SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Relazione sulla performance 2024

SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Relazione sulla performance di Sapienza Università di Roma 2024

Approvata dal Consiglio di Amministrazione il 24/06/2025 con delibera n. 208/2025, e validata dal Nucleo di Valutazione di Ateneo il 30/06/2025.

Premessa

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

Il presente documento, infatti, riporta un'analisi a consuntivo dei risultati degli obiettivi di *performance* per l'anno 2024 contenuti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione[1] (PIAO), il documento che - ai sensi del DPR n. 81/2022[2]- ha assorbito il Piano della performance previsto dal D. Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.

Un paragrafo dedicato[3] illustra dettagliatamente i risultati delle attività svolte nel corso del 2024[4] nel quadro dei quattro ambiti strategici del Piano Strategico 2022-2027; inoltre tabelle specifiche[5] riepilogano tutti gli obiettivi operativi assegnati all'Amministrazione centrale[6] - corredati dai relativi indicatori di *performance*, target di raggiungimento e collegamenti con gli SDGs dell'Agenda ONU 2030 - con evidenza del *cascading* rispetto agli obiettivi strategici dell'Ateneo e a quelli gestionali della Direttrice Generale, nonché le risorse finanziarie utilizzate.

Tuttavia, già da alcuni anni Sapienza utilizza questo strumento per dare evidenza - in un'ottica di **coerenza e rendicontazione integrata** - delle attività portate avanti e dei risultati raggiunti anche rispetto alle altre sezioni del PIAO 2024-2026 e ad altri progetti di Ateneo che si ritiene meritino una trattazione specifica[7].

In questo modo, la Relazione offre una ricognizione multilivello dell'efficacia del percorso di sviluppo dichiarato nel Piano Strategico 2022-2027, evidenziando il collegamento del sistema di obiettivi di performance con le altre attività programmatorie dell'Ateneo.

---

[1] Ci si riferisce in particolare alla sezione II – Capitolo 3 del PIAO 2024-2026 – aggiornamento luglio 2024.

[2] Recante: *Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai piani assorbiti del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.*

[3] Cfr. paragrafo1.7 Gli *outcome* degli obiettivi operativi di Sapienza.

[4] Si segnala che nell'ultima parte del 2024 vi è stato un avvicendamento al vertice della Direzione Generale: il ruolo è stato ricoperto dal 1°gennaio al 31 ottobre dalla dott.ssa Simonetta Ranalli, mentre dal 1° novembre 2024 fino alla fine dell'anno dalla dott.ssa Loredana Segreto. Tuttavia, questo evento non ha inciso su quanto previsto dal PIAO 2024-2026, le cui attività sono state portate avanti in un'ottica di continuità amministrativa. Per approfondimenti, vedi par. 2.1.

[5] Cfr tabelle 5 e 7

[6] L'Amministrazione Centrale, anche a norma dell'art. 25, comma 2 dello Statuto di Sapienza, si articola in Aree dotate di autonomia attuativa ed organizzativa, alla cui direzione è incaricato un dirigente dell'Ateneo che assume la funzione di Direttore di Area. Gli obiettivi operativi per i Direttori delle Aree dirigenziali sono stati attribuiti dalla Direttrice Generale protempore.

[7] Si pensi al posizionamento nei ranking internazionali, agli approfondimenti sull'AQ e sulla transizione digitale. Vedi inoltre i capitoli 3, 4 e 5.

Per la redazione della presente Relazione sulla Performance[8], si è tenuto conto:

- del Piano Strategico 2022-2027 *Insieme attraversare i confini e permeare il futuro*[9];
- del *Piano Integrato di Attività e Organizzazione, PIAO 2024-2026 Aggiornamento luglio 2024*[10]*;*
- del *Sistema di misurazione e valutazione della Performance - valido per il ciclo della performance 2024*[11];
- del *Bilancio Unico di Ateneo 2024*[12].

[8] La Relazione sulla performance viene redatta anche sulla base della rendicontazione già fornita, per gli obiettivi dell'Amministrazione centrale, dalle Direttrici Generali sull'attività svolta nel medesimo anno di riferimento, per il periodo di competenza.; le relazioni annuali della Direzione Generale sono consultabili al seguente link: https://www.uniroma1.it/it/pagina/direttrice-generale

[9] https://www.uniroma1.it/it/pagina/pianificazione-strategica-e-performance .

[10] Il PIAO 2024 – 2026 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 1 del 23 gennaio 2024 e dal Senato Accademico delibera n. 31 del 6 febbraio 2024; con delibera n. 157 del 28 maggio 2024 del Consiglio di Amministrazione e con delibera n. 147 del 24 giugno 2024 del Senato Accademico è stato integrato il sistema degli obiettivi operativi; infine è stato approvato l'aggiornamento (conseguente al monitoraggio intermedio di giugno 2024 da cui è emersa la necessità di una rimodulazione di target e/o indicatori per 4 obiettivi, una modifica delle azioni previste e/o a una ridefinizione della tempistica per 3 obiettivi e un aggiornamento del capitolo Rischi corruttivi e trasparenza e dell'allegato 1 relativo alle Misure generali di prevenzione della corruzione) con delibera n. 218 del 18 luglio 2024 del Consiglio di Amministrazione.

[11] Il "Sistema di misurazione e valutazione della Performance" è il documento metodologico contenente le modalità con cui effettuare il monitoraggio dei risultati; quello applicato per il ciclo della performance 2024 è consultabile sul sito istituzionale, nella sezione Trasparenza.

[12] https://www.uniroma1.it/it/pagina/bilanci

Indice

1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ---------- 6

1.1. Le principali caratteristiche di Sapienza ---------- 6

1.2 La pianificazione strategica ---------- 7

1.3 Sapienza nei ranking internazionali ---------- 9

1.4 Sapienza per il benessere organizzativo e le pari opportunità ---------- 12

1.5 L'Assicurazione della qualità ---------- 14

1.6 La transizione digitale ---------- 18

1.7 Gli outcome degli obiettivi operativi di Sapienza ---------- 21

1.8 Il Progetto Customer Satisfaction di Ateneo ---------- 35

2. OBIETTIVI OPERATIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI ---------- 38

2.1 Gli obiettivi operativi dell'Amministrazione Centrale ---------- 38

2.2 La rendicontazione delle risorse allocate ---------- 64

2.3 Gli obiettivi individuali e la produttività collettiva ---------- 67

2.3.1 La valutazione del personale titolare di posizione organizzativa delle Aree professionali Elevate Professionalità e Funzionari ---------- 67

2.3.2 La valutazione del personale delle Aree professionali degli Operatori, Collaboratori e Funzionari senza incarico retribuito ---------- 69

2.3.4 Valorizzazione del personale TA ai sensi della Legge 234/2021 ---------- 71

3 ANTICORRUZIONE, TRASPARENZA, COMUNICAZIONE: PRINCIPALI RISULTATI ---------- 73

3.1 I risultati in tema prevenzione della corruzione e di trasparenza ---------- 73

3.2 Le iniziative di Comunicazione ---------- 80

4. ATTIVITÀ PER LO SVILUPPO DELL'ORGANIZZAZIONE E DEL CAPITALE UMANO ---------- 84

5. IL BILANCIO UNICO D'ESERCIZIO 2024 ---------- 91

5.1 Il Fondo di Finanziamento Ordinario ---------- 92

5.2 L'analisi del conto economico ---------- *95*

5.3 L'analisi dello Stato Patrimoniale ---------- *102*

APPENDICE ---------- **103**

1. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE ---------- **103**

INDICE DELLE TABELLE

TABELLA 1 - INTERVENTI DI RIQUALIFICAZIONE E MANUTENZIONE STRAORDINARIA DI SPAZI DEDICATI ALLO STUDIO, ALLA DIDATTICA E AI SERVIZI DI ATENEO 29
TABELLA 2- STATO DI AVANZAMENTO OPERE 2024 (BEI) 30
TABELLA 3 - ELENCO DEI SERVIZI OGGETTO DI RILEVAZIONE CS NEL 2024, PER AREA E CON MACROAMBITO 36
TABELLA 4 – AREE E ACRONIMI DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE SECONDO L'ORGANIZZAZIONE VIGENTE NEL 2024.... 39
TABELLA 5 - "SISTEMA DI OBIETTIVI DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE" - ALLEGATO A PIAO 2024 – 2026 AGGIORNAMENTO LUGLIO 2024". 41
TABELLA 6 - DISTRIBUZIONE DEGLI OBIETTIVI PER PROSPETTIVA E TIPOLOGIA 64
TABELLA 7 - RENDICONTAZIONE RISORSE ALLOCATE PER GLI OBIETTIVI OPERATIVI DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE – PIAO 2024-2026 65
TABELLA 8 - PERCENTUALI DI INCIDENZA PER LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEL PERSONALE ELEVATE PROFESSIONALITÀ E FUNZIONARI. CON RESPONSABILITÀ DI STRUTTURA 67
TABELLA 9 - DISTRIBUZIONE UNITÀ DI PERSONALE PER STRUTTURA E AREE PROFESSIONALI 68
TABELLA 10 - LE DIMENSIONI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE AREE PROFESSIONALI OPERATORI, COLLABORATORI E FUNZIONARI 70
TABELLA 11 - DISTRIBUZIONE UNITÀ DI PERSONALE PER STRUTTURA E AREE PROFESSIONALI 70
TABELLA 12 – INDICATORI DI RISCHIO 75
TABELLA 13 – VERIFICHE DIRETTE A CAMPIONE SVOLTE DAL RPCT 78
TABELLA 14 – NUMERO DI CONTRATTI INDIVIDUALI DI TELELAVORO SOTTOSCRITTI 86
TABELLA 15 – NUMERO ACCORDI INDIVIDUALI DI LAVORO AGILE 86
TABELLA 16 – PROGRESSIONI ECONOMICHE ALL'INTERNO DELLE AREE PROFESSIONALI 87
TABELLA 17 - GLI INDICATORI ECONOMICO-FINANZIARI – CONFRONTO ANNI 2023 E 2024 92
TABELLA 18 – ASSEGNAZIONE FFO 2024 92
TABELLA 19 - ASSEGNAZIONE FFO 2024 – CONFRONTO CON IL DATO PREVISIONALE 93
TABELLA 20 - ASSEGNAZIONI FFO, PER VOCI PRINCIPALI - ANNI 2023 E 2024 93
TABELLA 21 – RIPARTIZIONE QUOTA BASE CON IL CRITERIO DEL COSTO STANDARD PER STUDENTE 94
TABELLA 22 - RIPARTIZIONE DELLA QUOTA PREMIALE – ANNI 2023 E 2024 94
TABELLA 23 - CONTO ECONOMICO 2024 95
TABELLA 24 - CONFRONTO AVVII DI CARRIERA A.A. 2023/2024 – A.A. 2024/2025 97
TABELLA 25 – CONFRONTO ISCRIZIONI COMPLESSIVE A.A. 2023/2024 – A.A. 2024/2025 97
TABELLA 26 - PROVENTI ATTIVITÀ DI RICERCA - CONFRONTO 2023-2024 97
TABELLA 27 - INCASSI ATTIVITÀ DI RICERCA - CONFRONTO 2023-2024 98
TABELLA 28 - COSTI PER IL SOSTEGNO AGLI STUDENTI 99
TABELLA 29 – CONFRONTO 2022 - 2023 COSTI PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE 100
TABELLA 30 - COSTI DEL PERSONALE RICERCATORE 101
TABELLA 31 - EVOLUZIONE DELLA DOTAZIONE DI ORGANICO DI PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO 101
TABELLA 32 – CONFRONTO 2023-2024 PER COMPETENZE FISSE PERSONALE TA 101

INDICE DELLE FIGURE

FIGURA 1. AMBITI STRATEGICI– PS 2022-2027 8
FIGURA 2. AMBITI STRATEGICI E PUNTI PROGRAMMATICI/OVP DEL PIANO STRATEGICO DI ATENEO 2022-2027 8
FIGURA 3 - COMPOSIZIONE DEI RICAVI 2024 96
FIGURA 4 - COMPOSIZIONE DEI COSTI OPERATIVI 2024 98

1. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder[13]

1.1. Le principali caratteristiche di Sapienza

Con i suoi oltre 700 anni di storia[14], gli oltre 120mila studenti, un corpo docente di oltre 3.600 unità, un migliaio di assegnisti di ricerca e circa 3.500 dipendenti tecnici amministrativi in servizio presso l'Ateneo e le strutture ospedaliere, la Sapienza è la più grande Università pubblica, plurale e generalista italiana ed europea.
L'offerta formativa comprende 311 corsi di laurea e laurea magistrale, di cui 66 in lingua inglese, circa 200 master di I e II livello, quasi 100 dottorati di ricerca e 86 scuole di specializzazione.
Sapienza è presente sul territorio con il noto Campus centrale piacentiniano, 16 sedi urbane e 14 sedi formative extraurbane; vi sono inoltre, a disposizione di tutti gli studenti e della cittadinanza, 48 Biblioteche (Sistema bibliotecario), 19 Musei (Polo museale) e altre strutture di rilievo (come ad esempio l'Orto Botanico, il Teatro Ateneo e il Centro Sapienza Sport) nonché un servizio di counselling psicologico e medico-sanitario (Sapienza Salute).
A livello accademico, l'Ateneo è articolato in Facoltà e Dipartimenti, strutture autonome sotto il profilo amministrativo e organizzativo. Attualmente sono presenti 11 Facoltà e 57 Dipartimenti, più una Scuola di Ingegneria Aerospaziale[15] e una Scuola Superiore di Studi Avanzati[16] che propone percorsi di eccellenza e un college gratuito per gli studenti più meritevoli; le Facoltà di Medicina svolgono la propria attività clinico-assistenziale su due Aziende Ospedaliero – Universitarie (il Policlinico Umberto I e il S. Andrea) e sulle strutture dell'ASL di Latina per il Polo Pontino e dal 2023 anche sulle strutture dell'ASL di Rieti nell'ambito del Polo universitario interateneo (Polo didattico e di Ricerca di Rieti) che, in collaborazione con l'Università della Tuscia, offre corsi di laurea nelle aree medico sanitaria, economica, ingegneristica e agroforestale.
Sapienza ha inoltre istituito numerosi Centri di ricerca, Centri di servizio e Centri misti di ricerca e servizi[17], la cui funzione è di potenziare le attività di ricerca e/o i servizi, integrando i settori disciplinari e migliorando l'uso delle risorse.

Le dimensioni dell'Ateneo comportano un articolato assetto sia gestionale che organizzativo, a livello centrale e periferico[18].

---

[13] I dati sono tratti dalla pubblicazione *"Sapienza at a glance - 2024-2025"* disponibile al link: https://www.uniroma1.it/en/documento/facts-and-figures-sapienza-glance
[14] https://www.uniroma1.it/it/notizia/sapienza-721deg-anniversario-dalla-fondazione-dello-studium-urbis
[15] https://sia.web.uniroma1.it/
[16] https://www.uniroma1.it/it/pagina/scuola-superiore-di-studi-avanzati
[17] https://www.uniroma1.it/it/pagina/centri
[18] L'articolazione organizzativa di Sapienza è definita dal Regolamento generale di Organizzazione che disciplina i caratteri generali dell'organizzazione dell'Ateneo e le relazioni tra i vari organi.

Per il sessennio 2021-2026, Sapienza è guidata dalla Rettrice, prof.ssa Antonella Polimeni, che rappresenta l'Ateneo a ogni effetto di legge e ne garantisce autonomia e unità culturale, coadiuvata da un Prorettore vicario e da Prorettori e Delegati ("*Governance*" di Ateneo) con specifiche competenze[19].

Al vertice dell'Amministrazione vi è il Direttore Generale, al quale è attribuita la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo. L'Amministrazione Centrale è organizzata in Aree dirigenziali con diverse competenze la cui figura di vertice è il Direttore di Area, a loro volta articolate in Uffici e Settori[20].
Tale struttura favorisce la condivisione di compiti e la collaborazione a tutti i livelli, permettendo un flusso continuo di informazioni e di scambi.

1.2 La pianificazione strategica

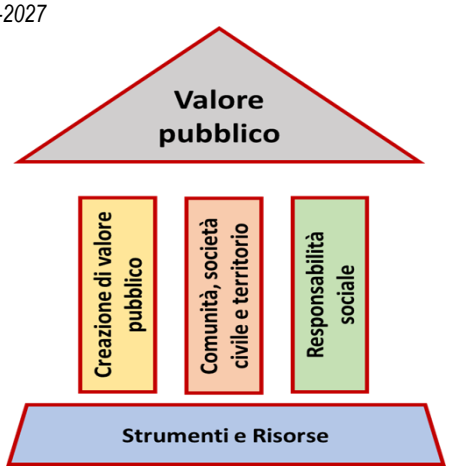
L'impegno dell'Ateneo, della sua *Governance,* della Comunità accademica e amministrativa, per contribuire attraverso le sue missioni istituzionali alla diffusione della conoscenza e alla creazione di valore pubblico, emerge da tutti i documenti di programmazione e rendicontazione degli ultimi anni; in particolare, emerge con chiarezza dal Piano Strategico di Ateneo, un documento che Sapienza redige da oltre 15 anni[21] e che costituisce la base per la pianificazione operativa annuale e pluriennale dell'Ateneo. Attraverso questo documento periodico, viene condiviso con tutti gli *stakeholder* il percorso di sviluppo che Sapienza intende perseguire nel medio-lungo periodo, individuando obiettivi, risorse e strumenti necessari per attuare le proprie strategie.
Il vigente Piano strategico 2022-2027 "*Insieme attraversare i confini e permeare il futuro"*, elaborato tenendo conto delle linee strategiche precedenti, del quadro documentale di riferimento[22], è divenuto anche la sede in cui in cui sono stati definiti la missione, la visione e i valori dell'Ateneo visti come fattori dinamici in grado di cambiare e di modificarsi in sincronia con l'evoluzione dell'Ateneo. Nella loro stessa formulazione[23] è evidente il Valore Pubblico generato dalla funzione complessiva che l'Ateneo svolge oggi, e nelle sue intenzioni future, nel rispetto di valori condivisi da tutta la Comunità.

Il Piano individua **quattro ambiti strategici**, orientati a evidenziare come il perseguimento delle missioni istituzionali dell'Ateneo generi Valore Pubblico, identificando la conoscenza e i valori condivisi quali elementi fondanti del benessere dei cittadini. La missione istituzionale dell'Ateneo è declinata in chiave di creazione di

[19] L'organizzazione della *Governance* di Sapienza è, per le dimensioni dell'Ateneo, articolata e complessa. L'attuale assetto vede una struttura a matrice, suddivisa in macroaree. Per ulteriori informazioni sull'articolazione della *Governance* si rimanda al sito: https://www.uniroma1.it/it/pagina/governo, https://www.uniroma1.it/it/pagina/prorettori-e-delegati
[20] L'organigramma aggiornato è pubblicato sul sito istituzionale
[21] I Piani strategici di Sapienza sono disponibili alla seguente pagina istituzionale
[22] I principali documenti programmatici di Ateneo, le relazioni del Nucleo di valutazione di Ateneo, il Rapporto di accreditamento periodico dell'Anvur, le Linee generali di indirizzo della programmazione triennale 2021-2023 del Mur, gli obiettivi del Piano nazionale di ripresa e resilienza - Pnrr, l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile dell'Onu e i principali orientamenti a livello europeo, come il Programma quadro 2021-2027 Horizon Europe.
[23] Pagg. 17-21 del Piano Strategico di Ateneo.

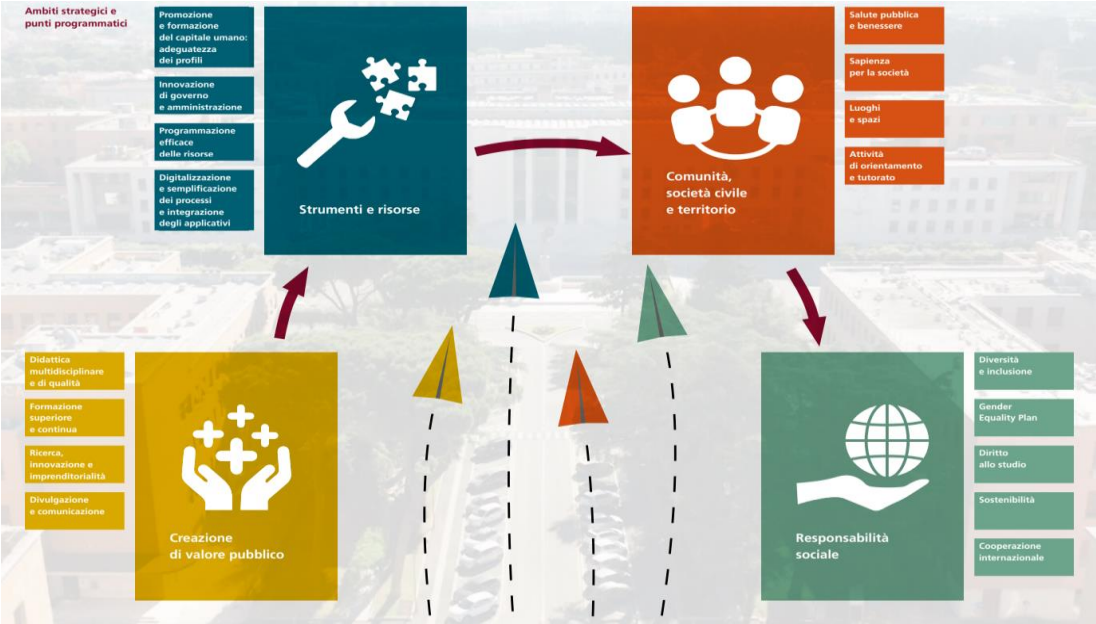
valore pubblico, che viene realizzata mediante specifici **strumenti** operativi di lungo termine e **risorse**, interagendo con la **comunità accademica**, la **società civile** e il **territorio**, all'insegna di riconosciuti valori di **responsabilità sociale**.

Figura 1. Ambiti Strategici– PS 2022-2027



Per ciascuno dei quattro ambiti strategici sono stati individuati punti programmatici - configurabili come Obiettivi di Valore Pubblico (OVP) di Ateneo - che ne delineano i contenuti, da sviluppare in stretto raccordo con le agende del contesto nazionale e internazionale, in coerenza con la sostenibilità economico-finanziaria e con i valori che caratterizzano l'Ateneo.

Figura 2. Ambiti strategici e punti programmatici/OVP del Piano Strategico di Ateneo 2022-2027



Il sistema di obiettivi di *performance* 2024-2026, che si rendiconta nel presente documento, esplicita il *cascading* degli obiettivi operativi dagli ambiti strategici del Piano 2022-2027, al fine di evidenziare la connessione tra linee strategiche e gestione operativa.

Il percorso di pianificazione integrata dell'Ateneo

La pianificazione strategica rappresenta uno strumento essenziale per tracciare le direttrici di sviluppo dell'Ateneo e le politiche per il loro conseguimento, anche da parte delle Strutture. Per realizzare la loro piena partecipazione nell'attuazione delle linee strategiche dell'Ateneo, Sapienza ha avviato sin dal 2018 un percorso di integrazione per coinvolgere sistematicamente Dipartimenti e Facoltà verso traguardi comuni, introducendo anche per essi una logica di programmazione, monitoraggio, valutazione e riesame, valorizzando l'autonomia e la responsabilità dei soggetti.
Un percorso che ha portato alla definizione di Piani Strategici triennali di Struttura, documenti di pianificazione attraverso i quali le Facoltà e i Dipartimenti – tenendo conto delle specificità proprie di ogni realtà – hanno delineato le proprie linee programmatiche sulla base degli indirizzi del Piano Strategico di Ateneo.
L'ultimo ciclo avviato riguarda il triennio 2023-2025[24]: Dipartimenti e Facoltà hanno delineato, utilizzando modelli condivisi e tenendo conto del modello AVA 3 in tema di accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio, le proprie linee programmatiche sulla base degli indirizzi del Piano Strategico 2022-2027, pianificandone il conseguimento nel medio-lungo periodo.
La rilevanza dei Piani Strategici triennali di Struttura 2023-2025 è evidente: si tratta di strumenti che permettono di monitorare e verificare le attività e le scelte delle Strutture, in coerenza sia con la propria missione che con gli ambiti strategici di Ateneo.

1.3 Sapienza nei ranking internazionali[25]

I ranking internazionali delle università sono classifiche generate annualmente che confrontano i migliori atenei di tutto il mondo su diversi parametri e con metodologie differenti a seconda dell'agenzia di riferimento. Negli ultimi anni la diffusione mediatica dei risultati dei principali ranking internazionali è aumentata notevolmente, e – contestualmente – è aumentata la loro rilevanza strategica sullo scenario globale dell'alta formazione e della ricerca. Accanto ai ranking più tradizionali volti a misurare la qualità della didattica e della ricerca, nell'ultimo periodo hanno iniziato ad affermarsi anche altri tipi di classifiche, volte a indagare dimensioni diverse, come ad esempio l'impegno degli atenei sul versante dell'innovazione o su quello della sostenibilità.
Sapienza, consapevole dell'importanza per l'Ateneo dei ranking a livello locale, nazionale e internazionale in termini di reputazione e del loro impatto in termini di risonanza mediatica e attrattività nei confronti di ricercatori, studenti e le loro famiglie, partecipa da anni alle principali classifiche nazionali e internazionali.
Sapienza inoltre considera il sistema dei ranking internazionale come uno strumento di comunicazione interna ed esterna nonché come un utile strumento per alimentare

[24] https://www.uniroma1.it/it/pagina/pianificazione-integrata
[25] Il sito istituzionale di Sapienza presenta, in una pagina dedicata ai ranking internazionali, con i risultati delle diverse classifiche costantemente aggiornati.

i processi di monitoraggio e valutazione esterna di cui dispone l'Ateneo, in quanto fornisce un riscontro degli esiti delle politiche intraprese riducendo l'autoreferenzialità.

Grazie a personale dedicato, Sapienza pone particolare attenzione allo studio e all'analisi dei parametri utilizzati dalle principali agenzie di ranking, sviluppando scenari, proiezioni e analisi di confronto, e ha messo in cantiere nel tempo diverse azioni per migliorare il proprio posizionamento. Anche la fase della raccolta, dell'elaborazione e dell'invio di dati e informazioni è gestita con particolare attenzione dall'Ateneo con la collaborazione della componente accademica e amministrativa il cui contributo è fondamentale per un concreto e reale miglioramento.
Al fine di condividere con tutta la comunità i diversi aggiornamenti sulle classifiche internazionali, il sito istituzionale prevede un'apposita pagina web[26] dove vengono pubblicati i report annuali con i principali risultati ottenuti; inoltre report informativi sono portati all'attenzione degli organi collegiali e ne viene data diffusione tramite specifici comunicati stampa.

In termini di **risultati Sapienza si colloca tra le prime università italiane** e tra gli atenei di eccellenza nel mondo nei principali ranking accademici internazionali, una posizione confermata e migliorata negli anni.

L'edizione della classifica **QS World University Rankings[27]**, resa pubblica il 4 giugno 2024, colloca la Sapienza al 132° posto nel mondo. Il miglior risultato mai ottenuto dall'Ateneo in questa classifica, al top delle università generaliste. In particolare la Sapienza si è aggiudicata il primato nazionale nei due parametri che rispecchiano la qualità dei servizi e del valore della ricerca dell'Università: *Employement Outcomes* (1° in Italia e 87° al mondo) che valuta il tasso occupazionale e le prospettive di carriera dei propri laureati nel mercato del lavoro; *International Research Network* (1° in Italia e 41° al mondo) che misura il tasso di internazionalizzazione dell'Ateneo per le sue attività di ricerca scientifica. Inoltre l'Ateneo si colloca tra le prime 100 università al mondo, al 70° posto per la sua reputazione accademica. Da segnalare il miglioramento nel parametro relativo alla reputazione aziendale per il quale l'Ateneo ha scalato 40 posizioni rispetto alla precedente edizione, collocandosi al terzo posto a livello nazionale.

La stessa agenzia QS nella propria classifica per materia, la *QS World University Rankings by Subject*[28], conferma la Sapienza per il quarto anno consecutivo al primo posto nel mondo nella materia *Classics and Ancient History*, e in quello nazionale in ben due aree tematiche: *Arts & Humanities* e *Natural Sciences*, rispettivamente al 44° e 61° posto mondiale. Sapienza è l'unico Ateneo italiano a detenere un primato mondiale in un singolo subject.

---

[26] https://www.uniroma1.it/it/notizia/la-sapienza-nei-ranking

[27] La classifica dell'agenzia britannica Quacquarelli Symonds tra le più importanti in ambito internazionale. L'edizione considerata ha preso in considerazione oltre 5.600 università, per stilare la classifica delle migliori 1.500, dislocate in 106 sedi https://www.topuniversities.com/world-university-rankings.

[28] QS World University Rankings by Subject analizza 55 materie raggruppate in 5 ampie aree tematiche e Sapienza si è classificata in 46 discipline, di queste 17 primati nazionali https://www.topuniversities.com/subject-rankings

La classifica asiatica *Global Ranking of Academic Subjects*[29] 2024 (GRAS), elaborata dall'organizzazione indipendente *Shanghai Ranking Consultancy*, colloca l'Ateneo tra le prime 50 università a livello mondiale in 4 discipline: *Physics* (12° posto), *Aerospace Engineering* (20° posto), *Pharmacy & Pharmaceutical Science* (31°) e *Automation&Control* (47° posto).

Sapienza è prima in Italia anche per la classifica del *THE World University Rankings by subject*[30] in *Arts and Humanities*, 43esima a livello mondiale. Per quanto riguarda i Top 100 a livello mondiale troviamo la disciplina *Law e Physical Sciences*. L'agenzia *THE Times Higher Education*[31] colloca la Sapienza in 185esima posizione a livello mondiale. Lo stesso istituto ha pubblicato la classifica *World Reputation Ranking* posizionando l'Ateneo nel range 91-100.

A livello nazionale, Sapienza ha confermato la prima posizione in Italia ed è in 124esima posizione al mondo nel ranking *CWUR Center for World University Rankings*[32]. Altro primato nazionale nel range 101-150 a livello internazionale per *l'Academic Ranking of World Universities* (ARWU) di Shanghai, in cui Sapienza è l'unica università italiana in questa fascia.

Infine, la Sapienza è tra le migliori università italiane per la sostenibilità[33], secondo quanto evidenziato dalla classifica *QS Sustainability* ranking che valuta come le università stiano affrontando i più importanti problemi ambientali e sociali. Sapienza si colloca 150esima al mondo (su 1744) e seconda in Italia (su 52). Anche la classifica mondiale *THE Impact Ranking*, certifica il netto miglioramento della Sapienza Università di Roma sui temi dell'Agenda 2030. Il ranking valuta le università rispetto agli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite, analizzando ricerca, amministrazione, sensibilizzazione e insegnamento. Sapienza è nelle prime 100 posizioni nella classifica generale per 3 obiettivi: *SDG9 Industry, Innovation and Infrastructure*; *SDG10 Reduced Inequalities* e *SDG5 Gender Equality*.

---

[29] La *Global Ranking of Academic Subjects*, elaborata dell'organizzazione Shanghai Ranking Consultancy. ha confermato il posizionamento della Sapienza tra le prime università italiane e tra gli atenei di eccellenza nel mondo. https://www.shanghairanking.com/rankings/gras/2024

[30] La classifica THE by Subject è articolata nelle seguenti discipline: Physical Sciences, Life Sciences, Clinical and Health, Psychology, Engineering, Computer Science, Social Sciences, Business and Economics, Education, Law, Arts and Humanities. Gli indicatori considerati da Times Higher Education per elaborare il ranking sono Teaching; Research Environment; Research Quality; International Outlook; Industry. https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/by-subject

[31] Times Higher Education https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2024/world-ranking

[32] Il Center for World University Rankings (CWUR) valuta la qualità dell'istruzione (25%), l'occupazione degli alunni (25%), la qualità della facoltà (10%) e le prestazioni di ricerca (40%) senza fare affidamento su sondaggi e dati universitari. https://cwur.org/

[33] L'Ateneo sottopone le proprie policy e azioni sulla sostenibilità alla valutazione delle agenzie internazionali di ranking universitari https://www.uniroma1.it/it/pagina/la-sapienza-partecipa-ai-ranking-internazionali-sulla-sostenibilita

1.4 Sapienza per il benessere organizzativo e le pari opportunità

Negli anni Sapienza ha intrapreso diverse attività e iniziative volte a creare un ambiente universitario il più possibile inclusivo e rispettoso di tutte le diversità e un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo, considerando le esigenze e le necessità dell'intera Comunità. Una specifica sezione del sito istituzionale ("Sapienza per l'inclusione e il benessere"[34]) raccoglie tutti i collegamenti alle iniziative di Sapienza. Di seguito le principali iniziative del 2024.

Il Bilancio di genere

Fin dal 2016[35], Sapienza redige un rapporto annuale sugli equilibri di genere all'interno della Comunità universitaria, nella consapevolezza dell'importanza di rendere disponibile un'analisi di contesto di questo genere nei luoghi della formazione.
A partire dall'edizione 2020, adottando le Linee Guida CRUI[36] in materia, il **Bilancio di Genere** è stato elaborato come documento autonomo con l'obiettivo di rendere la dimensione del genere centrale e pienamente focalizzata nelle azioni e nelle decisioni di Sapienza, restituendo un'immagine dinamica della distribuzione di genere nelle diverse componenti della Comunità nonché della partecipazione di donne e uomini negli organi di governo, ai vari livelli, dell'Ateneo; un gruppo di lavoro dedicato, coordinato dalla Presidente del Comitato Unico di Garanzia (CUG) di Sapienza, ne cura i contenuti.
Nel 2024 è stato pubblicato il Bilancio di genere 2023[37]; il report conferma un equilibrio di genere immutato in tutto il quinquennio 2018-2022, con una variazione significativa rispetto alle carriere dei/delle docenti, notoriamente caratterizzate dal cosiddetto tetto di cristallo: a livello di associate/i, diminuisce infatti lo squilibrio tra i due generi nel 2022 rispetto al 2020 a favore delle associate. Resta invece di fatto inalterato lo squilibrio tra ordinari e ordinarie. Il documento presenta, come per l'edizione precedente, un capitolo dedicato all'impiego delle risorse economiche rispetto al genere e ripropone una sezione dedicata all'Area STEM, di particolare interesse per la promozione della presenza femminile nelle discipline scientifiche e tecniche.

Il Piano per l'uguaglianza di Genere (Gender Equality Plan – GEP)

Il ***Gender Equality Plan - GEP*** è il documento progettuale e programmatico per valorizzare la piena partecipazione di tutte le persone alla vita dell'Ateneo, favorendo la cultura del rispetto, il contrasto alle discriminazioni di genere e la promozione dell'effettiva uguaglianza di genere attraverso una serie di azioni perseguite nell'arco temporale di riferimento. Il primo GEP, riferito al triennio 2022-2024, è stato realizzato sulla base del Bilancio di genere di Sapienza e declinava le cinque aree tematiche

[34] https://www.uniroma1.it/it/node/299851
[35] Fino al 2019, il Bilancio di genere rapporto è stato integrato nel Bilancio sociale.
[36] https://www2.crui.it/crui/Linee_Guida_Bilancio_di_Genere_negli_Atenei_italiani.pdf
[37] Il documento è pubblicato sul sito istituzionale.

individuate dalla Commissione europea[38] secondo obiettivi e azioni coerenti con le politiche già intraprese nel contesto specifico dell'"ecosistema di Sapienza". Al termine del primo triennio, al fine di dare continuità e coerenza alle politiche per l'equità di genere intraprese e come definitiva assunzione di responsabilità dell'Ateneo sui processi di valorizzazione delle differenze, Sapienza ha deciso di rendicontare i risultati raggiunti e, in un'ottica di miglioramento continuo, di utilizzarli come punto di partenza per impostare il nuovo **Gender Equality Plan 2025-2027**[39] coinvolgendo tutte le figure istituzionali di riferimento per i temi dell'inclusione, della parità e delle pari opportunità. Al fine di consolidare la percezione di Sapienza come ambiente sicuro e inclusivo, è stata prevista, tra l'altro, una formazione specifica su tematiche di genere, orientamento sessuale e identità di genere per tutto il personale, e la promozione di *Safe Zones*, ovvero spazi fisici diffusi (in cui operano dipendenti Sapienza) volti a favorire l'attenzione a linguaggi appropriati e comportamenti inclusivi.

L'Equity Plan

Per definire e ampliare ulteriormente l'ecosistema su cui poggia le proprie policy per l'Equità, Sapienza, pur in assenza di obblighi normativi o incentivi esterni, ha scelto di dotarsi di un Equity Plan. Il primo **Equity Plan 2025-2027**[40], proposto dal Comitato tecnico-scientifico (CTS) sulla Diversità e l'Inclusione attraverso l'interlocuzione con una ampia platea di soggetti responsabili a vario titolo della lotta alle disuguaglianze[41], riconosce il valore dell'equità come pilastro costituzionale dell'organizzazione delle Università e ha l'intento di orientare la crescita dell'Ateneo con analisi integrate e interventi atti a soddisfare le esigenze di equità dell'intera comunità, non solo di specifici beneficiari. Il Piano è declinato in attività volte alla promozione di valori propri di Sapienza: promozione della salute della comunità, comunicazione inclusiva e non ostile, diritti e accesso alle opportunità, cultura della non-violenza. Per ciascuna delle azioni programmate, il Piano prevede attività definite in modo specifico, calendarizzate, realizzabili e attribuite a specifici responsabili, pur con il contributo di segmenti molto ampi della comunità Sapienza e finanziato, laddove necessario, da specifiche fonti di finanziamento, per lo più ottenute attraverso la partecipazione a bandi esterni.

---

[38] 1: Equilibrio vita privata/vita lavorativa, cultura dell'organizzazione e lotta agli stereotipi; 2: Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali; 3: Uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera; 4: Integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti e nella formazione; 5. Contrasto della violenza di genere, comprese le molestie sessuali.

[39] Il documento di rendicontazione e il nuovo GEP 2025-2027 è stato rilasciato dal GEP Team di Sapienza, presieduto dal Delegato della Rettrice (Prorettore Vicario Ciccarone), e composto da: Loredana Segreto, DG; Giuliana Scognamiglio, Presidente pro-tempore CUG e in rappresentanza del gdr del Piano delle Azioni Positive (PAP) e del Bilancio di Genere (BdG), Fabio Lucidi, Coordinatore CTS sulla Diversità e l'Inclusione, prof. Mancini, Prorettore per l'Autonomia organizzativa, l'innovazione amministrativa e la programmazione delle risorse; Fabrizio De Angelis, Dirigente, in rappresentanza del personale TA; Lucia Lombardo e Lorenzo Madonna in rappresentanza della componente studentesca.

[40] Il documento è stato approvato con delibera SA 283/2024 e delibera CDA 387/2024 ed è disponibile alla seguente pagina web: https://www.uniroma1.it/it/pagina/equity-plan

[41] Il CTS è costituito da docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo. Alle attività del CTS partecipano attivamente rappresentanti di altri organi dell'Ateneo operanti in ambiti analoghi come il Comitato Unico di Garanzia, la Delegata per le Pari Opportunità, quella per Disabilità e DSA, quella per il Counseling.

Pari opportunità ed Inclusione[42]

Nel corso del 2024 è stato rinnovato l'incarico della Consigliera di fiducia[43] che, in base al Codice di condotta nella lotta contro le molestie sessuali di Sapienza[44], ha il compito di fornire consulenza e assistenza alle vittime e di contribuire alla soluzione dei casi che le vengono sottoposti, per prevenire e fronteggiare possibili situazioni di molestie legate al genere che possono verificarsi nelle relazioni di studio e di lavoro.

Inoltre, l'Ateneo ha fortemente implementato nel corso degli ultimi anni politiche volte a garantire alla comunità studentesca un ambiente di studio sereno, attento alla tutela della riservatezza e della dignità dell'individuo, in cui i rapporti interpersonali siano improntati alla correttezza e al rispetto reciproco, in attuazione dei principi di libertà e di inviolabilità della persona e del diritto all'identità personale. Al fine di garantire anche al personale docente, tecnico-amministrativo ed alle/agli assegniste/i di ricerca un ambiente lavorativo improntato ai suddetti principi, gli OOCC di Sapienza hanno approvato[45] il *Regolamento sull'attribuzione di una "identità alias" al personale docente, alle assegniste e agli assegnisti di ricerca e al personale tecnico-amministrativo di Sapienza Università di Roma*[46].

1.5 L'Assicurazione della qualità

Fin dal 2005 Sapienza dispone di un proprio Sistema per l'Assicurazione della Qualità (AQ)[47], strutturato in modo che le attività e i servizi offerti negli ambiti della didattica, della ricerca e della terza missione soddisfino le aspettative e le esigenze dei soggetti che ne usufruiscono o che siano interessati a usufruirne, in coerenza con la missione, gli obiettivi strategici e le politiche dell'Ateneo. Dal 2009 un presidio stabile, il Team Qualità (TQ[48]), coordina le politiche per la qualità, la programmazione, l'attuazione e la gestione dei processi, e le azioni per la loro realizzazione a livello centrale e periferico; l'attuale TQ opera in coerenza con la normativa sul sistema Autovalutazione, Valutazione periodica, Accreditamento (AVA). La positiva interazione tra TQ, NVA e gli altri attori del sistema permette la circolazione delle informazioni e il complessivo coordinamento delle iniziative di AQ. Il Sistema di AQ ha come obiettivo principale l'esercizio di un'autonomia responsabile e affidabile nell'uso delle risorse pubbliche e nei comportamenti collettivi e individuali di tutti i componenti della Comunità Sapienza che concorrono, ciascuno per specifico ruolo e responsabilità, alle missioni strategiche dell'Ateneo.

Le politiche per l'AQ sono costantemente aggiornate e adeguate agli indirizzi ministeriali e dell'ANVUR; in particolare in seguito all'ultimo aggiornamento del

---

[42] Il paragrafo è stato redatto in collaborazione con l'Area Organizzazione e sviluppo professionale.
[43] https://www.uniroma1.it/it/pagina/consigliera-di-fiducia-della-sapienza
[44] https://www.uniroma1.it/it/documento/codice-di-condotta-nella-lotta-contro-le-molestie-sessuali-di-sapienza-emanato-con-dr-n
[45] Il Consiglio di Amministrazione con delibera n. 429 del 19.12.2023 e il Senato Accademico con delibera n. 34 del 06.02.2024.
[46] Emanato con Decreto Rettorale n. 371/2024 del 15.02.2024, https://www.uniroma1.it/it/documento/regolamento-sullattribuzione-di-una-identita-alias-al-personale-docente-alle-assegniste-e
[47] https://www.uniroma1.it/it/pagina/documenti-e-linee-guida-0
[48] Statuto vigente di Sapienza, art. 4, comma 7. Per ulteriori informazioni sul Team Qualità consultare la pagina sul sito istituzionale: https://www.uniroma1.it/it/pagina/team-qualita

sistema AVA (modello AVA3)[49] il TQ si è attivato per introdurre i nuovi elementi all'interno dei diversi livelli del sistema di Ateneo. Inoltre, a 5 anni dal precedente accreditamento, Sapienza riceverà nuovamente la visita della Commissione di esperti di Valutazione (CEV) incaricata da ANVUR nel primo semestre del 2026.
In questo quadro, l'Ateneo ha nel 2024 portato avanti – attraverso un approccio PDCA (plan-do-check-act) - una serie di attività di aggiornamento e revisione del proprio sistema alla luce delle variazioni del contesto interno ed esterno, ivi compresa un'importante produzione documentale.

Il 2024 ha infatti visto la rielaborazione - con l'ausilio di un Gruppo di Lavoro dedicato, composto sia da membri della Governance che da componenti dell'amministrazione - del documento "**Politiche per la Qualità di Sapienza**" [50], che delinea le politiche per la qualità espresse in modo formale dalla *Governance* dell'Ateneo, chiarendo gli standard di qualità cui l'Ateneo tende, condividendo le aspettative con tutti i membri della Comunità, in un'ottica di trasparenza, coerenza delle azioni e miglioramento continuo anche ai fini dei processi di accountability e rendicontazione esterna. Il documento si pone al vertice del sistema documentale di Ateneo per la Qualità, e vi si collegano da un lato i documenti di pianificazione di Ateneo (Piano Strategico, Piano Triennale e PIAO) e, dall'altro, tutta la documentazione relativa al Sistema di Assicurazione della Qualità.

L'Ateneo ha svolto un processo di riesame su più livelli, al fine di valutare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia nella gestione e nell'attuazione delle politiche e delle strategie e nel conseguimento degli obiettivi stabiliti; questa attività ha permesso di individuare azioni di miglioramento e cogliere esigenze e priorità per il breve-medio periodo. In particolare:

- Il **Riesame del Sistema di Assicurazione della Qualità[51],** condotto con il supporto del TQ e del Nucleo di Valutazione per verificare l'efficacia delle politiche per il miglioramento continuo dell'AQ di Sapienza, ha individuato una serie di ambiti di intervento - anche sulla base delle azioni già svolte in esito al Rapporto di accreditamento ANVUR del 2020[52] e di quanto emerso dalle Relazioni annuali del Nucleo di Valutazione, del TQ e delle CPDS nonché dagli esiti dell'analisi delle Schede di Monitoraggio Annuale (SMA) e di Riesame Ciclico dei CdS.
- Parallelamente è stato aggiornato il **documento specifico sul Sistema di AQ Sapienza**[53] che riporta ruoli, responsabilità e processi nell'ambito del sistema di AQ, descrivendone articolazioni, strutture di riferimento, compiti e responsabilità,

[49] In attuazione del DM n. 1154/2021, l'ANVUR ha varato il modello di accreditamento AVA3, che riguarda tutte le missioni istituzionali degli Atenei – Didattica, Ricerca, Terza Missione/Impatto Sociale – e comprende anche l'ambito delle risorse (finanziarie, strutturali e di personale). Per ulteriori informazioni: https://www.anvur.it/attivita/ava/accreditamento-periodico/modello-ava3/strumenti-di-supporto/

[50] Il documento è disponibile alla seguente pagina. https://www.uniroma1.it/it/pagina/assicurazione-qualita-sapienza

[51] Il riesame del sistema di Assicurazione della Qualità è stato approvato dagli organi Collegiali nelle sedute del SA del 10 dicembre 2024 (delibera n. 285) e del CdA del 17 dicembre 2024 (delibera n. 389)

[52] Il rapporto di Accreditamento Periodico è pubblicato alla pagina di ANVUR https://www.anvur.it/it/assicurazione-della-qualita/istituzioni-e-sedi/universita/accreditamento-periodico/rapporti-di-0

[53] Vedasi la pagina dedicata al Sistema di AQ di Sapienza- https://www.uniroma1.it/it/pagina/assicurazione-qualita-sapienza

sia a livello centrale che periferico. Data la complessità organizzativa di Sapienza, il sistema di AQ è stato strutturato in modo articolato e capillare, al fine di raggiungere l'intera Comunità. Lo schema organizzativo delle attività "a rete" prevede che i diversi attori operino in modo interconnesso e si propone di valorizzare le competenze delle sue principali strutture, favorendo il coinvolgimento attivo di tutti i portatori di interesse, interni ed esterni.

- Il **Riesame del Sistema di Governo**[54] ha inteso verificare l'adeguatezza della struttura organizzativa e decisionale dell'Università con il coinvolgimento delle diverse figure istituzionali. Partendo da un'attenta analisi delle attività svolte da Prorettori, Delegati e Direttrice Generale, è emerso che Sapienza ha adottato una struttura di Governo con una chiara e articolata definizione di ruoli e responsabilità, funzionale all'attuazione delle proprie strategie e alla gestione delle attività, in coerenza con le competenze e le risorse disponibili. I mandati di Prorettori/Delegati[55] sono stati definiti considerando anche una sinergia trasversale e verticale delle rispettive competenze, al fine di contribuire al raggiungimento delle politiche di Ateneo. Inoltre, al fine di valorizzare l'interconnessione tra le strategie della *Governance* e le linee operative dell'Amministrazione centrale, è stato elaborato un prospetto che riporta le azioni da attuarsi in linea con i documenti di indirizzo e di pianificazione strategica dell'Ateneo. Il documento ha inteso inoltre rilevare eventuali esigenze di modifica dello Statuto e/o del Regolamento Generale di Ateneo.

Anche a valle degli esiti dei Riesami, l'Ateneo ha rafforzato e sistematizzato le attività di monitoraggio degli indicatori per gli ambiti di interesse strategico per Sapienza (ANVUR, MUR etc) con il supporto di piattaforme e cruscotti dedicati per l'analisi dei dati disponibili.

In preparazione alla prossima visita di accreditamento periodico, inoltre, e coerentemente con le Linee Guida ANVUR[56], l'Ateneo ha avviato un primo **esercizio di Autovalutazione relativo ai Requisiti di Sede**. Il metodo scelto è quello del "Gruppo integrato di Ateneo", composto da Prorettori e Delegati della Governance, componenti del TQ, responsabili e/o referenti delle Aree Amministrative e del Gruppo di Supporto al TQ, in linea con le indicazioni ANVUR e sulla base dell'articolazione della Governance di Sapienza e dell'organizzazione dell'Amministrazione, al fine di una redazione condivisa e consapevole della scheda di autovalutazione quale momento di riflessione organizzativa.

Nell'ambito delle attività di implementazione e perfezionamento del sistema di AQ, l'Ateneo ha rafforzato specifiche attività, anche con riguardo alle iniziative di formazione, con un'attenzione costante ai processi e aggiornando regolarmente la documentazione di supporto.

---

[54] Il riesame del sistema di Governo è stato approvato dagli organi Collegiali nelle sedute del SA dell'8 ottobre 2024 (delibera n. 226) e del CdA del 22 ottobre 2024 (delibera n. 304).

[55] La Rettrice, tenuto conto degli esiti del riesame del Sistema di Governo, ha ridefinito l'assetto organizzativo della Governance per il biennio 2024-2026, prevedendo nella composizione 23 Prorettori e 24 Delegati, con un'Area dedicata alla Terza e Quarta Missione, anche al fine di rafforzare i rapporti con la comunità studentesca e prevedendo nuove deleghe strategiche.

[56] https://www.anvur.it/sites/default/files/2025-01/AVA3-LG-Autovalutazione_Valutazione-2024-04-04.pdf

Per tutto il 2024 sono stati organizzati incontri di formazione/informazione con i rappresentanti dei Corsi di studio e delle Facoltà di Ateneo, con il coinvolgimento di tutti gli attori coinvolti nei processi di AQ (Presidi, Direttori di Dipartimento, Manager Didattici di Facoltà, Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, Comitati di Monitoraggio). In particolare, è stato approfondito l'andamento dell'attrattività dei CdS (anche rispetto alla numerosità della classe), delle iscrizioni complessive, delle iscrizioni fuori corso e degli abbandoni (soprattutto nel passaggio dal primo al secondo anno). Particolare attenzione è stata inoltre dedicata all'analisi dei dati relativi all'internazionalizzazione dell'offerta formativa (in ingresso e in uscita). I report sono stati condivisi con i Corsi di Studio, i Dipartimenti e le Facoltà, in occasione di incontri dedicati, con la finalità di fornire agli attori coinvolti nell'AQ di Ateneo degli strumenti di supporto potenzialmente utili ad indagare l'andamento dei Corsi di Studio, con riferimento ad aspetti specifici e all'individuazione di eventuali persistenze di aree di miglioramento[57].

Sapienza ha implementato e valorizzato negli anni il contributo e il ruolo degli studenti nel processo di autovalutazione, rafforzandone le opportunità di espressione con la promozione del rilevamento in aula delle opinioni sulla didattica da parte dei docenti, nonché implementato procedure relativamente all'istituzione di nuovi CdS.

Anche per i **Corsi di Dottorato di Ricerca** l'Ateneo nel 2024 ha implementato specifiche attività, con una chiara definizione di tempistiche e responsabilità, e organizzato incontri dedicati all'approfondimento e all'allineamento ai requisiti AVA3, con il coinvolgimento delle rappresentanze dei dottorandi dei rispettivi Corsi. Con modifica al regolamento di Sapienza per i Dottorati di Ricerca è stato richiesto ai Corsi di Dottorato di nominare una Commissione di Gestione di Assicurazione Qualità. È stato formalizzato un processo per la stesura e il conferimento del "*Documento Sapienza di analisi dei risultati relativi agli indicatori ANVUR"* ed è stata sistematizzata la rilevazione delle opinioni dei dottorandi e dei dottori di ricerca, i cui esiti vengono analizzati dai Coordinatori dei Corsi di dottorato nel "*Documento Sapienza di analisi dei risultati della compilazione dei questionari sulle opinioni dei dottorandi e dei dottori di ricerca"*.

L'Ateneo ha implementato il monitoraggio dei processi di **AQ nella Ricerca** scientifica anche attraverso l'utilizzo di un repository istituzionale dei prodotti che garantisce trasparenza, accountability e, ove possibile, l'accesso aperto alle pubblicazioni e ai dati della ricerca[58]. L'archivio istituzionale IRIS (Institutional Research Information System) consente di archiviare e monitorare i prodotti della ricerca attraverso il repository istituzionale (IRIS – IR, *Institutional Repository*) e, dal 2024, anche i progetti di ricerca (IRIS – AP, *Activities & Projects*).

Per quanto riguarda la valutazione dei processi di **AQ nella Terza Missione**, Sapienza ha avviato un sistema di autovalutazione e monitoraggio, adottando strumenti per misurarne qualità e impatto: sono state redatte Linee guida e un

[57] Si rimanda, per le informazioni più di dettaglio, ai contenuti della relazione del Team Qualità Sapienza, pubblicata alla pagina https://www.uniroma1.it/it/pagina/documenti-e-linee-guida-0
[58] https://www.uniroma1.it/it/pagina/sapienza-lopen-access

Vademecum per il monitoraggio della Terza Missione[59], in base alle quali l'Ufficio Terza Missione invita annualmente i Referenti Terza Missione di Dipartimento e Facoltà a compilare una scheda di rilevazione dell'impegno profuso in termini di organizzazione interna alla struttura e di autovalutazione; gli stessi soggetti compilano e aggiornano il censimento delle attività di Terza Missione tramite una piattaforma dedicata sempre aperta e accessibile. Sono stati organizzati cicli di incontri online per confrontare esperienze e buone prassi sulla Terza Missione, anche a livello internazionale. Sapienza ha inoltre istituito la Cabina di Regia di Referenti di Terza Missione di Facoltà[60] a supporto dei lavori per la VQR 2020-2024, con funzioni di raccordo tra i Dipartimenti, le Facoltà, la Governance Terza e Quarta Missione e l'Amministrazione centrale e per la promozione di un sistema coordinato di valorizzazione della Terza Missione delle Facoltà e dei Dipartimenti ad esse afferenti.

In tema di orientamento e tutorato, la Commissione Orientamento e Tutorato (CORET)[61], ha predisposto il Piano di Ateneo per l'Orientamento e il Tutorato a.a. 2022-25[62]. Grande attenzione è stata dedicata al supporto agli studenti in ingresso, in itinere e in uscita, con l'aumento delle azioni di orientamento precoce nelle scuole, l'organizzazione di eventi e percorsi di orientamento, il potenziamento degli strumenti digitali (a partire dal Portale per l'orientamento[63] nel sito istituzionale), la valorizzazione dell'interazione tra Sapienza con il mondo del lavoro con consolidate attività di placement.

1.6 La transizione digitale[64]

La transizione digitale, promossa a livello governativo per tutte le Pubbliche Amministrazioni dall'AGID[65], è al centro delle politiche di innovazione di Sapienza, ed è il fulcro di una trasformazione culturale profonda, che coinvolge tutti gli aspetti dell'attività accademica e amministrativa. Si tratta infatti di un processo - graduale ma continuo - di adozione e integrazione delle tecnologie digitali nell'organizzazione al fine di migliorare l'efficienza e la trasparenza dei processi, la qualità e l'accessibilità dei servizi, le modalità di comunicazione, stando al passo con la trasformazione digitale del Paese e del mondo intero.

Sapienza è impegnata nella realizzazione di una transizione al digitale in linea con i propri obiettivi e valori. Già dal 2021 l'Ateneo ha avviato un progetto pluriennale di digitalizzazione e reingegnerizzazione dei servizi[66], "*Attività propedeutiche alla*

---

59 https://www.uniroma1.it/it/pagina/monitoraggio-e-valutazione-di-impatto-della-terza-missione
60 https://www.uniroma1.it/it/pagina/cabina-di-regia-di-referenti-di-terza-missione-di-facolta
61 https://www.uniroma1.it/it/pagina/commissione-lorientamento-e-tutorato-coret-e-tutor-di-facolta
62 Piano di Ateneo per l'orientamento e il tutorato | Sapienza Università di Roma (uniroma1.it)
63 https://orientamento.uniroma1.it/
64 Paragrafo elaborato con la collaborazione del Centro InfoSapienza.
65 L'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) è **l'**agenzia tecnica della Presidenza del Consiglio che garantisce la realizzazione degli obiettivi dell'Agenda digitale italiana coordinando tutte le Amministrazioni del Paese. Vedi anche il Piano Triennale dell'informatica, consultabile qui: https://www.agid.gov.it/it/agenzia/piano-triennale
66 declinato operativamente negli anni nell'ambito degli obiettivi di performance, vedi obiettivo n. 5.33 del Piano Performance 2021, l'obiettivo B.9 del Piano Performance 2022, l'obiettivo B.XI del Piano Performance 2023 , e B.XI nel Piano Performance 2024 che in questo documento si rendiconta.

Transizione Digitale: mappatura dei processi e criteri minimi di sicurezza", e attivato la Cabina di regia[67] per la digitalizzazione e informatizzazione dell'Ateneo, a diretto supporto della *Governance* per la programmazione, la razionalizzazione e il monitoraggio di tutti gli interventi inerenti al supporto e al potenziamento della digitalizzazione e informatizzazione dell'Ateneo. Il tema è presente e diffuso anche nel Piano Strategico di Ateneo 2022-2027: nell'ambito strategico "Strumenti e risorse", un punto programmatico dedicato[68] identifica la digitalizzazione e la semplificazione come necessità strategiche dell'Ateneo.
Nel 2024, Sapienza ha proseguito il proprio percorso di transizione digitale, consolidando le attività avviate negli anni precedenti e introducendo importanti evoluzioni tecnologiche e organizzative.

Il Progetto "*Attività propedeutiche alla Transizione Digitale: mappatura dei processi e criteri minimi di sicurezza*"

In continuità con il progetto pluriennale di cui sopra, l'Ateneo ha rafforzato il proprio impegno nella digitalizzazione dei processi, nella valorizzazione del patrimonio informativo e nella promozione di una cultura digitale diffusa. Le attività, molto articolate e complesse e portate avanti recependo le novità definite dalla Direttiva NIS2 in materia di sicurezza, hanno visto il coinvolgimento di tutto il personale tecnico-amministrativo afferente alle Strutture di Ateneo (Amministrazione Centrale nelle sue diverse articolazioni, Dipartimenti, Facoltà e Centri).

- *Riprogettazione della piattaforma Chàrtis*. L'esperienza maturata nel 2022 e nel 2023 con la mappatura di oltre 800 processi e l'adozione del repository informativo Chàrtis ha costituito la base per una profonda riprogettazione della piattaforma. La nuova architettura, più flessibile e scalabile, è stata progettata per migliorare l'usabilità e l'interoperabilità, potenziare la capacità analitica, supportare in modo più efficace le esigenze delle strutture, abilitare una gestione dinamica e intelligente dei flussi informativi.
- *Aggiornamento dei processi e valorizzazione del dato*. Le strutture amministrative centrali hanno continuato ad aggiornare i processi già mappati, migliorando la qualità dei dati e semplificando i procedimenti. Il numero complessivo dei processi mappati resta superiore agli 800. Questo lavoro ha rafforzato l'analisi puntuale dei workflow, che costituiscono la base del patrimonio informativo dell'Ateneo e rappresentano un supporto strategico per le decisioni della Governance.
- *Gestione documentale.* A maggio 2024 è stata adottata la nuova versione del sistema di gestione documentale Titulus 5 che prevede nuove importanti funzionalità e la possibilità di attivare workflow autorizzativi. È stata svolta attività formativa sia in modalità frontale che asincrona e tramite la predisposizione di un Vademecum. Le attività hanno interessato tutte le Strutture.
- *Intelligenza Artificiale e innovazione strategica.* Sono stati condotti assessment per l'adozione di strumenti di Intelligenza Artificiale, con l'obiettivo di esplorarne

[67] D.R. n. 257/2021: https://www.uniroma1.it/it/pagina/cabina-di-regia-la-digitalizzazione-e-informatizzazione-dellateneo
[68] "Digitalizzazione e semplificazione dei processi e integrazione degli applicativi".

l'applicabilità in ambiti strategici: analisi predittiva dei flussi di lavoro; supporto decisionale per la *Governance*; ottimizzazione dei servizi agli utenti; classificazione automatica dei documenti e gestione intelligente delle richieste. Queste attività si inseriscono in una visione di trasformazione digitale intelligente, in cui la tecnologia è un abilitatore di innovazione organizzativa e culturale. La trasformazione in essere supporterà l'abbattimento dei 'compiti ripetitivi' operati dal personale TA, migliorerà i servizi agli studenti, supporterà i docenti nell'adozione di nuove tecnologie per la didattica.

- *Formazione e valorizzazione del capitale umano.* Il progetto ha continuato a supportare la definizione di percorsi formativi mirati, correlati alle competenze digitali richieste, con l'obiettivo di valorizzare il patrimonio umano dell'Ateneo, promuovendo una cultura digitale consapevole e diffusa.
- *Accessibilità e flessibilità operativa.* Le attività sono state svolte in modalità ibrida, sia in presenza che in lavoro agile, grazie a infrastrutture IT avanzate e gestione del cloud che garantiscono piena accessibilità agli strumenti digitali, ovunque e in qualsiasi momento.

Piano Triennale ICT – Introduzione e Attuazione in Sapienza

In linea con gli obiettivi del Decennio Digitale 2030 e con le direttive dell'AGID, e nel quadro delle linee guida contenute nel Piano triennale dell'informatica[69], Sapienza ha avviato nel 2024 un percorso strutturato per la redazione del proprio Piano Triennale ICT, con l'obiettivo di rafforzare la *governance* digitale e pianificare in modo strategico gli investimenti tecnologici.

A tal fine, è stata condotta un'indagine di mercato per individuare un partner ICT qualificato con cui collaborare alla definizione del piano. Al termine del 2024 sono stati avviati i lavori istruttori, articolati in un workflow progettuale composto da quattro fasi principali:

1. Assessment ICT: Analisi dello stato attuale delle infrastrutture, dei sistemi e dei servizi digitali dell'Ateneo.
2. Demand Management: Rilevazione e prioritizzazione dei fabbisogni digitali delle strutture accademiche e amministrative.
3. Individuazione degli obiettivi ICT: Definizione degli obiettivi strategici in coerenza con il Piano Nazionale e con le esigenze specifiche dell'Ateneo.
4. Formalizzazione del Piano: Redazione del documento finale, che guiderà le azioni ICT di Sapienza nel triennio successivo.

Questo approccio metodico e partecipato consente all'Ateneo di allinearsi alle politiche nazionali in materia di digitalizzazione, valorizzando al contempo le proprie specificità e competenze interne.

[69] Vedi nota 53.

1.7 Gli outcome degli obiettivi operativi di Sapienza

Il sistema di obiettivi per le Aree dell'Amministrazione Centrale del PIAO 2024-2026[70], (cap. 3 - Performance e Allegato A), è stato elaborato in coerenza con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) di riferimento, il Piano Strategico di Ateneo e gli obiettivi della Direttrice Generale[71], di cui è declinazione operativa. Il sistema presenta elementi di continuità con il precedente in un'ottica di prosecuzione delle attività già avviate per gli obiettivi pluriennali, ma integra al suo interno anche nuovi obiettivi in linea con le più priorità individuate e con i cambiamenti intervenuti, sia a livello interno che esterno.

In questo quadro, Sapienza ha individuato 39 obiettivi chiari, perseguibili e verificabili, classificati per "Prospettiva" e "Tipologia"[72] e corredati di indicatori di performance e target di raggiungimento; per ognuno di essi sono state definite le azioni da compiere, fissando le attività, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative necessarie.

Il presente paragrafo ne illustra i principali risultati raggiunti in termini di *outcome* e in relazione agli ambiti strategici del Piano Strategico 2022-2027; il dettaglio sul raggiungimento dei target degli indicatori individuati è rappresentato nel paragrafo 2.1, tabella 5.

CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO

L'Università genera valore pubblico attraverso il perseguimento dei suoi scopi istituzionali; i punti programmatici/OVP previsti dal Piano Strategico 2022-2027 per questo ambito riguardano infatti l'impegno per una didattica multidisciplinare e di qualità, l'attenzione alla formazione superiore e continua, l'orientamento all'eccellenza della ricerca, puntando sull'innovazione e sul sostegno alla imprenditorialità, senza dimenticare la necessaria promozione e lo sviluppo della divulgazione e comunicazione.
Gli obiettivi operativi declinati per il 2024 sono stati dunque orientati a garantire servizi a supporto di una formazione di qualità, inclusiva e partecipata dei percorsi formativi promuovendo la cultura dello scambio di conoscenze e dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita; a sostenere le linee di azione previste nell'ambito dei progetti finanziati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR attraverso un adeguato supporto amministrativo, tecnico e gestionale; a consolidare i servizi dedicati alle attività di supporto a ricerca, innovazione, imprenditorialità e divulgazione.

---

[70] Il PIAO 2024-2026 è stato approvato dal CdA con delibera n. 1 del 23 gennaio 2024 e dal SA con delibera n. 31 del 6 febbraio 2024, e conteneva 36 obiettivi; nel mese di maggio è stato integrato con 3 nuovi obiettivi (con numerazione B.XXI, B.XXII, B.XXIII) e infine nuovamente aggiornato nel mese di luglio 2024, in coerenza con gli esiti del monitoraggio intermedio condotto alla data del 30 giugno, e approvato dal CdA con delibera n. 218 del 18 luglio 2024.

[71] Gli obiettivi della Direttrice Generale per l'anno 2024 sono stati approvati dal SA con delibera n. 303 del 12 dicembre 2023 e dal CdA con delibera 427 del 19 dicembre 2023; gli stessi obiettivi sono stati confermati per la nuova DG, per il periodo novembre-dicembre 2024 dal CdA con delibera n.345 del 19 dicembre 2024 e dal SA con delibera n. 286 del 10 dicembre 2024.

[72] Si tratta di una classificazione introdotta per la prima volta nel 2022, attraverso il SMVP, al fine di chiarire ulteriormente agli stakeholder il tipo di *outcome* atteso. Vedi anche successivo paragrafo 2.1, tabella 6.

Nel quadro del supporto ai percorsi formativi, sono proseguite le attività **per sostenere la promozione e il rafforzamento dell'alta formazione e la specializzazione post-laurea di livello dottorale**[73]. Grazie ai finanziamenti PNRR per l'a.a. 2024/2025 sono state assegnate a Sapienza 218[74] borse destinate a dottorati di ricerca innovativi rispondenti ai fabbisogni di innovazione delle imprese anche promuovendo l'assunzione dei ricercatori, coniugando così l'azione formativa con gli obiettivi di Terza e Quarta Missione dell'Ateneo. Sono state inoltre curate convenzioni con oltre 80 enti finanziatori di borse di dottorato nell'ambito delle quali sono state bandite ulteriori 26 borse su progettualità PNRR dei partenariati estesi e degli ecosistemi dell'innovazione e 7 sulle progettualità PNRR dell'Agenzia di cybersicurezza nazionale e SoBigData. Con fondi a carico del Bilancio universitario sono state assegnate 676 borse per i 96 Corsi di Dottorato – di cui 4 di Interesse Nazionale – del 40° ciclo; 20 borse sono state rese disponibili da finanziatori esterni[75].
Le borse di dottorato finanziate a valere su risorse PNRR devono coprire tematiche di ricerca specifiche e sono sottoposte a vincoli particolari, quali la permanenza obbligatoria all'estero per un periodo non inferiore a 6 mesi e l'ospitalità/co-finanziamento da parte dei soggetti ospitanti, con obbligo di rendicontazione scientifico-contabile periodica; è quindi fondamentale **l'attività di supporto costantemente assicurata per i Coordinatori di dottorato**.
Rispetto all'erogazione delle borse di dottorato e alla gestione della carriera dei dottorandi PNRR è stata **garantita la tracciabilità dei flussi finanziari PNRR**. Dal punto di vista gestionale è stata inoltre implementata una funzione dell'applicativo carriere dei dottorandi che consente di **automatizzare la gestione delle convenzioni e dei finanziamenti** da e verso enti esterni per l'erogazione delle borse di dottorato di ricerca, anche PNRR, attraverso il caricamento a sistema degli atti convenzionali, corredati di metadati agganciati al dottorando beneficiario tali da garantire l'accurato tracciamento dei titoli di credito dell'Ateneo.
Si segnala inoltre che, nell'ambito del PNRR, è stato previsto il **Sotto-investimento T4 "*Iniziative Transnazionali in materia di istruzione* (TNE)**" volto a istituire almeno 10 centri permanenti di istruzione superiore all'estero e migliorare l'internazionalizzazione delle università italiane, in collaborazione con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. Sapienza ha partecipato all'Avviso del MUR per la concessione di finanziamenti presentando **4 proposte, in qualità di partner, tutte ammesse a finanziamento[76].**

---

[73] https://www.uniroma1.it/it/pagina/dottorati-di-ricerca

[74] Di cui 10 sono state cedute, previo convenzionamento, e bandite per conto di Sapienza da Politecnico di Bari, Università di Genova, Università degli Studi del Salento, Politecnico di Torino, Università degli Studi di Perugia, Università degli Studi di Firenze.

[75] INFN, ENEA, European Space Agency, Istituto Italiano di Tecnologia, Titan4, Autorità di bacino distrettuale dell'Appennino centrale, Honor Frost Foundation, VZW Cardiovascular Research Center Aalst (Belgium), INAF, ASI

[76] *UNITAFRICA - Empowering the Academic Cooperation between Italy and Africa*, coordinato dall'Università degli Studi di BRESCIA, per Sapienza il Dipartimento di Scienze dell'Antichità; *MOVING ITALIANNESS - Promoting innovation capacity in the higher education system of argentina and italia through an action scheme for the mobility and cooperation of university students and professors*, coordinato dal Consorzio CUIA e per Sapienza il Dipartimento di Scienze Anatomiche, Istologiche, Medico Legali e dell'Apparato Locomotore; *IMPACT - Innovative Mediterranean Partnership for Advancing Collaborative Teaching*, coordinato dall'Università degli Studi ROMA TRE; e per Sapienza il Dipartimento di Chimica e Tecnologie del

Vista la rilevanza e l'impatto del **PNRR**, sono proseguite le attività della Cabina di regia e dei gruppi di lavoro PNRR, dedicati al reclutamento di RTDA e Tecnologi, alla gestione delle borse di dottorato PNRR, alla definizione delle procedure di acquisto specifiche con fondi PNRR, alla gestione del rispetto del principio DNSH PNRR Pnc salute[77]. Inoltre, per **favorire la condivisione e la diffusione delle buone pratiche e rafforzare la collaborazione tra Amministrazione centrale e Dipartimenti**, soprattutto nell'ambito delle complesse fasi di progettazione, management e rendicontazione di progetti di ricerca in base a finanziamenti PNRR, sono state realizzate guide operative, incontri e workshop che hanno coinvolto sia la componente accademica (referenti Scientifici dei progetti), che la componente amministrativa dei Dipartimenti (Responsabili amministrativi delegati e Referenti della ricerca dipartimentali) con l'obiettivo di condividere problematiche e possibili soluzioni per una più efficiente gestione dei progetti e a migliorare la capacità di spesa nell'ambito dei progetti PNRR.

Al fine di supportare l'attività di ricerca, sono proseguite le iniziative volte a **favorire la capacità progettuale e gestionale** in ambito europeo (programma *Horizon Europe*) con l'organizzazione di eventi di informazione e divulgazione, nell'ambito dell'iniziativa ***Horizon@Sapienza***[78], sia a rinforzo della partecipazione alle azioni ERC e MSCA[79] per supportare le ricercatrici e i ricercatori interessati a presentare una candidatura nell'ambito di tali programmi, che a beneficio della componente accademica e amministrativa per l'approfondimento di tematiche contrattuali e gestionali[80]. Sono state inoltre invitate a partecipare, in qualità di uditori, anche altre tipologie di attori (docenti, ricercatori, dottorandi, ecc..) della comunità scientifica potenzialmente interessati, a vario titolo, nelle attività di presentazione di proposte o di gestione dei progetti finanziati in ambito Horizon Europe. Sono state inoltre realizzate tutte le azioni previste dal **Piano di azione Sapienza** per quanto riguarda il rafforzamento del processo **Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R)** e si è proceduto alla progettazione e alla gestione di un percorso di formazione, quinta edizione del programma di formazione trasversale di Ateneo sulle

---

Farmaco *SHARE_Africa* - Science Hubs for Advanced Research & Education with Africa, coordinato dalla Fondazione IHEA per Sapienza il Dipartimento di Scienze dell'Antichità.

[77] Vedi link.

[78] Presentata in Senato Accademico il 16 gennaio 2024, di concerto con la Prorettrice alla Ricerca e il Prorettore alla Politiche per la ricerca internazionale

[79] Tra questi: *European Innovation Council*: 29 gennaio 2024, eic week – infoday; 29 gennaio-2 febbraio 2024, eic week: incontri face-to-face. *Cluster Tematici e Missions*: 4 marzo 2024, he missions – infoday;4-8 marzo 2024, incontri face-to-face. *Marie Sklodowska -Curie Actions*: 8 aprile 2024 – infoday msca per la presentazione di tutte le azioni finanziate dalla commissione europea nell'ambito del programma horizon europe; 22 aprile 2024 – workshop msca - pf per la presentazione della call 2024 msc post-doctoral fellowship. dal 20 al 31 maggio 2024 – grant writing lab – laboratorio di supporto alla scrittura di un application msca – pf per i ricercatori sapienza interessati alla partecipazione alla call 2024; *Partnerships Eu*: 13 giugno, european partnerships – infoday; *European Research Council*: 7 maggio 2024 – focus day sulla call erc adg 2024;15 luglio 2024 – infoday erc call starting e consolidator 2025; 18 luglio 2024 – focus day sulla call erc stg 2025; focus day sulla call erc cog 2025.

[80] 24 maggio 2024 - giornata informativa/formativa su "Research data e data management plan"; 12 giugno 2024 - giornata informativa/formativa su "Lump sum, flat rate, unit costs; 23 ottobre 2024 - giornata informativa/formativa su "Rendicontazione progetti HE e H2020".

4. 27 novembre 2024 - giornata informativa/formativa su "Utilizzo del Funding & Tender portal". 64 partecipanti

soft skills, rivolto a dottorandi, assegnisti di ricerca e ricercatori, con la finalità di valorizzare competenze richieste in ambito accademico e nel mercato del lavoro.
Per quanto concerne le **Infrastrutture di ricerca**, inoltre, sono state realizzate azioni volte al monitoraggio sullo stato di avanzamento delle procedure di acquisizione delle attrezzature finanziate tramite il Bando per le Medie e Grandi Attrezzature di interesse comune di Ateneo. Il monitoraggio è stato altresì finalizzato all'aggiornamento del Portale Ricerc@Sapienza, strumento fondamentale per ottimizzare l'utilizzo condiviso delle infrastrutture di ricerca e per dare visibilità a Sapienza Research Infrastructure[81].

È proseguito l'impegno per lo sviluppo e l'aggiornamento **delle competenze specialistiche** per la componente amministrativa delle strutture Sapienza: si segnala la realizzazione di un nuovo corso di formazione sulle competenze relative alla gestione del catalogo dei prodotti della ricerca di Sapienza IRIS[82] e alla validazione dei prodotti in esso conferiti; l'aggiornamento delle Linee Guida sugli affidamenti diretti per l'acquisto di beni e servizi, anche finanziati in tutto o in parte dal PNRR, e delle pagine web[83] dove sono pubblicati approfondimenti e FAQ in materia di appalti pubblici (ai sensi del Codice dei Contratti D.Lgs. 36/2023). È stato inoltre completato, anche al fine di pianificare ulteriori interventi e attività formative, il progetto di mappatura dei RUP; in particolare, è stata realizzata una "*dashboard monitoraggio RUP*" che consente di alimentare, per le diverse finalità individuate, documenti e attività poste in essere nella piattaforma di gestione della sottosezione "Gare e Appalti" del portale "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale[84].

Nell'ambito del **trasferimento tecnologico e della creazione d'impresa**, l'Ateneo si è impegnato nel rafforzamento del supporto amministrativo alla valorizzazione economica della conoscenza e nel rafforzamento della consapevolezza da parte della comunità accademica e della sua capacità progettuale. Sono stati organizzati workshop di formazione interna, per il supporto alla partecipazione a bandi di finanziamento, anche attraverso l'uso della piattaforma brevettuale *Derwent Innovation*; diffuse Linee Guida per la creazione di Start Up e Spin Off[85], creata una sezione di FAQ[86] ad uso dei proponenti delle Start Up, revisionati e condivisi i principali format contrattuali di TT e TM, prodotti anche in *legal-english*[87]*;* infine è stato avviato un Tavolo di coordinamento permanente con tutti gli startupper di Sapienza.
Nel corso del 2024 l'Ateneo si è qualificato come ***hub* di innovazione**, costruendo percorsi virtuosi di trasferimento tecnologico con startup, enti di ricerca e altre aziende, immaginando nuovi possibili modelli di business, organizzando incontri e

[81] https://www.uniroma1.it/it/pagina/infrastruttura-di-ricerca-di-ateneo
[82] https://www.uniroma1.it/it/pagina/iris
[83] https://www.uniroma1.it/it/elenco-approfondimento-in-materia-di-appalti-pubblici
[84] https://web.uniroma1.it/trasparenza/bandi-di-gara-e-contratti-dal-01072024
[85] https://www.uniroma1.it/it/pagina/attivare-una-start
[86] https://www.uniroma1.it/it/pagina/faq-i-proponenti-delle-start
[87] https://www.uniroma1.it/it/pagina/principali-format-contrattuali-itaen

avviando una serie di iniziative con l'obiettivo di avvicinare e far dialogare in modo permanente il sistema della ricerca con quello industriale.
A fine 2024 Sapienza ha inoltre lanciato il **Bando di Ateneo 2024 per iniziative di imprenditorialità accademica**[88], con una dotazione complessiva di € 150.000,00, per supportare le idee imprenditoriali dei docenti, ricercatori, dottorandi, assegnisti e specializzandi Sapienza nel loro percorso di sviluppo e validazione del progetto imprenditoriale attraverso l'erogazione di un sostegno finanziario per supportare il team nella fase di avvio del nuovo percorso imprenditoriale e/o di trasferimento tecnologico, auspicabilmente destinato ad attivare una Start Up Sapienza.
Sul fronte delle iniziative volte a **incentivare lo sviluppo tecnologico di progetti innovativi e favorire la creazione di impresa**, Sapienza ha avviato una serie di attività con l'obiettivo di avvicinare e far dialogare in modo permanente il sistema della ricerca con quello industriale, attivando processi virtuosi di trasferimento tecnologico che possano far risaltare il potenziale commerciale delle tecnologie già brevettate e del sottostante know-how, sfruttando e potenziando partnership già consolidate sul territorio regionale e nazionale. Nel 2024 è stato realizzato un Hackaton (maratona creativa) - Sapienza, in collaborazione con l'Agenzia Lazio Innova della Regione Lazio[89], per la presentazione e lo sviluppo di idee imprenditoriali ispirate, tra l'altro, ai principi della Ricerca e dell'Innovazione Responsabile (RRI). A valle dell'evento una start up Sapienza ha ottenuto un finanziamento "PreSEED".
È proseguito poi il lavoro di **promozione e accompagnamento delle azioni di valorizzazione del portafoglio brevettuale dell'Ateneo;** la Commissione Tecnica Brevetti, dopo aver selezionato i progetti di *Proof of Concept* (PoC)[90] relativi ai brevetti del portafoglio di Ateneo da sviluppare allo scopo di un upgrade tecnologico delle invenzioni (il cd. TRL[91]), ha avviato nel 2024 la valorizzazione di 4 PoC, con finanziamenti di circa 60.000 euro ciascuno.

STRUMENTI E RISORSE

Per migliorare le proprie performance occorre disporre di risorse e strumenti operativi efficaci ed efficienti che permettano di svolgere in modo più che adeguato le attività istituzionali e amministrative; una costante attenzione alla qualità e alla salute delle proprie risorse (umane, economiche, informative, strumentali) è infatti condizione fondamentale per creare Valore Pubblico. Tra i punti programmatici previsti per quest'ambito nel Piano Strategico 2022-2027: la promozione e formazione del capitale umano, l'innovazione di Governo e Amministrazione, la programmazione efficace delle risorse, la digitalizzazione e semplificazione dei processi e l'integrazione degli applicativi.

---

[88] https://www.uniroma1.it/it/pagina/bando-di-ateneo-2024-iniziative-di-imprenditorialita-accademica; il Bando ha finanziato 7 progetti.
[89] https://www.lazioinnova.it/innovazione-aperta/iniziativa/rristarthack/
[90] https://www.uniroma1.it/it/pagina/programmi-di-valorizzazione-proof-concept-poc nell'ambito del programma Sapienza "Bridge the GAP – creazione di ponti dell'innovazione tra il sistema ricerca e il sistema industriale" finanziato dal MIMIT.
[91] La scala TRL, adottata dal programma Horizon 2020 della Commissione europea, è un indice che identifica le fasi di ricerca e sviluppo, di riproduzione in laboratorio, di *testing*, di prototipizzazione sino al monitoraggio di fasi produttive operative.

A livello operativo, sono state messe in atto una serie di azioni volte ad adeguare l'Amministrazione ai requisiti di qualità del modello AVA 3, anche attraverso la valorizzazione delle persone e delle loro competenze, attuando percorsi innovativi di formazione continua, a vantaggio dell'efficacia e dell'efficienza gestionale e della qualità dei servizi per tutti gli *stakeholder*. Sono proseguite le attività finalizzate alla trasformazione digitale dei servizi orientate a qualità, semplificazione e trasparenza.

Per quanto riguarda la **valorizzazione delle risorse umane**, l'obiettivo 2024, in linea con le indicazioni ministeriali e i principi del PNRR, ha riguardato il **consolidamento delle esperienze pregresse e l'introduzione di miglioramenti progettuali per ottimizzare il piano formativo**, favorendo l'apprendimento e il mentoring per il personale neoassunto, attraverso percorsi di *onboarding*, per i Dirigenti, percorsi di formazione traversale per l'aggiornamento delle *softskill*, per il personale TAB, attraverso percorsi finalizzati anche all'*Employer Branding*. Il successivo capitolo 4 descrive puntualmente tutte le iniziative di formazione del personale nonché le altre attività in tema di sviluppo dell'organizzazione e del capitale umano (progressioni tra le Aree professionali del personale TA, progetto gestione risorse umane per competenze etc.).
In materia di **gestione dei trattamenti dei dati personali di Ateneo**, in coerenza con il Piano Privacy 2023-2025[92] di Sapienza nel corso del 2024 è stato implementato e messo a regime il software **Data Protection Manager** (DPM), ideato per automatizzare gli obblighi normativi in materia di protezione dei dati personali. Sono stati dunque erogati due eventi formativi[93] rivolti a designati e delegati ad operare nell'applicativo. È stata inoltre effettuata una mappatura dei processi privacy per individuare quelli da sottoporre a revisione alla luce del nuovo applicativo DPM.

L'impegno dell'Ateneo in tema di **promozione dell'etica, della buona amministrazione e della trasparenza delle attività è costante**; da un lato emerge da quanto fatto con le misure specifiche descritte nel Piano Anticorruzione (vedi capitolo 3), dall'altro si possono individuare ulteriori azioni, come ad esempio l'attività informativa svolta con le figure apicali sia dell'Amministrazione Centrale che delle Strutture per orientare correttamente l'attività amministrativo-gestionale e contribuire a prevenire l'insorgere di controversie giudiziali. È proseguito il processo di aggiornamento e divulgazione della Rassegna ragionata di giurisprudenza **sulle principali tematiche di interesse in ambito universitario**, articolata per macro-argomenti (diritto civile, diritto del lavoro e diritto amministrativo) e consultabile sul sito istituzionale[94], che fornisce un quadro aggiornato e organizzato delle pronunce giurisprudenziali, prevalentemente di legittimità, su questioni che rientrano nell'ambito di competenza e di azione delle diverse Strutture operanti in Sapienza.

In tema di transizione digitale, si è proceduto nello sviluppo del progetto di **digitalizzazione e conservazione della documentazione amministrativa**,

[92] https://www.uniroma1.it/it/pagina/piano-privacy-sapienza
[93] Tema: "Registro dei trattamenti Data Protection Manager".
[94] https://www.uniroma1.it/it/pagina/ufficio-consulenza-legale

proseguendo con attività mirate a verificare la formazione corretta dei documenti digitali e predisponendo moduli formativi - disponibili per tutto il personale sulla piattaforma *Moodle* - sul tema della digitalizzazione e sulla gestione del passaggio da Titulus 4 a Titulus 5 avvenuto all'inizio di maggio 2024 (vedi anche paragrafo 1.6). Infine, è stato redatto e pubblicato il **Manuale di Conservazione**[95], obbligatorio ai sensi delle Linee Guida AgID recanti Formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici.
Sono state calendarizzate 12 giornate di apertura straordinaria delle segreterie amministrative studenti, denominate "Pergamena day"[96] che hanno permesso lo smaltimento delle pergamene di laurea in giacenza. Le pergamene sono state rilasciate a vista anche tramite delega senza necessità di prenotazione. L'attività è stata divulgata in modo puntuale e capillare attraverso l'utilizzo di diversi canali e strumenti comunicativi quali pagina web di Ateneo, facebook, instagram, ecc.
Le pergamene consegnate nell'anno 2024 sono state 24.642 a fronte delle 12.987 consegnate nell'anno 2023.

Dal punto di vista del **potenziamento delle strutture e delle risorse tecnologiche e digitali**, è proseguita l'evoluzione dell'**infrastruttura informatica centralizzata (*High Performance Computing-HPC*)**. Nel 2024 si è proceduto al collaudo funzionale e dei carichi energetici con utenze di test ed è stato quindi effettuato lo studio del software che dovrà essere implementato per la gestione delle risorse di calcolo. Il sistema è già disponibile per ricercatori selezionati e formati in ambito HPC, con il duplice scopo di avviare elaborazioni massive in grado di portare il cluster ai normali livelli di esercizio e di sperimentare i livelli di usabilità e affidabilità della piattaforma di gestione. I feedback provenienti dalla *user experience* e le conseguenti azioni di rettifica, sono parte delle attività di *fine tuning* che verranno svolte nel 2025 per il completamento della configurazione e messa in esercizio.

Sono proseguite anche le attività necessarie a sviluppare il **nuovo applicativo per la didattica e per gli studenti**, un sistema gestionale in grado di ottenere personalizzazioni più adeguate, funzionali al contesto Sapienza e alle esigenze di studentesse e studenti. Nel corso del 2024 sono state perfezionate delle procedure e delle funzionalità, con attenzione all'adeguamento normativo e all'ottimizzazione dei processi; a giugno 2024 è stata rilasciata una parte del nuovo sistema SDS, comprendente dashboard, anagrafica e altre funzioni. Sono state inoltre seguite le attività necessarie per la digitalizzazione delle sedute di laurea, il processo di convalida degli esami per carriere contemporanee, lo studio dei processi di gestione delle identità digitali e lo studio di fattibilità sull'implementazione del fascicolo elettronico dello studente.

È proseguito lo sforzo per individuare una soluzione informatica finalizzata a **migliorare la gestione documentale e il flusso di lavoro lungo la filiera di**

[95] Il Manuale è stato adottato con disposizione della Direttrice Generale n. 2923 del 02/07/2024. https://www.uniroma1.it/it/pagina/settore-protocollo-gestione-e-conservazione-documentale
[96] https://www.uniroma1.it/it/node/483090

immatricolazione degli studenti internazionali, al fine di incrementare il numero di immatricolati internazionali, confermando il trend positivo di immatricolazioni da parte degli studenti internazionali già evidenziato lo scorso anno. Si è consolidata l'anticipazione della pubblicazione dei bandi per i corsi internazionali e ulteriori scadenze per le pre-iscrizioni sulle piattaforme Movein e Universitaly.

Tra le attività portate avanti al fine della **programmazione efficace delle risorse**, si segnala il perfezionamento, nel corso del 2024, delle fasi procedurali volte alla **centralizzazione degli acquisti di beni e servizi** per il servizio di fornitura di carta e sono stati individuati altri due servizi da centralizzare (servizio di trasporto e facchinaggio e servizio di assicurazione RC per i veicoli di servizio di proprietà di Sapienza) per i quali sono stati elaborati i capitolati di appalto.

Con riferimento al **rispetto delle disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni**, di cui all'articolo 4-bis del decreto-legge n. 13 del 24 febbraio 2023, convertito con modificazioni dalla legge n. 41 del 21 aprile 2023[97], Sapienza, ai sensi della normativa, monitora e pubblica trimestralmente e annualmente gli indicatori sul proprio sito di Amministrazione Trasparente[98]; i dati evidenziano che Sapienza rispetta pienamente la norma, come mostra il trend degli ultimi 5 anni. Si tratta di un risultato estremamente positivo cui contribuiscono, oltre ai dirigenti dell'Amministrazione Centrale, tutti i soggetti che all'interno dell'Ateneo gestiscono un budget. Attraverso l'implementazione del software del gestionale U-GOV è stato possibile monitorare in maniera efficace l'invio delle fatture da parte delle Aree dell'Amministrazione Centrale; l'obiettivo di ricevere i documenti di spesa per la liquidazione delle fatture, quindi, è stato raggiunto grazie a un efficace coordinamento fra gli Uffici interessati. L'indicatore di tempestività dei pagamenti per fatture di acquisto di beni e servizi si è attestato a 25 giorni (tempo medio ponderato di pagamento). Il tempo medio ponderato di ritardo ha registrato un valore di -7 giorni (con un lieve miglioramento nell'arco del 2024, da -6 a -7) il che inserisce l'Ateneo all'interno delle amministrazioni "virtuose", poiché i pagamenti vengono effettuati in anticipo rispetto alla loro naturale scadenza (il dato ovviamente considera sia l'Amministrazione Centrale che i Centri di spesa).

COMUNITÀ, SOCIETÀ CIVILE E TERRITORIO

Sapienza interagisce e si confronta costantemente con la propria Comunità, la società civile e il territorio in cui opera, contribuendo allo sviluppo civile e economico della città e del Paese. Tra i punti programmatici previsti nel Piano Strategico in riferimento a questo ambito ci sono: l'attenzione alla salute pubblica e al benessere in tutte le

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

[98] https://web.uniroma1.it/trasparenza/indicatore-di-tempestivit-dei-pagamenti

sue accezioni; il ruolo di Sapienza per la società; la cura di luoghi e spazi; l'impegno per l'attività di orientamento e tutorato con il sistema scolastico.

A livello operativo, sono proseguite le **attività dirette a garantire spazi sicuri, accoglienti e accessibili al fine della completa fruizione dei servizi che Sapienza** offre, attraverso interventi di ristrutturazione, modernizzazione ed efficientamento energetico, con particolare attenzione agli spazi dedicati alla didattica. Nel 2024 sono proseguite anche le attività volte ad assicurare servizi per migliorare il benessere della comunità, valorizzando il patrimonio e le attività culturali e ampliando le iniziative di orientamento e tutorato.

Nell'ottica **dell'adeguamento e del miglioramento degli spazi da offrire alla comunità universitaria**, sono stati effettuati investimenti per interventi di riqualificazione e manutenzione straordinaria che hanno riguardato aule e spazi studio per studenti, attrezzature didattiche e arredi.
Nel 2024 risultano conclusi e/o in corso i seguenti lavori:

Tabella 1 - Interventi di riqualificazione e manutenzione straordinaria di spazi dedicati allo studio, alla didattica e ai servizi di Ateneo

Descrizione	Importo	Fase di avanzamento al 31/12/2024
Lavori manutenzione straordinaria presso il complesso dell'ex Convento di Santa Lucia a Rieti (RI002)	110.542,98	Lavori conclusi
Manutenzione e restauro conservativo dei prospetti esterni dell'edificio sede della Facoltà di Architettura in Piazza Borghese 9	1.445.190,69	Lavori conclusi
Ristrutturazione facciate dell'Edificio RM002 Palazzina B, ,Via Scarpa n. 14	168.920,02	Lavori conclusi
Lavori finalizzati alla rifunzionalizzazione delle aule 12, 13 e 14 della Facoltà di Economia dichiarate inagibili da USPP, da trasformare in archivio	571.412,44	Lavori conclusi
Riqualificazione ambienti Dipartimento di Economia e diritto (RM019)	330.000,00	Lavori conclusi
Laboratorio di calcolo al piano terra di matematica (CU006)	95.000,00	Lavori conclusi
Riqualificazione intradossi solai atri edificio CU003	90.000,00	Lavori conclusi
Adeguamento edili ed impiantistici dell'edificio Foresteria in via Volturno	78.000,00	Lavori conclusi
Laboratorio di Genome Evolution presso edificio di botanica (CU022)	84.000,00	Lavori conclusi
Interventi di manutenzione straordinaria e riqualificazione aule Accordo Quadro Città universitaria	390.000,00	Riqualificate 4 aule
Riqualificazione spazi da adibire a studenti ed associazioni studentesche- "Aula Maria Montessori" presso l'edificio CU005 Mineralogia (CU034)	45.000,00	Lavori conclusi

Sono inoltre proseguite le attività per la realizzazione **opere edilizie finanziate con il prestito della Banca Europea per gli investimenti (BEI)**[99], integrato da risorse finanziarie stanziate dall'Ateneo a garanzia di una efficace gestione ed esecuzione del progetto; si conferma lo stato avanzato degli interventi programmati, in linea con il cronoprogramma.

[99] Si ricorda che Sapienza ha infatti un corposo programma sostenuto dal prestito concesso a fine 2016 dalla BEI.

Tabella 2- Stato di avanzamento opere 2024 (BEI)

Interventi	Avanzamento 2024
Nuova biblioteca unificata di Lettere	Completato progetto definitivo, conclusa positivamente conferenza di Servizi decisoria, in corso di redazione progetto esecutivo
Biblioteca unificata di Giurisprudenza	Lavori conclusi
Palazzo dei servizi generali	Lavori in corso
Facoltà di Architettura - Borghetto Flaminio	In corso "opere di strip out" e demolizione selettiva
Scalone monumentale	Lavori in corso
Residenze universitarie in via Osoppo	Lavori sospesi per autorizzazione urbanistica di una nuova autorimessa interrata.
Verifiche sismiche	Indagini strutturali e redazione delle verifiche di vulnerabilità sismica in corso
Comparto C10 - Facoltà di Ingegneria Civile e Industriale	Contratto firmato, sono in corso i lavori per la bonifica ordigni bellici
Aule didattiche e laboratori	Lavori in corso
Efficienza energetica	1. Fotovoltaico: lavori conclusi
	2. Domotica: realizzazione di alcuni ambienti prototipo (biblioteca, laboratorio, ufficio); progettazione esecutiva terminata per un intero edificio ed iniziati i lavori per la riqualificazione impiantistica su sistema Building Automation della palazzina di ingegneria elettrica (RM033) presso il complesso edilizio di San Pietro in Vincoli;

Nel 2024 particolare attenzione è stata data allo sviluppo del **Polo di Rieti**, progetto nato con l'obiettivo di realizzare, in sinergia con l'Università degli Studi della Tuscia, un Polo di didattica e di ricerca nell'area reatina, che offra opportunità di formazione e ricerca nelle aree medico sanitaria, economica, ingegneristica e agroforestale[100].
In tale contesto è stata perfezionata l'istruttoria per l'acquisizione in locazione di 3 immobili della Fondazione Varrone - Cassa di Risparmio di Rieti, per l'attivazione del nuovo Corso di Medicina e Chirurgia. Sono state anche intraprese ulteriori azioni finalizzate all'acquisizione di spazi funzionali anche in considerazione dell'ipotesi di ampliamento dell'offerta formativa con la successiva attivazione del nuovo Corso di Laurea triennale in Psicologia.
Nel corso dell'anno inoltre, rispondendo alle aumentate esigenze portate avanti dagli studenti, si sono **potenziate le azioni a sostegno delle soluzioni alloggiative per studenti**: nel comune di Roma, sono state stipulate 2 convenzioni per alloggi per studenti universitari e le strutture residenziali coinvolte sono pari a 5 (Fondazione CEUR per Campus Cottanello e Campus Pietralata; Avana Srl per Residenza Conti, Residenza Giulia, Residenza Conti Suite).

Nell'ambito di Comunità, Società civile e Territorio rientrano anche tutte le iniziative di **valorizzazione della Terza Missione**, ovvero tutto ciò che l'Ateneo fa per contribuire allo sviluppo sociale, culturale ed economico della società. Nel 2024 sono state realizzate una serie di iniziative a supporto.

[100] https://www.uniroma1.it/it/notizia/presentazione-del-polo-universitario-interateneo-di-rieti

Una prima iniziativa è consistita nel finanziamento, tramite appositi Bandi per attività di Terza Missione dedicate alla valorizzazione della conoscenza e alla produzione di beni pubblici, in favore della società, ai fini del cambiamento del contesto (interno ed esterno) di riferimento. Nel 2024 sono stati emanati 2 bandi: **bando Terza Missione indirizzi strategici**, con uno stanziamento di € 75.000, dedicato a iniziative di Terza/Quarta Missione e Public Engagement su temi strategici come inclusione e sostenibilità sociale, rigenerazione urbana e democrazia partecipativa, e valorizzazione e cura degli anziani; **bando Terza Missione**, con uno stanziamento complessivo di € 570.000, per il finanziamento di due linee di azione: progetti di Terza Missione proposti dalle strutture Sapienza e progetti di Avvio alla Terza Missione proposti da dottorandi, assegnisti e specializzandi.
Un'altra iniziativa ha riguardato la formazione interna attraverso un percorso che ha compreso un evento di presentazione dei progetti di Terza Missione meglio valutati e la terza edizione delle **Pillole di Terza Missione**[101]**.**
È stata inoltre istituita una **Cabina di Regia di Referenti di Terza Missione di Facoltà** per supportare i lavori per la VQR 2020-2024, in particolare per gli adempimenti relativi alla "Valorizzazione delle conoscenze (Terza Missione/Impatto Sociale)". Una iniziativa innovativa è rappresentata dall'avvio del progetto di volontariato "**Sapienza Volunteer**" per gli studenti: in collaborazione con la Comunità di S. Egidio ACAP APS, è stata definita una convenzione per attività di volontariato in due ambiti progettuali: "ECO - LAB DI PACE" (smistamento di capi e prodotti medici) e "ACCOGLIENZA del BUON PASTORE" (accoglienza serale per senzatetto). Sono previsti incontri di formazione obbligatoria e il riconoscimento di un Open Badge "Sapienza Volunteer" al termine del percorso.

Infine, a seguito dell'avvio a fine 2023 del **Sistema di monitoraggio e autovalutazione di impatto delle iniziative di Terza Missione dell'Ateneo** sono stati redatti le **Linee guida** per il monitoraggio della Terza Missione e il **Vademecum** sulle attività di Terza Missione e aspetti legati al monitoraggio[102]. Il censimento ha rilevato 2.223 iniziative di Terza Missione, di cui 124 di Facoltà, 2.060 di Dipartimento e 39 istituzionali.

Sapienza ha proseguito nell'impiego dei fondi PNRR attraverso la partecipazione al **Progetto Orientamento Next generation**[103] con cui il MUR ha messo a disposizione le risorse per azioni di **orientamento attivo nella transizione scuola-università**, attraverso la realizzazione di corsi di orientamento per le studentesse e gli studenti degli istituti di istruzione superiore della Regione Lazio da realizzarsi nel periodo 2022-2026. Sapienza ha bandito 162 contratti di lavoro autonomo per dottorandi Sapienza per attività di coordinamento corsi di orientamento nel Lazio. Nel 2024 sono stati organizzati 98 corsi di orientamento e placement su tutto il territorio laziale in cui sono stati accolti 10.590 studentesse e studenti.
Riguardo alle iniziative di **Orientamento in ingresso** sono stati realizzati 41 incontri nell'ambito de "**La Sapienza si presenta**" per studenti e docenti delle Scuole

[101] https://www.uniroma1.it/it/pagina/pillole-di-terza-missione-2023
[102] https://www.uniroma1.it/it/pagina/monitoraggio-e-valutazione-di-impatto-della-terza-missione
[103] https://www.uniroma1.it/it/pagina/orientamento-next-generation-sapienza

Superiori. Sapienza ha partecipato a 8 iniziative di orientamento nazionali, inclusi i Saloni dello Studente a Bari, Roma, Palermo, e altri eventi come OrientaLazio e Unitour. Sono state gestite le procedure amministrativo-contabili e la promozione del **Progetto "Orientamento in rete[104]"**, che offre corsi di preparazione ai test bio-psico-medico-sanitari per studenti delle scuole secondarie di II grado.
È stata supportata la realizzazione di 130 **percorsi PCTO[105]**, offerti a oltre 60 istituti scolastici, accogliendo più di 9.500 studenti per un totale di oltre 10.000 posti disponibili. Questi percorsi sono stati promossi da Facoltà, Dipartimenti, Centri, Amministrazione centrale, Musei, Biblioteche e Radio, coprendo diversi ambiti scientifici e culturali. Agli studenti che frequentano i PCTO per almeno 20 ore, Sapienza attribuisce un Open Badge specifico.
Dal 20 al 22 marzo 2024, è stato organizzato l'evento "**Porte aperte alla Sapienza**", che ha visto la partecipazione di con oltre 10.000 partecipanti agli stand e 9.102 presenze alle conferenze in Aula Magna. Le visualizzazioni totali sui social delle registrazioni delle conferenze sono state 999 su YouTube, 12.179 su Facebook e 25.937 su Instagram, in decremento rispetto all'anno precedente a causa dell'incremento della partecipazione in presenza.

Per quanto riguarda le **attività di recruiting e di orientamento al lavoro** sono stati organizzati 63 eventi in collaborazione con diverse imprese; nel 2024, 14 nuove imprese sono entrate nel network Sapienza, portando il totale a 113. In totale, gli eventi di orientamento al lavoro e placement svolti in collaborazione con enti e imprese sono stati 98.
In collaborazione con DiSCo Lazio e nell'ambito del Progetto Porta Futuro Lazio, è stata cofinanziata l'attività di consulenza individuale alle ***career management skills***. Al 31 dicembre 2024, sono stati svolti 955 colloqui individuali con esperti del Career Service (contro gli 838 del 2023), volti a favorire consapevolezza e capacità di ricerca lavoro efficace.
Nel 2024 è proseguita l'alimentazione del **Catalogo delle attività formative per lo sviluppo delle competenze trasversali[106]**, che include eventi formativi per l'acquisizione di competenze trasversali e *career management skills*. Il Catalogo espone 72 eventi formativi organizzati nel 2024, di cui 41 in collaborazione con le imprese. È stato anche riproposto il **Progetto Employability Lab[107],** un percorso di orientamento professionale realizzato per supportare i neolaureati Sapienza nel processo di ricerca del lavoro e realizzati **Career Day**[108] disciplinari multiazienda.

RESPONSABILITÀ SOCIALE

Sapienza persegue un'idea di università di eccellenza, accessibile a tutte e tutti, favorendo il merito senza dimenticare le pari opportunità. Un'università in cui le

[104] https://www.uniroma1.it/it/pagina/orientamento-rete
[105] https://pcto.uniroma1.it/
[106] https://www.uniroma1.it/it/pagina/catalogo-delle-competenze-trasversali-di-orientamento-al-lavoro-e-imprenditoriali
[107] https://www.uniroma1.it/it/pagina/employability-lab
[108] https://www.uniroma1.it/it/pagina/sapienza-career-days

politiche per l'inclusione, il rispetto e il riconoscimento dell'altra e dell'altro si riflettano pienamente nella didattica, nella ricerca e nel *public engagement*. Tra i punti programmatici previsti in quest'ambito strategico nel Piano 2022- 2027 troviamo i seguenti, che hanno ispirato gli obiettivi operativi: diversità e inclusione; *Gender Equality Plan*; diritto allo studio; sostenibilità; cooperazione internazionale.

L'impegno di Sapienza si è concentrato nel supportare lo sviluppo di servizi innovativi e per coinvolgere e tutelare la popolazione studentesca, ampliando gli strumenti e i programmi per garantire inclusione sociale, diritto allo studio e parità di genere. Particolare attenzione poi è stata dedicata alla promozione e alla diffusione della cultura della responsabilità sociale e della sostenibilità nell'interesse della collettività e dell'ambiente, anche attuando politiche di risparmio energetico.

Sapienza si è impegnata nel finanziare alle Facoltà, su base strutturale e premiale, risorse[109] destinate all'emanazione di **bandi del tipo "collaborazione part-time"** e del tipo **"assegni per incarichi di tutoraggio l. 170/2003"** per un totale di 2.173.535 euro e 1.678 borse/incarichi assegnabili. Alle Facoltà sono stati complessivamente assegnate 1.546 borse. Con fondi del bilancio universitario sono state assegnate ulteriori 707 **borse di collaborazione per attività a tempo parziale destinate all'Amministrazione centrale e ai Centri** e 363 **borse di collaborazione per specifica attività di tutorato.**

Tra le iniziative di promozione del **diritto allo studio** è stato confermato il **supporto finanziario** agli studenti fuori sede – tramite bando dedicato – **per le spese di locazione abitativa** sostenute durante l'anno[110].
È stato indetto un concorso per **contributi alle spese sanitarie** degli studenti fuori sede (137 idonei).
Sono stati emanati **3 bandi per borse di studio** per matricole di professioni sanitarie, corsi di laurea di economia e ingegneria civile e industriale, e studenti stranieri del **Polo universitario di Rieti**.
È stato rinnovato il "**Wanted the best**" per 85 borse di studio da € 3.000,00 ciascuna per laureati di 1° livello di altre università italiane. Emanato un bando per 46 tirocini extracurriculari presso l'Amministrazione Centrale.

A **sostegno degli studenti con disabilità e/o DSA** sono stati erogati contributi per attrezzature specialistiche e materiale didattico specifico e un bando per contributi a sostegno della mobilità (servizio taxi Roma). Sono stati conferiti 8 incarichi di tutorato specializzato ed emanato un bando per 120 borse di collaborazione per tutorato a favore di studenti con disabilità e DSA: 350 studenti hanno usufruito del tutorato

[109] Risorse provenienti da: Programmazione triennale 21-23 (secondo 50% del fondo Consiglio di Amministrazione-CdA n. 24/24 del 23 gennaio 2024, Fondo Giovani 2023, delibera CdA n. 25/24 del 23 gennaio 2024), Utile di esercizio 2023 (primo 50% del fondo CdA n. 280/24 del 24 settembre 2024)
[110] https://www.uniroma1.it/it/pagina/borse-di-studio Sono stati identificati 238 studenti idonei al contributo ministeriale, cui Sapienza ha cofinanziato un ulteriore contributo di 1.000 €: nel mese di novembre 2024 tutti gli studenti hanno ricevuto un contributo totale pari a 2.445,739 €. A questi si aggiungono l'individuazione, nella residenza Serianni, di 67 posti letto gratuiti per studenti residenti fuori sede (non allievi SSAS) individuati, in base a criteri di merito e reddito, con bando di Ateneo

specializzato nel 2024. Per garantire il proseguimento del **servizio di interpretariato L.I.S**. (Lingua Italiana dei Segni) a favore degli studenti non udenti, per la frequenza delle lezioni e delle esercitazioni e per l'utilizzo di tutti i servizi di Ateneo, è stato emanato un Avviso pubblico per la formazione di un elenco di professionisti.

Per il rafforzamento del servizio di **Counselling psicologico** Sapienza è stata destinataria di un finanziamento pari a € 1.430.000 nell'ambito della **Progetto Proben 1 – 2023**, di cui è capofila di una cordata di 8 atenei laziali, dedicato alla concessione di finanziamenti destinati alla promozione del benessere psicofisico e al contrasto ai fenomeni di disagio psicologico ed emotivo della popolazione studentesca. Sapienza ha curato anche una seconda proposta progettuale relativa all'Avviso MUR FISR Pro-ben Lazio 2, che è risultata finanziata complessivamente per ulteriori € 1.675.776,50 e rispetto alla quale si è proceduto alla trasmissione al MUR del Piano di riparto tra i soggetti partecipanti al partenariato.

Per supportare le esperienze di **mobilità outgoing** degli studenti Sapienza sono state avviate delle revisioni procedurali sia per la gestione della **mobilità dottorale** - spostando il sistema di candidature dalla piattaforma Socrates Organizer alla Piattaforma Dottorati – sia **per gli studenti di I e II livello** – attraverso la condivisione del nuovo motore di ricerca **Go Erasmus**[111] e il perfezionamento della piattaforma **Learning Agreement Search Tool**[112] con il quale, per ogni destinazione, è possibile verificare la lista degli esami del proprio corso di studi che sono stati riconosciuti negli anni passati per orientare gli studenti nella preparazione del proprio percorso formativo e del learning agreement. È stato inoltre emanato **un bando Unico di Ateneo per la mobilità Erasmus per studio 25-26** con Decreto n. 3629/2024 del 19.12.2024 al posto degli 11 bandi di Facoltà degli anni precedenti, con criteri di selezione più omogenei e scadenzari comuni, compresa una seconda tranche di candidature sulle sedi residue. Sono stati inoltre innalzati i contributi integrativi e il valore ISEE massimo per la prima fascia
Il numero degli **Accordi internazionali di mobilità** per la didattica è incrementato di circa 400 accordi tra l'anno accademico 2023-2024 e l'anno accademico 2024-2025.
Con riferimento ai Blended Intensive Programme (BIP), la nuova mobilità del programma Erasmus+ di breve durata, a partire dal 2024 è stata avviata e collaudata l'implementazione della piattaforma dedicata Placement Organizer che consente di gestire la documentazione della mobilità e i report per i pagamenti e i monitoraggi in maniera totalmente digitalizzata.
Sono stati organizzati 25 eventi di promozione della mobilità Erasmus in e out per studio e tirocinio in presenza e on-line.

Per quanto riguarda le strutture Sapienza, in cui favorire l'uso di spazi condivisi, accessibili a tutti e sostenibili dal punto di vista energetico e ambientale, da una parte

[111] https://goerasmus.web.uniroma1.it/
[112] http://aris.me/erasmus/erasmus-tool.html

sono state consegnate aule didattiche a via De Lollis che, seppure temporanee, sono dotate di ogni componente didattico, di sicurezza e di comfort climatico, acustico e illuminotecnico e di ogni dotazione atta al superamento delle barriere architettoniche di cui alla vigente normativa in materia; dall'altra sono proseguite **le iniziative di efficientamento energetico** secondo il **Programma Attuativo Energetico Sapienza (PAE).** In particolare si è conclusa la progettazione esecutiva per la realizzazione di un **nuovo impianto solare termico** da installare nel centro sportivo Sapienza Tor di Quinto e sono terminati, inoltre, i lavori per l'esecuzione del **nuovo impianto fotovoltaico** realizzato sulla copertura del portico presente nel piazzale sovrastante il parcheggio interrato in Città Universitaria. Sono terminati anche gli **interventi sulle centrali termiche e frigorifere** nelle sedi di Via Salaria e di Anatomia Umana.
Nell'ambito della responsabilità sociale rientra la sostenibilità, ampiamente documentata dal **Bilancio sociale e di sostenibilità**[113] che descrive attività svolte e risultati raggiunti in termini di servizi resi alla collettività e in corrispondenza con gli Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (vedi paragrafo 3.2). Una apposita pagina istituzionale "**Sapienza sostenibile**"[114] informa e rendiconta le iniziative adottate e i risultati raggiunti in termini sociali e di sostenibilità. Inoltre, al fine di diffondere la cultura della legalità sono stati organizzati incontri informativi con tutto il personale Sapienza su tematiche di interesse generale riconducibili al **Codice etico e di comportamento**[115].

1.8 Il Progetto Customer Satisfaction di Ateneo

La rilevazione della *Customer satisfaction* consente di individuare il proprio potenziale di miglioramento, identificando esigenze e aspettative dei diversi *stakeholder*, favorendo l'emersione di bisogni latenti, eliminando l'autoreferenzialità e promuovendo la partecipazione attiva dei cittadini. Infatti, la rilevazione della *Customer satisfaction* si lega anche al sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, secondo quanto definito dal D. Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. proprio nell'ottica di creare un collegamento tra la partecipazione degli utenti e la misurazione della performance.
Sapienza, quindi, utilizza la *Customer satisfaction* affinché tutti i destinatari dei servizi si sentano ascoltati e parte di una Comunità attenta alle loro necessità e percezioni, ma anche perché rappresenta l'opportunità di disporre di elementi informativi per orientare le proprie strategie e definire i propri obiettivi, nonché per riprogettare i servizi e le politiche sulla base dei bisogni reali degli utenti investendo le risorse necessarie per creare Valore Pubblico. Inoltre, la *Customer satisfaction* è anche un

[113] https://www.uniroma1.it/it/pagina/bilancio-sociale-di-sostenibilita
[114] https://www.uniroma1.it/it/node/252942
[115] Incontri registrati e svolti in modalità asincrona e riferiti a: a) Principi etici e norme di condotta: ambiti di applicazione e obblighi di comportamento; b) Il conflitto di interessi nell'esercizio del potere amministrativo; c) Prevenzione della corruzione e tutela del segnalante.

elemento utilizzato per la valutazione dei Direttori di Area, i cui esiti concorrono a valutarne la *performance* organizzativa, come descritto nel SMVP di Ateneo[116].

Dal 2022 Sapienza ha avviato il Progetto Customer Satisfaction di Ateneo **(Progetto CS)**, che coinvolge tutte le Aree dell'Amministrazione Centrale per valutare la performance di specifici servizi, selezionati annualmente, attraverso la somministrazione agli utenti di questionari di soddisfazione da compilare online in modalità anonima. Il Progetto intende rafforzare e ampliare la valutazione dei servizi amministrativi erogati attraverso la sperimentazione di nuove indagini o consolidando rilevazioni già operative.

Nel 2024 il Progetto è stato ulteriormente affinato: al fine di rendere le indagini il più possibile omogenee e confrontabili, è stato elaborato un questionario standard potenzialmente valido per tutti i servizi selezionati, sulla base dell'analisi dei differenti modelli utilizzati negli anni precedenti. Il questionario standard, con una comune scala di valutazione a 6 livelli, ha individuato i principali elementi valutabili trasversalmente per tutti i servizi. Per ogni servizio indagato sono stati inseriti item aggiuntivi per permettere la valutazione degli aspetti caratterizzanti; gli utenti hanno avuto inoltre la possibilità di inserire commenti e osservazioni utili a far emergere punti di forza e aspetti da migliorare.

Per il **Progetto CS 2024** i servizi indagati (tabella 4) sono stati selezionati dalla Direzione Generale tra quelli presenti nel Catalogo dei servizi potenzialmente valutabili erogati delle Aree dell'Amministrazione Centrale, creato alla fine del 2023.

Tabella 3 - Elenco dei servizi oggetto di rilevazione CS nel 2024, per Area e con macroambito

AREA	SERVIZI per indagine 2024	Macroambito da Catalogo dei servizi
ARAG	Accesso alla consultazione della documentazione dell'Archivio Storico	*Servizi di supporto alle missioni istituzionali*
ARAL	Assistenza legale ai centri di spesa	*Servizi tecnici*
ARAP	Gestione magazzino economale	*Servizi tecnici*
ARCOFIG	Missioni personale docente e TAB[117]	*Servizi al personale docente e TA*
AGE	Sistema di Ticketing (Attività su piattaforma informatica per la gestione delle richieste manutentive sul patrimonio edilizio di Sapienza)	*Servizi tecnici*
AROF	Supporto agli studenti con disabilità e DSA	*Servizi agli studenti*
AOS	Formazione del personale TA	*Servizi al personale docente e TA*
ARPS	Concessione di utilizzo temporaneo degli spazi Sapienza per l'organizzazione di eventi	*Servizi di supporto alle missioni istituzionali*
ARU	Servizio di supporto al personale all'uscita dal lavoro	*Servizi al personale docente e TA*
ARSS	Servizio CIAO	*Servizi agli studenti*

[116] https://web.uniroma1.it/trasparenza/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance
[117] L'indagine non è stata realizzata, per sopraggiunte esigenze di lavoro dell'Area responsabile.

AREA	SERVIZI per indagine 2024	Macroambito da Catalogo dei servizi
ASUR	Supporto ai servizi IRIS	*Servizi di supporto alle missioni istituzionali*
ASUS	Servizi di supporto ai CdS per l'Assicurazione della Qualità	*Servizi di supporto alle missioni istituzionali*
ARTEM	Servizi di supporto alle azioni di Terza missione	*Servizi di supporto alle missioni istituzionali*
CINFO	Richiesta dati	*Servizi tecnici*

Dall'analisi dei Report delle singole Aree, emerge una soddisfazione diffusa degli utenti, sebbene sia da considerare una variabilità legata al campione (fisiologicamente connessa alle differenze tra Aree e servizi) e un tasso di risposta che rimane basso nonostante l'invio di comunicazioni di sollecito e proroga. La scarsa partecipazione alla compilazione dei questionari è una criticità rilevata anche negli anni precedenti e trasversale a tutte le Aree.

Punti di forza e aspetti da migliorare sono inoltre emersi grazie alla possibilità, presente in tutti i questionari, di inserire commenti e osservazioni tramite una domanda aperta. Questa opzione è stata utilizzata dagli stakeholder per sottolineare l'apprezzamento sulla disponibilità e la cortesia del personale dedicato al servizio indagato; come aspetti da migliorare sono stati segnalati la chiarezza delle informazioni pubblicate sul sito e la facilità di accesso alle informazioni.

2. Obiettivi operativi: risultati raggiunti e scostamenti

2.1 Gli obiettivi operativi dell'Amministrazione Centrale

Gli obiettivi dell'Amministrazione Centrale rappresentano la declinazione operativa degli obiettivi assegnati annualmente alla Direttrice Generale dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, su proposta della Rettrice, come previsto dallo Statuto. Gli obiettivi 2024 della Direttrice Generale[118] sono collegati direttamente alle *core mission* dell'Ateneo, evidenziando la connessione tra linee strategiche e gestione operativa, e agli obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals*) dell'Agenda ONU 2030. Sulla base dei propri, la Direzione Generale ha poi individuato gli obiettivi operativi per le Aree dell'Amministrazione Centrale.

Il PIAO 2024-2026 è stato approvato entro le corrette scadenze stabilite dalla normativa[119]; l'ultimo aggiornamento di luglio 2024 (che qui si rendiconta) è stato nuovamente approvato dal Consiglio di Amministrazione[120] a valle del monitoraggio intermedio condotto dalla Direzione Generale e previsto dal vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) per acquisire alcune modifiche/integrazioni nel sistema di obiettivi operativi di performance dell'Amministrazione Centrale nonché, su indicazione del RPCT di Ateneo, per integrare il capitolo Rischi corruttivi e trasparenza.

A fine 2024 si è verificato un avvicendamento nell'incarico di Direttrice Generale di Sapienza[121]. Tale circostanza non ha influito sul sistema di obiettivi della Direttrice Generale e dell'Amministrazione Centrale contenuti nel PIAO 2024-2026: al fine di assicurare continuità all'azione amministrativa, gli Organi di Governo di Sapienza hanno confermato alla nuova Direttrice Generale, per il periodo novembre-dicembre 2024, i 9 obiettivi gestionali già assegnati alla Direttrice *pro tempore*[122].

È opportuno segnalare che la nuova Direttrice Generale ha avviato - a fine 2024 - una parziale revisione e messa a punto dell'organizzazione di Sapienza attraverso un "Riassetto dei servizi di Ateneo per processi"[123] che ha modificato, a partire dal 1° gennaio 2025, l'organigramma attuale dell'Amministrazione Centrale e la denominazione di alcune Aree; tuttavia nel presente documento ci si riferisce all'organizzazione vigente al 31.12.2024 come da tabella sotto riportata.

---

[118] Per il 2024, sono stati assegnati 9 obiettivi alla Direttrice Generale, approvati dal Senato Accademico nella seduta del 12 dicembre 2023 delibera n. 303/23, e dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 19 dicembre 2023 con delibera n.427/23. I risultati gestionali raggiunti dalla Direttrice Generale sono valutati dal Nucleo di Valutazione di Ateneo e misurati, considerate le sue funzioni di direzione, coordinamento e controllo, attraverso il raggiungimento degli obiettivi operativi da parte delle Aree dirigenziali che compongono l'Amministrazione Centrale.

[119] Il PIAO 2024-2026 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione delibera n. 1 del 23.1.2024 e dal Senato Accademico delibera n. 31 del 6.2.2024; successivamente il sistema degli obiettivi operativi è stato integrato (inserimento in Allegato A, Ambito strategico "Strumenti e risorse", degli obiettivi con numerazione B.XXI, B.XXII, B.XXIII) con delibera del Consiglio di Amministrazione delibera n. 157 del 28.5.2024 e del Senato Accademico delibera n. 147 del 24.6.2024.

[120] Delibera n. 218 del 18 luglio 2024.

[121] Il ruolo di vertice amministrativo è stato ricoperto dal 1°gennaio al 31 ottobre dalla dott.ssa Simonetta Ranalli, mentre dal 1° novembre 2024 fino alla fine dell'anno dalla dott.ssa Loredana Segreto.

[122] Delibera CdA n.345/2024 e delibera SA n. 286 /2024.

[123] Vedi successivo capitolo 3 e https://www.uniroma1.it/it/pagina/provvedimenti-di-organizzazione

Tabella 4 – Aree e acronimi dell'Amministrazione Centrale secondo l'organizzazione vigente nel 2024

Area Affari generali **ARAG**	Area Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione **ARCOFIG**	Area Supporto alla Ricerca **ASUR**
Area Affari Legali **ARAL**	Area Patrimonio e sostenibilità **ARPS**	Area Terza missione e Trasferimento tecnologico **ARTEM**
Area Appalti e approvvigionamenti **ARAP**	Area Gestione Edilizia **AGE**	Area Supporto Strategico **ASUS**
Area Risorse Umane **ARU**	Area Offerta Formativa e Diritto allo Studio **AROF**	Centro InfoSapienza **CINFO**
Area Organizzazione e Sviluppo **AOS**	Area Servizi agli Studenti **ARSS**	Area Supporto alla Ricerca **ASUR**

Il Sistema di obiettivi operativi dell'Amministrazione Centrale è costituito da 39 obiettivi operativi; un numero contenuto definito per facilitarne leggibilità, monitoraggio e rendicontazione. È opportuno infatti ricordare che gli obiettivi operativi di performance non sono esaustivi dell'intero volume dei progetti e delle attività in essere; rappresentano tuttavia quelli sui quali è anche effettuata la valutazione delle prestazioni dirigenziali ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato, e sono oggetto di confronto anche tra i dirigenti e i propri quadri, ai quali successivamente è attribuita la responsabilità delle successive azioni.
Il sistema evidenzia il *cascading* delle responsabilità, con l'identificazione delle Aree su cui insiste la responsabilità delle attività necessarie al raggiungimento di specifici obiettivi, sia in termini di coordinamento (Leader) che di supporto (contributrice); ogni Area è individuata come Leader di 3 obiettivi[124] da conseguirsi – ove non diversamente indicato – entro il 31 dicembre 2024. È stato inoltre applicato (vedi successiva tabella 6) un sistema di classificazione per prospettiva e tipologia (illustrato nel SMVP 2024) allo scopo di identificare la tipologia di *outcome* da raggiungere in un'ottica di creazione di Valore Pubblico[125]. Infine, ogni Area è stata invitata a identificare le azioni previste per il raggiungimento di ciascun obiettivo, evidenziandone la tempistica; un'attività che ha supportato il monitoraggio *in itinere* svolto a giugno 2024 da parte delle stesse Aree e della Direzione Generale.
Per quest'ultimo processo la Direzione Generale ha utilizzato una procedura semplificata[126] al fine di rendere la procedura più snella e rendere tempestivamente edotto il Nucleo di Valutazione circa l'andamento delle attività previste. È stato inoltre monitorato l'utilizzo in itinere delle risorse finanziarie assegnate agli obiettivi del sistema[127], di cui si rendiconta definitivamente nel paragrafo 2.2. Le rimodulazioni

[124] Con l'eccezione di ARCOFIG, Leader per il solo obiettivo B.XX; inoltre, per l'obiettivo B.X Sviluppo di un nuovo applicativo per la didattica e gli studenti sono state individuate come Leader due Aree (ARSS e CINFO), in quanto responsabili di differenti e separate attività propedeutiche al raggiungimento finale dell'obiettivo.
[125] Vedi anche precedente paragrafo 1.7.
[126] Nello specifico, la compilazione della scheda di rendicontazione intermedia prevista dal SMVP è stata richiesta solo alle Aree che avessero da segnalare eventuali problematiche emerse rispetto a quanto previsto dal PIAO, sia di lieve entità (dalla semplice riprogrammazione/riprogettazione delle azioni alla eventuale rimodulazione indicatori e/o target). Negli altri casi, è stato ritenuto sufficiente richiedere alle Aree un'autocertificazione di conformità a quanto programmato.
[127] Si ricorda che il budget di spesa complessivo è destinato solo in parte a specifici obiettivi operativi, considerato che molti di questi vengono perseguiti senza l'allocazione di risorse specifiche in bilancio, bensì con la sola forza lavoro in servizio nelle unità organizzative incaricate.

apportate al sistema di obiettivi in seguito al monitoraggio sono segnalate in nota in corrispondenza degli obiettivi interessati.

Il sistema degli obiettivi che si rappresenta nella tabella 5 è strutturato partendo dagli ambiti strategici di Ateneo, esplicitando il *cascading* da questi agli obiettivi gestionali della Direttrice Generale e a quelli operativi delle Aree dirigenziali. Come negli anni precedenti, tutti gli obiettivi riportano il collegamento con gli obiettivi SDGs dell'Agenda ONU 2030 tramite le corrispondenti icone al fine di evidenziare il contributo che Sapienza fornisce per il raggiungimento dell'idea di sviluppo proposta e sostenuta dall'ONU.
Ciascun obiettivo operativo riporta il relativo indicatore e – se presente – il valore baseline (con i valori di riferimento per il 2023), il target previsto per il 2024 e il valore a consuntivo al 31 dicembre 2024 (o alla scadenza prevista)[128].
Per il 2024 si conferma una *performance* elevata di Sapienza sia in termini di efficacia che di efficienza, confermata anche dal conseguimento di un utile di esercizio che testimonia una solida gestione economico-finanziaria (vedi cap. 5).

La valorizzazione grafica utilizzata prevede l'attribuzione di un segno di spunta verde ✓ per l'obiettivo raggiunto, di uno smile giallo 😐 per un obiettivo parzialmente raggiunto e di un "pollice verso" rosso 👎 per l'obiettivo non raggiunto.

[128] Si precisa che le fonti dei dati che documentano il conseguimento degli obiettivi sono riportati nei documenti di rendicontazione sull'attività svolta nel 2024 forniti dalle Direttrici Generali al Nucleo di Valutazione, alle quali si rinvia per ogni utile approfondimento.

Tabella 5 - **"Sistema di obiettivi dell'Amministrazione Centrale" - Allegato A PIAO 2024 – 2026 aggiornamento luglio 2024"[129].**

AMBITO STRATEGICO: Creazione di valore pubblico					
OBIETTIVO DG: 1. Garantire servizi a supporto di una formazione di qualità, inclusiva e partecipata dei percorsi formativi (di studio e tirocinio) promuovendo la cultura dello scambio di conoscenze e dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita 2. Sostenere le linee di azione previste nell'ambito dei progetti finanziati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR attraverso un adeguato supporto amministrativo, tecnico e gestionale 3. Consolidare i servizi dedicati alle attività di supporto a ricerca, innovazione, imprenditorialità e divulgazione					
Obiettivi Operativi	**Area Leader (L) /Contributrice**	**Indicatori**	**Target**	**Risultato raggiunto al 31/12/2024**	**Valutazione**
A.I Supporto all'attuazione degli interventi PNRR relativi al dottorato di ricerca e alle iniziative educative transnazionali (TNE) 	AROF (L)	Numero di borse di dottorato bandite *(Baseline 445)*	190[130]	208	✓
		Numero iniziative TNE ammesse a finanziamento	≥ 1	4	
A.II Migliorare la gestione amministrativa delle carriere connesse al rilascio di Titoli doppi, multipli e congiunti	Obiettivo concluso (attività connesse a regime)				

[129] Le rimodulazioni sono state approvate dal CdA con delibera n. 218 del 18 luglio 2024 e sono segnalate in nota negli obiettivi interessati.
[130] Rimodulazione approvata con delibera CdA n. 218 del 18 luglio 2024.

AMBITO STRATEGICO: Creazione di valore pubblico

OBIETTIVO DG:

1. Garantire servizi a supporto di una formazione di qualità, inclusiva e partecipata dei percorsi formativi (di studio e tirocinio) promuovendo la cultura dello scambio di conoscenze e dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita
2. Sostenere le linee di azione previste nell'ambito dei progetti finanziati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR attraverso un adeguato supporto amministrativo, tecnico e gestionale
3. Consolidare i servizi dedicati alle attività di supporto a ricerca, innovazione, imprenditorialità e divulgazione

Obiettivi Operativi	Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target	Risultato raggiunto al 31/12/2024	Valutazione
A.III Favorire la capacità progettuale e gestionale nell'ambito del Programma Horizon Europe	ASUR (L)	Numero di iniziative di informazione e di divulgazione a rinforzo della partecipazione al programma Horizon Europe (*Baseline 5*)	≥ 8	12	✓
		Numero di corsi su tematiche contrattuali, gestionali e amministrative in ambito Horizon a beneficio della componente amministrativa delle strutture Sapienza	≥3	4	
A.IV Migliorare il contributo della *Customer satisfaction* alla creazione di valore pubblico	ASUS (L)	Grado di sviluppo del nuovo progetto di rilevazione della *Customer satisfaction* per i servizi erogati dalle Aree dell'Amministrazione centrale	100%	100%	✓

AMBITO STRATEGICO: Creazione di valore pubblico

OBIETTIVO DG:

1. Garantire servizi a supporto di una formazione di qualità, inclusiva e partecipata dei percorsi formativi (di studio e tirocinio) promuovendo la cultura dello scambio di conoscenze e dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita
2. Sostenere le linee di azione previste nell'ambito dei progetti finanziati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR attraverso un adeguato supporto amministrativo, tecnico e gestionale
3. Consolidare i servizi dedicati alle attività di supporto a ricerca, innovazione, imprenditorialità e divulgazione

Obiettivi Operativi	Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target	Risultato raggiunto al 31/12/2024	Valutazione
A.V Rafforzare la collaborazione Amministrazione centrale-Dipartimenti, anche mediante uno scambio di buone pratiche e lo sviluppo di competenze specialistiche in ambito progettazione, management e rendicontazione di progetti di ricerca, anche con riferimento al PNRR	ASUR (L) ARTEM ARU ARAP AROF ARCOFIG	Numero di guide operative finalizzate a fornire indicazioni per una corretta gestione/rendicontazione dei progetti PNRR/PNC Salute e dei progetti Infrastrutture di Ricerca finanziati dal MUR	≥3	7	✓
		Numero di incontri e workshop con i Dipartimenti per un'efficace gestione operativa dei progetti PNRR e dei progetti Infrastrutture di Ricerca finanziati dal MUR	≥3	5	
		Numero di corsi di formazione per i validatori su IRIS	1	1	
		Numero di incontri della Cabina di regia e dei gruppi di lavoro PNRR, a supporto della Governance di Ateneo	≥6	18	
		Upgrade del Sistema Gestione Bandi di Ateneo a supporto della gestione dei nuovi bandi di ricerca 2024, entro 30/11	Sì	Si	

AMBITO STRATEGICO: Creazione di valore pubblico

OBIETTIVO DG:

1. Garantire servizi a supporto di una formazione di qualità, inclusiva e partecipata dei percorsi formativi (di studio e tirocinio) promuovendo la cultura dello scambio di conoscenze e dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita
2. Sostenere le linee di azione previste nell'ambito dei progetti finanziati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR attraverso un adeguato supporto amministrativo, tecnico e gestionale
3. Consolidare i servizi dedicati alle attività di supporto a ricerca, innovazione, imprenditorialità e divulgazione

Obiettivi Operativi	Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target	Risultato raggiunto al 31/12/2024	Valutazione
A.VI Potenziamento della capacità amministrativa nei Dipartimenti relativa alle procedure di acquisto di beni e servizi anche nell'ambito di progetti finanziati nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR, a seguito dell'entrata in vigore del nuovo codice dei contratti (D.Lgs. 36/2023)	ARAP (L) CINFO ARAG	Emanazione Linee Guida sugli affidamenti diretti per l'acquisto di beni e servizi, anche finanziati in tutto o in parte dal PNRR - entro il 15/03	Sì	Sì	✓
		Grado di mappatura dei RUP ai fini della digitalizzazione del ciclo di vita del contratto	100%	100%	

AMBITO STRATEGICO: Creazione di valore pubblico

OBIETTIVO DG:

1. Garantire servizi a supporto di una formazione di qualità, inclusiva e partecipata dei percorsi formativi (di studio e tirocinio) promuovendo la cultura dello scambio di conoscenze e dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita
2. Sostenere le linee di azione previste nell'ambito dei progetti finanziati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR attraverso un adeguato supporto amministrativo, tecnico e gestionale
3. Consolidare i servizi dedicati alle attività di supporto a ricerca, innovazione, imprenditorialità e divulgazione

Obiettivi Operativi	Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target	Risultato raggiunto al 31/12/2024	Valutazione
A.VII Rafforzare i servizi a supporto del trasferimento tecnologico e della creazione d'impresa (start up) nell'ottica del miglioramento delle competenze specialistiche interne	ARTEM (L)	Numero di workshop dedicati ai temi del trasferimento tecnologico e della creazione d'impresa *(Baseline 3)*	≥ 3	3	✓
		Numero di incontri con le PMI attivati per la valorizzazione dei risultati della ricerca	6	6	
		Grado di realizzazione delle azioni annuali di miglioramento e valorizzazione delle start up di Sapienza previste dal Piano di miglioramento del 2023	100%	100%	
		Aggiornamento e traduzione in inglese dei principali format contrattuali di trasferimento tecnologico entro il 30/9	Sì	Si	
		Istituzione di una sezione sul web di FAQ dedicate a supportare i ricercatori di Sapienza nell'avvio di buoni progetti imprenditoriali e suo aggiornamento	Sì	Si	
		Revisione del Regolamento Spin off e Start up	Target al 2025 non soggetto a valutazione nel 2024		

AMBITO STRATEGICO: Creazione di valore pubblico

OBIETTIVO DG:

1. Garantire servizi a supporto di una formazione di qualità, inclusiva e partecipata dei percorsi formativi (di studio e tirocinio) promuovendo la cultura dello scambio di conoscenze e dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita
2. Sostenere le linee di azione previste nell'ambito dei progetti finanziati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR attraverso un adeguato supporto amministrativo, tecnico e gestionale
3. Consolidare i servizi dedicati alle attività di supporto a ricerca, innovazione, imprenditorialità e divulgazione

Obiettivi Operativi	Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target	Risultato raggiunto al 31/12/2024	Valutazione
A.VIII Potenziare il sistema di *fundraising* per incentivare lo sviluppo tecnologico di progetti innovativi e favorire la creazione di impresa	ARTEM (L)	Numero di iniziative di valorizzazione di titoli di proprietà industriale Sapienza	≥ 4	4	✓
		Numero di iniziative di fundrasing avviati in specifici ambiti scientifico-disciplinari per la creazione di imprese innovative	≥ 1	1	✓
		Numero di iniziative tese all'internazionalizzazione delle start up di Sapienza	≥ 1	1	✓
A. IX Supportare il processo di pianificazione strategica integrata in un'ottica di creazione di valore pubblico, in linea con le politiche di Ateneo e le novità di AVA3	Obiettivo concluso (attività connesse a regime)				

AMBITO STRATEGICO: Creazione di valore pubblico

OBIETTIVO DG:

1. Garantire servizi a supporto di una formazione di qualità, inclusiva e partecipata dei percorsi formativi (di studio e tirocinio) promuovendo la cultura dello scambio di conoscenze e dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita
2. Sostenere le linee di azione previste nell'ambito dei progetti finanziati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR attraverso un adeguato supporto amministrativo, tecnico e gestionale
3. Consolidare i servizi dedicati alle attività di supporto a ricerca, innovazione, imprenditorialità e divulgazione

Obiettivi Operativi	Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target	Risultato raggiunto al 31/12/2024	Valutazione
A.X Coordinare le attività propedeutiche all'accreditamento ANVUR	ASUS (L) AREE RAPPRESENTATE NEL TQ (AROF, ARSS, CINFO, ASUR, ARTEM, ARCOFIG)	Definizione delle attività finalizzate all'adeguamento del sistema AQ di Ateneo ai requisiti del nuovo modello AVA3 entro il 15/04	Sì	Sì	✓
		Report sulle attività svolte e programmazione attività 2025	Sì	Sì	
A. XI Rafforzamento Processo Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R) attraverso l'attuazione del piano d'azione approvato dalla Commissione Europea	ASUR (L) AROF ARU ARTEM	Report annuale di monitoraggio del Piano d'Azione HRS4R Sapienza	Sì	Sì	✓
		Grado di attuazione annuale del Piano d'azione HRS4R Sapienza come approvato dalla Commissione europea	100%	100%	
		Numero di percorsi di formazione trasversale realizzati per i dottorandi e i ricercatori	1	1	

AMBITO STRATEGICO: ***Strumenti e risorse***					
OBIETTIVI DG: 4. Perfezionare il nuovo assetto organizzativo dell'Amministrazione in coerenza con i requisiti di qualità del modello AVA 3, proseguendo nel percorso di valorizzazione delle persone e sviluppo delle loro competenze. 5. Proseguire nel processo di trasformazione digitale dei servizi, garantendone contestualmente qualità, semplificazione, accessibilità e trasparenza					
Obiettivi Operativi	**Area Leader (L) Contributrice**	**Indicatori**	**Target**	**Risultato raggiunto al 31/12/2024**	**Valutazione**
B.I Riorganizzazione funzionale dell'Amministrazione Centrale al fine di migliorare le performance gestionali dell'Ateneo, anche in funzione della correlata rimodulazione dei processi dei Centri di Spesa	Obiettivo concluso (attività connesse a regime)				
B.II Promuovere la valorizzazione delle risorse umane	AOS (L)	Quota di personale neo assunto nell'anno in corso formato sulle competenze in ingresso *(baseline: 100% personale assunto nel 2023)*	100%	100%	✓
		Verifica e analisi dell'impatto del progetto di rafforzamento della lingua inglese attraverso piattaforma dedicata e APP di apprendimento in funzione di eventuali politiche atte a garantire la continuità del progetto entro il 31/10	Sì	Sì	
		Quota di personale coinvolto nei progetti formativi innovativi per il personale TA - Upskill competenze digitali (Syllabus), indicato nella direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica che ha migliorato un livello per almeno 8 delle 11 competenze	≥ 25%	49%	
		Quota di personale coinvolto nei progetti formativi per l'aggiornamento delle *softskill* dei dirigenti	100%	100%	
		Quota di personale coinvolto nei progetti formativi innovativi per il personale TA - *Employer branding*	100% dei destinatari	100% dei destinatari	

AMBITO STRATEGICO: ***Strumenti e risorse***

OBIETTIVI DG:

4. Perfezionare il nuovo assetto organizzativo dell'Amministrazione in coerenza con i requisiti di qualità del modello AVA 3, proseguendo nel percorso di valorizzazione delle persone e sviluppo delle loro competenze.
5. Proseguire nel processo di trasformazione digitale dei servizi, garantendone contestualmente qualità, semplificazione, accessibilità e trasparenza

Obiettivi Operativi	Area Leader (L) Contributrice	Indicatori	Target	Risultato raggiunto al 31/12/2024	Valutazione
B.III Semplificare la gestione dei trattamenti dei dati personali di Ateneo	ARAL (L) CINFO	Revisione dei processi collegati al registro a seguito della messa in esercizio del sistema entro il 31/10	100%	100%	✓
		Grado di formazione dei soggetti Designati e Delegati sulla base della definizione di elenchi entro il 30/06	60%	100%	
		Implementazione di un programma di formazione on line in materia di protezione dei dati personali	Target al 2026 non soggetto a valutazione nel 2024		
B.IV Contribuire al miglioramento dell'applicazione coordinata della normativa sulla trasparenza e sulla tutela del trattamento dei dati personali	Obiettivo confluito in D. VII				
B.V Supporto ai Centri di spesa nell'individuazione delle azioni amministrative correttive o preventive a seguito dell'analisi del contenzioso giudiziale	ARAL (L)	Numero di incontri informativi con i Direttori di Area e i RAD entro il 31/10	≥ 4	4	✓
		Report sull'esito degli incontri informativi	Sì	Sì	
		Aggiornamento della rassegna ragionata di giurisprudenza sulle tematiche più rilevanti entro il 30/06	Target al 2025 non soggetto a valutazione nel 2024		

AMBITO STRATEGICO: *Strumenti e risorse*					
OBIETTIVI DG: 4. Perfezionare il nuovo assetto organizzativo dell'Amministrazione in coerenza con i requisiti di qualità del modello AVA 3, proseguendo nel percorso di valorizzazione delle persone e sviluppo delle loro competenze. 5. Proseguire nel processo di trasformazione digitale dei servizi, garantendone contestualmente qualità, semplificazione, accessibilità e trasparenza					
Obiettivi Operativi	**Area Leader (L) Contributrice**	**Indicatori**	**Target**	**Risultato raggiunto al 31/12/2024**	**Valutazione**
B.VI Definizione e attuazione di misure organizzative per la promozione dell'etica e della buona amministrazione 	ARAG (L) ASUR, ARTEM, ARAP, AGE, CINFO, ARU, AROF, AOS, ARPS	Numero di processi dei Centri di spesa analizzati, inerenti agli ambiti di cui alla Legge 190/2012 art. 1 c. 16, e identificazione delle misure di prevenzione, compresa la formulazione di proposte di trattamento specifico del rischio corruttivo di ciascun processo	≥ 4	5	✓
		Grado di attuazione delle misure previste nel PIAO 2024-2026 – Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza"	100%	100%[131]	
		Elaborazione e messa in consultazione di Linee Guida generali in materia di Conflitto di interesse	Sì	Sì	
		Numero di Linee Guida settoriali, messe in consultazione, relative al conflitto di interessi con riferimento ad aree di rischio corruttivo	≥ 1	1	

[131] Riguardo alla misurazione e valutazione del grado di raggiungimento del target di tale indicatore, si richiamano le considerazioni e attestazioni del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza di Ateneo.

AMBITO STRATEGICO: *Strumenti e risorse*					
OBIETTIVI DG: 4. Perfezionare il nuovo assetto organizzativo dell'Amministrazione in coerenza con i requisiti di qualità del modello AVA 3, proseguendo nel percorso di valorizzazione delle persone e sviluppo delle loro competenze. 5. Proseguire nel processo di trasformazione digitale dei servizi, garantendone contestualmente qualità, semplificazione, accessibilità e trasparenza					
Obiettivi Operativi	**Area Leader (L) Contributrice**	**Indicatori**	**Target**	**Risultato raggiunto al 31/12/2024**	**Valutazione**
B.VII Promozione della trasparenza delle attività amministrativo-gestionali	ARAG (L) ARAP CINFO	Grado di pubblicazione di tutti i dati, documenti e le informazioni concernenti l'organizzazione e le attività di Sapienza nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale	100%	100%	✓
		Grado di conformità delle pubblicazioni della sottosezione "bandi di gara e contratti" alle Delibere ANAC 261/2023 e 264/2023 e al PNA 2023	100%	100%	
		SOSPESO Grado di adeguamento agli schemi di pubblicazione dei dati per la standardizzazione messi in consultazione dall'Autorità Nazionale Anticorruzione e da adottare ai sensi dell'art. 48 del D.Lgs. 33/2013[132]	50%		

[132] Sospensione dell'indicatore approvata dal CdA (delibera n. 218 del 18 luglio 2024).

AMBITO STRATEGICO: ***Strumenti e risorse***

OBIETTIVI DG:

4. Perfezionare il nuovo assetto organizzativo dell'Amministrazione in coerenza con i requisiti di qualità del modello AVA 3, proseguendo nel percorso di valorizzazione delle persone e sviluppo delle loro competenze.
5. Proseguire nel processo di trasformazione digitale dei servizi, garantendone contestualmente qualità, semplificazione, accessibilità e trasparenza

Obiettivi Operativi	Area Leader (L) Contributrice	Indicatori	Target	Risultato raggiunto al 31/12/2024	Valutazione
B.VIII Digitalizzazione della documentazione amministrativa	ARAG (L) AOS AROF ARSS CINFO	Percentuale dei Decreti della Rettrice, delle Disposizioni della Direttrice Generale e dei Dirigenti adottati nel 2024 digitalizzati *(baseline 30%)*	80%	98%	✓
		Percentuale di verbali e delibere di Consiglio di Amministrazione e di Senato Accademico adottati nel 2024 digitalizzati *(baseline 30%)*	80%	99%	
		Percentuale di contratti, convenzioni e protocolli di intesa adottati nel 2024 digitalizzati *(baseline 30%)*	75%	97%	
		Percentuale di documenti adottati nel 2024 digitalizzati e inviati in conservazione, relativamente alle tipologie: Registri giornalieri di protocollo, Decreti rettorali, Disposizioni direttoriali, Verbali e Delibere di Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, fatture attive e passive, documentazione contabile *(baseline 30%)*	75%	90%	
		Numero di accordi di versamento sottoscritti con Cineca per invio in conservazione di ulteriori tipologie documentarie	≥ 3	3	
		Numero di moduli formativi erogati in modalità e-learning sul tema della digitalizzazione	5	5	
		Percentuale di documenti pregressi inviati in conservazione, limitatamente alle tipologie documentarie: Registri giornalieri di protocollo, Decreti rettorali, Disposizioni direttoriali, Verbali e Delibere di Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, fatture attive e passive a partire dall'adozione di Titulus (2006)	30%	92%	
		Creazione del fascicolo elettronico dello studente a partire dalle immatricolazioni a.a. 2025/2026	Analisi di fattibilità	Analisi di fattibilità	
		Redazione del Manuale di Conservazione entro il 30.06.2024	Sì	Sì	

AMBITO STRATEGICO: ***Strumenti e risorse***					
OBIETTIVI DG: 4. Perfezionare il nuovo assetto organizzativo dell'Amministrazione in coerenza con i requisiti di qualità del modello AVA 3, proseguendo nel percorso di valorizzazione delle persone e sviluppo delle loro competenze. 5. Proseguire nel processo di trasformazione digitale dei servizi, garantendone contestualmente qualità, semplificazione, accessibilità e trasparenza					
Obiettivi Operativi	**Area Leader (L) Contributrice**	**Indicatori**	**Target**	**Risultato raggiunto al 31/12/2024**	**Valutazione**
B.IX Evoluzione dell'infrastruttura ICT di Ateneo – Creazione dell'infrastruttura di High Performance Computing (HPC) 7 ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE – 12 CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI	CINFO (L)	Grado di installazione e collaudo delle componenti informatiche	100%	100%	✓
		Configurazione e messa in esercizio	80%	80%	
		Studio dei requisiti interoperabilità con altri cluster HPC - Percentuale di interoperabilità con altri cluster HPC	10%	10%	
B.X Sviluppo di un nuovo applicativo per la didattica e gli studenti[133] 4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ – 9 INDUSTRIA, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE – 12 CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI	ARSS (L) CINFO (L) AROF ASUS	Grado di *Gap analysis* e definizione studio di dettaglio delle funzionalità applicative da realizzare[134] *(Baseline 15%)*	45%	50%	✓
	CINFO (L) ARSS AROF ASUS	Grado di sviluppo applicativo[135] *(Baseline 10%)*	45%	target raggiunto *con Metrica modificata*	

[133] Per B.X sia CINFO che ARSS svolgono un ruolo da Leader, in quanto responsabili di specifiche attività da svolgersi separatamente, pur nel quadro di una collaborazione funzionale al raggiungimento dell'obiettivo.
[134] La metodologia per il calcolo in termini percentuali del grado raggiunto è basata su un modello matematico di pesatura relativa per ogni frazione di lavoro prevista nel progetto, secondo il Master plan ufficiale approvato e supervisionato regolarmente dallo Steering Committee (SC) di progetto. Tra gennaio-aprile 2024, in seguito ai monitoraggi svolti in seno allo SC, si è rilevata la necessità di avviare una revisione complessiva del Master plan di progetto, comprensiva di una rivalutazione delle stime di complessità dei singoli microservizi, che incidono sul sistema metrico di misurazione dei progressi raggiunti e del rispetto dei target. Il nuovo Master plan è stato approvato a luglio 2024, ristrutturando l'ambito progettuale dei microservizi; il valore target del 45% non è più applicabile, ma le attività rendicontate al 31.12.24 rappresentano il target completato rispetto al GANTT elaborato sulla base delle nuove metriche e condiviso dallo SC.
[135] Vedi nota precedente.

AMBITO STRATEGICO: ***Strumenti e risorse***

OBIETTIVI DG:

4. Perfezionare il nuovo assetto organizzativo dell'Amministrazione in coerenza con i requisiti di qualità del modello AVA 3, proseguendo nel percorso di valorizzazione delle persone e sviluppo delle loro competenze.
5. Proseguire nel processo di trasformazione digitale dei servizi, garantendone contestualmente qualità, semplificazione, accessibilità e trasparenza

Obiettivi Operativi	Area Leader (L) Contributrice	Indicatori	Target	Risultato raggiunto al 31/12/2024	Valutazione
B.XI Progetto di digitalizzazione e reingegnerizzazione dei servizi	CINFO (L) ARAG	Grado di installazione e test funzionali POC[136] *(Baseline 30%)*	100%	100%	✓
		Definizione dello studio economico e funzionale della soluzione Titulus 5 CINECA entro il 30/09	Sì	Sì	
		Grado di rilascio in produzione soluzione gestore documentale per un campione di Aree dell'Amministrazione centrale	20%	20%	
		Rilascio in produzione per l'intera comunità Sapienza	Target al 2025 e al 2026 non soggetto a valutazione nel 2024		
B.XII Miglioramento del processo di reclutamento e immatricolazione degli studenti internazionali	ARSS (L) CINFO	Incremento del numero di studenti internazionali effettivamente immatricolati ai corsi di primo e secondo livello dell'Ateneo entro il 31/10 (*Baseline: numero di immatricolati internazionali al 31/10/2023: 720*)	+10% anno t-1	n. 805 al 31/10	✓
		Supporto funzionale per lo sviluppo applicativo della soluzione informatica individuata ai fini dell'ottimizzazione e del miglioramento della gestione documentale e del flusso di lavoro lungo la filiera di immatricolazione degli studenti internazionali	100%	100%	

[136] Proof of Concept; le attività svolte nel 2023 (analisi dei requisiti funzionali, comparazione delle soluzioni per il "Gestore Documentale"), rappresentano la baseline del 30% per questa nuova azione e hanno permesso di definire la scelta tecnologica del prodotto Titulus 5.

AMBITO STRATEGICO: *Strumenti e risorse*					
OBIETTIVI DG: 4. Perfezionare il nuovo assetto organizzativo dell'Amministrazione in coerenza con i requisiti di qualità del modello AVA 3, proseguendo nel percorso di valorizzazione delle persone e sviluppo delle loro competenze. 5. Proseguire nel processo di trasformazione digitale dei servizi, garantendone contestualmente qualità, semplificazione, accessibilità e trasparenza					
Obiettivi Operativi	**Area Leader (L) Contributrice**	**Indicatori**	**Target**	**Risultato raggiunto al 31/12/2024**	**Valutazione**
B.XIII Adeguare la disciplina del personale Collaboratori Esperti Linguistici alla normativa primaria e alle disposizioni dei CC.CC.NN. LL. vigenti, secondo criteri di premialità e valorizzazione dell'esperienza professionale acquisita	Obiettivo concluso (attività connesse a regime)				
B.XIV Centralizzazione degli acquisti di beni e servizi	ARAP (L)	Grado di attuazione del progetto di centralizzazione degli acquisti di beni e servizi *(Baseline: 30%)*	65%	65%	✓
		Numero di capitolati predisposti per acquisto di beni e servizi centralizzati entro il 31/10	≥ 2	2	
B.XV Qualificazione della stazione appaltante per lavori, servizi e forniture	Obiettivo concluso (attività connesse a regime)				
B. XVI Migliorare le procedure per la gestione delle piccole spese	ARAP (L) ARCOFIG AOS	Revisione regolamento economato e gestione fondo piccole spese entro il 30/11	Sì	Sì[137]	✓

[137] La proposta di revisione del Regolamento è stata sottoposta dall'Area all'esame del Collegio dei Revisori dei Conti con nota prot. 0182855 del 30/10/2024, che ha rappresentato la necessità di ulteriori revisioni. Inoltre, il Regolamento dovrà tenere conto delle indicazioni fornite dalla Corte dei Conti, nel corso della verifica della resa del conto giudiziale per l'anno 2022, ovverosia la *"necessità che venga adottata una disciplina regolamentare più stringente, con riguardo, in particolare, all'individuazione più analitica delle tipologie ammesse all'anticipazione (o al rimborso) di cassa, anche in relazione alla prassi applicativa, ferma restando l'urgenza e/o l'indifferibilità e il modico valore della spesa"*.

AMBITO STRATEGICO: *Strumenti e risorse*					
OBIETTIVI DG: 4. Perfezionare il nuovo assetto organizzativo dell'Amministrazione in coerenza con i requisiti di qualità del modello AVA 3, proseguendo nel percorso di valorizzazione delle persone e sviluppo delle loro competenze. 5. Proseguire nel processo di trasformazione digitale dei servizi, garantendone contestualmente qualità, semplificazione, accessibilità e trasparenza					
Obiettivi Operativi	**Area Leader (L) Contributrice**	**Indicatori**	**Target**	**Risultato raggiunto al 31/12/2024**	**Valutazione**
B.XVII Organizzazione di 12 giornate denominate "Pergamena Day" finalizzate alla consegna delle pergamene di laurea in giacenza[138]	ARSS (L)	Numero di giornate con apertura straordinaria degli sportelli delle segreterie (*Pergamena days*)	≥ 12	12	✓
B.XVIII Valorizzazione del personale mediante l'adozione di un Regolamento che disciplini le progressioni di carriera quale strumento di promozione del merito e della professionalità	AOS (L)	Predisposizione di una proposta di Regolamento per le progressioni di carriera del personale tecnico-amministrativo di Sapienza entro il 15/07	Sì	Sì	✓
		Informativa alla Delegazione di parte sindacale, ai sensi del combinato disposto di cui agli articoli 5 e 42 comma 7 lett. a) del CCNL Comparto Istruzione e Ricerca del 19.04.2018, entro il 15/09	Sì	Sì	
		Presentazione del Regolamento al Consiglio di Amministrazione per la sua approvazione entro la seduta fissata per il mese di ottobre 2024	Sì	Sì (presentato il 19/11/2024)	
		Emanazione del Regolamento con disposizione direttoriale entro il 31/10	Sì	Sì (emanato 19.11.2024)	

[138] Circa 130.000.

AMBITO STRATEGICO: *Strumenti e risorse*					
OBIETTIVI DG: 4. Perfezionare il nuovo assetto organizzativo dell'Amministrazione in coerenza con i requisiti di qualità del modello AVA 3, proseguendo nel percorso di valorizzazione delle persone e sviluppo delle loro competenze. 5. Proseguire nel processo di trasformazione digitale dei servizi, garantendone contestualmente qualità, semplificazione, accessibilità e trasparenza					
Obiettivi Operativi	**Area Leader (L) Contributrice**	**Indicatori**	**Target**	**Risultato raggiunto al 31/12/2024**	**Valutazione**
B. XIX Implementazione di un nuovo modello di gestione di sviluppo delle risorse umane basato sul sistema delle competenze 	AOS (L)	Definizione delle Aree e delle Famiglie professionali	Sì	Sì	✓
B.XX Rispettare le disposizioni normative in tema di tempestività dei pagamenti 	ARCOFIG Tutte le Aree dell'AC	Percentuale di fatture trasmesse ad ARCOFIG entro 10 giorni dalla ricezione delle stesse	100%	100%	✓
		Indicatore di tempestività dei pagamenti per fatture di acquisto di beni/servizi (ex art.1, commi 859 e seguenti della legge 145/2018): Tempo medio ponderato di pagamento	30 gg/ 60 gg (nei casi previsti)	25 gg (valore PCC)	
		Indicatore di tempestività dei pagamenti: Tempo medio ponderato di ritardo	0 gg	-7 gg.	

AMBITO STRATEGICO: *Strumenti e risorse*					
OBIETTIVI DG: 4. Perfezionare il nuovo assetto organizzativo dell'Amministrazione in coerenza con i requisiti di qualità del modello AVA 3, proseguendo nel percorso di valorizzazione delle persone e sviluppo delle loro competenze. 5. Proseguire nel processo di trasformazione digitale dei servizi, garantendone contestualmente qualità, semplificazione, accessibilità e trasparenza					
Obiettivi Operativi	**Area Leader (L) Contributrice**	**Indicatori**	**Target**	**Risultato raggiunto al 31/12/2024**	**Valutazione**
B.XXI Ridefinizione complessiva e unitaria del sistema della premialità e incentivazione per il personale docente, dirigente e tecnico amministrativo anche ai sensi dell'art. 9 L. 240/2010	ARU (L)	Predisposizione dello schema di regolamento attuativo per l'attribuzione dei compensi di premialità del personale tecnico-amministrativo ai sensi dell'art. 9 L. 240/2010 entro il 30.09.2024	Sì	Sì	✓
		Predisposizione dello schema di un nuovo regolamento unico per la premialità del personale docente e tecnico amministrativo ai sensi dell'art. 9 L. 240/2010 nonché di un regolamento concernente altri compensi incentivanti per il personale docente, dirigente e tecnico amministrativo, nonché delle revisioni e delle misure di coordinamento con gli altri regolamenti di Ateneo rilevanti in materia, ivi compreso il regolamento conto terzi	Sì	Sì	
B.XXII Ridefinizione complessiva e unitaria del sistema delle autorizzazioni agli incarichi extra-istituzionali delle/dei docenti, delle/dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo	ARU (L)	Predisposizione dello schema di un nuovo regolamento per gli incarichi extra-istituzionali delle/dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo	Sì	Sì	✓
		Predisposizione dello schema di aggiornamento del regolamento per gli incarichi extra-istituzionali delle/dei docenti	Sì	Sì	
B.XXIII Ridefinizione del sistema delle collaborazioni esterne autonome e degli incarichi aggiuntivi conferiti alle/ai dirigenti e al personale tecnico-amministrativo	ARU (L)	Predisposizione dello schema di modifiche del regolamento per il conferimento di incarichi individuali di lavoro autonomo a soggetti esterni all'Ateneo	Sì	Sì	✓
		Predisposizione dello schema di nuovo regolamento per gli incarichi aggiuntivi delle/dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo	Sì	Sì	

AMBITO STRATEGICO: Comunità, società civile e territorio					
OBIETTIVO DG: 6. Garantire spazi sicuri, accoglienti e accessibili che consentano la completa fruizione di tutte le attività che la Sapienza offre, attraverso interventi di ristrutturazione, modernizzazione ed efficientamento energetico, con particolare attenzione agli spazi dedicati alla didattica 7. Assicurare servizi tesi a migliorare il benessere della comunità, valorizzando il patrimonio, promuovendo le attività culturali e supportando le iniziative di orientamento e tutorato, anche nell'ambito dei progetti finanziati dal PNRR					
Obiettivi Operativi	**Area Leader (L) /Contributrice**	**Indicatori**	**Target**	**Risultato raggiunto al 31/12/2024**	**Valutazione**
C.I Sviluppo del Polo di Rieti 	ARPS (L)	Numero di spazi acquisiti per il consolidamento del Polo di Rieti	≥ 1	3	✓
C.II Potenziamento delle azioni a sostegno delle soluzioni alloggiative per studenti 	ARPS (L)	Elaborazione modello gestionale-tipo per le residenze universitarie di Sapienza entro il 30/11	Sì	Sì	✓
		Numero di collaborazioni con Enti pubblici e privati finalizzate al sostegno agli studenti per l'individuazione di soluzioni alloggiative eque	1	2 convenzioni (per 5 strutture residenziali)	
C.III Realizzazione progetti di investimento finanziati dalla BEI e miglioramento degli spazi correlati 	AGE (L) ARCOFIG CINFO	Numero di aule riqualificate (conclusione lavori per aule lotti 8, 16, 1, 5) *(Baseline: Affidamento lavori)*	4[139]	4	✓
C.IV Promozione della mobilità sostenibile	Obiettivo confluito in D.VI				

[139] **Lotto 1** – Facoltà di Architettura: AULA 12 (P02L001) - **Lotto 5** – Facoltà di Ingegneria Civile e industriale: Aula 28 (PA2L038); **Lotto 8** – Facoltà di Lettere e filosofia: Aula V (P01L019); **Lotto 16** – Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali: Aula L (PTEL022). Rimodulazione del target approvata dal CdA (delibera n. 218 del 18 luglio 2024).

AMBITO STRATEGICO: Comunità, società civile e territorio

OBIETTIVO DG:

6. Garantire spazi sicuri, accoglienti e accessibili che consentano la completa fruizione di tutte le attività che la Sapienza offre, attraverso interventi di ristrutturazione, modernizzazione ed efficientamento energetico, con particolare attenzione agli spazi dedicati alla didattica
7. Assicurare servizi tesi a migliorare il benessere della comunità, valorizzando il patrimonio, promuovendo le attività culturali e supportando le iniziative di orientamento e tutorato, anche nell'ambito dei progetti finanziati dal PNRR

Obiettivi Operativi	Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target	Risultato raggiunto al 31/12/2024	Valutazione
C.V Valorizzazione delle attività di Terza Missione attraverso iniziative a supporto	ARTEM (L)	Numero di bandi a sostegno delle iniziative di terza missione (*Baseline 1*)	2	2	✓
		Numero di iniziative di sensibilizzazione e formazione alla Terza Missione	≥ 3	3	
		Istituzione di una Cabina di Regia di Referenti di Terza Missione di Facoltà a supporto dei lavori per la VQR 2020-2024 – entro il 31/04	Sì	Sì	
		Numero di progetti di attività di volontariato avviati in collaborazione con Enti del terzo settore	1	1	
		Relazione esiti monitoraggio attività TM – entro il 10/12	Sì	Sì	
C.VI Garantire supporto gestionale alle attività di orientamento in entrata, in itinere (tutorato) e in uscita (placement) delle Facoltà anche nell'ambito del Progetto Orientamento NextGen PNRR	AROF (L)	Numero di studenti delle scuole accolti nel Programma PNRR Orientamento NextGen Sapienza *(Baseline 2841)*	3.000	10.590	✓
		Numero di eventi di orientamento al lavoro e *placement* svolti in collaborazione con enti e imprese *(Baseline 71)*	≥ t-1	98	

AMBITO STRATEGICO: Responsabilità sociale					
OBIETTIVO DG: 8. Garantire inclusione sociale e lavorativa, diritto allo studio e parità di genere per tutta la Comunità Sapienza, attraverso i servizi, i programmi e i finanziamenti dedicati 9. Promuovere e diffondere la cultura della responsabilità sociale e della sostenibilità nell'interesse della collettività e dell'ambiente, anche attuando politiche di risparmio energetico					
Obiettivi Operativi	**Area Leader (L) /Contributrice**	**Indicatori**	**Target**	**Risultato raggiunto al 31/12/2024**	**Valutazione**
D.I Garantire l'attuazione di iniziative di promozione del diritto allo studio e di inclusione anche con riferimento all'Iniziativa di promozione del benessere psicofisico su FISR (DD 1159/23) e Fondo art. 9 lett. f) DM 809/2023 (FFO 2023) 	AROF (L)	Iscritti (L, LM, LMCU) beneficiari di interventi di esonero e supporto[140] *(Baseline: 4.917)*	+5% anno t-1	6044	✓
D.II Riqualificazione aree esterne e spazi comuni da destinare alla socializzazione e alla divulgazione 	AGE (L) ARCOFIG ARAP	Spazi collettivi Città Universitaria - ingresso CU Regina Elena SAL (*Baseline: redazione progettazione di fattibilità tecnica ed economica*)	50%	10%[141]	✓
		Spazi collettivi Via Cesare De Lollis – aule SAL *(Baseline: 20%, Avvio della procedura di gara)*	100%	100%	
		Spazi collettivi Regina Elena - spazi esterni complesso ex RE SAL *(Baseline: 50% stipula contratto e avvio lavori)*	75%	78,19%	

[140] Rimodulazione dell'indicatore approvata dal CdA (delibera n. 218 del 18 luglio 2024).
[141] Lo sviluppo della progettazione ha subito alcuni ritardi, non determinati dall'operato delle Aree, ma alle interlocuzioni preliminari con gli Enti coinvolti nel processo di approvazione e dalla tempistica necessaria per la chiusura della Conferenza dei servizi. L'intesa è stata raggiunta a ottobre 2024; è stato possibile avviare celermente le successive attività programmate, tra cui la fase di verifica del progetto esecutivo.

AMBITO STRATEGICO: Responsabilità sociale					
OBIETTIVO DG: 8. Garantire inclusione sociale e lavorativa, diritto allo studio e parità di genere per tutta la Comunità Sapienza, attraverso i servizi, i programmi e i finanziamenti dedicati 9. Promuovere e diffondere la cultura della responsabilità sociale e della sostenibilità nell'interesse della collettività e dell'ambiente, anche attuando politiche di risparmio energetico					
Obiettivi Operativi	**Area Leader (L) /Contributrice**	**Indicatori**	**Target**	**Risultato raggiunto al 31/12/2024**	**Valutazione**
D.III Realizzare iniziative di efficientamento energetico in coerenza con la programmazione degli interventi previsti nel Programma Attuativo Energetico (PAE) per il triennio 2022-2025	AGE (L)	Nuovi impianti da fonti energetiche rinnovabili (progettazione, fasi di gara e/o realizzazione) *(Baseline: 2)*	2	2	✓
		Numero di diagnosi energetiche, studi di fattibilità e progettazioni/realizzazione di interventi di riduzione dei consumi *(Baseline: 2)*	2	2	
D.IV Migliorare la rendicontazione agli stakeholder sui risultati raggiunti da Sapienza in termini sociali e di sostenibilità, in coerenza con gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030	ASUS (L)	Grado di completamento redazionale del documento Bilancio sociale di sostenibilità in coerenza con le linee guida della Rete delle università per la sostenibilità – Rus, *(Baseline: Bilancio sociale di sostenibilità 2022)*	100%	100%	✓
		Pubblicazione del Bilancio sociale e di sostenibilità 2023 entro il 31/10	Sì	Sì	
D.V Rafforzare le azioni di coordinamento e rete con le università nazionali e internazionali	Obiettivo concluso (attività connesse a regime)				

AMBITO STRATEGICO: Responsabilità sociale					
OBIETTIVO DG: 8. Garantire inclusione sociale e lavorativa, diritto allo studio e parità di genere per tutta la Comunità Sapienza, attraverso i servizi, i programmi e i finanziamenti dedicati 9. Promuovere e diffondere la cultura della responsabilità sociale e della sostenibilità nell'interesse della collettività e dell'ambiente, anche attuando politiche di risparmio energetico					
Obiettivi Operativi	**Area Leader (L) /Contributrice**	**Indicatori**	**Target**	**Risultato raggiunto al 31/12/2024**	**Valutazione**
D. VI Promozione della sostenibilità	ARPS (L)	Numero di eventi e/o azioni di promozione e diffusione della sostenibilità	≥ 3	6	✓
		Relazione sull'utilizzo dei servizi presenti sul Portale della Mobilità	Sì	Sì	
		Numero di accessi al Portale della Mobilità	≥ t-1	> t-1[142]	
D. VII Diffondere la cultura della legalità	ARAL (L)	Report sui procedimenti disciplinari del personale, triennio 2021-2023 entro il 31/03	Sì	Sì	✓
		Numero di incontri informativi con i Direttori di Area e Responsabili di struttura, sul report procedimenti disciplinari PTA entro il 31/07	≥1	1	
		Numero di incontri informativi con i Responsabili di struttura, sul report procedimenti disciplinari docenti entro il 31/07	≥1	1	
		Numero di incontri informativi con il personale, sul Codice etico e di comportamento di Sapienza entro il 30/11	≥2	3	

[142] Il numero di utenti attivi nel confronto temporale risulta aumentato del 5,9% e la durata media del coinvolgimento per utente attivo è cresciuta del 35% (passando da 18 a 24 secondi), a testimonianza del buon livello di interesse per i contenuti ed i servizi proposti sul Portale.

L'Ateneo si è dotato di un sistema di classificazione per prospettiva e tipologia, al fine di rendere più agevole la comprensione degli obiettivi agli *stakeholder*. È evidente come la maggior parte degli obiettivi operativi si riferisca al *Supporto alle missioni istituzionali* - inteso come supporto a Didattica, Ricerca e Terza Missione, ivi comprese anche attività di internazionalizzazione, dimensione trasversale che non necessita di specifica attribuzione - e ai *Servizi amministrativi* con riferimento al miglioramento di determinati servizi amministrativi, anche attraverso iniziative di formazione e scambio di buone pratiche.

Tabella 6 - Distribuzione degli obiettivi per Prospettiva e tipologia

		PROSPETTIVA											
		Innovazione			*Miglioramento*					*Consolidamento*			Tot.
TIPOLOGIA	Anticorruzione e Trasparenza				B.VI			B.VII		B.XXII	B.XXIII		4
	Comunicazione e Relazioni con stakeholder				A.IV			D.VII		D.IV			3
	Digitalizzazione e semplificazione	B.XI			B.X					B.III	B.VIII		4
	Inclusione e Pari opportunità				C.II					D.I			2
	Programmazione e valutazione	B.XX.I			A.X								2
	Servizi amministrativi	B.XIV	B.XVIII	B.XIX	A.VI	B.XII	B.XVI	B.XVII	B.XX	B.II	B.V		10
	Sostenibilità	D.III			D.II			D.VI					3
	Supporto alle missioni istituzionali	A.V	A.VIII	B.IX	A.III	A.VII	A.XI	C.III	C.V	A.I	C.I	C.VI	11
	Totale	**9**			**19**					**11**			**39**

2.2 La rendicontazione delle risorse allocate

Il perfezionamento delle scelte politico-operative ha previsto la definizione e la negoziazione tra la Direttrice Generale e i dirigenti delle risorse da investire in relazione agli obiettivi da raggiungere.

La tabella 7, in calce a questo paragrafo, riporta – in coerenza con quanto allocato e con le rimodulazioni successivamente intervenute – la rendicontazione finanziaria delle risorse allocate sugli obiettivi operativi[143], riportando lo stanziamento in fase di previsione e lo stanziamento definitivo; dettaglia inoltre quanto impegnato rispetto allo stanziamento definitivo, sia in termini finanziari che percentuali.

La percentuale di utilizzo delle risorse impegnate rispetto a quelle dello stanziamento definitivo si è attestata complessivamente al 74%; in alcuni casi, grazie a politiche di risparmio, le risorse inizialmente stanziate non si sono rese necessarie.

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

Tabella 7 - Rendicontazione risorse allocate per gli Obiettivi operativi dell'Amministrazione Centrale – PIAO 2024-2026

Obiettivi operativi (Fonte: All. A del PIAO 2024)		Tot. stanz.to in fase di programmazione[144] - € (Fonte: All. B del PIAO 2024)	Stanziamento definitivo	Tot. impegnato al 31.12.2024	% di utilizzo
A.V	Rafforzare la collaborazione Amministrazione centrale-Dipartimenti, anche mediante uno scambio di buone pratiche e lo sviluppo di competenze specialistiche in ambito progettazione, management e rendicontazione di progetti di ricerca, anche con riferimento al PNRR	5.000	5.000	-	0%[145]
A.VII	Rafforzare i servizi a supporto del trasferimento tecnologico e della creazione d'impresa (start up) nell'ottica del miglioramento delle competenze specialistiche	641.507,60[146]	884.444,69	884.444,69	100%
A.VIII	Potenziare il sistema di *fundraising* per incentivare lo sviluppo tecnologico di progetti innovativi e favorire la creazione di impresa	34.000,00	153.126,50	153.126,50	100%
B.II	Promuovere la valorizzazione delle risorse umane	80.000,00	165.798,98	165.798,98	100%
B.III	Semplificare la gestione del registro dei trattamenti dei dati personali di Ateneo	15.860,00	15.860,00	15.860,00	100%
B.VI	Definizione e attuazione di misure organizzative per la promozione dell'etica e della buona amministrazione	5.000	5.000	-	0%[147]
B.VIII	Digitalizzazione della documentazione amministrativa	20.000	20.000	-	0%[148]
B.X	Sviluppo di un nuovo applicativo per la didattica e gli studenti	1.250.000	1.250.000	1.249.921,40	100%
B.XII	Miglioramento del processo di reclutamento e immatricolazione degli studenti internazionali	45.000	45.000	41.870,40	93%
B.XIV	Centralizzazione degli acquisti di beni e servizi	90.000	90.000	90.000	100%
C.I	Sviluppo del Polo di Rieti	110.000[149]	110.000	7.111,52	6%[150]
C.III	Realizzazione progetti di investimento finanziati dalla BEI e miglioramento degli spazi correlati	-[151]			
C.V	Valorizzazione delle attività di Terza Missione attraverso iniziative a supporto	786.500	1.242.675,11	1.242.675,11	100%
C.VI	Garantire supporto gestionale alle attività di orientamento in entrata, in itinere (tutorato) e in uscita (placement) delle Facoltà anche nell'ambito del Progetto Orientamento NextGen PNRR	3.700.800[152]	3.700.800	3.361.818,91	91%

[144] Gli importi dello stanziamento sono stati aggiornati ed approvati con delibera CdA n. 218/2024.
[145] L'importo non è stato speso in quanto tutte le attività correlate all'obiettivo sono state realizzate internamente.
[146] Risorse integrate per maggiore disponibilità sul conto Deposito e mantenimento brevetti.
[147] L'importo non è stato speso in quanto tutte le attività correlate all'obiettivo sono state realizzate internamente.
[148] La spesa è stata sostenuta da CINFO a valere sul proprio budget.
[149] Nella proposta di budget 2024, era già stata richiesta l'assegnazione in via cautelativa di €110.000. Si è ritenuto di associare il budget disponibile all'obiettivo C.I essendo venuta meno l'ipotesi di acquisizione a titolo gratuito dell'immobile ex-Carcere.
[150] Non è stato possibile sottoscrivere i contratti di locazione previsti a causa del mancato recepimento della documentazione necessaria dal Comune di Rieti.
[151] L'importo inizialmente stanziato considerava lavori in corso di esecuzione che hanno trovato copertura economica sui conti di bilancio degli anni 2022 e 2023.
[152] Imputazione in più da analisi budget.

Obiettivi operativi (Fonte: All. A del PIAO 2024)		Tot. stanz.to in fase di programmazione[144] - € (Fonte: All. B del PIAO 2024)	Stanziamento definitivo	Tot. impegnato al 31.12.2024	% di utilizzo
D.I	Garantire l'attuazione di iniziative di promozione del diritto allo studio e di inclusione anche con riferimento alla progettualità inserita nella Programmazione triennale di Sapienza 2021-2023 (Pro3)	6.800.000	6.800.000	5.632.892,02	83%
D.II	Riqualificazione aree esterne e spazi comuni da destinare alla socializzazione e alla divulgazione	2.462.039,49[153]	2.462.039,49	125.531,97	5%[154]
D.III	Realizzare iniziative di efficientamento energetico in coerenza con la programmazione degli interventi previsti nel Programma Attuativo Energetico (PAE) per il triennio 2022-2025	690.624,02[155]	690.624,02	-	0%[156]
D.VI	Promozione della mobilità sostenibile	10.000	10.000	6.153,10	62%
	Totale	**16.746.331,11**	**17.650.368,79**	**12.977.204,60**	**74%**

[153] L'importo inizialmente stanziato pari a € 8.394.614,37 considerava lavori in corso di esecuzione che hanno trovato copertura economica sui conti di bilancio degli anni 2022 e 2023 per un importo pari a € 5.932.574,88.
[154] L'avvio della procedura di affidamento dei lavori previsto entro fine 2024 non è stato possibile in quanto lo sviluppo della progettazione ha subito alcuni ritardi dovuti alle interlocuzioni preliminari con alcuni Enti coinvolti nel processo di approvazione.
[155] È previsto nell'anno 2024 l'avvio delle attività relative alla "Progettazione impianto solare termico presso Sapienza Sport (impianto Tor di Quinto)" per un importo di € 690.624,02.
[156] Non è stato possibile avviare la procedura di affidamento dei lavori in quanto è necessario preventivamente ripristinare l'impermeabilizzazione della copertura dove saranno posizionati i pannelli per l'impianto solare termico presso Sapienza Sport.

2.3 Gli obiettivi individuali e la produttività collettiva[157]

2.3.1 La valutazione del personale titolare di posizione organizzativa delle Aree professionali Elevate Professionalità e Funzionari[158]

Sapienza attribuisce grande importanza alla valutazione della *performance*[159] e, nel tempo, ha affinato e perfezionato le proprie metodologie, in coerenza con le sue caratteristiche specifiche e con la normativa di riferimento.

L'Ateneo ha adottato una procedura *ad hoc* per il personale dell'Area Elevate Professionalità e dell'Area dei Funzionari con incarichi di posizione organizzativa, sia per quanto riguarda l'assegnazione degli obiettivi che la misurazione e valutazione della loro *performance*. Tale procedura, totalmente informatizzata, si basa sul modello formalmente introdotto con il Contratto Collettivo Integrativo del 21.11.2016[160] così come confermato dal Contratto Collettivo Integrativo del 19.12.2022, che prevede una dimensione relativa alla *performance* gestionale (con un peso pari all'80%) e una relativa ai comportamenti organizzativi (con un peso pari al 20%).

Tabella 8 - Percentuali di incidenza per la retribuzione di risultato del personale Elevate Professionalità e Funzionari. con responsabilità di Struttura

Aree Professionali	Performance gestionale	Comportamenti organizzativi
Personale Area Elevate Professionalità ed Area dei Funzionari	80%	20%

Sotto il profilo gestionale, i titolari di posizione organizzativa sono destinatari di 3 obiettivi che, quando possibile, sono una declinazione operativa degli obiettivi già individuati dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) o, comunque, riguardano attività funzionali a indicare priorità, monitorare processi critici, migliorare efficacia ed efficienza delle prestazioni lavorative.
La valutazione tiene conto del grado di raggiungimento dell'obiettivo (raggiunto, parzialmente raggiunto e non raggiunto), attribuendo a ogni target uno specifico valore percentuale.

---

[157] Il paragrafo è a cura dell'Area Organizzazione e Sviluppo professionale.
[158] La metodologia descritta si applica sia al personale in servizio presso l'Amministrazione centrale che a quello in servizio presso le strutture: Capo Ufficio e assimilati; Responsabile Amministrativo Delegato (RAD); Direttore Sistema Bibliotecario; Direttore di Biblioteca; Responsabile di Laboratorio; Coordinatore Ufficio Facoltà; Curatore di Museo; Struttura di Auditing; Capo Settore; Responsabile del Servizio d'Ateneo per l'Energia (SAE); Responsabile del Cerimoniale; Responsabile Segreteria Collegio dei Direttori di Dipartimento; Responsabili Segreterie Centrali (Apparato amministrativo del Rettore e Direzione Generale); Manager Didattico; Referenti dei Centri di Ricerca e Interdipartimentali.
[159] Nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) di Sapienza sono descritte le metodologie e gli strumenti che Sapienza utilizza per misurare e valutare la performance ai vari livelli esplicitando gli attori, le tempistiche e la documentazione utile per il processo.
[160] https://www.uniroma1.it/sites/default/files/Contratto_collettivo_integrativo_2016.pdf

Sotto il profilo dei comportamenti organizzativi la valutazione è articolata in 7 condotte osservabili e valutabili attraverso una scala di giudizio a 4 livelli.
I dati relativi alle due dimensioni determinano la composizione della quota di retribuzione di risultato e i compensi correlati alla produttività individuale[161].
Una eventuale valutazione negativa delle due dimensioni, oltre a non dare luogo ad alcuna erogazione economica, può comportare il mancato rinnovo dell'incarico di posizione organizzativa da parte della/del Direttrice/Direttore Generale.
In particolare, per l'anno 2024, sono stati destinatari di obiettivi individuali – e conseguentemente valutati – 353 titolari di responsabilità di struttura così distribuiti:

Tabella 9 - Distribuzione unità di personale per struttura e Aree professionali

STRUTTURA DI AFFERENZA	Elevate Professionalità	Funzionari	**Totale**
Amministrazione Centrale	44	146	190
Dipartimenti	61	45	106
Facoltà	6	24	30
Centri	12	15	27
Totale	**123**	**230**	**353**

Relativamente alla valutazione dei titolari di posizione organizzativa (obiettivi individuali e comportamenti organizzativi 2024) i risultati sono stati i seguenti:

- N. 345 titolali di posizione organizzativi valutati con raggiungimento pieno sia degli obiettivi che dei comportamenti organizzativi.
- N. 2 elevate professionalità con n. 2 obiettivi valutati raggiunti e n. 1 obiettivo valutato parzialmente raggiunto. L'erogazione dell'incentivo correlato al risultato (obiettivi + comportamenti) è pari 26% (massimo erogabile 30%).
- N. 1 funzionario non valutato in quanto assente per tutto l'anno di riferimento.
- N. 1 funzionario con n. 2 obiettivi non raggiunti e n. 1 raggiunto e con una valutazione dei comportamenti organizzativi negativa con un punteggio pari allo 0%. L'erogazione dell'incentivo correlato al risultato (obiettivi + comportamenti) è pari all'8% (massimo erogabile 30%).
- N. 1 funzionario con n. 2 obiettivi valutati raggiunti e n. 1 obiettivo valutato parzialmente raggiunto. L'erogazione dell'incentivo correlato al risultato (obiettivi + comportamenti) è pari 26% (massimo erogabile 30%).
- N. 3 funzionari con obiettivi valutati raggiunti ma i cui comportamenti organizzativi sono stati valutati con un comportamento pari al 3% (valore che corrisponde alla

[161] In particolare tali compensi possono essere erogati nella misura massima del 30% della retribuzione di posizione per il personale dell'Area Elevate Professionalità e dell'indennità di responsabilità per il personale dell'Area dei Funzionari, che viene a sua volta ripartita per ciascuna dimensione del modello: il 24% in base alla performance gestionale e il 6% in base al grado di valutazione dei comportamenti organizzativi.

metà del massimo erogabile). L'erogazione dell'incentivo correlato al risultato (obiettivi + comportamenti) è pari 27% (massimo erogabile 30%).

2.3.2 La valutazione del personale delle Aree professionali degli Operatori, Collaboratori e Funzionari senza incarico retribuito

Per quanto riguarda la valutazione del personale TA di Ateneo che non ricopre incarichi di responsabilità, sin dal 2011 Sapienza utilizza un meccanismo di valutazione "di gruppo": l'istituto della produttività collettiva. Tale strumento è stato adottato per migliorare la qualità dei servizi tramite l'assegnazione di obiettivi, perseguibili e verificabili, a gruppi di lavoro individuati nell'ambito delle singole unità organizzative o trasversalmente a più di una ("obiettivi di gruppo e di struttura").
Il sistema si basa sulla creazione di gruppi di lavoro nelle unità organizzative afferenti a una specifica Area/Struttura, coordinati da un "leader di gruppo"; i leader di gruppo sono individuati nei titolari di posizioni organizzative e di funzioni specialistiche. Ogni gruppo di lavoro è destinatario di un obiettivo dedicato ("obiettivo di gruppo"); ogni unità organizzativa è inoltre destinataria di un obiettivo trasversale ai gruppi di lavoro ivi costituiti ("obiettivo di struttura").
Tali obiettivi, dopo la definizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), sono attribuiti dalla/dal Direttrice/Direttore Generale, dai Direttori di Area per l'Amministrazione centrale e dai Responsabili di struttura con il sistema di *cascading*, ove attuabile, ovvero in forma di progetti/attività tesi al miglioramento del livello di efficienza e/o di innovazione dei servizi, sentiti i leader di gruppo.
Nel caso in cui la figura del leader di gruppo coincidesse con un'unità di personale di dell'Area Elevate Professionalità, titolare di posizione organizzativa, l'obiettivo assegnato al gruppo deve essere uno degli obiettivi individuali assegnati all'EP medesimo. Tale procedura è totalmente informatizzata.
Dal 2017, anche in seguito all'analisi degli esiti delle indagini sul benessere organizzativo, è stata introdotta la misurazione e valutazione dell'apporto individuale[162] del personale all'interno della produttività collettiva, al fine di favorire lo sviluppo professionale dei dipendenti, valorizzando il contributo dei singoli all'organizzazione e garantendo loro il riconoscimento del merito e dell'impegno. La relativa valutazione si fonda su un modello volto a misurare il livello di apporto del singolo dipendente all'attività del gruppo di lavoro cui appartiene, attraverso l'analisi di quattro aree di comportamento: **Relazione** (*Capacità di rapportarsi nel proprio gruppo di lavoro, mettendo le proprie competenze al servizio dell'obiettivo e apportando un contributo positivo alle relazioni all'interno del gruppo e alle relazioni con l'ambiente esterno e l'utenza*); **Risultati** (*Livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi in relazione alla tempistica e alla razionalizzazione delle procedure*); **Impegno** (*Precisione nell'esecuzione dei compiti assegnati e disponibilità - esaustività, rapidità*

[162] Con il Contratto Collettivo Integrativo del 21.11.2016 e successivamente disciplinato nei criteri di valutazione con il Contratto Collettivo Integrativo del 08.11.2017:
https://www.uniroma1.it/sites/default/files/field_file_allegati/apporto_individuale_produttivita_2017.pdf

e risultati conseguiti); **Flessibilità** (*Capacità di adattamento dimostrata alle esigenze del proprio gruppo di lavoro*).

La corresponsione del premio, calcolata sui giorni di effettiva presenza in servizio e sui giorni di recupero compensativo, considerati alla stregua della presenza in servizio, deriva dalle percentuali indicate nella seguente tabella:

Tabella 10 - Le dimensioni di valutazione del personale Aree Professionali Operatori, Collaboratori e Funzionari

Aree Professionali	Produttività collettiva	Apporto individuale
Personale Aree Operatori, Collaboratori e Funzionari	85%	15%

Per quanto riguarda la produttività collettiva, si rileva che il personale coinvolto nella valutazione finale del 2024 è stato pari a 2.102 unità, appartenenti alle Aree professionali degli Operatori, Collaboratori e Funzionari, con esclusione delle unità di personale che hanno svolto i turni di servizio in quanto fruitori di una correlata indennità per lo svolgimento di servizi che richiedono per la loro continuità tali articolazioni orarie. Le unità di personale sono così distribuite:

Tabella 11 - Distribuzione unità di personale per struttura e Aree professionali

STRUTTURA DI AFFERENZA	Operatori	Collaboratori	Funzionari	Totale
Amministrazione Centrale	24	409	424	857
Strutture dipartimentali	30	587	338	955
Facoltà	12	138	77	227
Centri	5	37	21	63
Totale	**71**	**1171**	**860**	**2102**

La valutazione finale degli obiettivi di gruppo e di struttura è stata raggiunta pienamente per la totalità del personale coinvolto.

Relativamente alla valutazione dell'apporto individuale dello stesso personale inserito nei gruppi di lavoro della produttività collettiva, i risultati sono stati i seguenti:

- 2040 nel range di punteggio fra 20 e 17, corrispondenti al valore massimo erogabile stabilito per l'apporto individuale 100%;
- 25 nel range di punteggio fra 16 e 13 corrispondenti all'80% dell'apporto individuale;
- 6 nel range di punteggio fra 12 e 9 corrispondenti al 50% dell'apporto individuale;
- 2 nel range di punteggio fino a 4 corrispondenti al 3% dell'apporto individuale;
- 29 unità di personale non valutate in quanto assenti nel periodo di riferimento.

2.3.4 Valorizzazione del personale TA ai sensi della Legge 234/2021[163]

La Legge n. 234/2021 (Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024), all'art. 1 comma 297 lett. b), ha destinato "*50 milioni di euro annui a decorrere dall'anno 2022 finalizzati alla valorizzazione del personale tecnico-amministrativo delle università statali e al raggiungimento, da parte delle università, di più elevati obiettivi nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione*", stabilendo che il 50% delle risorse attribuite a ciascuna università devono essere assegnate al personale tecnico-amministrativo "*in ragione della partecipazione dello stesso ad appositi progetti finalizzati al raggiungimento di più elevati obiettivi nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione, nel limite massimo pro capite del 15 per cento del trattamento tabellare annuo lordo, secondo criteri stabiliti mediante la contrattazione collettiva integrativa nel rispetto di quanto previsto dal contratto collettivo nazionale*". Il CCNL per il personale del Comparto Istruzione e Ricerca periodo 2019-2021, sottoscritto in data 18.01.2024, ha demandato alla contrattazione integrativa, a livello di singolo Ateneo, il compito di stabilire i criteri per l'assegnazione al personale delle suddette risorse (art. 81, comma 3 lett. t).

Nel rispetto di quanto previsto dalle disposizioni normative e contrattuali sopra richiamate, in data 25.06.2024 è stato sottoscritto dalla delegazione di parte datoriale e dalla delegazione di parte sindacale l'Accordo stralcio sull'utilizzo delle risorse di cui all'art. 1, comma 297 lett. b) Legge n. 234/2021, destinate alla valorizzazione del personale tecnico-amministrativo - anni 2022, 2023 e 2024. Il suddetto Accordo è diretto a disciplinare i criteri per l'assegnazione, al personale tecnico- amministrativo in servizio in ciascun anno di riferimento, del 50% delle risorse finalizzate già attribuite a Sapienza con i decreti di ripartizione del FFO anni 2022 e 2023 e 2024.
L'Accordo ha previsto che le risorse finanziarie assegnate siano riconosciute al personale tecnico- amministrativo in ragione della partecipazione dello stesso al progetto "Attività propedeutiche alla Transizione Digitale: mappatura dei processi e criteri minimi di sicurezza" (di cui al paragrafo 1.6) elaborato nell'ambito dell'obiettivo programmatico inerente alla digitalizzazione e semplificazione dei processi di cui al Piano Strategico 2022-2027, di primaria importanza per l'Ateneo in quanto diretto ad aumentare l'efficacia e l'efficienza interna, la trasparenza, la quantità e qualità dei servizi erogati, con indubbi riflessi sul miglioramento delle performance generali nel perseguimento delle missioni istituzionali (didattica, ricerca e terza missione).

Sapienza, nel 2024 ha condotto importanti evolutive correlate agli strumenti di raccolta dati (mappatura processi) introducendo POC (*proof of concept*) su strumenti di AI e recependo le novità definite dalla Direttiva NIS2 in materia di sicurezza. Le strutture coinvolte, così come per il 2023, hanno avuto il compito di aggiornare progetti in essere ed introdurne di nuovi grazie alla sempre maggiore competenza acquisita in termini di *know how* tecnologico. Il numero di processi complessivi resta superiore agli 800. Il compito delle strutture coinvolte resta centrale per rafforzare l'analisi puntuale dei dati

[163] Paragrafo a cura dell'Area Organizzazione e Sviluppo professionale.

dei workflow che sono alla base del patrimonio informativo di Ateneo e fungono da supporto alle decisioni strategiche della *Governance* di Sapienza. Il progetto descritto prosegue, inoltre, nel supportare la definizione di percorsi di formazione puntuali andando a correlare le competenze descritte atte a valorizzare il patrimonio umano dell'Ateneo. Queste attività sono state svolte - in parallelo - fruendo sia del modello di lavoro agile sia di quello in presenza: gli strumenti messi a disposizione, infatti, sono pienamente accessibili sia on-site che da remoto grazie ad architetture cloud.

3 Anticorruzione, Trasparenza, Comunicazione: principali risultati

3.1 I risultati in tema prevenzione della corruzione e di trasparenza [164]

La Sezione "*Rischi corruttivi e Trasparenza*" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione - PIAO[165] è predisposta dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)[166], in conformità alle indicazioni fornite nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2019, quale atto di indirizzo per l'applicazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza.
Il contenuto della citata Sezione ha quali assi portanti la programmazione delle attività di gestione del rischio corruttivo, con la rappresentazione delle attività e delle misure attuate da Sapienza, nonché la descrizione delle attività finalizzate alla piena realizzazione della trasparenza amministrativa, a cui è dedicato un distinto paragrafo.
Le azioni finalizzate alla prevenzione della corruzione e alla piena realizzazione della trasparenza amministrativa sono state integrate negli obiettivi di *performance*.

Per il ciclo 2024 i suddetti obiettivi sono stati declinati nel PIAO 2024-2026, come di seguito:

- Obiettivo B.VI: Definizione e attuazione di misure organizzative per la promozione dell'etica e della buona amministrazione.
- Obiettivo B.VII: Promozione della trasparenza delle attività amministrativo-gestionali.

Nei paragrafi che seguono sono illustrati i risultati delle azioni realizzate nel 2024, operando una distinzione tra le azioni di prevenzione della corruzione e le azioni finalizzate alla piena realizzazione della trasparenza amministrativa.

Prevenzione della corruzione

Nella Sezione "Rischi corruttivi e Trasparenza" sono indicate le azioni programmate e realizzate, al fine di ridurre l'eventualità di accadimento di eventi corruttivi.
Tali azioni, rappresentate in formato tabellare -nelle quali sono indicati i tempi, gli indicatori e i soggetti responsabili dell'attuazione- si suddividono in misure di prevenzione generali (All.1 PIAO) e misure di prevenzione specifiche attuate dalle Aree dell'amministrazione centrale e degli altri Centri di spesa (All.2 PIAO).
Le misure di prevenzione specifiche, in quanto azioni che ciascuna amministrazione definisce in base alle peculiari attività svolte, sono individuate a seguito dell'attività di

[164] Le informazioni in tema di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza sono a cura dell'Area Legale.

[165] Nella quale sono stati assorbiti i contenuti del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) previsto dalla Legge n. 190/2012.

[166] L'incarico di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) è attribuito al Direttore *pro tempore* dell'Area Legale (AREL).

gestione del rischio (*risk management)*, contraddistinta da tre fasi, quali analisi del contesto, valutazione del rischio e trattamento del rischio, debitamente descritte nella Sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2024-2026 e che di seguito si riportano.

Analisi del contesto

L'analisi del contesto è svolta sotto un duplice aspetto, quello dell'ambiente e del territorio entro cui opera l'Ateneo sotto il profilo sociale, economico e culturale (contesto esterno), e quello degli elementi organizzativi e gestionali che contraddistinguono lo svolgimento delle attività (contesto interno).
L'analisi del contesto esterno si concretizza nelle attività volte ad esaminare gli elementi riferiti all'ambito territoriale in cui ha sede l'Ateneo e che sono ritenuti rilevanti in quanto –anche solo potenzialmente– potrebbero essere idonei ad influenzare il buon andamento dell'azione amministrativa e l'imparzialità della condotta dei soggetti che vi operano.
L'analisi del contesto interno è svolta con riguardo sia al profilo organizzativo sia al profilo gestionale di Sapienza (mappatura dei processi). I dati relativi alla struttura organizzativa e gli elementi correlati quali, ad esempio, quelli relativi al contingente di personale, consentono, infatti, di evidenziare eventuali criticità che potrebbero prestare il fianco al rischio di *mala gestio*.
Il profilo gestionale è analizzato mediante la mappatura dei processi organizzativi, attività che consente di individuare più agevolmente le fasi di un processo esposte al rischio, permettendo di effettuare la valutazione del livello di rischio, e quindi l'individuazione delle misure specifiche di trattamento.

Valutazione del rischio[167]

L'attività di valutazione è la fase del processo di gestione del rischio corruttivo in cui lo stesso è identificato, analizzato e confrontato con gli altri rischi per individuare le priorità di intervento e le misure preventive. Tale attività è stata svolta applicando la metodologia suggerita nell'Allegato 1 del PNA 2019 relativo alle *"Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi*".
Il metodo definito "qualitativo" dal PNA 2019 mira a valutare il livello di rischio in base ad appositi indicatori (*key risk indicator*), parametri sintetizzati entro tre livelli progressivamente crescenti: *basso, medio, alto.*
Nel corso del 2022 è stata avviata una complessa attività di mappatura dei processi delle Facoltà, dei Dipartimenti e dei Centri, ai fini della valutazione dei rischi. Nel corso del 2024, in continuità a quanto effettuato nel 2023, sono stati sottoposti a valutazione dei rischi taluni processi relativi alle aree a rischio corruttivo (L. 190/2012, art. 1, comma 16).

[167] Al fine di rappresentare le attività maggiormente rilevanti effettuate nel 2024, non sono in questa sede descritte tutte le fasi di gestione del rischio, per i cui dettagli si rimanda alla lettura del PIAO 2024-2026.

In particolare, sono stati sottoposti a rilevazione del rischio i seguenti processi riconducibili all'area di rischio corruttivo *"gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio*", individuata da ANAC nell'Allegato 1 al PNA 2019:
1. autorizzazione missione docenti; 2. autorizzazione missione personale TA; 3. anticipo missione (personale TA e docenti); 4. conto terzi; 5. organizzazione convegno.

Successivamente, sono stati elaborati sei indicatori, a cui sono stati associati specifici quesiti le cui risposte – fornite dai Responsabili Amministrativi delle predette Strutture– hanno portato alla formulazione di un giudizio sul livello di rischio.
In fase di gestione del rischio sono state proposti gli indicatori di rischio rappresentati nella tabella che segue:

Tabella 12 – Indicatori di rischio

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

Al fine di permettere ai centri di spesa di effettuare una valutazione del rischio secondo l'approccio valutativo indicato nel PNA 2019, è stato predisposto un file Excel, suddiviso in cinque fogli di lavoro uno per ogni processo considerato. Il file citato è stato trasmesso alle Facoltà, ai Dipartimenti ed ai Centri, unitamente alle istruzioni per procedere all'attività valutativa.
Alla fase di valutazione, è seguita la fase di *ponderazione del rischio*, correlata a quella del trattamento del rischio, che rappresenta la fase conclusiva del processo di *risk management*.
La rilevazione effettuata, con le modalità sopra richiamate, ha evidenziato un livello di rischio "basso" per i citati processi, pertanto, per il 2025 non sono state inserite ulteriori misure.
Al riguardo, si rimarca che sono destinate a trattamento i rischi classificati come maggiori o uguali a "medio".

Le azioni finalizzate alla trasparenza amministrativa

Conformemente alle disposizioni del d.lgs. 33/2013 e ss.mm.ii. e alle ulteriori indicazioni fornite dall'ANAC con la delibera n. 1310/2016, è presente sul sito web istituzionale di Ateneo, la Sezione "Amministrazione trasparente", strutturata in Sottosezioni di I livello e di II livello, ciascuna delle quali prevede la pubblicazione di atti, documenti o informazioni secondo una tempistica precisa ed una relativa cadenza temporale di aggiornamento.
Il flusso di attività finalizzate alla pubblicazione (cfr. All. 3 PIAO) - conformemente al sistema di responsabilità delineato dal d.lgs. 33/2013 e ss.mm.ii. - prevede che i soggetti incaricati di garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni e dei documenti da pubblicare siano individuati nelle Direttrici e Direttori responsabili delle Aree dell'amministrazione centrale, nei Presidi di Facoltà, nelle Direttrici e Direttori dei Dipartimenti e Centri, coadiuvati dai rispettivi Responsabili amministrativi delegati. L'attività di pubblicazione è svolta a livello decentrato, ed è attribuita a soggetti appositamente autorizzati dal responsabile della struttura di rispettiva afferenza; il sistema prevede un preciso *iter* di autorizzazione e di autenticazione per l'effettuazione della pubblicazione.
Compete al RPCT lo svolgimento dell'attività di controllo sull'adempimento, da parte dell'amministrazione, degli obblighi previsti, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, segnalando all'organo di indirizzo politico, all'OIV, all'ANAC e nei casi più gravi all'ufficio di disciplina, i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione[168].

Monitoraggio della funzionalità del sistema

Le misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza, rappresentate negli allegati della Sezione "rischi corruttivi e trasparenza", sono oggetto di monitoraggio a cura del RPCT, a cadenza periodica.
Tale attività consente al Responsabile di effettuare un controllo sullo stato di attuazione delle misure e sull'adeguatezza delle stesse a fronteggiare il rischio di corruzione.
L'attività di monitoraggio sopraindicata è, altresì, strettamente funzionale al riesame del sistema adottato, anch'esso svolto a cadenza periodica – annuale – finalizzato a individuare eventuali interventi migliorativi a seguito dei riscontri pervenuti.
Nel 2024 è stato effettuato il monitoraggio, per il periodo 1° novembre 2023 – 31 gennaio 2024, delle misure programmate nel PIAO 2023-2025 – Sezione "Rischi corruttivi e trasparenza", e per il periodo 1° febbraio 2024 – 30 aprile 2024, delle misure pianificate nella Sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2024-2026.
Successivamente, è stato effettuato il monitoraggio delle misure pianificate nella Sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2024-2026, per il periodo 1° maggio 2024 – 31 ottobre 2024.

[168] D.lgs. 33/2013, art. 43 "Responsabile per la trasparenza", comma 1.

I citati monitoraggi sono stati realizzati mediante la trasmissione di apposite circolari alle Aree, alle Facoltà, ai Dipartimenti ed ai Centri, a cui sono state allegate le schede relative alla programmazione delle misure anticorruzione, appositamente riformulate in modo da poter essere integrate con gli esiti della relativa attuazione.
Le schede sono state predisposte con i medesimi contenuti degli Allegati dei due Piani considerati, rimodulate per consentire la rilevazione, con la possibilità per ciascuna misura di prevenzione di rispondere optando per:

- misura completamente attuata;
- misura parzialmente attuata;
- misura non attuata;
- non si è verificato il caso.

Con riferimento alla misura "Aggiornamento registro degli accessi", inoltre, è stato richiesto di indicare il numero di istanze di accesso pervenute nel periodo oggetto di monitoraggio.
Nelle schede relative al rispetto delle norme comportamentali e in quelle degli adempimenti di trasparenza, sono stati inseriti una serie di quesiti con l'opzione di risposta SI/NO, e in caso di risposta negativa, la possibilità di indicare la motivazione.
In merito al monitoraggio sul rispetto degli obblighi di pubblicazione ai sensi del D.L.gs. n. 33/2013, nella Sezione "Amministrazione trasparente", è stato adottato un metodo di rilevazione puntuale.
Nell'apposito file, in formato excel, allegato alle citate note, riportante gli obblighi di pubblicazione e il relativo flusso di attuazione, con le correlate competenze per ciascun centro di spesa, sono stati inseriti i seguenti quesiti, per ogni singolo obbligo, conformi a quelli richiesti dall'ANAC in sede di attestazione annuale:

- i dati/documenti sono pubblicati nel rispetto della tempistica prevista?
- i dati/documenti sono pubblicati in modo completo rispetto alle previsioni normative?
- i dati/documenti sono aggiornati secondo la tempistica prevista?
- i dati/documenti sono pubblicati in formato aperto e nel rispetto della tutela dei dati?

Per ciascun quesito è stata data indicazione di rispondere positivamente o negativamente chiedendo, in questo secondo caso, di fornire ogni utile motivazione a supporto dell'eventuale riscontro negativo.
L'esito dell'attività di monitoraggio ha evidenziato che le misure di prevenzione della corruzione, sia "generali" che "specifiche" -in riferimento alla Sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" dei PIAO 2023-2025 e 2024-2026 risultano complessivamente attuate[169], sia da parte delle Aree dell'Amministrazione centrale che da parte dei Centri di spesa (Facoltà, Scuola Superiore di studi avanzati, Scuola di Ingegneria aerospaziale, Dipartimenti, Centri di Servizi, Centri Interdipartimentali di Ricerca e Servizi, Centri interdipartimentali di Ricerca).
Parimenti, i risultati del monitoraggio sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione dimostrano un sostanziale e generale adempimento da parte delle Aree dell'Amministrazione centrale e dei Centri di spesa.

[169] I risultati sono rappresentati nei report (semestrali) inviati all'attenzione della Direzione Generale, e nella Relazione del RPCT 2024

I risultati delle suddette attività, in quanto correlati all'obiettivo B.VI e B.VII della performance come sopra richiamati, sono stati rappresentati in due report e trasmessi alla Direzione Generale, rispettivamente il 29.07.2024 e il 19.12.2024.
A novembre del 2024, in continuità a quanto effettuato dal 2021, nell'ottica di prevenire il rischio corruttivo, inteso come *mala gestio*, sono state svolte dal RPCT, come da programmazione, le verifiche dirette, a campione, sull'adempimento delle misure nn. 6, 7 e 8 (cfr. tabella 13).

Tabella 13 – Verifiche dirette a campione svolte dal RPCT

AMBITO	MISURA COLLEGATA ALLA VERIFICA		AREA DI RISCHIO	TEMPISTICA DI ATTUAZIONE
INCONFERIBILITA' DI INCARICHI DI COLLABORAZIONE E CONSULENZA (Delibera CDA 372/2016)	6	Acquisizione delle dichiarazioni di assenza delle situazioni di inconferibilità introdotte in attuazione della delibera 372/2016 del CdA rese dai soggetti cui l'Ateneo intende conferire incarichi di consulenza e collaborazione.	Acquisizione e gestione del personale Incarichi e nomine	All'atto del conferimento dell'incarico di consulenza/collaborazione
INCOMPATIBILITA' DI INCARICHI AMMINISTRATIVI DI VERTICE E DIRIGENZIALI (D.Lgs. 39/2013)	7	Acquisizione della dichiarazione resa ai sensi del D.P.R. 445/2000, secondo le previsioni dell'art. 20, comma 2 D.Lgs. 39/2013	Incarichi e nomine	Per i nuovi incarichi: all'atto del conferimento dell'incarico Per gli incarichi in essere: acquisizione della dichiarazione a cadenza annuale
INCONFERIBILITA' AI SENSI DELL'ART. 35-bis D.Lgs. n. 165/2001	8	Acquisizione delle dichiarazioni rese ai sensi del D.P.R. 445/2000 dai soggetti interessati da una delle ipotesi previste dall'art. 35-bis del D.Lgs. n. 165/2001	Incarichi e nomine	Al conferimento/attribuzione degli incarichi previsti dalla norma

Tali verifiche sono finalizzate ad appurare se le Aree dell'Amministrazione centrale e i Centri di spesa acquisiscono, come previsto dalle richiamate misure, le dichiarazioni dai diversi soggetti interessati.
La verifica è stata effettuata come di seguito:
- misura n. 6, su un campione del 5% delle Aree, delle Facoltà, Dipartimenti e Centri su un campione del 10% rispetto al totale delle consulenze e di collaborazioni conferite nell'anno di riferimento;
- misura n. 7, presso l'Area competente ad acquisire le dichiarazioni, su un campione di due Aree e del 5% delle Facoltà, Dipartimenti e Centri;
- misura n.8 su un campione di un'Area, una Facoltà, un Dipartimento e un Centro;

Alle strutture interessate è stata inviata una nota con la richiesta di trasmettere le dichiarazioni acquisite.
Gli esiti delle verifiche hanno evidenziato che sono state acquisite le dichiarazioni, così come previsto dalle citate misure.
Il RPCT, inoltre, ha svolto un'attività di verifica diretta sui contenuti pubblicati nella Sezione "Amministrazione trasparente", che ha riguardato, in particolare modo, le specifiche sottosezioni individuate dall'ANAC, ai fini dell'attestazione del corretto

adempimento degli obblighi di trasparenza, svolta dal Nucleo di Valutazione in funzione di OIV.
Le Aree e i Centri di spesa, mediante apposite circolari, sono stati sensibilizzati al corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione.
In generale, il sistema messo in atto dalla Sapienza ai fini di prevenzione della corruzione ha dimostrato per il 2024 un buon livello di efficacia.
Con riferimento agli indicatori dell'obiettivo B.VI, inoltre, è stato predisposto il documento metodologico (position paper) preliminare alla definizione di linee guida per la gestione del conflitto di interessi (CdI) nella Sapienza Università di Roma.
Successivamente alla stesura del citato documento metodologico, sono state predisposte le "*Linee Guida per la gestione del conflitto di interessi (CdI) nella Sapienza Università di Roma*" e le "*Linee Guida per la gestione del conflitto di interessi nei contratti pubblici nella Sapienza Università di Roma"*. Tali documenti, unitamente al position paper, sono stati messi in consultazione pubblica al fine di permettere agli s*takeholder* interessati di fornire i propri contributi, commenti e osservazioni.
In relazione al secondo indicatore dell'obiettivo B.VII, è stata adeguata, in conformità alle prescrizioni contenute nelle Delibere ANAC 261/2023 e 264/2023 e al PNA 2023, la sottosezione di primo livello "Bandi di gara e contratti" della sezione "Amministrazione Trasparente".
Al fine di adempiere ai nuovi e mutati obblighi di trasparenza, pertanto, è stata realizzata una nuova piattaforma, la quale permette agli utenti abilitati di tutti i Centri di spesa (Aree, Facoltà, Dipartimenti e Centri) di ottemperare agli obblighi di pubblicazione nella sottosezione considerata, mediante la creazione e/o la modifica delle proprie gare. Le Aree dell'Amministrazione Centrale e tutti gli altri Centri di spesa sono stati resi edotti, con una circolare, dell'attivazione della nuova piattaforma.
Infine, con lo scopo di sensibilizzare tutto il personale rispetto a tematiche di interesse generale e trasversale, nonché di fornire un contributo di consolidamento delle buone pratiche amministrative e di rinforzo della cultura della legalità nell'ambito della comunità universitaria, nel 2024, sono stati organizzati tre incontri informativi, in modalità asincrona, mediante delle registrazioni nel cloud in Zoom rooms, rese disponibili a tutti i dipendenti.
Gli incontri informativi hanno avuto ad oggetto le seguenti tematiche:
• principi etici e norme di condotta: ambiti di applicazione e obblighi di comportamento;
• il conflitto di interessi nell'esercizio del potere amministrativo;
• prevenzione della corruzione e tutela del segnalante (c.d. Whistleblowing).

3.2 Le iniziative di Comunicazione[170]

Il Piano di comunicazione

Il Piano di comunicazione è lo strumento di programmazione annuale degli obiettivi e delle azioni di comunicazione, che coordina gli attori coinvolti presenti all'interno della comunità professionale di Sapienza. Il Piano, elaborato regolarmente dal 2009 secondo le indicazioni della legge 150/2000 sulla comunicazione delle pubbliche amministrazioni, è sempre stato pubblicato da Sapienza in un'apposita pagina del sito istituzionale[171].

A partire dal 2022, il Piano di Comunicazione è stato integrato nel PIAO (vedi paragrafo 3.7 del PIAO 2024-2026).

Le attività previste nel piano e realizzate nel 2024 hanno riguardato in particolare i progetti relativi alle infrastrutture informatiche per la comunicazione con la comunità studentesca. È stato infatti completato il progetto di rinnovo del catalogo dei corsi di studio, destinato al rilascio nella primavera 2025 con la nuova offerta formativa. È inoltre proseguito il progetto pluriennale di rifacimento del portale Infostud per le carriere degli studenti, che implica un importante intervento tecnologico per l'unificazione delle basi di dati oltre che la revisione dell'interfaccia utenti.

Sempre nel 2024 è stato completato il progetto di adeguamento dei siti di struttura (Facoltà, Dipartimenti, Centri) rispetto alle linee guida Agid (Agenzia per l'Italia digitale) finalizzate in particolare all'accessibilità e all'usabilità dei siti delle amministrazioni pubbliche.

Nell'anno è proseguita la revisione del manuale di identità visiva, destinata al completamento nel 2025, mentre sono state definite le linee progettuali per una nuova edizione del manuale di stile *Scrivere con Sapienza*.

Sempre per quanto riguarda l'identità visiva, nel 2024 sono stati realizzati numerosi interventi per la progettazione grafica di impianti di segnaletica, insegne e targhe, è stato completato il progetto di reset grafico dei diplomi dei corsi di studio ed è stata rinnovata la grafica di numerosi prodotti del catalogo del merchandising.

Le attività redazionali, l'ufficio stampa, i social media

Nel 2024 è stata molto ampia l'attività di produzione di contenuti comunicativi destinati ai diversi pubblici della Sapienza.

Come previsto, sono usciti i due numeri semestrali della rivista di ateneo Sapienza Magazine. Il timone è stato definito in base a un brainstorming redazionale e al confronto con la *Governance*, individuando come macrotemi l'intelligenza artificiale e la cultura classica, cui si sono aggiunti focus su eccellenze scientifiche, aspetti particolari dell'attività amministrativa e racconti di vita universitaria. Hanno firmato gli

[170] Paragrafo redatto in collaborazione con l'Ufficio Promozione e Relazione esterne di ASUS e con il Settore Stampa e Comunicazione (Ufficio Rettorato).

[171] Il documento è pubblicato sul sito istituzionale; dal 2022, il Piano di Comunicazione è stato integrato nel PIAO (vedi paragrafo 3.7 del PIAO 2022-2024).

articoli persone della comunità Sapienza, tra illustri docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo.
Nell'anno è stata particolarmente intensa l'attività di *newsmaking* sul sito gestita centralmente, di aggiornamento delle pagine informative a cura delle Aree e di redazione della newsletter settimanale: il numero degli eventi divulgati con quest'ultimo strumento è salito a 950 dal precedente dato pari a 720 nel 2023, segno di una vivace attività comunicativa anche da parte dei Dipartimenti.

Attività Settore Stampa e Comunicazione

Le attività di comunicazione istituzionale, condotte in coerenza con le strategie individuate dalla *Governance*, sono state potenziate per rendere più estesa e capillare la diffusione delle notizie nella comunità universitaria e verso pubblici esterni.
Con riferimento alle media relations e alla gestione dei social media, i risultati raggiunti sono da porre in relazione soprattutto all'efficacia e alla pluralità dei progetti e delle iniziative di Ateneo in materia di terza e quarta missione e di public engagement.
Sapienza ha rafforzato la sua presenza sul territorio, uno degli obiettivi di governo dell'Ateneo, e ha incrementato le azioni per il trasferimento delle conoscenze nonché il numero delle iniziative culturali e sociali rivolte alla collettività.
In particolare hanno riscosso ampia eco mediatica e diffusione social le attività nell'ambito del partenariato *Rome Technopole* (intervista alla Rettrice sul numero di luglio di Platinum – Sole 24ore; editoriale della Rettrice sul Tabloid di Wired di giugno dedicato al Lazio) e le attività di formazione e ricerca presso i suoi poli universitari. L'istituzione del nuovo corso di laurea in Medicina e chirurgia presso il Polo di Rieti ha ampliato la capacità di formazione dei laureati in campo medico, in linea con le esigenze formative rappresentate dai Ministeri competenti. Sotto il profilo comunicativo ciò ha costituito un ulteriore incentivo per nuove sinergie e alleanze con testate di cronaca regionale e locale.
Grande attenzione è stata rivolta alla mission relativa al benessere e all'inclusione di tutte le componenti della comunità universitaria, da sempre uno degli assi portanti dell'attuale *Governance*. In questo ambito, l'attività di media relations è stata ricca e articolata, in ragione delle molte iniziative promosse dall'Ateneo: tra queste ricordiamo il nuovo Regolamento dedicato agli studenti-atleti e alla Dual Career, i servizi messi a disposizione dei team sportivi in occasione dei Giochi Paralimpici, la campagna di solidarietà "Dona vita, dona sangue" e il lancio del nuovo corso transdisciplinare "La cassetta degli attrezzi contro la violenza di genere".
Sempre nell'ambito delle media relations e delle attività social, si è mantenuto costante l'impegno nella comunicazione scientifica in tutti gli ambiti disciplinari; confermano l'efficacia delle strategie comunicative i risultati di estremo interesse, condivisi con i referenti scientifici e i promotori delle ricerche attraverso rassegne stampa dedicate.
In relazione alla partecipazione dell'Ateneo all'Università europea CIVIS, sono state promosse iniziative Sapienza attraverso il portale dell'Alleanza, in coerenza con le linee di intervento della *Civis Communication Unit*, e in particolare del *Pilot Project*

"Highlights". Le news pubblicate sul sito dell'Alleanza, corredate da foto descrittive tratte dall'"Archivio Stampa e comunicazione", hanno alimentato una newsletter diffusa tra i principali stakeholder. Nello specifico, sono state redatte e inviate otto news relative ad attività istituzionali e di ricerca, tra le quali un approfondimento sul "Corso interdisciplinare sulla Sostenibilità"; il rilancio della mostra "Caere. Storia di dispersioni e di recuperi" in occasione della Giornata internazionale contro il Traffico illecito di beni culturali; la campagna di sensibilizzazione Settimana europea della mobilità in collaborazione con la Polizia stradale; il convegno "#NoExcuse: niente giustifica la violenza. Sapienza per la costruzione di una cultura del rispetto" e l'iniziativa "Scrittrici come ossigeno".
Complessivamente nel 2024, all'esito dei comunicati stampa diffusi, sono stati conteggiati 273 articoli su carta stampata, 116 servizi radio tv, 2.861 articoli su testate on-line per un totale di 3.250 uscite giornalistiche.
Per quanto riguarda i social media d'Ateneo, l'attività di gestione delle diverse piattaforme e la creazione di contenuti mirati e adattati alle esigenze dei pubblici di riferimento ha continuato a svilupparsi in modo costante e ha registrato un consolidamento nel bacino dei potenziali destinatari.
Anche quest'anno si è registrato un aumento degli utenti sui tre principali canali social, con un tasso di crescita superiore a quelli di altri atenei (tra cui UniBo, PoliMI, UniCatt e Luiss): Instagram ha registrato un incremento del +15,5% (passando da 140.740 a 162.557 follower), Facebook è cresciuto dell'+1,58% (da 170.829 a 173.531 "mi piace") e X-Twitter ha segnato un aumento dell'+1,03% (salendo da 48.994 a 49.499 follower)[172].

Il Bilancio sociale e di sostenibilità

Lo Statuto della Sapienza prevede espressamente la redazione di un documento annuale di bilancio sociale – che deve essere approvato dal Consiglio di Amministrazione – finalizzato a presentare pubblicamente l'attività complessiva dell'Ateneo e, in particolare, a mostrare in modo completo e trasparente la rilevanza e la ricaduta sociale delle attività istituzionali, fotografando inoltre lo stato dei rapporti di genere nella platea studentesca, nell'organizzazione accademica e in quella amministrativa.
Dal 2020 il documento ha integrato la dimensione della sostenibilità come filo conduttore, assumendo questo elemento anche nella denominazione.
Il report annuale - Bilancio sociale e di sostenibilità 2023[173] - collega ogni ambito di attività agli Obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (Sustainable Development Goals - SDGs), allo scopo di rendicontare l'impegno della Sapienza per la sostenibilità in tutte le sue dimensioni - sociale, ambientale ed economica - e descrivere i risultati conseguiti in termini di servizi resi alla collettività. Capitoli specifici sono dedicati a temi particolarmente coerenti con l'Agenda 2030, quali l'inclusione e

[172] Dati rilevati al 15/01/2024 e al 15/01/2025
[173] Il documento è pubblicato sul sito istituzionale.

l’attenzione per l’ambiente. Una tabella finale di raccordo consente di individuare facilmente i temi trattati per ciascun SDG.
Nel 2024 il Bilancio sociale e di sostenibilità è stato elaborato applicando pienamente le linee guida dello Standard Rus (Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile), già parzialmente adottate nell’edizione precedente. Ciò ha comportato una completa revisione dell’indice e dell’impaginazione dei contenuti e una richiesta mirata di contributi, in base alle indicazioni dello Standard, alle Aree dell’amministrazione e alle Strutture che forniscono informazioni (Centro Crea, Sapienza Sport, Musei e Sistema bibliotecario). I testi pervenuti sono stati sottoposti a un lavoro di editing approfondito allo scopo di adattarli alle priorità comunicative previste dallo Standard. Il documento è stato integrato con numerosi collegamenti alle pagine del sito istituzionale, in modo da consentire approfondimenti senza appesantire eccessivamente il report.

4. Attività per lo sviluppo dell'Organizzazione e del Capitale umano

La dinamicità del contesto universitario richiede strutture organizzative adeguate, in grado di rispondere alle nuove sfide e opportunità, di individuare i bisogni futuri e di creare le competenze necessarie per adattarsi con rapidità ed efficienza ai cambiamenti, sostenendo l'Ateneo in modo continuo e costante nel suo percorso di sviluppo.
In quest'ottica, Sapienza è particolarmente attenta a cogliere ogni opportunità di innovazione che consenta una maggiore flessibilità, interscambiabilità e trasversalità continuando ad assolvere, parallelamente, a compiti e adempimenti tradizionali. Considerando **la funzione amministrativa quale supporto generale alle logiche di consolidamento, sviluppo e innovazione dell'Ateneo**, un esempio di questo continuo presidio sono la riorganizzazione funzionale dell'Amministrazione Centrale di Sapienza[174] entrata in vigore nel 2023 e il recente avvio - a fine 2024 - del processo di parziale revisione e messa a punto dell'organizzazione di Sapienza attraverso un "Riassetto dei servizi di Ateneo per processi"[175], progettato a seguito del riesame del Sistema di Governo[176], per intervenire su alcune aree di miglioramento individuate in tale sede.
Entrambi i processi sono stati infatti realizzati secondo la comune logica di adeguare l'assetto organizzativo alla dimensione, al peso istituzionale e al prestigio di un ateneo complesso come Sapienza. In linea con questi principi, il reclutamento, la formazione, la qualificazione del capitale umano sono considerate leve strategiche fondamentali per incrementare l'efficienza organizzativa e una leva fondamentale del processo di creazione di valore pubblico.

Le azioni e le attività previste per il miglioramento continuo dell'organizzazione e la valorizzazione del capitale umano sono coerentemente rinvenibili anche nel sistema di obiettivi di performance declinati nel PIAO 2024-2026 che la presente Relazione rendiconta, e principalmente nei seguenti obiettivi inquadrati nell'ambito "Strumenti e risorse" del Piano Strategico di Ateneo[177]:

- *B.II: Promuovere la valorizzazione delle risorse umane;*

[174] Con DD n. 1055 del 1.03.2023 è stato definito un nuovo organigramma dell'AC, con DD n. 1619 del 31.03.2023 le competenze delle singole Aree dirigenziali sono state modificate e/o integrate, con DD n. 1623 del 31.03.2023 è stato attribuito il personale tecnico-amministrativo agli Uffici e ai Settori delle Aree dirigenziali, a decorrere dal 01.04.2023.
[175] I cui criteri generali sono stati approvati dal CdA con delibera n. 408 del 17 dicembre 2024. Il documento di Riassetto è stato approvato con Disposizione della Direttrice Generale n. 5009 del 20/12/2024 ed è divenuto operativo dal 1° gennaio 2025; vedi anche https://www.uniroma1.it/it/pagina/provvedimenti-di-organizzazione
[176] Vedi precedente paragrafo 1.5.
[177] Vedi tabella 5

- *B. XVIII: Valorizzazione del personale mediante l'adozione di un Regolamento che disciplini le progressioni di carriera quale strumento di promozione del merito e della professionalità;*
- *B.XIX: Implementazione di un nuovo modello di gestione di sviluppo delle risorse umane basato sul sistema delle competenze.*

Il Riassetto dei servizi di Ateneo di cui sopra, inoltre, si è reso uno strumento utile al compimento degli obiettivi operativi in particolare per quanto riguarda le seguenti dimensioni: mappatura delle competenze e rilevazione dei fabbisogni formativi (per la predisposizione del Piano di formazione sulla base della Direttiva del Ministro Zangrillo), al fine di promuovere la valorizzazione delle risorse umane e un sistema di gestione basato sul sistema delle competenze; rafforzamento delle Strutture dell'Amministrazione, nonché dei Dipartimenti e delle Facoltà con personale tecnico-amministrativo competente in aree dedicate a missioni strategiche dell'Ateneo (quale, ad esempio la gestione e la rendicontazione dei progetti finanziati dal PNRR).
Una menzione particolare va resa anche alla realizzazione del riconoscimento del merito e della professionalità del personale tecnico-amministrativo di Sapienza che, nel corso del 2024, è stato realizzato attraverso l'approvazione del Regolamento per la disciplina delle progressioni tra le aree professionali del personale tecnico-amministrativo - Regime transitorio ex art. 92 CCNL Comparto Istruzione e Ricerca periodo 2019-2021 (deliberato dal CdA nella seduta del 19/11/2024). Il giorno successivo all'emanazione del Regolamento sono state indette le procedure per le progressioni tra le Aree professionali. Nel 2024, dunque, non ci si è limitati soltanto alla fase di emanazione del Regolamento, ma sono state realizzate le procedure di selezione, con approvazione dei relativi atti a inizio 2025.
Nei paragrafi successivi si riportano alcuni approfondimenti relativi a interventi realizzati in tema di organizzazione e capitale umano.

Lavoro da remoto in Sapienza

Il 18.01.2024 è stato sottoscritto il CCNL per il personale del Comparto Istruzione e Ricerca periodo 2019-2021 che, per la prima volta, ha dettato (Titolo III) una disciplina specifica per il "lavoro a distanza", nella duplice forma del "lavoro agile" (Capo I) e del "lavoro da remoto" (Capo II).
Sapienza si avvale del telelavoro sin dall'anno 2010, quale strumento per razionalizzare l'organizzazione del lavoro e realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane (primo regolamento sul telelavoro emanato con DD n. 597/2010 prot.n. 40919 del 14.07.2010).
L'emergenza sanitaria dovuta al diffondersi del Covid-19, nel 2020, ha determinato una sospensione nell'applicazione del telelavoro, a favore del più funzionale strumento del lavoro agile "semplificato". Il telelavoro è tornato ad essere applicato in Sapienza a seguito dell'adozione del relativo Regolamento interno nell'ottobre 2021.

Tabella 14 – Numero di contratti individuali di Telelavoro sottoscritti

	Anno di riferimento		
	Prima metà 2022	**Fine 2022 / Inizio 2023**	**2024**
Numero contratti individuali di TELELAVORO sottoscritti	142	37	31

Come si evince dalla tabella, nel corso del 2022 si è registrata un'importante diminuzione del numero dei contratti individuali di telelavoro stipulati, riconducibile all'emanazione del Regolamento sullo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile[178] che ha determinato un forte impulso a tale forma di lavoro a distanza. Il Regolamento prevede che il dipendente possa essere autorizzato, dal Responsabile della Struttura di assegnazione, a svolgere fino ad un massimo di 6 giorni di lavoro agile al mese, incrementabili fino a 8 giorni mensili (salvo deroghe autorizzate in seguito a specifiche motivazioni). Gli accordi individuali di lavoro agile – della durata minima di 6 mesi – possono avere ad oggetto lo svolgimento di qualunque attività lavorativa/servizio che, previa valutazione del Responsabile di Struttura, abbia caratteristiche tali da poter essere espletata in tale modalità, secondo le indicazioni contenute nel Regolamento (sono esclusi i soli lavori in turno e quelli che richiedono l'utilizzo costante di strumenti non remotizzabili).
Nel corso del 2024[179], il Regolamento è stato oggetto di un'importante modifica resasi necessaria a seguito dell'emanazione della direttiva del Ministro per la Pubblica amministrazione[180], nella quale si sottolinea la necessità di garantire, ai lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile. È stata quindi introdotta una procedura specifica affichè i dipendenti affetti da gravi situazioni di salute documentate possano essere autorizzati allo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile anche in deroga al principio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza. Da ultimo il Regolamento è stato ulteriormente modificato[181] al fine di consentire, al personale autorizzato allo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile, l'utilizzo della connessione internet privata.

Tabella 15 – Numero accordi individuali di lavoro agile

Numero accordi individuali di lavoro agile[182]	
Max 6 gg. mensili	1.178
Max 8 gg. mensili	432
Accordi in deroga al limite massimo di giornate mensili	75
Totali	1.685

[178] DD n. 2637/2022 prot.n. 55444 del 14.06.2022
[179] DD n. 229/2024 prot.n. 14085 del 29.01.2024
[180] https://www.aranagenzia.it/download/direttiva-29-dicembre-2023-lavoro-agile/
[181] DD n. 4596/2024 prot.n. 198221 del 28.11.2024
[182] Dati aggiornati a Gennaio 2024.

Accordi integrativi e Welfare 2024

Il 23.12.2024 è stato sottoscritto il Contratto Collettivo Integrativo Economico 2024 (+ parte normativa relativa alle progressioni economiche all'interno delle Aree e al Piano Welfare 2024).
Il suddetto CCI, tra i punti di maggior rilievo, ha previsto:

- l'attuazione dell'istituto contrattuale delle progressioni economiche all'interno delle Aree professionali concordando i seguenti passaggi:

Tabella 16 – Progressioni economiche all'interno delle Aree professionali

Aree professionali	Numero aventi titolo	Numero di differenziali stipendiali attribuiti nell'ambito di ciascuna Area	Importo dei singoli differenziali stipendiali	Costo complessivo
Funzionari	661	331	€ 1.550,00	€ 513.050,00
Collaboratori	877	284	€ 1.350,00	€ 383.400,00
Operatori	137	52	€ 1.200,00	€ 62.400,00
Totale	**1.675**	**667**	**-**	**€ 958.850,00**
Elevate professionalità	115	57	€ 2.200,00	**€ 125.400,00**

- il rimborso spese utenze domestiche del servizio idrico integrato dell'energia elettrica e del gas naturale e il rimborso per mobilità casa-lavoro. A tal riguardo il rimborso è stato riconosciuto per importi massimi differenti, secondo scaglioni reddituali riferiti al 2023 e per spese effettivamente sostenute. Sono stati rimborsati complessivamente € 1.599.840,77 a fronte di n. 2.185 richieste pervenute da parte del personale;
- un'integrazione delle risorse per il rinnovo della polizza collettiva per il rimborso delle spese mediche al personale tecnico-amministrativo per un biennio.

Progressioni tra le Aree professionali del personale tecnico-amministrativo

Con D.D. n. 3152 del 19/11/2024 è stato emano il Regolamento che ha disciplinato le progressioni tra le Aree del personale tecnico-amministrativo ex art 92 del CCNL Comparto Istruzione e Ricerca 2019-2021[183], che ha previsto un regime transitorio in deroga al possesso del titolo di studio per i passaggi dall'Area degli Operatori all'Area dei Collaboratori e dall'Area dei Collaboratori all'Area dei Funzionari.

Successivamente con D.D. n. 4482 del 20/11/2024 sono state bandite le seguenti procedure valutative per le progressioni tra le Aree professionali, riservate al personale

[183] https://www.uniroma1.it/it/documento/regolamento-la-disciplina-delle-progressioni-tra-le-aree-professionali-del-personale

tecnico-amministrativo non assegnato funzionalmente alla Aziende Ospedaliero-Universitarie in servizio a tempo indeterminato:

- n. 8 posti per le progressioni dall'Area degli operatori - Settore amministrativo all'Area dei collaboratori - Settore amministrativo;
- n. 26 posti per le progressioni dall'Area degli operatori – Settore dei servizi generali e tecnici all'Area dei collaboratori – Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali;
- n. 167 posti per le progressioni dall'Area dei collaboratori – Settore amministrativo all'Area dei funzionari – Settore amministrativo-gestionale/amministrativo dipartimentale;
- n. 120 posti per le progressioni dall'Area dei collaboratori - Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali all'Area dei funzionari - Settore tecnico-informatico/scientifico-tecnologico;
- n. 22 posti per le progressioni dall'Area dei collaboratori – Settore delle biblioteche all'Area dei funzionari – Settore delle biblioteche;
- n. 1 posto per la progressione dall'Area dei collaboratori – Settore socio-sanitario all'Area dei funzionari – Settore socio-sanitario.

Progetto gestione risorse umane per competenze

In conformità alle indicazioni del DM 22 luglio 2022 "*Definizione di linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche,* Sapienza si è proposta di giungere alla ridefinizione di un sistema di gestione delle risorse umane basato sulle competenze, passando attraverso diverse fasi.
Per il 2024 l'obiettivo da conseguire è stata la definizione delle Famiglie professionali a cura di un Gruppo di lavoro dedicato.
La fase di studio e benchmarking e di analisi delle esperienze di definizione delle famiglie professionali ha visto l'impegno su più fronti:

1. Partecipazione al progetto RIVA del FORMEZ;
2. Adesione e partecipazione al progetto UNISOF 2024 sulla definizione dei profili professionali;
3. Progettazione e partecipazione a una formazione interna a cura del COINFO;
4. Analisi dell'organigramma di Sapienza e dei processi presenti nel progetto Chartis[184].

Si è così pervenuti a una individuazione dei macro processi di Sapienza ed a una conseguente prima ipotesi della mappa delle famiglie professionali, riferibile ai macroprocessi di supporto, condivisa con il personale dirigente dell'Amministrazione centrale.

[184] Vedi paragrafo 1.6.

Contestualmente, si è lavorato sulla definizione delle famiglie dei macroporocessi caratterizzanti che, ritenute più propriamente di interesse per i processi di Dipartimenti e Facoltà, sono state condivise in prima istanza con un campione di 6 Dipartimenti (uno per area) e 5 Facoltà nel mese di novembre. Gli incontri hanno visto impegnati i Direttori di Dipartimento, i Presidi di Facoltà, i Coordinatori di Presidenza e i Manager Didattici, oltre al personale dell'Area responsabile. Il documento prodotto alla fine del 2024 è stato presentato alla seduta del Collegio dei Direttori di Dipartimento del 18/12/2024.

La formazione del personale[185]

Nel corso del 2024, l'Amministrazione ha proseguito nelle attività di formazione, in linea con gli obiettivi strategici definiti e con la conclusione del piano triennale 2022-2024[186].

In particolare l'attività si è concentrata su diversi ambiti:

- *Accoglienza e Inserimento Neoassunti:* Per il personale neoassunto, è stata potenziata la formazione attraverso corsi di livello generale e percorsi di inserimento ampliati. Questo ha portato a un programma specificamente sviluppato e ampliato come segue: *"Benvenuto e Orientamento Generale" "Contratto collettivo e sistema della performance di Sapienza"; "CCNL 2019.2021 – principali disposizioni normative, contrattuali e regolamenti su orari di servizio, assenze e permessi"; "Linee guida di base per l'utilizzo del programma di gestione delle presenze – Tutorial Startweb" ; "La gestione della security per gestire un sistema efficiente, integrato e partecipato di sicurezza"; "Funzione, ruolo, competenze del personale TA nel contesto delle attività di Security".* Il programma aggiornato è stato regolarmente eseguito nell'ultimo quadrimestre dell'anno in quattro edizioni (17-18 settembre, 02-03 ottobre, 18-19-20 novembre, 03-04-06 dicembre).
- Nel 2024 è stato, inoltre, lanciato uno specifico *programma per il personale assegnato al Sistema Bibliotecario di Sapienza*, destinatario di specifica formazione di ingresso su applicativi e linee guida proprie dell'Ateneo. L'attività, a cura di formatori interni e della durata di 24 ore (tenuta nei giorni 12, 13, 14 e 28 giugno 2024) ha coinvolto circa 20 risorse sulle seguenti tematiche: *Il software integrato di gestione delle biblioteche (ILS) SebinaNext: I servizi; L'ILS SebinaNext: La catalogazione; Le risorse elettroniche di Sapienza - La Sapienza Digital library.*

---

185 Il presente paragrafo è stato redatto con la collaborazione dell'Area Organizzazione e Sviluppo.

186 Cfr. PIAO 2022-2024 https://web.uniroma1.it/trasparenza/sites/default/files/PIAO_versione_integrale.pdf (par. 7.1 e sgg.), PIAO 2023 -2025 https://web.uniroma1.it/trasparenza/sites/default/files/PIAO_2023_2025_RiM_DEF_All_A_B.pdf (par. 7.2 e sgg.) PIAO 2024-2026 https://web.uniroma1.it/trasparenza/sites/default/files/SAPIENZA_PIAO_2024_2026_Versioneintegralemaggio.pdf (PAR. 7.2 e sgg.)

- *Prevenzione della Corruzione e Trasparenza:* Anche nel 2024 è proseguita l'erogazione di programmi formativi dedicati al personale degli uffici identificati come “a rischio corruttivo”, ricorrendo anche alla consulenza di società specializzate nel settore. L'aggiornamento professionale in materia di trasparenza, prevenzione della corruzione e protezione dei dati ha mantenuto una priorità costante.
- *Soft Skills e Leadership:* Si è continuato a investire nel rafforzamento delle soft skills, con particolare attenzione alle risorse con responsabilità organizzativa attraverso progetti formativi innovativi. Il percorso è stato realizzato nel periodo compreso tra Settembre 2024 e Aprile 2025, secondo le seguenti fasi: incontro kick-off (5 gruppi da circa 50 persone); realizzazione del percorso base e follow up. I destinatari del corso sono stati 250 con funzioni organizzative di primo livello e coordinamento piccoli gruppi e unità operative di base.
- *Formazione per i Dirigenti:* È stato implementato un progetto formativo focalizzato sull'aggiornamento delle soft skills dei dirigenti: 1 week-end con attività esperienziale finalizzata all’identificazione delle tematiche di maggior rilievo e 4 incontri di messa a terra di attività di analisi e sviluppo delle competenze.
- *Formazione avanzata RUP:* In continuità con la formazione di base avviata nel dicembre del 2023, a seguito dell’aggiornamento del codice dei contratti, è stata progettata ed erogata una formazione avanzata per i RUP di Sapienza. Il corso, che ha visto la partecipazione di 175 risorse suddivise in 7 classi, si è svolto online dal 27 giugno al 06 novembre, per un totale per ciascuna classe di 12 ore di formazione suddivise in 3 giornate.
- *Syllabus e la formazione della PA:* Il settore Formazione ha continuato ad iscrivere e sollecitare per vie formali, il personale TA (ad eccezione del personale strutturato che, per la piattaforma Syllabus, è gestito dall’Azienda Policlinico) ai corsi di formazione presenti sulla Piattaforma SYLLABUS. In particolare, come indicato dalla Direttiva sulla formazione del Ministro Zangrillo, tutto il personale (ivi compreso quello di nuova assunzione nell’anno 2024) è stato iscritto al percorso sulle competenze digitali.
- *Formazione iniziale e continua del personale docente:* Per quanto riguarda il personale docente, nel 2024 il Gruppo di Lavoro sulla Qualità e l’Innovazione Didattica (QuID) ha portato avanti i programmi di formazione per la comunità accademica. Un report pubblicato sul sito di Ateneo descrive le attività formative e i destinatari dei corsi[187].

[187] https://www.uniroma1.it/sites/default/files/field_file_allegati/relazione_attivita_quid_2024.pdf

5. Il Bilancio Unico d'esercizio 2024[188]

Il Bilancio unico d'esercizio è il documento che, illustrando le risultanze consuntive della gestione dell'anno solare di riferimento, consente una visione unitaria della situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'Ateneo. Attraverso la rappresentazione dei principali risultati economici conseguiti, inoltre, è possibile identificare ulteriori elementi utili alla valutazione della performance sotto l'aspetto gestionale[189].

Per l'esercizio 2024, il Bilancio unico di Sapienza conferma la solida situazione economico-finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo, realizzando **un utile di esercizio pari a € 56.400.974,09**, che al netto delle economie a destinazione vincolata, ammonta a **€ 23.533.445,70**.
Tale andamento economico positivo è l'esito di una gestione economico-finanziaria in equilibrio strutturale che ha consentito di consolidare la destinazione di rilevanti risorse in favore degli studenti, del reclutamento e del sostegno alla ricerca. Il Bilancio rappresenta infatti il risultato degli investimenti che la *Governance* ha stabilito di porre in essere nell'ambito delle azioni pianificate per realizzare gli obiettivi strategici dell'Ateneo e del loro presidio costante[190].
Le risorse derivanti dal risultato economico dell'esercizio 2024 saranno reinvestite per dare impulso, in un quadro di sostenibilità, al presidio costante e all'attuazione delle linee programmatiche della *Governance*[191].

Nel 2024, Sapienza ha consolidato la sua partecipazione ai progetti finanziati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza–PNRR, proseguendo le iniziative già avviate, in particolare quelle di sviluppo edilizio per la riqualificazione degli spazi destinati alla didattica e alla ricerca. Nonostante la riduzione delle entrate per funzionamento, per effetto della diminuzione del finanziamento a livello nazionale[192], l'Ateneo ha mantenuto la capacità di sostenere gli impegni presi negli anni precedenti. In particolare ha continuato a investire nel rinnovamento dell'organico, come attestato dall'andamento della spesa per il personale, riuscendo a bilanciare l'alto numero di cessazioni con nuove assunzioni.

---

[188] Per la redazione di questo paragrafo è stata utilizzata la *Relazione Bilancio unico di Ateneo – es. 2024*.
[189] I documenti e prospetti di cui si compone il Bilancio unico di Ateneo d'esercizio, utilizzato come fonte dei dati riportati e analizzati sinteticamente in questo capitolo, sono: *Stato patrimoniale*: che definisce la situazione patrimoniale dell'Università al 31 dicembre 2024, intesa come entità e composizione degli impieghi di capitale e delle fonti di finanziamento dell'Ateneo; *Conto economico*: in cui vengono confrontati i ricavi e i costi di competenza dell'esercizio 2024, determinando il risultato economico dell'anno; *Rendiconto finanziario*: che riassume l'origine delle variazioni dei flussi di cassa verificatisi nell'esercizio; *Nota integrativa*: che dettaglia i criteri di valutazione adottati nella predisposizione del bilancio, nonché la composizione, il contenuto e il dettaglio delle voci dello Stato patrimoniale e del Conto economico.
[190] L'andamento della gestione e i risultati dell'esercizio sono compiutamente e analiticamente illustrati in tutti i documenti di bilancio e segnatamente nella Nota Integrativa: https://www.uniroma1.it/it/pagina/bilancio-unico-di-ateneo-di-esercizio-2024
[191] In merito alla destinazione degli utili di esercizio, fare riferimento alla pagina: https://www.uniroma1.it/it/pagina/bilanci
[192] Vedi paragrafo successivo.

Il risultato della gestione operativa dell'anno 2024 risulta in linea rispetto al 2023, con un incremento sia dei ricavi operativi (+38,9 milioni di euro) che dei costi operativi (+37,7 milioni di euro). Al risultato economico positivo concorre l'incremento del saldo della gestione straordinaria, che ammonta a circa 9 milioni di euro.

I principali indicatori economico finanziari[193] presentano valori che rientrano ampiamente nei limiti stabiliti dalla normativa, e risultano in miglioramento rispetto all'anno precedente. In particolare, l'indicatore delle spese di personale presenta un valore in diminuzione rispetto all'esercizio 2023; l'indicatore di indebitamento scende rispetto all'anno 2023; l'indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF) aumenta lievemente.

Tabella 17 - Gli indicatori economico-finanziari – confronto anni 2023 e 2024

Indicatore	2023	2024	Variazioni
Indicatore spese di personale (max 80%)	71,18%	69,43%	-1,75%
Indebitamento (max 15%)	4,24%	3,91%	-0.33%
ISEF (>1)	1,13	1,16	+ 0,03

Nei paragrafi successivi del presente capitolo vengono analizzate le principali determinanti del risultato economico dell'esercizio.

5.1 Il Fondo di Finanziamento Ordinario

Il Fondo di Finanziamento Ordinario rappresenta la principale fonte di entrata dell'Ateneo; per il 2024 Sapienza ha ricevuto un contributo complessivo pari a € 594.442.896[194] con una diminuzione di oltre 10 milioni di euro rispetto allo scorso anno, determinata prevalentemente dalla diminuzione del finanziamento complessivo a livello nazionale.

Tabella 18 – Assegnazione FFO 2024

Fondo di finanziamento ordinario	Assegnazione 2024
Assegnazioni per obbligazioni assunte per interventi specifici	**2.725.000,00**
Quota base	**300.702.384,00**
Quota premiale	**157.617.486,00**
Perequativo	**11.447.722,00**
Totale quota base + quota premiale + intervento perequativo	**469.767.592,00**
Altri interventi con vincoli di destinazione	**120.727.891,00**
Riattribuzione risorse non utilizzate piani straordinari conclusi - Attuazione DD.MM. 1673 del 29 ottobre 2024 e 1676 del 31 ottobre 2024	**1.222.413,00**
TOTALE ASSEGNAZIONE 2024	**594.442.896,00**

[193] D.Lgs. 29 marzo 2012, n. 49 *Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli Atenei*.

[194] L'importo risultante a Conto Economico, comprensivo delle scritture di rettifica e assestamento, è pari a Euro 556.225.899,64.

Il decremento si rileva anche con riferimento alle tre voci principali del Fondo (quota base, quota premiale e intervento perequativo), la cui assegnazione a consuntivo è risultata ulteriormente in diminuzione (- 14,9 milioni) rispetto al dato previsionale.

Tabella 19 - Assegnazione FFO 2024 – confronto con il dato previsionale

Indicatore	Dato previsionale 2024	Assegnazione 2024	Scostamento
Quota base + quota premiale + intervento perequativo	484.662.956 €	469.767.592 €	14.895.364 €

Effettuando un'analisi comparativa con l'anno precedente, si registra una diminuzione di tutte le quote, per un ammontare complessivo di circa 10,4 milioni di euro.

Tabella 20 - Assegnazioni FFO, per voci principali - anni 2023 e 2024

FONDO DI FINANZIAMENTO ORDINARIO	2023	2024	Scostamento
Quota base	304.857.445 €	300.702.384 €	- 4.155.061 €
Quota premiale	161.869.686 €	157.617.486 €	- 4.252.200 €
Intervento perequativo	13.409.183 €	11.447.722 €	- 1.961.461 €
Totale	**480.138.337 €**	**469.767.592 €**	**- 10.368.722 €**

Da segnalare che nel 2024 il MUR ha ricompreso e consolidato all'interno della quota base il finanziamento a copertura degli scatti stipendiali e passaggi di classe del personale docente (9,3 milioni di euro) e le risorse destinate alla valorizzazione personale tecnico amministrativo (3,8 milioni di euro), che sino al 2023 venivano conteggiate nell'ambito degli «Interventi previsti da disposizioni legislative».
La clausola di salvaguardia applicata dal MUR nel 2023 garantiva un importo delle suddette assegnazioni almeno pari a quello dell'anno precedente. Al contrario, nel 2024 il Ministero ha applicato una clausola di salvaguardia pari al -4% (di cui Sapienza non ha tuttavia usufruito).

La quota distribuita sulla base del criterio cd "storico" diminuisce per circa 25,6 milioni di euro rispetto al 2023; tuttavia, Sapienza vede incrementata la quota ripartita sulla base del costo standard per studente in corso, grazie a un consolidamento del numero degli studenti iscritti entro il 1° anno fuori corso e all'incremento del costo standard unitario; migliora rispetto al 2023 anche il peso di Sapienza sul sistema, che passa del 7,03% al 7,11%.

Tabella 21 – Ripartizione quota base con il criterio del costo standard per studente

QUOTA BASE RIPARTITA CON IL CRITERIO DEL COSTO STANDARD PER STUDENTE IN CORSO	2023	2024	Scostamento
Importo complessivo assegnato	154.586.581,00	156.452.318,00	1.865.737,00
Studenti iscritti entro il 1° anno fuori corso	88.813	90.368	1.555
Costo standard unitario	6.882,00	7.476,00	594,00
Peso sul sistema	**7,03%**	**7,11%**	**0,08%**

La **quota premiale** per Sapienza risulta in decremento rispetto al 2023 per circa per circa 4,2 milioni di euro con una contestuale diminuzione dell'assegnazione per il sistema universitario nel suo complesso di 100 milioni di euro rispetto all'anno precedente (-4%). La diminuzione del finanziamento complessivo ha determinato la riduzione della quota assegnata sulla base della valutazione della qualità della ricerca, in quanto sono stati utilizzati i medesimi criteri di ripartizione del 2023 (VQR 2015-2019).

Tabella 22 - Ripartizione della quota premiale – anni 2023 e 2024

FFO – quota premiale	2023	2024	Scostamento
VQR	99.202.183 €	95.098.376 €	-4.103.807 €
Politiche di reclutamento	29.672.494 €	32.059.312 €	2.386.818 €
Qualità del sistema universitario e riduzione dei divari	32.995.009 €	30.995.461 €	-1.999.548 €
Rettifiche riparto quota premiale in attuazione dei DD.MM. 1673 del 29 ottobre 2026 e 1676 del 31 ottobre 2024	-	-535.663 €	-535.663 €
Totale	**161.869.686** €	**157.617.486** €	-4.252.200 €

La quota premiale distribuita sulla base delle politiche di reclutamento è aumentata per circa 2,3 milioni di euro rispetto all'anno 2023.
A tale proposito, si segnala che nel 2023 la suddetta quota era stata interamente ripartita sulla base del peso dell'indicatore IRAS2 riferito al personale docente reclutato dall'Ateneo o incardinato in una fascia superiore nel quinquennio 2016-2020 (6,04%), mentre nel 2024 sono stati utilizzati i seguenti indicatori:

- ¾ IRAS2 riferito al personale docente reclutato dall'Ateneo o incardinato in una fascia superiore nel quinquennio 2017-2021 (6,50%);
- ¼ IRAS2 riferito ai professori reclutati negli anni 2022-2023 non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo (7,73%).

Infine, la quota premiale ripartita in base alla "Qualità del sistema universitario e riduzione dei divari" diminuisce per circa 2 milioni di euro rispetto al 2023.

L'intervento perequativo rispetto al 2023 registra un decremento di circa 1,9 milioni di euro.

5.2 L'analisi del conto economico

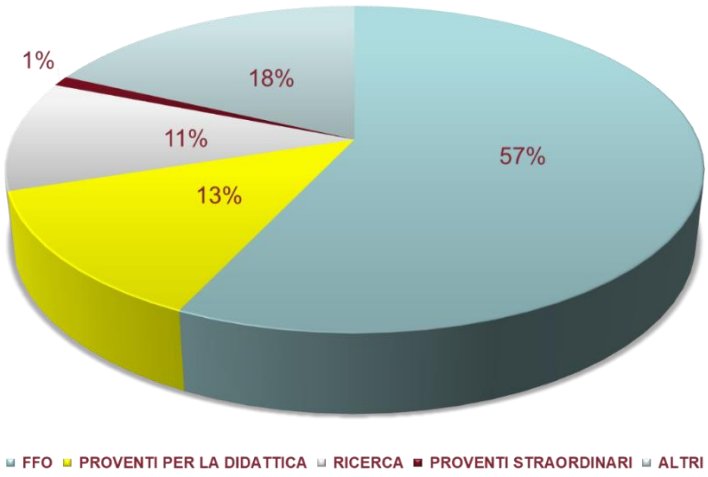
Tabella 23 - Conto economico 2024

CONTO ECONOMICO	2024
PROVENTI OPERATIVI	
PROVENTI PROPRI	202.045.195,73
CONTRIBUTI	737.802.554,50
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	25.343.885,55
VARIAZIONI RIMANENZE	184.533,81
TOTALE PROVENTI OPERATIVI	965.376.169,59
COSTI OPERATIVI	
COSTI DEL PERSONALE	544.207.517,79
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	296.710.572,63
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	34.723.731,18
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	1.231.699,02
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	9.498.015,51
TOTALE COSTI OPERATIVI	886.371.536,13
RISULTATO DELLA GESTIONE OPERATIVA	79.004.633,46
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	229.834,56
RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA	9.471.229,90
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	88.705.697,92
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	32.304.723,83
RISULTATO DI ESERCIZIO	56.400.974,09

I proventi operativi

Nel 2024 i proventi operativi sono risultati complessivamente pari a € 965.376.169,73 e sono derivati principalmente dagli importi provenienti dal Fondo di Finanziamento Ordinario, dai proventi per la didattica e dai proventi per la ricerca**;** a questi si aggiungono i proventi derivanti dalla gestione straordinaria (€ 9.471.229,90).
Il grafico che segue evidenzia la composizione dei ricavi complessivi relativi alla gestione 2024. La composizione percentuale di incidenza rispetto al totale resta sostanzialmente invariata rispetto all'anno precedente; il FFO continua a costituire la principale componente di ricavo.

Figura 3 - Composizione dei ricavi 2024



Proventi per la didattica

I proventi per la didattica ammontano a € 125.334.712 e rappresentano la seconda fonte di finanziamento dell'Ateneo e la loro incidenza percentuale sul totale dei ricavi si attesta al 13%.

Anche per l'anno 2024, sono state confermate le misure governative di riduzione della contribuzione studentesca, i cui effetti hanno avuto decorrenza dall'a.a. 2020-2021 e che Sapienza ha ampliato nel 2020 e confermato anche per l'a.a. 2024-2025 con l'ampliamento della no tax area sino a Euro 24.000,00 di Isee, oltre a una riduzione graduale decrescente per i redditi fino a € 30.000 di Isee. Inoltre, sono state confermate anche per l'a.a. 2023/24 le ulteriori agevolazioni già stabilite in anni precedenti, tra cui il bonus "Famiglia", che prevede riduzioni per tutti i componenti il nucleo familiare (fratello, sorella, genitore o figlio), i passaggi di corso gratuiti nell'anno di immatricolazione, esenzione completa per gli studenti con disabilità superiore al 66% o con certificazione prevista dalla legge 104/92, art 3.
Il dato economico risulta in miglioramento rispetto allo scorso anno, nonostante i dati sottostanti evidenzino una sostanziale stabilità della popolazione studentesca rispetto allo scorso anno accademico. Ciò significa che gli studenti si sono mediamente collocati su fasce di ISEE più elevate rispetto all'anno accademico 2023/2024.

Tabella 24 - Confronto avvii di carriera a.a. 2023/2024 – a.a. 2024/2025

AVII CARRIERA	a.a. 2023/24 (rilevazione al 18.03.2024)	a.a. 2024/25 (rilevazione al 18.03.2025)	Differenza	Differenza %
1° Livello	18.833	18.038	-795	-4,22%
2° Livello	9.418	10.198	780	8,28%
Ciclo unico	3.222	3.392	170	5,28%
Totale	31.437	31.628	155	0,49%

Tabella 25 – Confronto iscrizioni complessive a.a. 2023/2024 – a.a. 2024/2025

ISCRIZIONI COMPLESSIVE	a.a. 2023/24 (rilevazione al 18.03.2024)	a.a. 2024/25 (rilevazione al 18.03.2025)	Differenza	Differenza %
1° Livello	65.611	64.827	-784	-1,19%
2° Livello	27.226	27.399	173	0,64%
Ciclo unico	19.893	20.347	454	2,28%
Corso pre-270	1.426	1.259	-167	-11,71%
Totale	114.156	113.832	-324	-0,28%

si rappresenta che il rapporto tra contribuzione studentesca e Fondo di Finanziamento Ordinario, calcolato ai sensi dell'art. 5, comma 1, del DPR n. 306/1997, è pari al 11,75%, percentuale ampiamente al di sotto del limite massimo (20%) stabilito dalla normativa.
Per ulteriori considerazioni e approfondimenti in merito ai proventi derivanti dalla contribuzione studentesca, si rimanda all'apposito capitolo della Nota integrativa.

Proventi per la ricerca

Nell'anno 2024 i proventi per la ricerca, nel loro complesso, diminuiscono per circa 10,9 milioni di euro, in particolare a carico dei proventi da ricerche con finanziamenti competitivi.

Tabella 26 - Proventi attività di ricerca - confronto 2023-2024

Proventi attività di ricerca	2023	2024	Scostamento
Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	16.897.497,46	15.436.097,04	-1.461.400,42
Ricerche con finanziamenti competitivi	68.286.981,15	61.274.385,90	-7.012.595,25
Contributi Centri di spesa	34.959.412,90	32.448.265,43	-2.511.147,47
TOTALE	120.143.891,51	109.158.748,37	-10.985.143,14

In controtendenza risulta il dato finanziario relativo ai proventi per attività di ricerca, in aumento per circa 36 milioni di euro rispetto al 2023.

Tabella 27 - Incassi attività di ricerca - confronto 2023-2024

INCASSI ATTIVITA' DI RICERCA	2023	2024	Scostamento
Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	17.532.682,83	19.301.793,68	1.769.110,85
Ricerche con finanziamenti competitivi	73.753.470,60	111.106.750,94	37.353.280,34
Contributi Centri di spesa	34.352.867,07	31.876.071,06	-2.476.796,01
TOTALE	**125.639.020,50**	**162.284.615,68**	**36.645.595,18**

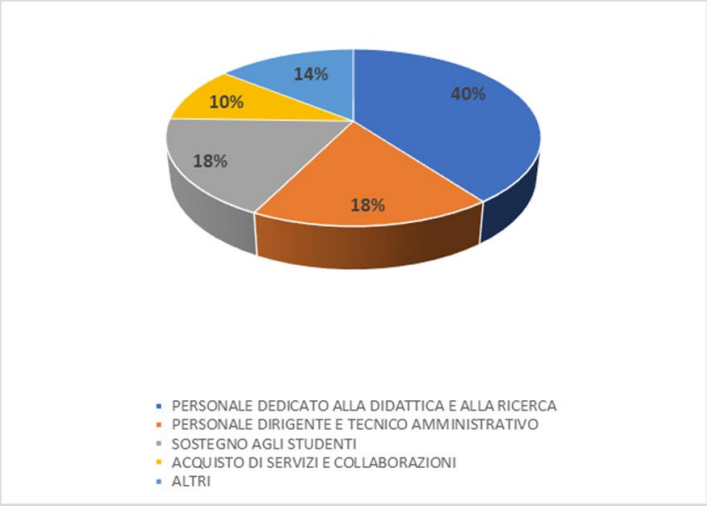
Complessivamente, il peso dei proventi da ricerca scientifica sul totale dei ricavi diminuisce, passando da una incidenza del 13% nel 2023 all'11% nel 2024.

I costi operativi

Complessivamente, si registra un incremento dei costi operativi pari a circa 37 milioni di euro rispetto al 2023: i costi complessivi del 2024 ammontano infatti a € 886.371.536,13. Tale variazione è determinata dall'aumento dei costi del personale (+37,8 milioni di euro), il cui andamento è descritto nel seguito.

Il grafico che segue evidenzia la composizione dei costi complessivi relativi alla gestione 2024; le percentuali maggiori di costi sono relative ai costi per il personale dedicato alla ricerca e alla didattica, ai costi per il personale dirigente e tecnico amministrativo e ai costi per il sostegno agli studenti.

Figura 4 - Composizione dei costi operativi 2024



Costi per il sostegno agli studenti

In controtendenza, rispetto al dato generale, il costo per le attività destinate al sostegno agli studenti registrano un incremento di circa 4,7 milioni di euro (+3%).

Tabella 28 - Costi per il sostegno agli studenti

Interventi	2023	2024	Scostamento	Scostamento %
Borse tesi all'estero	305.500,00	260.573,83	-44.926,17	
Borse per l'incentivazione della frequenza dei corsi di studio	1.288.900,00	914.700,00	-374.200,00	
Altre borse	3.243.391,08	3.013.986,06	-229.405,02	
Borse scuole di specializzazione	455.276,80	521.117,40	65.840,60	
Borse per corsi di perfezionamento all'estero	476.010,00	329.380,00	-146.630,00	
Borse di collaborazione part-time	3.086.388,97	2.876.945,06	-209.443,91	
Borse di collaborazione part-time per orientamento e tutorato	657.584,70	319.959,75	-337.624,95	
Borse di collaborazione part-time per soggetti diversamente abili	81.564,96	101.562,75	19.997,79	
TOTALE BORSE	**9.594.616,51**	**8.338.824,85**	**-1.255.791,66**	**-13%**
Borse di dottorato di ricerca	53.279.853,23	58.196.076,62	4.916.223,39	
Borse di dottorato di ricerca internazionali	2.873.546,74	2.081.569,46	-791.977,28	
Borse di dottorato di ricerca per consorzi	80.066,65	277.348,25	197.281,60	
TOTALE BORSE DI DOTTORATO	**56.233.466,62**	**60.554.994,33**	**4.321.527,71**	**8%**
Contratti di formazione specialistica	77.846.767,86	79.156.503,75	1.309.735,89	
Contratti di formazione specialistica finanziati da Regioni e privati	177.528,06	138.666,88	-38.861,18	
TOTALE CONTRATTI DI FORMAZIONE SPECIALISTICA	**78.024.295,92**	**79.295.170,63**	**1.270.874,71**	**2%**
Programmi di mobilità e scambi culturali studenti	6.965.685,63	7.681.384,96	715.699,33	
Programmi di mobilità e scambi culturali dottorandi e specializzandi	3.442.048,24	3.987.526,84	545.478,60	
TOTALE PROGRAMMI DI MOBILITA'	**10.407.733,87**	**11.668.911,80**	**1.261.177,93**	**12%**
ALTRI INTERVENTI	**5.046.913,87**	**4.195.155,32**	**-851.758,55**	**-17%**
TOTALE	**159.307.026,79**	**164.052.456,32**	**4.745.430,14**	**3%**

Come si evince dalla tabella, la linea di azione maggiormente finanziate è riferita principalmente alle voci relative alle borse di dottorato (+ € 4,3 milioni) e ai programmi di mobilità (+1,2 milioni).
L'importo relativo alle borse di dottorato aumenta sia in ragione del numero delle borse complessivamente liquidate nel corso dell'anno (2688) sia per effetto della maggiorazione del contributo di funzionamento trasferito ai Dipartimenti sede di afferenza dei corsi.

Per quanto riguarda i contratti di formazione specialistica, nel corso del 2024 sono stati contrattualizzati 622 nuovi specializzandi (contro i 576 del 2023) delle 61 scuole di area

sanitaria ad accesso riservato ai medici, con una maggiore spesa pari a € 1.270.874,71.

Hanno mantenuto gli standard passati anche i servizi per gli studenti disabili e con DSA, offrendo crescenti e molteplici servizi, tra cui i tutor, i servizi di interpretariato Lis e alla comunicazione WOCE, oltre al servizio di counseling DSA. Per gli interventi di orientamento sono state svolte numerose attività nell'ambito dell'orientamento in uscita e del placement, tra cui la stipula di 3.798 progetti di tirocinio curriculare, di cui 96 all'estero.

Costi del personale

I costi del personale docente e ricercatore sono in aumento rispetto al 2023; in particolare sono aumentati complessivamente per oltre 20 milioni di euro i costi relativi alle competenze fisse. Tale aumento si è verificato in primis per effetto del potenziamento dell'organico; infatti, a fronte di 185 cessazioni, vi sono state 262 assunzioni, con un incremento netto del numero di professori ordinari e associati in servizio pari a 77 unità. Inoltre, nel 2024 ha inciso per intero il costo delle 158 assunzioni 2023 che, nel medesimo anno, hanno inciso solo in quota parte in base alla data di effettiva presa di servizio. La maggiore spesa trova fondamento nella dinamica dei costi medi, incrementati di circa il 7% rispetto al 2023; su tale aumento hanno influito i passaggi di classe e gli scatti verificatisi nel corso del 2024, oltre che gli incrementi retributivi nella misura del 4,8%[195]. stabiliti dalla normativa
La spesa per competenze fisse ai ricercatori a tempo indeterminato è diminuita di circa 2,3 milioni di euro rispetto al 2023; infatti il turnover intervenuto nell'anno ha visto cessare dal servizio 48 ricercatori.

Tabella 29 – Confronto 2022 - 2023 costi personale docente e ricercatore

Docenti e ricercatori	Conto economico 2023	Conto economico 2024	Scostamento
Costi per professori	233.836.960,74	257,209,019,23	23,372,058,49
Costi per Ricercatori a tempo indeterminato	23.978.663,69	21.590.173,38	-2.388.490,31
TOTALE	**257.815.624,43**	**278.799.192,61**	**20.983.568,18**

Tabella 26 - Confronto 2023-2024 personale docente e ricercatore

Descrizione	Unità al 31.12.2023	Assunzioni	Cessazioni	Unità al 31.12.2024
Professori ordinari	932	118	40	1.010
Professori associati	1.510	144	145	1.509
Ricercatori universitari	309	0	48	261
Assistenti	1	0	0	1
TOTALE PERSONALE DI RUOLO	**2.752**	**262**	**233**	**2.781**

[195] DPCM del 23 luglio 2024. A tale proposito, si specifica che le risorse stanziate nel budget 2024 per far fronte agli aumenti retributivi (0,98% del monte salari) sono risultate insufficienti a coprire quanto disposto dal citato DPCM (4,8% del monte salari), pertanto si è reso necessario destinare a tale finalità un finanziamento straordinario pari a € 10.344.516, a valere sull'utile 2023.

I costi relativi al personale ricercatore a tempo determinato sono complessivamente incrementati per oltre 1 milione di euro rispetto al 2023; nonostante la diminuzione dell'organico, da 909 unità al 31.12.2023 a 794 unità al 31.12.2024, il costo complessivo per ricercatori a tempo determinato ha fatto registrare un incremento, se pur contenuto, per effetto della crescita dei costi medi data dalla dinamica degli aumenti retributivi cui si è accennato in precedenza.

Tabella 30 - Costi del personale ricercatore

Ricercatori a tempo determinato	Conto economico 2023	Conto economico 2024	Scostamento
Costi per Ricercatori a tempo determinato in tenure track - RTT	58.470,95	5.582.991,57	5.524.520,62
Costi per Ricercatori a tempo determinato di tipo A	24.738.369,70	24.982.671,21	244.301,85
Costi per Ricercatori a tempo determinato di tipo B	23.278.234,67	18.708.636,21	- 4.569.598,46
TOTALE	**48.075.075,32**	**49.274.299,33**	**1.199.224,01**

Per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo, nel 2024 si è consolidata una dinamica assunzionale, già vista nell'anno 2023, tale da consolidare l'aumento dei costi per competenze fisse rispetto all'anno precedente. In particolare, con l'assunzione dei vincitori di nuovi bandi sono state reclutate n. 139 unità, mentre con scorrimenti di graduatorie vigenti sono state reclutate ulteriori n. 244 unità di personale.

Tabella 31 - Evoluzione della dotazione di organico di personale tecnico amministrativo

Personale tecnico amministrativo	Unità al 31.12.2023	Assunzioni	Cessazioni	Unità al 31.12.2024	Scostamento
Dirigenti	12	1	2	11	-1
Area elevate professionalità	207	14	20	201	-6
Area funzionari	1.504	77	113	1.468	-36
Area collaboratori	1.571	202	110	1.663	92
Area operatori	197	62	26	233	36
CEL	81	7	8	80	-1
TOTALE	**3.572**	**363**	**279**	**3.656**	**84**

I costi per competenze fisse al personale dirigente e tecnico-amministrativo sono in aumento rispetto all'anno 2023 per circa 3,2 milioni di euro.

Tabella 32 – Confronto 2023-2024 per competenze fisse personale TA

Personale tecnico amministrativo	Conto economico 2023	Conto economico 2024	Scostamento
Dirigenti	604.398,24	677.297,74	72.905,50
Personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato	132.077.443,89	135.237.932,62	3.160.488,73
TOTALE	**132.681.842,13**	**135.915.230,36**	**3.233.394,23**

L'aumento di spesa si è inoltre verificato per effetto dell'aumento dei costi medi in esito all'incremento dell'indennità di vacanza contrattuale con il coefficiente 6,7, in applicazione dell'art. 3 del Decreto Legge n. 145/2023 nonché all'incremento

dell'indennità di Ateneo, finanziato con il 50% delle risorse finalizzate alla "*valorizzazione del personale tecnico-amministrativo delle università"* assegnate con il FFO degli anni 2022 e 2023, per € 3.835.959,50.

5.3 L'analisi dello Stato Patrimoniale

Nel prospetto relativo allo Stato Patrimoniale si rappresentano la consistenza e la composizione delle attività, delle passività e del patrimonio netto dell'Amministrazione. Nell'ambito dell'attivo sono esposti i valori relativi alle Immobilizzazioni (immateriali, materiali e finanziarie), all'Attivo Circolante (rimanenze, crediti a breve termine, disponibilità liquide) nonché i Ratei e risconti attivi; valori che permettono di indentificare come viene impiegato il capitale dell'Ateneo, ovvero la composizione degli investimenti necessari per lo svolgimento dell'attività istituzionale.
I valori relativi alle immobilizzazioni comprendono in alcuni casi anche la capitalizzazione dei costi di manutenzione straordinaria, qualora gli ampliamenti e le migliorie abbiano effettivamente incrementato il valore del bene cui ineriscono.
Nella sezione riferita al passivo, è possibile individuare i valori imputati al Patrimonio netto, ai Fondi per rischi ed oneri, al TFR per lavoro subordinato, ai Debiti, ai Ratei e risconti passivi e ai contributi agli investimenti; si rileva qui la provenienza del capitale (capitale proprio o debiti) nonché la consistenza dei fondi rischi ed oneri futuri.
Nel 2024 il totale a pareggio dell'attivo patrimoniale (immobilizzazioni, crediti, liquidità) e del passivo patrimoniale (patrimonio netto, fondi per rischi e oneri, debiti, ratei e risconti passivi) ammonta complessivamente a € **2.220.065.246,88.**

Appendice

1. Il processo di redazione della Relazione

Il Processo di redazione della Relazione sulla Performance di Sapienza si è articolato nelle seguenti fasi principali:

PREDISPOSIZIONE DI SCHEDE DI RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI PER L'AMMINISTRAZIONE CENTRALE ("SCHEDA OBIETTIVO") A CURA DELLA DIREZIONE GENERALE

COMPILAZIONE A CURA DEI DIRETTORI DI AREA DELLE RISPETTIVE SCHEDE OBIETTIVO, CON I VALORI DEGLI INDICATORI A CONSUNTIVO E LE NOTE DI SINTESI

PREDISPOSIZIONE, A CURA DELLA SEGRETERIA TECNICA DELLA DIREZIONE GENERALE, DELLA RENDICONTAZIONE COMPLESSIVA IN MERITO AGLI OBIETTIVI DELL'AMMINISTRAZIONE

REDAZIONE DELLA RELAZIONE A CURA DELL'UFFICIO PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE DELL'AREA SUPPORTO STRATEGICO E OFFERTA FORMATIVA, CON LA COLLABORAZIONE DELLE AREE COMPETENTI PER LE VARIE SEZIONI

APPROVAZIONE DEL CDA E INVIO AL NVA IN QUALITÀ DI OIV PER LA VALIDAZIONE, AI SENSI DELL'ART.14, COMMA 4, LETT. C), DEL D. LGS. N.150/2009 E SS.MM.II

Di seguito sono riportati i documenti redatti nell'ambito del ciclo di gestione della Performance di Sapienza.

Tabella 30 - Documenti del ciclo di gestione della performance 2024

Documento
Sistema di misurazione e valutazione della performance valido per il 2024
Piano strategico 2022- 2027
Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026 ► https://www.uniroma1.it/it/pagina/pianificazione-strategica-e-performance ► https://web.uniroma1.it/trasparenza/piano-della-performance ► https://web.uniroma1.it/trasparenza/prevenzione-della-corruzione
Bilancio unico di Ateneo di esercizio 2024

A cura di :
Area Supporto strategico e Offerta Formativa
Ufficio Programmazione e valutazione