



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Relazione sulla performance 2023



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Relazione sulla performance di Sapienza Università di Roma 2023

Approvata dal Consiglio di Amministrazione il 25 giugno 2024 con delibera n. 188 e validata dal Nucleo di Valutazione di Ateneo il 26 giugno 2024



Presentazione

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 2023 contenuti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione¹ (PIAO), il documento che - ai sensi del DPR n. 81/2022²- ha assorbito il Piano della performance previsto dal D. Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.

Uno paragrafo dedicato³ illustra dettagliatamente i risultati delle attività svolte nel corso del 2023 nel quadro dei quattro ambiti strategici del Piano Strategico 2022-2027; inoltre una tabella specifica⁴ riepiloga tutti gli obiettivi operativi assegnati all'Amministrazione centrale⁵ - 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.

La presente Relazione offre dunque una ricognizione dell'efficacia del percorso di sviluppo dichiarato nel Piano Strategico 2022-2027 attraverso l'analisi dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi di performance individuati nel PIAO 2023–2025.

Il 2023 è stato un anno di significativo cambiamento interno di Sapienza: è stato infatti l'anno in cui è entrata in vigore la riorganizzazione funzionale dell'Amministrazione Centrale avviata nel 2022; un passaggio evolutivo importante per il nostro Ateneo, descritto in un apposito paragrafo, che ne presenta le principali caratteristiche.

Inoltre, questa Relazione è anche la sede per dare evidenza - attraverso paragrafi dedicati - su due importanti progetti di Ateneo: la transizione digitale e il progetto *Customer satisfaction* di Ateneo.

Per la redazione della presente Relazione sulla Performance⁶, si è tenuto conto:

- del Piano Strategico 2022-2027 *Insieme attraversare i confini e permeare il futuro*⁷;

¹ Ci si riferisce in particolare alla sezione II – Capitolo 3 del PIAO 2023-2025 – rimodulazione di maggio 2023

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

³ Cfr. paragrafo 1.9 Gli *outcome* degli obiettivi operativi di Sapienza

⁴ Cfr tabella 5.

⁵ 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 dal Direttore Generale.

⁶ La Relazione sulla performance viene redatta anche sulla base della rendicontazione già fornita, per gli obiettivi dell'Amministrazione centrale, in sede di Relazione della Direttrice Generale sull'attività svolta nel medesimo anno di riferimento; le relazioni annuali della Direzione Generale sono consultabili al seguente link: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/direttrice-generale>

⁷ Vedi nota 1.



- del Piano Integrato di Attività e Organizzazione - PIAO 2023-2025 Rimodulazione maggio 2023⁸;
- del “Sistema di misurazione e valutazione della Performance - valido per il ciclo della performance 2023”⁹.

La Direttrice Generale

⁸ Il PIAO 2023-2025 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 3 del 24 gennaio 2023 e dal Senato Accademico con delibera n. 19 del 7 febbraio 2023 e successivamente la rimodulazione è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 161 del 30 maggio 2023 e dal Senato Accademico con delibera n.169 del 13 giugno 2023.

⁹ 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 2023 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 2 del 24/01/2023; è consultabile [sul sito istituzionale, nella sezione Trasparenza](#).



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. Sapienza nei ranking internazionali -----	7
1.3. L'assetto gestionale e organizzativo -----	8
1.4. La pianificazione strategica -----	9
1.5 La riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale -----	11
1.6 La transizione digitale -----	14
1.7 La Terza Missione -----	17
1.8 L'assicurazione della qualità -----	18
1.9 Gli outcome degli obiettivi operativi di Sapienza -----	20
1.10 Il Progetto Customer Satisfaction di Ateneo -----	35
2. OBIETTIVI OPERATIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI -----	39
2.1 Gli obiettivi operativi dell'Amministrazione Centrale -----	39
2.2 La rendicontazione delle risorse allocate -----	59
2.3 Gli obiettivi individuali e la produttività collettiva -----	61
2.3.1 La valutazione del personale titolare di posizione organizzativa di categoria EP, D e assimilati -----	61
2.3.2 La valutazione del personale di categoria B, C e D senza incarico retribuito	63
2.3.4 Valorizzazione del personale TA ai sensi della Legge 234/2021 -----	65
3. ANTICORRUZIONE, TRASPARENZA, COMUNICAZIONE: I PRINCIPALI RISULTATI -----	67
3.1 I risultati in tema prevenzione della corruzione e di trasparenza -----	67
3.2 Le iniziative di Comunicazione -----	71
4. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO -----	75
4.1 Sapienza per il benessere organizzativo e le pari opportunità -----	75
4.2 La formazione del personale -----	79



5. IL BILANCIO UNICO D'ESERCIZIO 2023 -----	82
5.1 Il Fondo di Finanziamento Ordinario -----	83
5.2 L'analisi del conto economico -----	86
5.3 L'analisi dello Stato Patrimoniale -----	93
APPENDICE -----	95
1. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE -----	95



1. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder¹⁰

1.1. Le principali caratteristiche di Sapienza

Con i suoi oltre 700 anni di storia¹¹, gli oltre 120mila studenti, un corpo docente di oltre 3.500 unità, un migliaio di assegnisti di ricerca e circa 3.600 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 309 corsi di laurea e laurea magistrale, di cui 66 in lingua inglese, circa 200 master di I e II livello, oltre 90 dottorati di ricerca e 87 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 e una Scuola Superiore di Studi Avanzati¹² 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 Ospedaliere – Universitarie (il Policlinico Umberto I e il S. Andrea) e sulle strutture dell'ASL di Latina per il Polo Pontino.

Nel 2023 è stato presentato il nuovo Polo universitario interateneo (Polo didattico e di Ricerca di Rieti¹³), un progetto sviluppato in collaborazione con l'Università della Tuscia e la ASL di Rieti per realizzare nel contesto del territorio attività di ricerca e 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 servizi¹⁴, la cui funzione è di potenziare le attività di ricerca e/o i servizi, integrando i settori disciplinari e migliorando l'uso delle risorse.

¹⁰ I dati sono tratti dalla pubblicazione "Sapienza at a glance 2023-2024" disponibile al link: <https://www.uniroma1.it/en/documento/facts-and-figures-sapienza-glance>

¹¹ <https://www.uniroma1.it/it/notizia/sapienza-721deg-anniversario-dalla-fondazione-dello-studium-urbis>

¹² <https://www.uniroma1.it/it/pagina/scuola-superiore-di-studi-avanzati>

¹³ <https://www.uniroma1.it/it/notizia/presentazione-del-polo-universitario-interateneo-di-rieti>

¹⁴ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/centri>



1.2. Sapienza nei ranking internazionali¹⁵

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 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 web¹⁶ 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.

Nel 2023 in particolare Sapienza si conferma per il terzo anno consecutivo al primo posto al mondo nella materia "*Classics and Ancient History*", secondo la classifica QS per materie, unico ateneo italiano a detenere un primato mondiale.

Nella classifica *Global Ranking of Academic Subjects 2023 (Gras)*, Sapienza si posiziona tra le prime 50 università a livello mondiale in 3 discipline: Fisica (12° posto), Ingegneria aerospaziale (15° posto) e Automation&Control (32° posto) e vanta 5

¹⁵ Il sito istituzionale di Sapienza presenta, in [una pagina dedicata ai ranking internazionali](#), con i risultati delle diverse classifiche costantemente aggiornati.

¹⁶ Vedi nota 15.



primati assoluti a livello nazionale in Fisica, Ingegneria aerospaziale, Matematica, Ingegneria delle Telecomunicazioni ed Ecologia e 2 primati in condivisione in Statistica e in Psicologia.

Nella classifica generale *Academic Ranking of World Universities (Arwu)* edizione 2023, Sapienza si è confermata per il secondo anno in vetta alla classifica, collocandosi come primo e unico ateneo italiano nella fascia 101- 150.

Nel ranking per materie di THE, Sapienza ha confermato il proprio primato in Italia per l'ambito disciplinare *Arts and Humanities* e migliorato la sua posizione a livello mondiale, in risalita di 22 posizioni rispetto all'edizione precedente. A livello internazionale, si collocano nella Top100 anche *Law (70)* e *Physical Sciences (97)*.

Sapienza si conferma prima università generalista in Italia nella classifica QS World University Rankings: Europe 2024 in particolare per i parametri *Academic Reputation, Employment Outcomes, International Research Network*.

A livello nazionale, Sapienza è la prima università per la classifica *Academic Ranking of World Universities - Arwu 2023* e nel ranking *Center for World University Rankings - Cwur 2023*. È al top tra le università generaliste per il ranking QS aggiudicandosi il primato nazionale in due nuovi parametri relativi alla qualità dei servizi e il valore della ricerca dell'Università (*Employment Outcomes e International Research Network*).

Infine Sapienza si posiziona tra le prime cento Università al mondo rispetto agli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) secondo THE Impact; risultato che certifica il netto miglioramento dell'università sui temi dell'Agenda 2030.

1.3. L'assetto gestionale e organizzativo

Le dimensioni dell'Ateneo comportano un articolato assetto sia gestionale che organizzativo, a livello centrale e periferico¹⁷.

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 competenze¹⁸.

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

¹⁷ 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.

¹⁸ L'organizzazione della *governance* di Sapienza è da sempre, per le dimensioni dell'Ateneo, articolata e complessa. Con D.R. n. 3468/2022 è stata formalizzata una organizzazione a matrice, suddivisa in 8 macroaree di rilievo strategico (Didattica, Ricerca, Terza e Quarta Missione, Autonomia Organizzativa e Programmazione delle Risorse, Internazionale, Spazi e Patrimonio, Comunicazione, Attività mainstream). 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>



organizzata in Aree dirigenziali con diverse competenze la cui figura di vertice è il Direttore di Area, a loro volta articolate in Uffici e Settori¹⁹.

Tale struttura favorisce la condivisione di compiti e la collaborazione a tutti i livelli, permettendo un flusso continuo di informazioni e di scambi.

1.4. 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 anni²⁰ 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 riferimento²¹, e soprattutto della particolare fase storica, 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. Missione, visione e valori riflettono e rafforzano l'identità di Sapienza, costituiscono le fondamenta su cui si costruisce la strategia, e nella loro stessa formulazione è evidente il valore pubblico generato dalla funzione complessiva che l'Ateneo svolge oggi, e nelle sue intenzioni future, nel rispetto di valori condivisi da tutta la Comunità.

Il Piano Strategico 2022-2027 individua una mappa strategica orientata a evidenziare proprio 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. In particolare, individua quattro ambiti strategici all'interno dei quali sono declinati i punti programmatici da sviluppare in stretto raccordo con le agende del contesto nazionale e internazionale, in coerenza con i valori e con la sostenibilità economico-finanziaria che caratterizzano l'Ateneo.

La missione istituzionale dell'Ateneo è declinata in chiave di creazione di **valore pubblico**, che viene realizzata mediante specifici **strumenti** operativi di lungo termine e **risorse**, interagendo con la **comunità accademica**, la **società civile** e il **territorio**, all'insegna di riconosciuti valori di **responsabilità sociale**.

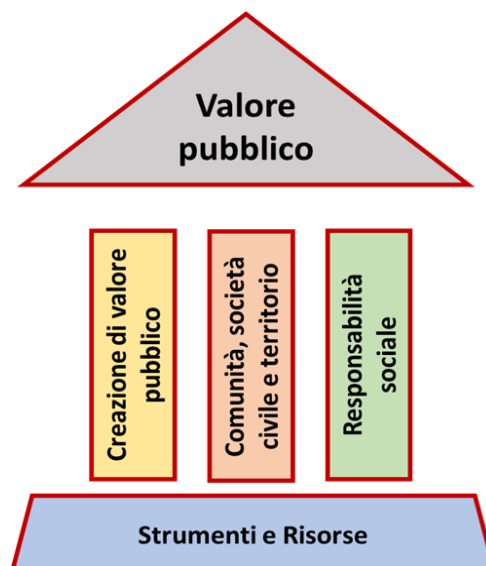
¹⁹ L'organigramma aggiornato è pubblicato sul [sito istituzionale](#)

²⁰ I Piani strategici di Sapienza sono disponibili alla [seguinte pagina istituzionale](#)

²¹ 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.



Figura 1. Ambiti Strategici– PS 2022-2027



Come già detto, il Piano Strategico costituisce la base su cui è impostata tutta la programmazione annuale e pluriennale dell'Ateneo, in coerenza con la normativa vigente. Il sistema di obiettivi di performance 2023 - 2025, che si rendiconta nel presente documento, esplicita infatti il *cascading* degli obiettivi 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.

Nel 2022, in seguito all'adozione del nuovo Piano Strategico 2022-2027, tale percorso è stato nuovamente avviato per il triennio 2023-2025, alla luce dell'esperienza acquisita, dell'evoluzione a livello di Ateneo degli strumenti di pianificazione e assicurazione della qualità ma soprattutto tenendo conto delle novità in materia di accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari (AVA 3).



Al fine di organizzare il percorso di pianificazione strategica integrata con modalità condivise, è stato istituito un ampio e rappresentativo²² Gruppo di Lavoro (GdL) dedicato al coordinamento, al monitoraggio e alla verifica di tutte le fasi del processo. Durante il 2023, il GdL – con il supporto dell'Amministrazione Centrale, vedi ob. A.IX – ha predisposto e condiviso due *template* da proporre rispettivamente ai Dipartimenti e alle Facoltà per la stesura dei propri Piani Strategici triennali, al fine di garantire omogeneità dei documenti.

I *template*, in linea con lo Statuto e con il modello AVA3, sono integrati da Linee guida per un supporto operativo e metodologico, e sono articolati in due sezioni: la prima dedicata alla presentazione della visione e delle caratteristiche principali della Struttura; la seconda relativa all'analisi di contesto e alla presentazione puntuale di strategie e obiettivi, indicatori e target.

La fase di definizione dei *template* è stata particolarmente impegnativa poiché si è voluto da un lato creare uno strumento funzionale alla stesura di un documento che rispondesse a tutti i requisiti di AVA3, ma agile e rispondente alle esigenze di Sapienza in termini di chiarezza e leggibilità. I *template* sono stati inoltre condivisi preliminarmente con i Direttori di Dipartimento e con i Presidi di Facoltà, per dare loro modo di rappresentare eventuali osservazioni prima della trasmissione formale. Inoltre, per facilitare le Strutture, la maggior parte dei dati da considerare per analizzare il proprio contesto sono stati forniti dagli uffici competenti dell'Amministrazione Centrale.

In prima battuta, il *template* è stato inviato ai Dipartimenti, che hanno elaborato i propri documenti nel mese di maggio 2023; successivamente, anche le Facoltà hanno ricevuto le indicazioni per elaborare i propri documenti, che sono stati adottati alla fine del 2023.

La rilevanza dei Piani Strategici triennali di Struttura 2023-2025 è evidente, anche ai fini della visita di accreditamento periodico prevista per il primo semestre del 2026: si tratta di strumenti che permettono di monitorare e verificare nel medio-lungo periodo le attività e le scelte delle Strutture, in coerenza sia con la propria missione che con gli ambiti strategici di Ateneo.

1.5 La riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale

Nel mese di aprile 2023 è entrata in vigore la riorganizzazione funzionale dell'Amministrazione Centrale di Sapienza²³, un progetto avviato nel 2022²⁴ al fine di adeguare l'assetto organizzativo ai rilevanti cambiamenti esterni intervenuti negli ultimi anni²⁵, garantendo un'articolazione interna e un grado di specializzazione adeguato alla dimensione, al peso istituzionale e al prestigio di un ateneo complesso.

²² Composto da Prorettori, una rappresentanza dei Presidi di Facoltà, il Direttore e la Giunta del Collegio dei Direttori di Dipartimento e Dirigenti dell'Amministrazione Centrale. Per maggiori informazioni si rimanda alla pagina istituzionale <https://www.uniroma1.it/it/pagina/pianificazione-integrata>

²³ Con DD n. 1055 del 1.03.2023 è stato definito il 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.

²⁴ Presentato in Consiglio di Amministrazione il 23 giugno 2022 e in Senato Accademico il 12 luglio 2022.

²⁵ L'ultima riorganizzazione risale al 2012.



La dinamicità del contesto universitario richiede infatti 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; la gestione del PNRR ne è un esempio ed è uno dei principali elementi che hanno indotto alcune scelte organizzative. Il processo di riorganizzazione ha inserito elementi di innovazione orientati a una maggiore flessibilità, interscambiabilità e trasversalità e, parallelamente, continua ad assolvere a compiti e adempimenti tradizionali, considerando la funzione amministrativa quale supporto generale alle logiche di consolidamento, sviluppo ed innovazione dell'Ateneo.

La riorganizzazione funzionale ha coinvolto tutta l'Amministrazione Centrale ed ha comportato la modifica e/o l'integrazione della struttura, delle competenze e della dotazione organica delle Aree dirigenziali²⁶. Infatti, le modifiche apportate hanno tenuto conto dell'articolato contesto di riferimento, delle necessità e delle specificità delle singole realtà, intervenendo sulla numerosità e sulle competenze di alcune Aree organizzative. La configurazione di alcune Aree, Uffici e Settori è stata riprogettata, e, ove necessario, sono state modificate anche le relative denominazioni al fine di rappresentare meglio le competenze e le attività proprie della struttura di riferimento. Un intervento significativo ha riguardato la soppressione **dell'Area per l'Internazionalizzazione (ARI)**, le cui competenze e professionalità sono confluite – al fine di ottimizzare le sinergie tra i diversi ambiti con un approccio più ampio e strategico - all'interno dell'Area Ricerca, dell'Area Offerta Formativa e Diritto allo Studio e dell'Area Servizi agli Studenti²⁷. Questa decisione è derivata dalla convinzione che l'internazionalizzazione in ambito universitario riguardi aspetti ampi e variegati, che ne evidenziano la trasversalità: basti pensare ai programmi europei per la ricerca e l'istruzione, alla produzione scientifica di alto livello, alle pubblicazioni su riviste internazionali e a tutti gli aspetti legati alla didattica che è chiamata a confrontarsi con le richieste di un contesto sempre più a carattere globale.

Le attività relative alle relazioni internazionali sono state poste in staff alla Rettrice in considerazione degli aspetti strategici che sottendono la stipula o il rinnovo di accordi di collaborazione interuniversitaria internazionale, anche nell'ambito di partenariati, così come la gestione, elaborazione dati e redazione di report periodici, dei risultati scientifici conseguiti nell'ambito delle attività internazionali promosse all'interno di accordi finanziati dall'Ateneo e il supporto alle attività volte al miglioramento della posizione di Sapienza nei ranking universitari internazionali. Nello staff della Rettrice sono altresì confluite le attività dedicate alla comunicazione strategica e alle relazioni con la stampa.

Nell'ambito dello sviluppo della **Terza Missione**, intesa come l'insieme delle attività di trasferimento scientifico, tecnologico e culturale e di trasformazione produttiva delle conoscenze, Sapienza ha deciso di affrontare le nuove sfide tramite l'istituzione di

²⁶ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/aree-e-uffici>

²⁷ In particolare sono confluite: in ASUR le attività legate alla cooperazione scientifica a livello internazionale; in AROF le attività legate alla mobilità studentesca e per una maggiore valorizzazione delle attività di orientamento, tutorato e volontariato; in ARSS le attività legate alla promozione e al reclutamento degli studenti internazionali.



un'Area dirigenziale specifica derivante dalla **scissione della precedente Area Supporto alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico (ASURTT) in due Aree distinte: Area Supporto alla Ricerca e Area Terza Missione e Trasferimento Tecnologico**, secondo un'articolazione che consente di supportare adeguatamente le numerose e gravose attività e impegni richiesti nell'ambito del Piano Nazionale per la Ricerca (PNR) e del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), per i quali è necessario un grande sforzo amministrativo.

L'Area Supporto alla Ricerca ha acquisito alcune competenze della precedente ARI, precedentemente affidate all'Ufficio Cooperazione scientifica internazionale ("Mobilità dei ricercatori e programmi europei in ambito socio-culturale" e "Cooperazione Sviluppo, Reti"); questa scelta organizzativa permette di valorizzare e sostenere con pari rilevanza strategica tutti gli ambiti della ricerca – da quello di base a quello della ricerca applicata – offrendo il massimo supporto a tutti i ricercatori dell'Ateneo.

L'Area Terza Missione e Trasferimento Tecnologico è stata progettata per valorizzare e incrementare le collaborazioni tra ricerca universitaria e il mondo delle imprese attraverso il supporto di due Uffici: l'Ufficio Terza Missione, dedicato al potenziamento, alla condivisione e alla valorizzazione di tutte le attività di Terza Missione che vengono svolte dall'Ateneo come servizio per la società e il territorio, nell'ambito e in correlazione con le proprie attività di ricerca, formazione, innovazione, promozione e valorizzazione della cultura e del patrimonio; l'Ufficio Valorizzazione e Trasferimento Tecnologico, dedicato a supportare la generazione d'impresa basate su tecnologie e competenze sviluppate in Ateneo definendone le strategie di sviluppo; a fornire tutela e valorizzazione della proprietà industriale, ma anche alla instaurazione di rapporti con enti e imprese interessate al portafoglio brevetti dell'Ateneo, oltre che alla promozione degli accordi istituzionali nazionali ed internazionali di interesse generale dell'Ateneo con imprese, enti e attori territoriali.

Il progetto di riorganizzazione ha inoltre rimodulato la precedente Area Patrimonio e Servizi Economici, dividendola in due nuove strutture: **l'Area Patrimonio e Sostenibilità e l'Area Appalti e Approvvigionamenti**.

La prima risponde all'esigenza di gestire e valorizzare il patrimonio anche in termini di sostenibilità, supportando le strategie di valorizzazione e ripristino ambientale e di programmi di interventi e misure finalizzati alla riduzione dei consumi; la seconda alla necessità di una gestione coordinata e specializzata per l'approvvigionamento di beni e servizi e la pianificazione e gestione delle procedure di gara.

Ulteriori importanti cambiamenti sono stati apportati per adeguare il sistema amministrativo alle emergenti richieste di sviluppo e implementazione dei processi di **trasformazione digitale, gestione documentale ed elaborazione dei dati**.

La digitalizzazione rappresenta infatti una priorità strategica dell'Ateneo, per aumentare la trasparenza, accrescere la quantità e la qualità dei servizi erogati, e rendere più efficace la capacità di risposta alle esigenze degli *stakeholder*. Parallelamente vi è una crescente necessità di processare e analizzare dati con l'obiettivo di evidenziare informazioni rilevanti e di supportare le decisioni strategiche.



In questo quadro, è stato istituito un Ufficio Statistico nell'ambito della precedente Area Supporto Strategico e Comunicazione, ridenominata **Area Supporto Strategico**. Inoltre è stato istituito un Ufficio Gestione Documentale - strutturato nell'Area Affari Istituzionali ridenominata **Area Affari Generali** - destinato alla conservazione digitale e ad assicurare la gestione, il governo e l'innovazione dei flussi documentali, del protocollo e dell'archivio.

Il miglioramento delle interazioni tra l'Amministrazione Centrale e le Strutture decentrate è un altro elemento fondamentale nel progetto di riorganizzazione, anche attraverso l'utilizzo di metodologie omogenee e comuni all'interno dell'Ateneo. A tal fine tra l'altro, è stato istituito un "**Ufficio di consulenza legale**", all'interno dell'Area Affari Legali, dedicato all'ambito del lavoro, degli studenti e delle gare.

Tabella 1 – Aree e acronimi dell'Amministrazione Centrale in seguito alla riorganizzazione

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

1.6 La transizione digitale

La digitalizzazione della Pubblica Amministrazione è ormai da tempo al centro delle politiche di innovazione del settore pubblico: in un contesto socioeconomico in continua evoluzione, l'informatica e le nuove tecnologie emergenti – come ad esempio l'intelligenza artificiale e la *blockchain* – rivestono un ruolo fondamentale per rimanere competitivi. La Transizione al digitale, promossa a livello governativo dal Piano triennale per l'informatica dell'AGID²⁸, è il passaggio da un mondo basato su processi manuali e analogici a un mondo in cui la tecnologia digitale gioca un ruolo centrale in tutto ciò che facciamo; un processo che coinvolge la digitalizzazione di dati, processi, comunicazioni e servizi, ma implica anche una profonda trasformazione culturale e organizzativa.

²⁸ 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. Il Piano Triennale è consultabile qui: <https://www.agid.gov.it/it/agenzia/piano-triennale>



I processi di transizione digitale in cui sono coinvolte anche le università, comportano sfide significative – anche dal punto di vista della sicurezza informatica e del rispetto della privacy – e richiedono visione strategica, capacità realizzativa ed efficacia di azione. La transizione al digitale inoltre dà impulso alla semplificazione dell'Amministrazione e all'adozione di modelli relazionali trasparenti e aperti.

In questo quadro, Sapienza già da anni si è impegnata a realizzare una transizione al digitale graduale, pianificata e in linea con i suoi obiettivi e valori. L'attenzione prioritaria dedicata al tema si evince anche dai contenuti del Piano Strategico di Ateneo 2022-2027: infatti nell'ambito strategico "**Strumenti e risorse**" è presente un punto programmatico ad hoc, "**Digitalizzazione e semplificazione dei processi e integrazione degli applicativi**", che identifica la digitalizzazione e la semplificazione come necessità strategiche dell'Ateneo da realizzare con attenzione per aumentare l'efficienza e l'efficacia interna, la trasparenza, la quantità e la qualità dei servizi erogati, in conformità anche con gli indici di velocizzazione delle procedure. La transizione al digitale consente infatti anche di promuovere misure efficaci per garantire legittimità e trasparenza all'azione amministrativa. L'obiettivo strategico di Sapienza è il completamento della digitalizzazione di tutti i processi, dalla nascita del documento alla firma degli atti, per eliminare il supporto cartaceo e favorire l'archiviazione, il trasferimento e la trasparenza di tutti i documenti prodotti dall'Ateneo; inoltre è previsto il potenziamento delle reti digitali e delle banche dati, per una diffusa raccolta di informazioni puntuali e una loro attenta analisi.

Tra le prime azioni della Rettrice vi è stata l'istituzione di una Cabina di regia²⁹, a diretto supporto della *Governance*, che opera in sinergia con gli uffici competenti, al fine di tradurre in azioni concrete le strategie per la digitalizzazione della Pubblica amministrazione dettate dall'Agenda digitale, italiana ed europea.

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

Sin dal 2021, Sapienza ha avviato un Progetto pluriennale di digitalizzazione e reingegnerizzazione dei servizi, declinato operativamente negli anni - nell'ambito degli obiettivi del Piano Performance, confluito dal 2022 nel PIAO³⁰ - con riferimento alla mappatura e revisione dei processi fondamentali e trasversali dell'Ateneo, attività propedeutiche alla transizione digitale, in coerenza con le misure minime di sicurezza ormai adottate e sempre aggiornate sulla base dei riferimenti normativi di AGID e ACN (Agenzia Cybersicurezza Nazionale).

Le attività, progettate e portate avanti con il coordinamento dell'Area Organizzazione e Sviluppo (AOS) e del Centro InfoSapienza, hanno coinvolto tutto il personale tecnico-amministrativo afferente a tutte le Strutture interne di Ateneo: sia quelle direttamente connesse alla didattica, alla ricerca e/o ai servizi legati al trasferimento scientifico, tecnologico e culturale verso la società civile e il tessuto imprenditoriale

²⁹<https://www.uniroma1.it/it/pagina/cabina-di-regia-la-digitalizzazione-e-informatizzazione-dellateneo>

³⁰ 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](#) che in questo documento si rendiconta.



(Dipartimenti, Facoltà e Centri), sia quelle deputate allo svolgimento di attività di supporto amministrativo, contabile, legale ecc. (Amministrazione Centrale nelle sue diverse articolazioni).

Nell'ambito del progetto è stata inizialmente condotta un'analisi puntuale finalizzata ad approfondire e studiare i molteplici aspetti tecnologici e organizzativi interni che strutturano i processi a partire dall'Amministrazione Centrale, rivelandone la complessità sottostante, e che ha costituito la base per la realizzazione di un "modello tipo" di digitalizzazione da applicare su vasta scala. Nel 2022, il personale tecnico amministrativo ha esaminato i processi e i procedimenti dei propri flussi di lavoro interni, di competenza delle rispettive strutture di afferenza, aggiornandoli ed adeguandoli ai cambiamenti intercorsi rispetto alle precedenti mappature, seguendo un modello di scheda uguale per tutti per garantire omogeneità nella mappatura e favorirne l'analisi. Ciò ha inevitabilmente implicato, anche, un'adeguata semplificazione dei processi interni alle strutture grazie al supporto di efficienti procedure digitali.

Oltre 800 processi mappati hanno consentito (e consentono) all'Ateneo di strutturare un dataset informativo prezioso (valore del dato) mantenendo un approccio multidisciplinare nell'adozione di metodologie e tecniche interoperabili per la progettazione dei servizi stessi. È stato possibile così ottimizzare e ridisegnare i *workflow* lavorativi permettendo di rendere anche remotizzabili i principali servizi *core* di Sapienza - legati anche alle sfere di didattica, ricerca e terza missione - a favore delle attività gestite in lavoro agile dal personale garantendo contestualmente un elevato livello dei servizi erogati agli utenti.

Nel 2023 sono proseguite le attività formative e pratiche sui temi della digitalizzazione e della mappatura attraverso l'implementazione del nuovo repository informativo generale dei processi di Ateneo, il gestionale denominato Chàrtis. La mappatura dei processi realizzata e inserita in Chàrtis permette ad ogni Area di individuare in modo certo i propri procedimenti, correlandoli con strumenti, attività, i diversi attori coinvolti, le fasi, i responsabili, la classificazione e la rilevanza esterna o interna, ottenendo risultati in termini di semplificazione del procedimento e riorganizzazione dei processi. Destinatari della misura sono gli utenti interni all'Ateneo (risorse impegnate nei workflow dei processi lavorativi), dirigenti impegnati alla definizione delle strategie decisionali e gli utenti fruitori dei servizi (studenti, docenti, personale e accesso civico).

Il progetto continuerà anche nel 2024 con l'integrazione del protocollo informatico Titulus in uso in Sapienza con la nuova *release* che contiene insieme funzionalità di protocollo e di gestione documentale, e il coinvolgimento dei Centri di spesa, in particolare Facoltà e Dipartimenti.

Tali risultati sono stati raggiunti coniugando l'adozione di tecnologie dedicate e di comportamenti consapevoli, da parte di tutto il personale, in termini di misure minime di sicurezza. Su questo aspetto sono stati pubblicati documenti mirati per l'adozione di comportamenti idonei durante l'utilizzo di tecnologie, sia per i docenti (*linee guida*



per l'utilizzo di strumenti IT a supporto della didattica³¹) che per il personale tecnico amministrativo (*linee guida per l'utilizzo di servizi e strumenti IT in lavoro agile*³²). La definizione di procedure dematerializzate basate su processi reingegnerizzati, la definizione di *policy* e comportamenti consapevoli da parte dei lavoratori ha inoltre consentito a una altissima percentuale di unità di personale di svolgere le attività lavorative da remoto³³.

1.7 La Terza Missione³⁴

Sapienza promuove una visione di Terza Missione dell'università intesa come volontà di favorire la condivisione, la valorizzazione, la divulgazione e il trasferimento delle conoscenze, dei saperi e delle tecnologie al di fuori del contesto accademico per contribuire allo sviluppo sociale, culturale ed economico della società, mettendo a tal fine a disposizione le proprie competenze specialistiche in un aperto dialogo con la società e il mondo produttivo.

In coerenza con quanto sopra evidenziato, Sapienza ha avviato un'interazione sistemica e strutturata con il sistema pubblico, il tessuto produttivo e la società nelle sue varie forme e articolazioni, mirando a: i) consolidare i propri programmi di sviluppo con gli enti territoriali e i ministeri, nonché accordi e collaborazioni con le imprese per portare sul mercato i prodotti della ricerca, ii) rafforzare i servizi a supporto del trasferimento tecnologico e della creazione d'impresa (start up) nell'ottica del miglioramento delle competenze specialistiche, iii) potenziare il sistema di *fundraising* per incentivare lo sviluppo tecnologico di progetti innovativi e favorire la creazione di impresa, iv) valorizzare le iniziative di terza missione anche attraverso al stipula di accordi con enti pubblici e/o privati interessati alla produzione di beni pubblici in ambiti quali il contrasto ad ogni tipo di disuguaglianza e di inclusione sociale, la salute e il benessere, l'*empowerment/capacity building* femminile, la sostenibilità, le opportunità di accesso alla conoscenza scientifica e umanistica, la gestione di beni culturali e il *public engagement*.

Nel 2023 sono stati sottoscritti 19 Accordi quadro di Ricerca e sviluppo con Istituzioni, Enti e imprese, forieri di sinergie proficue per la crescita della capacità competitiva della società e la valorizzazione del tessuto economico e delle attività produttive; sono stati altresì sottoscritti 14 Accordi di Terza Missione.

Ha giovato al sistema il consolidamento della rete di referenti accademici di Terza Missione nominati all'interno di tutti i Dipartimenti e le Facoltà per promuovere, supportare e monitorare tali attività nelle strutture di riferimento, assicurandone adeguata visibilità sui rispettivi siti web istituzionali.

Nell'intento di coagulare sempre più l'attenzione interna alla produzione di beni pubblici, Sapienza interviene finanziariamente a supporto dell'attività di Terza Missione. Nel 2023, ha consolidato questa attività con una dotazione complessiva di

³¹ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/tecnologie-di-facile-utilizzo-supporto-della-didattica-distanza>

³² <https://www.uniroma1.it/it/pagina/linee-guida-it-il-lavoro-agile>

³³ L'accordo individuale di lavoro agile si basa, infatti, sulla dichiarazione di processi amministrativi eseguibili da remoto (digitalizzati) nel rispetto delle misure minime di sicurezza.

³⁴Il paragrafo è a cura dell'Area Terza missione e Trasferimento tecnologico (ARTEM).



€ 570.000 (in aumento rispetto al 2022) destinata al finanziamento di progetti di divulgazione, educazione scientifica, valorizzazione del patrimonio di Ateneo o *public engagement*, prioritariamente orientati a contrastare ogni tipo di disuguaglianza e a favorire l'inclusione sociale, la salute e il benessere, l'*empowerment* femminile, la sostenibilità e le opportunità di accesso alla conoscenza scientifica e umanistica. Anche i giovani ricercatori (dottorandi, assegnisti e specializzandi) hanno potuto presentare proprie proposte, per attività che hanno incluso l'organizzazione di attività culturali, divulgative o espositive con una platea ampia e diversificata di beneficiari esterni alla Sapienza.

Nel 2023 ha visto la luce anche la seconda edizione del Festival "Teatro delle Migrazioni", presso il Nuovo Teatro Ateneo dal 26 al 28 giugno 2023. Gli spettacoli presentati sono stati accompagnati da momenti di riflessione critica con membri dell'intera Comunità Sapienza (personale docente, tecnico amministrativo, studentesse e studenti). L'iniziativa è stata promossa e finanziata dall'Ateneo nell'ambito delle iniziative di Terza Missione & Public Engagement, destinate a un pubblico esterno, non accademico, e finalizzate a promuovere la sensibilizzazione e l'attenzione sui temi dell'immigrazione e dell'integrazione sociale e culturale della popolazione migrante.

1.8 L'assicurazione della qualità

Il Sistema per l'Assicurazione della Qualità (AQ) di Sapienza³⁵ è strutturato affinché 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.

L'Ateneo porta avanti la sua opera di sviluppo del Sistema di AQ anche attraverso l'attività del Team Qualità (TQ³⁶) che sovrintende allo svolgimento delle procedure di AQ a livello di Ateneo, di Corsi di Studio (CdS), di Corsi di Dottorato e di Dipartimenti, in sinergia con i diversi attori del sistema qualità (NVA, Commissione Didattica di Ateneo, Comitati di Monitoraggio di Facoltà, Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, Commissioni di Gestione per la Qualità dei CdS, Commissioni di gestione per la Qualità/referenti AQ dei Corsi di Dottorato, Commissioni di AQ dei Dipartimenti)³⁷.

Il ruolo attivo e propositivo a supporto dei flussi informativi provenienti dai diversi attori e svolto dal TQ, ha consentito una significativa diffusione della cultura della qualità, nonostante la complessità e l'eterogeneità dell'Ateneo. La positiva interazione tra TQ,

³⁵ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/documenti-e-linee-guida-0>

³⁶ Per il dettaglio di quanto realizzato dal TQ nell'a.a. 2023 si rimanda alla Relazione annuale del TQ che rendiconta l'attività e i risultati organizzativi e gestionali conseguiti, pubblicata sul sito istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/documenti-e-linee-guida-0>

³⁷ Il TQ ha elaborato nel tempo molti documenti che ne rispecchiano l'operatività e che vengono sistematicamente aggiornati in funzione dei cambiamenti organizzativi e operativi (<https://www.uniroma1.it/it/pagina/documenti-e-linee-guida>)



NVA e gli altri attori del sistema permette la circolazione delle informazioni e il complessivo coordinamento delle iniziative di AQ.

Le politiche per l'Assicurazione Qualità sono costantemente aggiornate e adeguate in riferimento agli indirizzi ministeriali³⁸ e dell'Anvur³⁹; il Team Qualità, nel recepire il dettato normativo, si è dedicato all'adeguamento dell'intero Sistema di AQ al modello AVA3 rafforzando l'approccio PDCA (plan-do-check-act) nella gestione dei processi.

A maggio 2023 si è svolta la Conferenza di Ateneo sulla didattica "*L'offerta formativa: la sfida di Sapienza*" al fine di presentare alla Comunità di Sapienza una fotografia dell'offerta formativa, con particolare focus sulla *performance* dei CdS, anche al fine di condividere le aree di miglioramento individuate, le strategie e le iniziative messe in campo⁴⁰.

In tema di orientamento e tutorato, struttura di riferimento è la Commissione Orientamento e Tutorato (CORET)⁴¹, istituita nel 2021 che ha predisposto il Piano di Ateneo per l'Orientamento e il Tutorato a.a. 2022-25⁴². 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'orientamento⁴³ nel sito istituzionale), la valorizzazione dell'interazione tra Sapienza con il mondo del lavoro con consolidate attività di placement. Dal 2023 sono state istituite le CORET di Facoltà per assicurare il coordinamento e il monitoraggio dell'efficacia delle attività svolte ed è stato previsto l'inserimento di rappresentanze degli studenti, principali *stakeholder* per queste attività.

Relativamente alle procedure di *follow up* della visita di Accredimento Periodico del marzo 2019 e nell'ambito del complessivo processo di autovalutazione - valutazione interna - valutazione esterna, in linea con le indicazioni dell'ANVUR, il TQ - tra le altre cose - ha supportato i 9 CdS individuati come critici da parte della CEV nella autovalutazione delle attività messe in atto per il superamento delle criticità. Questa attività ha portato il Nucleo di Valutazione, responsabile della compilazione schede di superamento delle criticità previste da ANVUR da inviare nel mese di maggio 2023, a esprimere un giudizio positivo per tutti i CdS.

A livello di CdS, il TQ ha avviato il Riesame Ciclico dei CdS predisponendo Linee Guida dedicate alla redazione del Rapporto di Riesame Ciclico (RRC)⁴⁴ e ha fornito supporto durante tutto il processo di redazione e conferimento del RRC organizzando incontri con i CdS, le CGAQ, i referenti per la didattica di Dipartimento e i CM.

³⁸ Si ricordano i DD.MM. 133/2021, 289/2021 e 1154/2021, con il relativo D.D. 2711/2021 attuativo, riguardante la ridefinizione delle caratteristiche dell'offerta formativa degli Atenei alla luce anche del varo del PNRR. Il DM. 226/2021, riguardante le modalità di accreditamento delle sedi e dei corsi di dottorato e i criteri per la istituzione dei corsi di dottorato

³⁹ In coerenza con il D.M. 1154/2021, il Consiglio Direttivo ANVUR il 13 febbraio 2023 ha definitivamente licenziato il nuovo Modello di Accredimento Periodico delle Sedi e dei Corsi di studio universitari AVA3, approvando contestualmente le *Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità degli Atenei*.

⁴⁰ <https://www.uniroma1.it/it/notizia/offerta-formativa-la-sfida-di-sapienza-conferenza-di-ateneo-sulla-didattica>

⁴¹ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/commissione-orientamento-e-tutorato-coret-e-tutor-di-facolta>

⁴² [Piano di Ateneo per l'orientamento e il tutorato | Sapienza Università di Roma \(uniroma1.it\)](https://www.uniroma1.it/it/pagina/piano-di-ateneo-per-lorientamento-e-il-tutorato)

⁴³ <https://orientamento.uniroma1.it/>

⁴⁴ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/rapporto-di-riesame-ciclico-2023>



Il modello AVA3 ha definito requisiti di qualità anche per la valutazione dei corsi di dottorato di ricerca; per questo motivo, l'Ateneo si è subito attivato ad adeguare il proprio sistema. Il TQ ha organizzato incontri, di concerto con il NVA e il Presidente della Commissione Dottorati, al fine di illustrare ai Coordinatori dei Corsi di Dottorato i requisiti AVA3 e i relativi indicatori qualitativi e quantitativi. Per il monitoraggio dei processi di AQ, si è ritenuto opportuno individuare un Referente o una Commissione per l'AQ. Considerando gli esiti del rilevamento AlmaLaurea, Sapienza ha implementato la rilevazione delle Opinioni dei Dottorandi e dei Dottori di Ricerca integrando il questionario ANVUR. Il rilevamento delle opinioni dei Dottorandi di Ricerca (OPI-Dott) del primo e del secondo anno, alla fine di ciascuno dei due anni di Corso, è stato condotto nel mese di ottobre 2023.

In merito alla valutazione dei processi di AQ nella Terza Missione, Sapienza ha avviato un sistema di autovalutazione e monitoraggio delle proprie attività di Terza Missione, adottando strumenti utili a misurarne la qualità e l'impatto. A supporto dell'attività di monitoraggio sono stati redatte le Linee guida per il monitoraggio della Terza Missione e un Vademecum sulle attività di Terza Missione⁴⁵.

Nell'ambito delle attività finalizzate all'aggiornamento del sistema di AQ in coerenza con il modello AVA3, alla fine del 2023 è stato avviato il processo di riesame del Sistema di Governo di Ateneo volto a determinare lo stato del Sistema, inteso come insieme delle attività svolte, al fine di valutarne l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia nell'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ateneo e nel conseguimento degli obiettivi stabiliti. Tale attività rientra nell'ambito della più ampia procedura di riesame del sistema AQ di Ateneo.

1.9 Gli outcome degli obiettivi operativi di Sapienza

Nel 2023 è stata compiutamente realizzata la nuova organizzazione funzionale dell'Amministrazione Centrale, che ha comportato la modifica e/o l'integrazione della struttura, delle competenze e della dotazione organica delle Aree dirigenziali (vedi paragrafo 1.5).

Nell'attesa del perfezionamento formale della riorganizzazione, divenuta operativa dal 1° aprile 2023⁴⁶, Sapienza ha inserito nel PIAO 2023-2025⁴⁷ un sistema di obiettivi di performance per l'Amministrazione Centrale (Allegato A) contenente quelli pluriennali già individuati nel PIAO 2022-2024, in un'ottica di continuità delle attività già avviate, dichiarando esplicitamente che lo stesso sarebbe stato oggetto di successive modifiche e integrazioni⁴⁸.

⁴⁵<https://www.uniroma1.it/it/pagina/monitoraggio-e-valutazione-di-impatto-della-terza-missione>

⁴⁶ Vedi [DD n. 1055 del 1.03.2023](#) con cui è stato definito il nuovo organigramma dell'Amministrazione Centrale, [DD n. 1619 del 31.03.2023](#) con cui le competenze delle singole Aree dirigenziali sono modificate e/o integrate e [DD n. 1623 del 31.03.2023](#) con cui è stato attribuito il personale tecnico-amministrativo agli Uffici e ai Settori delle Aree dirigenziali, a decorrere dal 01.04.2023.

⁴⁷ Il PIAO 2023-2025 è stato approvato dal CdA con delibera n. 3 del 24 gennaio 2023 e dal SA con delibera n. 19 del 7 febbraio 2023.

⁴⁸ Vedi paragrafo 3.4 del PIAO 2023-2025.



A conclusione del processo di riorganizzazione, infatti, la Direzione Generale ha proceduto a una revisione del PIAO, aggiornandolo e adeguandolo ai cambiamenti intercorsi. Per quanto riguarda la sezione relativa alla Performance (cap. 3) si è proceduto a una riassegnazione di obiettivi e risorse in coerenza con il nuovo assetto.

Il PIAO 2023-2025 è stato rimodulato nel mese di maggio 2023⁴⁹, in coerenza con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) di riferimento, il Piano Strategico di Ateneo e gli obiettivi della Direttrice Generale⁵⁰, di cui è declinazione operativa.

Il nuovo sistema di obiettivi - cui si fa riferimento nel presente paragrafo - conteneva sia elementi di continuità con il precedente che nuovi obiettivi in linea con le più recenti priorità individuate e con i cambiamenti intervenuti; per chiarezza nei confronti degli *stakeholder* e evitare ambiguità con il precedente documento, è stata applicata a tutti gli obiettivi (sia già esistenti che nuovi o rimodulati) una nuova numerazione (lettera riferita all'ambito strategico e numero romano progressivo).

In questo quadro, Sapienza ha individuato 35 obiettivi chiari, perseguibili e verificabili, classificati per "Prospettiva" e "Tipologia"⁵¹ 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 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 in questo ambito per il 2023 sono stati dunque orientati a garantire servizi a supporto di una formazione di qualità, inclusiva e partecipata dei percorsi formativi (di studio e tirocinio) promuovendo la cultura dello scambio di conoscenze e dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita; a rafforzare le

⁴⁹ Il PIAO 2023-2025 - Rimodulazione Maggio 2023 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 161 del 30 maggio 2023 e dal Senato Accademico con delibera n.169 del 13 giugno 2023. Il documento è pubblicato nella sezione [Performance](#) della pagina Amministrazione Trasparente di Sapienza.

⁵⁰ Gli obiettivi della Direttrice Generale per l'anno 2023 sono stati approvati dal SA nella seduta del 12 dicembre 2022 con delibera 269/22 e dal CdA nella seduta del 19 dicembre 2022 con delibera 415/22.

⁵¹ 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 paragrafo 2.1, tabella 6.



competenze tecniche e gestionali dell'amministrazione per supportare i progetti finanziati nell'ambito del PNRR; a favorire la visibilità delle attività di terza missione e trasferimento tecnologico attraverso il potenziamento dei servizi dedicati.

Già dal 2022 è stato possibile - dopo gli anni della pandemia - riprendere le attività funzionali a favorire la cultura dello scambio di conoscenze, anche grazie alla mobilità nazionale e internazionale di studentesse e studenti. Nel 2023 particolare attenzione è stata dedicata al **miglioramento della gestione amministrativa delle carriere connesse al rilascio di titoli doppi, multipli e congiunti**, possibili grazie agli accordi e alle convenzioni sottoscritte da Sapienza con atenei di tutto il mondo; programmi che permettono di beneficiare in termini accademici, professionali e culturali, di contesti diversi e di acquisire competenze trasversali⁵². Partendo da una ricognizione di tutti gli accordi e le convenzioni attive per il rilascio di tali tipologie di titoli, l'attività ha coinvolto le Segreterie Studenti e i referenti didattici delle Facoltà al fine di individuare le criticità per la pianificazione del miglioramento dei processi e omogeneizzare le procedure amministrative delle carriere connesse. Sono state elaborate e diffuse apposite Linee Guida⁵³ ed è prevista l'organizzazione e l'erogazione di corsi di formazione per i referenti delle Strutture.

Nel quadro del supporto ai percorsi formativi, sono state portate avanti una serie di **azioni per sostenere la promozione e il rafforzamento dell'alta formazione e la specializzazione post-laurea di livello dottorale**⁵⁴. Grazie ai finanziamenti assegnati per l'a.a. 2023/2024 nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)⁵⁵ è infatti aumentata la disponibilità delle borse di dottorato di ricerca, che hanno permesso di potenziare corsi di dottorato già esistenti e di attivarne di nuovi, anche nell'ambito di dottorati di interesse nazionale⁵⁶; sono state bandite su fondi PNRR 445 borse di dottorato per un importo pari a € 25.140.000, e ulteriori 14 borse sono state bandite a valere sulle risorse per i dottorati innovativi. È stato fornito tutto il supporto necessario ai Coordinatori di Dottorato per la stesura dei progetti di ricerca a tematica vincolata e alla Commissione Dottorati di Ricerca per la propria relazione finale; tutte le proposte presentate per la nuova istituzione/rinnovo/cambio di denominazione di Corsi di dottorato per il 39° ciclo sono state accreditate da Anvur. Inoltre, il bando unico di concorso per l'ammissione ai corsi di dottorato del 39° ciclo, a.a. 2023/2024, è stato emanato con un anticipo di 2 mesi rispetto al 2022, ed è stata particolarmente **curata la tracciabilità dei flussi finanziari PNRR**. È stata inoltre innovata la gestione delle carriere, attraverso l'introduzione di una nuova funzionalità

⁵² <https://www.uniroma1.it/it/pagina/titoli-doppi-multipli-e-congiunti>

⁵³ https://www.uniroma1.it/sites/default/files/field_file_allegati/linee_guida_per_la_gestione_amministrativa_segreteria_delle_carriere_titolidoppi_multipli_congiunti.pdf

⁵⁴ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/dottorati-di-ricerca>

⁵⁵ DDMM 117 e 118 del 2 marzo 2023.

⁵⁶ I corsi di dottorato nazionale con sede amministrativa in Sapienza sono in Intelligenza artificiale, Osservazione della Terra ed Heritage Science.



informatica che permette di presentare digitalmente le istanze di riconoscimento dei dottorati di ricerca conseguiti all'estero in base al nuovo Regolamento Sapienza⁵⁷.

Vista la rilevanza e l'impatto del **PNRR**, Sapienza ha ritenuto opportuno costituire una Cabina di regia PNRR e gruppi di lavoro dedicati al reclutamento di RTDA e Tecnologi, alla gestione delle borse di dottorato PNRR e alla definizione delle procedure di acquisto specifiche con fondi PNRR.

Al fine di supportare l'attività di ricerca, sono proseguite le attività volte a **favorire la capacità progettuale e gestionale** in ambito europeo (programma *Horizon Europe*) con l'organizzazione di eventi di informazione e divulgazione a rinforzo della partecipazione alle azioni ERC e MSCA⁵⁸ per supportare le ricercatrici e i ricercatori interessati a presentare una candidatura nell'ambito di tali programmi.

Nell'ambito della gestione dei progetti di ricerca, l'Ateneo ha puntato allo **sviluppo di competenze specialistiche** per la componente amministrativa delle strutture Sapienza; sono stati organizzati corsi di formazione in ambito progettazione, management e rendicontazione, con particolare riferimento alla gestione dei progetti PNRR e PNC Salute, dei progetti di ricerca finanziati dalla Commissione Europea, dei progetti Infrastrutture di Ricerca finanziati dal MUR, oltre che dei progetti dei Dipartimenti di Eccellenza; sono stati inoltre organizzati corsi di formazione sulle competenze di gestione e catalogazione dei prodotti IRIS.

Per **favorire la condivisione e la diffusione delle buone pratiche e rafforzare il coordinamento tra Amministrazione centrale e Strutture**, sono state realizzate Linee guida operative, incontri e workshop con i Dipartimenti e con i Direttori dei Dipartimenti coinvolti nei Progetti di Eccellenza. In quest'ottica, e in considerazione dell'entrata in vigore del nuovo Codice dei Contratti (D.lgs. n. 36/2023), Sapienza ha dedicato particolare attenzione alla formazione del personale dei Dipartimenti relativamente alle procedure di acquisto di beni e servizi, elaborando specifiche linee guida, pubblicando in una apposita pagina web⁵⁹ una serie di approfondimenti in materia di appalti pubblici e realizzando un corso di formazione⁶⁰ che ha coinvolto oltre 240 unità di personale in servizio presso l'AC e i Dipartimenti. È stato inoltre avviato il progetto di mappatura dei RUP, al fine di pianificare ulteriori interventi e attività formative.

Per quanto riguarda la **Terza Missione**, intesa come processo di trasferimento tecnologico e della creazione d'impresa, si è intervenuti anche in questo caso attivando un percorso formativo dedicato, approfondendo - tra le altre cose - le

⁵⁷ "Regolamento per il riconoscimento accademico dei dottorati di ricerca conseguiti all'estero", approvato con DR n. 28/2023. <https://www.uniroma1.it/it/pagina/riconoscimento-accademico-dei-dottorati-di-ricerca-conseguiti-allestero>

⁵⁸ Tra questi: Infoday online "Ricerca di eccellenza e collaborazioni internazionali: le opportunità offerte dalle Azioni Marie Skłodowska-Curie" – 2 maggio 2023; Workshop blended "Planning a MSCA-PF proposal@Sapienza: key steps for a successful application" - 10 maggio 2023; Blended Grant Writing Lab "Writing a successful MSCA-PF proposal: a walkthrough the application template"- 14-23 giugno 2023; Infoday online "ERC Call 2024" – 20 luglio 2023; "Focus on Starting Grants" – 21 luglio 2023; "Focus on consolidator Grants"-22 novembre 2023.

⁵⁹ <https://www.uniroma1.it/it/elenco-approfondimento-in-materia-di-appalti-pubblici>

⁶⁰ "Affidamenti diretti per l'acquisto di beni e servizi dopo il nuovo codice dei contratti, D.Lgs. 36/2023"



modifiche introdotte al Codice di Proprietà Industriale⁶¹. Sono state organizzate **attività di promozione e accompagnamento delle azioni di valorizzazione del portafoglio brevettuale dell'Ateneo** tramite contratti di licenza o cessione delle domande di brevetto, contratti di sviluppo e sfruttamento del *know-how* e della proprietà intellettuale generati da attività di ricerca applicata in seno ai Dipartimenti, contratti conclusi con aziende esterne o start up e spin off di Sapienza.

Sulla scorta di un attento *benchmarking* con altre realtà universitarie (grazie alla partecipazione attiva di Sapienza all'interno di NetVAL) e dei feedback diretti derivanti dall'interazione continua con la platea di utenti/proponenti interni, è stato messo a punto un Piano di azioni di miglioramento da sviluppare per il miglioramento/rafforzamento delle attività di incentivazione, valutazione, monitoraggio e sostegno delle iniziative di imprenditorialità accademica innovativa. Infine, sono state messe a punto apposite Linee Guida per la creazione di Start Up e Spin Off.

Sempre nell'ambito delle attività tese a favorire la creazione di impresa, Sapienza ha avviato una serie di iniziative tese alla **valorizzazione e all'individuazione dei titoli di proprietà industriale**. In particolare, a settembre 2023 è stato avviato il programma "*Bridge the GAP: creazione di ponti dell'innovazione tra il sistema ricerca e il sistema industriale*"⁶², ammesso a finanziamento (con una dotazione complessiva pari a 530.000 euro) nell'ambito di un apposito Bando pubblico del Ministero delle Imprese e del Made in Italy - MIMIT. Il programma, attraverso la realizzazione di otto progetti di *Proof of Concept* su brevetti di titolarità di Sapienza, mira ad innalzare il livello di maturità tecnologica delle invenzioni, al fine di accelerarne il processo di trasferimento tecnologico verso l'industria.

Sul fronte delle **iniziative volte a sviluppare e potenziare il sistema di fundraising e le opportunità di finanziamento a favore dell'imprenditoria accademica innovativa**, sono stati definiti due accordi di collaborazione, per promuovere interventi finanziari a sostegno di progetti nell'ambito delle scienze della vita⁶³ e nel settore dell'aerospazio⁶⁴.

Insieme con Regione Lazio e Lazio Innova, è stato inoltre progettato e realizzato l'evento di lancio di "*Boost you Ideas*"⁶⁵, dedicato a favorire la nascita e lo **sviluppo di idee imprenditoriali innovative**, con particolare attenzione al mercato internazionale e/o ai possibili futuri sbocchi internazionali.

⁶¹ Eventi: "Innovazione e trasferimento tecnologico in Sapienza: istruzioni per l'uso", 5.4. 2023: "Le novità introdotte dal nuovo CPI", 10.11.2023; "Extend e le sue opportunità di finanziamento", 29.11. 2023.

⁶² <https://www.uniroma1.it/it/pagina/programma-di-valorizzazione-bridge-gap-creazione-di-ponti-dellinnovazione-tra-il-sistema>

⁶³ <https://www.uniroma1.it/it/notizia/extend-il-polo-nazionale-di-trasferimento-tecnologico-nel-settore-biofarmaceutico>

⁶⁴ <https://www.uniroma1.it/it/notizia/galaxia-il-polo-nazionale-di-trasferimento-tecnologico-nel-settore-aerospazio>

⁶⁵ <https://www.uniroma1.it/it/notizia/evento-di-presentazione-della-call-boost-your-ideas-lazio-innova>



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.

A livello operativo, sono state messe in atto una serie di azioni volte a perfezionare il processo di riorganizzazione amministrativa dell'Ateneo, 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.

Il progetto di **riorganizzazione funzionale che ha coinvolto tutta l'Amministrazione Centrale** è stato perfezionato nei primi mesi del 2023 con la formalizzazione del nuovo organigramma e la revisione e l'integrazione delle competenze delle Aree dirigenziali (vedi paragrafo 1.5).

Un progetto che ha mirato a valorizzare le competenze del personale e che è stato affiancato da un articolato percorso di formazione, anche in coerenza con la Direttiva sulla formazione del Ministro della Pubblica Amministrazione⁶⁶. I corsi hanno coinvolto diversi destinatari, a seconda delle necessità e delle competenze da sviluppare; anche i dirigenti sono stati coinvolti attraverso un percorso dedicato al rafforzamento delle competenze nel Project Management e in particolare per lo sviluppo degli stili direzionali. Il successivo paragrafo 4.2 descrive puntualmente tutte le iniziative di formazione del personale.

Nel corso del 2023, e data l'importanza del tema nella società attuale, forte attenzione è stata dedicata alla **gestione dei trattamenti dei dati personali di Ateneo** e alla realizzazione delle azioni previste dal Piano Privacy 2023-2025⁶⁷ di Sapienza.

A valle della diffusione nell'ottobre 2022 delle *Linee Guida per il contemperamento tra le disposizioni sulla trasparenza e le disposizioni sulla protezione dei dati personali*, sono stati organizzati incontri informativi finalizzati ad approfondire e consolidare la conoscenza di tali argomenti che hanno coinvolto Dirigenti, Capi Ufficio e RAD. Come previsto dal Piano Privacy, sono stati realizzati una serie di incontri di audit⁶⁸ per verificare il rispetto delle Linee guida e la corretta e uniforme pubblicazione

⁶⁶ <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/24-03-2023/emanata-la-direttiva-sulla-formazione-piu-competenze-essere-al-passo> ; <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/29-01-2024/direttiva-sulla-formazione>

⁶⁷ <https://www.uniroma1.it/pagina/piano-privacy-sapienza>

⁶⁸ Facoltà di Giurisprudenza, Dipartimento MEMOTEF e Dipartimento Studi americani, europei e interculturali, Area Risorse Umane.



di documenti, informazioni e dati che comportano un trattamento di dati personali nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale.

Inoltre, è stato **digitalizzato il Registro dei trattamenti dei dati personali di Ateneo**, uno degli strumenti che permette al Responsabile della protezione dei dati di adempiere agli obblighi di sorveglianza previsti dal GDPR⁶⁹.

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 stata inoltre realizzata una Rassegna 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 istituzionale⁷⁰, 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**, proseguendo con attività mirate a verificare la formazione corretta dei documenti digitali, identificando - anche attraverso la somministrazione di un questionario - le principali criticità, che saranno oggetto di corsi di formazione *e-learning* nel 2024.

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)** per le attività di ricerca, didattica e terza missione a servizio della comunità di ricerca di Sapienza. Si tratta di un'infrastruttura caratterizzata da tecnologie nuove e complesse, la cui realizzazione richiede un impegno pluriennale. Nel 2023 sono state acquisite le componenti informatiche necessarie a realizzare la nuova infrastruttura e intraprese le operazioni di installazione e collaudo.

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. L'attività progettuale è stata organizzata attraverso una ripartizione dell'ambito complessivo di intervento in sotto-ambiti funzionali denominati microservizi; ne sono stati individuati 38, aggregati per ambito funzionale in 14 cluster.

⁶⁹ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/settore-privacy>

⁷⁰ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/ufficio-consulenza-legale>



Nello specifico, nel corso del 2023 sono stati trattati 12 microservizi⁷¹; per ognuno di essi è stato definito un piano di lavoro, che ha coinvolto i *process-owner* nonché rappresentanze di docenti e studenti in qualità di *key user*, al fine di cogliere le loro esigenze, recepire le loro osservazioni e condividere anticipatamente le soluzioni. Grazie alla metodologia “agile” adottata dal progetto è stato possibile in corso d’anno rilasciare anticipatamente alcune funzionalità; in particolare, è stata sviluppata una nuova versione di SapienzApp, con un restyling completo dell’interfaccia grafica, per migliorare la fruibilità delle informazioni e il livello di accessibilità e per introdurre la gestione degli alias nella card virtuale; sono stati introdotti nuovi formati di stampa dei certificati per gli studenti, con l’adozione di una formattazione grafica più moderna ed efficace e la possibilità di produrre documenti più dettagliati e articolati; è stato attivato il pagamento multi-beneficiario con PagoPA, che permette di accreditare direttamente a DiSCo Lazio le tasse regionali per il diritto allo studio versate dagli studenti, senza transitare per conti di Sapienza (come storicamente avveniva, con significativi oneri di gestione contabile).

È proseguito lo sforzo per individuare una soluzione informatica finalizzata a **migliorare la gestione documentale e il flusso di lavoro lungo la filiera di immatricolazione degli studenti internazionali**, al fine di incrementare il numero di immatricolati internazionali; nel frattempo, si è agito individuando le procedure che potevano essere anticipate, come i bandi di accesso ai corsi internazionali e le scadenze per le pre-iscrizioni sulle piattaforme Movein e University. I primi risultati di impatto di tali azioni sono evidenti, essendo stato registrato un incremento del 20% rispetto all’anno precedente degli studenti internazionali immatricolati in Sapienza nell’a.a. 2023-2024.

Tra le attività portate avanti al fine della **programmazione efficace delle risorse**, si segnala l’avvio del progetto per la **centralizzazione degli acquisti di beni e servizi**. È stata infine completata la procedura che ha permesso di ottenere per **Sapienza la qualificazione di stazione appaltante per lavori e servizi e forniture**; tale qualificazione consente di appaltare, in modo diretto, opere e lavori di importo elevato⁷².

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: l’attenzione alla salute pubblica e al benessere in tutte le sue

⁷¹ Anagrafica, SapienzApp, Didattica programmata, Didattica erogata, Stampe, Pergamene, Contabile, Carriere, Autenticazione, Gestione utenti, PagoPA, Cooperazione.

⁷²<https://www.uniroma1.it/it/documento/riparto-delle-attivita-e-individuazione-dei-soggetti-competenti-lespletamento-di-procedure>
<https://www.uniroma1.it/it/content/qualificazione-della-stazione-appaltante-gli-acquisti-di-beni-e-servizi-di-importo-pari-o>



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 state messe in atto una serie di azioni volte a garantire spazi sicuri, accoglienti e accessibili che consentano la completa fruizione di tutte le attività, attraverso interventi di ristrutturazione, modernizzazione ed efficientamento energetico, con particolare attenzione agli spazi dedicati alla didattica. Potenziare i servizi tesi a migliorare il benessere della comunità, rafforzando il sostegno alla Terza Missione, valorizzando il patrimonio e le attività culturali e ampliando le iniziative di orientamento e tutorato.

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; sono in corso di progettazione ulteriori interventi di sviluppo edilizio. Nel 2023 risultano conclusi e/o in corso i seguenti lavori:

Tabella 2 – Interventi di riqualificazione e manutenzione straordinaria di spazi dedicati allo studio, alla didattica e ai servizi di Ateneo

Descrizione	Importo €	Fase di avanzamento al 31/12/2023
Lavori di restauro conservativo e riattivazione funzionale dell'edificio ex CIRFEB (RM121) presso l'Orto Botanico in Largo C. di Svevia	388.521,81	Lavori conclusi
Interventi di manutenzione straordinaria e riqualificazione aule accordo quadro Città universitaria	879.419,85	Riqualificate 7 aule
Ristrutturazione facciate dell'Edificio RM101 della Clinica odontoiatrica sito in Roma in via Caserta n. 6	410.732,72	Lavori conclusi
Ristrutturazione facciate dell'Edificio RM015 Edificio Aule Monesi sito in Roma via Scarpa n.16	269.526,42	Lavori conclusi
Manutenzione e restauro conservativo dei prospetti esterni dell'edificio sede della Facoltà di Architettura della Sapienza Università di Roma, sito in Piazza Borghese n.9	1.445.190,69	Conclusa Fase 1 – Inizio Fase 2
Aula studio ex Cisadu-edificio di Lettere piano terra CU003	87.000,00	Lavori conclusi
Ristrutturazione aula studio emiciclo (messa in sicurezza controsoffitti) CU003 Lettere	175.000,00	Lavori conclusi
Manutenzione presso il centro Sapienza sport di Tor di Quinto (riqualificazione pista atletica e messa in sicurezza scale di emergenza)	490.000,00	Lavori conclusi
Messa in sicurezza dei controsoffitti presso 4 aule al piano terra del polo Pontino Latina	140.000,00	Lavori conclusi
Riqualificazione delle scale esterne in ferro dell'edificio di chimica CU014	260.000,00	Lavori conclusi
Riqualificazione delle impermeabilizzazioni presso i fabbricati di ingegneria aerospaziale di via salaria	155.000,00	Lavori conclusi
Riqualificazione spazi da adibir a studenti ed associazioni studentesche – "Aula Maria Montessori" presso l'edificio CU005 Mineralogia – associazione CU034	45.000,00	Lavori in corso
Adeguamento e messa in sicurezza dei laboratori al terzo piano dell'edificio CU024 Farmacologia, Farmacia e medicina	55.000,00	Lavori in corso



Descrizione	Importo €	Fase di avanzamento al 31/12/2023
Adeguamento e messa in sicurezza degli uffici al 6 piano dell'edificio di economia a seguito della rimozione Amianto (Ala B e Ala C)	350.000,00	Lavori in corso
Lavori di riqualificazione degli spazi dell'edificio di Ortopedia CU016	3.010.039,41	Lavori conclusi
Lavori supplementari ai lavori di riqualificazione degli spazi di Ortopedia CU016, per rifacimento terrazze	1.282.928,91	Lavori aggiudicati
Accordo quadro per la realizzazione dei lavori di manutenzione delle residenze Regina Elena	1.018.700,00	Lavori aggiudicati

Nel 2023 sono inoltre proseguite le lavorazioni per i seguenti interventi: Adeguamento e ristrutturazione edificio Ex Tipografia presso il Polo di Latina; realizzazione di servizi correlati per residenze per studenti presso l'edificio ex Dopolavoro CU017; realizzazione di residenze per studenti presso l'edificio di Via Palestro 63 a Roma. Sono stati inoltre approvati e/o aggiudicati i lavori di riqualificazione/realizzazione dei seguenti edifici: Area ex SDO di Pietralata; lotto di proprietà presso Via Cesare De Lollis in Roma; complesso dell'ex convento di Santa Lucia a Rieti; Cava Regina Elena; struttura provvisoria presso Villa Mirafiori, edifici LT002 e LT 005 a Latina.

Sono inoltre proseguite le attività per la realizzazione **opere edilizie finanziate con il prestito della Banca Europea per gli investimenti (BEI)**⁷³, integrato da risorse finanziarie stanziare 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:

Tabella 3 – Stato di avanzamento opere 2023 (BEI)

Interventi	Avanzamento 2023
Nuova biblioteca unificata di Lettere	Completamento del progetto "preliminare" e redazione del progetto definitivo per conferenza dei servizi richiesta nel mese di dicembre 2023
Biblioteca unificata di Giurisprudenza	Lavori in corso
Palazzo dei servizi generali	Completamento delle opere di strip out nella torre 1
Facoltà di Architettura - Borghetto Flaminio	In corso "opere di strip out" e demolizione
Scalone monumentale	Lavori in corso
Residenze universitarie in via Osoppo	Completamento demolizione dei fabbricati esistenti
Verifiche sismiche	Interventi in esecuzione
Comparto C10 - Facoltà di Ingegneria Civile e Industriale	Progettazione esecutiva ed esecuzione dei lavori – gara aggiudicata
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.

È inoltre proseguito il lavoro di **riqualificazione di aree esterne e spazi comuni** utili alla socializzazione e alla divulgazione scientifica mediante azioni volte a **pedonalizzare una parte degli spazi interni della Città Universitaria e progettare**

⁷³ Si ricorda che Sapienza ha infatti un corposo programma sostenuto dal prestito concesso a fine 2016 dalla BEI.



il relativo arredo al fine di una migliore e più razionale fruizione degli spazi.

Ulteriori interventi si sono concentrati sulla realizzazione di aule, della pavimentazione esterna e sulla riqualificazione delle aree verdi, zone di aggregazione e connessione al fine di aumentare il benessere di chi ne usufruisce.

Nel 2023 è stato avviato il **progetto di sviluppo del Polo di Rieti**; 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 agroforestale⁷⁴.

In questo contesto, sono stati **acquisiti gli immobili funzionali** all'avvio delle attività didattiche, in particolare presso l'ex convento Santa Lucia, per il quale, nell'ambito dell'allestimento della sede, sono state effettuate valutazioni e interventi tecnici per la connettività; è stato istituito il nuovo **Centro Interdipartimentale di Ricerca e Servizi "Sapienza-Rieti" (Ce.Sa.Ri.)**⁷⁵, con la finalità di supportare le attività del Polo e che prevede anche laboratori integrati tra le due Università partner in grado di attrarre stabilmente ricercatori.

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.

Tra le iniziative portate avanti nel 2023, si ricorda il **Bando di Ateneo**⁷⁶ con il quale Sapienza ha finanziato progetti di Terza Missione dedicati alle attività di scienza aperta, *citizen science*, tutela della salute pubblica, produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e politiche per l'inclusione, valorizzazione del patrimonio culturale di Ateneo, Public Engagement, imprenditorialità accademica.

Nello specifico ci sono state due linee di finanziamento:

- Terza Missione, per progetti di durata da 12 a 24 mesi, presentati da tutte le strutture di Sapienza, con un finanziamento massimo pari a € 30.000/progetto e una disponibilità complessiva di € 450.000;
- Avvio alla Terza Missione, per progetti di durata pari a 12 mesi, presentati da dottorandi, assegnisti e specializzandi, anche in collaborazione tra loro, con un finanziamento massimo per progetto pari a € 15.000 e una disponibilità complessiva di € 120.000.

Complessivamente sono state presentate 76 domande per progetti di Terza Missione, di cui il 51,3% da donne - ammessi a finanziamento 29 progetti (65,5% a donne) mentre sono state 57 le domande presentate per progetti di Avvio alla Terza Missione, di cui il 65% da donne - ammessi a finanziamento 12 progetti (66,6% a donne).

Sapienza ha inoltre lanciato un bando per sostenere iniziative di Terza/Quarta Missione e Public Engagement di rilevanza strategica per l'Ateneo in relazione al loro

⁷⁴ <https://www.uniroma1.it/it/notizia/presentazione-del-polo-universitario-interateneo-di-rieti>

⁷⁵ Istituito con DR 3525/2023, vedi anche il regolamento:

https://www.uniroma1.it/sites/default/files/field_file_allegati/regolamento_cesari_ec_2.pdf

⁷⁶ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/bando-di-ateneo-iniziativa-di-terza-missione-2023>



elevato valore sociale e culturale: Il **Bando Terza Missione Indirizzi Strategici**⁷⁷ che, con un budget complessivo di € 75.000, ha finanziato 3 progetti interdisciplinari, con iniziative rispettivamente i) in favore della popolazione migrante, ii) in favore della popolazione carceraria, iii) in favore della memoria della Shoah.

Visto il livello di gradimento registrato negli anni precedenti dal progetto “**Pillole di Terza Missione**”, è stato organizzato un nuovo ciclo di incontri⁷⁸ per fare il punto sulle attività, confrontare esperienze e buone prassi, a livello italiano e internazionale.

È proseguito l’impegno per promuovere la **mobilità sostenibile, con la messa in esercizio del Portale della mobilità sostenibile**⁷⁹, uno strumento informativo e partecipativo, progettato per sensibilizzare gli utenti Sapienza riguardo i temi della mobilità sostenibile, offrire a studenti e personale informazioni utili per usufruire dei servizi di mobilità offerti dall’Ateneo, raccogliere idee e suggerimenti direttamente dagli utenti per incentivarne la partecipazione alle attività di pianificazione. Il Portale è stato presentato durante l’evento Porte Aperte alla Sapienza nel mese di luglio 2023 alle future matricole, nonché a tutta la Comunità Sapienza, diffondendo le iniziative intraprese in materia di promozione della mobilità sostenibile anche tramite le convenzioni attivate.

L’attività di **orientamento (in entrata, in itinere e in uscita)** fa parte delle iniziative che Sapienza porta avanti con costanza e attenzione per il benessere della comunità studentesca e delle loro famiglie in primis, e della società più in generale. Assicurarsi che gli studenti siano informati circa le opportunità di studio che hanno a disposizione, che possano intraprendere il proprio percorso formativo con consapevolezza ed essere sostenuti in caso di difficoltà, non può che avere ricadute positive per le famiglie e per il mercato del lavoro che accoglierà laureati regolari e motivati.

È stato organizzato “**Porte Aperte alla Sapienza**” il tradizionale evento estivo di presentazione per le future potenziali matricole. L’evento ha registrato 7.300 presenze agli stand, oltre 6.000 presenze alle conferenze in Aula magna e 55.619 visualizzazioni totali sui social (2.269 su YouTube, 15.610 su Facebook e 37.740 su Instagram) per seguire le registrazioni delle conferenze. Parallelamente il portale Orientamento, che rappresenta l’interfaccia digitale dell’evento in presenza, ha registrato 8.597 visualizzazioni.

Nel corso del 2023, Sapienza ha organizzato diverse **attività di orientamento in entrata** attraverso iniziative informative dedicate sia agli studenti delle scuole superiori, che a tutti coloro che a vario titolo siano interessati allo studio universitario. Nell’ambito de “La Sapienza si presenta” sono stati realizzati 55 incontri di cui 2 in modalità telematica a favore delle studentesse, degli studenti e dei docenti degli Istituti Superiori. Gli incontri, tenuti da docenti universitari, sono stati caratterizzati dall’illustrazione dell’offerta formativa di ogni Facoltà e da una lezione-tipo su argomenti relativi alle varie aree didattiche. Relativamente all’attività “La Sapienza

⁷⁷ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/bando-terza-missione-indirizzi-strategici-2023>

⁷⁸ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/pillole-di-terza-missione-2023>

⁷⁹ <https://mobilita.uniroma1.it/> ; <https://mobilita.uniroma1.it/dal-30-giugno-e-on-line-il-portale-della-mobilita/>



degli Studenti”, sono stati realizzati altri incontri a favore delle studentesse e degli studenti delle Scuole Superiori. Sapienza ha inoltre partecipato a diversi saloni e iniziative di orientamento a livello nazionale.

Sapienza ha avuto la possibilità di utilizzare fondi PNRR attraverso la partecipazione al **Progetto Orientamento Next generation**⁸⁰ 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 oltre 100 contratti di lavoro autonomo riservati a dottorandi di Sapienza per attività di coordinamento di corsi di orientamento da svolgersi presso gli istituti scolastici del territorio laziale. Nel 2023 sono stati organizzati 141 corsi di orientamento su tutto il territorio laziale in cui sono stati accolti 2.841 studentesse e studenti.

Anche quest’anno sono proseguite le attività connesse al **Progetto “Orientamento in rete**⁸¹”, un’iniziativa di grande successo ormai giunta alla sua ventiseiesima edizione che prevede corsi di preparazione ai test di area bio-psico-medico-sanitaria destinati alle studentesse e agli studenti degli ultimi anni di scuola secondaria di II grado. Nel 2023 hanno partecipato al progetto 1.740 candidati.

Raccogliono sempre un’elevata partecipazione degli studenti delle scuole superiori i **Percorsi per le competenze trasversali e l’orientamento (PTCO)**⁸² realizzati nelle strutture dell’Ateneo. I progetti inseriti nel Catalogo PCTO 2023-2024 sono 139 che consentono di ospitare 10.991 studentesse e studenti. Anche quest’anno, per i progetti della durata di almeno 20 ore, sono stati rilasciati Open Badge di 7 diverse tipologie a tutti i partecipanti.

Sulla base della positiva esperienza dell’evento di orientamento in entrata di luglio, si è aggiunto nel mese di settembre l’**evento di orientamento in uscita (placement) Sapienza Career Days**⁸³, organizzato in presenza e online con la partecipazione di enti e aziende che hanno esposto le opportunità di carriera nei diversi settori e dialogato direttamente con studenti e laureati, anche per la raccolta dei CV. Sono stati organizzati **seminari di orientamento al lavoro ed employability**, realizzati con il contributo di alcune tra le più importanti agenzie per il lavoro attive in Italia e **presentazioni** in aula nel corso delle quali le aziende hanno illustrato la propria cultura, le opportunità di carriera, i principali profili ricercati e l’iter di selezione.

A dicembre è stata organizzata la prima edizione dei **Sapienza Career Days – Diversity & Inclusion**⁸⁴, dedicato all’inclusione lavorativa di persone con disabilità e appartenenti a categorie protette. L’evento è stato un’occasione per gli studenti, laureandi e laureati con disabilità e DSA di tutte le Università del Lazio, di incontrare le numerose aziende alla ricerca di personale appartenente alle categorie protette, consegnare il proprio curriculum e svolgere colloqui one to one con i responsabili HR negli appositi stand.

⁸⁰ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/orientamento-next-generation-sapienza>

⁸¹ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/orientamento-rete>

⁸² <https://pcto.uniroma1.it/>

⁸³ <https://www.uniroma1.it/it/notizia/sapienza-career-days-2023>

⁸⁴ <https://www.uniroma1.it/it/notizia/sapienza-career-days-diversity-inclusion>



Inoltre, nel corso del 2023 sono stati organizzati e realizzati ulteriori eventi di orientamento al lavoro, rivolti a studenti, laureandi e neolaureati Sapienza, alcuni realizzati in partnership con enti e aziende.

Oltre le numerose iniziative in tema di *placement* (accordi con imprese di diverso genere), si segnalano anche le iniziative per l'**employability**, come il rinnovo del progetto "Talenti in Corso" che prevede l'individuazione, da parte del Career service di Ateneo, di laureandi o neolaureati, meritevoli sulla base di specifici criteri, da affiancare professionista volontario che lo assiste per l'inizio della sua carriera (redazione di CV, profilo LinkedIn, pagina web, traduzioni, ecc.). Il progetto Talenti in Corso ha coinvolto, nel 2023, 29 laureandi e laureati. Viene anche riproposto il Progetto Employability Lab⁸⁵ un percorso di orientamento professionale realizzato per supportare i neolaureati Sapienza nel processo di ricerca del lavoro.

RESPONSABILITÀ SOCIALE

Sapienza persegue un'idea di università di eccellenza, accessibile a tutte e tutti, favorendo il merito senza dimenticare le pari opportunità. Un'università in cui le politiche per l'inclusione, il rispetto e il riconoscimento dell'altra e dell'altro si riflettano pienamente nella didattica, nella ricerca e nel *public engagement*. Tra i punti programmatici previsti 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, 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 ad **ampliare le borse di studio di Ateneo** destinate a laureati comunitari ed extracomunitari, laureati italiani eccellenti non Sapienza, matricole residenti fuori Regione, matricole di corsi STEM, attraverso la predisposizione di appositi bandi come il concorso "*Don't miss your chance*" destinato a laureati comunitari ed extracomunitari, il concorso per titoli denominato "*Wanted the best*" per i laureati italiani non Sapienza eccellenti e per matricole residenti fuori Regione e l'iniziativa denominata #100ragazzeSTEM. 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'anno⁸⁶.

Al fine di garantire l'attuazione di iniziative di **sostegno e inclusione**, sono stati attuati interventi di sostegno alle attività didattico-integrative e di tutorato attraverso

⁸⁵ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/employability-lab>

⁸⁶ <https://www.uniroma1.it/it/notizia/bando-lassegnazione-di-un-contributo-le-spesse-di-locazione-abitative>

Sono stati assegnati contributi alloggio a 486 studenti selezionati per le spese di locazione sostenute nell'anno solare 2023.



l'emanazione di bandi del tipo "collaborazione part-time" e del tipo "assegni per incarichi di tutoraggio L. n. 170/2003" provenienti da diverse fonti.

Numerosi gli interventi per **sostenere gli studenti con disabilità e/o DSA** che hanno riguardato l'esenzione delle tasse⁸⁷ e l'acquisto di strumenti dedicati (come il rinnovo delle licenze software di sotto-titolatura automatica delle lezioni da remoto; l'acquisto della piattaforma Reasy basata su "Artificial Intelligence") e i servizi di tutorato specializzato e alla pari (sono stati conferiti n. 8 incarichi di prestazione professionale di tutorato specializzato ed è stato emanato un Bando per 126 borse di collaborazione per attività di tutorato in favore di studenti con disabilità e DSA). Gli studenti che hanno usufruito del tutorato specializzato sono stati 226 nel 2023, mentre gli studenti che hanno fruito del tutorato alla pari sono stati 194.

Inoltre, l'Ateneo ha messo a disposizione di studenti con grave compromissione del linguaggio verbale e della comunicazione il servizio di interpretariato L.I.S. (Lingua Italiana dei Segni) per la frequenza delle lezioni e delle esercitazioni (nel 2023 sono stati contrattualizzati 18 interpreti LIS ed il servizio è stato fruito da 14 utenti) e l'uso di strumenti e/o strategie di comunicazione CAA (Comunicazione aumentativa alternativa) e strategie W.O.C. E. (*Written Output Communication Enhancement*). L'ausilio è finalizzato all'inserimento e all'integrazione, nelle attività di vita accademica, degli studenti con compromissione del linguaggio verbale e/o della comunicazione, iscritti presso l'Ateneo per gli aa.aa. 2023/2024 e 2024/2025. Nel 2023 il servizio è stato fruito da due studenti con grave compromissione del linguaggio verbale e della comunicazione.

È stato inoltre rafforzato il **servizio di Counselling psicologico** con il reclutamento di un'ulteriore unità con contratto di collaborazione e la presentazione della proposta progettuale Pro-ben Lazio 1 per la concessione di finanziamenti destinati alla promozione del benessere psicofisico e al contrasto ai fenomeni di disagio psicologico ed emotivo della popolazione studentesca che vede Sapienza come capofila di una cordata di 8 atenei laziali.

Per quanto riguarda le **iniziative di efficientamento energetico, sono state eseguite** diagnosi energetiche e installati nuovi impianti alimentati da fonti energetiche rinnovabili (fotovoltaico, solare termico, cogeneratori, ecc.) come da **Programma Attuativo Energetico Sapienza (PAE)**⁸⁸. Sempre in merito alla realizzazione di nuovi impianti da fonti energetiche rinnovabili, è stato portato a termine il progetto per l'esecuzione dei lavori relativo ad un impianto fotovoltaico da installare presso l'area tra la Cappella universitaria e il Teatro Ateneo in Città Universitaria.

⁸⁷ Facendo riferimento alla nota integrativa del bilancio unico di ateneo d'esercizio 2023 si riportano le agevolazioni che si sono aggiunte a quelle già previste negli anni precedenti e relative, nello specifico, a: esoneri e scontistica interna; suddivisione nelle fasce di calcolo per la tassazione tra euro 24.000 e euro 30.000 di isee, come da criteri acquisiti dal d.m. 234/20 e in seguito ridefiniti e applicati da sapienza per l'a.a. 2020/21 e successivi; per gli studenti con isee > di euro 30.000, sono state considerate le regole applicate per l'a.a. 2020/21, confermate nell'a.a. 2021/22 e nell'a.a. 2022/23; applicazione del part-time; studenti full-time che rientrano nei requisiti per l'esonero previsti dalla legge 232/2016 (con isee portato da sapienza sino a euro 14.000), interamente esonerati; studenti full-time che rientrano nell'ambito di altre riduzioni previste dalla legge 232/2016, con contribuzione unitaria massima pari a euro 200; studenti esonerati, regolari e irregolari, che non rientrano nei requisiti per l'esonero previsti dalla legge 232/2016, con contribuzione unitaria pari a euro 30.

⁸⁸ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/pes-sapienza>



Inoltre il progetto di solarizzazione dell'Ateneo avviato nel 2007 con la realizzazione del primo impianto pilota sta procedendo sugli altri edifici di Sapienza in base ad uno studio volto a quantificare le possibilità di intervento, minimizzando l'impatto sugli edifici, con particolare riguardo agli edifici di pregio architettonico.

Nell'ambito della responsabilità sociale rientra la sostenibilità, cui è dedicato un apposito documento, il **Bilancio sociale e di sostenibilità** che rendiconta le attività svolte e i risultati raggiunti in termini di servizi resi alla collettività e di corrispondenza con gli Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (vedi paragrafo 3.2). La rendicontazione agli *stakeholder* sui risultati raggiunti in termini sociali e di sostenibilità è stata rivista e integrata in coerenza con le linee guida emanate dalla Rete delle università per lo sviluppo sostenibile (Rus) introducendo anche per la prima volta un breve questionario di valutazione finalizzato al miglioramento del Bilancio sociale di sostenibilità.

Inoltre, Sapienza illustra gli eventi e le iniziative realizzati annualmente sono maggiormente orientati a perseguire uno o più obiettivi di sviluppo sostenibile in una apposita pagina istituzionale⁸⁹. In questo ambito si vuole ricordare l'evento la *Giornata sulla sostenibilità. La sostenibilità nella formazione e nella ricerca in Sapienza*⁹⁰ dove Sapienza ha illustrato i risultati ottenuti dopo due anni di attività offrendo uno spaccato delle grandi potenzialità di transdisciplinarietà di Sapienza che si applicano in tutti i settori accademici.

Infine, nell'ottica di rafforzare le azioni di coordinamento e rete con le università nazionali e internazionali, nell'ambito del progetto RIS4CIVIS⁹¹ è stata realizzata e resa operativa la piattaforma interattiva online "*Sharing Research Infrastructures Platform*" che raccoglie le principali informazioni relative a 172 Infrastrutture di Ricerca- IR aperte. La piattaforma mira a migliorare la visibilità e la condivisione delle IR aperte all'interno della comunità scientifica dell'Alleanza CIVIS⁹² nonché verso terzi e *stakeholder* esterni, comprese le imprese, con l'obiettivo di favorire il rapporto pubblico-privato e il trasferimento tecnologico dei risultati della ricerca. La Piattaforma è stata ufficialmente presentata in occasione della Conferenza finale del progetto RIS4CIVIS, svoltasi a Bruxelles il 29 novembre 2023⁹³.

1.10 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

⁸⁹ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/eventi-e-iniziative-orientati-allagenda-2030>

⁹⁰ https://news.uniroma1.it/03042023_0930

⁹¹ <https://civis.eu/en/discover-civis/civis-alliance-projects/recent-projects/ris4civis/ris4civis-module-2-sharing-research-infrastructures>

⁹² <https://civis.uniroma1.it/home>

⁹³ <https://civis.eu/en/get-informed/events/ris4civis-final-conference>



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 elemento utilizzato per la valutazione dei Direttori di Area, i cui esiti concorrono a valutarne la *performance* organizzativa, come descritto nel SMVP 2023 di Ateneo⁹⁴.

In questo contesto, Sapienza ha confermato anche per il 2023 il **Progetto Customer satisfaction di Ateneo (Progetto CS 2023) al fine di valutare la performance di alcuni specifici servizi**; il Progetto è stato aggiornato alla luce sia delle evidenze emerse dagli esiti della CS 2022, sia della citata riorganizzazione funzionale dell'Amministrazione centrale (AC). Da un lato si è inteso rafforzare e ampliare la valutazione di alcuni servizi, per garantire livelli in linea con i bisogni e le attese degli *stakeholder* attraverso la sperimentazione di nuove indagini o consolidando rilevazioni già operative; dall'altro collegare la valutazione delle performance organizzativa dei dirigenti anche alla qualità di specifici servizi erogati dalle rispettive Aree.

Il Progetto CS 2023 ha coinvolto tutte le Aree dell'AC nel nuovo assetto; è stata effettuata una ricognizione dei servizi da indagare, considerando anche le eventuali nuove competenze acquisite dalle diverse Aree; in taluni casi, è stato scelto di replicare le indagini sui medesimi servizi indagati nel 2022. Tutte le indagini sono state effettuate entro la fine del 2023.

La tabella seguente riepiloga i servizi per cui è stato proposto agli *stakeholder* un questionario di CS.

Tabella 4 – Elenco dei Servizi indagati nel 2023 – per Area

AREA	SERVIZI per indagine 2023
ARAG	Asilo nido
ARAL	Servizio di assistenza legale ai centri di spesa
ARAP	Attività di formazione specifica sul nuovo Codice dei Contratti: affidamenti diretti per l'acquisto di beni e servizi ex d.lgs n. 36/2023 ⁹⁵
ARCOFIG	Supporto ai centri di spesa per la gestione contabile (chiusura) ⁹⁶

⁹⁴ <https://web.uniroma1.it/trasparenza/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>

⁹⁵ Il servizio è stato indagato per la prima volta nel 2023 sulla base delle nuove competenze derivanti dalla riorganizzazione dell'AC.

⁹⁶ Per Arcofig si è verificato un caso particolare: essendo il servizio individuato indagabile dopo la chiusura contabile, il servizio offerto per la chiusura contabile 2023 poteva essere indagato solo dopo il 31 dicembre 2023. Per il Progetto CS 2023 è stato dunque deciso di considerare l'indagine già effettuata nei primi mesi del 2023 sulla chiusura contabile 2022 senza svolgerne un'altra in corso d'anno.



AREA	SERVIZI per indagine 2023
AGE	Servizio ticketing presso tutti i centri di spesa diversi dall'AC
AROF	Supporto alla mobilità Erasmus outgoing UE ed extra UE ⁹⁷
AOS	Servizi di formazione al personale TA
ARPS	Servizio di intermediazione immobiliare in favore degli studenti (STURENT) ⁹⁸
ARU	Servizio di supporto al personale all'uscita dal lavoro ⁹⁹
ARSS	Segreterie studenti e altri servizi Arss
ASUR	Supporto bandi di ricerca ai centri di spesa
ASUS	Servizio di supporto per l'assicurazione della qualità ai CdS
ARTEM	Servizi supporto alla attività di Terza Missione ¹⁰⁰
CINFO	Supporto informatico ai centri di spesa

A supporto delle Aree sono state elaborate e fornite delle *Linee Guida metodologiche* corredate da un format per la rendicontazione finale degli esiti delle indagini (Report), al fine di poter disporre, per l'analisi e la valutazione dei risultati, di documenti omogenei, confrontabili e condivisibili con gli *stakeholder*. Il modello è stato articolato in paragrafi per descrivere le scelte alla base dell'indagine, la metodologia seguita e i risultati finali.

Ogni Area ha autonomamente organizzato la predisposizione, la somministrazione, la rilevazione e l'analisi dei risultati del proprio questionario.

Tutti i questionari – anonimi e somministrati principalmente attraverso Google Moduli – sono stati distribuiti spiegando brevemente l'obiettivo dell'indagine, al fine di motivare il rispondente per una piena collaborazione, e i quesiti sono stati formulati in modo sintetico e chiaro, al fine di consentirne la corretta interpretazione; particolare attenzione è stata dedicata da alcune Aree alla fase di individuazione degli *stakeholder*, che hanno selezionato anche sottogruppi specifici al fine di ottenere un riscontro dai reali utilizzatori del servizio. In molti questionari è stata inserita una domanda a risposta aperta (facoltativa), per dare la possibilità ai rispondenti di esprimere commenti e osservazioni per il miglioramento del servizio.

Le scale di valutazione prevalentemente utilizzate sono state quelle a 6 livelli e a 4 livelli, mentre in un caso è stata utilizzata una scala a 5 livelli.

Complessivamente, è emerso un soddisfacente tasso di risposta, sebbene questo elemento sia variabile a seconda del servizio indagato e/o della numerosità del campione selezionato per ciascuna indagine. La possibilità di inserire commenti e osservazioni tramite la domanda aperta è stata spesso utilizzata dai rispondenti per sottolineare l'apprezzamento sulla disponibilità e la cortesia del personale dedicato al

⁹⁷ Nel 2022 il servizio relativo alla mobilità studentesca era di competenza dell'Area per l'internazionalizzazione, ed è stato nel 2023 svolto da AROF sulla base delle nuove competenze derivanti dalla riorganizzazione dell'AC.

⁹⁸ Il servizio era stato indagato nel 2022 dall'allora Area APSE, ed è stato mantenuto per ARPS nel 2023.

⁹⁹ Il servizio è stato indagato per la prima volta nel 2023.

¹⁰⁰ Il servizio è stato definito nel 2023 sulla base delle nuove competenze derivanti dalla riorganizzazione dell'AC.



servizio indagato. Sono comunque emerse anche lievi criticità, di cui le Aree hanno preso atto individuando - all'interno del Report - le azioni di miglioramento da intraprendere.



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 Direttrice, come previsto dallo Statuto. Gli obiettivi della Direttrice Generale¹⁰¹ 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.

Come anticipato nel precedente paragrafo 1.9, ad aprile 2023 è divenuta operativa la riorganizzazione funzionale dell'Amministrazione Centrale, che ha comportato la modifica e/o l'integrazione della struttura, delle competenze e della dotazione organica delle Aree dirigenziali¹⁰². A valle dell'iter procedurale della riorganizzazione, la Direzione Generale ha proceduto a una revisione del PIAO approvato nel mese di gennaio 2023¹⁰³, aggiornandolo e adeguandolo ai cambiamenti intercorsi. In particolare, ha proceduto a una riassegnazione degli obiettivi operativi e delle relative risorse in coerenza con il nuovo assetto, mantenendo elementi di continuità con il precedente, ma integrando nuovi obiettivi in linea con le più recenti priorità individuate e con i cambiamenti intervenuti.

Il PIAO 2023-2025 - Rimodulazione Maggio 2023 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 161 del 30 maggio 2023 e dal Senato Accademico con delibera n. 169 del 13 giugno 2023; è il sistema di obiettivi operativi ivi contenuto (sez. II – Performance, allegati A e B) che si rendiconta nella presente Relazione.

Per evitare ambiguità con il precedente documento, è stata applicata a tutti gli obiettivi (sia già esistenti, sia nuovi o rimodulati) una nuova numerazione (lettera in riferimento all'ambito strategico e numero romano progressivo).

¹⁰¹ Per il 2023, sono stati assegnati 9 obiettivi alla Direttrice Generale, approvati dal Senato Accademico nella seduta del 12 dicembre 2022 con delibera n. 269/22, e dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 19 dicembre 2022 con delibera n.415/22. 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.

¹⁰² In seguito alla riorganizzazione funzionale, le Aree di Sapienza sono le seguenti : Area Affari generali (ARAG), Area Affari legali (ARAL), Area Appalti e approvvigionamenti (ARAP), Area Contabilità finanza e controllo di gestione (ARCOFIG), Area Gestione edilizia (AGE), Area Offerta formativa e diritto allo studio (AROF), Area Organizzazione e sviluppo (AOS), Area Patrimonio e sostenibilità (ARPS), Area Risorse umane (ARU), Area Servizi agli studenti (ARSS), Area Supporto alla ricerca (ASUR), Area Supporto strategico (ASUS), Area Terza missione e trasferimento tecnologico (ARTEM), Centro InfoSapienza (CINFO) – vedi anche paragrafo 1.5 per il dettaglio del nuovo assetto.

¹⁰³ Il PIAO 2023-2025, approvato dal CdA con delibera n. 3 del 24 gennaio 2023 e dal SA con delibera n. 19 del 7 febbraio 2023, conteneva un sistema di obiettivi di performance per l'Amministrazione Centrale (Allegato A) contenente quelli pluriennali già individuati nel PIAO 2022-2024, una scelta dettata dalla volontà di dare continuità delle attività già avviate e per evitare ritardi nell'adozione del PIAO, dichiarando esplicitamente che lo stesso sarebbe stato oggetto di successive modifiche e integrazioni.



Per facilitare leggibilità, monitoraggio e rendicontazione, è stato individuato un numero contenuto di obiettivi: 35 obiettivi¹⁰⁴ da conseguirsi – ove non diversamente indicato – entro il 31 dicembre 2023. È stato inoltre applicato (vedi successiva tabella 6) un sistema di classificazione per prospettiva e tipologia (illustrato nel SMVP 2023) allo scopo di identificare la tipologia di *outcome* da raggiungere in un’ottica di creazione di Valore Pubblico. 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* da parte delle stesse Aree e della Direzione Generale. Infatti, la tempistica di rimodulazione e di approvazione del sistema degli obiettivi non ha lasciato spazio per un formale monitoraggio intermedio, ma è stato comunque assicurato un monitoraggio continuo e semplificato, nell’ottica di dare priorità allo svolgimento delle attività programmate, proprio sulla base della verifica delle azioni svolte.

È opportuno 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 degli obiettivi che si rappresenta nella tabella 5 è dunque 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, corredati di indicatori di performance e di target di raggiungimento. È inoltre evidenziato 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); la prima Area indicata è quella che svolge il ruolo di Leader.

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 2022), il target previsto per il 2023 e il valore a consuntivo al 31 dicembre 2023 (o alla scadenza prevista)¹⁰⁵.

Per il 2023 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).

¹⁰⁴ Si rappresenta che, per l’obiettivo B8 (Sviluppo di un nuovo applicativo per la didattica e gli studenti - Nuovo SIAD), sono state individuate come Leader due Aree (ARSS e CINFO), in quanto responsabili di differenti e separate attività propedeutiche al raggiungimento finale dell’obiettivo.








¹⁰⁵ Si precisa che le fonti dei dati che documentano il conseguimento degli obiettivi sono riportati nella [“Relazione della Direttrice Generale sull’attività svolta nell’anno 2023”](#), alla quale si rinvia per ogni utile approfondimento.



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.



Tabella 5 - Allegato A - "Sistema di obiettivi dell'Amministrazione Centrale" – PIAO 2023-2025 rimodulazione maggio 2023



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. Rafforzare le competenze tecniche e gestionali dell'Amministrazione per supportare i progetti finanziati nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR 3. Favorire la visibilità delle attività di Terza Missione e Trasferimento tecnologico attraverso il potenziamento dei servizi dedicati					
Obiettivi Operativi	Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target 2023	Risultato raggiunto al 31/12/2023	Valutazione
A.I Supporto all'attuazione degli interventi PNRR relativi al dottorato di ricerca  	AROF (L)	Numero di borse di dottorato bandite (Baseline 366)	> 400	445	✓
A.II Migliorare la gestione amministrativa delle carriere connesse al rilascio di Titoli doppi, multipli e congiunti   	ARSS (L)	Elaborazione e diffusione di Linee Guida per la gestione amministrativa delle carriere connesse al rilascio di Titoli doppi, multipli e congiunti	Si	Si	✓
		Corsi di formazione/informazione per i referenti di Dipartimento/Facoltà	Target al 2024 (non soggetto a valutazione nel 2023)		
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 4)	≥ 5	5	✓
		Numero di corsi su tematiche contrattuali, gestionali e amministrative in ambito Horizon a beneficio della componente amministrativa delle strutture Sapienza	3	3	



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. Rafforzare le competenze tecniche e gestionali dell'Amministrazione per supportare i progetti finanziati nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR
3. Favorire la visibilità delle attività di Terza Missione e Trasferimento tecnologico attraverso il potenziamento dei servizi dedicati



Obiettivi Operativi	Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target 2023	Risultato raggiunto al 31/12/2023	Valutazione
<p>A.IV Migliorare il contributo della <i>Customer satisfaction</i> alla creazione di valore pubblico</p> 	ASUS (L)	Grado di sviluppo del nuovo progetto di rilevazione della <i>Customer satisfaction</i> per i servizi erogati dalle Aree dell'Amministrazione centrale	50%	50%	✓
<p>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</p> 	ASUR (L)	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	8	✓
		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	9	
	ARTEM	Costituzione dei gruppi di lavoro PNRR entro il 20/06	Si	Si	
	ARU	Numero di incontri della Cabina di regia e dei gruppi di lavoro PNRR, a supporto della Governance di Ateneo	6	11	
	ARAP		1	2	
	AROF	Numero di corsi di formazione per i validatori su IRIS	1	2	
ARCOFIG	Upgrade del Sistema Gestione Bandi di Ateneo a supporto della gestione e della rendicontazione dei nuovi bandi di ricerca 2023, entro il 30/11	Si	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. Rafforzare le competenze tecniche e gestionali dell'Amministrazione per supportare i progetti finanziati nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR
3. Favorire la visibilità delle attività di Terza Missione e Trasferimento tecnologico attraverso il potenziamento dei servizi dedicati



Obiettivi Operativi	Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target 2023	Risultato raggiunto al 31/12/2023	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	Elaborazione Linee Guida per l'utilizzo del Codice dei Contratti (D.Lgs. 36/2023) entro il 01/07	Si	Si	✓
		Numero di corsi/seminari di formazione sulle principali novità del Codice dei Contratti (D.Lgs. 36/2023)	≥ 1	1	
		Creazione sezione dedicata alle FAQ sulle procedure di acquisto di beni e servizi relative al D.Lgs. 36/2023 all'interno della vista pubblica denominata "Approfondimenti in materia di appalti pubblici" entro il 15/07	Si	Si	
		Definizione di un piano di attività per la mappatura dei RUP	Si	Si	
A.VII Rafforzare i servizi a supporto del trasferimento tecnologico e della creazione d'impresa (start up) nell'ottica del miglioramento delle competenze specialistiche 	ARTEM (L)	Numero di workshop dedicati ai temi del trasferimento tecnologico e della creazione d'impresa (<i>Baseline 3</i>)	≥ 3	3	✓
		Numero di incontri con le PMI attivati per la valorizzazione dei risultati della ricerca	4	4	
		Definizione di un piano di azioni di miglioramento per la valorizzazione delle start up di Sapienza	Si	Si	
		Grado di realizzazione delle azioni di miglioramento e valorizzazione	Target al 2024 (non soggetto a valutazione nel 2023)		
		Definizione di Linee Guida per la creazione di start up e spin off	Si	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. Rafforzare le competenze tecniche e gestionali dell'Amministrazione per supportare i progetti finanziati nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR
3. Favorire la visibilità delle attività di Terza Missione e Trasferimento tecnologico attraverso il potenziamento dei servizi dedicati



Obiettivi Operativi	Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target 2023	Risultato raggiunto al 31/12/2023	Valutazione
A.VIII Potenziare il sistema di <i>fundraising</i> 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 <i>fundrasing</i> avviate in specifici ambiti scientifico-disciplinari per la creazione di imprese innovative	1	2	
		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 del modello AVA3 	ASUS (L)	Istituzione Gruppo di Lavoro (GdL) dedicato alla pianificazione strategica integrata 2023-2025 entro il 28/02	Si	Si	✓
		Definizione del template e somministrazione ai Dipartimenti entro il 15/03	Si	Si	
		Definizione del template e somministrazione alle Facoltà entro il 15/07*	Si	Si (il 18/10*)	
		Numero di incontri con il Collegio dei Direttori di Dipartimento	≥ 2	5	
		Numero di incontri con la rappresentanza dei Presidi di Facoltà nel GdL dedicato	≥ 2	2	
		Elaborazione report di monitoraggio finale dell'attività	Si	Si	



AMBITO STRATEGICO: Strumenti e risorse

OBIETTIVI DG:

4. Proseguire nel processo di riorganizzazione amministrativa dell'Ateneo, con il completamento della prima fase e l'avvio della seconda relativa alle Strutture (Facoltà, Dipartimenti e Centri), anche attraverso la valorizzazione delle persone e delle loro competenze, attuando percorsi innovativi di formazione continua, a vantaggio dell'efficacia e dell'efficienza gestionale e della qualità dei servizi per tutti gli stakeholder
5. Proseguire nel processo di trasformazione digitale dei servizi, garantendone contestualmente qualità, semplificazione, accessibilità e trasparenza

Obiettivi Operativi	Area Leader (L) Contributrice	Indicatori	Target 2023	Risultato raggiunto al 31/12/2023	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 	AOS (L)	Numero di Aree Dirigenziali oggetto di riassetto organizzativo ¹⁰⁶	12	12	✓
B.II Promuovere la valorizzazione delle risorse umane 	AOS (L)	Quota di personale (Dirigenti, Capi ufficio, RAD) coinvolto nel rafforzamento delle competenze nel Project Management in ambito universitario	100% Dirigenti ≥ 50% Capi Ufficio ≥ 50% RAD	100% Dirigenti 100% Capi Ufficio 100% RAD	✓
		Quota di personale (Capi settore e coordinatori di Facoltà designati nel 2020-21-22-23) coinvolto nel potenziamento delle competenze di gestione dei gruppi e di coordinamento	100%	100%	
		Quota di personale neo assunto nell'anno in corso sulle competenze in ingresso	100%	100%	
		Quota di personale coinvolto nel progetto di rafforzamento della lingua inglese attraverso piattaforma dedicata e APP di autoapprendimento (<i>Baseline: progettazione 31/12/2022</i>)	100% del personale TAB (assunto entro il 2023)	100%	




¹⁰⁶ Provvedimenti inerenti il pregresso assetto organizzativo dell'Amministrazione centrale (dalla DD n. 2475 del 26.07.2012 alla DD 3751 del 27.09.2022 / presa d'atto del C.d.A. 26.06.2022 e delibera del C.d.A. del 27.10.2022



AMBITO STRATEGICO: Strumenti e risorse

OBIETTIVI DG:

4. Proseguire nel processo di riorganizzazione amministrativa dell'Ateneo, con il completamento della prima fase e l'avvio della seconda relativa alle Strutture (Facoltà, Dipartimenti e Centri), anche attraverso la valorizzazione delle persone e delle loro competenze, attuando percorsi innovativi di formazione continua, a vantaggio dell'efficacia e dell'efficienza gestionale e della qualità dei servizi per tutti gli stakeholder
5. Proseguire nel processo di trasformazione digitale dei servizi, garantendone contestualmente qualità, semplificazione, accessibilità e trasparenza




Obiettivi Operativi	Area Leader (L) Contributrice	Indicatori	Target 2023	Risultato raggiunto al 31/12/2023	Valutazione
		Quota di personale coinvolto nei progetti formativi innovativi per il personale TAB - Upskill competenze digitali (Syllabus), indicato nella direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica che ha avviato la formazione	≥ 30%	54%	
		Quota di personale coinvolto nei progetti formativi innovativi per il personale TAB - Upskill competenze digitali (Syllabus), indicato nella direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica che ha migliorato un livello per almeno 8 delle 11 competenze	Target al 2024 (non soggetto a valutazione nel 2023)		
B.III Semplificare la gestione dei trattamenti dei dati personali di Ateneo  	ARAL (L) CINFO	Grado di implementazione del sistema e sperimentazione del progetto-pilota entro il 31/05	100%	100%	✓
		Grado di messa in esercizio del sistema entro il 30/09	100%	100%	
		Revisione dei processi collegati al registro a seguito della messa in esercizio del sistema entro il 31/10	Target al 2024 (non soggetto a valutazione nel 2023)		
		Grado di formazione dei soggetti Designati e Delegati sulla base della definizione di elenchi entro il 30/06	Target al 2024 (non soggetto a valutazione nel 2023)		
B.IV Contribuire al miglioramento dell'applicazione coordinata della normativa sulla trasparenza e sulla tutela del trattamento dei dati personali 	ARAL (L) ARAG	Numero di incontri informativi con i Direttori di Area e i RAD entro il 31/03	≥ 2	2	✓
		Numero di audit svolti per monitorare il rispetto delle Linee guida entro il 31/10	≥ 4	4	



AMBITO STRATEGICO: Strumenti e risorse

OBIETTIVI DG:

4. Proseguire nel processo di riorganizzazione amministrativa dell'Ateneo, con il completamento della prima fase e l'avvio della seconda relativa alle Strutture (Facoltà, Dipartimenti e Centri), anche attraverso la valorizzazione delle persone e delle loro competenze, attuando percorsi innovativi di formazione continua, a vantaggio dell'efficacia e dell'efficienza gestionale e della qualità dei servizi per tutti gli stakeholder
5. Proseguire nel processo di trasformazione digitale dei servizi, garantendone contestualmente qualità, semplificazione, accessibilità e trasparenza



Obiettivi Operativi	Area Leader (L) Contributrice	Indicatori	Target 2023	Risultato raggiunto al 31/12/2023	Valutazione
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	≥ 2 entro il 30/04	3	✓
		Predisposizione e divulgazione di una rassegna ragionata di giurisprudenza sulle tematiche più rilevanti	Sì	Sì	
		Report sull'esito degli incontri informativi	Target al 2024 (non soggetto a valutazione nel 2023)		
B.VI Definizione e attuazione di misure organizzative per la promozione dell'etica e della buona amministrazione 	ARAG (L)	N° di processi analizzati inerenti agli ambiti di cui alla Legge 190/2012 art. 1 c. 16 dei Centri di spesa e identificazione delle misure di prevenzione	≥ 4	4	✓
		Grado di attuazione delle misure previste nel PIAO 2023-2025 – Sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza”	100%	100%	
B.VII Promozione della trasparenza delle attività amministrativo-gestionali 	ARAG (L)	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%	✓



AMBITO STRATEGICO: Strumenti e risorse

OBIETTIVI DG:

4. Proseguire nel processo di riorganizzazione amministrativa dell'Ateneo, con il completamento della prima fase e l'avvio della seconda relativa alle Strutture (Facoltà, Dipartimenti e Centri), anche attraverso la valorizzazione delle persone e delle loro competenze, attuando percorsi innovativi di formazione continua, a vantaggio dell'efficacia e dell'efficienza gestionale e della qualità dei servizi per tutti gli stakeholder
5. Proseguire nel processo di trasformazione digitale dei servizi, garantendone contestualmente qualità, semplificazione, accessibilità e trasparenza






Obiettivi Operativi	Area Leader (L) Contributrice	Indicatori	Target 2023	Risultato raggiunto al 31/12/2023	Valutazione
B.VIII Digitalizzazione della documentazione amministrativa  	ARAG (L)	Percentuale dei Decreti della Rettore, delle Disposizioni della Direttrice Generale e dei Dirigenti digitalizzate	30%	98,09%	✓
		Percentuale di verbali e delibere di Consiglio di Amministrazione e di Senato Accademico digitalizzati	30%	100%	
		Percentuale di contratti, convenzioni e protocolli di intesa digitalizzati	30%	93,53%	
		Percentuale di documenti digitalizzati e inviati in conservazione, relativamente alle seguenti 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	30%	87%	
		Somministrazione di un questionario ai Centri di spesa volto a realizzare una ricognizione del grado di digitalizzazione entro 30/09	Sì	Sì	
		Predisposizione di un modulo formativo in modalità e-learning al personale dell'Amministrazione Centrale e dei Centri di spesa sul tema della digitalizzazione	Sì	Sì	
		Predisposizione di un Vademecum/Linee Guida per i Centri di spesa sul tema della digitalizzazione e dello scarto documentale	Sì	Sì	



AMBITO STRATEGICO: Strumenti e risorse

OBIETTIVI DG:

4. Proseguire nel processo di riorganizzazione amministrativa dell'Ateneo, con il completamento della prima fase e l'avvio della seconda relativa alle Strutture (Facoltà, Dipartimenti e Centri), anche attraverso la valorizzazione delle persone e delle loro competenze, attuando percorsi innovativi di formazione continua, a vantaggio dell'efficacia e dell'efficienza gestionale e della qualità dei servizi per tutti gli stakeholder
5. Proseguire nel processo di trasformazione digitale dei servizi, garantendone contestualmente qualità, semplificazione, accessibilità e trasparenza

Obiettivi Operativi	Area Leader (L) Contributrice	Indicatori	Target 2023	Risultato raggiunto al 31/12/2023	Valutazione
B.IX Evoluzione dell'infrastruttura ICT di Ateneo – Creazione dell'infrastruttura di High Performance Computing (HPC)  	CINFO (L) AGE	Espletamento delle procedure di gara per l'approvvigionamento delle componenti informatiche necessarie a realizzare la nuova infrastruttura	100%	100%	✓
		Grado di installazione e collaudo delle componenti informatiche	90%	90%	
		Configurazione e messa in esercizio	Target al 2024 (non soggetto a valutazione nel 2023)		
		Definizione standard per interoperabilità con altri cluster HPC	Target al 2024 (non soggetto a valutazione nel 2023)		
B.X Sviluppo di un nuovo applicativo per la didattica e gli studenti ¹⁰⁷   	ARSS (L) CINFO (L) AROF	Grado di <i>Gap analysis</i> e definizione studio di dettaglio delle funzionalità applicative da realizzare	15% ¹⁰⁸	15%	✓
	CINFO (L) AROF, ARSS	Grado di sviluppo dell'applicativo	10% ¹⁰⁹	10%	

¹⁰⁷ 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.

¹⁰⁸ Rispetto al PIAO 2022, i target annuali sono stati rimodulati alla luce della definizione della matrice e del master plan completati al 31/12/2022, come previsto dallo stesso PIAO 2022.



¹⁰⁹ Vedi nota sopra.



AMBITO STRATEGICO: Strumenti e risorse

OBIETTIVI DG:

4. Proseguire nel processo di riorganizzazione amministrativa dell'Ateneo, con il completamento della prima fase e l'avvio della seconda relativa alle Strutture (Facoltà, Dipartimenti e Centri), anche attraverso la valorizzazione delle persone e delle loro competenze, attuando percorsi innovativi di formazione continua, a vantaggio dell'efficacia e dell'efficienza gestionale e della qualità dei servizi per tutti gli stakeholder
5. Proseguire nel processo di trasformazione digitale dei servizi, garantendone contestualmente qualità, semplificazione, accessibilità e trasparenza




Obiettivi Operativi	Area Leader (L) Contributrice	Indicatori	Target 2023	Risultato raggiunto al 31/12/2023	Valutazione
B.XI Progetto di digitalizzazione e reingegnerizzazione dei servizi 	CINFO (L) Tutte le Aree	Completamento analisi di fattibilità: studio economico e funzionale dei principali sistemi presenti sul mercato	100%	100%	✓
		Progettazione POC: analisi dei requisiti tecnici e funzionali	100%	100%	
		Grado di installazione e test funzionali POC	60%	60%	
		Definizione del capitolato per l'avvio della procedura di gara per l'acquisto soluzione gestore documentale	Target al 2024 (non soggetto a valutazione nel 2023)		
		Grado di rilascio in produzione soluzione gestore documentale per un campione di aree dell'amministrazione centrale	Target al 2024 (non soggetto a valutazione nel 2023)		
		Rilascio in produzione per l'intera comunità Sapienza	Target al 2025 (non soggetto a valutazione nel 2023)		
B.XII Miglioramento del processo di reclutamento e immatricolazione degli studenti internazionali 	ARSS (L) CINFO	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	Target al 2024 (non soggetto a valutazione nel 2023)		✓
		Studio e analisi per una proposta di soluzione informatica finalizzata a migliorare la gestione documentale e il flusso di lavoro lungo la filiera di immatricolazione degli studenti internazionali	Sì	Sì	
		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 al 31/10/2022: 600)	+ 20%	+27% (763)	



AMBITO STRATEGICO: Strumenti e risorse

OBIETTIVI DG:

4. Proseguire nel processo di riorganizzazione amministrativa dell'Ateneo, con il completamento della prima fase e l'avvio della seconda relativa alle Strutture (Facoltà, Dipartimenti e Centri), anche attraverso la valorizzazione delle persone e delle loro competenze, attuando percorsi innovativi di formazione continua, a vantaggio dell'efficacia e dell'efficienza gestionale e della qualità dei servizi per tutti gli stakeholder
5. Proseguire nel processo di trasformazione digitale dei servizi, garantendone contestualmente qualità, semplificazione, accessibilità e trasparenza



Obiettivi Operativi	Area Leader (L) Contributrice	Indicatori	Target 2023	Risultato raggiunto al 31/12/2023	Valutazione
B.XIII Adeguare la disciplina del personale Collaboratori Esperti Linguistici (C.E.L.) alla normativa primaria e alle disposizioni dei CC.CC.NN. LL. vigenti, secondo criteri di premialità e valorizzazione dell'esperienza professionale acquisita 	AOS (L)	Predisposizione di una nuova proposta di Contratto Collettivo Integrativo per i Collaboratori Esperti Linguistici entro il 31/03 <i>(Baseline: C.C.I. d'Ateneo del 15/10/1994)</i>	Sì	Sì	✓
		Presentazione della proposta alla Delegazione di parte sindacale entro il 31/07	Sì	Sì	
B.XIV Centralizzazione degli acquisti di beni e servizi 	ARAP (L)	Definizione del progetto entro il 31/07	Sì	Sì	✓
		Grado di attuazione del progetto di centralizzazione degli acquisti di beni e servizi	30%	30%	
		Predisposizione di capitolato per acquisto di beni e servizi centralizzati	1	1	
B.XV Qualificazione della stazione appaltante per lavori, servizi e forniture 	ARAP (L)	Istruttoria per la presentazione della domanda all'ANAC per la qualificazione della stazione appaltante completata entro il 10/07	Sì	Sì	✓
		Qualificazione della stazione appaltante	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. Potenziare i servizi tesi a migliorare il benessere della comunità, rafforzando il sostegno alla Terza Missione, valorizzando il patrimonio e le attività culturali e ampliando le iniziative di orientamento e tutorato



Obiettivi Operativi	Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target 2023	Risultato raggiunto al 31/12/2023	Valutazione
C.I Sviluppo del Polo di Rieti 	ARPS (L) ARAG CINFO	Istituzione del Centro di Ricerca e Servizi Sapienza-Rieti	Si	Si	✓
		Entrata in esercizio del Polo di Rieti – Complesso Santa Lucia	Si	Si	
		Verifica disponibilità ulteriori immobili per il consolidamento del Polo di Rieti	Target al 2024 (non soggetto a valutazione nel 2023)		
C.II Potenziamento delle azioni a sostegno delle soluzioni alloggiative per studenti 	ARPS (L)	Analisi della fattibilità di percorsi di partenariato pubblico privato nell'ambito dell'housing universitario entro il 15/12	Si	Si	✓
		Collaborazioni con Enti pubblici e privati finalizzate al sostegno agli studenti per l'individuazione di soluzioni alloggiative eque	1	1	



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. Potenziare i servizi tesi a migliorare il benessere della comunità, rafforzando il sostegno alla Terza Missione, valorizzando il patrimonio e le attività culturali e ampliando le iniziative di orientamento e tutorato

Obiettivi Operativi	Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target 2023	Risultato raggiunto al 31/12/2023	Valutazione
C.III Realizzazione progetti di investimento finanziati dalla BEI e miglioramento degli spazi correlati 	AGE (L)	Affidamento lavori: lotti: 2 – 3 – 4 – 8 – 16 - 17 ¹¹⁰ (<i>Baseline: completamento progettazione esecutiva</i>)	6	6	✓
	ARCOFIG ARPS ARAP CINFO	Numero di interventi effettuati (inseriti in programmazione ¹¹¹ e/o derivanti da esigenze straordinarie)	≥ 5	5	
C.IV Promozione della mobilità sostenibile 	ARPS (L)	Portale della Mobilità: messa in esercizio entro il 30/06	Si	Si	✓
	CINFO	Numero di eventi di promozione e diffusione entro il 31/12	1	1	
		Report ed analisi degli accessi al portale Mobilità entro il 15/12	Si	Si	

¹¹⁰ **Lotto 2** - Facoltà di Economia – Aula 3 (P01L037); Aula 5 (P02L058); Aula 8A (P01L034); Aula XI (PS1L103); **Lotto 3** - Facoltà di Economia – Aula 2 (RM019P01L037); Aula 4 (RM019P02L059); Aula 6a (RM019P01L034); Aula 6c (RM019P01L032); Aula 15 (RM006P01L002); **Lotto 4** - Facoltà di Economia - Aula 9 (PTEL019); Aula 6B (P01L033) e Aula Tarantelli (P02L091); **Lotto 8** - Facoltà di Lettere – Aula I, Aula V, Aula XXII, Aula Geografia, Aula P.S. Martini, Aula B Seminari; **Lotto 16** - CU006 - Dipartimento di Matematica “Guido Castelnuovo” Aula F (PTEL017) - Piano 2° Aula L (PTEL022) - Piano 4° Aula V (P03L027) - Piano 1° CU032 - Dipartimento di Chimica “Vincenzo Caglioti” Aula III (P04L001/P05L001) - Piano 4° CU033 - Dipartimento di Fisica “Enrico Fermi” Aula 3 (P02L023/P03L039) - Piano 2° Aula 7 (P04L018/P05L039) - Piano 4°; **Lotto 17** - CITTÀ UNIVERSITARIA DI PIAZZALE ALDO MORO N. 5 CU002 - Dipartimento di Ingegneria dell’informazione Aula 2 (PTEL057) CU003 - Dipartimento di Lettere e Filosofia Aula Odeion (PTEL019) SEDE DI VIA SALARIA N. 113 RM062 - Dipartimento di Sociologia Aula B7 “Donatella Ronci” - (P01L011) Aula B9 “Angelo Bonzanini” (P01L049) Aula Magna (PTEL040).



¹¹¹ Aule Lettere (Aula L040, aula ex seminari, auletta archeologia), Aula chimica L025, Fisiologia L019-L036, aule Merceologia, aula Fontanella Borghese.



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. Potenziare i servizi tesi a migliorare il benessere della comunità, rafforzando il sostegno alla Terza Missione, valorizzando il patrimonio e le attività culturali e ampliando le iniziative di orientamento e tutorato

Obiettivi Operativi	Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target 2023	Risultato raggiunto al 31/12/2023	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 (<i>Baseline 1</i>)	≥ 1	2	✓
		Numero di <i>workshop</i> di sensibilizzazione e formazione alla Terza Missione	≥ 2	2	
		Definizione di Linee guida per il monitoraggio e la valutazione di impatto delle attività di Terza Missione in linea con le indicazioni ANVUR entro il 31/07	Si	Si	
		Avvio censimento delle attività di Terza Missione finalizzato al monitoraggio entro il 15/10	Si	Si	
		Relazione esiti monitoraggio	Target al 2024 (non soggetto a valutazione nel 2023)		
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 (<i>Baseline 0</i>)	2500	2841	✓
		Numero di eventi di orientamento al lavoro e <i>placement</i> (<i>Baseline 45</i>)	55	71	



AMBITO STRATEGICO: Responsabilità sociale

OBIETTIVO DG:

8. Supportare lo sviluppo di servizi innovativi, per coinvolgere e tutelare le studentesse e gli studenti, ampliando gli strumenti e i programmi per garantire inclusione sociale, diritto allo studio e parità di genere
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 2023	Risultato raggiunto al 31/12/2023	Valutazione
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)	AROF (L)	Proporzione di iscritti (L, LM, LMCU e Dottorato di ricerca) beneficiari di interventi di supporto sul totale degli iscritti ¹¹² <i>(Baseline 0,030 = 3.342*/111.379**)</i>	0,035	0,045	✓
		Proporzione di iscritti (L, LM, LMCU e Dottorato di ricerca) esonerati in quanto affetti da disabilità e DSA sul totale degli iscritti (L, LM, LMCU e Dottorato di ricerca) ¹¹³ <i>(Baseline 0,022 = 2500**/111.379**)</i>	0,023	0,028	
D.II Riqualificazione aree esterne e spazi comuni da destinare alla socializzazione e alla divulgazione	AGE (L) ARCOFIG ARAP	Spazi collettivi Città Universitaria – SAL <i>(Baseline: redazione della progettazione)</i>	100%	100%	✓
		Spazi collettivi Via Cesare De Lollis – SAL <i>(Baseline: progettazione preliminare)</i>	90%	55%	
		Spazi collettivi Regina Elena -SAL <i>(Baseline: indizione gara)</i>	50%	50%	

¹¹² Trattasi dell'indicatore C_g Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo, previsto nell'ambito degli indicatori proposti per la valutazione dell'Obiettivo C – Servizi agli studenti della Programmazione triennale 2021-2023 del MUR.



¹¹³ Trattasi dell'indicatore C_i Proporzione di studenti con disabilità e DSA sul totale degli studenti, previsto nell'ambito degli indicatori proposti per la valutazione dell'Obiettivo C – Servizi agli studenti della Programmazione triennale 2021-2023 del MUR.



AMBITO STRATEGICO: Responsabilità sociale

OBIETTIVO DG:

8. Supportare lo sviluppo di servizi innovativi, per coinvolgere e tutelare le studentesse e gli studenti, ampliando gli strumenti e i programmi per garantire inclusione sociale, diritto allo studio e parità di genere
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 2023	Risultato raggiunto al 31/12/2023	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 <i>(Baseline 2)</i>	2	2	✓
		Numero di diagnosi energetiche, studi di fattibilità e progettazioni/realizzazione di interventi di riduzione dei consumi <i>(Baseline 4)</i>	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 e di sostenibilità 2022 in coerenza con le indicazioni del Comitato tecnico scientifico sulla sostenibilità	100%	100%	✓
		Revisione del modello di Bilancio sociale e di sostenibilità 2023	Target al 2024 (non soggetto a valutazione nel 2023)		



AMBITO STRATEGICO: Responsabilità sociale

OBIETTIVO DG:

8. Supportare lo sviluppo di servizi innovativi, per coinvolgere e tutelare le studentesse e gli studenti, ampliando gli strumenti e i programmi per garantire inclusione sociale, diritto allo studio e parità di genere
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 2023	Risultato raggiunto al 31/12/2023	Valutazione
<p>D.V Rafforzare le azioni di coordinamento e rete con le università nazionali e internazionali</p> 	ASUR (L)	Svolgimento dell'attività di pertinenza di ASUR per la realizzazione della piattaforma interattiva delle Infrastrutture di Ricerca CIVIS	Sì	Sì	✓



Come anticipato, 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											Tot.	
		Innovazione			Miglioramento					Consolidamento				
TIPOLOGIA	Anticorruzione e Trasparenza				B.IV	B.VI	B.VII						3	
	Comunicazione e Relazioni con stakeholder				A.IV			D.IV				2		
	Digitalizzazione e semplificazione	B.XI			B.VIII	B.X			B.III			4		
	Inclusione e Pari opportunità				C.II					D.I		2		
	Programmazione e valutazione				A.IX						1			
	Servizi amministrativi	A.VI	B.XIII	B.XIV	A.II	B.II	B.XII	B.XV			B.V		8	
	Sostenibilità	D.III			C.IV			D.II				3		
	Supporto alle missioni istituzionali	A.V	B.IX	C.I	A.III	A.VII	A.VIII	B.I	C.III	C.V	D.V	A.I	C.VI	12
	Totale	8			22					5			35	

2.2 La rendicontazione delle risorse allocate

Il perfezionamento delle scelte politico-operative ha previsto la definizione e la negoziazione tra il Direttore 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 operativi¹¹⁴, 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.

¹¹⁴ 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.



La percentuale di utilizzo delle risorse impegnate rispetto a quelle dello stanziamento definitivo si è attestata complessivamente al 95%; in alcuni casi, grazie a politiche di risparmio, le risorse inizialmente stanziare non si sono rese necessarie.

Tabella 7 – Rendicontazione delle risorse allocate per gli Obiettivi di performance dell'Amministrazione Centrale – PIAO 2023-2025 Rimodulazione maggio 2023

ID Ob.	OBIETTIVI OPERATIVI (Allegato A - PIAO 2023-2025)	Tot. stanzi.to in fase di programmazione - € (Fonte: All. B del PIAO 2023)	Tot. Stanziamento Definitivo 2023 (€)	Tot. impegnato al 31.12.2023	% 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	5.000,00	5.000,00	-	0% ¹¹⁵
A.VII	Rafforzare i servizi a supporto del trasferimento tecnologico e della creazione d'impresa (start up) nell'ottica del miglioramento delle competenze specialistiche	486.875,48	495.373,85	495.373,85	100%
A.VIII	Potenziare il sistema di <i>fundraising</i> per incentivare lo sviluppo tecnologico di progetti innovativi e favorire la creazione di impresa	32.000,00	470.570,32	470.570,32	100%
B.II	Promuovere la valorizzazione delle risorse umane	50.000,00	62.194,35	62.194,35	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	5.000,00	5.000,00	-	0% ¹¹⁶
B.VIII	Digitalizzazione della documentazione amministrativa	25.437,00	25.437,00	25.437,00	100%
B.IX	Evoluzione dell'infrastruttura ICT di Ateneo – Creazione dell'infrastruttura di High Performance Computing (HPC)	3.272.991,60	3.272.991,60	3.220.310,20	98%
B.XII	Miglioramento del processo di reclutamento e immatricolazione degli studenti internazionali	255.431,40	255.431,40	134.956,40	53%
C.III	Realizzazione progetti di investimento finanziati dalla BEI e miglioramento degli spazi correlati	7.844.465,00	7.844.465,00	7.339.392,04	94%
C.IV	Promozione della mobilità sostenibile	4.000,00	4.000,00	-	0% ¹¹⁷
C.V	Valorizzazione delle attività di Terza Missione attraverso iniziative a supporto	403.328,35	403.328,35	403.328,35	100%

¹¹⁵ La spesa preventivata non si è resa necessaria.

¹¹⁶ La spesa preventivata non si è resa necessaria.

¹¹⁷ La spesa preventivata non si è resa necessaria.



ID Ob.	OBIETTIVI OPERATIVI (Allegato A - PIAO 2023-2025)	Tot. stanziamento in fase di programmazione - € (Fonte: All. B del PIAO 2023)	Tot. Stanziamento Definitivo 2023 (€)	Tot. impegnato al 31.12.2023	% di utilizzo
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	3.408.005,52	3.983.575,5	3.983.575,5	100%
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)	3.683.301,00	5.476.980,07	5.476.980,07	100%
D.II	Riqualificazione aree esterne e spazi comuni da destinare alla socializzazione e alla divulgazione	4.151.138,72	4.228.965,37	4.228.965,37	100%
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	1.709.417,00	1.709.417,00	929.083,74	54%
D.V	Rafforzare le azioni di coordinamento e rete con le università nazionali e internazionali	10.000,00	10.000,00	2.530,00	25%
TOTALE		25.362.251,07	28.268.589,81	26.788.557,19	95%

2.3 Gli obiettivi individuali e la produttività collettiva¹¹⁸

2.3.1 La valutazione del personale titolare di posizione organizzativa di categoria EP, D e assimilati¹¹⁹

Sapienza attribuisce grande importanza alla valutazione della *performance*¹²⁰ 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 di categoria EP e D con incarichi di posizione organizzativa, sia per quanto riguarda l'assegnazione degli obiettivi che la misurazione e valutazione della loro *performance*. Tale procedura, totalmente informatizzata, si basa sul modello formalmente introdotto con il Contratto Collettivo Integrativo del 21.11.2016¹²¹ così come confermato dal Contratto Collettivo

¹¹⁸ Il paragrafo è a cura dell'Area Organizzazione e Sviluppo.

¹¹⁹ 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.

¹²⁰ 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.

¹²¹ https://www.uniroma1.it/sites/default/files/Contratto_collettivo_integrativo_2016.pdf



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 EP, D e ass. con responsabilità di Struttura

Categoria Personale	Performance gestionale	Comportamenti organizzativi
EP, D e assimilati	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.

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 individuale¹²².

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 2023, sono stati destinatari di obiettivi individuali – e conseguentemente valutati – 352 titolari di responsabilità di struttura così distribuiti:

Tabella 9 – Distribuzione unità di personale per struttura e categoria

STRUTTURA DI AFFERENZA	EP	D	Totale
Amministrazione Centrale	41	137	178
Dipartimenti	62	70	132
Facoltà	5	25	30
Centri	10	2	12
Totale	118	234	352

¹²² In particolare tali compensi possono essere erogati nella misura massima del 30% della retribuzione di posizione per il personale di categoria EP e dell'indennità di responsabilità per il personale di categoria D e assimilati, 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.



Relativamente alla valutazione dei titolari di posizione organizzativa, i risultati sono stati i seguenti:

- 344 titolari valutati con raggiungimento pieno sia degli obiettivi che dei comportamenti organizzativi;
- 2 EP con obiettivi valutati come “raggiunti” ma i cui comportamenti organizzativi sono stati valutati con un punteggio pari al 3% (valore che corrisponde alla metà del massimo erogabile per i comportamenti organizzativi);
- 3 D con obiettivi valutati come “raggiunti” ma i cui comportamenti organizzativi sono stati valutati con un punteggio pari al 3% (valore che corrisponde alla metà del massimo erogabile per i comportamenti organizzativi);
- 1 D con obiettivi valutati come “raggiunti” ma i cui comportamenti organizzativi sono stati valutati negativamente con un punteggio pari al 0% (valore che non dà diritto ad alcuna corresponsione per i comportamenti organizzativi);
- 1 D con n. 2 obiettivi valutati come “raggiunti” e n. 1 valutato come “parzialmente raggiunto” (valore che dà diritto ad un’erogazione del 20% della performance gestionale rispetto al massimo previsto pari al 24%);
- 1 D con n. 2 obiettivi valutati come “raggiunti” e n. 1 valutato come “non raggiunto” (valore che dà diritto ad un’erogazione del 16% della performance gestionale rispetto al massimo previsto pari al 24%).

2.3.2 La valutazione del personale di categoria B, C e D 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 categoria EP, 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 individuale¹²³ 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 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 B, C, D

CATEGORIA PERSONALE	Produttività collettiva	Apporto individuale
Personale B, C, D	85%	15%

Per quanto riguarda la produttività collettiva, si rileva che il personale coinvolto nella valutazione finale del 2023 è stato pari a 1.981 unità, appartenenti alle categorie D, C e B, 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 categoria

STRUTTURA DI AFFERENZA	B	C	D	Totale
Amministrazione Centrale	25	364	430	819
Strutture dipartimentali	31	536	329	896
Facoltà	12	119	80	211
Centri	3	30	22	55
Totale	71	1.049	861	1.981

¹²³ 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



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:

- 1.941 nel range di punteggio fra 20 e 17, corrispondenti al valore massimo erogabile stabilito per l'apporto individuale 100%;
- 17 nel range di punteggio fra 16 e 13 corrispondenti all'80% dell'apporto individuale;
- 5 nel range di punteggio fra 12 e 9 corrispondenti al 50% dell'apporto individuale;
- 1 nel range di punteggio fra 8 e 5 corrispondenti al 20% dell'apporto individuale;
- 2 nel range di punteggio fino a 4 corrispondenti al 3% dell'apporto individuale;
- 15 unità di personale non valutate in quanto assenti nel periodo di riferimento.

2.3.4 Valorizzazione del personale TA ai sensi della Legge 234/2021¹²⁴

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, Sapienza, nella seduta di contrattazione integrativa del 15.05.2024, ha sottoscritto con la delegazione di parte sindacale l'Ipotesi di 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. La detta ipotesi di accordo, peraltro già certificata dal Collegio dei Revisori dei Conti, è diretta 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, nonché del 50% delle risorse

¹²⁴ Paragrafo a cura dell'Area Organizzazione e Sviluppo.



destinate al medesimo fine che saranno assegnate a Sapienza nell'ambito del FFO 2024.

L'ipotesi di 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).

Tale Progetto pluriennale - di cui importanti azioni ed interventi sono già stati posti in essere nel corso degli anni 2022 e 2023 con prosecuzione delle attività nel corso del 2024 - ha infatti visto il coinvolgimento trasversale del personale tecnico-amministrativo afferente a tutte le Strutture interne di Ateneo (Amministrazione Centrale, Dipartimenti, Facoltà e Centri).



3. Anticorruzione, Trasparenza, Comunicazione: i principali risultati

3.1 I risultati in tema prevenzione della corruzione e di trasparenza ¹²⁵

La Sezione “rischi corruttivi e trasparenza” del Piano Integrato di Attività e Organizzazione - PIAO, nella quale sono stati assorbiti i contenuti del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) previsto dalla Legge n. 190/2012, è predisposta dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) ¹²⁶, 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 predetta 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 2023 i suddetti obiettivi sono stati declinati nel PIAO 2023-2025, come di seguito:

- Obiettivo B.VI: Definizione e attuazione di misure organizzative per la promozione dell’etica e della buona amministrazione.
L’obiettivo prevedeva due indicatori, precisamente: “*N. di processi analizzati inerenti agli ambiti di cui alla L. n. 190/2012, art. 1, c. 16, dei Centri di spesa e identificazione delle misure di prevenzione*” e “*Grado di attuazione delle misure previste nel PIAO 2023-2025 – Sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza”*”;
- Obiettivo B.VII: Promozione della trasparenza delle attività amministrativo-gestionali.
Tale obiettivo prevedeva come indicatore il “*Grado di pubblicazione di tutti i dati, i documenti e le informazioni concernenti l’organizzazione e le attività di Sapienza nella Sezione Amministrazione trasparente*”.

Nei paragrafi che seguono sono illustrati i risultati delle azioni realizzate nel 2023, operando una distinzione tra le azioni di prevenzione della corruzione e le azioni finalizzate alla piena realizzazione della trasparenza amministrativa.

¹²⁵ Le informazioni in tema di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza sono a cura dell’Area Affari generali.

¹²⁶ L’incarico di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) è attribuito al Direttore *pro tempore* dell’Area Affari generali (ARAG).



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 (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 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 2023-2025 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 rischio¹²⁷

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

¹²⁷ Al fine di rappresentare le attività maggiormente rilevanti effettuate nel 2023, 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](#).



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 2023 sono stati sottoposti a valutazione dei rischi taluni processi relativi alle aree a rischio corruttivo (L. 190/2012, art. 1, comma 16).

A tal fine 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 – Distribuzione unità di personale per struttura e categoria

	INDICATORE (<i>key risk indicator</i>)	QUESITI	
1	Livello di interesse “esterno” e impatto economico	Il processo ha un impatto nei confronti dei destinatari, sia di natura economica che in termini di benefici anche non monetizzabili?	
2	Opacità nella gestione del processo che interessa più strutture	Ove il processo interessa 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?	

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*.

Le risultanze del processo di risk management hanno condotto all'integrazione dell'Allegato 2, “*Scheda di programmazione delle misure di prevenzione specifiche - AREE AMMINISTRAZIONE CENTRALE e CENTRI DI SPESA*”, del PIAO 2024-2026, sezione “*Rischi corruttivi e trasparenza*”, nella quale sono state indicate le misure ritenute maggiormente idonee a neutralizzare o ridurre il rischio.



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 pubblicazione¹²⁸.

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.

Il monitoraggio è realizzato mediante la trasmissione di apposite circolari alle Aree, alle Facoltà, ai Dipartimenti ed ai Centri, a cui sono allegati le schede relative alla programmazione delle misure, appositamente riformulate in modo da poter essere integrate con gli esiti della relativa attuazione.

Nel 2023 è stato effettuato il monitoraggio, per il periodo 1° novembre 2022 – 31 gennaio 2023, delle misure programmate nel PIAO 2022-2024 – Sezione "Rischi corruttivi e trasparenza", e per il periodo 1° febbraio 2023 – 30 aprile 2023, delle misure pianificate nella Sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2023-2025.

Successivamente, è stato effettuato il monitoraggio delle misure pianificate nella Sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2023-2025, per il periodo 1° maggio 2023 – 31 ottobre 2023.

¹²⁸ D.lgs. 33/2013, art. 43 "Responsabile per la trasparenza", comma 1.



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 2022-2024 e 2023-2025- risultano complessivamente attuate¹²⁹, 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).

Con riferimento al rispetto degli obblighi di trasparenza, 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.

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 27 luglio 2023 e il 18.12.2023.

In generale, il sistema messo in atto dalla Sapienza ai fini di prevenzione della corruzione ha dimostrato per il 2023 un buon livello di efficacia.

3.2 Le iniziative di Comunicazione¹³⁰

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 2022¹³¹ - 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 l'attenzione per l'ambiente. Una tabella finale di raccordo consente di individuare facilmente i temi trattati per ciascun SDG.

¹²⁹ I risultati sono rappresentati nella Relazione del RPCT 2023, consultabile al seguente [link](#).

¹³⁰ Paragrafo redatto in collaborazione con l'Ufficio Promozione e Relazione esterne di ASUS.

¹³¹ Il documento è pubblicato sul [sito istituzionale](#).



L'edizione del documento pubblicata nel 2023, sulla base delle indicazioni del Comitato tecnico scientifico sulla sostenibilità di Sapienza, sono state utilizzate per la prima volta le linee guida della Rus (Rete delle università per lo sviluppo sostenibile) adottate come riferimento generale per la redazione dei bilanci di sostenibilità degli Atenei.

Le linee guida, pubblicate tra dicembre 2022 e marzo 2023, forniscono uno standard per il documento finalizzato a uniformare l'attività di rendicontazione sulla sostenibilità all'interno del sistema universitario. Per una prima applicazione delle linee guida, come indicato dal Comitato di Sapienza, sono state reperite informazioni e contenuti integrativi rispetto alle edizioni precedenti del Bilancio, quali per esempio dati sulla gestione delle acque e sulle aree a verde, una matrice degli stakeholder rispetto all'interesse specifico per le diverse parti del documento, una sezione dedicata alla *customer satisfaction* con la previsione di un questionario di valutazione del Bilancio da parte degli utenti. Tale lavoro di integrazione è risultato propedeutico all'adozione in toto dello standard elaborato dalla Rus nella successiva edizione 2023.

Il Bilancio di genere

Fin dal 2016, 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. Fino al 2019, tale rapporto è stato integrato nel Bilancio sociale.

A partire dall'edizione 2020, il Bilancio di Genere è stato elaborato come documento separato rispetto alla rendicontazione sociale e di sostenibilità, adottando le [Linee Guida Crui](#) in materia, 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 2023 è stata pubblicata la terza edizione del Bilancio di genere¹³² come documento autonomo; ciò ha consentito di presentare un'accurata analisi statistica sugli equilibri di genere anche in termini comparativi sul triennio, come previsto dalle linee guida della Crui.

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

¹³² Il documento è pubblicato sul [sito istituzionale](#).



amministrazioni, è sempre stato pubblicato da Sapienza in un'apposita pagina del sito istituzionale¹³³.

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

Le attività previste nel piano e realizzate nel 2023 hanno riguardato i progetti relativi alle infrastrutture informatiche che sottostanno alla comunicazione generale di Sapienza e a quella verso gli studenti, tra cui il portale degli studenti Infostud, un progetto pluriennale che prevede un importante intervento tecnologico con l'unificazione delle basi di dati (offerta formativa e carriere studenti) oltre che la revisione dell'interfaccia per gli utenti.

Per quanto concerne il passaggio alla nuova versione 9 di Drupal (il software open source utilizzato da Sapienza per lo sviluppo del sito e dei portali collegati), nel 2023 sono state svolte attività propedeutiche che consentiranno il passaggio direttamente alla versione 10. Sempre sul fronte dell'informazione per gli studenti, come programmato nel corso del 2023 è stata portata a termine la nuova guida di navigazione per il sito A-Z Studenti.

Nel 2023 si è concretizzato anche il progetto riguardante la creazione di un *house organ* di Ateneo, iniziativa prevista tra i punti programmatici dell'attuale *Governance*. La rivista, denominata Sapienza Magazine e con cadenza semestrale, è uscita a luglio 2023, con pubblicazione in formato pdf e una limitata tiratura cartacea di lancio. A dicembre 2023 è stato pubblicato online il secondo numero¹³⁴.

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

Nel 2023 è proseguita regolarmente la realizzazione della *newsletter* settimanale, ormai consolidato strumento di informazione sugli appuntamenti scientifici e culturali dedicato ai giornalisti e al pubblico interno di Sapienza, con oltre 720 eventi, a segnalare un anno di attività molto vivace.

Le attività di media relation e social¹³⁵

Nel corso del 2023, le attività di comunicazione istituzionale sono state rimodulate nell'ambito della più ampia riorganizzazione dell'Amministrazione centrale con particolare riferimento alle azioni legate alle *media relation* e alla gestione dei *social media* dell'Ateneo, in maggiore relazione con gli Uffici della Rettrice.

¹³³ 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).

¹³⁴ Per maggiori informazioni consultare il sito: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/sapienza-magazine>

¹³⁵ Il paragrafo è a cura dell'Ufficio Stampa e comunicazione.



In questi ambiti, è stata registrata un'ottima *performance*, grazie anche alle azioni intraprese dalla *Governance* particolarmente efficaci in materia di terza missione e *public engagement* (apertura al territorio, trasferimento delle conoscenze, iniziative culturali e sociali rivolte alla collettività). Ampia attenzione è stata rivolta ai temi relativi ai servizi agli studenti, alle politiche di inclusione e alle misure di contrasto alla violenza di genere.

La comunicazione scientifica, da sempre un punto di forza nell'ambito delle *media relation* di Ateneo e vetrina delle attività di ricerca della Sapienza, ha avuto un forte impulso per l'ulteriore perfezionamento della filiera organizzativa, grazie al consolidamento del *network* di *referee* delle aree disciplinari e alla maggiore articolazione del modulo somministrato ai ricercatori per guidarli nella esposizione dei tratti mediaticamente rilevanti delle loro attività.

Sono state realizzate iniziative di comunicazione integrata dirette ai media funzionali ad ampliare la tipologia dei pubblici di riferimento, anche grazie all'implementazione delle attività *social* con maggiori contributi video-fotografici.

Per il 2023, nell'ambito delle *media relation* di Ateneo, sono stati conteggiati 250 articoli su carta stampata, 100 servizi radio tv, e oltre 1.000 articoli su testate on-line per un totale di quasi 1.400 uscite giornalistiche all'esito dei comunicati stampa diffusi. Inoltre sono stati censiti oltre 150 articoli su carta stampata che riprendono dichiarazioni o interviste rilasciate dalla Rettrice.

Per quanto riguarda la gestione dei *social media*, lo sviluppo di contenuti funzionali, facilmente reperibili e tagliati sulle differenti esigenze dei pubblici di riferimento, si è consolidato nel corso degli anni e il bacino di utenza dei tre principali *social network*, è da sempre in costante aumento. In particolare, nel corso dell'ultimo anno le percentuali di crescita sono state maggiori rispetto ad altri *competitor* universitari (UniBo, PoliMI, UniCatt e Luiss): per Instagram +16,89%, (da 120.403 a 140.740 follower); per Facebook + 3,41% (da 165.191 a 170.829 mi piace); per X-Twitter +6,18% (da 46.141 a 48.994 follower).



4. Organizzazione e Capitale umano

4.1 Sapienza per il benessere organizzativo e le pari opportunità¹³⁶

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"¹³⁷) raccoglie tutti i collegamenti alle iniziative di Sapienza. Di seguito le principali iniziative del 2023.

L'Indagine sul clima e il benessere organizzativo

L'indagine sul clima e il benessere organizzativo è uno degli strumenti utilizzati da Sapienza per poter meglio indirizzare gli interventi per il miglioramento delle condizioni di vita e lavoro nell'Ateneo, attraverso l'ascolto diretto degli *stakeholder* (personale docente e tecnico amministrativo). Il questionario mira a rilevare le percezioni del personale Sapienza riguardo agli aspetti connessi al contesto organizzativo, alla qualità delle relazioni interpersonali e alle attività svolte nonché alle loro ricadute su benessere e coinvolgimento al lavoro. Tali percezioni sono infatti fortemente legate alla soddisfazione (*engagement*), al benessere, al legame affettivo che la persona instaura (*commitment*) con l'organizzazione, ma anche alla produttività delle persone. I dati raccolti con tale modalità rappresentano dunque uno strumento utile sia al miglioramento della *performance* dell'organizzazione sia ad una gestione più adeguata del personale dipendente.

L'indagine, biennale, è condotta dall'Area Organizzazione e Sviluppo (nel cui organico vi è un settore dedicato) in collaborazione con il Dipartimento di Psicologia¹³⁸. Nel 2023 si è proceduto all'analisi dei dati rilevati nell'ultima indagine, realizzata nel 2022.

Il questionario, somministrato complessivamente a 5.266 destinatari (tra personale docente e tecnico amministrativo), ha registrato un tasso di risposta del 51,8% (2.907 rispondenti) al netto di 179 tra assegnisti, dottorandi e specializzandi.

I risultati generali sono stati presentati nel 2023 ai Direttori di Dipartimento e al Comitato Unico di Garanzia (CUG), in termini di profilo medio del personale docente e del personale tecnico amministrativo, considerando le differenze connesse alle variabili sociodemografiche e le principali relazioni di influenza rispetto agli esiti considerati¹³⁹.

Inoltre, a marzo 2024 con un evento rivolto a tutto il personale interessato presso l'aula degli Organi Collegiali del Rettorato e trasmesso parallelamente in streaming¹⁴⁰, sono stati illustrati i risultati complessivi dell'indagine svolta alla presenza della Rettrice e della Direttrice Generale.

¹³⁶ Il paragrafo è stato redatto in collaborazione con l'Area Organizzazione e Sviluppo.

¹³⁷ <https://www.uniroma1.it/it/node/299851>

¹³⁸ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/settore-strutture-processi-e-benessere-organizzativo>

¹³⁹ https://www.uniroma1.it/sites/default/files/field_file_allegati/report_indagine_clima_e_benessere_2022.pdf

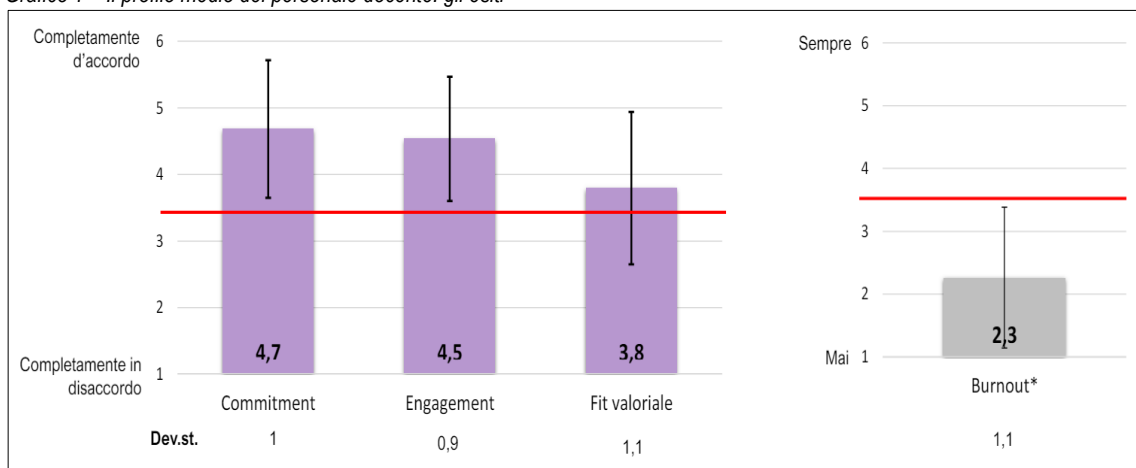
¹⁴⁰ https://www.youtube.com/watch?v=Ds_HygBtYvI



Tra i risultati più significativi si segnalano:

- per quanto riguarda il **personale docente**: valori medio-alti relativamente alla percezione del significato del proprio lavoro (*commitment, engagement, fit valoriale*) che riducono la percezione di *burnout* (che presenta valori bassi ma riporta un'ampia variabilità dei punteggi che arrivano al confine con la media teorica).

Grafico 1 – Il profilo medio del personale docente: gli esiti



*In grigio sono evidenziate le dimensioni che hanno una valenza negativa, nelle quali punteggi elevati costituiscono dei punti di attenzione.

- Per quanto riguarda il **personale tecnico amministrativo**: rispetto alle *survey* condotte precedentemente, nel 2022 si è registrato un incremento nei punteggi relativi alle percezioni di contesto sociale (colleghi e docenti), alle dimensioni di autonomia e significato del lavoro e agli esiti positivi indagati (*commitment, engagement, soddisfazione*).

Grafico 2 – Il profilo medio del personale T.A.: le percezioni di contesto sociale

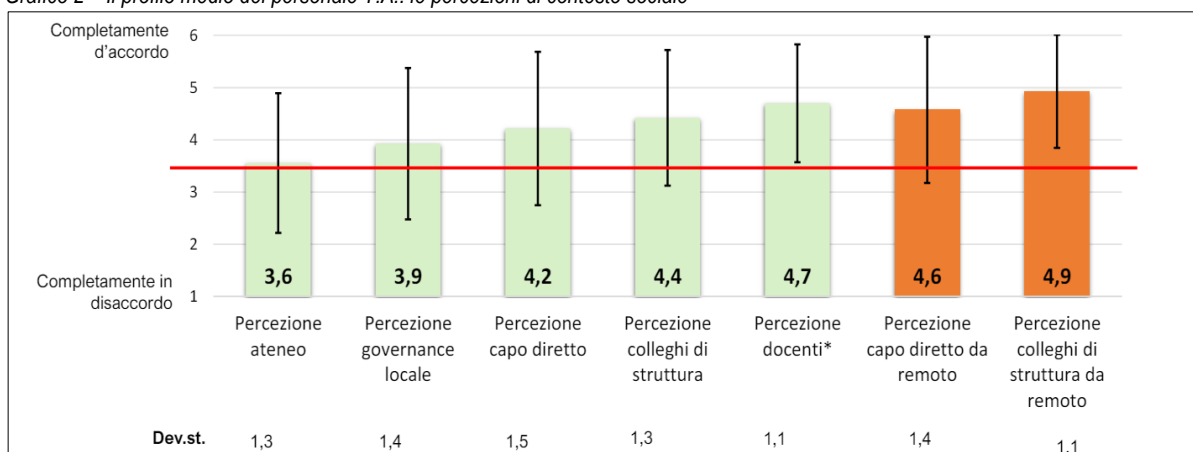
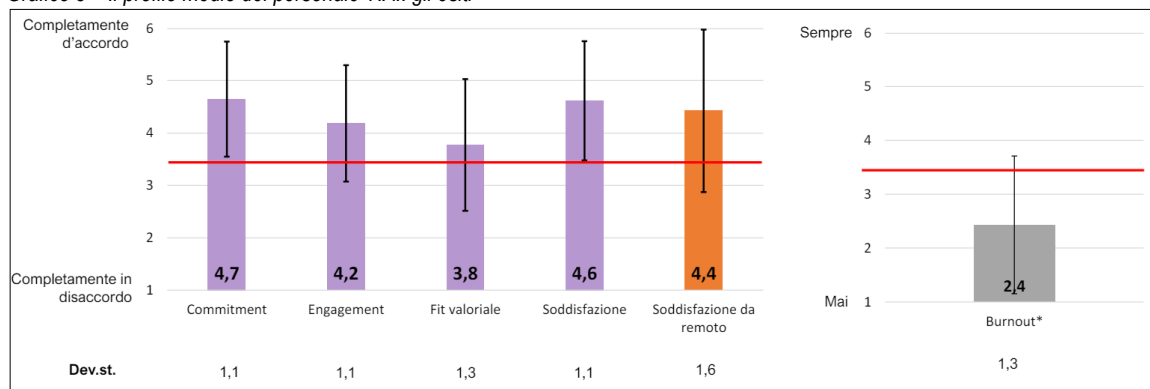




Grafico 3 – Il profilo medio del personale T.A.: gli esiti



*In grigio sono evidenziate le dimensioni che hanno una valenza negativa, nelle quali punteggi elevati costituiscono dei punti di attenzione.

I dati rilevati nell'indagine del 2022 sono stati analizzati a livello di singolo Dipartimento. Ciascun Dipartimento con un tasso di risposta di almeno il 40% ha ricevuto un report specifico con i propri risultati, a confronto con quelli di Ateneo.

Servizio di video interpretariato nella Lingua Italiana dei Segni (LIS)

Nel corso del 2023 è stato attivato - al fine di dare evidenza alla politica di inclusione di Sapienza, di contribuire all'annullamento delle disuguaglianze e per favorire l'integrazione e incrementare il livello di benessere organizzativo percepito - il servizio di video interpretariato nella Lingua Italiana dei Segni (LIS)¹⁴¹. Di tale iniziativa è stata data ampia comunicazione e diffusione mediante specifica informativa.

Accordi integrativi e Welfare 2023

Il 19.12.2023 è stato sottoscritto l'Accordo integrativo **sul Piano Welfare Sapienza 2023**¹⁴².

L'Accordo ha previsto i seguenti istituti:

- il rimborso per le utenze domestiche di acqua, luce e gas, al fine di attenuare il disagio economico conseguente al forte aumento dei costi per le forniture di gas naturali ed energia elettrica;
- il rinnovo della polizza collettiva per il rimborso delle spese mediche al personale tecnico-amministrativo per un biennio.

Con riguardo al primo punto il rimborso è stato riconosciuto per importi massimi differenti, secondo scaglioni reddituali riferiti al 2022 e per spese effettivamente sostenute. Sono stati rimborsati complessivamente € 1.409.433,65 a fronte delle oltre 2.000 richieste pervenute da parte del personale.

In relazione al secondo punto l'Amministrazione ha avviato le procedure volte al rinnovo della polizza sanitaria per il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo.

¹⁴¹ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/servizio-di-video-interpretariato-lingua-dei-segni-italiana-lis>

¹⁴² <https://www.uniroma1.it/it/pagina/settore-strutture-processi-e-benessere-organizzativo>



Pari opportunità ed Inclusione

L'Ateneo ha organizzato nel corso dell'anno numerose **iniziative volte a sostenere l'inclusione, le pari opportunità, la promozione dell'identità di genere e il contrasto alla violenza sulle donne**. In occasione della Giornata internazionale della donna, Sapienza ha offerto alla propria comunità e al territorio romano una serie di **iniziative volte a promuovere i diritti delle donne** toccando le tematiche della prevenzione e del benessere psicofisico con visite mediche e consultazioni gratuite. Ha organizzato eventi sulla parità di genere e il ruolo della donna nella comunicazione mediatica; ha ospitato per il secondo anno consecutivo il Campus di formazione del Corriere della Sera *Obiettivo5*¹⁴³ dove, nel corso degli 11 workshop e dei numerosi dibattiti, sono stati affrontati temi come la paternità all'epoca della parità di genere, il lavoro dopo la pandemia, il benessere psicofisico delle nuove generazioni e la difficoltà ad integrare la diversità; l'evento "*Amami e basta. Sapienza e AS Roma contro la violenza sulle donne*¹⁴⁴", nell'ambito del quale è stata donata una panchina rossa come simbolo della lotta alla violenza di genere.

A novembre, è stato organizzato l'evento "*Le donne, un filo che unisce mondi e culture diverse*¹⁴⁵" per contrastare le diverse forme di violenza e ricordare le numerose sfaccettature e maschere con la quale essa si cela, poiché la violenza non è soltanto fisica, ma può essere anche psicologica, economica e verbale.

Inoltre, Sapienza partecipa al progetto Erasmus+ di *Capacity Building in Higher Education (CBHE)* denominato *WE4LEAD Women's Empowerment For LEADership and Equity in Higher Education Institutions*¹⁴⁶, che mira ad aumentare l'accesso delle donne alle più alte posizioni decisionali, al fine di contribuire a una *governance* e a una gestione pienamente inclusive nelle Istituzioni di Istruzione Superiore (IIS). Il progetto si concentra sulle strutture di *governance*, sulla consapevolezza di genere tra i decisori e sull'assunzione di donne in posizioni di responsabilità, introducendo al contempo strumenti e metodi di misurazione dell'uguaglianza di genere (GEM) e lavorando per estendere i risultati ottenuti, nel tempo, ad altri IIS e all'ambiente sociale ed economico in cui operano.

La Sapienza ha messo a disposizione il **Centro antiviolenza**¹⁴⁷, promosso in collaborazione con DiSCo Lazio, inaugurato lo scorso anno. Inoltre, è stata nominata la **Consigliera di fiducia**¹⁴⁸ che in base al Codice di condotta nella lotta contro le molestie sessuali di Sapienza, 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. È stato aperto un nuovo spazio, all'interno della palazzina Tumminelli nella Città universitaria, dedicato alle attività della Consigliera per

¹⁴³ <https://www.uniroma1.it/it/notizia/obiettivo5-parita-di-genere-0>

¹⁴⁴ https://news.uniroma1.it/11122023_1001

¹⁴⁵ https://news.uniroma1.it/24112023_0900

¹⁴⁶ <https://www.uniroma1.it/it/notizia/conferenza-di-lancio-del-progetto-we4lead>

¹⁴⁷ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/centro-antiviolenza-alla-sapienza>

¹⁴⁸ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/consigliera-di-fiducia-della-sapienza>



permettere a tutta la comunità studentesca, al personale docente e a quello tecnico amministrativo e bibliotecario un confronto diretto.

È stato inoltre rinnovato il **Comitato tecnico-scientifico sulla Diversità e l'Inclusione**¹⁴⁹, costituito da docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo, che opera per favorire i processi di inclusione e contrastare ogni forma di discriminazione, diretta o indiretta, all'interno dell'Ateneo. Tra le iniziative in favore della promozione dell'identità di genere, è stato emanato il nuovo **Regolamento per l'attivazione e gestione della carriera alias**¹⁵⁰ con cui l'Ateneo garantisce fin dal 2018 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.

Per promuovere un ambiente il più possibile partecipato, Sapienza finanzia inoltre le iniziative culturali e sociali attinenti alla realtà universitaria - seminari, convegni e manifestazioni artistiche - degli studenti regolarmente iscritti attraverso la partecipazione ad un bando di concorso appositamente emanato¹⁵¹.

4.2 La formazione del personale¹⁵²

Nel corso del 2023 sono state organizzate diverse iniziative volte alla promozione e alla formazione al personale tecnico amministrativo.

Oltre al mantenimento degli aggiornamenti giuridici, tecnici, normativi, amministrativi e procedurali, Sapienza ha dedicato ampio spazio all'Internazionalizzazione, al supporto alla ricerca, allo sviluppo di competenze per il personale con incarichi di responsabilità, al rafforzamento delle competenze linguistiche e digitali e allo sviluppo di *soft skill* per il personale di recente ingresso in ruoli di responsabilità e coordinamento.

Internazionalizzazione e supporto alla ricerca

In merito all'internazionalizzazione si sono svolti 8 interventi formativi che hanno coinvolto in totale 195 partecipanti. Nello stesso ambito, ma con particolare riguardo al Supporto alla ricerca, si possono menzionare, inoltre, i programmi di rafforzamento della lingua inglese dedicati al personale del Grant Office e dei settori Bandi di ricerca nazionali di ateneo e Supporto alla partecipazione, gestione e rendicontazione dei progetti PNRR, nonché dell'Ufficio Promozione e servizi di supporto per le iniziative di ricerca e dell'Ufficio Valorizzazione e trasferimento tecnologico (tot. 28 partecipanti). Sono continuati, inoltre, i programmi di aggiornamento e formazione in collaborazione con l'Area supporto alla ricerca, dedicati a Referenti della ricerca dei dipartimenti.

¹⁴⁹ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/comitato-tecnico-scientifico-sulla-diversita-e-inclusione>

¹⁵⁰ <https://www.uniroma1.it/it/notizia/carriera-alias-emanato-il-nuovo-regolamento>

¹⁵¹ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/iniziative-culturali-e-sociali-degli-studenti>

¹⁵² Il presente paragrafo è stato redatto con la collaborazione dell'Area Organizzazione e Sviluppo.



Sviluppo dei Project Manager

Rilevata la necessità di potenziare le competenze delle risorse professionali, anche temporaneamente, destinate al ruolo di "responsabile di progetto", in collaborazione con il COINFO, sono stati organizzati due distinti programmi di formazione laboratoriale.

Il primo programma è stato rivolto ai funzionari di elevata professionalità (Capi Ufficio e RAD), mentre il secondo è stato dedicato ai Dirigenti. Ciascun corso, strutturato in quattro sessioni in presenza della durata di quattro ore ciascuna, ha visto una partecipazione significativa e attiva.

I corsi hanno prodotto risultati notevoli, evidenziando non solo una crescita professionale tra i partecipanti, ma anche la creazione di un linguaggio comune e la condivisione di metodologie uniformi per la progettazione. Ogni gruppo di partecipanti ha applicato le nozioni teoriche apprese attraverso specifici *project work* proposti dagli stessi partecipanti. Al termine delle sessioni, ciascun gruppo ha presentato progetti innovativi per l'Ateneo, alcuni dei quali sono stati effettivamente avviati con successo.

Sviluppo dei responsabili di nuova nomina

È stato realizzato uno specifico percorso per dare formazione a tutti i capi settore e coordinatori di Facoltà entrati nel ruolo a partire dal 2020, che non erano, quindi, stati beneficiari di specifici interventi di supporto alle proprie nuove responsabilità.

Sono state create 4 classi di circa 12-14 persone, composte sia da capisettore sia da coordinatori di facoltà, per un totale di circa 50 partecipazioni. Durante i 5 incontri in aula (1. "People manager", 2. "People Management", 3. "Successful Team", 4. "Conflict Management", 5. "Follow up") i partecipanti hanno potuto apprendere le principali nozioni oggetto della formazione, sperimentare in *role-playing* alcuni degli strumenti presentati, confrontarsi su casi reali specifici, cercando soluzioni concrete condivise e ottimali.

Formazione di base per RUP

Alla luce delle recenti modifiche del codice dei contratti, in coordinamento con l'Area Appalti e approvvigionamenti sono state progettate due giornate formative dedicate ai RUP per illustrare gli aggiornamenti normativi e le linee guida e i prompt realizzati per gli approvvigionamenti e la gestione degli acquisti. Al corso base seguirà, nel 2024, un corso di approfondimento dedicato agli appalti e alle gare.

Formazione in ingresso

In continuità con gli anni recenti si è data attenzione al processo di *on boarding* del personale neoassunto.

Nel corso del 2023 hanno preso servizio 141 nuove unità (provenienti da concorsi, mobilità, trasferimenti ecc.). Sono stati, pertanto, realizzati 23 incontri di accoglienza della durata di circa due ore, durante i quali sono state illustrate ai neoassunti le principali peculiarità dell'Organizzazione, le indicazioni strategiche di Sapienza, le



opportunità di crescita personale e professionale, gli impegni etici e gli obblighi dei dipendenti. Sono stati, inoltre, organizzati 3 incontri di formazione online sulla gestione del badge e sul corretto uso del portale startweb.

Rafforzamento della lingua inglese (progetto 2022-2023)

In merito al rafforzamento della lingua inglese si è dato avvio a un doppio programma. La formazione frontale è stata, quest'anno, dedicata al personale delle Facoltà, dei Dipartimenti e dei Centri di Servizi che per lo svolgimento della propria attività ha necessità di migliorare e potenziare il livello di conoscenza e competenza della lingua e al personale assegnato a supporto della Ricerca e alla gestione dei progetti del PNRR. Sono stati individuati così 80 fruitori di un corso di formazione della durata di 21 ore di lezioni divise in 14 incontri settimanali da 90 minuti

In aggiunta alle lezioni frontali dedicate al personale di cui sopra, è stata acquistata una licenza di utilizzo della piattaforma multilinguistica di autoapprendimento GOFLUENT, aperta per tutto il personale. In particolare, la licenza ha previsto:

- Accesso illimitato per 12 mesi alla piattaforma di formazione (scad. 28 feb.2024);
- Classi di conversazione in gruppo per la lingua Inglese;
- Accesso 24/7 da desktop o da APP.

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 2023) è stato iscritto al percorso sulle competenze digitali. Sempre seguendo le indicazioni del DFP, è stato comunicato a tutto il personale il mutato quadro degli obiettivi minimi da raggiungere (miglioramento di un livello in almeno 8 delle 11 competenze previste). Il raggiungimento degli stessi obiettivi, oggetto di analisi nel mese di gennaio 2024, è stato pienamente soddisfatto.

Formazione iniziale e continua del personale docente

Per quanto riguarda il personale docente, nel 2023 Gruppo di Lavoro sulla Qualità e l'Innovazione Didattica (QuID)¹⁵³ 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 corsi¹⁵⁴.

¹⁵³ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/gruppo-di-lavoro-qualita-e-innovazione-della-didattica-gdl-quid>

¹⁵⁴ https://www.uniroma1.it/sites/default/files/field_file_allegati/report_attivita_2021_2023.pdf



5. Il Bilancio Unico d'esercizio 2023¹⁵⁵

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 gestionale¹⁵⁶.

Per l'esercizio 2023, il Bilancio unico di Sapienza attesta la solidità della situazione economica, patrimoniale e finanziaria, con un **utile di esercizio pari a € 72.168.228,18, che al netto delle risorse a destinazione vincolata, ammonta a € 40.142.136,64.**

È importante sottolineare che il risultato economico positivo non è effetto della incompleta realizzazione delle azioni programmatiche e degli interventi strategici dell'Ateneo, bensì il risultato delle scelte di investimento per le azioni che la *Governance* ha ritenuto strategiche, e del loro monitoraggio costante come testimoniano i dati illustrati nella Nota Integrativa cui si rinvia per ulteriori approfondimenti¹⁵⁷.

Le risorse derivanti dal risultato economico dell'esercizio saranno reinvestite per il rafforzamento delle medesime attività¹⁵⁸, oltre che per dare impulso a tutti gli ulteriori obiettivi strategici costantemente presidiati dalla *Governance* e indicati nel Piano strategico 2022-2027.

L'anno 2023 è stato caratterizzato dall'importante coinvolgimento dell'Ateneo nei progetti finanziati all'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), oltre che dal consolidamento delle attività avviate in anni precedenti; in particolare, da un lato si conferma il buon andamento delle entrate, dall'altro si consolida un trend in netta ripresa delle dinamiche assunzionali, con dei riflessi importanti anche sul bilancio di esercizio.

Il risultato della gestione operativa dell'anno 2023 risulta più contenuto rispetto alla gestione 2022, con un incremento sia dei ricavi operativi (+46 milioni di euro) che dei costi operativi (+57,4 milioni di euro). Al risultato economico positivo concorre l'incremento del saldo della gestione straordinaria, che ammonta a circa 25 milioni di euro, contro i 10,2 milioni di euro dell'anno 2022.

¹⁵⁵ Per la redazione di questo paragrafo è stata utilizzata la *Relazione Bilancio unico di Ateneo - esercizio 2023* presentata agli OO.CC. da ARCOFIG.

¹⁵⁶ 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 2023, 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 2023, 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.

¹⁵⁷ Il documento è disponibile alla seguente pagina <https://www.uniroma1.it/it/pagina/bilancio-unico-di-ateneo-di-esercizio-2023>

¹⁵⁸ In merito alla destinazione degli utili di esercizio, fare riferimento alla pagina: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/bilanci>



I principali indicatori economico finanziari¹⁵⁹ presentano valori ampiamente al di sotto dei limiti massimi stabiliti dalla normativa, sebbene con variazioni rispetto all'anno precedente. In particolare, l'indicatore delle spese di personale pari a 71,18% presenta un valore in diminuzione rispetto all'esercizio 2022 (71,73%). L'indicatore di sostenibilità economico finanziaria si mantiene costante con un valore pari a 1,13. L'indicatore di indebitamento pari a 4,24% presenta invece valori in peggioramento rispetto all'anno 2022 (2,73%), per effetto dell'incremento degli oneri di ammortamento del prestito BEI e, conseguentemente, all'incidenza complessiva della quota capitale oltre la quota interessi.

Tabella 13 – Gli indicatori economico-finanziari – confronto anni 2022 e 2023

Indicatore	2022	2023	Variazioni
Indicatore spese di personale (max 80%)	71,73%	71,18%	-0,55%
Indebitamento (max 15%)	2,73%	4,24%	1,51%
ISEF (>1)	1,13	1,13	-

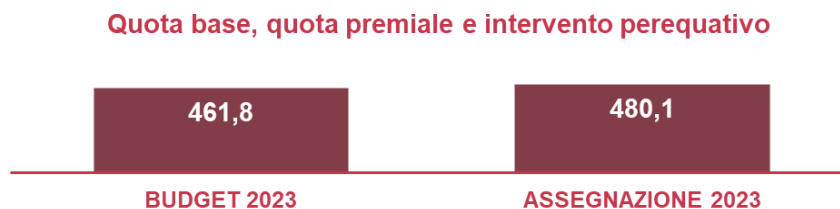
Nei paragrafi successivi del presente capitolo vengono analizzate le principali determinanti del risultato economico dell'esercizio.

5.1 Il Fondo di Finanziamento Ordinario

Il Fondo di Finanziamento ordinario rappresenta la principale fonte di entrata dell'Ateneo; per il 2023 Sapienza ha ricevuto un contributo complessivo pari a € 604.962.857¹⁶⁰, confermando un andamento crescente, già rilevato lo scorso anno, dell'assegnazione complessiva di FFO.

Tale incremento si rileva anche con riferimento alle tre voci principali del Fondo (quota base, quota premiale e intervento perequativo):

Grafico 4 – Assegnazione complessiva delle principali voci del FFO – confronto con il dato previsionale



¹⁵⁹ 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.*

¹⁶⁰ L'importo risultante a Conto Economico, comprensivo delle scritture di rettifica e assestamento, è pari a € 561.768.854,53.



Tra quanto effettivamente assegnato dal Ministero per l'anno 2023 e il dato previsionale, che era stato quantificato prudenzialmente in € 461.792.358, si è determinato uno scostamento positivo di circa 18 milioni di euro: pertanto, l'assegnazione ministeriale complessiva per il 2023 risulta pari a € 480.136.314.

A tali risorse si sono poi aggiunte ulteriori assegnazioni con vincolo di destinazione per oltre 122 milioni¹⁶¹, che hanno fatto raggiungere all'Ateneo l'assegnazione complessiva di oltre 600 milioni di euro di cui sopra.

Tabella 14 - Assegnazione FFO 2023 – confronto con il dato previsionale

Indicatore	Dato previsionale 2023	Assegnazione 2023	Scostamento
Quota base + quota premiale + intervento perequativo	461.792.358 €	480.136.314 €	18.343.956 €

Effettuando un'analisi comparativa con l'anno precedente delle tre voci principali del fondo di finanziamento ordinario (quota base, quota premiale e intervento perequativo), si registra un aumento di tutte le suddette quote, dovuto alla maggiore assegnazione ministeriale all'intero sistema universitario.

Tabella 15 – Assegnazioni FFO, per voci principali - anni 2022 e 2023

FONDO DI FINANZIAMENTO ORDINARIO	2022		2023		Scostamento
Quota base	299.014.180 €	6,88%	304.857.445 €	6,83%	5.843.265 €
Quota premiale	152.948.513 €	6,55%	161.869.686 €	6,47%	8.921.173 €
Intervento perequativo	9.829.665 €	6,55%	13.409.183 €	8,94%	3.579.518 €
Totale	461.792.358 €		480.138.337 €		18.345.979 €

Il peso complessivo di Sapienza sull'intero sistema universitario relativamente alle assegnazioni riferite alla quota base, quota premiale ed intervento perequativo rimane costante al 6,75% rispetto al 2022.

La **quota base** aumenta rispetto al 2022 per circa 5,8 milioni di euro, da imputare al maggior finanziamento per l'intero sistema universitario, pari a complessivi € 111.266.840¹⁶².

Sapienza registra un decremento di circa 9,6 milioni di euro dell'importo ripartito con il criterio c.d. "storico", mentre registra un incremento di circa 15,5 milioni di euro sulla quota base ripartita con il criterio del costo standard per studente in corso, dovuto sia all'incremento della quota complessivamente ripartita con tale ultimo criterio per il

¹⁶¹ Tra queste, si segnalano: € 6.576.243 a compensazione del minor gettito da contribuzione studentesca per l'a.a. 2023/2024; € 9.041.791 a sostegno del passaggio al regime di scatti biennali da parte della docenza universitaria; € 18.308.530 per sostenere il piano straordinario del personale universitario art. 1 c. 297, lett. a) Legge 30 dicembre 2021 n. 234; € 3.851.083 finalizzati alla valorizzazione del personale tecnico amministrativo delle università.

¹⁶² A livello complessivo di sistema, l'ammontare destinato alla quota base è aumentato, rispetto al 2022, del +2,2% a fronte di un aumento di quello relativo a Sapienza dell'1,9%.



sistema universitario (+200 milioni di euro), sia al miglioramento del peso di Sapienza rispetto all'intero sistema universitario.

Il peso di Sapienza, infatti, rispetto agli altri atenei italiani, relativamente alla quota ripartita con il criterio del costo standard è aumentato rispetto all'anno 2022 (7,03% nel 2023, 6,95% nel 2022) mentre in merito alla quota ripartita con il criterio c.d. "storico" Sapienza registra un decremento dello 0,10% (7,14% del 2022 rispetto al 7,04% del 2023).

Tabella 16 – Ripartizione della quota premiale – anni 2022 e 2023

FONDO DI FINANZIAMENTO ORDINARIO – quota premiale	2022	2023	Scostamento
VQR	92.723.345 €	99.202.183 €	6.478.838 €
Politiche di reclutamento	29.238.556 €	29.672.494 €	433.938 €
Qualità del sistema universitario e riduzione dei divari	30.986.612 €	32.995.009 €	2.008.379 €
Totale	152.948.513 €	161.869.686 €	8.921.173 €

La **quota premiale** per Sapienza risulta in incremento rispetto al 2022 per circa 9 milioni di euro, con un contestuale aumento dell'assegnazione per il sistema universitario nel suo complesso di € 164 milioni rispetto all'anno precedente. Infatti, a livello Italia le risorse destinate alla quota premiale sono aumentate del +6,6% a fronte di un aumento complessivo della quota Sapienza pari a +5,8%.

Relativamente all'assegnazione della quota ripartita in base ai risultati della VQR sono stati considerati i valori della VQR 2015-2019 come per l'anno 2022; infatti la percentuale di peso di Sapienza sull'intero sistema universitario rimane invariata al 6,73%.

Relativamente al peso di Sapienza rispetto alla quota premiale ripartita in base ai risultati delle politiche di reclutamento ed in base alla qualità del sistema universitario e riduzione dei divari si registra una diminuzione rispettivamente dello 0,33% (dal 6,37% del 2022 al 6,04% del 2023) e dello 0,03% (dal 6,75% del 2022 al 6,72% del 2023).

Complessivamente, il peso di Sapienza sul sistema universitario riguardo alla quota premiale di FFO passa dal 6,55% del 2022 al 6,47% del 2023.

L'intervento perequativo registra un incremento di circa 3,5 milioni di euro.



5.2 L'analisi del conto economico

Come già indicato, nel 2023 l'Ateneo ha conseguito un utile di esercizio, al lordo delle risorse con vincolo di destinazione, pari a € 72.168.228,18.

Tabella 17 – Conto economico 2023

CONTO ECONOMICO	2023
PROVENTI OPERATIVI	926.491.892,26
PROVENTI PROPRI	206.005.024,25
CONTRIBUTI	695.067.868,92
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	25.342.266,26
VARIAZIONE RIMANENZE	76.732,83
COSTI OPERATIVI	848.646.789,87
COSTI DEL PERSONALE	506.415.181,39
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	298.165.593,27
ALTRI COSTI OPERATIVI	44.066.015,21
RISULTATO DELLA GESTIONE OPERATIVA	77.845.102,39
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	- 487.612,49
RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA	25.105.624,31
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	102.463.114,21
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	30.294.886,03
UTILE D'ESERCIZIO	72.168.228,18

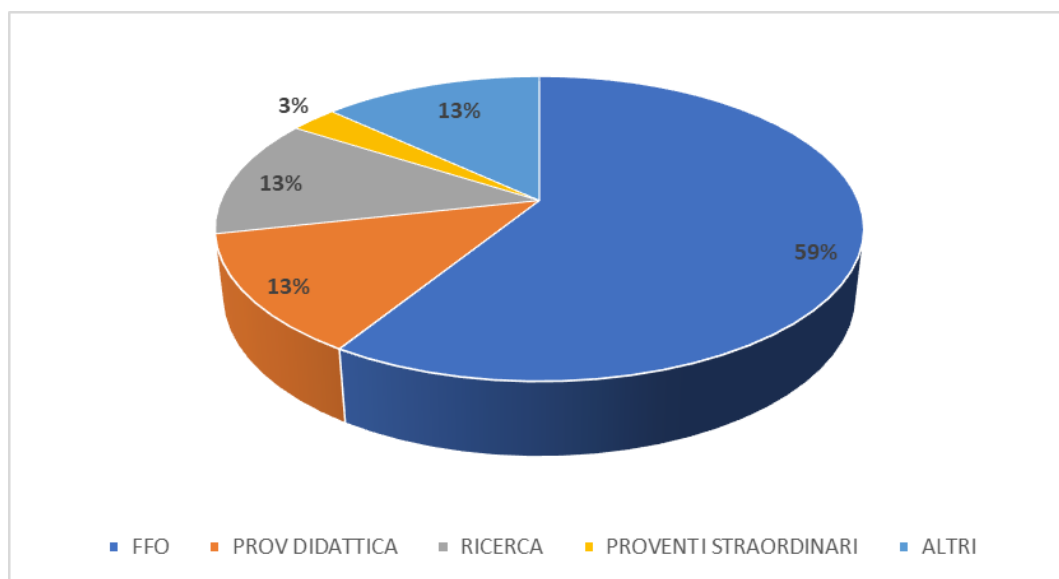
I proventi operativi

Nel 2023 i proventi operativi sono risultati complessivamente pari a € 926.491.892 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 (€ 25 milioni).

Il grafico che segue evidenzia la composizione dei ricavi complessivi relativi alla gestione 2023. 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.



Grafico 5 - Composizione dei ricavi 2023



Proventi per la didattica

I proventi per la didattica ammontano a € 120.820.545 e rappresentano la seconda fonte di finanziamento dell'Ateneo e la loro incidenza percentuale sul totale dei ricavi si attesta al 13%.

Le misure di agevolazione relative alla contribuzione studentesca, introdotte dal Governo nell'anno 2020, sono state confermate per l'anno 2023, consolidate da Sapienza con l'innalzamento della soglia della no-tax area fino a € 24.000 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 ad esempio il bonus "Famiglia", passaggi di corso gratuiti nell'anno di immatricolazione.

Il dato economico, sostanzialmente stabile, è confortato dai dati relativi alla popolazione studentesca che, complessivamente, cresce del 3,7% nell'a.a. 2023/24, a fronte di un calo degli avvii di carriera degli iscritti al 1° livello. L'andamento complessivo degli avvii di carriera, seppure con talune differenze tra le singole facoltà, riflette il trend delle università statali, rilevato a livello nazionale, che riguarda in particolare le immatricolazioni ai corsi di laurea di secondo livello.

Tabella 18 – Confronto avvii di carriera a.a. 2022/2023 – a.a. 2023/2024

AVVII DI CARRIERA	a.a. 2022/2023 (rilevazione al 28.3.2023)	a.a. 2023/2024 (rilevazione al 28.3.2024)	Differenza	Differenza %
1° livello	19.850	18.890	-960	-4,84%
2° livello	9.293	9.448	155	1,67%
Ciclo unico	3.163	3.223	60	1,90%
TOTALE	32.306	31.561	-745	-2,31%



Tabella 19 – Confronto iscrizioni complessive a.a. 2022/2023 – a.a. 2023/2024

ISCRIZIONI COMPLESSIVE	a.a. 2022/2023 (rilevazione al 28.3.2023)	a.a. 2023/2024 (rilevazione al 28.3.2024)	Differenza	Differenza %
1° livello	63.716	65.832	2.116	3,32%
2° livello	26.027	27.302	1.275	4,90%
Ciclo unico	19.203	19.902	699	3,64%
pre DM 270/04	1.653	1.453	-200	-12,10%
TOTALE	110.599	114.489	4.090	3,70%

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 11,22%, 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

I proventi per la ricerca si attestano ancora una volta su livelli elevati; essi ammontano a oltre 120 milioni di euro e costituiscono il 13% del totale dei proventi registrati nell'anno.

Complessivamente i proventi aumentano considerevolmente rispetto all'anno 2022 (+24,1 milioni di euro); in particolare, aumentano di circa 22,1 milioni di euro i proventi da ricerche con finanziamenti competitivi, per effetto dell'iscrizione nel conto economico di un maggiore importo di ricavi riferiti ai progetti finanziati con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Tabella 20 - Ricavi per la ricerca (Centri di Spesa), confronto 2022-2023

Proventi attività di ricerca	2022	2023	Scostamento
Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	14.576.741,22	16.897.497,46	2.320.756,24
Ricerche con finanziamenti competitivi	46.130.869,53	68.286.981,15	22.156.111,62
Contributi Centri di spesa	35.278.625,85	34.959.412,90	-319.212,95
TOTALE	95.986.236,60	120.143.891,51	24.157.654,91

L'attività di ricerca, che nel 2023 ha incrementato notevolmente i proventi da finanziamenti competitivi, per effetto delle attività connesse con il PNRR, ha parallelamente ricevuto un importante finanziamento anche a carico del bilancio dell'Ateneo; in particolare, per il primo anno è stata sostenuta una nuova linea di finanziamento destinata ai progetti dipartimentali; nel corso del 2023 sono stati sostenuti n. 1.376 progetti per un importo pari a € 13.537.412, ai quali si aggiunge



l'importo di € 1.240.000 destinato al finanziamento di assegni di ricerca attivati nell'ambito degli stessi progetti.

Inoltre, sono state ammesse a finanziamento n. 488 proposte progettuali nell'ambito del bando MUR PRIN 2022, per un totale di oltre 36 milioni di euro a carico del MUR e 15,5 milioni di euro a carico di Sapienza, oltre a n. 154 proposte nell'ambito del bando MUR PRIN 2022 PNRR; tra queste ultime, n. 63 vedono Sapienza coinvolto quale Principal Investigator.

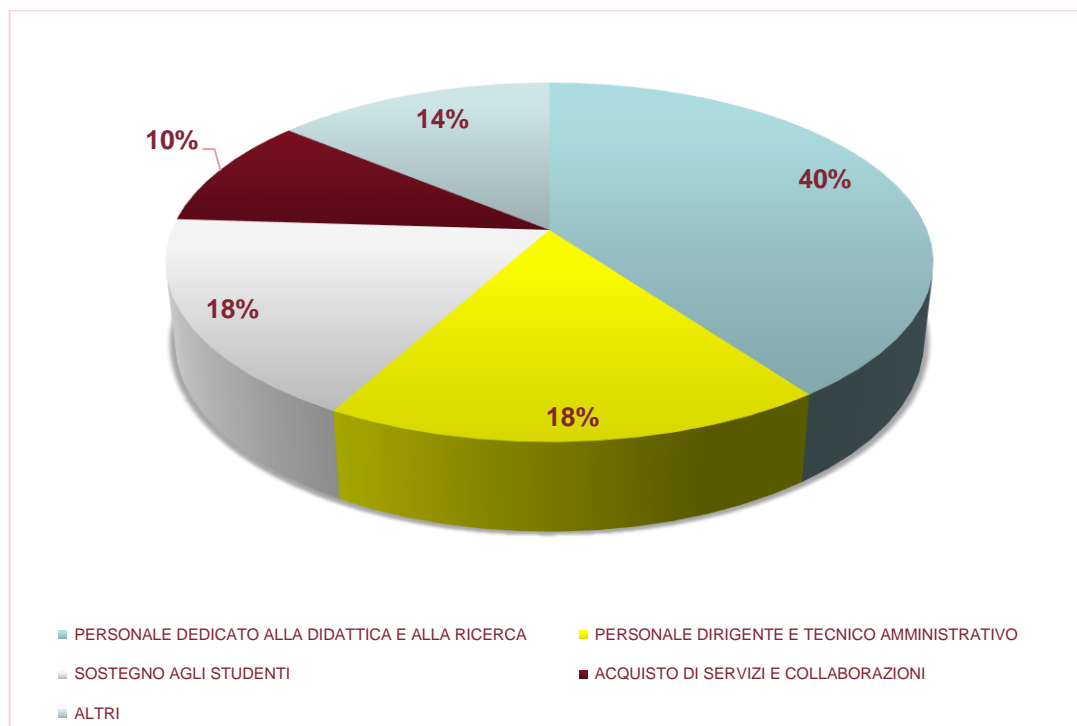
La partecipazione di Sapienza al PNRR "Missione 4: Istruzione e ricerca Componente 2: dalla ricerca all'impresa", nonché al "Piano Nazionale Complementare Salute" si è concretizzata in n. 27 proposte di finanziamento accolte, di cui n. 3 in qualità di coordinatore. Complessivamente, il MUR ha attribuito a Sapienza, nel 2023, un importo di oltre 109 milioni di euro.

I costi operativi

I costi complessivi del 2023 ammontano a € 848.646.789,87, in aumento rispetto al dato del 2022 di oltre 57 milioni di euro.

Il grafico che segue evidenzia la composizione dei costi complessivi relativi alla gestione 2023; 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.

Grafico 6 - Composizione dei costi operativi 2023





Costi per il sostegno agli studenti

Nel 2023 le attività destinate al sostegno agli studenti continuano la ripresa già avviata nel 2022, con una maggiore percentuale di risorse utilizzate pari al 10,00%.

Tabella 21 - Costi per il sostegno agli studenti

Interventi	Valore al 31/12/2022	Valore al 31/12/2023	SCOSTAMENTO	SCOSTAMENTO %
Borse tesi all'estero	255.450,00	305.500,00	50.050,00	
Borse per l'incentivazione della frequenza dei corsi di studio	855.248,00	1.288.900,00	433.652,00	
Altre borse	3.049.349,41	3.243.391,08	194.041,67	
Borse scuole di specializzazione	490.194,90	455.276,80	- 34.918,10	
Borse per corsi di perfezionamento all'estero	328.090,00	476.010,00	147.920,00	
Borse di collaborazione part-time	2.842.320,50	3.086.388,97	244.068,47	
Borse di collaborazione part-time per orientamento e tutorato	238.607,75	657.584,70	418.976,95	
Borse di collaborazione part-time per soggetti diversamente abili	76.499,25	81.564,96	5.065,71	
TOTALE BORSE	8.135.759,81	9.594.616,51	1.458.856,70	18%
Borse di dottorato di ricerca	44.864.828,30	53.279.853,23	8.415.024,93	
Borse di dottorato di ricerca internazionali	3.157.610,96	2.873.546,74	- 284.064,22	
Borse di dottorato di ricerca per consorzi	290.159,82	80.066,65	- 210.093,17	
TOTALE BORSE DI DOTTORATO	48.312.599,08	56.233.466,62	7.920.867,54	16%
Contratti di formazione specialistica	74.681.885,98	77.846.767,86	3.164.881,88	
Contratti di formazione specialistica finanziati da Regioni e privati	180.000,12	177.528,06	- 2.472,06	
TOTALE CONTRATTI DI FORMAZIONE SPECIALISTICA	74.861.886,10	78.024.295,92	3.162.409,82	4%
Programmi di mobilità e scambi culturali studenti	7.512.743,04	6.965.685,63	- 547.057,41	
Programmi di mobilità e scambi culturali dottorandi e specializzandi	2.327.281,52	3.442.048,24	1.114.766,72	
TOTALE PROGRAMMI DI MOBILITA'	9.840.024,56	10.407.733,87	567.709,31	6%
ALTRI INTERVENTI	3.017.246,93	5.046.913,87	2.029.666,94	67%
TOTALE	144.167.516,48	159.307.026,79	15.139.510,31	11%

Come si evince dalla tabella sopra riportata, la linea di azione maggiormente avvantaggiata dalla ripresa è riferita al totale delle borse erogate a vario titolo, diverse da quelle di dottorato, con un aumento di spesa, rispetto al 2022, del 18%.

L'aumento dei costi risulta, prevalentemente, a carico delle borse di collaborazione part-time; tali borse vengono principalmente attribuite ai Centri di spesa che ne curano la gestione, oltre a quelle che vengono svolte nei servizi dedicati all'accoglienza e al supporto della comunità studentesca presso le strutture centralizzate di Ateneo. Inoltre, nella voce "altre borse" è stata prevista l'assegnazione di borse di studio di durata biennale (2022/2023) nell'ambito del concorso "*Wanted the best*" e "*Don't miss your chance*" al fine di attrarre alle lauree magistrali di Sapienza, studenti di altri atenei italiani e studenti stranieri, comunitari ed extracomunitari.

L'importo relativo alle "borse di dottorato" aumenta in ragione del numero delle borse complessivamente liquidate nel corso dell'anno, complessivamente n. 3.315 (contro le



n. 2.592 borse del 2022), relativamente al 36°, 37°, 38° ciclo e di n. 364 borse sul 39° Ciclo sul Budget di Ateneo, nonché l'erogazione di borse a valere su specifici progetti.

La voce "Altri interventi" vede un sostanziale aumento dei costi sostenuti nell'anno 2023 e raccoglie prevalentemente i contributi per il diritto allo studio, circa 1,5 milioni di euro, le attività relative alle iniziative di orientamento e tutorato, pari a circa 2 milioni di euro, altri interventi a favore degli studenti, pari a circa 1 milione di euro, e per la parte residua viaggi di istruzione e iniziative sociali e culturali.

Costi del personale

I costi del personale docente e ricercatore sono in aumento rispetto all'anno 2023; in particolare i sono aumentati complessivamente per oltre 18 milioni di euro i costi relativi alle competenze fisse. Tale aumento si è verificato in esito al saldo positivo del turnover dei professori dell'anno 2023 (+20 posizioni), ma soprattutto in conseguenza del consolidamento dei maggiori costi derivanti dal saldo del turnover dei professori 2022 (+148 posizioni). L'unico dato in controtendenza è quello relativo al personale ricercatore a tempo indeterminato dovuto in parte per upgrade a Professore Associato (n. 5 unità) e in parte per cessazioni per altre motivazioni (in particolare, n. 34 unità cessate per raggiunti limiti di età).

Tabella 22 – Confronto 2022 - 2023 costi personale docente e ricercatore

Docenti e ricercatori	Conto economico 2022	Conto economico 2023	Scostamento
Competenze fisse e contributi a carico ente professori	201.250.238,59	224.050.481,30	22.800.242,71
Competenze fisse e contributi a carico ente Ricercatori a tempo indeterminato	26.720.400,06	22.495.671,14	-4.224.728,92
TOTALE	227.970.638,65	246.546.152,44	18.575.513,79

Per ciò che concerne i Professori di I e II fascia, l'incremento di costo è innanzitutto determinato dalla crescita dell'organico complessivo, aumentato di 20 unità dal 31.12.2022 al 31.12.2023. Inoltre, nel 2023 ha inciso per intero il costo delle 148 assunzioni 2022, che nel medesimo anno hanno inciso solo in quota parte in base alla data di effettiva presa di servizio. Per analoghe ragioni, è diminuita la spesa per competenze fisse ai ricercatori a tempo indeterminato, per circa 4,2 milioni di euro rispetto al 2022; infatti il turnover intervenuto nell'anno ha visto cessare dal servizio 48 ricercatori.

Tabella 23 – Confronto 2022-2023 personale docente e ricercatore

Descrizione	Unità al 31.12.2022	Unità al 31.12.2023	Variazione
Professori ordinari	905	932	27
Professori associati	1517	1510	-7
Personale ricercatore a tempo indeterminato	357	309	-48
TOTALE PERSONALE DI RUOLO	2779	2751	-28



I costi relativi al personale ricercatore a tempo determinato sono complessivamente incrementati per circa 5,5 milioni di euro rispetto al 2022; tale andamento è determinato dal saldo positivo del turnover, che nel corso del 2023 ha registrato un incremento complessivo dell'organico dei ricercatori a tempo determinato pari a n. 111 unità, incluse n. 23 prese di servizio di ricercatori in tenure track.

Tabella 24 – Confronto 2022-2023 del personale ricercatore

Descrizione	Unità al 31/12/2022	Unità al 31/12/2023	Variazione
Personale ricercatore a tempo determinato di tipo A	401	559	158
Personale ricercatore a tempo determinato di tipo B	396	326	-70
Personale ricercatore a tempo determinato in tenure track	-	23	23
TOTALE PERSONALE DI RUOLO	797	908	111

Tabella 25 – Costi del personale ricercatore

Ricercatori a tempo determinato	Conto economico 2022	Conto economico 2023	Scostamento
Competenze fisse e contributi a carico ente RTD tipologia "A"	19.464.180,18	23.262.927,35	3.798.747,17
Competenze fisse e contributi a carico ente RTD tipologia "B"	19.253.143,44	21.978.402,84	2.725.259,40
Competenze fisse e contributi a carico ente RTD in tenure track	-	55.061,50	55.061,50
TOTALE	38.717.323,62	45.296.391,69	6.579.068,07

Il confronto tra i costi del personale docente e ricercatore con il dato previsionale dell'anno 2023 evidenzia un'economia di spesa pari a circa 1,7 milioni di euro.

Gli scostamenti tra previsione e costo effettivo del personale docente sono sostanzialmente da attribuire al maggior risparmio da cessazioni e al minor numero di assunzioni, anche in ragione della tempistica di assegnazione a Facoltà e Dipartimenti delle risorse destinate al reclutamento.

Per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo, nel 2023 si è consolidata la dinamica assunzionale, già avviata nell'anno precedente, con un numero di assunzioni pari a 123 unità ed è andato progressivamente diminuendo il numero delle cessazioni, per effetto di pensionamenti anticipati.



Tabella 26 – Confronto 2021-2023 turnover personale tecnico amministrativo

Turn over personale tecnico-amministrativo	2021	2022	2023
Assunzioni	128	414	123
Cessazioni	254	230	216

Ciò nonostante, le cessazioni si sono mantenute su livelli elevati, il che ha comportato un saldo negativo del turnover del personale tecnico amministrativo. A tale fenomeno va attribuito anche lo scostamento rispetto alla spesa stimata nel budget 2023 (-3,6 milioni di euro relativamente agli assegni fissi e oneri).

Tabella 27 - Evoluzione della dotazione di organico di personale tecnico amministrativo

Descrizione	Unità al 31.12.2022	Unità al 31.12.2023	Variazione
Dirigenti	11	12	1
CEL	85	81	-4
Categoria EP	224	207	-17
Categoria D	1573	1504	-69
Categoria C	1586	1571	-15
Categoria B	186	197	11
TOTALE	3665	3572	-93

Rispetto alla previsione complessiva di € 144.261.456, la spesa effettiva è risultata pari a € 136.029.598,13, con un risparmio complessivo di € 8.231.857,87. Tale economia è stata determinata dalle seguenti motivazioni:

- a) minor costo del personale in servizio al 1° gennaio 2023;
- b) risparmio da maggiori cessazioni;
- c) aumenti retributivi non erogati;
- d) assunzioni di personale inferiore alle attese.

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.

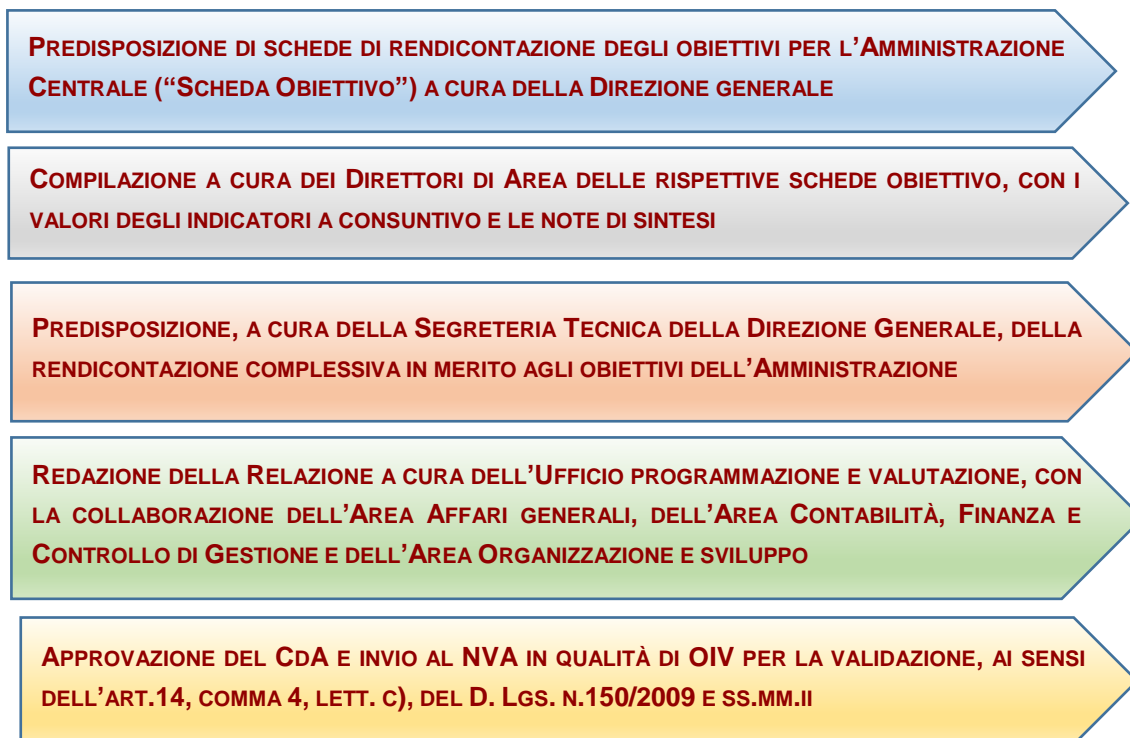
Nel 2023 il totale a pareggio dell'attivo patrimoniale (immobilizzazioni, crediti, liquidità) e del passivo patrimoniale (patrimonio netto, fondi per rischi e oneri, debiti, ratei e risconti passivi) ammonta complessivamente a € **2.083.447.535,47**.



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:



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

Tabella 28 - Documenti del ciclo di gestione della performance 2023

Documento
Sistema di misurazione e valutazione della performance valido per il 2023
Piano strategico 2022- 2027
Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025 <ul style="list-style-type: none">▶ https://web.uniroma1.it/trasparenza/piano-della-performance▶ https://web.uniroma1.it/trasparenza/prevenzione-della-corruzione
Bilancio unico di Ateneo di esercizio 2023

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