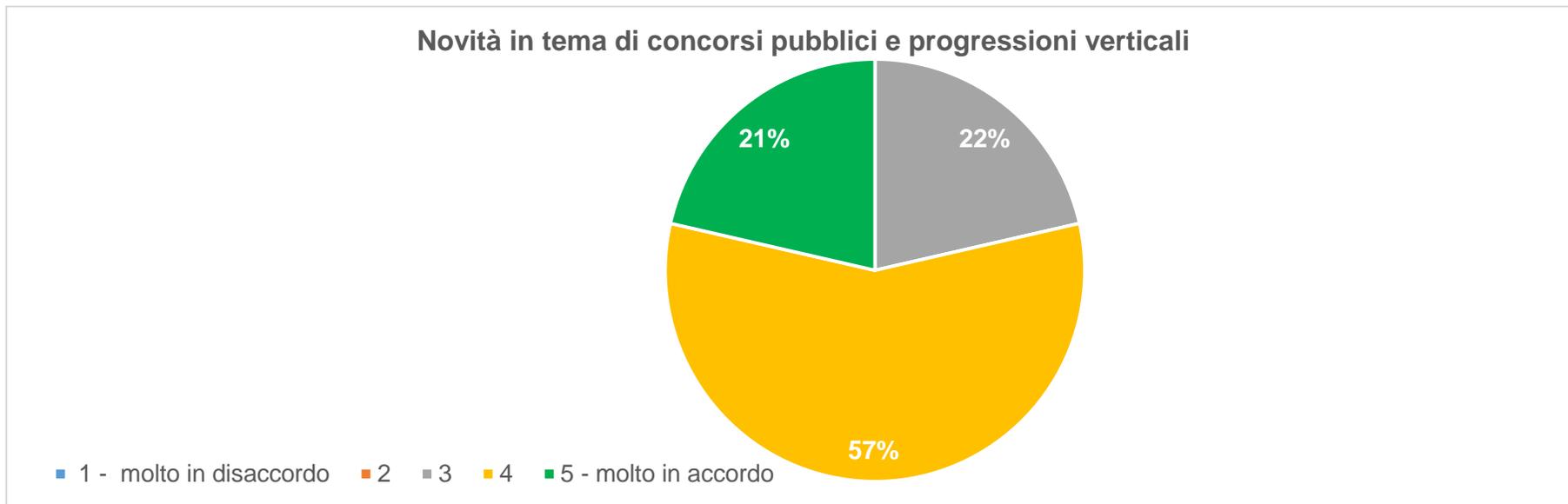
11. Corso di formazione “Novità in tema di concorsi pubblici e progressioni verticali” ITA Srl - 27 / 28 marzo 2018 - (n. 2 partecipanti)

GRAFICO 11.1 - Valutazioni medie per items dei partecipanti



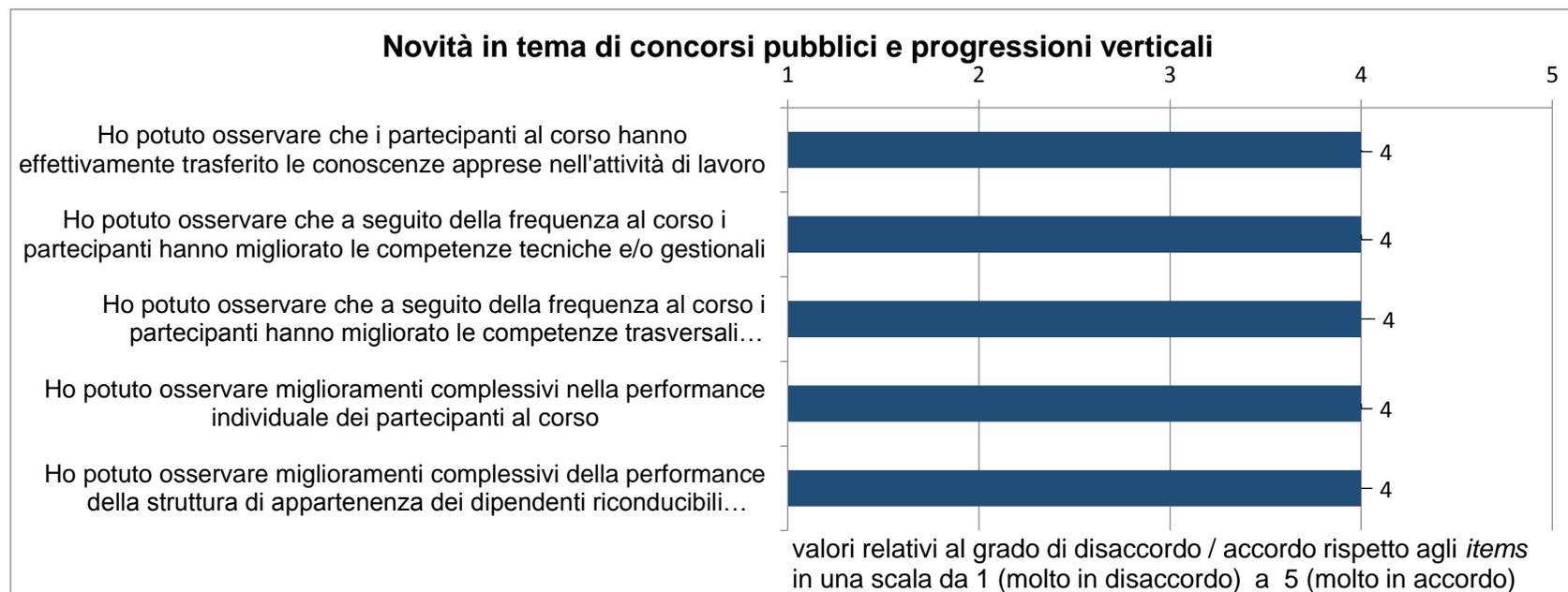
TRANSFER OF TRAINING

GRAFICO 11.2 - Valutazione del transfer of training espressa dai partecipanti



La valutazione dell'impatto da parte del personale che ha frequentato il corso è decisamente positiva: i punteggi 4 e 5 raggiungono il 78% delle risposte al questionario.

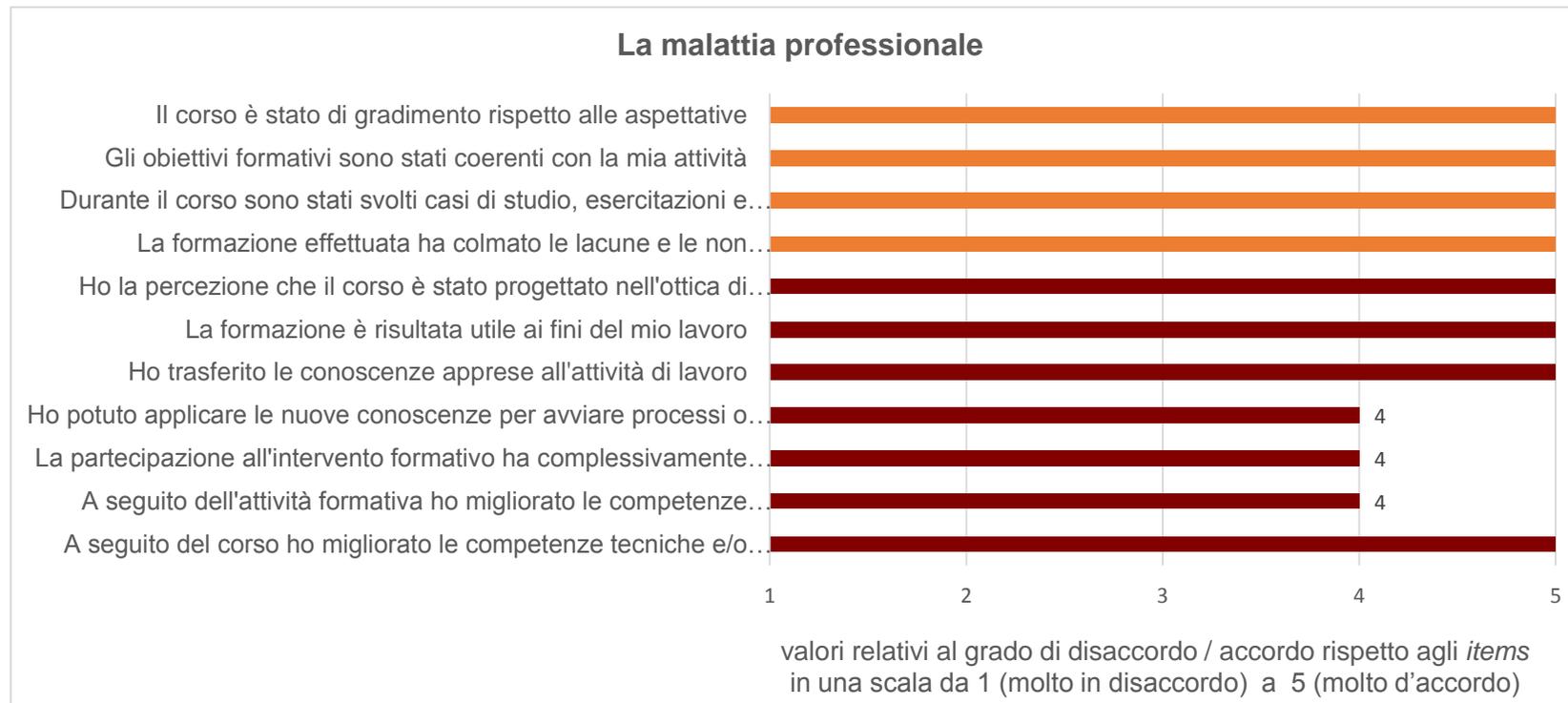
GRAFICO 11.3 - Valutazioni medie per items del Direttore di Area



La valutazione del Direttore di Area relativamente all'impatto del corso risulta decisamente positiva in corrispondenza con le valutazioni dei collaboratori.

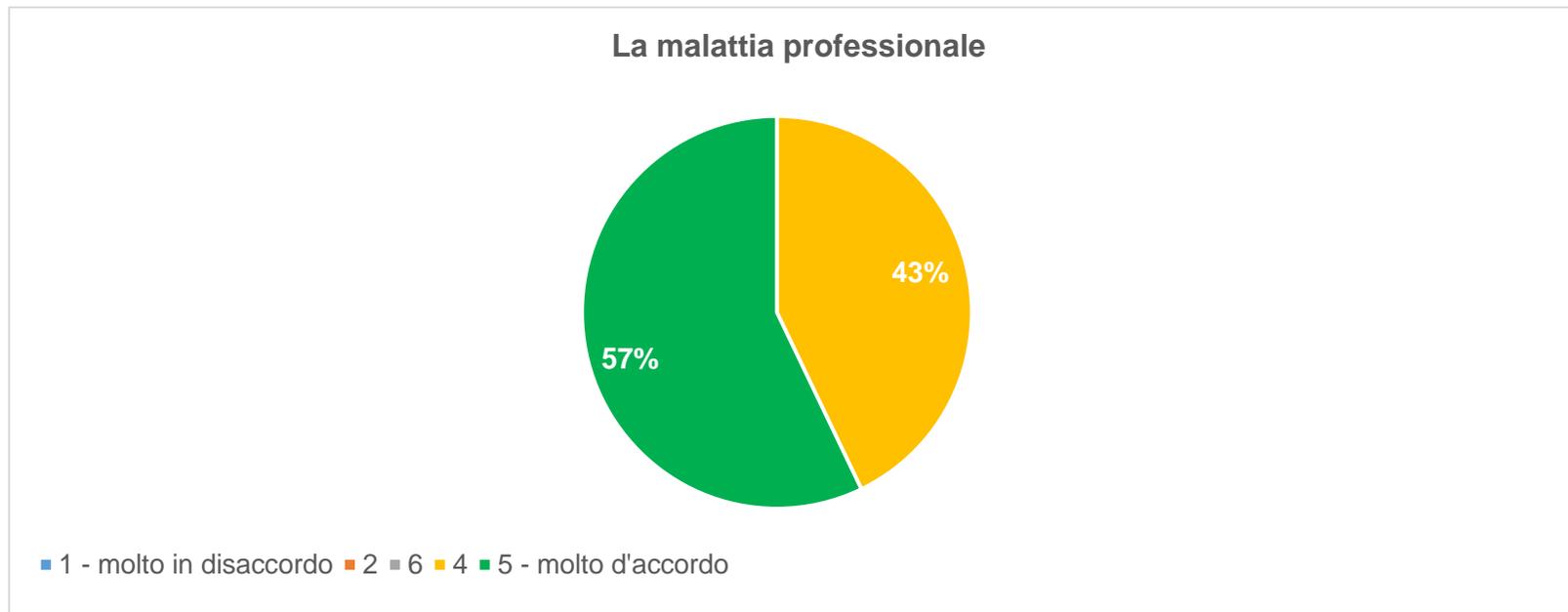
12. Corso di formazione “La malattia professionale” ITA Srl -13 aprile 2018 – (n. 1 partecipante)

GRAFICO 12.1 - Valutazioni medie per items dei partecipanti



TRANSFER OF TRAINING

GRAFICO 12.2 - Valutazione del transfer of training espressa dai partecipanti



La valutazione dell'impatto da parte del personale che ha frequentato il corso è del tutto positiva: il punteggio più elevato (5) riguarda più della metà delle risposte al questionario.

GRAFICO 12.3 - **Valutazioni medie per *items* del Direttore di Area**



La valutazione del Direttore di Area relativamente all'impatto del corso è decisamente positivo e conferma il giudizio del personale che ha seguito il corso di formazione.

4. PRIORITA' FORMATIVE 2019-2021

a) LA RILEVAZIONE DEL FABBISOGNO FORMATIVO

Con nota prot. 48055 del 06.06.2018 è stato richiesto alle Aree dirigenziali ed ai Centri di Spesa, di comunicare il proprio fabbisogno formativo per il triennio 2019-21 in un'ottica di allineamento temporale con gli strumenti di programmazione e bilancio.

Tenendo conto delle priorità evidenziate in sede di ricognizione delle esigenze formative, si è dunque provveduto ad individuare le iniziative che caratterizzeranno il prossimo triennio.

Parte del budget è destinata a corsi specifici per le posizioni organizzative ricoperte dal personale tecnico-amministrativo, oltre che all'aggiornamento delle competenze specifiche del personale afferente alle Aree dell'Amministrazione centrale. Inoltre, una rilevante quota del budget è destinata alla formazione del personale TAB afferente ai Dipartimenti e alle Facoltà. I corsi, altresì, terranno conto delle esigenze formative più rilevanti ricondotte, in sintesi, alle tematiche correlate alle politiche di sviluppo di Sapienza rinvenibili, in particolare, nei documenti programmatori di Ateneo, quindi nel Piano Strategico, 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.

Si evidenzia, ancora, l'implementazione dei percorsi formativi specifici relativi ai processi di internazionalizzazione, al supporto alla ricerca, all'accoglienza agli studenti, al potenziamento dei servizi di biblioteca, alla sostenibilità finanziaria, energetica ed ambientale. Sarà quindi programmato un percorso formativo sulla digitalizzazione e sulle tematiche correlate all'anticorruzione e trasparenza e all'informatizzazione, così come saranno sviluppati corsi di aggiornamento in materia fiscale e contabile, normativa, manageriale. L'apprendimento e l'approfondimento della lingua inglese costituirà una offerta costante che coinvolgerà molte unità di personale al pari dei corsi sugli applicativi Excel, considerati basilari ai fini della

gestione quotidiana delle procedure, in una logica di continuità formativa che si rinnova e si intensifica di anno in anno.

Il Programma Erasmus+ della Commissione europea sostiene e sosterrà fino al 2020 tutte le iniziative europee nel campo dell'istruzione e della formazione. Tra le opportunità di formazione previste e finanziate vi è la mobilità per il personale tecnico-amministrativo (Staff Mobility for Training), intesa quale opportunità di formazione professionale, rafforzamento e trasferimento di competenze, acquisizione di capacità pratiche e apprendimento di buone prassi da parte dei beneficiari consentendo di svolgere una breve esperienza presso un Istituto di istruzione superiore in uno dei Paesi partecipanti al Programma.

Di particolare attualità è la necessità di approfondire ulteriormente, per il personale tecnico amministrativo, il tema della tutela dei dati personali - la nuova disciplina della Privacy prevista dal regolamento UE 679/2016. E' in programmazione un corso organizzato dal Coinfo e tenuto presso Sapienza che, oltre all'imprescindibile ricostruzione del quadro normativo di riferimento e all'esposizione delle novità recate dalla novella normativa, si prefigge altresì di fornire gli elementi di conoscenza necessari per affrontare e risolvere le complesse questioni derivanti dall'interferenza delle esigenze della privacy degli utenti, con quelle di garanzia della trasparenza dell'agire amministrativo e con un'analisi specifica delle problematiche relative all'attività universitaria:

Come ogni anno, inoltre, tramite il rimborso parziale delle tasse, i dipendenti potranno iscriversi a corsi di laurea, dottorato e master a costi agevolati, così come accedere a Master in sovrannumero con una iscrizione fissa di 1000 euro laddove il percorso di studi sia pertinente con la propria attività lavorativa.

Ancora, mediante accordo con il Politecnico di Milano, sono state aumentate a n. 3 unità i partecipanti, selezionati dalla Direzione Generale tra figure apicali del personale tecnico amministrativo di Sapienza, per la frequenza al "Master in Management sull'Università e le Ricerche - MIP" a costi agevolati. Il Master si configura come un percorso di sviluppo di competenze e di accompagnamento per l'elaborazione di un progetto di innovazione (project work) finalizzato a sviluppare le

capacità applicative e organizzative in stretto contatto con il contesto lavorativo del partecipante.

b) ANALISI DEL GAP DI COMPETENZE

Nell'ambito della progettazione formativa, Sapienza non si è limitata a recepire le esigenze rappresentate dalle strutture di Ateneo, ma ha integrato tali istanze in un quadro di programmazione orientata a correlare i percorsi formativi con le esigenze organizzative e gli obiettivi strategici dell'Amministrazione.

Già dal 2014 era stata avviata una mappatura delle competenze possedute dal personale tecnico amministrativo mediante l'autoattribuzione delle skills da parte dei dipendenti.

Tale mappatura potrà costituire, nel prossimo triennio, uno strumento di sostegno alla rilevazione del fabbisogno formativo di cui al paragrafo che precede, contribuendo a delineare una progettazione formativa ancora più mirata.

Al riguardo, è stata adottata una innovativa modalità di analisi delle competenze possedute dal personale, con lo scopo di individuare specifiche iniziative formative mirate a ridurre il gap tra skills dichiarate e competenze attese.

In proposito, il Settore Formazione ha provveduto alla raccolta e analisi dei dati relativi alle competenze del personale e i dati fanno riferimento a quanto autodichiarato nell'ultimo aggiornamento sulla piattaforma Gestionale U-GOV (2017).

Sono stati prese in esame 8 aree di interesse per le attività lavorative dell'Ateneo, per un totale di 139 attributi/competenze.

Per ogni area è stato calcolato il numero totale di dipendenti dichiaranti almeno un livello base in almeno un attributo, rapportato al totale dei dipendenti dell'Ateneo, ottenendo così una distribuzione percentuale di ciascuna area. Per ogni competenza si è poi dettagliata la distribuzione in termini di conoscenza dello stesso (su una scala da 1 a 3) e la distribuzione rispetto al livello di inquadramento lavorativo (B, C, D, EP). I dati così ottenuti potranno contribuire ad indirizzare l'azione formativa dell'Amministrazione e a valutare in che direzione concentrare l'attività

dell'Amministrazione, ipotizzando, nel prossimo futuro, di incrementare il livello medio proponendosi, auspicabilmente, di portare progressivamente quanti si trovino a livello 1 e 2 a un livello più elevato.

ANALISI DELLE COMPETENZE IN SAPIENZA (2018)

BIBLIOTECHE: 348 dipendenti dichiarano di avere competenze in "Biblioteche"



SPECBIBL - Biblioteca - BIBL001 - Acquisizione di monografie e materiale speciale	
totali	176
Distribuzione per livello	
1	24
2	46
3	106
Distribuzione per categoria	
B	2
C	60
D	84
EP	30

SPECBIBL - Biblioteca - BIBL002 - Catalogazione, classificazione e soggettazione	
totali	227
Distribuzione per livello	
1	36
2	69
3	122
Distribuzione per categoria	
B	5
C	98
D	97
EP	27

SPECBIBL - Biblioteca - BIBL003 - Conservazione	
totali	193
Distribuzione per livello	
1	35
2	73
3	85
Distribuzione per categoria	
B	6
C	77
D	87
EP	23

SPECBIBL - Biblioteca - BIBL004 - Gestione, aggiornamento e manutenzione del catalogo informatizzato	
totali	202
Distribuzione per livello	
1	18
2	62
3	122
Distribuzione per categoria	
B	5
C	85
D	89
EP	23

SPECBIBL - Biblioteca - BIBL005 - Gestione prestiti, acquisti e catalogazione	
totali	225
Distribuzione per livello	
1	27
2	62
3	136
Distribuzione per categoria	
B	9
C	102
D	90
EP	24

SPECBIBL - Biblioteca - BIBL006 - Gestione prestiti interbibliotecari e fornitura di documenti	
totali	206
Distribuzione per livello	
1	27
2	61
3	118
Distribuzione per categoria	
B	6
C	97
D	77
EP	26

SPECBIBL - Biblioteca - BIBL007 - Gestione sala lettura	
totali	250
Distribuzione per livello	
1	33
2	62
3	155
Distribuzione per categoria	
B	10
C	119
D	97
EP	24

SPECBIBL - Biblioteca - BIBL008 - Gestione seriali	
totali	142
Distribuzione per livello	
1	25
2	34
3	83
Distribuzione per categoria	
B	4
C	54
D	65
EP	19

SPECBIBL - Biblioteca - BIBL009 - Servizio di reference	
totali	169
Distribuzione per livello	
1	22
2	38
3	109
Distribuzione per categoria	
B	5
C	67
D	78
EP	19

SPECBIBL - Biblioteca - BIBL010 - Programmazione degli acquisti e scelta del materiale	
totali	86
Distribuzione per livello	
1	17
2	26
3	43
Distribuzione per categoria	
B	4
C	29
D	40
EP	13

SPECBIBL - Biblioteca - BIBL011 - Monitoraggio della qualità dei dati prodotti	
totali	50
Distribuzione per livello	
1	11
2	18
3	21
Distribuzione per categoria	
B	2
C	17
D	21
EP	10

SPECBIBL - Biblioteca - BIBL012 - Revisione delle collezioni	
totali	70
Distribuzione per livello	
1	10
2	21
3	39
Distribuzione per categoria	
B	2
C	30
D	27
EP	11

SPECBIBL - Biblioteca - BIBL013 - Piani di digitalizzazione	
totali	54
Distribuzione per livello	
1	15
2	16
3	23
Distribuzione per categoria	
B	2
C	20
D	24
EP	8

SPECBIBL - Biblioteca - BIBL014 - Corsi di istruzione all'uso della biblioteca e alla ricerca bibliografica	
totali	75
Distribuzione per livello	
1	10
2	21
3	44
Distribuzione per categoria	
B	2
C	28
D	32
EP	13

SPECBIBL - Biblioteca - BIBL015 - Monitoraggio dei servizi offerti (raccolta dati, valutazione tramite indicatori e produzione di resoconti)	
totali	67
Distribuzione per livello	
1	9
2	30
3	28
Distribuzione per categoria	
B	3
C	23
D	29
EP	12

CONTABILITÀ: 612 dipendenti dichiarano di avere competenze in “Contabilità”

CONTABILITA'



SPECCONTAB - Contabilità - AMM006 - Adempimenti fiscali - tributari	
totali	233
Distribuzione per livello	
1	62
2	101
3	70
Distribuzione per categoria	
B	4
C	79
D	96
EP	53

SPECCONTAB - Contabilità - AMM018 - Assistenza fiscale per dipendenti – CAF	
totali	69
Distribuzione per livello	
1	31
2	24
3	14
Distribuzione per categoria	
B	2
C	28
D	20
EP	19

SPECCONTAB - Contabilità - AMM032 - Bilancio economico - patrimoniale e atti collegati	
totali	292
Distribuzione per livello	
1	69
2	108
3	115
Distribuzione per categoria	
B	10
C	87
D	125
EP	70

SPECCONTAB - Contabilità - AMM033 - Bilancio finanziario e atti collegati	
totali	277
Distribuzione per livello	
	62
	102
	113
Distribuzione per categoria	
	8
	85
	120
	64

SPECCONTAB - Contabilità - AMM037 - Budget – rendicontazione	
totali	324
Distribuzione per livello	
1	78
2	134
3	112
Distribuzione per categoria	
B	7
C	108
D	135
EP	74

SPECCONTAB - Contabilità - AMM052 - Controllo di gestione	
totali	214
Distribuzione per livello	
1	61
2	75
3	79
Distribuzione per categoria	
B	5
C	62
D	90
EP	56

SPECCONTAB - Contabilità - AMM063 – Finanziamenti	
totali	210
Distribuzione per livello	
1	44
2	88
3	78
Distribuzione per categoria	
B	5
C	65
D	80
EP	60

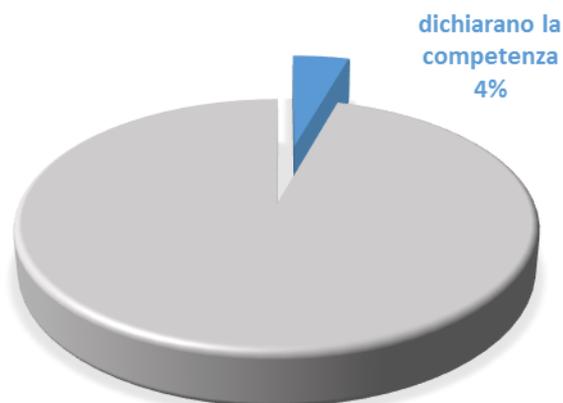
SPECCONTAB - Contabilità - AMM064 - Flussi di cassa	
totali	256
Distribuzione per livello	
1	59
2	91
3	106
Distribuzione per categoria	
B	13
C	93
D	97
EP	53

SPECCONTAB - Contabilità - AMM075 - Missioni e anticipazioni	
totali	271
Distribuzione per livello	
1	50
2	91
3	130
Distribuzione per categoria	
B	9
C	96
D	114
EP	52

SPECCONTAB - Contabilità - AMM104 - Rendicontazioni contabili al M.I.U.R.	
totali	202
Distribuzione per livello	
1	44
2	82
3	76
Distribuzione per categoria	
B	3
C	66
D	80
EP	53

GIURIDICO LEGALE: 170 dipendenti dichiarano di avere competenze “Giuridico legali”

GIURIDICO LEGALE



SPECGIUR - Giuridico/Legale - AMM027 - Attività stragiudiziale	
totali	79
Distribuzione per livello	
1	10
2	27
3	42
Distribuzione per categoria	
B	1
C	13
D	36
EP	29

SPECGIUR - Giuridico/Legale - AMM041 - Cause di servizio	
totali	22
Distribuzione per livello	
1	9
2	5
3	8
Distribuzione per categoria	
B	0
C	4
D	11
EP	7

SPECGIUR - Giuridico/Legale - AMM050 - Consulenza legale interna	
totali	78
Distribuzione per livello	
1	15
2	23
3	40
Distribuzione per categoria	
B	0
C	11
D	32
EP	35

SPECGIUR - Giuridico/Legale - AMM051 - Contenzioso e istruttoria propedeutica	
totali	83
Distribuzione per livello	
1	17
2	25
3	41
Distribuzione per categoria	
B	0
C	16
D	38
EP	29

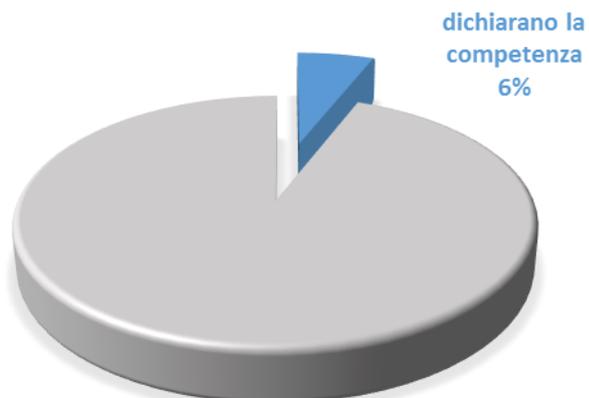
SPECGIUR - Giuridico/Legale - AMM092 - Procedimenti disciplinari personale	
totali	71
Distribuzione per livello	
1	25
2	22
3	24
Distribuzione per categoria	
B	0
C	11
D	29
EP	31

SPECGIUR - Giuridico/Legale - AMM093 - Procedimenti disciplinari studenti	
totali	28
Distribuzione per livello	
1	10
2	11
3	7
Distribuzione per categoria	
B	0
C	5
D	14
EP	9

SPECGIUR - Giuridico/Legale - AMM099 - Recupero crediti	
totali	87
Distribuzione per livello	
1	21
2	25
3	41
Distribuzione per categoria	
B	3
C	16
D	40
EP	28

INTERNAZIONALIZZAZIONE: 232 dipendenti dichiarano di avere competenze in “Internazionalizzazione”

INTERNAZIONALIZZAZIONE



INTERNAZ - Internazionalizzazione - AMM003 - Accordi culturali	
totali	139
Distribuzione per livello	
1	48
2	57
3	34
Distribuzione per categoria	
B	2
C	33
D	67
EP	37

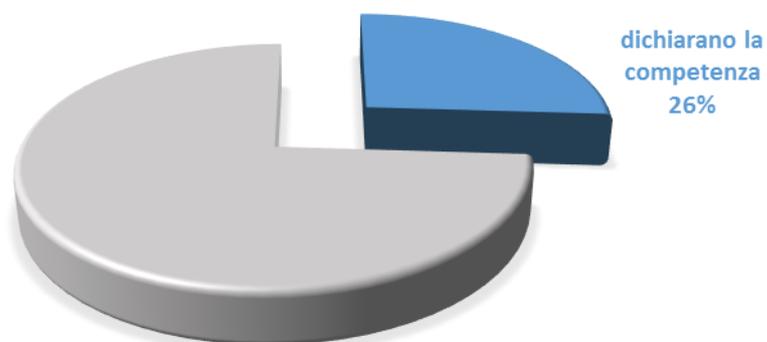
INTERNAZ - Internazionalizzazione - AMM004 - Accordi interuniversitari nazionali ed internazionali	
totali	99
Distribuzione per livello	
1	26
2	45
3	28
Distribuzione per categoria	
B	0
C	27
D	41
EP	31

INTERNAZ - Internazionalizzazione - AMM102 - Relazioni internazionali	
totali	135
Distribuzione per livello	
1	33
2	60
3	42
Distribuzione per categoria	
B	4
C	40
D	59
EP	32

INTERNAZ - Internazionalizzazione - AMM150 - Erasmus Staff Mobility	
totali	8
Distribuzione per livello	
1	0
2	5
3	3
Distribuzione per categoria	
B	0
C	3
D	3
EP	2

LINGUISTICHE (INGLESE): 1017 dipendenti dichiarano di avere competenze linguistiche in INGLESE

INGLESE



SPECLING - Conoscenze linguistiche - LING008 - Inglese	
totali	1017
Distribuzione per livello	
1	412
2	449
3	156
Distribuzione per categoria	
B	50
C	425
D	430
EP	112

PATRIMONIO: 435 dipendenti dichiarano di avere competenze in “Patrimonio”



PATRIM - Patrimonio - AMM013 - Approvvigionamenti	
totali	185
Distribuzione per livello	
1	44
2	71
3	70
Distribuzione per categoria	
B	8
C	55
D	78
EP	44

PATRIM - Patrimonio - AMM025 - Attività contrattuale	
totali	185
Distribuzione per livello	
1	40
2	65
3	80
Distribuzione per categoria	
B	2
C	35
D	89
EP	59

PATRIM - Patrimonio - AMM042 - Censimento del patrimonio immobiliare	
totali	67
Distribuzione per livello	
1	19
2	25
3	23
Distribuzione per categoria	
B	5
C	18
D	31
EP	13

PATRIM - Patrimonio - AMM058 - Energy management	
totali	11
Distribuzione per livello	
1	6
2	2
3	3
Distribuzione per categoria	
B	0
C	5
D	5
EP	1

PATRIM - Patrimonio - AMM059 - E-procurement	
totali	83
Distribuzione per livello	
1	23
2	28
3	32
Distribuzione per categoria	
B	2
C	21
D	31
EP	29

PATRIM - Patrimonio - AMM062 - Espropri	
totali	7
Distribuzione per livello	
1	6
2	0
3	1
Distribuzione per categoria	
B	0
C	1
D	4
EP	2

PATRIM - Patrimonio - AMM065 - Fondazioni	
totali	23
Distribuzione per livello	
1	11
2	7
3	5
Distribuzione per categoria	
B	0
C	5
D	12
EP	6

PATRIM - Patrimonio - AMM070 - Inventario beni mobili e immobili	
totali	257
Distribuzione per livello	
1	59
2	102
3	96
Distribuzione per categoria	
B	9
C	82
D	116
EP	50

PATRIM - Patrimonio - AMM074 - Merchandising	
totali	35
Distribuzione per livello	
1	6
2	17
3	12
Distribuzione per categoria	
B	1
C	11
D	16
EP	7

PATRIM - Patrimonio - AMM085 - Patrimonio arboreo e vegetale	
totali	7
Distribuzione per livello	
1	1
2	2
3	4
Distribuzione per categoria	
B	0
C	3
D	3
EP	1

PATRIM - Patrimonio - AMM086 - Patrimonio immobiliare	
totali	29
Distribuzione per livello	
1	8
2	11
3	10
Distribuzione per categoria	
B	3
C	3
D	15
EP	8

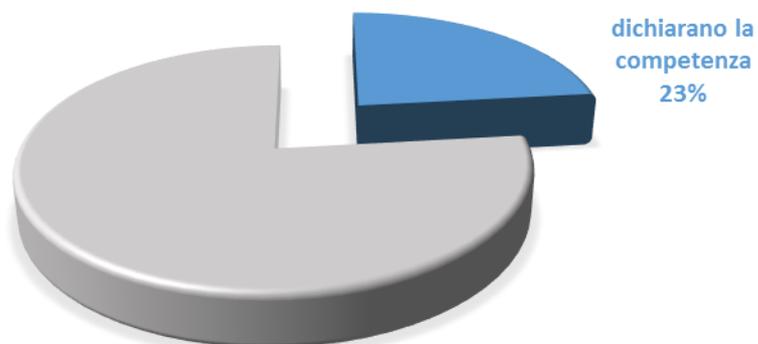
PATRIM - Patrimonio - AMM087 - Patrimonio mobiliare	
totali	68
Distribuzione per livello	
1	12
2	24
3	32
Distribuzione per categoria	
B	1
C	14
D	29
EP	24

PATRIM - Patrimonio - AMM111 - Sponsorizzazioni	
totali	48
Distribuzione per livello	
1	11
2	27
3	10
Distribuzione per categoria	
B	1
C	14
D	15
EP	18

PATRIM - Patrimonio - AMM115 - Successioni e donazioni	
totali	39
Distribuzione per livello	
1	10
2	11
3	18
Distribuzione per categoria	
B	0
C	6
D	16
EP	17

RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE: 909 dipendenti dichiarano di avere competenze in “Risorse umane e Organizzazione”

RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE



RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM012 - Applicazione contratto integrativo	
totali	101
Distribuzione per livello	
1	21
2	39
3	41
Distribuzione per categoria	
B	3
C	34
D	38
EP	26

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM007 - Adempimenti INAIL	
totali	126
Distribuzione per livello	
1	43
2	55
3	28
Distribuzione per categoria	
B	2
C	40
D	51
EP	33

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM008 - Anagrafe delle prestazioni	
totali	175
Distribuzione per livello	
1	50
2	60
3	65
Distribuzione per categoria	
B	6
C	59
D	59
EP	51

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM010 - Analisi dei carichi di lavoro	
totali	112
Distribuzione per livello	
1	26
2	50
3	36
Distribuzione per categoria	
B	1
C	14
D	52
EP	45

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM015 - Archiviazione cartacea e digitale	
totali	539
Distribuzione per livello	
1	109
2	205
3	225
Distribuzione per categoria	
B	29
C	251
D	211
EP	48

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM021 - Attivazione e disattivazione delle strutture	
totali	62
Distribuzione per livello	
1	20
2	22
3	20
Distribuzione per categoria	
B	1
C	16
D	26
EP	19

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM024 - Attività concorsuale	
totali	233
Distribuzione per livello	
1	52
2	88
3	93
Distribuzione per categoria	
B	1
C	73
D	111
EP	48

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM026 - Attività regolamentare	
totali	97
Distribuzione per livello	
1	23
2	41
3	33
Distribuzione per categoria	
B	1
C	21
D	42
EP	33

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM038 - Carriera personale docente	
totali	79
Distribuzione per livello	
1	27
2	31
3	21
Distribuzione per categoria	
B	1
C	26
D	37
EP	15

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM039 - Carriera personale TAB	
totali	70
Distribuzione per livello	
1	19
2	22
3	29
Distribuzione per categoria	
B	3
C	25
D	24
EP	18

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM045 - Commissioni ispettive interne	
totali	38
Distribuzione per livello	
1	13
2	11
3	14
Distribuzione per categoria	
B	0
C	5
D	17
EP	16

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM071 - Mappatura dei processi	
totali	157
Distribuzione per livello	
1	51
2	53
3	53
Distribuzione per categoria	
B	4
C	38
D	67
EP	48

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM072 - Mappatura delle competenze	
totali	105
Distribuzione per livello	
1	39
2	36
3	30
Distribuzione per categoria	
B	4
C	22
D	40
EP	39

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM076 - Mobilità personale	
totali	48
Distribuzione per livello	
1	18
2	14
3	16
Distribuzione per categoria	
B	2
C	14
D	19
EP	13

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM082 - Organizzazione di corsi e seminari	
totali	204
Distribuzione per livello	
1	43
2	67
3	94
Distribuzione per categoria	
B	9
C	63
D	89
EP	43

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM088 - Pensioni	
totali	33
Distribuzione per livello	
1	10
2	9
3	14
Distribuzione per categoria	
B	1
C	11
D	16
EP	5

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM089 - Polizze assicurative	
totali	28
Distribuzione per livello	
1	13
2	10
3	5
Distribuzione per categoria	
B	1
C	6
D	13
EP	8

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM090 - Posizione assicurativa INPS	
totali	20
Distribuzione per livello	
1	4
2	8
3	8
Distribuzione per categoria	
B	0
C	5
D	6
EP	9

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM091 - Presenze/assenze	
totali	298
Distribuzione per livello	
1	60
2	85
3	153
Distribuzione per categoria	
B	12
C	97
D	142
EP	47

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM094 - Procedure elettorali	
totali	95
Distribuzione per livello	
1	20
2	40
3	35
Distribuzione per categoria	
B	4
C	30
D	42
EP	19

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM103 - Relazioni sindacali	
totali	39
Distribuzione per livello	
1	10
2	13
3	16
Distribuzione per categoria	
B	2
C	12
D	13
EP	12

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM105 - Segreteria di direzione	
totali	200
Distribuzione per livello	
1	23
2	63
3	114
Distribuzione per categoria	
B	8
C	80
D	95
EP	17

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM106 - Segreteria organi collegiali	
totali	100
Distribuzione per livello	
1	4
2	37
3	59
Distribuzione per categoria	
B	2
C	30
D	49
EP	19

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM108 - Servizio civile	
totali	22
Distribuzione per livello	
1	5
2	7
3	10
Distribuzione per categoria	
B	4
C	5
D	11
EP	2

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM118 - U-GOV formazione	
totali	77
Distribuzione per livello	
1	17
2	25
3	35
Distribuzione per categoria	
B	6
C	19
D	36
EP	16

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM120 - U-GOV risorse umane	
totali	148
Distribuzione per livello	
1	34
2	50
3	64
Distribuzione per categoria	
B	8
C	57
D	51
EP	32

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM121 - U-GOV valutazione	
totali	87
Distribuzione per livello	
1	20
2	24
3	43
Distribuzione per categoria	
B	5
C	24
D	35
EP	23

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM200 - Adempimenti connessi allo stato giuridico ed economico dei prof ordinari ed associati e dei ricercatori	
totali	27
Distribuzione per livello	
1	5
2	12
3	10
Distribuzione per categoria	
B	0
C	4
D	15
EP	8

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM201 - Presa di servizio	
totali	61
Distribuzione per livello	
1	18
2	19
3	24
Distribuzione per categoria	
B	3
C	16
D	29
EP	13

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM202 - Ricostruzione di carriera	
totali	24
Distribuzione per livello	
1	4
2	8
3	12
Distribuzione per categoria	
B	0
C	7
D	15
EP	2

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM203 - Collocamento a riposo	
totali	14
Distribuzione per livello	
1	3
2	3
3	8
Distribuzione per categoria	
B	0
C	4
D	6
EP	4

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM204 - Incarichi accademici	
totali	15
Distribuzione per livello	
1	3
2	6
3	6
Distribuzione per categoria	
B	1
C	2
D	8
EP	4

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM205 - Redazione degli stati matricolari	
totali	11
Distribuzione per livello	
1	3
2	1
3	7
Distribuzione per categoria	
B	0
C	5
D	6
EP	0

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM206 - Attività di supporto al Gruppo ispettivo di Ateneo	
totali	5
Distribuzione per livello	
1	1
2	3
3	1
Distribuzione per categoria	
B	0
C	2
D	2
EP	1

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM207 - Contratti di collaborazione con i lettori di scambio culturale	
totali	4
Distribuzione per livello	
1	2
2	0
3	2
Distribuzione per categoria	
B	0
C	1
D	1
EP	2

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM208 - Contratto di collaborazione con i lettori di lingua madre	
totali	4
Distribuzione per livello	
1	0
2	1
3	3
Distribuzione per categoria	
B	0
C	2
D	0
EP	2

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM209 - Assegni di ricerca	
totali	85
Distribuzione per livello	
1	13
2	21
3	51
Distribuzione per categoria	
B	2
C	20
D	37
EP	26

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM210 - Contratti per l'esodo incentivato al personale docente	
totali	2
Distribuzione per livello	
1	0
2	1
3	1
Distribuzione per categoria	
B	0
C	0
D	0
EP	2

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM211 - Consulenze professionali	
totali	54
Distribuzione per livello	
1	8
2	22
3	24
Distribuzione per categoria	
B	2
C	10
D	19
EP	23

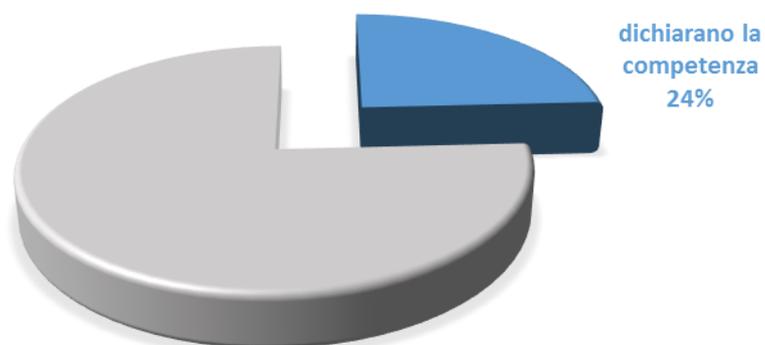
RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM212 - Docenti a contratto	
totali	43
Distribuzione per livello	
1	7
2	20
3	16
Distribuzione per categoria	
B	2
C	12
D	17
EP	12

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM213 - Convenzioni per il finanziamento dei posti di ruolo	
totali	7
Distribuzione per livello	
1	2
2	3
3	2
Distribuzione per categoria	
B	0
C	0
D	2
EP	5

RU/ORG - Risorse Umane e Organizzazione - AMM214 - Chiamate dirette e per chiara fama di personale docente	
totali	22
Distribuzione per livello	
1	6
2	10
3	6
Distribuzione per categoria	
B	0
C	7
D	7
EP	8

SUPPORTO ALLA DIDATTICA: 947 dipendenti dichiarano di avere competenze in “Supporto alla Didattica”

SUPPORTO ALLA DIDATTICA



SUPPODID - Supporto alla Didattica - AMM001 - Accoglienza studenti	
totali	667
Distribuzione per livello	
1	76
2	175
3	416
Distribuzione per categoria	
B	43
C	294
D	291
EP	39

SUPPODID - Supporto alla Didattica - AMM002 - Accoglienza studenti stranieri	
totali	281
Distribuzione per livello	
1	69
2	98
3	114
Distribuzione per categoria	
B	12
C	126
D	126
EP	17

SUPPODID - Supporto alla Didattica - AMM005 - Accredimento dei corsi di studio	
totali	120
Distribuzione per livello	
1	21
2	44
3	55
Distribuzione per categoria	
B	4
C	49
D	60
EP	7

SUPPODID - Supporto alla Didattica - AMM009 - Anagrafe studenti	
totali	235
Distribuzione per livello	
1	36
2	71
3	128
Distribuzione per categoria	
B	10
C	102
D	115
EP	8

SUPPODID - Supporto alla Didattica - AMM017 - Assegnazione di borse di studio	
totali	203
Distribuzione per livello	
1	25
2	71
3	107
Distribuzione per categoria	
B	7
C	72
D	93
EP	31

SUPPODID - Supporto alla Didattica - AMM020 - Attivazione e disattivazione corsi di studio/scuole	
totali	99
Distribuzione per livello	
1	25
2	30
3	44
Distribuzione per categoria	
B	5
C	36
D	47
EP	11

SUPPODID - Supporto alla Didattica - AMM022 - Attivazione e disattivazione scuole di specializzazione	
totali	60
Distribuzione per livello	
1	20
2	18
3	22
Distribuzione per categoria	
B	2
C	21
D	28
EP	9

SUPPODID - Supporto alla Didattica - AMM028 - AVA	
totali	88
Distribuzione per livello	
1	26
2	31
3	31
Distribuzione per categoria	
B	2
C	37
D	38
EP	11

SUPPODID - Supporto alla Didattica - AMM040 - Carriera studenti	
totali	253
Distribuzione per livello	
1	27
2	63
3	163
Distribuzione per categoria	
B	10
C	112
D	120
EP	11

SUPPODID - Supporto alla Didattica - AMM044 - Certificazione ISO	
Totali	18
Distribuzione per livello	
1	8
2	7
3	3
Distribuzione per categoria	
B	0
C	8
D	7
EP	3

SUPPODID - Supporto alla Didattica - AMM053 - Controllo ISEE	
totali	52
Distribuzione per livello	
1	12
2	21
3	19
Distribuzione per categoria	
B	2
C	21
D	24
EP	5

SUPPODID - Supporto alla Didattica - AMM055 - Corsi di alta formazione	
totali	97
Distribuzione per livello	
1	33
2	26
3	38
Distribuzione per categoria	
B	4
C	29
D	41
EP	23

SUPPODID - Supporto alla Didattica - AMM057 - Dottorati di ricerca	
totali	169
Distribuzione per livello	
1	30
2	63
3	76
Distribuzione per categoria	
B	5
C	52
D	77
EP	35

SUPPODID - Supporto alla Didattica - AMM060 - Erasmus	
totali	105
Distribuzione per livello	
1	40
2	32
3	33
Distribuzione per categoria	
B	4
C	43
D	45
EP	13

SUPPODID - Supporto alla Didattica - AMM061 - Esami di stato	
totali	64
Distribuzione per livello	
1	25
2	19
3	20
Distribuzione per categoria	
B	4
C	28
D	26
EP	6

SUPPODID - Supporto alla Didattica - AMM073 - Master	
totali	196
Distribuzione per livello	
1	55
2	69
3	72
Distribuzione per categoria	
B	7
C	68
D	77
EP	44

SUPPODID - Supporto alla Didattica - AMM077 - Mobilità studenti	
totali	153
Distribuzione per livello	
1	26
2	35
3	92
Distribuzione per categoria	
B	4
C	62
D	74
EP	13

SUPPODID - Supporto alla Didattica - AMM078 - Offerta formativa	
totali	271
Distribuzione per livello	
1	56
2	98
3	117
Distribuzione per categoria	
B	11
C	117
D	127
EP	16

SUPPODID - Supporto alla Didattica - AMM080 - Ordinamenti didattici	
totali	233
Distribuzione per livello	
1	45
2	97
3	91
Distribuzione per categoria	
B	10
C	113
D	95
EP	15

SUPPODID - Supporto alla Didattica - AMM081 - Organizzazione degli esami per studenti detenuti	
totali	54
Distribuzione per livello	
1	18
2	14
3	22
Distribuzione per categoria	
B	1
C	18
D	28
EP	7

SUPPODID - Supporto alla Didattica - AMM084 - Orientament e placement	
totali	117
Distribuzione per livello	
1	24
2	26
3	67
Distribuzione per categoria	
B	4
C	55
D	50
EP	8

SUPPODID - Supporto alla Didattica - AMM100 - Regolamento didattico di ateneo	
totali	138
Distribuzione per livello	
1	32
2	58
3	48
Distribuzione per categoria	
B	6
C	63
D	60
EP	9

SUPPODID - Supporto alla Didattica - AMM107 - Servizi per portatori di handicap	
totali	51
Distribuzione per livello	
1	29
2	12
3	10
Distribuzione per categoria	
B	0
C	15
D	33
EP	3

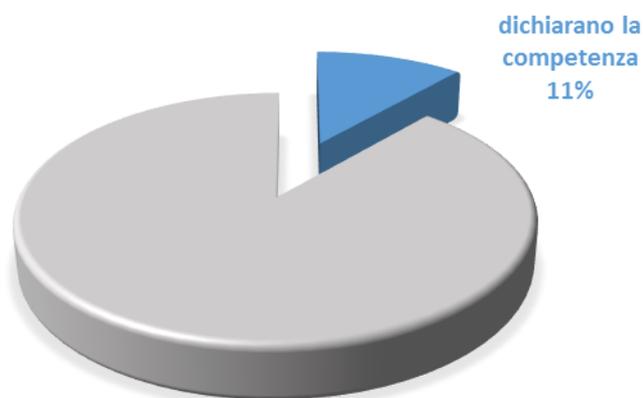
SUPPODID - Supporto alla Didattica - AMM112 - Stages e tirocini	
totali	197
Distribuzione per livello	
1	42
2	74
3	81
Distribuzione per categoria	
B	6
C	90
D	79
EP	22

SUPPODID - Supporto alla Didattica - AMM123 - Verifica dei titoli stranieri	
totali	74
Distribuzione per livello	
1	25
2	24
3	25
Distribuzione per categoria	
B	2
C	27
D	35
EP	10

SUPPODID - Supporto alla Didattica - AMM123 - Verifica dei titoli stranieri	
totali	74
Distribuzione per livello	
1	25
2	24
3	25
Distribuzione per categoria	
B	2
C	27
D	35
EP	10

SUPPORTO ALLA RICERCA: 444 dipendenti dichiarano di avere competenze in “Supporto alla ricerca”

SUPPORTO ALLA RICERCA



SUPPORICER - Supporto alla Ricerca - AMM035 - Brevetti	
totali	36
Distribuzione per livello	
1	10
2	14
3	12
Distribuzione per categoria	
B	1
C	6
D	14
EP	13

SUPPORICER - Supporto alla Ricerca - AMM036 - Brokering su trasferimento tecnologico	
totali	17
Distribuzione per livello	
1	6
2	6
3	5
Distribuzione per categoria	
B	0
C	3
D	7
EP	6

SUPPORICER - Supporto alla Ricerca - AMM049 - Consorzi	
totali	29
Distribuzione per livello	
1	7
2	13
3	9
Distribuzione per categoria	
B	0
C	7
D	10
EP	11

SUPPORICER - Supporto alla Ricerca - AMM066 - Fund raising	
totali	52
Distribuzione per livello	
1	17
2	21
3	14
Distribuzione per categoria	
B	1
C	11
D	23
EP	16

SUPPORICER - Supporto alla Ricerca - AMM095 - Progetti di ricerca comunitari	
totali	191
Distribuzione per livello	
1	56
2	72
3	63
Distribuzione per categoria	
B	2
C	59
D	71
EP	56

SUPPORICER - Supporto alla Ricerca - AMM096 - Progetti di ricerca internazionali	
totali	184
Distribuzione per livello	
1	51
2	85
3	48
Distribuzione per categoria	
B	1
C	52
D	74
EP	55

SUPPORICER - Supporto alla Ricerca - AMM097 - Progetti di ricerca nazionali	
totali	303
Distribuzione per livello	
1	80
2	108
3	115
Distribuzione per categoria	
B	4
C	102
D	122
EP	73

SUPPORICER - Supporto alla Ricerca - AMM098 - Programma quadro di collaborazione	
totali	59
Distribuzione per livello	
1	16
2	25
3	18
Distribuzione per categoria	
B	3
C	14
D	22
EP	19

SUPPORICER - Supporto alla Ricerca - AMM110 - Spin off	
totali	46
Distribuzione per livello	
1	20
2	14
3	12
Distribuzione per categoria	
B	1
C	7
D	14
EP	22

SUPPORICER - Supporto alla Ricerca - AMM119 - U-GOV progetti	
totali	196
Distribuzione per livello	
1	52
2	70
3	74
Distribuzione per categoria	
B	6
C	78
D	64
EP	46

SUPPORICER - Supporto alla Ricerca - AMM124 - VQR	
totali	129
Distribuzione per livello	
1	43
2	47
3	39
Distribuzione per categoria	
B	1
C	39
D	52
EP	34

SUPPORTO STRATEGICO E COMUNICAZIONE: 779 dipendenti dichiarano di avere competenze in "Supporto strategico e comunicazione"

SUPPORTO STRATEGICO E COMUNICAZIONE



SUPSTRACOM - Supporto Strategico e Comunicazione - AMM011 - Analisi statistiche	
totali	94
Distribuzione per livello	
1	31
2	39
3	24
Distribuzione per categoria	
B	2
C	31
D	40
EP	21

SUPSTRACOM - Supporto Strategico e Comunicazione - AMM034 - Bilancio sociale	
totali	71
Distribuzione per livello	
1	31
2	22
3	18
Distribuzione per categoria	
B	2
C	14
D	32
EP	23

SUPSTRACOM - Supporto Strategico e Comunicazione - AMM046 - Comunicati stampa	
totali	103
Distribuzione per livello	
1	25
2	37
3	41
Distribuzione per categoria	
B	5
C	44
D	45
EP	9

SUPSTRACOM - Supporto Strategico e Comunicazione - AMM047 - Comunicazione istituzionale	
totali	188
Distribuzione per livello	
1	37
2	70
3	81
Distribuzione per categoria	
B	8
C	64
D	85
EP	31

SUPSTRACOM - Supporto Strategico e Comunicazione - AMM048 - Comunicazione sul web	
totali	378
Distribuzione per livello	
1	82
2	154
3	142
Distribuzione per categoria	
B	17
C	147
D	170
EP	44

SUPSTRACOM - Supporto Strategico e Comunicazione - AMM067 - Front-office	
totali	492
Distribuzione per livello	
1	45
2	132
3	315
Distribuzione per categoria	
B	32
C	227
D	202
EP	31

SUPSTRACOM - Supporto Strategico e Comunicazione - AMM083 - Organizzazione di eventi	
totali	391
Distribuzione per livello	
1	81
2	138
3	172
Distribuzione per categoria	
B	20
C	155
D	164
EP	52

SUPSTRACOM - Supporto Strategico e Comunicazione - AMM101 - Relazione con i media	
totali	80
Distribuzione per livello	
1	22
2	27
3	31
Distribuzione per categoria	
B	5
C	29
D	36
EP	10

SUPSTRACOM - Supporto Strategico e Comunicazione - AMM109 - Sistema di valutazione della performance	
totali	84
Distribuzione per livello	
1	26
2	27
3	31
Distribuzione per categoria	
B	1
C	16
D	38
EP	29

SUPSTRACOM - Supporto Strategico e Comunicazione - AMM122 - Valutazione della performance organizzativa/individuale	
totali	96
Distribuzione per livello	
1	28
2	29
3	39
Distribuzione per categoria	
B	2
C	16
D	42
EP	36

c) INNOVATION SKILLS: E-LEADERSHIP E INTELLIGENZA CREATIVA

Come è noto, la trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione richiede lo sviluppo di una cultura e di *skills* adeguate, sia in termini di competenze di base (per tutto il personale), che di competenze per la leadership (per le figure con responsabilità manageriali) al fine di rafforzare la capacità di gestire i processi di innovazione.

Infatti, la digitalizzazione non è solo un processo relativo al funzionamento di hardware o di software, ma è un cambiamento che riguarda in primis le persone e le competenze trasversali che ogni individuo in una moderna organizzazione deve possedere, allo scopo di apprendere, collaborare, risolvere problemi, svolgere la routine lavorativa e raggiungere obiettivi.

È su questa base che si fonda la riflessione sul ruolo dell'e-leader nella pubblica amministrazione: una figura in grado di cogliere le opportunità che l'innovazione tecnologica offre e calarle con successo nel contesto organizzativo e amministrativo del settore pubblico per favorire il cambiamento.

Lo sviluppo della e-leadership riguarda le attitudini personali, le capacità manageriali e le competenze digitali utili all'innovazione.

L'e-leader combina abilità digitali di base con capacità personali e organizzative, con la conoscenza del contesto e delle opportunità dell'e-government e dell'open government.

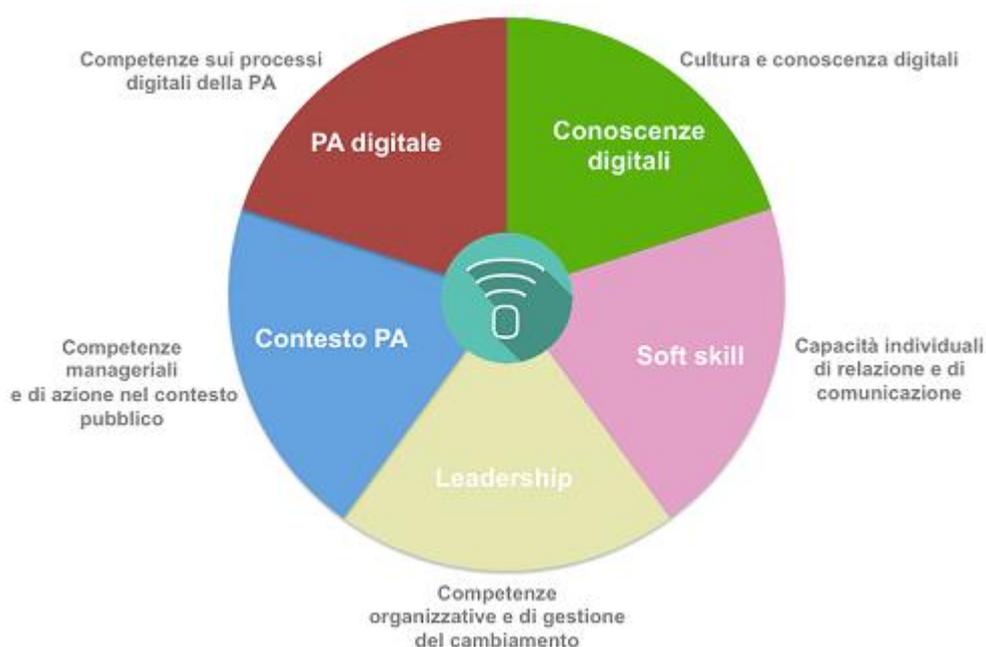
Un insieme di elementi, dai dati aperti ai sistemi decisionali, dai servizi on line alla partecipazione, dalle infrastrutture abilitanti all'*accountability*, che devono essere collocati in un processo di cambiamento che non è più riservato solo agli specialisti informatici.

Certamente l'e-leader deve avere un bagaglio variegato di competenze e attitudini che vanno da una profonda cultura e conoscenza del mondo digitale ad ottime capacità individuali di relazione e di comunicazione, a competenze organizzative e di gestione del cambiamento.

Inoltre, calandosi nel mondo delle pubbliche amministrazioni, è necessario che possieda una conoscenza profonda del contesto organizzativo in cui opera e, nel nostro caso, delle competenze manageriali e dei processi della PA per trasformarli in senso digitale.

Sapienza intende, dunque, realizzare, nel prossimo triennio, uno specifico percorso formativo sulle *innovation skills*, intese quali leve strategiche del cambiamento organizzativo, e declinate in cinque macro-aree di competenza, sulle quali la formazione deve concentrarsi per sviluppare competenze abilitanti in coloro che nella PA devono progettare e portare avanti processi di cambiamento:

1. Conoscenze digitali: cultura e conoscenze del mondo digitale;
2. *Soft skills*: capacità individuali di relazione e di comunicazione;
3. Leadership organizzativa: competenze organizzative e di gestione del cambiamento;
4. Contesto PA: competenze manageriali nel contesto della pubblica amministrazione;
5. PA digitale: conoscenze dei processi digitali della pubblica amministrazione.



Questo innovativo percorso formativo, ideato originariamente da FORMEZ PA, rappresenta il naturale consolidamento del programma triennale sulle *Soft Skills* già realizzato da Sapienza nel 2016-2018, volto a generare un cambiamento nelle figure apicali in termini di strategia cognitiva dei partecipanti, a produrre un conseguente aumento della consapevolezza e dell'efficacia personale e ad accrescere le competenze relazionali e comunicative.

Tale percorso, inoltre, si sposa con un ulteriore intervento formativo che Sapienza intende portare avanti, sui temi legati allo sviluppo dell'intelligenza creativa, rivolto in particolare ai Dirigenti dell'Ateneo.

Anche la creatività può, infatti, essere considerata come *innovation skill*, ricca di numerose possibili applicazioni, quali:

- sviluppo dell'intelligenza creativa: caratteristica tipica dell'intelligenza è la creatività, proprietà unica del cervello umano per la sua capacità di andare oltre il contesto, di estrarre principi generali, di rielaborare le informazioni e affrontare problemi inattesi (R. Levi Montalcini). Oggi questa forma di intelligenza si può allenare al fine di renderla consapevole e dunque principio operante: "creatività per scelta" e non "per caso";
- sviluppo di comportamento creativo-innovativo (applicabile, ad esempio, alle relazioni orizzontali, allo sviluppo del benessere organizzativo, ecc.);
- sviluppo di leadership creativa (atta a "stanare" la creatività dei collaboratori, dal momento che essa è una competenza in parte nascosta al soggetto ed anche all'organizzazione, non codificata, indirizzata a rendere maggiormente efficaci le relazioni con gli stakeholder).
- ricerca creativa per l'innovazione (creatività intesa come metodologia di ricerca creativa applicabile a sfide innovative).

I suddetti percorsi formativi in tema di *innovation skills* potranno essere attivati da Sapienza una volta definite le concrete modalità operative delle iniziative

formative, anche con l'eventuale ausilio del COINFO, della CRUI, della SNA o di altri enti pubblici e privati.

d) SOFT SKILLS

Nel prossimo triennio proseguirà anche il programma in materia di *soft skills* già avviato nel triennio 2016-2018. Tale programma sarà innanzitutto incentrato sulla prosecuzione delle specifiche iniziative formative già realizzate per i dirigenti di Sapienza, anche con eventuali sessioni residenziali volte a sviluppare la consapevolezza del proprio stile manageriale, oltrechè a sviluppare una maggiore capacità di lettura del contesto di riferimento nell'ambito di una vision comune.

Parallelamente potranno essere attivati *focus group* e laboratori formativi per le figure apicali di Sapienza (CAPIUFFICIO, RAD e altre posizioni organizzative) finalizzati a sviluppare proattività, flessibilità, interdipendenza, orientamento al risultato, propensione all'ascolto, individuando, pertanto, le aree di miglioramento sulle quali intervenire.

e) FORMAZIONE DEI DOCENTI

Sulla base della delibera n.11/18 del 23.01.2018 del Consiglio di Amministrazione, proseguirà, per il prossimo triennio, il Progetto di Ateneo per la formazione dei Docenti elaborato dal Gruppo di lavoro QuID.

I cambiamenti radicali della cosiddetta "società della conoscenza" – dovuti tra le altre cose all'avvento delle nuove tecnologie, all'inserimento delle università in reti globali economiche, sociali e culturali, alla necessità di una educazione di massa ma con bisogni di apprendimento sempre più personalizzati – impongono un ripensamento dell'intera professione accademica. Le sfide che investono i sistemi di Istruzione Superiore, e che a partire dal processo di Bologna del 1999 sono state fatte proprie da tutti i sistemi universitari Europei in vista della costruzione di uno spazio comune dell'istruzione e dell'educazione, sono state riprese di recente anche dalla EUA Teaching and Learning Initiative, promossa appunto dalla European

University Association, i cui lavori si sono svolti da febbraio a settembre 2017. Le università selezionate a partecipare all'iniziativa sono state suddivise in 4 gruppi di lavoro a carattere tematico. Sapienza ha partecipato ai lavori del primo gruppo (TPG1) impegnato a sviluppare il seguente tema: "Improving the link between research and teaching".

In tale contesto è emersa la necessità di conferire all'impegno didattico dei docenti universitari la stessa importanza che viene attribuita all'attività di ricerca; condizione essenziale affinché i processi di trasformazione in atto da tempo in seno allo spazio europeo dell'educazione superiore producano effetti significativi sulla didattica universitaria. Tra i processi in atto occorre evidenziare: una visione globale della conoscenza che non è più riconducibile a limitate frontiere geografiche, disciplinari e culturali; la ricerca accademica come attività focalizzata su questioni sociali e tecniche più rilevanti; la rilevanza pervasiva delle tecnologie della comunicazione che hanno modificato e continuano a modificare i luoghi e i modi di condividere e produrre la conoscenza scientifica accademica; le riforme universitarie che da quasi tre decenni interessano tutti i paesi OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) e che hanno portato le università ad essere complesse reti organizzative di tipo globale; i modelli culturali e le pratiche di vita in profondo cambiamento su scala locale e globale che contribuiscono ad ampliare la missione culturale e sociale dell'Università.

Si tratta, di una sfida importante alla quale anche Sapienza vuole rispondere proseguendo, a partire dalle nuove generazioni di docenti (RTD), un programma formativo che accompagni i docenti stessi (con particolare attenzione ai primi anni di ingresso nella carriera universitaria) a sperimentare nuove visioni culturali, scientifiche e organizzative della vita accademica, sempre più esposta alle sfide della contemporaneità.

Sapienza ha pertanto istituito, con D.R. n. 2334 del 18/09/2017, il gruppo di lavoro QuID (Qualità e Innovazione della Didattica), con l'obiettivo di fornire al Rettore pareri e proposte di possibili strategie e linee di indirizzo per il progresso, il miglioramento e l'innovazione della didattica.

Tale Gruppo di lavoro, con il coordinamento dei proff. Tiziana Pascucci e Massimo Tronci, ha pertanto elaborato uno specifico progetto formativo al fine di coadiuvare i docenti Sapienza nella preparazione dei corsi, inquadrando il progetto anche in una più ampia prospettiva nazionale e internazionale che si illustra di seguito:

L'università come sistema complesso, interessata da: specifici assetti progettuali e organizzativi e nuove cornici procedurali; un più rilevante ruolo delle infrastrutture digitali; una visione imprenditoriale della professione accademica; una maggiore interconnessione dei saperi sul piano scientifico e tecnologico; un'economia fondata sulla conoscenza;

Consolidare in particolare nelle nuove generazioni di docenti l'idea in base alla quale è l'apporto di ognuno, nel proprio campo scientifico e culturale, a contribuire alla costruzione di una comunità accademica nella società della conoscenza;

Il passaggio da una visione della didattica universitaria basata sull'insegnamento a una fondata sull'apprendimento. In virtù di questa importante trasformazione, la produzione, condivisione e uso della conoscenza sono processi di innovazione continui e multidirezionali, aperti e collettivi, i cui obiettivi ultimi sono l'apprendere ad apprendere e la meta cognizione. All'interno di questi processi, docenti e allievi condividono in modo equanime un patrimonio di conoscenza viva e multiforme;

La progettazione formativa come pratica riflessiva, grazie alla quale il sapere è un'entità mobile, adattabile, che si può aggiornare, modulare, utilizzare e sperimentare in programmi di studio innovativi capaci di coinvolgere gli studenti in processi di apprendimento generativo e trasformativo;

Formare alle sfide della contemporaneità, favorendo la sperimentazione di esperienze didattiche in cui la conoscenza condivisa con/tra gli studenti diventi una risorsa per riuscire a rispondere alle sfide globali della società della conoscenza – da alcuni detta società del rischio – (Beck 1986) in tutti i campi scientifici, al fine di favorire la formazione di una cultura interdisciplinare che superi le obsolete distinzioni tra conoscenza teorica e pratica e tra cultura umanistica e scientifica.

Inoltre, sotto un ulteriore profilo, sulla base di quanto statuito con delibera n. 129/18 del C.d.A del 5.4.2018, l'Area Organizzazione e Sviluppo – di concerto con il prof. Vincenzo Francesco Nocifora, con la Pro-Rettrice per il diritto allo studio e la qualità della didattica e con la Delegata per le iniziative a favore degli studenti diversamente abili – predisporrà, per il prossimo triennio, uno specifico Piano di Formazione utile a fornire a docenti e personale tecnico-amministrativo le competenze necessarie per interfacciarsi con gli studenti con disabilità e con D.S.A.

4. PIANO ECONOMICO

Lo stanziamento sul BU per l'esercizio 2019 sarà pari a € 260.00,00 di cui

€ 130.000,00 Per attività di formazione strutturata. (voce finanziaria A.C. 08.02.010)
€ 130.000,00 Per attività di formazione non strutturata (voce finanziaria A.C. 08.02.020)

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).

In coerenza con quanto previsto dalla citata Direttiva della Funzione Pubblica, vengono delineate, nella categoria "attività non strutturata", le attività che prevedono il tradizionale corso in aula per aggiornamento specialistico e tutti quei 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 ascrivibili a questa voce di budget anche i corsi altamente specialistici di aggiornamento professionale prescritti dall'Ordine di appartenenza del personale tecnico amministrativo.

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: professionalità della docenza, “pacchetti formativi” ad hoc, destinatari selezionati in base alla specifica posizione ricoperta, partecipazione ad iniziative formative offerte con quote gratuite e costi agevolati:

ISCRIZIONE UniRU (COINFO)	€ 2.000,00
ISCRIZIONE UniAMM (COINFO)	€ 2.500,00
ISCRIZIONE ISOIVA (COINFO)	€ 1.500,00
ISCRIZIONE UniSOF (COINFO)	€ 2.500,00
ISCRIZIONE UniSAN (COINFO)	€ 2.500,00
ISCRIZIONE SEGRETERIA 2.1 (COINFO)	€ 2.500,00
TOTALE COMPLESSIVO CON COSTO AGEVOLATO	€ 13.500,00

Inoltre verrà attivata, come nel 2018, la convenzione annuale PROCEDAMUS 2019, progetto di formazione-intervento in materia di procedimenti amministrativi, gestione dei documenti, amministrazione digitale, privacy e trasparenza a cura di Linea PA, per il particolare rilievo che assume per l’attività dell’Area Affari Istituzionali. Trattasi di un progetto formativo di notevole rilevanza che rappresenta un unicum nel panorama formativo nella materia dei procedimenti amministrativi e dei flussi documentali, anche per l’elevata qualità della docenza, il cui costo annuale è di € 3.000,00.

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 si chiederà, come ogni anno, al Consiglio di Amministrazione, di confermare lo stanziamento di spesa dell'anno precedente con una somma da allocare nel budget 2019 di € 40.000,00. Tale somma 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 del Consiglio di Amministrazione n. 286/15 del 29.09.2015).

Pertanto, relativamente all'a.a. 2018-19, all'inizio del 2019 verrà indetto il concorso per:

- il rimborso parziale delle tasse di immatricolazione e iscrizione per n. 30 unità di personale in servizio presso l'Ateneo, l'ospedale S. Andreae 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.

E' previsto uno stanziamento di € 50.000,00 per "Altre spese per attività istituzionali" (voce finanziaria A.C. 13.04.080.010). Questo conto si riferisce alla formazione dei docenti che parte dalla esigenza di conferire all'impegno didattico la stessa rilevanza che viene attribuita all'attività di ricerca: condizione essenziale affinché i processi di trasformazione in atto da tempo in seno allo spazio europeo dell'educazione superiore producano effetti significativi sulla didattica universitaria. Viene posto in discussione il tradizionale modello trasmissivo e unidirezionale del sapere accademico pensato per studenti pronti a riceverlo in modo prevalentemente passivo. Si sta attraversando la trasformazione profonda da un mondo accademico che privilegia l'accumulazione, la codificazione e la stabilizzazione della conoscenza

a favore di approcci in cui la conoscenza scientifica diviene mobile, instabile, plurale, condivisa. Si tratta di una sfida importante alla quale anche Sapienza vuole rispondere avviando, a partire dalle nuove generazioni di docenti (RTD) un programma formativo che accompagni i docenti a sperimentare nuove visioni culturali, scientifiche e organizzative della vita accademica, sempre più esposta alle sfide della modernità. Dal punto di vista didattico si opererà attraverso moduli con didattica frontale e tutoraggio.

Il prospetto economico della voce a) e b) viene qui riassunto per aree tematiche:

AREA TEMATICA	Attività strutturata (€)	Attività non strutturata (€)
COMUNICAZIONE	9.000,00	-
CONTABILITA' ECONOMICA PATRIMONIALE	37.000,00	-
ORGANIZZAZIONE DELLA DOCUMENTAZIONE	9.000,00	-
INFORMATICA	10.000,00	-
BIBLIOTECHE	9.000,00	-
GESTIONE RISORSE UMANE	10.000,00	10.250,00
INTERNAZIONALIZZAZIONE	6.000,00	23.000,00
NORMATIVA	21.000,00	-
RICERCA	12.000,00	18.900,00
RIMBORSO TASSE DIPENDENTI	-	40.000,00
ADESIONI COINFO	-	14.100,00
ADESIONE PROCEDAMUS	-	3.000,00
MIP MASTER SUM II rata	-	15.750,00
subTOTALE	123.000,00	125.000,00
Eventuali altri percorsi formativi	7.000,00	5.000,00
TOTALE	130.000,00	130.000,00

6) LA PROGRAMMAZIONE DEI CORSI

ELENCO CORSI PROGRAMMATI CORRELATI AD OBIETTIVI

Di seguito, si riporta l'indicazione analitica dei corsi previsti nel 2019 sulla base del fabbisogno formativo espresso dalle strutture e correlati alle politiche di sviluppo di Sapienza (delibera del Consiglio di Amministrazione n. 3/18 del 23.01.2018- e delibera del Consiglio di Amministrazione n.109/18 del 5.4.2018 (Integrazione))

LEGENDA
AC: Amministrazione Centrale
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
ASURTT: Area Supporto alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico
CINFO: Centro InfoSapienza
USPP: Ufficio Speciale Prevenzione e Prevenzione
BIBL: Bibliotecari
CU: Capi Ufficio
CS: Capi Settore
CdS: Dipartimenti e Facoltà
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

Obiettivi operativi:

5.10 Promuovere la formazione e l'aggiornamento professionale del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, anche attraverso esperienze di formazione all'estero (Staff Mobility Week)

Corso di lingua inglese di base e specialistico

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale AC e CdS

SEDE: interna

Obiettivi operativi:

2.3 Valorizzare i risultati della ricerca di Ateneo e promuovere il trasferimento nella società civile ed economia (brevetti, start up e spin off).

2.7 Promozione della partecipazione a reti e partenariati internazionali, anche in collaborazione con la sede di Bruxelles

Corsi Network e associazioni europee e comunitarie (Earma, EAIE, EIPA, ecc)

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale ASURTT e ARI

SEDE: interna

Gestione e rendicontazione dei progetti finanziati dai Fondi strutturali, dal MIUR, PRIN, Cluster, Smart Cities

Formatore: esterno

Destinatari: personale ASURTT

Sede: esterna

Summer/Winter School Netval per la valorizzazione delle ricerca

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale ASURTT

SEDE: esterna

Obiettivi operativi:

2.3 Valorizzare i risultati della ricerca di Ateneo e promuovere il trasferimento nella società civile ed economia (brevetti, start up e spin off).

2.4 Supporto diretto ai Centri di Spesa nelle negoziazioni relative a contratti conto terzi, di ricerca ed accordi di collaborazione con particolare riferimento agli aspetti relativi al trasferimento tecnologico, alla proprietà dei risultati e alla valorizzazione del know how.

3.1 Promuovere attività di public engagement anche in partnership con istituzioni locali, nazionali ed internazionali.

Trasferimento tecnologico e terza missione nelle Università e negli enti pubblici di ricerca

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale ASURTT e SBS

SEDE: esterna

Obiettivi operativi:

2.7 Promozione della partecipazione a reti e partenariati internazionali, anche in collaborazione con la sede di Bruxelles

2.5 Promuovere una formazione post laurea di qualità ed internazionale.

3.1 Promuovere attività di public engagement anche in partnership con istituzioni locali, nazionali ed internazionali.

Progettazione e rendicontazione europea; workshop presso enti internazionali EAIE, EIPA, EU-CORE, ERACON e aggiornamenti ERASMUS Congress

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale ARI

SEDE: da stabilire

Obiettivi operativi:

3.7 Ampliamento del progetto per l'estensione dell'orario di apertura delle sale lettura fino a h 24

3.7 bis Prosecuzione del progetto per l'estensione dell'orario di apertura delle biblioteche fino a h 12.

Biblioteche e Wikimedia

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale bibliotecario

SEDE: da stabilire

Biblioteche e didattica; information literacy

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale bibliotecario

SEDE: da stabilire

Obiettivi operativi:

3.13 Assicurare la diffusione delle strategie e delle politiche di ateneo

Sistemi di misurazione e valutazione della performance

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale AC

SEDE: da stabilire

Corso di formazione sulla costruzione di obiettivi, indicatori e target per l'attribuzione di obiettivi di performance organizzativa e individuale

FORMATORE: da definire

DESTINATARI: personale tecnico amministrativo di ASSCO- Ufficio Supporto strategico e programmazione; capi ufficio e capi settore di tutte le aree; RAD dei Centri di spesa. In generale tutto il personale coinvolto (a cascata) nell'attribuzione di obiettivi di performance individuale

SEDE: interna

Corso sul processo telematico, Notifiche via pec con annesse attestazioni di conformità, processo amministrativo telematico e tutte le novità intervenute e in essere in materia di processo civile

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale ARAL

SEDE: da stabilire

Obiettivi operativi:

3.11 Promuovere il brand Sapienza, anche attraverso il merchandising e attività di sponsorizzazione, co-branding e co-marketing

Tecniche di valutazione e valorizzazione del marchio

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale APSE

SEDE: da stabilire

Obiettivi operativi

5.5 Attuare i nuovi adempimenti previsti dal D. Lgs 25 maggio 2016, n. 97 recante la revisione e la semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione pubblicità e trasparenza (FOIA, Freedom of Information Act)

Esercizio del diritto di accesso agli atti (aggiornamenti 241/90) e le novità introdotte dal Regolamento europeo in materia di privacy

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale AC e CdS

SEDE: da stabilire

Obiettivi operativi:

5.1 Promuovere la digitalizzazione delle procedure amministrative

Corsi di formazione su applicativi (Excel, Drupal, Gomp, ecc)

FORMATORE: interno

DESTINATARI: personale AC e CdS

SEDE: interna

Infostud 2.0 con particolare riferimento alle nuove funzionalità e all'implementazione dell'applicativo

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale ARSS

SEDE: da stabilire

La riorganizzazione del lavoro alla luce della trasformazione dal cartaceo al digitale: normativa e principi dell'amministrazione digitale

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale AC

SEDE: da stabilire

Piattaforma analisi dati (“QlikSense administer and maintain QlikSense” e “Qlicksense create visualizations with QlikSense”)

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale Infosapienza

SEDE: da stabilire

Corso di Adobe Illustrator e Adobe in design

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale Ufficio Comunicazione e Ufficio Rettore

SEDE: da stabilire

Certificazione professionale IT security

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale Infosapienza

SEDE: da stabilire

Obiettivi operativi:

5.3 Estendere l'attività di audit e di controllo di gestione sulle Aree e le attività dell'Amministrazione Centrale.

Strumenti di controllo di gestione nella P.A. per AUDITING e Centri di Spesa

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale AC e CdS

SEDE: interna

Obiettivi operativi:

2.6 Coordinamento e supporto per la compilazione della Scheda SUA–RD (2014-2017) in base alle nuove linee guida del sistema AVA2.0

AVA 2.0

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale CdS

SEDE: interna

Obiettivi operativi:

4.6 Assicurare l'esecuzione di tutti gli adempimenti previsti in materia di sicurezza

4.7 Attuare strategie e interventi finalizzati allo sviluppo del Sistema Security di Ateneo

Best practices in safety e security

FORMATORE: interno

DESTINATARI: personale AC e CdS

SEDE: interna

AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE SU TEMI DI RILEVANZA STRATEGICA

APPALTI PUBBLICI

Codice dei contratti pubblici

La figura del RUP

Accordi quadro, Mepa, Consip

Criteri di aggiudicazione all'offerta economicamente più vantaggiosa

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale AC e CdS

SEDE: da stabilire

Corsi su trasparenza e anticorruzione

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale AC e CdS

SEDE: da stabilire

Contrattazione, normativa sul lavoro, il nuovo regime del pubblico impiego

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale AC

SEDE: da stabilire

Corso professionale per Cerimoniale

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale Uffici del Rettore

SEDE: da stabilire

Corso di formazione Mobility Manager per P.A.

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale APSE

SEDE: da stabilire

Comunicazione online e assertiva per segreterie studenti

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale AROF e ARSS

SEDE: interna

Corsi di Informazione / Formazione sull'Assicurazione di Qualità anche in modalità telematica

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale AC e CdS

SEDE: interna

Corsi di Formazione per accrescere e qualificare le competenze e le abilità necessarie ad interfacciarsi con gli studenti con disabilità e con DSA

FORMATORE: da definire

DESTINATARI: personale AC e CdS

SEDE: interna

Corso su Schede Insegnamento e Matrice di Tuning

FORMATORE: da definire

DESTINATARI: Gruppo di Supporto al TQ; Manager Didattici, Referenti della Didattica

SEDE: da definire

Corsi su tematiche contabili-fiscali

FORMATORE: interno

DESTINATARI: personale AC e CdS

SEDE: interna

Il ciclo della programmazione economico-finanziaria

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale AC e CdS

SEDE: interna

Percorso professionalizzante per addetti stampa

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale Ufficio Comunicazione

SEDE: da stabilire

Corso CSA

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale AC

SEDE: da stabilire

Corso UGOV ciclo compensi/missioni

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale CdS

SEDE: interna

Contabilità e progetti nel sistema UGOV

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale CdS

SEDE: interna

Corso CINECA: denunce previdenziali mensili e conguaglio fiscale

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale Arcofig

SEDE: da stabilire

Corso sulla sicurezza informatica (Cybersecurity)

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale AC, CdS e referenti informatici

SEDE: interna

Aggiornamento professionale in materia di normativa relativa allo stato giuridico, ai concorsi e alle collaborazioni esterne del personale docente

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale ARU

SEDE: esterna

Accoglienza e custodia nelle strutture dipartimentali

FORMATORE: interno

DESTINATARI: personale AC e CdS

SEDE: interna

Espletamento prove concorsuali per Dipartimenti

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale CdS

SEDE: interna

Incarichi esterni

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale CdS

SEDE: interna

Scuola Permanente RAU

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale CdS

SEDE: esterna