



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Report integrato del PIAO 2025

ai sensi del DM 30 ottobre 2025

Report integrato del PIAO di Sapienza Università di Roma 2025

ai sensi del DM 30 ottobre 2025

*La sez. 2.2 assolve alle funzioni di Relazione sulla performance
ai sensi dell'art. 10, comma 1, lett. b), del D.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.*

Approvata dal Consiglio di Amministrazione il 23 giugno 2026 con delibera n. 134/2026, e validata dal Nucleo di Valutazione di Ateneo il 26 giugno 2026.

INDICE

Premessa.....	4
SEZIONE 1 - SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER	6
Le principali caratteristiche di Sapienza.....	6
Sapienza nei ranking internazionali	9
Sapienza per la diversità, l'equità e l'inclusione.....	12
L'Assicurazione della Qualità.....	16
Le iniziative di Comunicazione.....	19
La transizione digitale - Il Piano ICT	22
SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE.....	25
2.1 Valore Pubblico.....	25
La pianificazione strategica	25
Performance istituzionale 2025 – l'andamento degli OVP	29
Pianificazione integrata: monitoraggio, riesame e risultati.....	45
Il Programma triennale 2024-2026 di Sapienza.....	49
2.2 Relazione sulla Performance 2025 (ai sensi del D. Lgs. 150/09 e ssmmii)	51
Il PIAO 2025-2027	53
Gli outcome degli obiettivi operativi di Sapienza.....	55
Il Progetto Customer Satisfaction dell'Amministrazione Centrale	71
Obiettivi operativi: risultati raggiunti e scostamenti	74
La rendicontazione delle risorse allocate.....	93
Gli obiettivi individuali e la produttività collettiva	95
Il processo di redazione della Relazione	101
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	103



I risultati in tema prevenzione della corruzione e di trasparenza	103
Prevenzione della corruzione	104
Analisi del contesto	104
Valutazione del rischio	105
Le azioni finalizzate alla trasparenza amministrativa	106
Monitoraggio della funzionalità del sistema	107
SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	111
Attività per lo sviluppo dell'Organizzazione e del Capitale umano	111
Lavoro a distanza in Sapienza	112
Accordi integrativi e Welfare 2025	114
Progressioni tra le Aree professionali del personale tecnico-amministrativo	115
Progetto gestione risorse umane per competenze	115
La formazione del personale	116
SEZIONE 4 - BILANCIO UNICO DI ESERCIZIO 2025.....	118
Il Fondo di Finanziamento Ordinario	119
L'analisi del conto economico	122
I costi operativi	125
L'analisi dello Stato Patrimoniale	129



Premessa

Il **Report integrato del PIAO 2025** rappresenta il documento attraverso il quale Sapienza rendiconta, in modo unitario e trasparente, i risultati conseguiti nel corso dell'anno di riferimento in relazione agli obiettivi definiti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027¹ e nel Piano Strategico di Ateneo 2022-2027.

La scelta di adottare un unico documento di rendicontazione nasce dall'esigenza di offrire agli Organi di governo, alla Comunità universitaria e a tutti gli stakeholder una rappresentazione organica delle attività svolte, evidenziando il collegamento tra la programmazione strategica dell'Ateneo, la performance istituzionale, l'azione amministrativa e i principali risultati conseguiti nelle diverse aree di intervento.

Tale impostazione si pone in continuità con il percorso intrapreso da Sapienza a partire dal 2016, quando la Relazione sulla performance è stata progressivamente sviluppata quale strumento di rendicontazione integrata, ampliandone nel tempo i contenuti fino a ricomprendere ulteriori ambiti dell'azione amministrativa, quali la prevenzione della corruzione e della trasparenza, l'organizzazione del lavoro, la valorizzazione del capitale umano, la comunicazione istituzionale e la gestione economico-finanziaria.

L'evoluzione del quadro normativo, culminata con l'introduzione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione² (PIAO), che ha ricondotto in un unico strumento di pianificazione numerosi documenti precedentemente autonomi³, ha reso naturale un analogo percorso sul versante della rendicontazione. In tale prospettiva, recependo le indicazioni formulate dal Dipartimento della Funzione Pubblica⁴, Sapienza ha scelto, per la prima volta, di adottare un **Report integrato del PIAO**, nel quale la **Relazione sulla performance**, prevista dall'art. 10, comma 1, lett. b), del D.Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii., costituisce una specifica sezione del documento, mantenendo al contempo la propria autonomia funzionale ai fini degli adempimenti previsti dalla normativa vigente⁵.

L'integrazione della Relazione sulla performance nel Report del PIAO consente di rappresentare in modo più efficace le relazioni tra gli obiettivi strategici dell'Ateneo, la programmazione operativa, la gestione delle risorse e i risultati conseguiti. In particolare, la sezione dedicata al **Valore Pubblico** introduce il monitoraggio degli **Obiettivi di Valore Pubblico (OVP)** definiti nel Piano Strategico, offrendo una lettura integrata della performance istituzionale attraverso l'analisi dei principali indicatori strategici.

¹ [PIAO 2025-2027 – aggiornamento settembre 2025](#).

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

³ Piano della Performance, Piano Anticorruzione, Piano dei fabbisogni etc.

⁴ Ci si riferisce alle [Linee Guida PIAO 2025](#) del Dipartimento della Funzione Pubblica, approvate con DM 30 ottobre 2025

⁵ Ci si riferisce alla rendicontazione della sezione II – Capitolo 3 del [PIAO 2025-2027 – aggiornamento settembre 2025](#). Per gli eventuali usi di legge come documento estrapolabile si pensi alla validazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo e alle varie pubblicazioni previste da ANAC e ANVUR.



Il Report 2025 non si limita pertanto alla rendicontazione degli obiettivi programmati nel PIAO, ma restituisce una visione complessiva dell'evoluzione dell'Ateneo nelle sue principali dimensioni strategiche, organizzative, gestionali ed economico-finanziarie, configurandosi quale strumento di conoscenza e di supporto ai processi di monitoraggio, valutazione e aggiornamento della programmazione.

Il documento è articolato in sezioni che riprendono la struttura del PIAO: dopo una parte introduttiva dedicata agli elementi di maggiore interesse per gli stakeholder – comprendente, tra gli altri, il posizionamento dell'Ateneo nei ranking internazionali, le iniziative in materia di diversità, equità e inclusione, il sistema di Assicurazione della Qualità e lo stato di attuazione della transizione digitale – il Report sviluppa le sezioni dedicate al **Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione**, all'**Organizzazione e Capitale Umano** e, infine, al **Bilancio di esercizio 2025**, offrendo una rappresentazione integrata della situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'Ateneo.

Per la predisposizione del presente Report si è tenuto conto dei principali documenti di programmazione, gestione e rendicontazione dell'Ateneo, ed in particolare:

- del Piano Strategico 2022-2027 *Insieme attraversare i confini e permeare il futuro*⁶;
- del *Piano Integrato di Attività e Organizzazione, PIAO 2025-2027 - Aggiornamento settembre 2025*⁷;
- del *Programma triennale 2024-2026 di Sapienza* (ai sensi dell'articolo 1-ter della Legge 43/2005)⁸;
- del *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - valido per il ciclo della performance 2025*⁹;
- del *Bilancio Unico di Ateneo di esercizio 2025*¹⁰.

⁶ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/pianificazione-strategica-e-performance>

⁷ Il PIAO 2025-2027 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 2 del 23 gennaio 2025 e dal Senato Accademico delibera n.17 dell'11 febbraio 2025; con delibere delibera SA n.77/2025 e CdA n. 115/2025 è stato aggiornato a seguito del perfezionamento del riassetto dei servizi di Ateneo per processi in vigore dal 1° gennaio 2025; infine con delibere SA 208/2025 e CdA n. 319/2025 è stato approvato l'aggiornamento della Sezione Rischi corruttivi e trasparenza limitatamente alla parte relativa alla rotazione ordinaria del personale in attuazione della Misura n.10.1. Vedi anche il successivo capitolo 2.2.

⁸ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/il-programma-triennale-sapienza>

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 2025 è consultabile [sul sito istituzionale, nella sezione Trasparenza](#).

¹⁰ <https://trasparenza.uniroma1.it/page/12/bilanci.html>

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

Le principali caratteristiche di Sapienza

Con [oltre 720 anni di storia](#)¹¹ Sapienza è la più antica università di Roma e la più grande Università pubblica, plurale e generalista italiana ed europea, che accoglie oltre 125.000 studenti. Al suo interno opera una comunità professionale di elevate competenze formata da docenti (circa 3.000, cui si aggiungono circa 1000 assegnisti di ricerca che contribuiscono alle attività scientifiche), e da personale tecnico-amministrativo (2.430 in servizio presso l'Ateneo, e quasi 1.000 unità presso le strutture ospedaliere).

L'offerta formativa è ampia e multidisciplinare: offre più di 300 corsi di laurea e laurea magistrale di elevata qualità su quasi tutte le discipline umanistiche, scientifiche, tecniche, socioeconomiche, oltre 200 master, 96 dottorati di ricerca e 87 scuole di specializzazione¹². Anche l'attività di ricerca scientifica copre uno spettro estremamente vasto di discipline, con livelli di eccellenza in molti ambiti.

Sapienza svolge le proprie attività istituzionali attraverso una rete articolata di sedi urbane ed extraurbane distribuite sul territorio regionale; oltre al grande campus della Città Universitaria, vi sono due Poli universitari nel Lazio, a Latina e Rieti in cui sono attivi corsi di studio e progetti di ricerca fortemente orientati ai temi dell'innovazione e della sostenibilità, in stretta connessione con le specificità dei rispettivi contesti territoriali¹³.

A supporto delle proprie missioni istituzionali, l'Ateneo mette a disposizione un ampio sistema di infrastrutture culturali, sportive e di servizi a supporto della comunità universitaria e della cittadinanza, che comprende 48 biblioteche del Sistema Bibliotecario Sapienza, 19 musei del Polo Museale – Sapienza Cultura, l'Orto Botanico, il Teatro Ateneo, il Centro Sapienza Sport e i servizi di counselling psicologico e medico-sanitario di Sapienza Salute.

¹¹ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/la-storia> ;

¹² <https://www.uniroma1.it/it/documento/sapienza-cifre>

¹³ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/sedi-esterne-decentralizzate>



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 58 Dipartimenti, più una Scuola di Ingegneria Aerospaziale¹⁴ e una Scuola Superiore di Studi Avanzati¹⁵ 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 e dell'ASL di Rieti nell'ambito del Polo universitario interateneo (Polo didattico e di Ricerca di Rieti) che, in collaborazione con l'Università della Tuscia, offre corsi di laurea nelle aree medico sanitaria, economica, ingegneristica e agroforestale.

Sapienza ha inoltre istituito numerosi Centri di ricerca, Centri di servizio e Centri misti di ricerca e servizi¹⁶, la cui funzione è di potenziare le attività di ricerca e/o i servizi, integrando i settori disciplinari e migliorando l'uso delle risorse.

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

¹⁴ <https://sia.web.uniroma1.it/>

¹⁵ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/scuola-superiore-di-studi-avanzati>

¹⁶ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/centri>

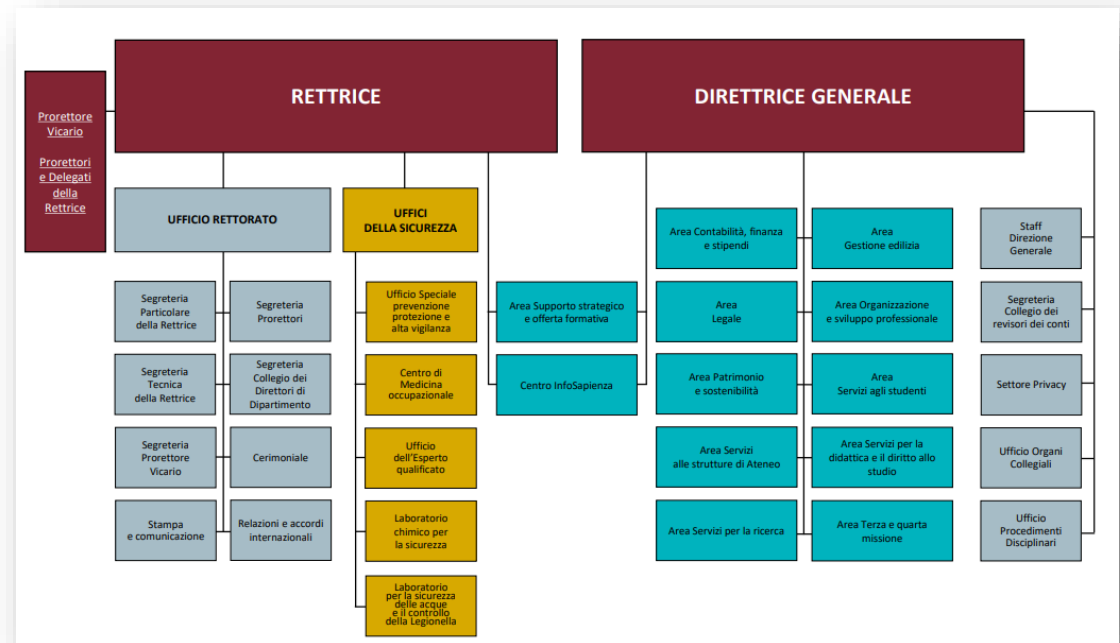
¹⁷ L'articolazione organizzativa di Sapienza è definita dal [Regolamento generale di Organizzazione](#) che disciplina i caratteri generali dell'organizzazione dell'Ateneo e le relazioni tra i vari organi.



Per il sessennio 2021-2026, Sapienza è guidata dalla Retttrice, 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 la Direttrice Generale, alla quale è attribuita la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo.

L'Amministrazione Centrale è organizzata in Aree dirigenziali con diverse competenze la cui figura di vertice è il Direttore di Area, a loro volta articolate in Uffici e Settori¹⁹. Tale struttura favorisce la condivisione di compiti e la collaborazione a tutti i livelli, permettendo un flusso continuo di informazioni e di scambi.



¹⁸ L'organizzazione della Governance di Sapienza è, per le dimensioni dell'Ateneo, articolata e complessa. L'attuale assetto vede una struttura a matrice, suddivisa in macroaree. Per ulteriori informazioni sull'articolazione della Governance si rimanda al sito: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/governo>, <https://www.uniroma1.it/it/pagina/prorettori-e-delegati>

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

Sapienza nei ranking internazionali

I ranking internazionali delle università sono classifiche elaborate 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.

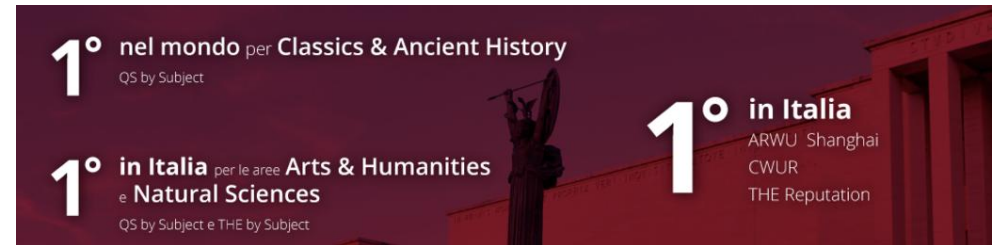
Sapienza, consapevole dell'importanza per l'Ateneo dei ranking a livello locale, nazionale e internazionale in termini di reputazione e del loro impatto in termini di risonanza mediatica e attrattività nei confronti di ricercatori, studenti e le loro famiglie, partecipa da anni alle principali classifiche nazionali e internazionali²⁰.

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.

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.

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

L'ultima edizione della classifica **QS World University Rankings**, pubblicata il 19 giugno 2025 e tra le più importanti in ambito internazionale, ha collocato Sapienza al primo posto tra le università generaliste italiane, 128esima al mondo e seconda in Italia. Si tratta del miglior posizionamento



Al fine di condividere con tutta la comunità i diversi aggiornamenti sulle classifiche internazionali, il sito istituzionale prevede un'apposita pagina web 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.

²⁰ <https://www.uniroma1.it/it/notizia/la-sapienza-nei-ranking>

mai ottenuto dall'Ateneo nella prestigiosa classifica internazionale. In particolare, Sapienza è risultata la migliore università italiana per Employment Outcomes (92esima al mondo), che valuta il tasso occupazionale e le prospettive di carriera dei propri laureati nel mercato del lavoro, International Research Network (61esima al mondo), che misura il tasso di pubblicazioni scientifiche con co-autori internazionali, e Academic Reputation (65esimo posto al mondo), che valuta la reputazione accademica attraverso sondaggi partecipati da oltre 127.000 docenti e ricercatori in tutto il mondo.



Nel 2025, Sapienza ha inoltre confermato per il quinto anno consecutivo il **primato assoluto a livello mondiale nella classifica QS World University Rankings by Subject in Classics and Ancient History** e quello nazionale in due aree tematiche su cinque: *Arts & Humanities* e *Natural Sciences*, rispettivamente al 40esimo e 61esimo posto mondiale. Il ranking QS analizza 55 materie raggruppate in 5 ampie aree tematiche e Sapienza si è classificata in 46 discipline, registrando un miglioramento a livello di macroaree, con 3 di esse posizionate nella top 100 (*Arts & Humanities*, *Natural Sciences*, *Engineering & Technology*). Sapienza detiene 16 primati nazionali nelle seguenti materie: *Classics & Ancient History* (1), *Archaeology* (11), *Physics & Astronomy* (40), *Psychology* (63),

Nursing (51-100), *Statistics & Operational Research* (51-100), *Theology, Divinity & Religious Studies* (51-100), *Dentistry* (51-120), *Library & Information Management* (51-100), *History* (51-100), *Development Studies* (51-100), *Anthropology* (51-100), *Anatomy & Physiology* (51-100), *Biological Sciences* (122), *Linguistics* (101-150), *Earth & Marine Sciences* (101-150). Sapienza si posiziona tra i primi 50 atenei al mondo in 4 materie e tra i primi 100 al mondo in 25 materie.

L'agenzia internazionale **THE Times Higher Education** ha collocato nel 2025, nella classifica **World University Rankings edizione 2026**, la Sapienza in 170esima posizione a livello mondiale e al terzo posto tra gli Atenei italiani. Guadagnando 15 posizioni in un anno, Sapienza conferma un trend in crescita e raggiunge il miglior risultato di sempre in questa classifica. La stessa agenzia THE, nella classifica **2025 World Reputation Ranking**, ha collocato la Sapienza in 90esima posizione, registrando un avanzamento rispetto alla fascia 91-100 del ranking 2024 e al primo posto delle università italiane; nella classifica **World University Rankings by Subject 2025** ha assegnato alla Sapienza la prima posizione in Italia e la 33esima a livello mondiale in *Arts and Humanities*, con un miglioramento di 10 posizioni rispetto lo scorso anno. Per quanto riguarda i Top 100 a livello mondiale, la disciplina *Law* si colloca alla 75esima posizione, mentre *Physical Sciences* alla 99esima.

La Sapienza nel 2025 è stata confermata per il quarto anno consecutivo in vetta alla classifica **Academic Ranking of World Universities (Arwu²¹)**, a cura dell'organizzazione indipendente Shanghai Ranking Consultancy, collocandosi come primo e unico ateneo italiano nella fascia 101-150. La

²¹ Arwu considera le migliori 1000 università mondiali su oltre 2500 censite e circa 18.000 stimate al mondo. Per le prime 100 università della classifica di Shanghai sono esplicitati la posizione e il punteggio secondo i parametri utilizzati. Le altre sono suddivise in gruppi da 50-100.



stessa agenzia nella classifica **Global Ranking of Academic Subjects 2025** (GRAS), ha confermato Sapienza al primo posto in Italia e tra le prime 50 posizioni a livello mondiale in 5 discipline: Aerospace Engineering (20esimo posto), Physics (21esimo posto), Mechanical Engineering (38esimo posto), Pharmacy & Pharmaceutical Science (41esimo posto), Automation & Control (47esimo posto). La Sapienza ha ottenuto 6 primati italiani in Physics (21), Mechanical Engineering (38), Telecommunication Engineering (51-75), Ecology (101-150), Psychology (101-150), Chemistry (151-200).

Sapienza si conferma al primo posto in Italia nel ranking dell'agenzia *Center for World University Rankings (Cwur)*²², che ha pubblicato l'edizione 2025 della propria classifica mondiale annuale. L'Ateneo mantiene la posizione per il 14esimo anno consecutivo, fin dalla istituzione di questa classifica universitaria avvenuta nel 2012, 125esima posizione al mondo, 41esima in Europa. La classifica valuta la qualità dell'istruzione (25%), l'occupazione degli alunni (25%), la qualità della docenza (10%) e le prestazioni di ricerca (40%) senza fare affidamento su sondaggi e dati universitari.

L'Ateneo sottopone le proprie policy e azioni sulla sostenibilità alla valutazione delle agenzie internazionali di ranking universitari²³. Sapienza è tra le prime 200 università al mondo per sostenibilità secondo la classifica **QS Sustainability Rankings 2026**, ranking che valuta come le università stiano affrontando i più importanti problemi ambientali e sociali secondo un approccio ESG (Environment - Social - Governance) che propone una visione alternativa agli SDG (Sustainable Development Goals) dell'Agenda Onu 2030. L'agenzia internazionale di ranking universitari Quacquarelli Symonds posiziona il nostro Ateneo al 188esimo posto su 1.994 classificati. Anche la classifica mondiale *THE Impact Ranking* dell'agenzia Times Higher Education, certifica il miglioramento della Sapienza sui temi dell'Agenda 2030. Il ranking che valuta le università rispetto agli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite, analizzando ricerca, amministrazione, sensibilizzazione e insegnamento, posiziona Sapienza tra le prime 300 università al mondo su 2.318 totali.



²² La classifica Cwur prende in considerazione 2000 università su 21.462 censite.

²³ [La Sapienza partecipa ai ranking internazionali sulla sostenibilità](#)

Sapienza per la diversità, l'equità e l'inclusione

Da tempo Sapienza riconosce il ruolo fondamentale della promozione delle pari opportunità e dedica attenzione alle tematiche di genere, al fine di creare un ambiente universitario il più possibile inclusivo e rispettoso di tutte le diversità e un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo, considerando le esigenze e le necessità dell'intera Comunità. A marzo 2025 Sapienza ha rinnovato la composizione del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità (CUG) per garantire la tutela delle pari opportunità e favorire la promozione del benessere organizzativo. Una specifica sezione del sito istituzionale ("[Quarta Missione: diversità, equità e inclusione](#)") raccoglie tutti i collegamenti alle iniziative di Sapienza.

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.

A partire dall'edizione 2020, adottando le Linee Guida CRUI in materia, il [Bilancio di Genere](#) è stato elaborato come documento autonomo con l'obiettivo di rendere la dimensione del genere centrale e pienamente focalizzata nelle azioni e nelle decisioni di Sapienza, restituendo un'immagine dinamica della distribuzione di genere nelle diverse componenti della Comunità nonché della partecipazione di donne e uomini negli organi di governo, ai vari livelli, dell'Ateneo; un gruppo di lavoro dedicato, coordinato dalla Delegata alle Politiche per le pari opportunità, ne cura i contenuti.

Nel 2025 è stato pubblicato il Bilancio di genere 2024, basato su dati 2023, che conferma un equilibrio di genere immutato in tutto il quinquennio 2019-2023. La rilevazione sui dati 2023 presenta tuttavia una variazione significativa rispetto alle carriere dei/delle docenti, notoriamente caratterizzate dal cosiddetto soffitto di cristallo: a livello di associate/i, diminuisce infatti lo squilibrio tra i due generi nel 2023 rispetto al 2022 a favore delle associate, come già rilevato nell'anno precedente. Più rilevante è l'aumento della presenza femminile registrato per la prima volta tra le ordinarie. La forbice si apre di più a sfavore delle donne, nell'ultimo anno rispetto al 2021 per la categoria assegniste/i, diminuzione da registrare perché è andata aumentando nel tempo.

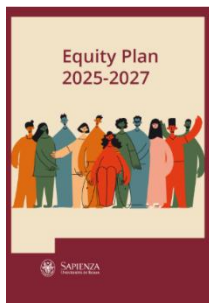
Il documento riporta per questa edizione anche un estratto del rapporto della Commissione europea She Figures 2024, dedicato all'uguaglianza di genere nella ricerca e nell'innovazione nell'Unione Europea.

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



Il [Gender Equality Plan - GEP](#) è il documento progettuale e programmatico per valorizzare la piena partecipazione di tutte le persone alla vita dell'Ateneo, favorendo la cultura del rispetto, il contrasto alle discriminazioni di genere e la promozione dell'effettiva uguaglianza di genere attraverso una serie di azioni perseguite nell'arco temporale di riferimento. Il primo GEP, riferito al triennio 2022-2024, è stato realizzato sulla base del Bilancio di genere di Sapienza e declinava le cinque aree tematiche individuate dalla Commissione europea secondo obiettivi e azioni coerenti con le politiche già intraprese nel contesto specifico dell'ecosistema di Sapienza". Al termine del primo triennio, al fine di dare continuità e coerenza alle politiche per l'equità di genere intraprese e come definitiva assunzione di responsabilità dell'Ateneo sui processi di valorizzazione delle differenze, Sapienza ha deciso di rendicontare i risultati raggiunti e, in un'ottica di miglioramento continuo, di utilizzarli come punto di partenza per impostare il nuovo

Gender Equality Plan 2025-2027 coinvolgendo tutte le figure istituzionali di riferimento per i temi dell'inclusione, della parità e delle pari opportunità. Al fine di consolidare la percezione di Sapienza come ambiente sicuro e inclusivo, è stata prevista, tra l'altro, una formazione specifica su tematiche di genere, orientamento sessuale e identità di genere per tutto il personale, e la promozione di Safe Zones, ovvero spazi fisici diffusi (in cui operano dipendenti Sapienza) volti a favorire l'attenzione a linguaggi appropriati e comportamenti inclusivi.



L'Equity Plan

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

Il Piano Triennale delle Azioni Positive - PAP 2025-2027



Il PAP, predisposto dal Comitato Unico di Garanzia (CUG), è uno strumento essenziale per promuovere l'eguaglianza tra i generi, per integrare la prospettiva di genere in tutte le politiche dell'Ateneo, anche al fine di rendere più trasparente ed equa l'assegnazione delle risorse economiche e per assicurare il contrasto di ogni forma di discriminazione in stretta sinergia con i principali documenti di programmazione dell'Ateneo.

Il Piano Triennale delle Azioni Positive 2025-2027 individua tre distinte linee di azione, ciascuna declinata in azioni positive da porre in essere per le quali sono specificate le persone responsabili, le persone destinatarie e gli organi istituzionali destinatari, le risorse disponibili, gli indicatori per la valutazione dell'azione positiva, l'allineamento dell'azione positiva con gli SDG (Sustainable Development Goals) dell'Agenda ONU 2030, il timing per la realizzazione.

Contrasto alle discriminazioni e alla violenza di genere

Diverse sono le figure e le iniziative previste dalla Sapienza per favorire le segnalazioni, l'adozione delle misure, l'inclusione e contrastare discriminazioni e molestie: dal Centro antiviolenza alla Consigliera di fiducia, dalle attività di counseling psicologico alle carriere alias, dai percorsi formativi (come "[La cassetta degli attrezzi contro la violenza di genere](#)" e il ciclo di incontri "[Riconoscere, nominare, contrastare la violenza](#)"), agli organi di segnalazione, come i Garanti delle Studentesse e degli Studenti.

Sapienza ha inoltre approvato il nuovo "[Codice di condotta per la tutela delle dignità delle persone e la prevenzione delle molestie](#)": fondato su principi di rispetto, tutela della libertà personale e condanna di ogni forma di molestia, stabilisce in modo inequivocabile che ogni atto o comportamento molesto è inammissibile, e riconosce il diritto di tutte le persone che studiano o lavorano nell'Ateneo – a qualsiasi titolo – a essere trattate con dignità, nonché a denunciare eventuali intimidazioni o ritorsioni subite.

Tra le iniziative in favore della promozione dell'identità di genere, Sapienza sin dal 2018 con il "Regolamento per l'attivazione e gestione della carriera alias" garantisce alla comunità studentesca un ambiente di studio sereno, attento alla tutela della riservatezza e della dignità dell'individuo, in attuazione dei principi di libertà e di inviolabilità della persona e del diritto all'identità personale. Al fine di garantire anche al personale docente, tecnico-amministrativo ed alle/agli assegniste/i di ricerca un ambiente lavorativo improntato ai suddetti principi, dal 2024 un Regolamento dedicato assicura la possibilità di attribuire una "identità alias" anche al personale docente, alle assegniste e agli assegnisti di ricerca e al personale tecnico-amministrativo di Sapienza Università di Roma.



Nel corso del 2025 la Comunità Sapienza è stata profondamente colpita dal femminicidio di una sua studentessa, Ilaria Sula. Di fronte a questo episodio non vi è stata solo una forte reazione di dolore e testimonianza per l'accaduto e di solidarietà verso la famiglia di Ilaria, ma anche azioni concrete nella direzione di potenziare gli strumenti contro la violenza di genere. Nella seduta dell'8 maggio 2025 gli organi di governo hanno approvato la costituzione di parte civile

dell'Ateneo nel processo penale sul femminicidio di Ilaria Sula, e uno spazio studio è stato dedicato alla studentessa con una sentita cerimonia pubblica che ha coinvolto tutta la comunità.

Tra le numerose iniziative dedicate si ricorda la "[Giornata di riflessione sul tema della violenza contro le donne in memoria di Ilaria Sula](#)", organizzata dal Dipartimento di Scienze statistiche della Sapienza il 23 giugno 2025.

Sapienza ha inoltre istituito un [concorso in memoria di Ilaria Sula](#), per premiare le tesi di laurea, laurea magistrale e dottorato discusse nell'a.a. 2024-2025, su tematiche inerenti alla violenza maschile contro le donne e alla discriminazione di genere.

L'Assicurazione della Qualità

Fin dal 2005 Sapienza dispone di un proprio Sistema per l'Assicurazione della Qualità (AQ)²⁴, strutturato in modo che le attività e i servizi offerti negli ambiti della didattica, della ricerca e della terza missione soddisfino le aspettative e le esigenze dei soggetti che ne usufruiscono o che siano interessati a usufruirne, in coerenza con la missione, gli obiettivi strategici e le politiche dell'Ateneo. Dal 2009 un presidio stabile, il Team Qualità (TQ²⁵), coordina le politiche per la qualità, la programmazione, l'attuazione e la gestione dei processi, e le azioni per la loro realizzazione a livello centrale e periferico; l'attuale TQ opera in coerenza con la normativa sul sistema Autovalutazione, Valutazione periodica, Accreditamento (AVA). La positiva interazione tra TQ, NVA e gli altri attori del sistema permette la circolazione delle informazioni e il complessivo coordinamento delle iniziative di assicurazione della qualità. Il Sistema di AQ ha come obiettivo principale l'esercizio di un'autonomia responsabile e affidabile nell'uso delle risorse pubbliche e nei comportamenti collettivi e individuali di tutti i componenti della Comunità Sapienza che concorrono, ciascuno per specifico ruolo e responsabilità, alle missioni strategiche dell'Ateneo.

Le politiche per l'AQ sono costantemente aggiornate e adeguate in coerenza con l'evoluzione del sistema AVA e degli indirizzi del MUR e dell'ANVUR. L'entrata in vigore del modello AVA3²⁶ ha rappresentato un'importante occasione di sviluppo del sistema di AQ di Ateneo, che il Team Qualità ha accompagnato attraverso la revisione e il progressivo affinamento degli strumenti, dei processi e delle metodologie già in essere.

Nel 2025, in preparazione della visita di accreditamento periodico della Commissione di esperti di valutazione incaricati dall'Anvur, Sapienza ha intensificato le attività volte ad aggiornare il sistema documentale e a consolidare l'approccio PDCA (plan-do-check-act) in tutte le attività e i processi di AQ.

Nel corso del 2025 l'Ateneo ha proseguito il percorso di rafforzamento del proprio Sistema di Assicurazione della Qualità anche attraverso l'aggiornamento dei principali documenti di autovalutazione e monitoraggio.

Il documento "**Politiche per la Qualità di Sapienza**"²⁷, aggiornato nel 2024 è stato ulteriormente rivisto per allinearlo al Piano Strategico revisionato e agli *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG).

Il documento, nel delineare le Politiche per la Qualità di Sapienza, espresse in modo formale dal Sistema di Governo dell'Ateneo, chiarisce gli standard di qualità a cui l'Ateneo tende, condividendo le aspettative con tutti i membri della Comunità Sapienza, in un'ottica di trasparenza, coerenza delle azioni e miglioramento continuo, anche ai fini dei processi di accountability e rendicontazione esterna

²⁴ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/assicurazione-qualita-sapienza>

²⁵ Statuto vigente di Sapienza, art. 4, comma 7. Per ulteriori informazioni sul Team Qualità consultare la pagina sul sito istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/team-qualita>

²⁶ In attuazione del DM n. 1154/2021, l'ANVUR ha varato il modello di accreditamento AVA3, che riguarda tutte le missioni istituzionali degli Atenei – Didattica, Ricerca, Terza Missione/Impatto Sociale – e comprende anche l'ambito delle risorse (finanziarie, strutturali e di personale). Per ulteriori informazioni: <https://www.anvur.it/attivita/ava/accreditamento-periodico/modello-ava3/strumenti-di-supporto/>

²⁷ L'ultimo aggiornamento del documento è disponibile alla seguente pagina. <https://www.uniroma1.it/it/pagina/assicurazione-qualita-sapienza>



È stato predisposto il **Riesame Annuale del Sistema di AQ**²⁸, finalizzato a verificare l'efficacia delle politiche e delle azioni di miglioramento adottate, monitorando lo stato di attuazione degli interventi già individuati nel Riesame 2024 e definendo le ulteriori azioni da intraprendere. L'analisi è stata sviluppata secondo la logica del miglioramento continuo (PDCA), consentendo di aggiornare il quadro delle azioni concluse, di quelle in corso e delle nuove iniziative programmate.

L'Ateneo ha inoltre aggiornato il **Riesame del Sistema di Governo**²⁹, in continuità con l'esercizio avviato nel 2024, verificando l'attuazione delle azioni di miglioramento già individuate e raccogliendo le evidenze fornite dalla Governance in relazione alle attività svolte nel corso del 2025. Il Riesame è stato sviluppato in coerenza con i principali documenti di programmazione e con il Sistema di Assicurazione della Qualità, tenendo conto dell'evoluzione del contesto interno ed esterno, delle prestazioni conseguite e dell'analisi dei rischi e delle opportunità di miglioramento.

In preparazione della visita di accreditamento periodico dell'ANVUR, l'Ateneo ha infine realizzato l'**Autovalutazione dei Requisiti di Sede**, adottando il modello del *Gruppo integrato di Ateneo*, composto da rappresentanti della Governance, del Team Qualità, delle Aree dell'Amministrazione e del Gruppo di supporto al TQ. L'attività ha costituito un'importante occasione di analisi condivisa del Sistema di Assicurazione della Qualità e di verifica del livello di maturità organizzativa dell'Ateneo in vista della visita di accreditamento.

Nel corso del 2025 l'Ateneo ha rafforzato anche le **attività di supporto, monitoraggio, formazione e sviluppo degli strumenti operativi**, in coerenza con il modello AVA3 e con l'obiettivo del miglioramento continuo.

Particolare attenzione è stata dedicata alla **formazione** dei principali attori del sistema di AQ. Sono stati organizzati incontri rivolti ai rappresentanti dei Corsi di Studio, dei Corsi di Dottorato, dei Dipartimenti e delle Facoltà, nonché ai Presìdi, ai Direttori di Dipartimento, ai Manager Didattici di Facoltà, alle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, ai Comitati di Monitoraggio e ai referenti della didattica dipartimentale. Il modello formativo, ormai consolidato, integra l'approfondimento dei principi dell'Assicurazione della Qualità con l'analisi dei processi previsti dal modello AVA3, favorendo una progressiva diffusione della cultura della qualità all'interno dell'Ateneo.

In preparazione della visita di accreditamento periodico sono stati inoltre realizzati specifici percorsi formativi dedicati all'**autovalutazione dei Requisiti di Sede**. A tali iniziative si sono affiancati, in collaborazione con la CRUI, ulteriori incontri di formazione rivolti alla comunità universitaria, finalizzati ad accrescere la conoscenza del modello AVA3 e a rafforzare la partecipazione ai processi di Assicurazione della Qualità.

Nel 2025 è proseguito anche il **percorso di valorizzazione del ruolo della componente studentesca nel Sistema di AQ**. In continuità con gli anni precedenti, sono state promosse le attività di rilevazione delle opinioni degli studenti sulla didattica e, a seguito del rinnovo delle rappresentanze

²⁸ Il riesame del sistema di Assicurazione della Qualità 2025 è pubblicato alla pagina <https://www.uniroma1.it/it/pagina/assicurazione-qualita-sapienza>; è stato presentato agli Organi di Governo nella seduta congiunta del 12.01.2026.

²⁹ Il riesame del sistema di Governo 2025 è pubblicato alla pagina <https://www.uniroma1.it/it/pagina/assicurazione-qualita-sapienza>

negli Organi di governo e negli organismi di AQ, il Team Qualità ha realizzato un programma dedicato di incontri formativi finalizzato ad approfondire il funzionamento del Sistema di AQ e le responsabilità connesse ai diversi ruoli ricoperti.

Con riferimento alla formazione dottorale, l'Ateneo ha consolidato il **sistema di monitoraggio dei Corsi di Dottorato**, avviando il primo Riesame ciclico dei Corsi secondo la logica del miglioramento continuo (PDCA). Il processo, supportato da linee guida e strumenti predisposti dal Team Qualità, è finalizzato a valutare l'efficacia del sistema di AQ dei Corsi di Dottorato e a individuare punti di forza, aree di miglioramento e conseguenti azioni di sviluppo. A supporto di tale percorso, Sapienza ha inoltre approvato il documento "**Politiche e programmazione dell'Offerta Formativa di III livello: i Corsi di Dottorato di Ricerca**"³⁰, completando il quadro delle politiche dedicate ai diversi livelli della formazione universitaria.

L'Ateneo ha inoltre proseguito il **rafforzamento delle politiche di internazionalizzazione**, sviluppando strumenti di monitoraggio dell'offerta formativa internazionale, degli accordi di mobilità e delle esperienze svolte all'estero da studenti e dottorandi. In risposta alle osservazioni formulate dal Nucleo di Valutazione nella Relazione annuale 2024, il Consiglio di Amministrazione ha istituito una specifica Commissione incaricata di individuare e coordinare le azioni di miglioramento in tale ambito.

Significativi sviluppi hanno interessato anche il sistema di Assicurazione della Qualità della **Ricerca**. Nel luglio 2025 l'Ateneo ha approvato il documento "**Politiche di Ateneo per la Ricerca e l'Innovazione**"³¹, che definisce il quadro strategico delle politiche di ricerca in coerenza con il Piano Strategico e con lo Statuto. Il documento individua le principali direttrici di sviluppo dell'Ateneo, fondate sulla valorizzazione del capitale umano, sul rafforzamento della ricerca interdisciplinare, sulla responsabilità sociale, sul potenziamento delle infrastrutture scientifiche e sull'utilizzo di strumenti digitali per il monitoraggio delle attività di ricerca. Contestualmente è stata realizzata una sezione dedicata al Monitoraggio della Ricerca, finalizzata a supportare il processo decisionale e il miglioramento continuo.

Per quanto riguarda la **Terza Missione**, l'Ateneo ha consolidato il proprio sistema di autovalutazione e monitoraggio attraverso l'adozione di *Linee guida e di un Vademecum* dedicati³², il censimento permanente delle attività mediante una piattaforma informatizzata e l'organizzazione di momenti di confronto e condivisione di buone pratiche anche in ambito internazionale. A supporto delle attività di valutazione e della VQR 2020-2024 è stata inoltre istituita la Cabina di Regia dei Referenti di Terza Missione di Facoltà³³, con funzioni di coordinamento tra Governance, Amministrazione centrale, Facoltà e Dipartimenti, contribuendo al rafforzamento di un sistema integrato di valorizzazione delle attività di Terza Missione dell'Ateneo.

³⁰ Il documento è pubblicato alla pagina [Assicurazione Qualità Sapienza | Sapienza Università di Roma](#)

³¹ Il documento è pubblicato alla pagina [Assicurazione Qualità Sapienza | Sapienza Università di Roma](#)

³² <https://www.uniroma1.it/it/pagina/monitoraggio-e-valutazione-di-impatto-della-terza-missione>

³³ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/cabina-di-regia-di-referenti-di-terza-missione-di-facolta>

Le iniziative di Comunicazione³⁴

Il Piano di comunicazione

Il Piano di comunicazione è lo strumento di programmazione annuale degli obiettivi e delle azioni di comunicazione, che coordina gli attori coinvolti presenti all'interno della comunità professionale di Sapienza. Il Piano, elaborato regolarmente dal 2009 secondo le indicazioni della legge 150/2000 sulla comunicazione delle pubbliche amministrazioni, è sempre stato pubblicato da Sapienza in un'apposita pagina del sito istituzionale³⁵.

A partire dal 2022, il Piano di Comunicazione è stato integrato nel PIAO (vedi paragrafo 3.7 del PIAO 2025-2027).

Le attività previste nel piano e realizzate nel 2025 hanno riguardato in particolare il miglioramento dell'interfaccia del sito web di Ateneo. Per questo progetto, per ragioni di fattibilità tecnica, è stato scelto di procedere in due step, realizzando nel 2025 la home page e programmando per l'anno successivo l'intervento sul sito nel complesso. La nuova home, che presenta un look and feel rinnovato, punta a migliorare l'esperienza utente, esponendo il menu di navigazione fino al terzo livello e prevedendo contenuti organizzati per fasce orizzontali, corrispondenti alle missioni universitarie e ad alcune dimensioni trasversali (internazionalità, vivere il campus).

Nel corso dell'anno, come previsto dal Piano di comunicazione, è proseguita ancora l'attività sulle piattaforme digitali dedicate alla platea studentesca. All'interno del catalogo dei corsi di studio, già rinnovato negli anni precedenti, è stata ulteriormente ottimizzata l'esposizione dei corsi, a partire da quelli oggetto della visita di accreditamento Anvur prevista nel 2026). Per quanto riguarda il portale delle carriere studenti Infostud, in continua manutenzione evolutiva, sono state rinnovate numerose procedure di carattere contabile.

Nell'ambito della comunicazione istituzionale centrale, come programmato nel 2025 è proseguita la pubblicazione della rivista Sapienza Magazine, con l'uscita di due numeri, con dossier riguardanti i poli universitari sul territorio e i 90 anni della Città universitaria.

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

Attività Settore Stampa e Comunicazione

Nel 2025 il settore ha sviluppato ulteriormente la produzione di contenuti comunicativi destinati ai media e ai diversi pubblici della Sapienza, sia nell'ambito della comunicazione istituzionale sia in quella scientifica.

Le attività di comunicazione istituzionale sono state potenziate in coerenza con le strategie individuate dalla Governance estendendo la diffusione delle notizie verso i pubblici di riferimento, sia nell'ambito delle media relations e sia in quello dei social media. I risultati raggiunti sono ragguardevoli,

³⁴ Paragrafo redatto in collaborazione con l'Ufficio Promozione e Relazione esterne di ASOF e con il Settore Stampa e Comunicazione (Ufficio Rettorato).

³⁵ 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).



anche in relazione alla rilevanza e alla varietà delle iniziative di Ateneo che hanno insistito sui temi della pace e dell'accoglienza, come pure dell'inclusione e delle pari opportunità.

Hanno riscosso ampia eco le attività legate alle operazioni umanitarie che hanno visto Sapienza protagonista in sinergia con istituzioni nazionali e locali, a partire dal piano sanitario per la popolazione materno-infantile sviluppato nell'ambito del programma "Food for Gaza", grazie al quale sono stati accolti e curati i piccoli pazienti oncologici provenienti dalla Striscia; inoltre ampio spazio sui media e sui social è stato dato all'accoglienza di ricercatori e studiosi palestinesi grazie a bandi di Ateneo dedicati, come pure agli arrivi a più riprese di studentesse e studenti gazawi. Più in generale, il dialogo e la pace sono stati centrali nelle attività di comunicazione, a valle di eventi di terza e quarta missione come ad esempio il "Facciamo pace tour", il "Workshop Pace ed economia dei Diritti umani" e il Sapienza Peace Village allestito in occasione della Giornata internazionale dei Diritti umani. Grande successo di pubblico e riscontro sui media della mostra dedicata alla figura di Martin Luther King allestita presso la città universitaria. Particolare attenzione è stata rivolta alla mission relativa all'inclusione e alle pari opportunità, da sempre uno degli asset portanti dell'attuale Governance e ambito in cui l'attività di media relations è stata ricca e articolata, in ragione delle molte iniziative promosse dall'Ateneo. Quest'anno, la comunità universitaria si è stretta nel ricordo della studentessa Ilaria Sula, vittima di femminicidio, barbaramente uccisa nel mese di marzo 2025. Per Ilaria e per tenere viva la sua memoria sono state realizzate molteplici iniziative: l'intitolazione di nuovi spazi studio, l'istituzione di un Premio a lei dedicato, incontri di riflessione sulla violenza maschile contro le donne, la costituzione di parte civile nel processo attualmente in corso. Le attività di comunicazione sulle tematiche di genere hanno spaziato dal corso transdisciplinare "La cassetta degli attrezzi contro la violenza di genere", al ciclo di incontri in aula magna "Una giornata non basta", a provvedimenti specifici come il nuovo "Codice di condotta per la tutela della dignità delle persone e per la prevenzione delle molestie" e "Libere di studiare", una misura che introduce l'esenzione dalle tasse universitarie per le persone vittime di violenza di genere e per gli orfani di femminicidio.

La volontà politica e culturale con cui Sapienza intende promuovere nuovi modelli di dialogo con i territori ha trovato riscontro nella decisione di svolgere a Rieti la Cerimonia di Inaugurazione dell'Anno accademico 2024-25, una felice intuizione ampiamente ripresa dalle testate giornalistiche e amplificata nelle interazioni social. Tale iniziativa, come pure l'istituzione del nuovo corso di laurea in Psicologia a Rieti, e d'altro canto l'accordo di concessione dell'ex Garage Ruspi a Latina formalizzato a febbraio 2025 e seguito dopo pochi mesi da un protocollo d'intesa per attività nel settore farmaceutico, hanno ulteriormente consolidato sinergie e alleanze con testate di cronaca regionale e locale.

La comunicazione svolta nell'ambito del partenariato Rome Technopole è stata costante e capillare, ed ha accompagnato le tappe di un percorso cominciato quest'anno con la sigla dell'accordo con Roma Capitale che concede il diritto di superficie sull'area di Pietralata per la realizzazione della nuova sede, proseguito con il protocollo d'intesa con la Regione Lazio che ha stanziato un finanziamento per la realizzazione del polo di ricerca, e approvato a dicembre alla posa della prima pietra dell'edificio alla presenza dei principali stakeholders.

È continuato l'investimento costante nella divulgazione scientifica sia in ambito delle attività social che delle media relations, un impegno che ha interessato studi condotti in vari ambiti disciplinari e ha riguardato anche i finanziamenti alla ricerca ottenuti a livello nazionale ed internazionale.



L'ottimo riscontro ottenuto, presentato ai ricercatori e agli enti promotori tramite rassegne stampa mirate, conferma la solidità delle strategie di comunicazione.

Complessivamente nel 2025, all'esito dei comunicati stampa diffusi, sono stati conteggiati un totale di 3.303 uscite giornalistiche, di cui 372 articoli su carta stampata, 146 servizi radio tv e 2.785 articoli su testate on-line.

Per quanto concerne i social media d'Ateneo, la gestione delle varie piattaforme e la produzione di contenuti specifici, calibrati sulle caratteristiche dei diversi pubblici di riferimento, è proseguita con continuità, consolidando ulteriormente la platea dei potenziali destinatari.

Nel corso del 2025 si è inoltre registrata una importante crescita degli utenti sui principali canali social, con percentuali superiori sia rispetto agli anni precedenti, sia rispetto a quelle di altri atenei (UniBo, PoliMI, UniCatt e Luiss): in canale Instagram della Sapienza ha segnato un incremento del +17,1% (da 162.557 a 190.331 follower, nel 2024 l'account era cresciuto del +15,5%) mentre la pagina Facebook della Sapienza ha registrato una rinnovata crescita dell'+11,4% (da 173.531 a 197.205 "mi piace", nel 2024 l'account era cresciuto solo del +1,58%) .

La transizione digitale - Il Piano ICT

Nel corso del 2025 il processo di transizione digitale dell'Ateneo ha registrato un significativo avanzamento, sia sotto il profilo dell'evoluzione dei servizi digitali sia sotto quello del consolidamento della governance dell'ICT.

Le attività realizzate nel corso dell'anno si collocano nel quadro degli obiettivi operativi definiti nel PIAO e si sviluppano lungo tre direttrici principali, che hanno trovato una sistematizzazione organica nel Piano Strategico ICT 2025-2027, approvato nel corso del 2025: il rafforzamento della digitalizzazione dei processi amministrativi, l'innovazione dei servizi digitali a supporto della comunità universitaria e il potenziamento della sicurezza informatica.

Evoluzione della digitalizzazione dei processi

Nel 2025 è proseguito il progetto pluriennale di digitalizzazione e reingegnerizzazione dei servizi, coordinato dalla [Cabina di regia per la digitalizzazione e l'informatizzazione dell'Ateneo](#), con particolare riferimento ai processi dell'area delle risorse umane e alla gestione per processi dell'Amministrazione.

Tra i principali risultati conseguiti si segnala il rilascio della nuova piattaforma **Chàrtis**, evoluzione del repository informativo introdotto nel 2024, nel quale risultano mappati oltre 800 processi amministrativi. La nuova architettura della piattaforma, progettata secondo criteri di maggiore flessibilità e interoperabilità, consente una più efficace integrazione con gli altri sistemi gestionali dell'Ateneo e rafforza la disponibilità di informazioni a supporto dell'analisi organizzativa e dei processi decisionali.

Parallelamente è proseguita l'attività di aggiornamento dei processi già censiti, di digitalizzazione di nuovi procedimenti e di arricchimento delle informazioni correlate, con un progressivo miglioramento della qualità del patrimonio informativo dell'Ateneo e della capacità di analisi dei workflow in chiave digitale.

Nel corso dell'anno sono inoltre stati avviati diversi progetti pilota per l'impiego di strumenti di Intelligenza Artificiale, finalizzati a sperimentarne l'utilizzo nell'ottimizzazione dei servizi agli utenti, nella classificazione automatica dei documenti, nella gestione intelligente delle richieste e nel supporto alle fasi istruttorie degli atti amministrativi, nel rispetto dei principi di affidabilità delle informazioni e di supervisione umana. Tali iniziative si inseriscono in una più ampia strategia di innovazione organizzativa orientata alla riduzione delle attività ripetitive, al miglioramento dei servizi agli studenti e all'introduzione di nuove tecnologie a supporto della didattica.

A sostegno del processo di trasformazione digitale sono stati inoltre realizzati percorsi formativi dedicati allo sviluppo delle competenze digitali del personale tecnico-amministrativo, con l'obiettivo di favorire la diffusione della cultura digitale e valorizzare il capitale umano dell'Ateneo.

Parallelamente è proseguito il potenziamento delle infrastrutture informatiche e dei servizi cloud, assicurando la piena accessibilità agli strumenti digitali anche da remoto e garantendo maggiore flessibilità operativa.



Il Piano Strategico ICT 2025-2027

Il 2025 rappresenta un passaggio particolarmente significativo nel percorso di evoluzione digitale dell'Ateneo anche per l'approvazione del [Piano Strategico ICT 2025-2027](#), deliberato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 ottobre 2025. Il Piano costituisce il quadro unitario di riferimento per la programmazione delle iniziative in ambito ICT, assicurandone la piena coerenza con il PIAO, con gli obiettivi del Decennio Digitale 2030 e con le linee guida nazionali in materia di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione.

In coerenza con le cinque priorità strategiche individuate dal PIAO³⁶, il Piano ICT ha definito cinque aree strategiche di intervento.

La prima riguarda il **miglioramento dei servizi digitali** attraverso il potenziamento dell'interoperabilità dei dati mediante l'integrazione con la Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND), che consente la condivisione delle informazioni relative all'offerta formativa, alle iscrizioni, alle carriere degli studenti e alle procedure di rettifica dei dati.

La seconda area è dedicata alla **valorizzazione del patrimonio informativo**, attraverso la realizzazione di una piattaforma centralizzata per la gestione delle informazioni relative alle infrastrutture tecnologiche e alle aule per la didattica (GTA).

La terza riguarda l'**evoluzione delle principali piattaforme digitali dell'Ateneo**. In tale ambito rientrano il progetto di rinnovamento del sito istituzionale, con la progettazione della nuova homepage e dei nuovi layout dei siti tematici basati sulla piattaforma Drupal 10+, la riprogettazione del portale *corsidilaurea.uniroma1.it* realizzata con il coinvolgimento degli stakeholder dell'Ateneo e il progressivo sviluppo del nuovo sistema per la gestione della didattica e degli studenti (SDS), per il quale nel 2025 sono state rilasciate importanti funzionalità previste dal programma di sviluppo.

La quarta area riguarda l'**evoluzione delle infrastrutture ICT**, attraverso il progressivo rinnovo dei Data Center, il potenziamento delle infrastrutture di rete e dei sistemi di monitoraggio e controllo, nonché l'avvio della sperimentazione dell'infrastruttura di High Performance Computing (HPC), resa operativa nel corso del 2025 a beneficio di un primo gruppo di ricerca.

³⁶ 1) Supporto ai progetti finanziati dal PNRR; 2) Sostegno ai processi di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento (AVA3); 3) Rafforzamento della dimensione internazionale dell'Ateneo; 4) Supporto all'attuazione del Programma triennale 2024-2026 (PRO3); 5) Innovazione organizzativa attraverso la progressiva adozione della gestione per processi.



La quinta area è dedicata al **rafforzamento della sicurezza informatica**, in attuazione della Direttiva europea NIS2 e del decreto legislativo n. 138/2024. Nel corso dell'anno sono state adottate le misure tecniche e organizzative previste dalla normativa, sono stati individuati gli organi competenti in materia di cybersicurezza, è stato emanato il Piano per la gestione e la risposta agli incidenti di sicurezza informatica ed è stata rafforzata la diffusione della cultura della sicurezza attraverso campagne di sensibilizzazione e simulazioni di attacchi di phishing rivolte al personale dell'Ateneo.

Nel complesso, le attività realizzate nel 2025 evidenziano un'evoluzione significativa del processo di trasformazione digitale dell'Ateneo. L'integrazione tra innovazione tecnologica, digitalizzazione dei processi, sviluppo delle competenze, potenziamento delle infrastrutture e rafforzamento della cybersicurezza ha consentito di consolidare le basi del Piano Strategico ICT, configurando la transizione digitale come uno dei principali fattori abilitanti per il miglioramento dell'efficacia amministrativa, della qualità dei servizi e della capacità di governo dell'Ateneo

SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

2.1 Valore Pubblico

La pianificazione strategica

L'impegno dell'Ateneo, della sua Governance, della Comunità accademica e amministrativa emerge da tutti i documenti di programmazione e rendicontazione degli ultimi anni e in particolare dal Piano Strategico (PS), che Sapienza redige da quasi vent'anni³⁷ in cui traccia ed aggiorna periodicamente le linee di sviluppo che intende perseguire nel medio-lungo periodo; il PS costituisce la base per la programmazione annuale e pluriennale dell'Ateneo, in coerenza con la normativa vigente. La realizzazione della pianificazione strategica dell'Ateneo avviene infatti attraverso la programmazione operativa³⁸ (Piano integrato delle attività e dell'organizzazione) e di allocazione delle risorse in fase di programmazione finanziaria (Bilancio di Previsione), nonché attraverso il Piano triennale *ex lege* 43/2005.

Il documento è, dal 2022, anche la sede in cui sono definiti **Missione**, **Visione** e **Valori** dell'Ateneo, che riflettono e rafforzano l'identità di Sapienza; nella loro stessa formulazione è evidente il Valore Pubblico generato dalla funzione complessiva che l'Ateneo svolge oggi, e nelle sue intenzioni future, nel rispetto di valori condivisi da tutta la Comunità.

Il vigente Piano Strategico 2022-2027, "Insieme attraversare i confini e permeare il futuro", è stato oggetto, dai primi mesi del 2025, di un articolato percorso di aggiornamento di metà ciclo al fine di adeguare l'analisi di contesto e le priorità strategiche in base agli esiti del monitoraggio dell'andamento del Piano e all'evoluzione del quadro di riferimento, arricchitosi nel tempo di nuovi elementi sia interni che esterni. Si è inteso in questo modo rafforzare la coerenza tra strategie, Governance e strumenti di attuazione³⁹.

L'aggiornamento ha tenuto conto degli esiti del monitoraggio continuo del Piano, svolto dalla *Governance* attraverso il sistema di obiettivi definito seguendo la logica del *cascading*, che consente di verificare l'attuazione delle strategie dell'Ateneo mediante gli obiettivi operativi del PIAO, oltre che attraverso l'analisi dell'andamento di un set di indicatori selezionati tra quelli di rilevanza strategica per Sapienza (indicatori ministeriali, ANVUR

³⁷ I Piani strategici di Sapienza sono disponibili alla [seguente pagina istituzionale](#)

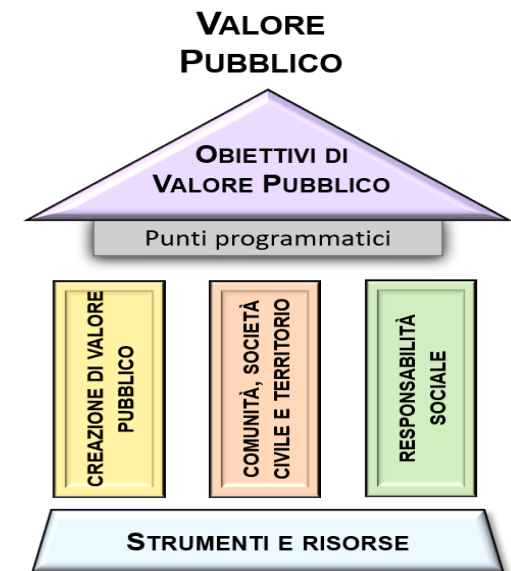
³⁸ Il sistema di obiettivi di *performance* 2025-2027, che si rendiconta nella sezione 2.2. del presente documento, esplicita il *cascading* degli obiettivi operativi dagli ambiti strategici del Piano 2022-2027.

³⁹ Il documento è stato approvato dagli Organi collegiali di Sapienza in seduta congiunta il 25/11/2025, delibera n. 9, e successivamente integrato con il dettaglio di indicatori e target nel mese di dicembre 2025 (approvato dal CdA il 2/12/2025 con del. n. 454 - e dal SA il 09/12/2025 del. n. 306).

e indicatori formulati dall'Ateneo)⁴⁰. L'Ateneo ha così monitorato, nel primo periodo di vigenza del Piano Strategico, la **performance istituzionale** di Sapienza, ossia la dimensione individuata dal SMVP⁴¹ per valutare gli effetti concreti delle strategie dell'Ateneo nella creazione di Valore Pubblico. L'aggiornamento, svolto con approccio partecipativo analogo a quello adottato per la stesura originaria, ha previsto il confronto con gli *stakeholder* e l'elaborazione di una nuova analisi SWOT, basata anche sui risultati delle SWOT dipartimentali, riallineando le strategie dell'Ateneo con le esigenze di tutte le Strutture. Parallelamente è stato aggiornato il repertorio di immagini, per garantire la coerenza dell'impostazione grafica. La revisione è stata condotta senza incidere sugli elementi caratterizzanti del Piano, che definisce una mappa strategica volta a evidenziare come il perseguimento delle missioni istituzionali dell'Ateneo generi Valore Pubblico: è stata confermata l'impostazione originaria, articolata in **quattro ambiti strategici** tra loro funzionalmente connessi, attraverso i quali il **Valore Pubblico** viene prodotto mediante **strumenti** operativi di lungo periodo e **risorse** dedicate, in un'interazione costante con la **comunità accademica**, la **società civile** e il **territorio**, nel quadro di consolidati valori di **responsabilità sociale**.

Ciascuno dei quattro ambiti è articolato in punti programmatici che ne deliniano i contenuti; da questi si è partiti per introdurre **la principale innovazione del Piano: la definizione di Obiettivi di Valore Pubblico (OVP)**, una scelta assunta per evidenziare in modo più chiaro i campi di intervento ritenuti strategici e armonizzare il lessico del Piano con le recenti disposizioni normative in ambito PIAO.

In questa prospettiva aggiornata, dalla declinazione dei 4 ambiti strategici e dei rispettivi punti programmatici si giunge alla definizione degli Obiettivi di Valore Pubblico coerenti con la **missione**, i **valori** e la **visione** di Sapienza e con la dinamica del contesto nazionale e internazionale

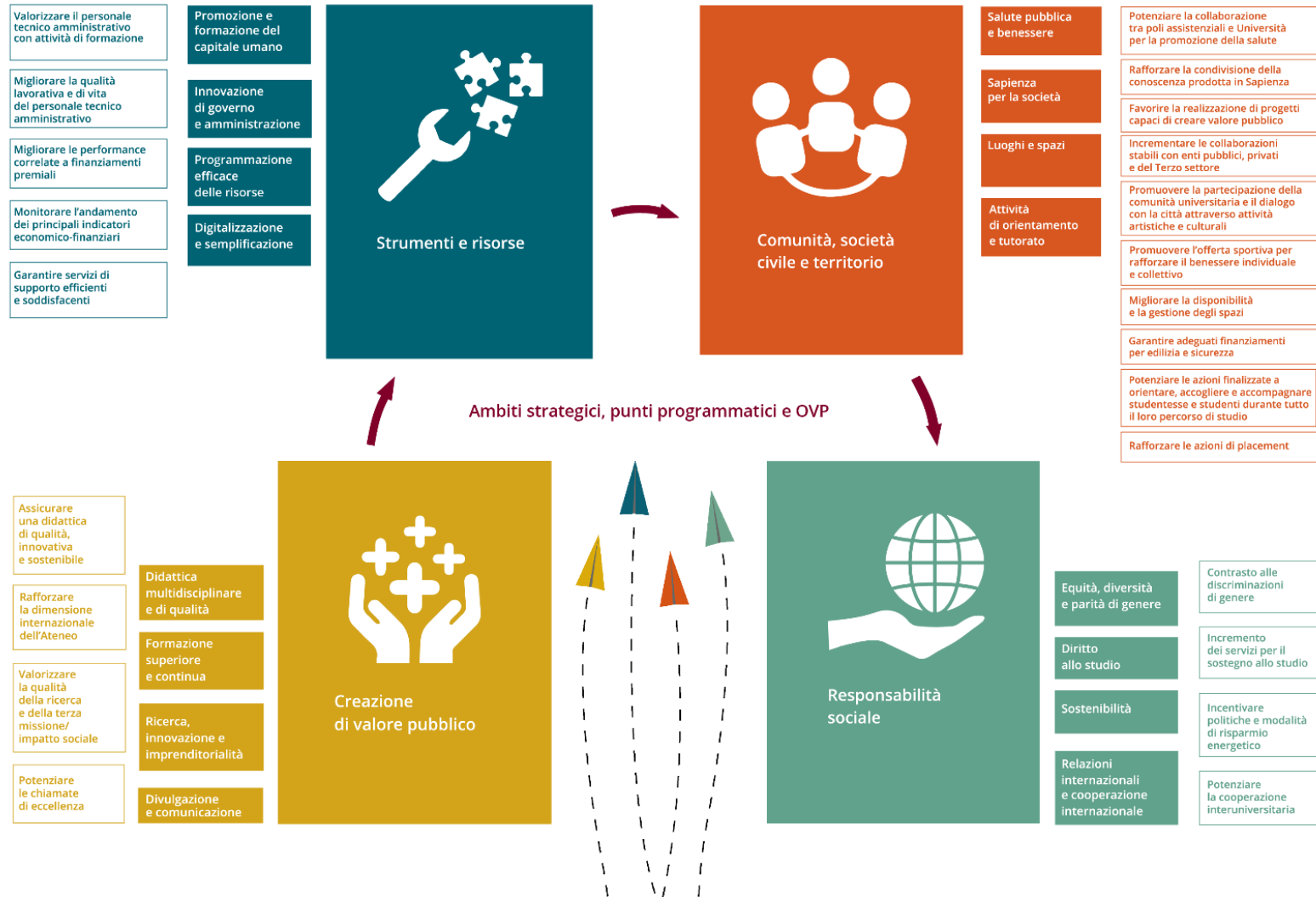


⁴⁰ La selezione degli indicatori è stata realizzata attraverso una metodologia multicriterio, basata su coerenza strategica, significatività valutativa, disponibilità e comparabilità dei dati; il risultato è stato un insieme ridotto ma rappresentativo di indicatori, organizzato secondo i quattro ambiti strategici del Piano. Il documento, "Indicatori di Valore Pubblico – Definizione, metodologia e analisi" (presentato in CdA il 28 ottobre 2025) ha rappresentato il risultato e lo sviluppo di queste attività: la rilevazione degli indicatori ha permesso di realizzare un monitoraggio di medio periodo degli OVP funzionale al processo di revisione e aggiornamento del PS.

⁴¹ Vedi anche [SMVP 2026](#), paragrafo 1.6

Gli OVP consentono di migliorare la coerenza tra pianificazione strategica e programmazione operativa ed evidenziano le priorità del periodo 2025-2027. A ciascun OVP sono stati inoltre associati specifici indicatori per il monitoraggio dell'attuazione delle strategie, integrando pianificazione strategica e performance istituzionale dell'Ateneo come definita nel SMVP. Il set di indicatori è stato inserito direttamente nel Piano corredato della serie storica dei valori dal 2021 al 2024, con l'indicazione dei target di raggiungimento (al termine del periodo di riferimento), al fine di proseguire anche nella parte finale del periodo di copertura del Piano Strategico la misurazione - attraverso il monitoraggio costante di dati e informazioni verificabili - degli effetti concreti delle strategie e delle attività di Sapienza.

Figura 1. Ambiti Strategici, punti programmatici e OVP – PS 2022-2027 – agg 2025



Performance istituzionale 2025 – l’andamento degli OVP ⁴²

All’identificazione di Obiettivi di Valore Pubblico (OVP) - in totale 23 - è corrisposta l’individuazione di indicatori specifici da associare a ciascun obiettivo per misurarne il grado di raggiungimento e monitorare, in senso più ampio, l’andamento dell’Ateneo e la Performance istituzionale. Il set di indicatori è stato sottoposto a un’attività di validazione qualitativa, condotta dalla Governance, per assicurare che gli indicatori selezionati riflettessero in modo effettivo e condiviso i risultati strategici attesi e la generazione di Valore Pubblico. Nel sottoinsieme individuato si è privilegiata la scelta di indicatori ministeriali e di Anvur; sono stati selezionati indicatori sintetici e facilmente rilevabili, confrontabili e utili ad anticipare la valutazione dell’Ateneo da parte di soggetti esterni, MUR e Anvur. Sono stati anche inclusi indicatori formulati direttamente dall’Ateneo al fine di monitorare specifiche attività proprie di Sapienza.

Come anticipato nel paragrafo precedente, le tabelle con gli OVP, gli indicatori, i target associati e i valori rilevati dal 2021 al 2024 sono stati inseriti nell’aggiornamento 2025 del Piano Strategico. **Il presente documento è la sede in cui i valori degli indicatori sono aggiornati al 2025 e condivisi con gli stakeholder (vedi tabelle successive). Obiettivi e indicatori sono stati organizzati in cluster tematici corrispondenti agli ambiti strategici del Piano (Creazione di Valore Pubblico; Strumenti e risorse; Comunità, società civile e territorio; Responsabilità sociale).**

➤ **Creazione di valore pubblico**

All’interno dell’ambito sono raccolti alcuni indicatori legati al complesso ed eterogeneo mondo della didattica in cui ci si è focalizzati sia sulla qualità dell’offerta formativa osservando la percentuale di CdS attivi in regola con i requisiti di docenza, i Docenti di ruolo indicati come di riferimento in SSD di base e caratterizzanti nei Cds (L, LMCU, LM) attivati e la formazione. Sono stati individuati indicatori legati agli studenti con un focus particolare sui laureati per andare a monitorare il loro livello di soddisfazione e sulla mobilità e l’internazionalizzazione degli studenti e dei dottorandi. Per valorizzare i ricercatori Sapienza e il loro impegno del portare avanti le attività di ricerca, si è scelto di monitorare le pubblicazioni scientifiche conferite in IRIS da docenti e ricercatori. In termini di progresso scientifico e tecnologico si è scelto di osservare l’andamento degli spin off e brevetti dell’Ateneo con il fine di creare un collegamento tra il mondo della ricerca e la società e di connettere l’offerta di tecnologia con la domanda del mercato e i bisogni della comunità, oltre alla presenza di chiamate di studiosi di elevato e riconosciuto merito scientifico. Sul fronte delle risorse, sono di particolare rilevanza le entrate da finanziamenti pubblici e privati, i finanziamenti di Ateneo per sostenere la ricerca considerando i diversi bandi che Sapienza finanzia per lo sviluppo delle attività di ricerca (Bando per la Ricerca Scientifica di Ateneo, Bando Grandi Scavi, Bandi Programma

⁴² Alla data di stesura del presente documento, in alcuni casi – adeguatamente segnalati – i dati non sono consolidati (non essendo concluso il periodo di osservazione) oppure la banca dati ministeriale di riferimento non ha reso disponibile l’aggiornamento al 2025. Al fine di fornire una panoramica il più possibile completa dell’andamento degli indicatori, quando possibile l’Ateneo ha inserito una propria stima.

SapiExcellence, Bando Incentivazione PI, Bando Award Horizon Europe, Bando Coordinamento Horizon Europe), e gli investimenti in infrastrutture di ricerca.

Tabella 1 – Creazione di valore pubblico ⁴³

AMBITO STRATEGICO (Piano strategico 2022-2027- agg2025)	Obiettivi di Valore Pubblico (OVP)	Indicatore	2021	2022	2023	2024	2025	Target	Fonte	
CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO PUNTI PROGRAMMATICI A. Didattica multidisciplinare e di qualità B. Formazione superiore e continua C. Ricerca, innovazione e imprenditorialità D. Divulgazione e comunicazione	1) Assicurare una didattica di qualità, innovativa e sostenibile (A)	Adeguatezza e consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento personale docente (<i>ore per docente</i>)	2,38	3,63	2,43	3,10	2,44*	≥4	AVA3 - Anvur	
		Percentuale di CdS attivi in regola con i requisiti di docenza	–	98,80%	100%	100%	100%	100%	100%	AVA3 - Anvur
		Percentuale di docenti di ruolo indicati come di riferimento in SSD di base e caratterizzanti nei CdS (L, LMCU, LM) attivati	95,25%	94,59%	94,73%	94,69%	85,02*	≥95%	AVA3 - Anvur	
		Proporzione di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS	89,50%	89,10%	89,20%	89,70%	81,07%	≥90%	AVA3 - Anvur	
	2) Rafforzare la dimensione internazionale dell'Ateneo (A, B, C, D)	Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale dei corsi	1,40%	1,35%	1,18%	1,43%	1,12%**	≥1,5%	Ateneo	
		Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero	7,02%	6,87%	7,92%	7,28%	7,66%	≥7,8%	Ateneo	
		Percentuale di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero	6,40%	6,49%	6,95%	7,19%	8,74%**	≥6,8 %	Ateneo	
		Percentuale di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno tre mesi all'estero	26,58%	17,63%	22,58%	26,70%	29,18%*	≥28%	AVA3 - Anvur	
		3) Valorizzare la qualità della ricerca e della terza	Numero di spin off universitari e di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	–	0,054	0,061	0,067	0,070*	≥t-1	AVA3 - Anvur

⁴³ Legenda: * dato calcolato internamente; **dato non consolidato.

AMBITO STRATEGICO (Piano strategico 2022-2027- agg2025)	Obiettivi di Valore Pubblico (OVP)	Indicatore	2021	2022	2023	2024	2025	Target	Fonte
	<i>missione/impatto sociale (B, C, D)</i>	Rapporto tra il numero di prodotti della ricerca generati dai dottori di ricerca degli ultimi tre cicli conclusi e il numero di dottori di ricerca negli ultimi tre cicli conclusi	9,36	10,65	10,8	10,07	ND	11	AVA3 - Anvur
		Media nel triennio del n. pubblicazioni conferite/ n. docenti	-	5,6	5,3	4,9	4,6	≥5	Ateneo
		Media nel triennio risorse erogate dall'Ateneo per la ricerca/n. docenti	-	7.486,85 €	7.369,51 €	7.336,13 €	6.851,40 €	≥6k Euro	Ateneo
		Media nel triennio entrate finalizzate alla ricerca da finanziamenti pubblici e privati esterni (nazionali e internazionali) /n. docenti	-	23.103,07 €	26.919,10 €	35.340,05 €	44.392,08 €	≥3 x ⁴⁴	Ateneo
		Media nel triennio investimenti in attrezzature scientifiche dell'Ateneo/ n. docenti	-	29.785,63 €	31.815,45 €	35.936,50 €	25.977,27 €	≥3 x ⁴⁵	Ateneo
		Frazione di docenti con 3 parametri ASN al di sopra delle soglie previste per la classe di docenza superiore	-	55,50%	58,20%	59,20%	60,47%	≥60%	Ateneo
	<i>4) Potenziare le chiamate di eccellenza (C)</i>	Numero di studiosi di eccellenza reclutati	15	21	14	16	27	≥t-1	Ateneo

Sulla base dei valori riportati in tabella è possibile formulare alcune considerazioni di sintesi sull'andamento dei diversi OVP dell'ambito "Creazione di valore pubblico". L'analisi che segue propone una lettura integrata dei risultati conseguiti nel periodo di osservazione, evidenziando gli elementi di consolidamento, i principali trend evolutivi e gli aspetti che presentano margini di miglioramento o richiedono una lettura contestualizzata anche in relazione al grado di consolidamento dei dati disponibili.

Le considerazioni riportate costituiscono una lettura tecnica dell'andamento degli indicatori associati ai singoli OVP e sono finalizzate a supportare la rendicontazione della performance istituzionale dell'Ateneo.

OVP 1 - Assicurare una didattica di qualità, innovativa e sostenibile

L'insieme degli indicatori associati al primo OVP restituisce un quadro complessivamente positivo, caratterizzato dal consolidamento dei principali requisiti di qualità dell'offerta formativa e da livelli elevati di soddisfazione degli studenti. Permangono tuttavia alcuni elementi che richiedono un monitoraggio costante, in particolare con riferimento agli indicatori il cui valore per il 2025 risulta ancora non consolidato.

⁴⁴ Media nel triennio risorse erogate dall'Ateneo per la ricerca/n. docenti

⁴⁵ Media nel triennio risorse erogate dall'Ateneo per la ricerca/n. docenti

La *Percentuale di Corsi di Studio attivi in regola con i requisiti di docenza* si conferma pari al 100%, in linea con il target programmato, evidenziando la capacità dell'Ateneo di assicurare la sostenibilità dell'offerta formativa nel rispetto dei requisiti di accreditamento.

Anche la *Proporzione di laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio* mantiene nel periodo osservato valori particolarmente elevati, pur registrando nel 2025 una lieve flessione rispetto all'anno precedente⁴⁶.

Gli indicatori relativi all'*Adeguatezza e consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento del personale docente* e alla *Percentuale di docenti di ruolo indicati come di riferimento nei SSD di base e caratterizzanti* presentano valori riferiti al 2025 non ancora consolidati; l'andamento pluriennale evidenzia comunque una sostanziale stabilità, confermando l'attenzione dell'Ateneo verso la qualificazione del corpo docente e il mantenimento dei requisiti qualitativi dell'offerta formativa.

OVP 2 - Rafforzare la dimensione internazionale dell'Ateneo

Gli indicatori associati all'Obiettivo delineano una dinamica complessivamente positiva, sebbene differenziata nelle diverse componenti dell'internazionalizzazione. Accanto al rafforzamento della capacità attrattiva dell'Ateneo e ai risultati conseguiti nel terzo ciclo della formazione, permangono margini di miglioramento relativamente alla mobilità internazionale degli studenti dei corsi di laurea e laurea magistrale.

La *Percentuale di studenti iscritti al primo anno che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero* evidenzia un andamento crescente, confermando il progressivo rafforzamento dell'attrattività internazionale dell'Ateneo, pur trattandosi di un dato ancora non consolidato.

La *Percentuale di laureati che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero* presenta un andamento sostanzialmente stabile e un recupero rispetto ad alcune annualità precedenti, pur mantenendosi leggermente al di sotto del target programmato.

La *Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari* mostra invece valori sostanzialmente costanti nel periodo osservato, evidenziando l'opportunità di consolidare ulteriormente le politiche di mobilità internazionale.

Particolarmente significativo risulta infine il dato relativo ai *dottori di ricerca che hanno trascorso almeno tre mesi all'estero*, che nel 2025 supera il target previsto, confermando il consolidamento della dimensione internazionale delle attività di ricerca e dell'alta formazione.

OVP 3 - Valorizzare la qualità della ricerca e della terza missione/impatto sociale

L'analisi congiunta degli indicatori evidenzia un quadro nel complesso favorevole, caratterizzato dal rafforzamento della capacità competitiva dell'Ateneo nella ricerca, dalla crescita delle risorse acquisite attraverso finanziamenti esterni e dal consolidamento delle attività di trasferimento tecnologico e valorizzazione della ricerca. Alcuni indicatori evidenziano tuttavia dinamiche che richiedono un monitoraggio nel medio periodo.

⁴⁶ Alla data della pubblicazione del seguente documento, non sono stati ancora pubblicati i risultati Almalaurea delle indagini sulla soddisfazione complessiva dei laureati ma sono disponibili solamente i microdati per ciascun Ateneo. Di conseguenza l'indicatore è stato calcolato in autonomia con il seguente numeratore Laureati che hanno risposto "decisamente sì" o "più sì che no" alla domanda: "È complessivamente soddisfatto del corso di studio?" dell'indagine "Profilo dei laureati X" - Indagine X = 17855 e denominatore Laureati rispondenti all'indagine "Profilo dei laureati X" - Indagine X = 21984.

L'indicatore relativo al *Numero di spin off universitari e di brevetti registrati e approvati*, rapportato ai docenti di ruolo, conferma un andamento progressivamente crescente nel periodo considerato.

Il *Rapporto tra il numero di prodotti della ricerca generati dai dottori di ricerca* mantiene un andamento sostanzialmente stabile, sebbene il dato relativo al 2025 non sia ancora disponibile.

La *Media triennale delle pubblicazioni conferite nel catalogo IRIS per docente* evidenzia una lieve flessione rispetto agli anni precedenti, pur mantenendosi prossima al target programmato.

Le *risorse erogate dall'Ateneo per la ricerca*, rapportate al numero di docenti, si attestano costantemente su livelli superiori al target previsto, mentre la *Media triennale delle entrate derivanti da finanziamenti pubblici e privati* registra una crescita continua nel periodo osservato, confermando il rafforzamento della capacità dell'Ateneo di attrarre risorse competitive.

Gli *investimenti in attrezzature scientifiche*, pur mantenendosi superiori al valore obiettivo, evidenziano nel 2025 una riduzione rispetto all'anno precedente, elemento che richiederà un'attenta osservazione nelle successive rilevazioni.

Positivo risulta infine l'andamento della *Frazione di docenti con tre parametri ASN superiori alle soglie previste*, che nel 2025 supera il target programmato.

OVP 4 - Potenziare le chiamate di eccellenza

L'indicatore associato all'Obiettivo evidenzia un significativo rafforzamento della capacità dell'Ateneo di attrarre studiosi di elevato profilo scientifico.

Il *Numero di studiosi di eccellenza reclutati* registra infatti nel 2025 il valore più elevato dell'intero periodo osservato, confermando una dinamica positiva rispetto agli anni precedenti e contribuendo al rafforzamento della qualità della ricerca e dell'offerta formativa⁴⁷.

➤ **Strumenti e risorse**

Il set di indicatori selezionato mira a osservare l'andamento complessivo a livello di solidità economico finanziaria prendendo in esame gli indicatori stabiliti dalla normativa (*indicatore delle spese di personale, indicatore di sostenibilità economico finanziaria e indicatore di indebitamento*) e osservando contestualmente anche l'indicatore di tempestività dei pagamenti per fatture di acquisto di beni/servizi (ex art.1, commi 859 e seguenti della legge 145/2018). Per una rappresentazione trasparente e veritiera della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'Università e valutarne lo stato di salute si è scelto di monitorare l'indicatore relativo alla quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) ripartita

⁴⁷ Di seguito si riporta la specifica per l'anno di riferimento: Anno 2019 n. 11, di cui 1 Bando Montalcini 2016; Anno 2020 n. 17, di cui 3 Bando Montalcini 2017; Anno 2021 n. 15, di cui 3 Bando Montalcini 2018; Anno 2022 n. 21, di cui 6 giovani ricercatori PNRR e 4 Bando Montalcini 2019; Anno 2023 n. 14, di cui 1 Bando Montalcini 2020; Anno 2024 n. 16; Anno 2025 n. 27, di cui 2 Montalcini.

anche in base ai risultati delle politiche di reclutamento che si collega con gli indicatori relativi alla percentuale di Professori di I e II fascia reclutati dall'esterno nel triennio precedente. Si vogliono monitorare le risorse dedicate alla formazione del personale tecnico amministrativo e quelle destinate alle politiche per il welfare. Al fine di avere servizi efficienti e soddisfacenti, l'Ateneo ha deciso di monitorare aspetti legati alle capacità di ascolto dei bisogni e di rilevazione della qualità percepita da parte degli utenti. Infatti L'Ateneo svolge da diversi anni indagini sui servizi attraverso indagini di Customer Satisfaction, il monitoraggio di tali elementi consente di avere consapevolezza del livello dei servizi erogati e attivare azioni di miglioramento.

Tabella 2 – Strumenti e risorse

AMBITO STRATEGICO (Piano strategico 2022-2027- agg2025)	Obiettivi di Valore Pubblico (OVP)	Indicatore	2021	2022	2023	2024	2025	Target	Fonte
STRUMENTI E RISORSE	5) Valorizzare il personale Tecnico amministrativo e bibliotecario con attività di formazione (E)	Rapporto tra risorse per la formazione del personale Tecnico amministrativo e bibliotecario e numero di unità di personale TAB di ruolo	145,5	153,29	183,82	201,42	228,71 *	≥ 220	AVA3 - Anvur
	PUNTI PROGRAMMATICI								
E. Promozione e formazione del capitale umano	6) Migliorare la qualità lavorativa e di vita del personale tecnico amministrativo (E)	Risorse destinate al welfare	987.126,99 €	2.442.926,60 €	3.235.937,40 €	2.902.371,20 €	2.414.548,58 €	≥ t-1	Ateneo
F. Innovazione di Governo e Amministrazione	7) Migliorare le performances correlate a finanziamenti premiali (F)	Percentuale Quota premiale (QP) FFO	6,64%	6,55%	6,47%	6,59%	6,63%	≥ peso% QP sul sistema nazionale	MUR
		Percentuale di professori di I e II fascia reclutati dall'esterno nel triennio precedente	10,97%	13,76%	14,38%	16,81%	16,81%	≥ t-1	AVA3 - Anvur
G. Programmazione efficace delle risorse	8) Monitorare l'andamento dei principali indicatori economico-finanziari (F, G; H)	Indicatore delle spese di personale (ISP)	67,47%	71,73%	71,18%	69,43%	79,94%	<80%	Ateneo
H. Digitalizzazione e semplificazione		Indicatore di indebitamento (IDEB)	0,58%	2,73%	4,24%	3,91%	6,21%	< 15%	Ateneo
		Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF)	1,21%	1,13%	1,13%	1,16%	1,01%	> 1%	Ateneo

AMBITO STRATEGICO (Piano strategico 2022-2027 - agg2025)	Obiettivi di Valore Pubblico (OVP)	Indicatore	2021	2022	2023	2024	2025	Target	Fonte
	9) Garantire servizi di supporto efficienti e soddisfacenti (F, G; H)	Indicatore di tempestività dei pagamenti per fatture di acquisto di beni/servizi (ex art.1, commi 859 e seguenti della legge 145/2018): Tempo medio ponderato di pagamento	19,5	18,5	19,7	25	18,14	< 30giorni	Ateneo
		Grado di soddisfazione complessivo sui servizi indagati attraverso le Customer Satisfaction di Ateneo	3,92	3,79	3,78	4,77	4,66	≥ 4	Ateneo

Sulla base dei valori riportati nella tabella precedente è possibile formulare alcune considerazioni di sintesi sull'andamento dei diversi OVP dell'ambito "Strumenti e risorse". L'analisi che segue propone una lettura integrata dei risultati conseguiti nel periodo di osservazione, evidenziando gli elementi di consolidamento, i principali trend evolutivi e gli aspetti che presentano margini di miglioramento o richiedono una lettura contestualizzata. Le considerazioni riportate costituiscono una lettura tecnica dell'andamento degli indicatori associati ai singoli Obiettivi di Valore Pubblico e sono finalizzate a supportare la rendicontazione della performance istituzionale dell'Ateneo, fornendo una chiave interpretativa dei risultati rilevati.

OVP 5 - Valorizzare il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario con attività di formazione

L'analisi dell'indicatore associato evidenzia il progressivo rafforzamento dell'investimento dell'Ateneo nella formazione del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, riconosciuta quale leva strategica per sostenere i processi di innovazione organizzativa e di sviluppo delle competenze.

Il rapporto tra le risorse destinate alla formazione e il numero di unità di personale TAB registra una crescita costante nell'intero periodo di osservazione, raggiungendo nel 2025 un valore superiore al target programmato. Il dato conferma il consolidamento delle politiche di sviluppo del capitale umano e risulta coerente con l'orientamento promosso a livello nazionale in materia di formazione continua nella pubblica amministrazione.

OVP 6 - Migliorare la qualità lavorativa e di vita del personale tecnico-amministrativo

L'indicatore relativo alle risorse destinate alle politiche di welfare evidenzia il costante impegno dell'Ateneo nel promuovere il benessere organizzativo, pur in presenza di oscillazioni determinate dalle diverse scelte programmatiche e dalla disponibilità delle risorse nei singoli esercizi.

Dopo il significativo incremento registrato nel biennio 2022-2023, le risorse destinate al welfare mostrano una riduzione nel biennio successivo, mantenendosi comunque su livelli ampiamente superiori a quelli rilevati nel 2021. Il trend conferma la centralità delle politiche di welfare tra gli strumenti di valorizzazione del personale.

OVP 7 - Migliorare le performance correlate ai finanziamenti premiali

Gli indicatori associati all'Obiettivo restituiscono un quadro complessivamente stabile e positivo, confermando la capacità dell'Ateneo di mantenere un adeguato livello di competitività nell'ambito dei meccanismi di finanziamento premiale previsti dal sistema universitario nazionale.

La *quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario* mantiene nel periodo osservato un'incidenza sostanzialmente stabile, evidenziando la capacità dell'Ateneo di conservare il proprio posizionamento nel sistema universitario pur in un contesto caratterizzato da una crescente competizione tra gli Atenei.

Parallelamente, la *percentuale di professori di prima e seconda fascia reclutati dall'esterno* presenta un andamento progressivamente crescente, coerente con i requisiti ministeriali e con le politiche di rafforzamento della qualità del reclutamento.

OVP 8 - Monitorare l'andamento dei principali indicatori economico-finanziari

L'analisi degli indicatori economico-finanziari conferma il mantenimento degli equilibri strutturali dell'Ateneo e la sostenibilità della gestione economica, patrimoniale e finanziaria.

Tutti gli indicatori monitorati risultano infatti pienamente coerenti con i limiti previsti dalla normativa ministeriale. In particolare, l'*Indicatore delle Spese di Personale* permane al di sotto della soglia dell'80%, l'*Indicatore di Indebitamento* si mantiene ampiamente entro il limite previsto e l'*Indicatore di Sostenibilità Economico-Finanziaria* continua a collocarsi su valori superiori all'unità. Nel complesso, il quadro restituisce una situazione di equilibrio che costituisce un presupposto essenziale per la sostenibilità delle politiche di sviluppo dell'Ateneo.

OVP 9 - Garantire servizi di supporto efficienti e soddisfacenti

Gli indicatori associati all'Obiettivo evidenziano il mantenimento di elevati livelli di efficienza amministrativa e di qualità percepita dei servizi erogati.

L'*indicatore di tempestività dei pagamenti* continua a collocarsi ampiamente entro i limiti previsti dalla normativa, confermando l'efficienza dei processi amministrativo-contabili e l'attenzione dell'Ateneo alla corretta gestione dei rapporti con i fornitori.

Analogamente, il grado di soddisfazione espresso dagli utenti attraverso le indagini di Customer Satisfaction si mantiene stabilmente al di sopra del target programmato, confermando il positivo apprezzamento dei servizi erogati e l'efficacia del sistema di ascolto e miglioramento continuo sviluppato dall'Ateneo.

➤ Comunità, Società Civile e Territorio

Il set di indicatori mira ad osservare l'andamento delle attività di Terza Missione promosse a livello di Ateneo legate alla produzione di beni pubblici (public engagement, gestione di beni culturali, tutela della salute) e le risorse interne destinate al finanziamento dei progetti. L'attività imprenditoriale in ambito accademico viene monitorata anche attraverso l'andamento di accordi, convenzioni protocolli di intesa con il territorio. Un indicatore riguarda le iniziative pubbliche di promozione della salute al fine di misurare l'interazione con la società nelle sue varie forme e articolazioni ponendosi al servizio della collettività. Considerati i siti museali e culturali dell'Ateneo (Polo Museale e Centro di servizi per le attività ricreative, culturali, artistiche, sociali e dello spettacolo Sapienza Crea – Nuovo Teatro Ateneo) e il Centro di servizi SapienzaSport in cui vengono organizzate e offerte attività sportive agli studenti e ai dipendenti, si è ritenuto interessante monitorare l'andamento delle iniziative. Altro aspetto fondamentale per l'Ateneo riguarda il suo vasto patrimonio edilizio per cui è risultato interessante monitorare le risorse stanziare per lo sviluppo edilizio e gli spazi a livello di metri quadri disponibili per attività didattiche in rapporto agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi. Rientrano in questo ambito anche le iniziative promosse dall'Ateneo per potenziare le azioni di orientamento e tutorato funzionali anche alla riduzione del tasso di abbandono e del rallentamento del percorso di studio che incidono sulle prestazioni complessive dell'Ateneo in termini di finanziamento pubblico. In questa ottica, viene monitorata la percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea con almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno e la percentuale di studenti iscritti entro la durata normale dei CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'a.s. e la percentuale di immatricolati (L, LM, LMCU) che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nella stessa classe di laurea. Si è voluto osservare anche l'efficacia delle azioni di placement attraverso la percentuale di occupati a tre anni dal conseguimento del titolo (LMCU, LM).

Tabella 3 – Comunità, società civile e territorio

AMBITO STRATEGICO (Piano strategico 2022-2027- agg2025)	Obiettivi di Valore Pubblico (OVP)	Indicatore	2021	2022	2023	2024	2025	Target	Fonte
COMUNITÀ, SOCIETÀ CIVILE E TERRITORIO PUNTI PROGRAMMATICI	10) Potenziare la collaborazione tra poli assistenziali e Università per la promozione della salute (I)	Numero di iniziative pubbliche di promozione della salute organizzate in collaborazione con i poli assistenziali	12	9	8	5	13	≥ 3 iniziative/anno	Ateneo
	11) Rafforzare la condivisione della conoscenza prodotta in Sapienza (J)	Numero di attività di terza missione rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	0,47	0,46	0,54	0,85	1,12	> 0,75	Ateneo
	12) Favorire la realizzazione di progetti capaci di creare valore pubblico (J)	Risorse destinate al finanziamento di progetti di terza Missione	500.000 €	658.050 €	645.000 €	885.000 €	1.205.306 €	≥1.000 K/anno	Ateneo

AMBITO STRATEGICO (Piano strategico 2022-2027- agg2025)	Obiettivi di Valore Pubblico (OVP)	Indicatore	2021	2022	2023	2024	2025	Target	Fonte
I. Salute pubblica e benessere	13) Incrementare le collaborazioni stabili con enti pubblici, privati e del Terzo Settore (I, J, K)	Numero di accordi quadro, convenzioni protocolli di intesa con il territorio	59	65	94	94	69	≥ 70	Ateneo
J. Sapienza per la società	14) Promuovere la partecipazione della comunità universitaria e il dialogo con la città attraverso attività artistiche e culturali (J, K)	Numero di Iniziative Organizzate dal Centro Sapienza CREA – Nuovo Teatro Ateneo Polo Museale - Sapienza Cultura (sezione Teatro)	39	79	117	154	147	≥ 60	Ateneo
K. Luoghi e spazi	15) Promuovere l'offerta sportiva per rafforzare il benessere individuale e collettivo (I, J)	Risorse destinate al finanziamento di SapienzaSport	734.609,40 €	688.159,40 €	577.400,00 €	576.733,88 €	576.733,88 €	≥ 700.000 €	Ateneo
L. Attività di orientamento e tutorato	16) Migliorare la disponibilità e la gestione degli spazi (K)	Spazi (mq) disponibili per attività didattiche in rapporto agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi	1,33	1,27	1,24	1,25	ND	≥ 1,25	AVA3 - Anvur Ateneo
	17) Garantire adeguati finanziamenti per edilizia e sicurezza (K)	Risorse stanziare per lo sviluppo edilizio	54.692.499,50 €	94.254.946,25 €	59.371.121,79 €	47.799.050,00 €	24.277.295,82 €	≥ t-1	Ateneo
	18) Potenziare le azioni finalizzate a orientare, accogliere e accompagnare studentesse e studenti durante tutto il loro percorso di studio (L)	Percentuale di studenti iscritti entro la durata normale dei CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'a.s.	48,20%	51,51%	54,14%	56,66%	1,73% **	≥ 55%	Ateneo
		Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno	39,49%	43,26%	45,54%	47,99%	ND	≥ 48%	Ateneo
		Percentuale di immatricolati (L, LM, LMCU) che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nella stessa classe di laurea	51,37%	49,22%	48,57%	51,24%	41,38% **	≥ 54%	Ateneo
	19) Rafforzare le azioni di placement (L)	Percentuale di occupati a tre anni dal conseguimento del titolo (LMCU, LM)	85,09%	85,34%	85,23%	89,28%	92,90%	> 89%	AVA3 - Anvur

Sulla base dei valori riportati in tabella è possibile formulare alcune considerazioni di sintesi sull'andamento dei diversi OVP dell'ambito "Comunità, società civile e territorio". L'analisi che segue propone una lettura integrata dei risultati conseguiti nel periodo di osservazione, evidenziando gli elementi di consolidamento, i principali trend evolutivi e gli aspetti che presentano margini di miglioramento o richiedono una lettura contestualizzata anche in relazione al grado di consolidamento dei dati disponibili.

Le considerazioni riportate costituiscono una lettura tecnica dell'andamento degli indicatori associati ai singoli OVP e sono finalizzate a supportare la rendicontazione della performance istituzionale dell'Ateneo.

OVP 10 - Potenziare la collaborazione tra poli assistenziali e Università per la promozione della salute

L'indicatore associato all'Obiettivo evidenzia il rafforzamento delle iniziative di collaborazione tra l'Ateneo e i poli assistenziali, confermando l'impegno di Sapienza nella promozione della salute e nel consolidamento del proprio ruolo istituzionale a servizio della collettività.

Dopo una progressiva riduzione del numero di iniziative nel periodo 2022-2024, il dato del 2025 registra una significativa inversione di tendenza, superando ampiamente il target previsto. Tra le principali iniziative rientrano eventi dedicati all'accoglienza dei piccoli pazienti oncologici provenienti dalla Striscia di Gaza, l'inaugurazione del nuovo Pronto Soccorso del Policlinico Umberto I e iniziative rivolte alla promozione della prevenzione e dei corretti stili di vita attraverso lo sport.

OVP 11 - Rafforzare la condivisione della conoscenza prodotta in Sapienza

L'analisi degli indicatori evidenzia il progressivo consolidamento delle attività di Terza Missione, confermando il crescente coinvolgimento dell'Ateneo nelle iniziative di trasferimento delle conoscenze, di public engagement e di interazione con il territorio.

L'indicatore relativo al numero di attività di Terza Missione rapportato ai docenti di ruolo mostra un andamento costantemente crescente, superando nel 2025 il target programmato. Il dato riflette il progressivo ampliamento delle iniziative promosse dalle strutture dell'Ateneo ed è accompagnato dal consolidamento delle attività di monitoraggio e autovalutazione sviluppate negli ultimi anni.

OVP 12 - Favorire la realizzazione di progetti capaci di creare valore pubblico

L'indicatore evidenzia il progressivo rafforzamento delle politiche di sostegno alle iniziative di Terza Missione attraverso un incremento delle risorse dedicate al finanziamento di progetti con impatto sul territorio e sulla società.

Le risorse stanziare registrano un andamento complessivamente crescente, raggiungendo nel 2025 il valore più elevato dell'intero periodo osservato e superando il target previsto. Tale andamento conferma il ruolo sempre più rilevante attribuito dall'Ateneo alle attività capaci di generare valore pubblico attraverso la ricerca, la formazione e il dialogo con il territorio.

OVP 13 - Incrementare le collaborazioni stabili con enti pubblici, privati e del Terzo Settore

L'indicatore restituisce un quadro sostanzialmente stabile delle collaborazioni istituzionali sviluppate dall'Ateneo con soggetti esterni, pur evidenziando nel 2025 un valore lievemente inferiore al target programmato.

La riduzione osservata deve essere letta alla luce del processo di revisione e consolidamento dei flussi informativi attualmente in corso, finalizzato alla verifica e all'aggiornamento delle basi dati utilizzate per il monitoraggio. L'interpretazione del dato richiede pertanto particolare cautela, in attesa del completamento delle attività di revisione.

OVP 14 - Promuovere la partecipazione della comunità universitaria e il dialogo con la città attraverso attività artistiche e culturali

L'analisi dell'indicatore evidenzia il significativo sviluppo delle iniziative culturali promosse dall'Ateneo, confermando il ruolo crescente delle attività artistiche e culturali quali strumenti di dialogo con la comunità universitaria e con il territorio.

Il numero delle iniziative organizzate supera ampiamente il target programmato per tutto l'ultimo triennio, attestandosi nel 2025 su valori molto elevati. L'aggiornamento della serie storica, conseguente a un approfondimento metodologico sulle attività coordinate dal Centro Sapienza CREA⁴⁸, consente oggi una rappresentazione più completa dell'effettivo contributo delle iniziative culturali promosse dall'Ateneo⁴⁹.

OVP 15 - Promuovere l'offerta sportiva per rafforzare il benessere individuale e collettivo

L'indicatore evidenzia la continuità dell'impegno dell'Ateneo nel sostenere le attività sportive rivolte alla comunità universitaria, riconoscendone il valore quale strumento di promozione del benessere individuale e collettivo.

Dopo la riduzione registrata nel periodo 2022-2024, le risorse destinate a SapienzaSport si mantengono nel 2025 sostanzialmente stabili. Il dato riflette la volontà dell'Ateneo di garantire la continuità dei servizi e delle attività sportive offerte a studenti e personale.

OVP 16 - Migliorare la disponibilità e la gestione degli spazi

L'indicatore conferma il costante monitoraggio della disponibilità degli spazi destinati alle attività didattiche, quale elemento essenziale per assicurare la qualità dei servizi erogati agli studenti.

Nel periodo osservato il rapporto tra spazi disponibili e studenti iscritti si mantiene sostanzialmente stabile e in linea con il valore obiettivo. Per il 2025 il dato non è ancora disponibile in quanto la banca dati ministeriale di riferimento non ha concluso l'aggiornamento previsto.

OVP 17 - Garantire adeguati finanziamenti per edilizia e sicurezza

L'andamento dell'indicatore evidenzia una progressiva rimodulazione degli investimenti destinati allo sviluppo edilizio, coerente con la programmazione pluriennale degli interventi infrastrutturali dell'Ateneo. Dopo il significativo investimento realizzato nel 2022, le risorse stanziare

⁴⁸ Si ricorda che al 31 dicembre 2025 ha cessato di esistere e dal 1° gennaio 2026 è stato istituito il Polo Museale - Sapienza Cultura con le tre sezioni di cui la Sezione del Nuovo Teatro Ateneo.

⁴⁹ Si precisa che i dati forniti differiscono da quelli riportati in precedenza nel Piano strategico in quanto è stata svolta un approfondimento per valorizzare tutte le attività che il Centro organizza, coordina e/o finanzia.

registrano una progressiva riduzione negli anni successivi. Il dato riflette la diversa articolazione temporale dei programmi di investimento e richiede pertanto una lettura riferita all'intero ciclo di programmazione.

OVP 18 - Potenziare le azioni finalizzate a orientare, accogliere e accompagnare studentesse e studenti durante tutto il loro percorso di studio

Gli indicatori associati all'Obiettivo consentono di monitorare le diverse dimensioni del percorso universitario, dall'accesso alla regolarità degli studi fino al conseguimento del titolo. L'interpretazione dei risultati relativi al 2025 richiede tuttavia particolare cautela, in quanto parte dei dati risulta ancora non consolidata.

Gli indicatori relativi agli studenti che acquisiscono almeno 40 CFU nell'a.s.⁵⁰ e agli immatricolati che conseguono il titolo entro un anno oltre la durata normale del corso⁵¹ sono ancora influenzati dal periodo di osservazione non concluso, mentre il dato relativo alla prosecuzione al secondo anno non è ancora disponibile. Sarà pertanto possibile formulare una valutazione completa dell'andamento dell'Obiettivo solo a conclusione dell'aggiornamento delle basi informative.

OVP 19 - Rafforzare le azioni di placement

L'indicatore evidenzia il progressivo miglioramento dell'occupabilità dei laureati magistrali dell'Ateneo, confermando la qualità dell'offerta formativa e la capacità di favorire l'inserimento nel mercato del lavoro.

La percentuale di occupati a tre anni dal conseguimento del titolo registra un andamento costantemente crescente, raggiungendo nel 2025 il valore più elevato del periodo osservato e superando il target programmato⁵².

⁵⁰ Si fa presente che il numeratore fa riferimento agli Iscritti regolari come definiti nel calcolo del costo standard per studente all'a.a. X/X+1 con almeno 40 CFU nell'a.s. X+1 che significa che gli iscritti a.a. 2025/2026 possono acquisire 40 CFU fino a.s. 2026.

⁵¹ Si fa presente che il numeratore fa riferimento agli Immatricolati puri** al CdS nell'a.a. X/X+1, che entro l'a.s. X+1 (dunque anche nel X) hanno acquisito almeno 2/3 di CFU dichiarati da campo "impegno" e che nell'a.a. X+1/X+2 risultano iscritti allo stesso CdS di prima immatricolazione che bisogna considerare gli immatricolati al CdS nell'a.a. 2025/2026 che entro il 2026 hanno acquisito almeno 2/3 di CFU e che nell'a.a. 2026/2027 risultano iscritti allo stesso CdS di prima immatricolazione.

⁵² Alla data della pubblicazione del seguente documento, non sono stati ancora pubblicati i risultati Almalaurea delle indagini sull'occupazione dei laureati ma sono disponibili i microdati per ciascun Ateneo. Di conseguenza l'indicatore è stato calcolato in autonomia con il seguente numeratore Laureati Magistrali (LM e LMCU) X occupati a tre anni dall'acquisizione del Titolo di studio = 4555 e denominatore Laureati Magistrali (LM e LMCU) X intervistati =4903.

➤ Responsabilità Sociale

Sapienza attua diverse iniziative per aumentare il benessere e le potenzialità dei propri studenti al fine di mettere al centro il valore della persona con tutte le sue peculiarità. Per monitorare le politiche di accoglienza per la componente studentesca con disabilità e sulle azioni intraprese per contrastare le disuguaglianze, si è scelto di osservare l'andamento degli studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo considerato l'impegno che è chiamata a gestire annualmente. Relativamente alle tematiche di genere, si osserva la proporzione di immatricolati di genere femminile nelle classi STEM. Tra le numerose iniziative in tema di sostenibilità, ci si è concentrati sull'autoproduzione di energia elettrica da fotovoltaico. Per quanto riguarda la cooperazione internazionale si osserva sia le risorse destinate al finanziamento di progetti di cooperazione internazionale quelle destinate al finanziamento di visite di studiosi dall'estero per attività di didattica e ricerca.

Tabella 4 – Responsabilità sociale

AMBITO STRATEGICO (Piano strategico 2022-2027-agg2025)	Obiettivi di Valore Pubblico (OVP)	Indicatore	2021	2022	2023	2024	2025	Target	Fonte
RESPONSABILITÀ SOCIALE PUNTI PROGRAMMATICI M. Equità, diversità e parità di genere N. Diritto allo studio O. Sostenibilità P. Relazioni internazionali e cooperazione internazionale	20) <i>Contrasto alle discriminazioni di genere (M, N)</i>	Proporzione di immatricolati di genere femminile nelle classi STEM	12,52%	13,89%	13,30%	13,38%	12,48%	≥t-1	Ateneo
	21) <i>Incremento dei servizi per il sostegno allo studio (M, N)</i>	Proporzione di studentesse e studenti che beneficiano di interventi di supporto finanziati dall'Ateneo sul totale degli studenti regolari più dottorati	3,10%	4,30%	4,60%	4,41%	4,44%	≥4%	MUR
	22) <i>Incentivare politiche e modalità di risparmio energetico (O)</i>	Autoproduzione di energia elettrica da fotovoltaico	303.089	3.255	5.000	5.000	ND	≥t-1	Ateneo
	23) <i>Potenziare la cooperazione interuniversitaria (P)</i>	Risorse destinate al finanziamento di progetti di cooperazione internazionale	200.000 €	200.000 €	210.000 €	240.000 €	240.000 €	≥200k	Ateneo
		Risorse destinate al finanziamento di visite di studiosi dall'estero per attività di didattica e ricerca	1.100.000 €	800.000 €	800.000 €	800.000 €	602.000 €	≥800k	Ateneo

Sulla base dei valori riportati in tabella è possibile formulare alcune considerazioni di sintesi sull'andamento dei diversi OVP dell'ambito "Responsabilità sociale". L'analisi che segue propone una lettura integrata dei risultati conseguiti nel periodo di osservazione, evidenziando gli elementi di consolidamento, i principali trend evolutivi e gli aspetti che presentano margini di miglioramento o richiedono una lettura contestualizzata anche in relazione al grado di consolidamento dei dati disponibili.

Le considerazioni riportate costituiscono una lettura tecnica dell'andamento degli indicatori associati ai singoli OVP e sono finalizzate a supportare la rendicontazione della performance istituzionale dell'Ateneo.

OVP 20 - Contrasto alle discriminazioni di genere

L'indicatore consente di monitorare l'efficacia delle politiche volte a favorire una maggiore presenza femminile nei percorsi formativi STEM⁵³, tema strategico per la promozione delle pari opportunità e la riduzione dei divari di genere.

Nel periodo osservato il valore presenta un andamento sostanzialmente stabile, con alcune oscillazioni annuali e una lieve flessione nel 2025 rispetto all'anno precedente. Il dato conferma la necessità di proseguire e rafforzare le iniziative di orientamento e sensibilizzazione rivolte alle future studentesse.

OVP 21 - Incremento dei servizi per il sostegno allo studio

L'analisi dell'indicatore evidenzia il consolidamento delle politiche di sostegno economico e dei servizi rivolti alla componente studentesca, confermando l'attenzione dell'Ateneo ai temi dell'inclusione e del diritto allo studio.

La quota di studenti beneficiari di interventi di supporto finanziati dall'Ateneo⁵⁴ si mantiene stabilmente al di sopra del target previsto, attestando la continuità dell'impegno istituzionale a favore delle fasce di popolazione studentesca che necessitano di specifiche misure di sostegno.

OVP 22 - Incentivare politiche e modalità di risparmio energetico

L'indicatore monitora il contributo dell'Ateneo alle politiche di sostenibilità ambientale attraverso l'autoproduzione di energia da fonti rinnovabili.

Il dato relativo al 2025 non è ancora disponibile; negli anni precedenti si osserva comunque il consolidamento dei livelli di produzione raggiunti. L'aggiornamento delle informazioni consentirà di valutare l'evoluzione delle politiche energetiche nell'ambito del più ampio percorso di sostenibilità ambientale dell'Ateneo.

⁵³ Con acronimo STEM si fa riferimento al sistema della formazione e individua le aree delle discipline scientifiche, tecnologiche, ingegneristiche e matematiche tra le 10 aree disciplinari FoET: 5. Natural sciences, mathematics and statistics, 6. Information and Communication Technologies (ICT's), 7. Engineering, manufacturing and construction.

⁵⁴ Tale indicatore è stato selezionato da Pro3, si vuole però ricordare un cambio di metodologia avvenuto tra la programmazione 2021-2023 e quella 2024-2026. Infatti la recente programmazione considera gli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durante normale del CdS mentre la precedente tutti gli studenti. Per questo motivo, tale indicatore sarà oggetto di futuri approfondimenti al fine di definire una regola fissa da applicare annualmente.

OVP 23 - Potenziare la cooperazione interuniversitaria

Gli indicatori associati all'Obiettivo evidenziano un impegno costante dell'Ateneo nella promozione della cooperazione internazionale, pur con dinamiche differenziate tra le diverse linee di finanziamento.

Le risorse destinate ai progetti di cooperazione internazionale⁵⁵ si mantengono stabilmente superiori al target programmato, confermando la continuità delle politiche di internazionalizzazione. Diversamente, nel 2025 si registra una riduzione delle risorse destinate al finanziamento delle visite di studiosi stranieri per attività di didattica e ricerca, elemento che meriterà di essere monitorato nelle successive rilevazioni.

L'introduzione di un sistema di monitoraggio degli Obiettivi di Valore Pubblico rappresenta un'evoluzione del ciclo di pianificazione e rendicontazione dell'Ateneo, orientata a rafforzare il collegamento tra strategia, misurazione dei risultati e generazione di Valore Pubblico.

L'analisi sviluppata in questo capitolo evidenzia come la lettura integrata degli indicatori associati agli OVP, consenta di interpretare l'evoluzione delle principali politiche dell'Ateneo in una prospettiva unitaria, superando la mera rappresentazione dei singoli dati e favorendo al tempo stesso una comprensione più ampia della performance istituzionale.

In tale prospettiva, il sistema degli Obiettivi di Valore Pubblico costituisce uno strumento di supporto ai processi di monitoraggio, valutazione e aggiornamento della programmazione strategica, contribuendo a rafforzare la capacità dell'Ateneo di orientare le proprie politiche sulla base di evidenze oggettive e di risultati misurabili.

⁵⁵ Per maggiori dettagli consultare il sito <https://www.uniroma1.it/it/node/52415>

Pianificazione integrata: monitoraggio, riesame e risultati

La pianificazione strategica rappresenta anche per le Strutture di Sapienza uno strumento essenziale per tracciare le proprie direttrici di sviluppo e le politiche per il loro conseguimento; in questa prospettiva si colloca il modello di *Pianificazione integrata*, che Sapienza ha adottato fin dal 2018 e che prevede la richiesta alle Strutture di dotarsi di propri documenti di pianificazione triennale coerenti con il Piano Strategico di Ateneo.

La pianificazione integrata è guidata dal centro, che definisce indirizzi generali, modelli metodologici e cornici di riferimento comuni, ed è attuata dalle Strutture. Tale impostazione fondata sul ciclo Plan Do Check Act (PDCA), risponde alla complessità organizzativa dell'Ateneo e intende valorizzare l'autonomia delle Strutture, promuovendo lo sviluppo di competenze di pianificazione strategica e valorizzando la responsabilità diretta della gestione e dello sviluppo delle proprie attività. In linea con questa impostazione, l'Ateneo ha adottato un approccio prevalentemente bottom-up, evitando una rigida definizione top-down degli obiettivi. Inoltre si è dotato di Linee Guida e Template per fornire indicazioni comuni e accompagnare Dipartimenti e Facoltà nella costruzione di una pianificazione strategica coerente sia con il modello AVA3 che con gli strumenti di programmazione istituzionale (Piano Strategico di Ateneo, PIAO, Bilancio di Genere, Programmazione triennale MUR).

In tale contesto, nel primo semestre del 2023 è stato avviato il ciclo di pianificazione integrata 2023-2025 che ha coinvolto tutte le Strutture che hanno elaborato un proprio Piano Strategico di Struttura per il triennio di riferimento. Tale documento ha rappresentato uno strumento fondamentale per sviluppare un'analisi di contesto (SWOT) funzionale alla pianificazione, declinare a livello locale le priorità del Piano Strategico di Ateneo, definire obiettivi coerenti con le vocazioni scientifiche e culturali delle Strutture, formalizzando una filiera di obiettivi, azioni, indicatori, target.

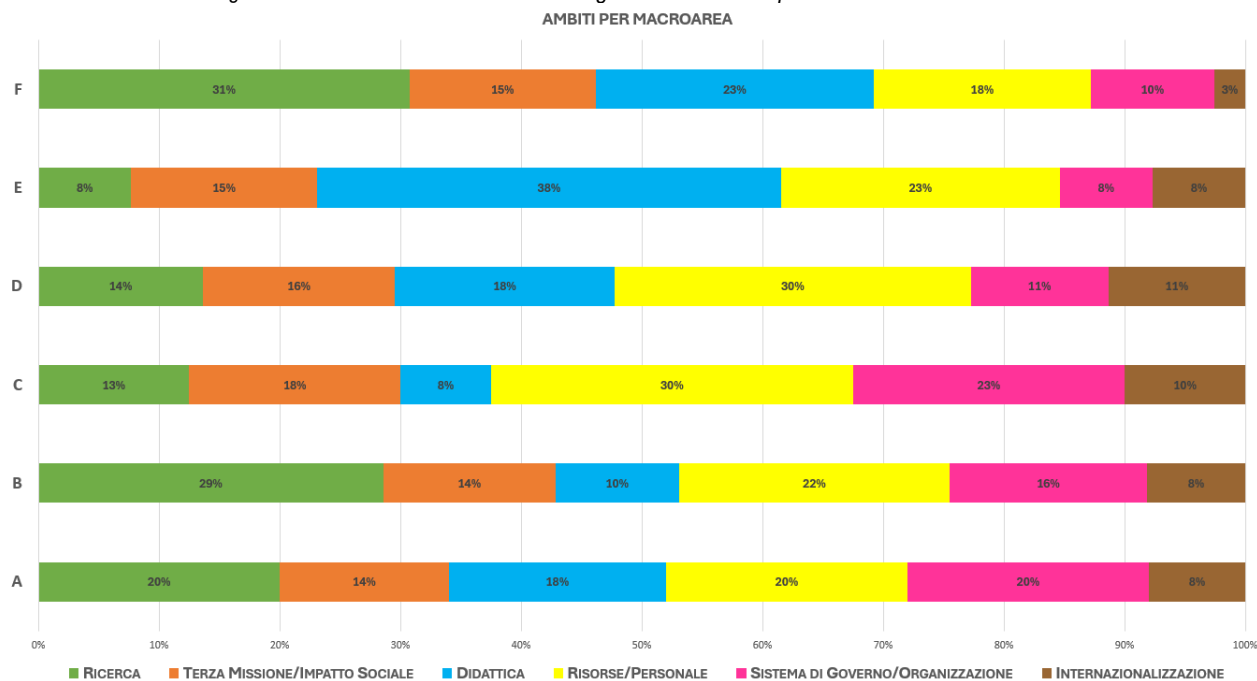
Nella sua fase iniziale, il processo è stato coordinato da un Gruppo di Lavoro dedicato, che ha definito un template strutturato in coerenza con i requisiti AVA3. Nel 2025 le attività si sono concentrate sui 57 Dipartimenti⁵⁶, con un monitoraggio intermedio (riferito al 2023 e 2024) finalizzato a rilevare l'andamento degli obiettivi e la coerenza con le linee programmatiche iniziali, e una rendicontazione finale (riferita al 2025). In particolare, la chiusura del monitoraggio della pianificazione strategica dipartimentale 2023-2025 al 31 ottobre 2025, è stata funzionale a un'anticipazione dei tempi per il riavvio del ciclo di pianificazione con tempistiche coerenti con la visita di accreditamento e ha consentito di poter rendicontare il processo e le sue connessioni con la pianificazione strategica di Ateneo al NVA, in tempo utile per la stesura della Relazione Annuale 2025. Tale anticipo è stato inoltre funzionale all'aggiornamento del Piano Strategico di Ateneo, i cui contenuti sono stati aggiornati anche alla luce delle risultanze del primo triennio della pianificazione strategica delle strutture.

⁵⁶ I Dipartimenti sono diventati 58 nel 2025.

A conclusione delle fasi di monitoraggio e rendicontazione finale della pianificazione strategica, i Dipartimenti hanno proceduto con il riesame dipartimentale⁵⁷, sulla base di apposite linee guida predisposte dal TQ, quale strumento di verifica e miglioramento continuo dei processi e delle loro performance nell’ambito del Sistema di AQ di Ateneo.

Gli esiti del monitoraggio hanno evidenziato un quadro complessivamente positivo, caratterizzato dalla coerenza tra gli obiettivi dipartimentali e il Piano Strategico di Ateneo, in un contesto di crescente integrazione tra pianificazione, monitoraggio e autovalutazione. In particolare, dal monitoraggio intermedio riferito agli anni 2023 e 2024 è emersa una media del 71% di obiettivi raggiunti, mentre il monitoraggio finale relativo all’anno 2025 ha evidenziato una media del 68% di obiettivi conseguiti. Considerando la complessità organizzativa dell’Ateneo e l’articolazione dei 57 Dipartimenti in sei macroaree disciplinari, tali risultati possono ritenersi coerenti con gli obiettivi programmati nei Piani Strategici Dipartimentali.

Figura 2 - Distribuzione delle azioni di miglioramento future per ambito nelle 6 macroaree



⁵⁷ I documenti di analisi del monitoraggio e del riesame dei Piani Strategici Dipartimentali sono consultabili nella sezione ["Pianificazione Integrata"](#) del sito istituzionale di Ateneo.

La successiva fase di riesame dipartimentale, è stata progettata applicando la medesima metodologia utilizzata nei più ampi esercizi di riesame svolti dall'Ateneo nel 2023 e nel 2024⁵⁸, al fine di valutare il funzionamento complessivo dei processi organizzativi e del sistema di Assicurazione della Qualità nei Dipartimenti nell'ambito dell'attuazione dei Piani Strategici Dipartimentali 2023-2025. Ai Dipartimenti è stato richiesto di individuare, a valle della chiusura del ciclo di pianificazione 2023-2025, azioni di miglioramento (con riferimento a 6 specifici temi: Ricerca, Terza Missione/Impatto sociale; Didattica; Risorse/personale; Sistema di Governo/organizzazione; Internazionalizzazione) da sviluppare e attuare nel prossimo ciclo. L'analisi delle azioni individuate, strutturata per macroaree di riferimento, ha evidenziato da un lato una distribuzione eterogenea delle azioni di miglioramento tra le macroaree, dall'altro differenti livelli di maturità strategica e diverse priorità organizzative; la distribuzione delle azioni suggerisce un sistema dipartimentale che, pur mantenendo un allineamento agli indirizzi di Ateneo, esprime priorità differenziate coerenti con le specificità disciplinari e organizzative.

Nel complesso, il Riesame ha confermato il contributo significativo dei Dipartimenti al perseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo e l'importanza del sistema di pianificazione integrata, come evidente anche dalla tabella seguente che sintetizza le principali corrispondenze tra gli Ambiti Strategici e Obiettivi di Valore Pubblico del Piano Strategico di Ateneo e le azioni di miglioramento individuate dai Dipartimenti.

Tabella 5 - **Quadro riepilogativo: Ambito Strategico – Obiettivi di Valore Pubblico – Azioni Miglioramento (Dipartimenti)**

Ambito Strategico PS Ateneo	Obiettivi di Valore Pubblico	Azioni di Miglioramento Riesame Dipartimentale
CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO	1) Assicurare una didattica di qualità, innovativa e sostenibile 2) Rafforzare la dimensione internazionale dell'Ateneo 3) Valorizzare la qualità della ricerca e della terza missione/impatto sociale 4) Potenziare le chiamate di eccellenza	→ Miglioramento della qualità della didattica → Rafforzamento dell'attrattività dei CdS → Potenziamento della ricerca competitiva → Sviluppo dell'internazionalizzazione → Iniziative di divulgazione
STRUMENTI E RISORSE	5) Valorizzare il personale Tecnico amministrativo e bibliotecario con attività di formazione 6) Migliorare la qualità lavorativa e di vita del personale tecnico amministrativo 7) Migliorare le performances correlate a finanziamenti premiali 8) Monitorare l'andamento dei principali indicatori economico-finanziari 9) Garantire servizi di supporto efficienti e soddisfacenti	→ Formazione e valorizzazione del personale tecnico e amministrativo → Digitalizzazione dei processi → Miglioramento dei sistemi informativi → Razionalizzazione degli spazi → Potenziamento infrastrutturale

⁵⁸ Riesame Sistema di AQ, Riesame Sistema di Governo.

Ambito Strategico PS Ateneo	Obiettivi di Valore Pubblico	Azioni di Miglioramento Riforma Dipartimentale
COMUNITÀ, SOCIETÀ CIVILE E TERRITORIO	10) Potenziare la collaborazione tra poli assistenziali e Università per la promozione della salute 11) Rafforzare la condivisione della conoscenza prodotta in Sapienza 12) Favorire la realizzazione di progetti capaci di creare valore pubblico 13) Incrementare le collaborazioni stabili con enti pubblici, privati e del Terzo Settore 14) Promuovere la partecipazione della comunità universitaria e il dialogo con la città attraverso attività artistiche e culturali 15) Promuovere l'offerta sportiva per rafforzare il benessere individuale e collettivo 16) Migliorare la disponibilità e la gestione degli spazi 17) Garantire adeguati finanziamenti per edilizia e sicurezza	→ Sviluppo della Terza Missione → Iniziative di public engagement → Collaborazioni con enti e territorio → Valorizzazione del patrimonio culturale
RESPONSABILITÀ SOCIALE	21) Incremento dei servizi per il sostegno allo studio 22) Incentivare politiche e modalità di risparmio energetico 23) Potenziare la cooperazione interuniversitaria	→ Iniziative su inclusione e pari opportunità → Supporto a studenti in condizioni di fragilità → Sostenibilità ambientale → Politiche di genere

Il Programma triennale 2024-2026 di Sapienza



Sapienza considera centrali tutte le attività volte a coniugare gli indirizzi di sistema con quelli dell'Ateneo; in questo senso, ha sempre dedicato attenzione all'allineamento delle proprie strategie con le linee di indirizzo ministeriali, assicurando continuità tra pianificazione strategica, monitoraggio e azioni operative. Anche la definizione del Programma triennale 2024-2026⁵⁹ (PRO3) è scaturita da un'analisi integrata degli indirizzi ministeriali per il triennio di riferimento⁶⁰ e di quanto programmato dal Piano Strategico di Ateneo, in coerenza con la sostenibilità economico-finanziaria.

L'Ateneo ha elaborato un Programma articolato in due progetti principali: uno⁶¹ dedicato al potenziamento dei servizi per il benessere degli studenti e alla riduzione delle diseguaglianze – con interventi su spazi per la didattica, lo studio e lo sport – e l'altro⁶² alla valorizzazione del personale dell'Ateneo, tramite lo sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo e l'integrazione del Fondo per la premialità.

Il Programma triennale PRO3 è stato inserito tra le 5 priorità politico-istituzionali definite dalla *Governance* per l'orientamento delle attività amministrative per il 2025⁶³, nonostante in quel momento fossero ancora in corso le valutazioni ministeriali per l'assegnazione dei finanziamenti; una decisione dettata dalla coerenza dei progetti di PRO3 con le scelte strategico gestionali dell'Ateneo, cui sono stati infatti comunque dedicati consistenti fondi di Ateneo⁶⁴. Costante è infatti l'attenzione di Sapienza agli interventi di investimento, riqualificazione e manutenzione degli spazi e alla qualità e alla valorizzazione delle proprie risorse umane, condizioni fondamentali per il benessere della Comunità e quindi per generare Valore Pubblico⁶⁵.

⁵⁹ Presentato al MUR a ottobre 2024, è pubblicato al seguente link: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/il-programma-triennale-sapienza>

⁶⁰ Il Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR), con DM 773/2024, ha emanato le *Linee generali di indirizzo per la programmazione triennale 2024-2026 delle università e indicatori per la valutazione periodica dei risultati*.

⁶¹ Progetto: *Nuove realizzazioni e riqualificazione di edifici atti ad ampliare gli spazi disponibili per didattica e studio, migliorandone le prestazioni energetiche*; si riferisce all'Obiettivo C – Potenziare i servizi per il benessere degli studenti e per la riduzione delle diseguaglianze e nello specifico all'azione C.1 Accessibilità delle sedi, aule e spazi per lo sport e lo studio (aule, spazi di studio, biblioteche, software per la didattica a distanza, infrastrutture digitali e spazi per lo sport).

⁶² Progetto *Sviluppo, crescita e premialità delle risorse umane* si riferisce all'obiettivo E – Valorizzare il personale delle università, anche attraverso gli incentivi alla mobilità in particolare all'azione E.3 Sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo, anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile, e integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, co. 1, l. 240/2010).

⁶³ Vedi sezione 2.2. del presente documento, e paragrafo 2.5 del Piao 2025-2027. Le priorità sono state definite in occasione dell'attribuzione degli obiettivi alla Direttrice Generale, a fine 2024, prima di conoscere gli esiti delle valutazioni ministeriali.

⁶⁴ Sapienza ha pianificato investimenti propri per circa 21 milioni di euro. A questa priorità sono stati associati due obiettivi della Direttrice Generale (DG. 5 e 6), vedi PIAO 2025-2027.

⁶⁵ Vedi anche tra gli OVP di cui ai paragrafi precedenti, i nn. 5, 15, 16, 17.

Ad agosto 2025⁶⁶ il MUR ha comunicato la valutazione positiva del Programma presentato da Sapienza, assegnando un contributo complessivo di € 23.658.845. Un contributo rilevante per la realizzazione dei progetti: aggiungendo le risorse allocate dall'Ateneo, il budget totale per PRO3 ha superato i 44 milioni di euro.

Sapienza sta utilizzando questa opportunità per portare avanti le attività associate al potenziamento dei servizi correlati agli spazi per gli studenti (aumento dei mq destinati a didattica, studio e sport; miglioramento delle prestazioni energetiche delle strutture) e alla valorizzazione del personale (ampliamento, anche mediante esperienze internazionali, delle attività formative per il personale TA e inclusione tra i beneficiari del Fondo per la premialità), oggetto dei progetti del Programma.

Gli obiettivi operativi delle Aree dell'Amministrazione Centrale declinati nel PIAO 2025-2027 sulla base del Programma e delle Priorità di Ateneo⁶⁷ sono misurati in parte anche attraverso gli stessi indicatori di PRO3, per dare conto agli stakeholder dello stato di avanzamento delle attività rispetto ai target stabiliti. Si veda la sez. 2.2. per lo stato dell'arte al termine del 2025.

Le attività previste stanno proseguendo nel 2026; in questa sede si ritiene opportuno citare l'avvio di un'importante iniziativa⁶⁸ che ha collegato la distribuzione del Fondo di premialità al personale TA alla presentazione e realizzazione di progetti in ambiti di intervento in grado di coinvolgere indistintamente tutte le diverse aree e settori professionali dell'Ateneo, avvicinando tutto il personale ai sistemi/modelli di pianificazione delle attività per obiettivi, promuovendo trasversalità e cooperazione, integrazione di competenze, circolazione delle conoscenze e individuazione di soluzioni condivise.

Il monitoraggio intermedio dei Programmi PRO3 sarà condotto dal MUR dopo l'aggiornamento delle Banche dati, nella seconda metà del 2026.

⁶⁶ Vedi DM n. 561 del 5 agosto 2025.

⁶⁷ Obiettivi operativi 18 e dal 21 al 25, vedi sez. 2.2., tabella 8.

⁶⁸ <https://www.uniroma1.it/it/progettualitapro3-lineeguida>

2.2 Relazione sulla Performance 2025 (ai sensi del D. Lgs. 150/09 e ssmmii)

La presente sezione, redatta in maniera da essere estrapolabile dal Report integrato, costituisce il documento di rendicontazione previsto dal D.lgs. n. 150/09 e ss.mm.ii. e contiene un'analisi a consuntivo dei risultati degli obiettivi di performance riferiti al 2025, contenuti nel Piano Integrato di Attività e organizzazione⁶⁹ – PIAO 2025-2027.

La scelta di inserire la Relazione sulla performance come capitolo dedicato di un Report più ampio risponde alle recenti indicazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica, che ha emanato le Linee Guida 2025 sul PIAO e sul Report del PIAO⁷⁰. Sapienza già da anni utilizzava la Relazione sulla performance come strumento per rendicontare in maniera adeguata tutti i contenuti del PIAO ed evidenziare il collegamento del sistema di obiettivi di performance con le altre attività programmatiche dell'Ateneo.

La presente sezione è tuttora armonicamente correlata al documento che la contiene, ma è altresì analizzabile singolarmente per i controlli previsti dalla normativa (tra cui si ricorda la validazione dell'OIV).

Dopo una breve introduzione sul percorso di definizione del PIAO 2025-2027, segue un paragrafo che illustra dettagliatamente i risultati delle attività svolte nel corso del 2025 a livello di *outcome*, finalizzato a evidenziare il contributo di ogni attività al raggiungimento delle strategie e delle priorità dell'Ateneo; tabelle specifiche⁷¹ riepilogano tutti gli obiettivi operativi assegnati all'Amministrazione centrale⁷² - corredati dai relativi indicatori di *performance*, target di raggiungimento e collegamenti con gli SDGs dell'Agenda ONU 2030 - con evidenza del *cascading* rispetto alle priorità dell'Ateneo e agli obiettivi gestionali della Direttrice Generale, nonché le risorse finanziarie utilizzate.

⁶⁹ Si ricorda che, ai sensi del DPR n. 81/2022, il PIAO assorbe il Piano della performance di cui al D. Lgs. 150/09.

⁷⁰ DM 30 ottobre 2025. [Approvate le Linee Guida PIAO e i Manuali operativi | Portale PIAO](#)

⁷¹ Cfr tabelle 8 e 9

⁷² L'Amministrazione Centrale, anche a norma dell'art. 25, comma 2 dello Statuto di Sapienza, si articola in Aree dotate di autonomia attuativa ed organizzativa, alla cui direzione è incaricato un dirigente dell'Ateneo che assume la funzione di Direttore di Area. Gli obiettivi operativi per i Direttori delle Aree dirigenziali sono stati attribuiti dalla Direttrice Generale protempore. La denominazione delle Aree dirigenziali corrisponde al nuovo organigramma in vigore da febbraio 2026.

Per la redazione della presente Relazione sulla Performance⁷³, si è tenuto conto:

- del Piano Strategico 2022-2027 *Insieme attraversare i confini e permeare il futuro*⁷⁴;
- del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, PIAO 2025-2027 – aggiornamento aprile 2025⁷⁵;
- del Programma triennale 2024-2026 di Sapienza (ai sensi dell'articolo 1-ter della Legge 43/2005)⁷⁶;
- del Sistema di misurazione e valutazione della Performance - valido per il ciclo della performance 2025⁷⁷;
- del Bilancio Unico di Ateneo di esercizio 2025⁷⁸.

INDICE DELLA RELAZIONE

- ▶ [Il PIAO 2025-2027](#)
- ▶ [Gli outcome degli obiettivi operativi di Sapienza](#)
- ▶ [Il Progetto Customer Satisfaction dell'Amministrazione Centrale](#)
- ▶ [Obiettivi operativi: risultati raggiunti e scostamenti](#)
- ▶ [La rendicontazione delle risorse allocate](#)
- ▶ [Gli obiettivi individuali e la produttività collettiva](#)
- ▶ [Il processo di redazione della Relazione](#)

⁷³ La Relazione sulla performance viene redatta anche sulla base della rendicontazione già fornita, per gli obiettivi dell'Amministrazione centrale, dalle Direttrici Generali sull'attività svolta nel medesimo anno di riferimento, per il periodo di competenza.; le relazioni annuali della Direzione Generale sono consultabili al seguente link: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/direttrice-generale>

⁷⁴ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/pianificazione-strategica-e-performance> .

⁷⁵ Il PIAO 2025-2027 è disponibile qui <https://trasparenza.uniroma1.it/page/83/piano-della-performance.html> .

⁷⁶ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/il-programma-triennale-sapienza>

⁷⁷ Il "Sistema di misurazione e valutazione della Performance" è il documento metodologico contenente le modalità con cui effettuare il monitoraggio dei risultati. Il SMVP da applicarsi al ciclo della performance 2025 è stato approvato dal CdA con delibera n. 1 del 28 gennaio 2025, acquisito il parere favorevole del NVA in data 27 gennaio 2025; è pubblicato nella [sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale](#).

⁷⁸ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/bilanci>

II PIAO 2025-2027

Il PIAO 2025-2027 è stato approvato entro il termine previsto dalla normativa vigente⁷⁹ ed è stato successivamente oggetto di due aggiornamenti, adottati nei mesi di aprile⁸⁰ e settembre⁸¹ 2025.

L'aggiornamento di aprile è stato determinato principalmente dal completamento del percorso di riassetto organizzativo dell'Amministrazione Centrale⁸², avviato a fine 2024 secondo un approccio orientato ai processi e finalizzato a migliorare l'efficienza organizzativa, la semplificazione amministrativa e l'orientamento ai servizi. Tale intervento ha comportato la riduzione del numero delle Aree dirigenziali, la redistribuzione delle competenze, l'aggiornamento delle denominazioni delle strutture e la successiva definizione delle relative attribuzioni organizzative e di bilancio.

A valle di tali passaggi formali è stato quindi perfezionato il sistema degli obiettivi operativi delle Aree dell'Amministrazione Centrale, allineandolo alla nuova articolazione organizzativa mediante la definizione del quadro completo di indicatori, target e azioni, in continuità con gli indirizzi strategico-gestionali già approvati nella versione iniziale del PIAO. L'aggiornamento ha inoltre consentito di apportare alcuni affinamenti redazionali e miglioramenti di coordinamento tra le diverse sezioni del documento.

Il PIAO 2025-2027 ha introdotto anche un nuovo modello di cascading degli obiettivi, fondato sulle cinque priorità politico-istituzionali individuate dalla Governance quali direttrici dell'azione amministrativa per il 2025⁸³:

- 1. Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR);**
- 2. Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento (AVA3);**
- 3. Dimensione internazionale;**
- 4. Programma triennale di Sapienza 2024-2026 (PRO3);**
- 5. Innovazione organizzativa dei servizi.**

⁷⁹ Con l'approvazione del CdA in data 28 gennaio 2025, delibera n. 2/2025.

⁸⁰ Con delibera n.77/2025 del SA e n. 115/2025 del CdA.

⁸¹ Con delibera 208/2025 del SA e n. 319/2025 del CdA.

⁸² Vedi <https://www.uniroma1.it/it/pagina/provvedimenti-di-organizzazione>

⁸³ Per il dettaglio, vedi paragrafo 2.5 del Piano 2025-2027 – aggiornamento aprile 2026.

Tali priorità, coerenti con gli ambiti del Piano Strategico di Ateneo 2022-2027, sono state declinate negli obiettivi strategico-gestionali della Direttrice Generale e nei conseguenti obiettivi operativi delle Aree dell'Amministrazione Centrale, costituendo il riferimento unitario per la pianificazione e il monitoraggio delle attività.

Il successivo aggiornamento, approvato nel mese di settembre 2025, ha riguardato esclusivamente la Sezione "Rischi corruttivi e trasparenza", con riferimento alla disciplina della rotazione ordinaria del personale. Tale aggiornamento non ha comportato modifiche alla Sezione Performance, che è rimasta invariata rispetto alla versione approvata nel mese di aprile.

Gli outcome degli obiettivi operativi di Sapienza

Il sistema degli obiettivi operativi dell'Amministrazione Centrale, definito nel PIAO 2025-2027 (cap. 3 - Sezione Performance e Allegato A), è stato attuato nel corso del 2025 secondo il nuovo modello di pianificazione introdotto dall'Ateneo, che associa gli obiettivi alle priorità politico-istituzionali individuate dalla Governance e li collega agli ambiti strategici del Piano Strategico di Ateneo 2022-2027.

In tale prospettiva, il presente paragrafo illustra, con riferimento alle cinque priorità politico-istituzionali, i principali risultati conseguiti dall'Amministrazione Centrale nel corso del 2025 e il contributo fornito all'attuazione delle strategie delineate nel Piano Strategico di Ateneo.

La successiva **Tabella 8** riporta, invece, il dettaglio del grado di raggiungimento dei target associati ai singoli obiettivi operativi⁸⁴.

⁸⁴ **37 obiettivi** chiari, perseguibili e verificabili, classificati per “Prospettiva” e “Tipologia” 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

Ambiti Strategici			
Creazione di valore pubblico	Strumenti e risorse	Comunità, società civile e territorio	Responsabilità sociale
X	X	X	X

PNRR

Gli obiettivi correlati al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza PNRR si caratterizzano per una forte trasversalità rispetto a diversi ambiti strategici, in ragione della natura e dell'ampiezza dei progetti finanziati dal PNRR. Ai fini del rispetto di tutte le scadenze programmate e di un utilizzo efficace ed efficiente delle risorse assegnate, è stato fondamentale monitorare lo stato di avanzamento delle iniziative avviate, assicurando un supporto amministrativo adeguato, in termini di competenze e professionalità, per un'esecuzione rapida e accurata dei progetti PNRR.

Particolare attenzione è stata quindi dedicata al supporto amministrativo e gestionale ai progetti, sotto il profilo del coordinamento dei processi, della standardizzazione delle procedure, della coerenza documentale e della riduzione dei rischi operativi.

Il primo e più rilevante di questi progetti riguarda **l'Orientamento attivo nella transizione scuola-università** (M.4.C.1 Investimento 1.6) per il quale l'Amministrazione si è impegnata sia sotto il profilo gestionale (convenzionamenti, reclutamenti, contrattualizzazioni, liquidazioni, validazioni e rendicontazioni) sia sotto il profilo del monitoraggio dei risultati attraverso reportistiche utili al fine di analizzare **l'impatto** delle politiche di orientamento sulle immatricolazioni.

TRA LE POLITICHE ATTUATE RIENTRANO I PERCORSI PER LE COMPETENZE TRASVERSALI E PER L'ORIENTAMENTO (PCTO), GLI OPEN DAY DELLE FACOLTÀ, LA PARTECIPAZIONE A SALONI E CAMPUS ORIENTATIVI, GLI INCONTRI PRESSO LE SCUOLE E LE ATTIVITÀ "PORTE APERTE", OLTRE AI PERCORSI DI ORIENTAMENTO FINANZIATI DAL PNRR.

L'analisi si è concentrata in particolare sulle attività di orientamento PNRR, in quanto caratterizzate da una maggiore tracciabilità

Le analisi evidenziano una prevalenza di studenti provenienti da percorsi liceali, che rappresentano circa tre quarti degli immatricolati nelle diverse Facoltà. Fanno eccezione Economia e Ingegneria dell'Informazione, Informatica e Statistica, dove risulta più significativa la presenza di studenti provenienti da istituti tecnici. Si conferma una maggiore presenza femminile nei corsi umanistici, sociali, giuridici e psicologici, mentre i corsi di area ingegneristica e, in misura minore, scientifica presentano una prevalenza maschile. Tra le Facoltà che hanno registrato il maggior numero di immatricolati provenienti dalle 84 scuole interessate dalle attività di orientamento PNRR figurano Lettere e Filosofia (399 immatricolati), Scienze Politiche, Sociologia e Comunicazione (363), Economia (295), Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali (280), Ingegneria Civile e Industriale (247) e Ingegneria dell'Informazione, Informatica e Statistica (202).

dei dati. Tali percorsi, avviati nel 2024 e in corso fino ad aprile 2026, prevedono un'attività formativa di 15 ore articolata in cinque giornate consecutive e rivolta agli studenti degli ultimi tre anni delle scuole superiori. Complessivamente, l'attività svolta ha consentito di costruire una prima base informativa strutturata per la valutazione dell'impatto delle iniziative di orientamento PNRR sulle scelte di immatricolazione degli studenti.

In tema di **monitoraggio di progetti PNRR** (M.4.C.2 e PNC Salute) particolare rilievo ha assunto il supporto ai centri di spesa attraverso il modello PMO (Project Management Office) che ha permesso un monitoraggio centralizzato e standardizzato, un'allocazione ottimale delle risorse, l'intercettazione di criticità comuni o specifiche e la promozione di trasparenza e responsabilità. L'attività si è svolta attraverso 17 incontri organizzati nell'anno con i singoli Dipartimenti e la condivisione con ciascuno di essi di una scheda di controllo.

Gli esiti sul monitoraggio sono stati presentati al Consiglio di Amministrazione di Sapienza nelle sedute del 24 giugno 2025 e 28 ottobre 2025

Sempre in tema di monitoraggio, in Sapienza, dal 2024, è attivo il **sistema informatico X-CORE** (eXtensible Cost Reporting Platform) dedicato alla valutazione, certificazione e rendicontazione degli oltre 1100 progetti di ricerca (di cui circa 700 PRIN 2022) realizzati dall'Ateneo e finanziati con risorse ministeriali/europee (PNRR). Il sistema è stato ora messo a regime e implementato e consente un flusso informatizzato dei documenti, da rendere disponibili - onces only - a tutti gli attori coinvolti nel processo, garantendo così interattività, coordinamento di tutte le azioni, digitalizzazione dei file e dei processi, la loro trasparenza e tracciabilità. Nell'ambito di tale progetto, l'Ufficio di Audit ha raggiunto il 100% del target, certificando tutte le procedure di spesa sostenute a valere sui progetti di ricerca con scadenza (anche intermedia), entro il 31/12/2025.

Il sistema X-Core è stato candidato all'iniziativa "PA Aumentata 2025" ricevendo la coccarda digitale nell'ambito di ForumPA 2025.



Inoltre, è proseguita **l'integrazione con la Piattaforma Nazionale Digitale Dati (PDND)**, piattaforma che consente lo scambio sicuro e automatico di informazioni tra le Pubbliche Amministrazioni (PA) e i gestori di servizi pubblici, attraverso lo sviluppo di 9 e-services al 24 febbraio 2025.

Sono state promosse iniziative per **rafforzare il sostegno all'imprenditorialità accademica, alla gestione delle start-up e alla valorizzazione dei risultati della ricerca** realizzando workshop dedicati.

- *febbraio 2025* "Bando di Ateneo 2024 per iniziative di imprenditorialità accademica" - Percorso di formazione "Come strutturare strategicamente una Start up";
- *ottobre 2025* "Masterclass Sapienza: Da Idea a Start up & Idee Vincenti";
- *novembre 2025* "Sapienza per l'innovazione e l'imprenditorialità accademica"

Inoltre, dopo un articolato lavoro preliminare di benchmarking, condotto attraverso l'analisi delle regolamentazioni già adottate da un campione significativo delle principali Università italiane in materia di creazione e gestione di start-up e spin-off accademici, è stato predisposto un **nuovo regolamento spin off e start up** approvato da Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione rispettivamente con delibera n. 310/25 del 09.12.2025 e n. 471/25 del 16.12.2025

A seguito del **monitoraggio dei Centri Interuniversitari** relativo al triennio 2022-2024, svolto in collaborazione con la Commissione Mista Centri e Consorzi, è stato definito un **nuovo sistema di valutazione basato su indicatori quantitativi e qualitativi** relativi a partenariati accademici, coinvolgimento dei Dipartimenti, attività scientifica, progettualità, sostenibilità economico-finanziaria e dotazioni infrastrutturali. Sono state quindi **aggiornate le Linee Guida sui Centri Interuniversitari**, introducendo criteri più strutturati per la costituzione, il rinnovo e il monitoraggio dei Centri. Parallelamente è stata completata l'istruttoria per il rinnovo dei Centri Interdipartimentali in scadenza al 30 giugno 2025.

A conclusione del processo, la Commissione Mista Centri e Consorzi ha espresso parere favorevole al rinnovo di 15 Centri Interdipartimentali di Ricerca e di Ricerca e Servizi. I relativi rinnovi sono stati successivamente approvati dagli Organi Collegiali e formalizzati con il D.R. n. 2190/2025 del 18 luglio 2025.

Nel corso del 2025 è stata inoltre completata la trasformazione del Centro di Ricerca e Servizi "Saperi & Co." nel **nuovo Centro di Ricerca e Servizi "Sapienza Innovation & Entrepreneurship HUB – SIEH"**, con ampliamento delle finalità e revisione del modello di governance. Infine, nell'ambito del più ampio processo di razionalizzazione e valorizzazione delle strutture di ricerca, è stata avviata e conclusa la predisposizione delle **Linee guida per il riordino complessivo dei Centri Interdipartimentali**, approvate dalla Commissione Mista Centri e Consorzi nella seduta del 23 ottobre 2025. L'intervento ha l'obiettivo di rafforzare l'efficacia, la sostenibilità e l'impatto scientifico delle strutture di ricerca dell'Ateneo, attraverso criteri omogenei di valutazione e monitoraggio.

È stata condotta **un'analisi dei rischi di contenzioso** attraverso la predisposizione del report dei contenziosi giudiziari e stragiudiziali riferiti al triennio 2022-2024 utilizzato al fine di definire **linee guida** di individuazione delle cause dei contenziosi e di indicazione delle azioni preventive dei contenziosi stessi. È stata aggiornata la rassegna ragionata di giurisprudenza, con lo scopo di orientare l'attività amministrativo-gestionale e contribuire a prevenire l'insorgere di controversie. I documenti sopra richiamati, unitamente alle analisi condotte sui contenziosi, sono stati condivisi con le strutture di riferimento (Direttrice/Direttori di Area, Capi Ufficio, Responsabili Amministrativi Delegati) in due incontri informativi, che si sono tenuti in data 9 e 17 dicembre 2025.

Sul fronte contabile, le azioni mirate volte alla standardizzazione dei protocolli per i pagamenti in arrivo al Settore Ciclo Passivo dalle Aree e da tutte le strutture interessate, in termini di uniformità della documentazione pervenuta e della tempestività di trasmissione della stessa; al pagamento nei termini previsti per soddisfare il tempo medio ponderato di pagamento (baseline 25 giorni) e il tempo medio ponderato di ritardo (baseline 7 giorni); alla chiusura delle partite (fatture e note di credito) al 31/12/2024 e continuità di tale attività nel 2025 ha consentito di raggiungere gli obiettivi previsti e di **migliorare la qualità complessiva del processo di pagamento**, portando a una riduzione dello stock del debito, come si evince dai dati pubblicati nella piattaforma PCC – [Piattaforma dei crediti Commerciali, Area RGS del MEF](#), e al pieno rispetto delle disposizioni normative.

Ambiti Strategici			
Creazione di valore pubblico	Strumenti e risorse	Comunità, società civile e territorio	Responsabilità sociale
X	X	X	X

AVA3

Nel 2025 la Direzione Generale ha proseguito le attività legate alla Priorità II – AVA3, con l'obiettivo di rafforzare la qualità dei servizi a supporto di didattica, ricerca e valorizzazione della conoscenza, preparando l'Ateneo alla visita di accreditamento ANVUR prevista nel 2026. L'azione amministrativa

si è concentrata sul **consolidamento del sistema di Assicurazione della Qualità secondo il modello AVA3**, attraverso un monitoraggio strutturato, esercizi di autovalutazione volti al miglioramento continuo e una maggiore integrazione dei dati a supporto della governance.

Sono state potenziate le attività di monitoraggio dei percorsi formativi, con particolare attenzione agli **Obblighi formativi aggiuntivi - OFA**, con l'obiettivo di ridurre rallentamenti di carriera e abbandoni, e al **controllo dei processi di ammissione degli studenti internazionali**.

Per quanto riguarda gli OFA, le attività si sono svolte intorno a specifiche strategie: **coordinamento nella gestione e scrittura dei bandi** di accesso ai corsi di laurea di primo livello, attraverso la condivisione con le segreterie di Facoltà di un documento di sintesi contenente, per ogni singola offerta formativa, tutte le variabili inerenti i criteri di assegnazione del debito formativo, le aree disciplinari oggetto di verifica, le modalità di assolvimento e gli strumenti di supporto didattico predisposti dall'Ateneo per favorire il recupero delle carenze iniziali. **Trasparenza e informazione**: attraverso l'inserimento di un box OFA nel catalogo studenti e l'implementazione della pagina dedicata agli studenti. **Monitoraggio continuo** per identificare criticità, trend significativi e differenze tra Facoltà, fornendo così la base dati indispensabile per definire le strategie di miglioramento.

Per quanto riguarda l'**ammissione degli studenti internazionali** sono state effettuate analisi ricorrenti dei flussi nelle diverse fasi (preselezione, preiscrizione e immatricolazione), così da consolidare la capacità di governo di un processo ad alta complessità e crescente impatto sull'Ateneo. A completamento dell'attività analitica, si è proceduto alla sistematizzazione dei dati inerenti ai diversi stadi del percorso di accesso degli studenti internazionali. Al fine di offrire una visione organica del processo di pre-valutazione e ammissione, è stato redatto un report conclusivo fondato sull'analisi condotta durante l'intero ciclo. Il documento non si limita a un'esposizione numerica, ovvero solamente quantitativa, ma prende in considerazione valutazioni di merito e aspetti qualitativi quali quelli inerenti alle dinamiche distributive per Paese di provenienza e le tendenze di scelta relative ai singoli corsi di studio.

Il numero dei candidati internazionali regolarmente iscritti si è consolidato al 30/12/2025 raggiungendo la quota definitiva di **2.768** immatricolazioni.

Sono stati sviluppati strumenti di analisi e di assicurazione della qualità dedicati a **dottorati e scuole di specializzazione**. Per i dottorati sono stati approvati dal CdA (delibera n. 439/2025) i testi dei documenti *Politiche di Ateneo e programmazione dell'Offerta Formativa di III livello: i Corsi di Dottorato di Ricerca e I Corsi di Dottorato di Ricerca di Sapienza: Attività di Monitoraggio*, documenti volti ad identificare criticità e potenziali aree di miglioramento al fine di definire politiche mirate al consolidamento della formazione alla ricerca e della produttività scientifica. È stato inoltre

predisposto il report “*Analisi degli indicatori di performance e dei dati di customer satisfaction delle Scuole di specializzazione*” che integra una analisi basata su indicatori di performance e dati di customer satisfaction al fine di ottenere un quadro di comprensione generale di questo segmento formativo cruciale e poi intervenire per rafforzare l'Assicurazione della Qualità (AQ).

Sul fronte della ricerca è stato avviato un **sistema integrato di gestione e monitoraggio dei dati relativi a progetti e attività**, supportato da un cruscotto dedicato. Il lavoro di individuazione di indicatori adeguati e la loro implementazione nel cruscotto CINECA è stato svolto attraverso un lavoro sinergico che ha coinvolto diverse aree dell'AC anche per la personalizzazione del cruscotto stesso. La versione Beta del Cruscotto ricerca è stata presentata in occasione della riunione con CINECA, svoltasi il 19/12/2025. L'acquisto del Cruscotto ricerca CINECA si è perfezionato entro il 31/12/2025.

Ad agosto 2025, in vista della pubblicazione in trasparenza dei progetti, sono stati corretti massivamente i dati relativi a "tipo progetto/ente finanziatore" di 4.000 progetti su 12.000 e 1.000 contratti su 3.000, originariamente inseriti in modo non corretto su UGOV.

Parallelamente, sono state promosse iniziative **su etica, integrità e sicurezza della ricerca**, soprattutto in materia di *dual use*, attraverso formazione di RAD, Referenti per la ricerca e personale dell'amministrazione al fine di rafforzare la consapevolezza della comunità scientifica di Sapienza. Sono state individuate e diffuse, attraverso l'aggiornamento delle **Linee guida Dual-use**, clausole standard per contratti, accordi e progetti con soggetti fuori dall'Unione Europea riguardanti prodotti e tecnologie potenzialmente dual-use.

Sono quindi proseguite le **attività preparatorie alla visita di accreditamento AVA3**, attraverso la redazione dei documenti di autovalutazione e riesame richiesti dal modello AVA3 e il coinvolgimento dei principali attori del sistema AQ mediante incontri formativi e di coordinamento (30 incontri totali).

- 17 INCONTRI CON CDS
- 4 INCONTRI DEDICATI A CM E CPDS
- 9 INCONTRI CON I DOTTORATI DI RICERCA

Sono state rafforzate le attività di fundraising, Terza missione e Public Engagement tramite strumenti di monitoraggio e valutazione d'impatto. Anzitutto sono stati selezionati **7 progetti di imprenditorialità accademica** ad elevato impatto innovativo che hanno ricevuto un finanziamento pari a € 21.400.

In seguito è stata effettuata una ricognizione su base nazionale ed internazionale dei principali portali dedicati alle tematiche ed ai servizi di trasferimento tecnologico, con focus sui titoli di proprietà intellettuale e sulla valorizzazione dei risultati della ricerca: Sapienza ha scelto di

Sapienza nel 2025 ha aderito all'implementazione della sezione “Start-Up e Spin-Off”, ricevendo una **menzione speciale** per il maggior numero di startup accademiche catalogate sul portale tra tutti gli enti di ricerca registrati. Ha inoltre aderito alle sezioni “Expert Wall” e “Open Innovation Wall”

rafforzare il proprio coinvolgimento sul portale **Knowledge Share**, un progetto congiunto del Ministero delle Imprese e del Made in Italy – Ufficio Brevetti e Marchi (MIMIT – UIBM) e Associazione Netval. Sapienza ha inoltre avviato una collaborazione con il BioInnovation Institute, un'iniziativa finanziata con oltre 500 milioni di euro dalla Fondazione Novo Nordisk. L'obiettivo è supportare la creazione, la promozione e la crescita di ricerche e startup nei settori della salute umana, della salute del pianeta e della resilienza sociale, facilitando il passaggio dal mondo accademico a quello imprenditoriale.

Nell'ambito del Sistema di monitoraggio e autovalutazione di impatto, avviato nel 2023, sono stati elaborati tre distinti Report: due dedicati al monitoraggio annuale 2024 di Dipartimenti e Facoltà e uno relativo al censimento delle iniziative realizzate tra ottobre 2024 e settembre 2025. Le schede di monitoraggio 2024 hanno consentito una valutazione comparativa rispetto all'anno precedente, favorendo l'autovalutazione interna e la rilevazione dei sistemi organizzativi dedicati alla Terza Missione. Il censimento annuale ha registrato **941 nuove iniziative**, che portano a **3.164** il totale complessivo delle attività mappate dall'Ateneo. I risultati sono stati presentati al Team Qualità, al Collegio dei Direttori di Dipartimento e successivamente al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione, che ne hanno preso atto nelle rispettive sedute. Tutti i Report sono stati pubblicati nella [sezione istituzionale dedicata](#), garantendo trasparenza e accessibilità.

È stato realizzato un articolato programma di **formazione e valorizzazione della Terza Missione**. Tra le iniziative più rilevanti si segnalano l'evento "Il valore della conoscenza", volto a presentare i risultati dei progetti TM conclusi e in corso; la giornata di presentazione del Bando TM 2025, con sessioni operative dedicate alla progettazione e alla valutazione; la quarta edizione delle "Pillole di Terza Missione", minicorso online finalizzato al rafforzamento delle competenze della comunità accademica; e l'evento "Sapienza Volunteer", dedicato alla promozione delle attività di volontariato universitario. Sono state organizzate inoltre due iniziative di **public engagement** di particolare rilievo: il Festival della Sapienza "La dignità inquieta", che ha animato il Nuovo Teatro d'Ateneo e la città universitaria con una programmazione artistica selezionata tramite Avviso pubblico, e il ciclo espositivo dedicato a **Martin Luther King**, articolato in due mostre di respiro internazionale e accompagnato da un ricco programma culturale sui temi della giustizia sociale e dell'impegno civico.



L'Ateneo ha completato il processo di definizione e formalizzazione delle convenzioni con gli **Enti del Terzo Settore**, finalizzate allo svolgimento di attività di volontariato da parte degli studenti. A seguito di una fase di confronto e valutazione con il Delegato per gli ETS, sono stati predisposti e condivisi i testi delle convenzioni, successivamente approvati dagli Organi Collegiali e sottoscritti con la Croce Rossa Italiana – Comitato Area Metropolitana di Roma Capitale ODV, l'Associazione Nonna Roma ODV e la Comunità di Sant'Egidio ACAP. I rispettivi Bandi di volontariato hanno registrato una significativa partecipazione da parte degli studenti.

Le attività sono precedute e accompagnate da incontri di formazione obbligatoria quindicinale e daranno luogo, con un minimo di 25 ore, al riconoscimento di un Open Badge - Formazione informale - Learning by Doing "Sapienza Volunteer".



Sono stati inoltre migliorati i canali informativi istituzionali, con interventi sul **sito di Ateneo** per aumentarne accessibilità e trasparenza. Ad aprile 2025 è stato acquisito il **nuovo Portale "Amministrazione Trasparente"**, accompagnato da attività di prevenzione del rischio corruttivo, tra le quali la mappatura di quattro processi dei Centri di spesa tra quelli maggiormente esposti a rischio corruttivo, conformemente alle aree individuate dalla L. n. 190/2012, e la conseguente rappresentazione della relativa mappatura in apposite schede Excel, rielaborate secondo la metodologia indicata dall'ANAC nel PNA 2019 per permettere ai Centri di spesa di effettuare l'analisi e la valutazione del rischio (gestione del rischio corruttivo) per ciascun processo.



Sul piano ICT è stata realizzata una **piattaforma gestionale GTA** finalizzata alla raccolta dati su set-up tecnologico e infrastruttura IT delle aule: il lavoro svolto ha consentito di integrare i contenuti provenienti da diverse fonti, assicurando una raccolta coerente e strutturata delle informazioni e ponendo le basi per lo sviluppo di strumenti di analisi evoluti, quali la dashboard che è stata sviluppata secondo le indicazioni ricevute dalla Governance e l'estrazione di report relativi a singoli asset. Mentre i report possono dare indicazioni di dettaglio sulla singola aula o strumentazione, la dashboard consente una vista dinamica e consultabile in tempo reale che espone tutti i dati a corredo delle aule comprensivi di grafici. La piattaforma è attualmente utilizzata da utenti autenticati di Sapienza (referenti IT e di struttura, personale delle aree AGE e ARPS, per quanto concerne l'aggiornamento delle informazioni sulle aule) e da membri della Governance che può utilizzare i dati aggregati e di dettaglio per il supporto strategico alle decisioni.

L'aggiornamento dei dati per il totale delle 704 aule di Sapienza è stato completato al 100% al 31/12/2025.

Infine è stato predisposto e approvato il piano triennale ICT (CdA n. 367/25), documento che costituisce la base strategica per la definizione delle azioni e degli interventi previsti nel triennio, assicurando un approccio integrato e orientato alla trasformazione digitale dell'ateneo. Il [Piano è stato pubblicato](#) sul Portale dell'Amministrazione Trasparente (PAT).

Ambiti Strategici			
Creazione di valore pubblico	Strumenti e risorse	Comunità, società civile e territorio	Responsabilità sociale
X	X		X

DIMENSIONE INTERNAZIONALE

Nel corso del 2025 la Direzione Generale ha rafforzato il supporto alla dimensione internazionale dell'Ateneo, promuovendo mobilità, cooperazione scientifica e semplificazione amministrativa.

Tra le iniziative principali, è stato introdotto e consolidato il **Bando unico di Ateneo Erasmus Outgoing**, che ha

L'iniziativa ha determinato un **forte incremento delle candidature**, pari a 4.161 domande complessive, con un aumento del +57,9% rispetto al bando 2024-2025 e del +32,4% rispetto al 2022-2023.

visto l'armonizzazione dei criteri di valutazione e le modalità di attribuzione del punteggio di merito, mantenendo margini di autonomia per le Facoltà.

La mobilità è stata promossa anche attraverso il programma **Overseas** dedicato alla mobilità extra-UE: il programma riunisce le opportunità derivanti dagli accordi bilaterali di Dipartimenti e Facoltà, attraverso bandi gestiti localmente ma uniformati da format condivisi e la realizzazione di un motore di ricerca per oltre 200 accordi internazionali con università extra-UE. Sono stati ideati nuovi strumenti digitali per la gestione delle mobilità Erasmus: nel 2025 è stato sviluppato, in collaborazione con CINFO, un motore di ricerca dedicato alle sedi Erasmus, finalizzato a facilitare la scelta delle destinazioni da parte degli studenti. Lo strumento consente di individuare le sedi disponibili in base al corso di studio, fornendo informazioni integrate su referenti accademici, area disciplinare, requisiti linguistici e condizioni richieste dalle università ospitanti.

Le azioni realizzate hanno prodotto effetti positivi sugli **indicatori di internazionalizzazione** dell'Ateneo:

- la percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari è aumentata del 24% (da 11,48% a 13,64%);
- la quota di laureati con almeno 12 CFU acquisiti all'estero è salita dal 7,36% al 7,58% (+2,99%);
- la proporzione di personale tecnico-amministrativo coinvolto in mobilità Erasmus è cresciuta da 0,001 a 0,0079, con un incremento del 690%.

Per la **mobilità dei dottorandi** è stata introdotta la funzione gestionale "Viaggi" nel sistema delle carriere dei dottorati. La nuova procedura, pienamente operativa da giugno 2025, consente la gestione digitale delle autorizzazioni ai soggiorni all'estero, il caricamento online delle attestazioni di presenza e l'attivazione automatica della maggiorazione del 50% della borsa di studio. **L'intervento ha semplificato e velocizzato in modo significativo i processi amministrativi**, superando le precedenti modalità manuali di liquidazione.

Le iniziative formative internazionali, tra cui la CIVIS Academy dell'Alleanza CIVIS, hanno favorito una **crescita significativa** della partecipazione, passata da 3 unità nel 2023 a 29 nel 2025.

Per la mobilità **internazionale del personale tecnico-amministrativo** sono state semplificate le modalità di candidatura al programma Erasmus+ Le azioni realizzate nel 2025 si inseriscono nella strategia di Ateneo volta a rafforzare la partecipazione a reti internazionali e programmi di eccellenza europei, migliorare la qualità delle progettualità competitive e promuovere un contesto favorevole alla ricerca internazionale e allo sviluppo professionale dei ricercatori.

Sul fronte della ricerca internazionale, sono state potenziate le attività di supporto alle progettualità competitive e alle collaborazioni scientifiche, con la predisposizione del **Vademecum per le UNESCO Chairs**, documento, finalizzato alla semplificazione amministrativa e al supporto della partecipazione ai programmi UNESCO.

Il Vademecum è stato preliminarmente condiviso con gli uffici della Commissione Nazionale UNESCO (NatCom) e poi diffuso tramite mailing list e sulle pagine web del settore.

Gli incontri si sono svolti il 7 aprile e il 9 maggio 2025 con lo scopo di:

- chiarire la ripartizione dei ruoli;
- comprendere i principali obblighi e diritti derivanti dal Grant Agreement;
- ottimizzare la gestione della relazione con la REA, nonché con gli eventuali Partner Associati nelle casistiche più comuni;
- chiarire le implicazioni in termini di gestione pratica, in ottemperanza ai regolamenti di Ateneo e alla prassi gestionale del proprio Dipartimento di appartenenza.

Sono state realizzate iniziative di orientamento e formazione per le Marie Skłodowska-Curie Actions che hanno coinvolto ricercatori, supervisor e personale amministrativo coinvolto nella gestione dei progetti e favorito una gestione coordinata tra Dipartimenti e Amministrazione centrale e una maggiore consapevolezza degli obblighi previsti dal Grant Agreement, dall'avvio fino alla conclusione dei progetti, comprese le eventuali situazioni impreviste.

Sempre a sostegno dei ricercatori, dal 19 al 30 maggio 2025 è stato organizzato il **Grant Writing Lab MSCA-PF**, laboratorio di scrittura progettuale rivolto ai ricercatori interessati a presentare candidature Marie Skłodowska-Curie scegliendo Sapienza come Host Institution. L'iniziativa ha fornito strumenti operativi per la redazione delle proposte, con focus sugli elementi qualificanti delle candidature, sugli errori più frequenti da evitare e su aspetti strategici quali Open Science, comunicazione dei risultati, valorizzazione dell'impatto ed etica della ricerca.

Nel corso del 2025 è proseguito il monitoraggio del **Piano d'Azione HRS4R Sapienza 2023-2025**, attraverso quattro incontri di coordinamento tra i Comitati HRS4R e le strutture coinvolte. Il rapporto finale di monitoraggio, trasmesso alla Direzione Generale il 17 dicembre 2025, ha evidenziato il pieno allineamento tra le azioni realizzate e gli obiettivi del Piano, con un grado di attuazione pari al 100%. Il Report rappresenta inoltre uno strumento preparatorio alla external review della Commissione Europea prevista per la primavera 2026. In tale ambito, le Aree organizzative AOSP e ARTEQ hanno contribuito alle attività del Comitato tecnico-scientifico HRS4R.

È inoltre proseguita l'attività amministrativa legata alla valorizzazione della presenza internazionale dell'Ateneo, con particolare attenzione al progetto per la fruizione degli spazi del Tata Innovation Center (Cornell Tech) a New York, attraverso la definizione di un modello di convenzione interateneo con l'Università Federico II di Napoli adeguato alle specificità del contesto statunitense. La convenzione è stata sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione di entrambi gli Atenei e nello specifico delibera n. 278 del 15 luglio 2025 per Sapienza e delibera n. 67 del 29 ottobre 2025 per l'Università di Napoli Federico II. La convenzione è stata sottoscritta e repertoriata al n. 2191/2025 del 10/12/2025 Rep. Contratti e Convenzioni. Quanto alle spese da imputare al progetto, a seguito della stipula della Convenzione, sono state regolate le partite economiche fra le parti, per cui al 31/12/2025, il fondo comune è capiente e equamente alimentato da Sapienza e dall'Università di Napoli Federico II.



Ambiti Strategici			
Creazione di valore pubblico	Strumenti e risorse	Comunità, società civile e territorio	Responsabilità sociale
	X	X	X

IV.PRO3

Nel corso del 2025 sono proseguite le attività finalizzate alla **valorizzazione del personale e al miglioramento dei servizi e delle infrastrutture dell'Ateneo**. L'azione amministrativa si è sviluppata secondo una logica integrata, orientata sia al **rafforzamento del capitale umano** quale leva strategica per l'efficacia organizzativa, sia al **potenziamento degli spazi e delle**

dotazioni a supporto della qualità della didattica, dell'accessibilità e della sostenibilità ambientale.

Sono stati infatti consolidati interventi di sviluppo delle competenze manageriali, trasversali e digitali del personale tecnico-amministrativo e dirigente. Attraverso il percorso formativo "*Percorso di Empowerment – Sviluppo personale, crescita condivisa, valore nel network*", rivolto al **gruppo dirigente** dell'Ateneo, in continuità con le attività avviate nel 2024. L'intervento è stato finalizzato al rafforzamento delle competenze trasversali, della leadership e della capacità di gestione dei processi di cambiamento organizzativo, in un contesto caratterizzato dall'evoluzione dell'assetto organizzativo e dall'ingresso di nuove figure dirigenziali.

- Persone formate: 12
- Numero di giornate formative: 9
- Ore di formazione erogate: 324

Nel periodo settembre–dicembre 2025 è stato inoltre realizzato il progetto "*Risolvere i problemi insieme*", basato su attività esperienziali di team building ed escape room in realtà virtuale, rivolto al personale con ruoli di responsabilità, in coerenza con il Framework delle competenze trasversali della Pubblica Amministrazione.

- Persone formate: 198
- Numero di giornate formative: 25
- Ore di formazione erogate: 1188

Nel corso dell'anno è stato avviato un intervento strutturato di sviluppo delle competenze informatiche e digitali del personale: in una logica di ottimizzazione delle risorse e di allineamento alle strategie nazionali di formazione della Pubblica Amministrazione, si è scelto di valorizzare l'offerta formativa già disponibile sulla piattaforma Syllabus – Competenze digitali per la PA, promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica, rendendo disponibili a tutto il personale due percorsi formativi ritenuti prioritari dedicati al **lavoro agile** e **all'intelligenza artificiale**, finalizzati a diffondere competenze digitali di base e una maggiore consapevolezza rispetto all'utilizzo delle tecnologie emergenti nei processi amministrativi.

Il percorso relativo all'**intelligenza artificiale** è stato successivamente ampliato attraverso un ulteriore intervento formativo, erogato sulla piattaforma Moodle di Ateneo, specificamente dedicato all'utilizzo di Copilot e Gemini, piattaforme in uso nell'amministrazione.

- Persone formate: 2292
- Numero di giornate formative: na
- Ore di formazione erogate: 6876

Nel 2025 è stato realizzato un percorso formativo organico sul Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) dell'Ateneo, in coerenza con il modello AVA3 e con il ciclo della performance. Le attività formative hanno riguardato i processi di AQ di Ateneo, Dipartimento e Dottorato, con l'obiettivo di rafforzare le competenze del personale coinvolto nei processi di programmazione, monitoraggio, autovalutazione e miglioramento continuo.

- Persone formate: ca 200
- Numero di giornate formative: 4
- Ore di formazione erogate: 5360

Nel complesso, le attività formative realizzate nel 2025 hanno consentito di coinvolgere il 58% del personale in percorsi di formazione, superando il target previsto del 50%.

Nel corso dell'anno è stato avviato il progetto per l'implementazione di un sistema di **gestione delle risorse umane basato sulle competenze**, finalizzato alla definizione di profili di ruolo e famiglie professionali coerenti con il modello organizzativo dell'Ateneo. Ai fini del raggiungimento dell'obiettivo è stata avviata anche l'analisi del modello organizzativo di Dipartimenti e Facoltà, finalizzata all'individuazione di servizi suscettibili di sperimentazione nell'ambito di un nuovo modello organizzativo. Tuttavia, l'emanazione del D.M. n. 418 del 30/05/2025, relativo alle nuove modalità di accesso ai corsi di area medica, ha richiesto la rimodulazione delle attività e la concentrazione delle risorse sull'attivazione del modello organizzativo del "semestre aperto". Con D.D. n. 3445 del 31/07/2025 è stato pertanto approvato **il modello di processo organizzativo dedicato al "semestre aperto"**, comprensivo di organigramma, funzionigramma, task force di coordinamento e team tecnici e didattici di supporto.

Per quanto riguarda gli interventi di riqualificazione degli spazi didattici dell'Ateneo, finalizzati al miglioramento della qualità, della sicurezza, dell'accessibilità e delle prestazioni energetiche delle strutture, nel corso del 2025 sono stati eseguiti alcuni importanti interventi tra i quali: la riqualificazione dell'immobile "Ex Tipografia", con completamento dei lavori in data 10/12/2025 e la riqualificazione dell'"Ex Falegnameria", con avanzamento lavori pari al 65% al 15/12/2025 presso il Polo di Latina; il rifacimento dell'impianto di climatizzazione dell'edificio della Facoltà di Economia LT002, con completamento della progettazione esecutiva e validazione del progetto entro dicembre 2025.

Sono inoltre proseguite le attività finalizzate al miglioramento delle prestazioni energetiche del patrimonio edilizio, attraverso l'acquisizione di Attestati di Prestazione Energetica e la progettazione di impianti fotovoltaici per gli edifici di Giurisprudenza (CU002) e Igiene (CU015).

Gli interventi realizzati hanno contribuito al miglioramento della sostenibilità energetica, della qualità ambientale e della fruibilità degli spazi universitari, in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo in materia di innovazione, inclusione ed efficientamento infrastrutturale.

Ambiti Strategici			
Creazione di valore pubblico	Strumenti e risorse	Comunità, società civile e territorio	Responsabilità sociale
X	X	X	X

INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA DEI SERVIZI

Nel corso del 2025 il percorso di innovazione organizzativa dei servizi di Ateneo è proseguito consolidando l'impostazione per processi e rafforzando la capacità dell'Amministrazione di rispondere in modo efficace ed efficiente alle esigenze della comunità interna ed esterna, in coerenza con gli indirizzi strategici e con l'evoluzione dell'assetto organizzativo. In tale quadro,

l'azione amministrativa si è sviluppata lungo una duplice direttrice: da un lato, la strutturazione di presidi, strumenti e flussi operativi funzionali al nuovo modello organizzativo, con interventi volti a migliorare la circolazione delle informazioni, la semplificazione dei processi, la standardizzazione delle prassi e l'adozione di strumenti a supporto delle decisioni. Dall'altro, la promozione di una cultura organizzativa orientata alla responsabilità sociale, alla sostenibilità e alla legalità, con particolare attenzione all'inclusione, al diritto allo studio e alla parità di genere, anche attraverso iniziative mirate a rendere i servizi più omogenei, accessibili, trasparenti e misurabili.

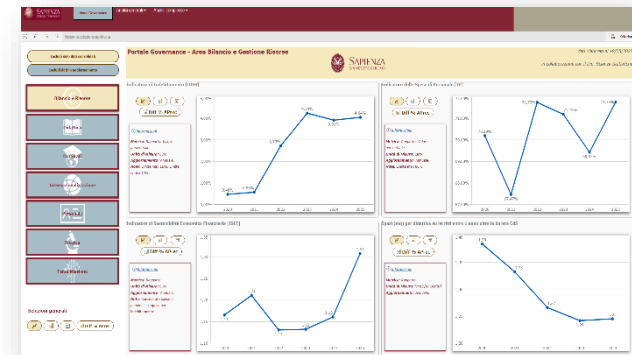
Un'articolata attività è stata volta a definire e **valorizzare responsabilità e professionalità coerenti con il nuovo assetto organizzativo**, attraverso attività di benchmarking, analisi delle strutture bibliotecarie e delle strutture di laboratorio, individuazione di requisiti e criteri per la ridefinizione dei ruoli in coerenza con le novità introdotte dal CCNL 2019-2021, che per la prima volta distingue tra incarichi di posizione organizzativa e incarichi di posizione professionale attribuibili al personale tecnico-amministrativo. Particolare attenzione è stata dedicata al potenziamento della reportistica e del monitoraggio dei processi di reclutamento, condivisi con Facoltà e Dipartimenti e assegnati alla nuova area ASTRA. Le prime reportistiche hanno riguardato lo stato di avanzamento delle chiamate in corso in relazione alla sostenibilità degli indicatori di sistema, costantemente monitorati con l'Area Supporto strategico e offerta formativa, seguite reportistiche ad hoc per il monitoraggio degli Rtda reclutati e prorogabili, anche a valere dei fondi PNRR, per finalità di approfondimento con l'Area Ricerca (ad esempio al fine di valutare l'impatto finanziario nonché quello collegato al DM n. 737/2021) e con ARCOFIS. Infine sono state predisposte reportistiche in ordine all'applicazione del nuovo Regolamento unico per la contrattualizzazione dei nuovi contratti ex artt. 22, 22 bis e 22 ter della L. 240/2010 con l'obiettivo di offrire a tutte le strutture tabelle semplici e di raffronto utili per la fase applicativa e operativa.

Numerose le attività dedicate alla semplificazione e alla **trasparenza amministrativa**: è stata portata avanti la revisione del **Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità (RAFC)**, con chiarimento delle competenze e maggiore responsabilizzazione delle strutture. Terminato l'iter di approvazione da parte degli Organi Collegiali e di Controllo, il 25 novembre 2025 il Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità è stato trasmesso al MUR per il controllo di legittimità e di merito. È stato poi emanato, il 7 novembre 2025, il **Regolamento per la disciplina degli Agenti Contabili e della presentazione del conto giudiziale** redatto in conformità a quanto disposto dal D. Lgs. 174/2016 (Codice di Giustizia Contabile). Il Regolamento definisce ed individua gli Agenti Contabili e il Responsabile del Procedimento.

È stato rafforzato il supporto ai Centri di Spesa attraverso azioni di accompagnamento e consulenza in materia di appalti, tramite linee guida, formazione, aggiornamenti normativi e una community dedicata, in particolare in relazione alle novità introdotte dal Correttivo del Codice dei Contratti negli affidamenti diretti per beni e servizi e sul tema degli illeciti professionali, irregolarità fiscali e Fascicolo Virtuale dell'Operatore Economico (F.V.O.E).

Il 24/11/2025, sulla piattaforma Teams, è stata creata una **community appalti** rivolta ai centri di spesa per la condivisione rapida di post, informazioni e scambi di prassi (iscritti ad oggi n.109 persone).

Nel corso del 2025 è stato sviluppato il progetto di un sistema informativo unico utile al monitoraggio di indicatori di supporto alle decisioni: a partire dal documento “*Verso un sistema informativo unico di Ateneo*”, che ha definito il quadro metodologico e operativo per la progettazione e la realizzazione di una **piattaforma integrata di supporto alle decisioni strategiche**, è stata avviata una ricognizione degli indicatori ministeriali e interni, che ha portato all'individuazione di oltre 150 indicatori relativi ad Ateneo, corsi di studio, dipartimenti e facoltà, successivamente integrati anche nel Piano Strategico 2022–2027, con una classificazione per ambiti di afferenza. Il progetto è stato sviluppato in collaborazione con il Dipartimento di Scienze Statistiche e attraverso la piattaforma Qlick Sense e ha previsto l'implementazione di una dashboard accessibile tramite credenziali autorizzate.



Sul versante della **responsabilità sociale e della sostenibilità** sono state intraprese azioni finalizzate a rendere più efficienti e tempestivi alcuni servizi trasversali, anche attraverso l'ottimizzazione della gestione delle forniture di beni con fornitura centralizzata e il miglioramento dei processi logistici e dei tempi medi di consegna alle Strutture. In particolare sono state avviate diverse azioni per migliorare l'efficienza dei magazzini economali, ottimizzando gli spazi e velocizzando la movimentazione dei beni. Per il magazzino economato è stata riorganizzata la disposizione delle scaffalature e migliorata la gestione delle scorte di carta e cancelleria, mentre il magazzino merchandising è stato trasferito in un container temporaneo per consentire interventi di riqualificazione della sede storica. Sono stati inoltre realizzati corsi di formazione sulla sicurezza e sulla logistica di magazzino rivolti al personale coinvolto nella gestione economale, con l'obiettivo di migliorare competenze operative, sicurezza e utilizzo di tecnologie innovative. Le attività di trasferimento e distribuzione dei materiali sono state supportate dalla società incaricata del servizio di trasporto e facchinaggio, che ha garantito il corretto spostamento di arredi, scaffali e articoli di merchandising, nonché la consegna tempestiva dei beni alle strutture universitarie. Attraverso il monitoraggio dei dati estratti dall'applicativo Depot è stato inoltre

verificato il rispetto dei tempi medi di consegna delle forniture centralizzate, fissato in massimo 4 giorni. I risultati hanno evidenziato il pieno raggiungimento degli obiettivi senza particolari criticità, confermando l'efficienza del sistema logistico e distributivo.

Per la **gestione documentale**, Sapienza ha adottato un modello unitario di Ateneo, disciplinato dal Manuale di gestione documentale approvato nel 2023, in linea con le norme AgID e con il Codice dell'Amministrazione Digitale. Negli ultimi anni l'Ateneo ha avviato un percorso di **evoluzione dei workflow documentali e del fascicolo elettronico**, scegliendo una soluzione integrata Cineca che comprende protocollo informatico, gestione documentale e conservazione digitale, integrata anche con i sistemi di contabilità, risorse umane e identity management dell'Ateneo. Date le dimensioni dell'ateneo e l'articolazione organizzativa, è stata svolta una lunga fase di analisi dei requisiti e di formazione del personale, in particolare sul nuovo sistema Titulus. Nel corso del 2025 è stato ulteriormente rafforzato il percorso di **trasformazione digitale e gestione documentale**, con l'incremento della digitalizzazione e dell'invio in conservazione delle principali tipologie documentarie, la definizione di modelli e strumenti operativi anche in funzione della preparazione alla visita ANVUR, prevista nel secondo semestre del 2026, e l'avvio di soluzioni quali l'istituzione del fascicolo elettronico dello studente, a partire dall'a.a. 2025/2026, finalizzate a consolidare tracciabilità, integrità e disponibilità dei dati.

Nel corso del 2025 è stato realizzato un **ampio progetto di standardizzazione delle procedure delle segreterie studenti**, con l'obiettivo di migliorare qualità, coerenza ed efficienza dei servizi offerti. Una rilevazione sistematica delle difformità segnalate dagli studenti e dagli operatori ha portato alla mappatura di 33 tipologie di difformità e 48 differenze operative relative a procedure amministrative e didattiche, come abbreviazioni di corso, gestione ISEE, corsi singoli, domande di laurea, esoneri e pratiche amministrative. Successivamente è stato avviato un lavoro di revisione e aggiornamento delle schede di processo, con l'obiettivo di standardizzare le procedure, eliminare interpretazioni difformi e definire prassi condivise, secondo criteri di chiarezza, uniformità e facilità di utilizzo, anche per il personale neoassunto. Un gruppo dedicato ha inoltre elaborato le *“Linee guida per uniformare le procedure delle segreterie amministrative studenti”* che rappresentano uno strumento strategico per garantire uniformità di trattamento, maggiore trasparenza, riduzione degli errori, tempi certi e migliore qualità del servizio agli studenti.



È inoltre proseguito il progetto di **riorganizzazione e aggiornamento del Regolamento studenti**, con l'obiettivo di renderlo più chiaro, inclusivo, accessibile e coerente con i valori di Sapienza. Il lavoro ha puntato a distinguere in modo più ordinato le norme sulla carriera studentesca e sulla contribuzione, valorizzando al contempo agevolazioni, servizi e opportunità offerte agli studenti, comprese attività internazionali, supporto psicologico, sport e tempo libero. Il Regolamento è stato integralmente riscritto secondo criteri di alta leggibilità e linguaggio inclusivo, adottando per la prima volta un tono diretto in seconda persona (“tu”), una struttura più chiara degli articoli e un'organizzazione semplificata delle informazioni tramite paragrafi, elenchi, tabelle e grassetto. Le procedure operative sono state separate dal testo regolamentare e trasferite sul web, per facilitarne

Il lavoro ha ricevuto apprezzamenti a livello nazionale per il carattere innovativo della comunicazione amministrativa chiara e inclusiva, ottenendo riconoscimenti da comunità universitarie, esperti di linguistica e associazioni di comunicazione pubblica.

gli aggiornamenti. L'attività ha comportato anche la revisione della modulistica e il coinvolgimento di tutti gli uffici coinvolti. Il progetto si è sviluppato attraverso diverse fasi operative tra marzo e ottobre 2025, comprendendo revisione dei testi, impaginazione, aggiornamento dei moduli e pubblicazione online anche in lingua inglese.

Parallelamente è stata svolta una customer satisfaction interna sulle “*Linee guida per uniformare le procedure delle segreterie studenti*”, tramite un questionario rivolto agli operatori. L'indagine, che ha registrato circa il 90% di partecipazione, ha evidenziato un generale apprezzamento per chiarezza, utilità

e impatto operativo delle linee guida, pur individuando margini di miglioramento relativi alla gestione di casi complessi, alla sintesi operativa e alla personalizzazione per specifiche segreterie. Sulla base dei risultati raccolti sono state predisposte prime integrazioni alle linee guida, in particolare sulle procedure di rimborso, con tabelle esplicative e note operative. Le linee guida sono state confermate come uno strumento strategico per garantire uniformità, trasparenza, riduzione degli errori e supporto al personale, soprattutto neoassunto.

Infine, nell'ambito delle **attività su etica, trasparenza e anticorruzione**, è stato predisposto un report sui procedimenti etici del triennio 2022–2024 che riporta il quadro complessivo dell'andamento dei procedimenti etici gestiti nel triennio, che hanno interessato la comunità di Sapienza (professori ordinari, professori associati, ricercatori, personale tab e studenti). Sono stati organizzati incontri informativi rivolti a tutto il personale Sapienza su tematiche di interesse generale riconducibili al Codice etico e di comportamento e sulle tematiche dell'anticorruzione e della trasparenza tra cui: accesso civico generalizzato, conflitto di interessi, utilizzo corretto delle tecnologie informatiche e social media, resi disponibili in modalità asincrona tramite piattaforma Moodle.

Il Progetto Customer Satisfaction dell'Amministrazione Centrale

La rilevazione della *Customer satisfaction* consente di individuare il proprio potenziale di miglioramento, identificando esigenze e aspettative dei diversi *stakeholder*, favorendo l'emersione di bisogni latenti, eliminando l'autoreferenzialità e promuovendo la partecipazione attiva dei cittadini. Infatti, la rilevazione della *Customer satisfaction* si lega anche al sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, secondo quanto definito dal D. Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. proprio nell'ottica di creare un collegamento tra la partecipazione degli utenti e la misurazione della performance.

Sapienza, quindi, utilizza la *Customer satisfaction* affinché tutti i destinatari dei servizi si sentano ascoltati e parte di una Comunità attenta alle loro necessità e percezioni, ma anche perché rappresenta l'opportunità di disporre di elementi informativi per orientare le proprie strategie e definire i propri obiettivi, nonché per riprogettare i servizi e le politiche sulla base dei bisogni reali degli utenti investendo le risorse necessarie per creare Valore Pubblico. Inoltre, la *Customer satisfaction* è anche un elemento utilizzato per la valutazione dei Direttori di Area, i cui esiti concorrono a valutarne la *performance* organizzativa, come descritto nel SMVP di Ateneo⁸⁵.

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

I servizi oggetto di indagine sono selezionati annualmente dalla Direzione Generale, in sinergia con la Governance, sulla base del *Catalogo dei servizi valutabili* messo a punto nel 2023 nell'ambito del Progetto per individuare i servizi più rilevanti da indagare; nel Catalogo i servizi sono inquadrati in macroambiti prestabiliti⁸⁶, anche al fine di rendere il più possibile omogenee e confrontabili le indagini su servizi molto diversi tra loro. Per il 2025 è stato necessario procedere preliminarmente a una revisione di tale Catalogo⁸⁷, alla luce del riassetto dei servizi di Ateneo per processi attuato nel 2024⁸⁸ che ha portato ad un nuovo organigramma in vigore dal 1° gennaio 2025. Il Catalogo è stato aggiornato sotto due aspetti: i) coerenza con la nuova organizzazione amministrativa; ii) numerosità dell'utenza; tutte le Aree dell'Amministrazione centrale hanno individuato - sulla base del precedente – i 3 servizi potenzialmente valutabili dalla propria utenza, per macroambiti e con l'indicazione dei principali stakeholder, al fine di identificare gruppi di servizi omogenei⁸⁹.

⁸⁵ <https://web.uniroma1.it/trasparenza/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>

⁸⁶ Sono stati individuati 6 macroambiti: *Servizi di Supporto alle missioni istituzionali*; *Servizi agli studenti*; *Servizi al Personale docente e TAB*; *Servizi Tecnici*; *Servizi ai cittadini*; *Altro*.

⁸⁷ Attività coordinata dall'Area Supporto strategico e Offerta formativa – ASOF. Nota prot. 111918 del 25/07/2025.

⁸⁸ Vedi anche il [DD 5009/2024](#) sul sito istituzionale.

⁸⁹ Era possibile confermare gli stessi servizi già presenti nel Catalogo, proporre revisioni di quelli presenti o individuarne di nuovi.

Al termine di questa attività, e quindi sulla base del nuovo Catalogo, la Direzione Generale ha selezionato i servizi oggetto di indagine per il Progetto CS 2025, in coerenza con le attività di competenza delle Aree e con gli obiettivi dell'Ateneo; ove possibile, sono stati selezionati servizi riconducibili ad attività direttamente in capo al personale dell'Area.

Per alcune Aree è stato scelto di ripetere l'indagine sul servizio oggetto di rilevazione nell'anno precedente, mentre per altre sono stati individuati nuovi servizi (evidenziati in rosso nella tabella che segue).

Tabella 6 - Elenco dei servizi oggetto di rilevazione CS nel 2025, per Area e con macroambito

AREA	SERVIZI selezionati per indagine 2025	Macroambito
Area Gestione Edilizia AGE	Servizio di ticketing ST OTRS <i>Procedura on line di richiesta interventi edilizi e servizi connessi al Patrimonio Sapienza per garantire una corretta gestione delle segnalazioni guasti, deterioramenti e malfunzionamenti</i>	Servizi tecnici
Area Organizzazione e sviluppo professionale AOSP	Piano Welfare <i>Erogazione al personale TA del rimborso delle spese sostenute per utenze domestiche e per mobilità casa-lavoro.</i>	Altro (Servizi per l'equità e il benessere)
Area Contabilità, finanza e stipendi ARCOFIS	Missioni⁹⁰ <i>Procedimento amministrativo relativo alle missioni svolte dal personale docente e TAB per motivi istituzionali e che trovano copertura economica su fondi dell'Amministrazione Centrale.</i>	Servizi al personale docente e TA
Area servizi per la didattica e il diritto allo studio ARDIS	Servizio Tirocini curriculari ed extracurriculari <i>Pratiche amministrative per lo svolgimento di tirocini curriculari ed extra curriculari presso enti e imprese di studenti e laureati di I e II livello e di studenti di corsi di master</i>	Servizi agli studenti
Area Legale AREL	Assistenza legale ai Centri di Spesa <i>Attività di supporto professionale a carattere consulenziale o di difesa tecnica in sede giudiziale</i>	Servizi tecnici
Area patrimonio e sostenibilità ARPS	Servizio trasporto e facchinaggio <i>Gestione delle richieste che pervengono da parte degli uffici per quanto riguarda traslochi, trasporti e allestimenti per eventi istituzionali</i>	Servizi tecnici
Area Servizi agli studenti ARSS	Servizio CIAO <i>Informazioni, accoglienza e orientamento agli studenti</i>	Servizi agli studenti
Area Terza e Quarta Missione ARTEQ	Servizi di supporto per la Terza Missione⁹¹ <i>Supporto alle strutture di Sapienza per l'avvio di azioni/progetti di Terza (produzione di beni pubblici, sottoscrizione di accordi e partenariati; iniziative di sensibilizzazione e responsabilità sociale)</i>	Servizi di supporto alle missioni istituzionali

⁹⁰ Il servizio era stato selezionato anche nel Progetto CS 2024, ma la rilevazione non era stata effettuata per esigenze d'ufficio, come chiarito nel Report finale 2024.

⁹¹ Si tratta dello stesso servizio indagato nel Progetto CS 2024 a cura dell'allora Area responsabile ARTEM, attualmente non più in organigramma, e le cui competenze sono passate all'Area Terza e Quarta missione.

AREA	SERVIZI selezionati per indagine 2025	Macroambito
Area Servizi per la Ricerca ASER	Servizi di supporto alla presentazione di proposte progettuali Horizon Europe <i>Sostegno ai candidati che intendano partecipare ai bandi Horizon Europe attraverso giornate informative e formative, predisposizione di documenti utili alle proposte, prescreening one-to-one</i>	<i>Servizi di supporto alle missioni istituzionali</i>
Area Supporto strategico e offerta formativa ASOF	Assistenza al pubblico (URP) <i>Attività svolta dall'Urp, in particolare informazioni e assistenza agli utenti su procedimenti amministrativi, oltre a gestione di segnalazioni e reclami</i>	<i>Servizi ai cittadini</i>
Area Servizi alle strutture di Ateneo ASTRA	Servizi di supporto alle procedure di reclutamento di cui alla L. 240/2010 <i>Supportare ai centri di spesa in materia di reclutamento di personale docente, ricercatore (art. 24 pre e post riforma), contratti di ricerca, incarichi post-doc e di ricerca</i>	<i>Servizi tecnici</i>
Centro InfoSapienza CINFO	Supporto Suite Office365 Education Sapienza⁹² <i>Supporto per l'utilizzo della Suite Microsoft Office 365 Education fornita da Sapienza a tutti gli studenti iscritti e al personale docente e tecnico-amministrativo</i>	<i>Servizi tecnici</i>

Tutte le Aree hanno partecipato al Progetto di CS2025 e rispettato le scadenze richieste, ivi inclusa l'Area senza un dirigente di ruolo (assegnata *ad interim* ad altri responsabili)⁹³. Ogni Area ha autonomamente elaborato i propri questionari, organizzandone la somministrazione tramite Google moduli e analizzandone i risultati, descritti nei Report finali.

Con riferimento al campione selezionato per ciascuna rilevazione, anche quest'anno sono evidenti differenze nella numerosità a seconda del servizio indagato; tali differenze incidono sul tasso di risposta⁹⁴, che risulta - soprattutto nel caso delle indagini con campioni molto elevati - non del tutto rappresentativo del successo dell'indagine.

In ogni caso, nonostante la variabilità legata al campione, i tassi di risposta sono bassi, nonostante l'invio di comunicazioni di sollecito e proroga. La scarsa partecipazione alla compilazione dei questionari è una criticità rilevata anche negli anni precedenti e trasversale a tutte le Aree.

Punti di forza e aspetti da migliorare sono emersi grazie alla possibilità, presente in tutti i questionari, di inserire commenti e osservazioni tramite la domanda aperta. Questa opzione è stata utilizzata dagli *stakeholder* per sottolineare l'apprezzamento sulla disponibilità e la cortesia del personale dedicato al servizio indagato; come aspetti da migliorare sono stati sovente segnalati la chiarezza delle informazioni pubblicate sul sito e la facilità di accesso alle informazioni. Molte Aree hanno preso atto delle osservazioni e individuato all'interno dei propri Report le azioni di miglioramento da intraprendere.

⁹² Microsoft 365, piattaforma dedicata al mondo dell'Università e dell'istruzione, è un ambiente di lavoro e di studio che combina le potenzialità delle app Office con gli strumenti di teamwork.

⁹³ È stato il caso dell'Area Servizi alla ricerca – Aser. Ad interim alla Direttrice Generale nel corso del 2025.

⁹⁴ Il tasso di risposta è stato calcolato per tutti considerando gli effettivi utilizzatori del servizio ovvero gli utenti che hanno espresso la loro opinione sul servizio compilando tutte le domande del questionario.

Obiettivi operativi: risultati raggiunti e scostamenti

Gli obiettivi dell'Amministrazione Centrale rappresentano la declinazione operativa degli obiettivi assegnati annualmente alla Direttrice Generale dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, su proposta della Rettrice, come previsto dallo Statuto.

Per il 2025, come anticipato nei paragrafi precedenti e atteso il cambio intervenuto al vertice amministrativo dell'Ateneo a novembre 2024, è stato impostato un nuovo sistema di 8 obiettivi per la Direttrice Generale⁹⁵. Definito in coerenza con il vigente Piano Strategico di Ateneo (PS 2022-2027), presenta un'articolazione in cinque priorità politiche e istituzionali: PNRR, AVA3, Dimensione internazionale, PRO3, Innovazione organizzativa dei servizi. L'integrazione tra ambiti strategici e priorità politiche e istituzionali permette all'Ateneo di rispondere in modo strutturato e coerente alle sfide del contesto nazionale e internazionale, garantendo una gestione consapevole e orientata ai risultati. Le priorità, individuate tenendo conto dei documenti di riesame e di valutazione del 2024 e dei più recenti indirizzi del sistema universitario nazionale, rappresentano linee guida fondamentali per declinare in modo operativo le strategie di Sapienza.

Gli 8 obiettivi, per i quali sono evidenziati i collegamenti con gli ambiti strategici, sono declinati a partire dalle Priorità politiche e istituzionali, e sono così distribuiti: un obiettivo (DG.1) riguarda la priorità relativa al **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - PNRR**; due obiettivi (DG.2, DG.3) riguardano le attività relative all'adeguamento al modello di **Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento - AVA3**; un altro è dedicato al rafforzamento della **Dimensione internazionale** (DG.4); due obiettivi (DG. 5 e DG. 6) sono riferiti agli indirizzi ministeriali sulla base dei quali è stato elaborato il **Programma triennale 2024-2026 di Sapienza- PRO3**; infine, gli ultimi due (DG.7 e DG.8) si focalizzano sull'**Innovazione organizzativa dei servizi**.

Il sistema di obiettivi operativi dell'Amministrazione Centrale per il 2025, pur presentando elementi di continuità con le attività degli anni precedenti, è stato del tutto riorganizzato, sia considerando il nuovo impianto degli obiettivi della DG, sia in seguito al riassetto organizzativo avviato a dicembre 2024 (vedi tabella 7 per le nuove denominazioni delle Aree): i singoli obiettivi operativi sono inseriti in tabelle organizzate in relazione alle Priorità politico-istituzionali e agli obiettivi della Direttrice Generale di cui sono la declinazione operativa. Il sistema di obiettivi è costituito da 37 obiettivi corredati di indicatori di performance e target di raggiungimento e integrati dalle azioni previste per conseguirli con le tempistiche di riferimento.

Per quanto riguarda la correlazione tra gli stanziamenti di budget 2025 e gli obiettivi operativi, una apposita tabella rendiconta le spese realizzate per quelli cui erano associate risorse economiche⁹⁶.

⁹⁵ Per il 2025, sono stati assegnati 8 obiettivi alla Direttrice Generale, approvati dal CdA nella seduta del 17 dicembre 2024 con delibera 390/2024 e dal SA nella seduta del 21 gennaio 2025 con delibera 2/2025. 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.

⁹⁶ Alcuni obiettivi necessitano di risorse specifiche per il loro conseguimento, mentre altri vengono perseguiti con risorse già in dotazione presso le unità organizzative coinvolte.

Tabella 7 – Aree e Acronimi dell'Amministrazione Centrale

Aree e acronimi dell'Amministrazione Centrale secondo l'organizzazione vigente nel 2025

ARCOFIS – Area Contabilità, Finanza e Stipendi
AGE – Area Gestione Edilizia
AREL – Area Legale
AOSP - Area Organizzazione e Sviluppo Professionale
ARPS – Area Patrimonio e sostenibilità
ARSS – Area Servizi agli Studenti
ASTRA - Area Servizi alle Strutture di Ateneo
ARDIS – Area servizi per la didattica e il diritto allo studio
ASER – Area servizi per la Ricerca
ASOF – Area Supporto Strategico e Offerta Formativa
ARTEQ - Area Terza e Quarta Missione
CINFO – Centro InfoSapienza

Il Sistema di obiettivi operativi dell'Amministrazione Centrale è costituito da 37 obiettivi operativi; un numero contenuto definito per facilitarne leggibilità, monitoraggio e rendicontazione. È opportuno infatti ricordare che gli obiettivi operativi di performance non sono esaustivi dell'intero volume dei progetti e delle attività in essere; rappresentano tuttavia quelli sui quali è anche effettuata la valutazione delle prestazioni dirigenziali ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato, e sono oggetto di confronto anche tra i dirigenti e i propri quadri, ai quali successivamente è attribuita la responsabilità delle successive azioni.

Il sistema evidenzia il *cascading* delle responsabilità, con l'identificazione delle Aree su cui insiste la responsabilità delle attività necessarie al raggiungimento di specifici obiettivi, sia in termini di coordinamento (Leader) che di supporto (contributrice); ogni Area è individuata come Leader di 3 obiettivi da conseguirsi – ove non diversamente indicato – entro il 31 dicembre 2025. È stato inoltre applicato un sistema di classificazione per prospettiva e tipologia (illustrato nel SMVP 2025) 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* svolto a giugno 2025 da parte delle stesse Aree e della Direzione Generale.

Per quest'ultimo processo la Direzione Generale ha utilizzato una procedura semplificata⁹⁷ al fine di rendere la procedura più snella e rendere tempestivamente edotto il Nucleo di Valutazione circa l'andamento delle attività previste. È stato inoltre monitorato l'utilizzo in itinere delle risorse finanziarie assegnate agli obiettivi del sistema⁹⁸, di cui si rendiconta definitivamente nel paragrafo successivo. Le rimodulazioni apportate al sistema di obiettivi in seguito al monitoraggio sono segnalate in nota in corrispondenza degli obiettivi interessati.

Il sistema degli obiettivi che si rappresenta nella tabella 8 è strutturato partendo dagli ambiti strategici di Ateneo, esplicitando il *cascading* da questi agli obiettivi gestionali della Direttrice Generale e a quelli operativi delle Aree dirigenziali. Come negli anni precedenti, tutti gli obiettivi riportano il collegamento con gli obiettivi SDGs dell'Agenda ONU 2030 tramite le corrispondenti icone al fine di evidenziare il contributo che Sapienza fornisce per il raggiungimento dell'idea di sviluppo proposta e sostenuta dall'ONU.

Ciascun obiettivo operativo riporta il relativo indicatore e – se presente – il valore baseline (con i valori di riferimento per il 2024), il target previsto per il 2025 e il valore a consuntivo al 31 dicembre 2025 (o alla scadenza prevista)⁹⁹.

Per il 2025 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 Sez. 5).




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

⁹⁷ Nello specifico, la compilazione della scheda di rendicontazione intermedia prevista dal SMVP è stata richiesta solo alle Aree che avessero da segnalare eventuali problematiche emerse rispetto a quanto previsto dal PIAO, sia di lieve entità (dalla semplice riprogrammazione/riprogettazione delle azioni alla eventuale rimodulazione indicatori e/o target). Negli altri casi, è stato ritenuto sufficiente richiedere alle Aree un'autocertificazione di conformità a quanto programmato.

⁹⁸ 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.



⁹⁹ Si precisa che le fonti dei dati che documentano il conseguimento degli obiettivi sono riportati nei documenti di rendicontazione sull'attività svolta nel 2025 forniti dalle Direttrici Generali al Nucleo di Valutazione, alle quali si rinvia per ogni utile approfondimento.

Tabella 8 - “Sistema di obiettivi dell’Amministrazione Centrale” - Allegato A PIAO 2025-2027 aggiornamento settembre 2025”

PRIORITÀ POLITICHE E ISTITUZIONALI:		I. PNRR					
OBIETTIVO DG.1 Sostenere le linee di azione previste nell’ambito dei progetti finanziati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR attraverso un adeguato supporto amministrativo, tecnico e gestionale							
Obiettivi Operativi		Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target	Valore raggiunto al 31.12.2025	Valutazione	
I.DG.1	1	Fornire supporto amministrativo, tecnico e gestionale al progetto finanziato dal PNRR M.4.C.1 Investimento 1.6 - Orientamento attivo nella transizione scuola-università 	ARDIS	Numero di studenti delle scuole superiori censiti nella piattaforma Cineca di gestione del progetto M4.C1. Inv. 1.6 (<i>baseline: 11.435</i>)	11.500	12.138	✓
I.DG.1	2	Misurare l’impatto sulle immatricolazioni delle politiche di orientamento effettuate sulla base del PNRR 	ARSS ARDIS	Grado di analisi delle politiche di orientamento mediante la redazione di un report	100%	100%	✓
I.DG.1	3	Migliorare l’efficienza e il supporto alle Strutture in materia di progetti PNRR 	ASTRA	Numero di report inviati ai Direttori di Dipartimento e Presidi di Facoltà	≥ 3	18	✓
				Numero di interventi di presentazione agli Organi di Governo dello stato di avanzamento dei Progetti	≥ 2	2	

PRIORITÀ POLITICHE E ISTITUZIONALI: I. PNRR

OBIETTIVO DG.1 Sostenere le linee di azione previste nell'ambito dei progetti finanziati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR attraverso un adeguato supporto amministrativo, tecnico e gestionale

Obiettivi Operativi		Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target	Valore raggiunto al 31.12.2025	Valutazione	
I.DG.1	4	Sviluppare nuove modalità di rendicontazione, certificazione e trasmissione delle spese sostenute a valere sui fondi dei progetti di ricerca 	ARCOFIS ASTRA ASER	Grado di sviluppo progetto nuove funzionalità Portale X- Core	80%	100%	✓
				Percentuale di rendicontazione delle spese sostenute a valere su progetti di ricerca	100%	100%	
I.DG.1	5	Efficientare servizi e sistemi a supporto del trasferimento tecnologico 	ARTEQ	Numero di workshop dedicati ai temi del trasferimento tecnologico e della creazione d'impresa (<i>baseline</i> : 3)	≥3	3	✓
				Grado di realizzazione delle azioni di miglioramento e valorizzazione delle start up di Sapienza previste dal Piano di miglioramento del 2023	100% ¹⁰⁰	100%	
				Grado di elaborazione Piano di razionalizzazione Centri interuniversitari, ai fini di futuri recessi, entro il 30/11	100%	100%	

¹⁰⁰ Realizzazione delle azioni previste e report finale relativo alle azioni previste dal Piano di miglioramento e valorizzazione delle start up di Sapienza 2023 in relazione all'anno 2025.

PRIORITÀ POLITICHE E ISTITUZIONALI:
I. PNRR
OBIETTIVO DG.1 Sostenere le linee di azione previste nell'ambito dei progetti finanziati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR attraverso un adeguato supporto amministrativo, tecnico e gestionale



Obiettivi Operativi		Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target	Valore raggiunto al 31.12.2025	Valutazione	
I.DG.1	6	Analisi dei rischi di contenzioso giudiziale e stragiudiziale 	AREL	Analisi del contenzioso giudiziale e stragiudiziale entro il 30/06	100% ¹⁰¹	100%	✓
				Grado di aggiornamento della rassegna ragionata di giurisprudenza sulle tematiche più rilevanti entro il 31/10	100%	100%	
				Grado di aggiornamento delle Linee guida di individuazione delle cause dei contenziosi e di indicazione delle azioni preventive entro il 30/11	100%	100%	
				Grado di diffusione e analisi con le strutture di riferimento	100%	100%	
I.DG.1	7	Incrementare l'interoperabilità con la Piattaforma Nazionale Digitale Dati 	CINFO	Numero di e-services sviluppati e pubblicati per la PDND	≥9	9	✓
				Erogazione e-services in produzione	100%	100%	
				Grado di elaborazione documento di analisi della fruibilità degli e-services esposti da altre PA sulla PDND	100%	100%	

¹⁰¹ Report relativo al triennio 2022-2024

PRIORITÀ POLITICHE E ISTITUZIONALI:




I. PNRR

OBIETTIVO DG.1 Sostenere le linee di azione previste nell'ambito dei progetti finanziati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR attraverso un adeguato supporto amministrativo, tecnico e gestionale



Obiettivi Operativi		Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target	Valore raggiunto al 31.12.2025	Valutazione	
I.DG.1	7.BIS	Rispettare le disposizioni normative in tema di tempestività dei pagamenti ¹⁰²  	ARCOFIS Tutte le Aree	Percentuale di fatture trasmesse ad ARCOFIS entro 10 giorni dalla ricezione delle stesse <i>(Baseline: 100%)</i>	100%	100%	✓
			Indicatore di tempestività dei pagamenti per fatture di acquisto di beni/servizi (ex art.1, commi 859 e seguenti della legge 145/2018): Tempo medio ponderato di pagamento <i>(Baseline: 25 giorni)</i>	30 gg/ 60 gg (nei casi previsti)	18 giorni		
			Indicatore di tempestività dei pagamenti: Tempo medio ponderato di ritardo <i>(Baseline: - 7 giorni)</i>	0 gg	-11,07		

¹⁰² Obiettivo integrato con delibera CdA n. 115/2025 con cui è stato approvato l'aggiornamento del PIAO 2025-2027.

PRIORITÀ POLITICHE E ISTITUZIONALI:
II. AVA3
OBIETTIVO DG.2 Garantire servizi a supporto di percorsi formativi di qualità e attività di ricerca e valorizzazione della conoscenza
OBIETTIVO DG.3 Proseguire nel percorso di preparazione alla visita di accreditamento monitorando processi e attività interne




Obiettivi Operativi		Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target	Valore raggiunto al 31.12.2025	Valutazione
II.DG.2	8	Monitoraggio dell'assolvimento degli Obblighi Formativi Aggiuntivi (OFA) e del processo di pre-valutazione e ammissione degli studenti internazionali 	Grado di elaborazione di un report per corsi di studio, contenente modalità di attribuzione e assolvimento degli OFA suddiviso tra studenti italiani e studenti internazionali entro il 31 luglio 2025	100%	100%	✓
			Grado di elaborazione e analisi di un report relativo agli studenti internazionali	100%	100%	
II.DG.2	9	Assicurare il monitoraggio dei processi e delle attività dei dottorati di ricerca e delle scuole di specializzazione in un'ottica di qualità 	Stato di avanzamento dell'Analisi degli indicatori di performance e dei dati di customer satisfaction dei Dottorati di ricerca 40° ciclo	100%	100%	✓
			Stato di avanzamento dell'Analisi degli indicatori di performance e dei dati di customer satisfaction delle Scuole di specializzazione	100%	100%	
II.DG.2	10	Implementazione di un modello per la gestione integrata dei dati relativi a progetti e attività di ricerca 	Numero di indicatori chiave relativi alla ricerca entro il 31/07	≥10	11	✓
			Valutazione e acquisizione del cruscotto per la gestione e l'analisi dei dati sulla ricerca	Versione beta	Versione beta	

PRIORITÀ POLITICHE E ISTITUZIONALI:
II. AVA3
OBIETTIVO DG.2 Garantire servizi a supporto di percorsi formativi di qualità e attività di ricerca e valorizzazione della conoscenza
OBIETTIVO DG.3 Proseguire nel percorso di preparazione alla visita di accreditamento monitorando processi e attività interne



Obiettivi Operativi		Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target	Valore raggiunto al 31.12.2025	Valutazione	
II.DG.2	11	Rafforzare la consapevolezza della comunità scientifica di Sapienza su etica, integrità e sicurezza della ricerca 	ASER	Definizione di un format di clausole standard per contratti conto terzi e per accordi di collaborazione con soggetti fuori dall'Unione europea riguardanti prodotti e tecnologie potenzialmente <i>dual-use</i> , entro il 31.10. 2025.	Si	Si	✓
				Grado di realizzazione dell'attività informativa/workshop sulle tematiche del dual-use, della sicurezza e dell'integrità della ricerca in favore del personale docente e tecnico-amministrativo	100%	100%	
II.DG.3	12	Supportare le attività propedeutiche alla visita di accreditamento dell'ANVUR 	ASOF	Numero di documenti di autovalutazione e riesame elaborati con il supporto dell'Area	≥ 3 ¹⁰³	3	✓
				Numero di incontri sull'Assicurazione della Qualità (CdS, PhD, Dipartimenti, rappresentanze studentesche, CM, CPDS, MDF) organizzati dal TQ con il supporto dell'Area	≥ 15 ¹⁰⁴	30	

¹⁰³ 1 Scheda di autovalutazione della Sede, 1 Riesame del Sistema di governo, 1 Riesame del Sistema di AQ.



¹⁰⁴ Sono previsti 6 incontri con i CdS; 5 con i PhD e altri incontri con le rappresentanze studentesche, Comitati di Monitoraggio, CPDS, Manager Didattici di Facoltà (MDF) nel corso del 2025.

PRIORITÀ POLITICHE E ISTITUZIONALI:			II. AVA3				
OBIETTIVO DG.2 Garantire servizi a supporto di percorsi formativi di qualità e attività di ricerca e valorizzazione della conoscenza							
OBIETTIVO DG.3 Proseguire nel percorso di preparazione alla visita di accreditamento monitorando processi e attività interne							
Obiettivi Operativi			Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target	Valore raggiunto al 31.12.2025	Valutazione
II.DG.3	13	Miglioramento dell'interfaccia utente del sito di Ateneo 	ASOF	Grado di completamento della progettazione dell'interfaccia home page	100%	100%	✓
				Definizione dei modelli aggiornati per i diversi contenuti del sito	≥3	3	
II.DG.3	14	Potenziare il fundraising e rafforzare le competenze interne in linea con i criteri di AVA3 	ARTEQ	Numero di progetti di imprenditorialità accademica ad elevato impatto innovativo finanziati tramite bando interno.	≥ 5	7	✓
				Grado di analisi degli esiti del monitoraggio dei processi di TM e del censimento delle attività, con il relativo impatto entro il 20/12 attraverso una relazione	100%	100%	
				Numero di progetti di attività di volontariato avviati in collaborazione con Enti del terzo settore	≥ 2	3	
II.DG.3	15	Definizione di misure organizzative per la promozione della trasparenza e della buona amministrazione 	AREL CINFO	Grado di realizzazione del nuovo Portale Amministrazione Trasparente entro il 31/10	100%	100%	✓
				Grado di elaborazione della documentazione a supporto dell'utilizzo dell'applicativo informatico e della corretta pubblicazione delle informazioni ai sensi del D.Lgs. 33/2013	100%	100%	
				Numero di processi dei Centri di Spesa analizzati inerenti agli ambiti di cui alla L. n. 190/2012, art. 1, c. 16, e identificazione delle misure di prevenzione, compresa la formulazione di proposte di trattamento specifico del rischio corruttivo di ciascun processo	≥ 4	4	

PRIORITÀ POLITICHE E ISTITUZIONALI:
II. AVA3
OBIETTIVO DG.2 Garantire servizi a supporto di percorsi formativi di qualità e attività di ricerca e valorizzazione della conoscenza
OBIETTIVO DG.3 Proseguire nel percorso di preparazione alla visita di accreditamento monitorando processi e attività interne



Obiettivi Operativi		Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target	Valore raggiunto al 31.12.2025	Valutazione	
II.DG.3	16	Realizzazione di una piattaforma gestionale finalizzata alla raccolta dati su: set-up tecnologico e infrastruttura IT delle aule  	CINFO ARPS, AGE, Referenti IT di Dipartimento e Facoltà	Analisi di fattibilità e realizzazione ambiente di test e produzione applicativo gestionale entro il 28/02	100%	100%	✓
				Analisi e monitoraggio delle fasi di avanzamento della raccolta dei dati	50%	100%	
				Numero di report per l'inventario delle infrastrutture e tecnologie IT (ad es. Wi-Fi, attrezzature multimediali, ecc.) aule a supporto delle strategie di Governance	2	2	
II.DG.3	17	Definizione Piano Triennale Strategico ICT  	CINFO AOSP ASOF	Grado di realizzazione del Piano Strategico Triennale ICT entro il 30/10	100%	100%	✓

PRIORITÀ POLITICHE E ISTITUZIONALI:
III. DIMENSIONE INTERNAZIONALE
OBIETTIVO DG. 4 Migliorare i servizi a supporto della dimensione internazionale dell'Ateneo, promuovendo la mobilità, lo scambio di conoscenze e la partecipazione a reti internazionali




Obiettivi Operativi		Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target	Valore raggiunto al 31.12.2025	Valutazione	
III.DG.4	18	Incrementare la mobilità internazionale Outgoing di studenti, dottorandi e personale tecnico-amministrativo ¹⁰⁵ 	ARDIS CINFO AOSP	iA10 Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale dei corsi <i>(Baseline: Scheda SUA Ateneo 2024 %: 11,48 % 35.861/3.122.861)</i>	+ 2%	+ 24% (13,64% 43.698/3.204.021)	✓
				iA11 Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero <i>(Baseline: Scheda SUA Ateneo 2024 -7,3% - 753/10.231)</i>	+2%	7,58% (771/10.172)	
				E_I Proporzione personale TA impegnato in periodi di mobilità internazionale nell'ambito del programma Erasmus <i>(Baseline: 0,001)</i>	0,004	0,0079 (29/3.629)	
III.DG.4	19	Rafforzare i servizi a supporto della ricerca e delle collaborazioni internazionali 	ASER AOSP ARTEQ	Livello di completamento del Vademecum sulle procedure interne di attivazione/rinnovo UNESCO Chairs	100%	100%	✓
				Grado di diffusione, presso Facoltà e Dipartimenti, del Vademecum sulle procedure interne di attivazione/rinnovo UNESCO Chairs	100%	100%	
				Grado di copertura del servizio presso i Dipartimenti titolari di progetti MSCA mirate sulle modalità di gestione contabile e amministrativa dei relativi grant	100%	100%	

¹⁰⁵ I caratteri in rosso indicano le modifiche segnalate in sede di monitoraggio intermedio e di rendicontazione finale.

PRIORITÀ POLITICHE E ISTITUZIONALI:
III. DIMENSIONE INTERNAZIONALE
OBIETTIVO DG. 4 Migliorare i servizi a supporto della dimensione internazionale dell'Ateneo, promuovendo la mobilità, lo scambio di conoscenze e la partecipazione a reti internazionali

Obiettivi Operativi		Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target	Valore raggiunto al 31.12.2025	Valutazione	
			Grado di svolgimento dell'iniziativa di assistenza mirata per supportare la presentazione di proposte progettuali (laboratorio di scrittura)	100%	100%		
			Grado di analisi del monitoraggio del Piano d'Azione HRS4R Sapienza, in collaborazione con le altre Aree organizzative coinvolte per le azioni di rispettiva competenza, come previsto da Action Plan HRS4R Sapienza mediante un report annuale	100%	100%		
III.DG.4	20	Valorizzare il patrimonio immobiliare all'estero  	ARPS ASER	Grado di svolgimento del progetto per la fruizione degli spazi del Tata Innovation Center (Cornell Tech) di New York	100%	100%	✓

PRIORITÀ POLITICHE E ISTITUZIONALI: IV. PRO3
OBIETTIVO DG. 5 Valorizzare il personale sia in termini di competenze che di premialità
OBIETTIVO DG. 6 Potenziare i servizi per garantire spazi sicuri, accoglienti e accessibili attraverso interventi di ristrutturazione, modernizzazione ed efficientamento energetico

Obiettivi Operativi		Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target	Valore raggiunto al 31.12.2025	Valutazione	
IV.DG.5	21	Sviluppare le competenze del capitale umano 	AOSP	Numero di corsi per la formazione sulle soft skills dei Dirigenti e dei Titolari di Posizione Organizzativa	≥ 2	2	✓
				Numero di corsi sulle competenze digitali di livello base	≥ 2	2	
				Numero di iniziative formative sul sistema di AQ	≥ 2	3	
				Percentuale di personale soddisfatto dei corsi di formazione	≥ 60%	84%	
			Proporzione di personale TA coinvolto in attività di formazione ¹⁰⁶	0,5	0,58		
IV.DG.5	22	Implementazione di un sistema di gestione delle Risorse Umane basato sulle competenze ¹⁰⁷ 	AOSP	Grado di elaborazione di un documento descrittivo dei profili di ruolo delle Famiglie Professionali riferibili ai processi caratterizzanti dell'Ateneo	100%	100%	✓
				Numero di incontri con il Collegio dei Direttori di Dipartimento	≥ 2	Non applicabile	
				Grado di realizzazione (fasi definizione e avvio) di un modello sperimentale per la gestione associata dei servizi erogati dai Centri di Spesa entro il 31/07	100%	100% del modello sperimentale¹⁰⁸	
IV.DG.6	23	Miglioramento del livello qualitativo degli spazi destinati alla didattica 	AGE ARCOFIS CINFO	Conclusione lavori di riqualificazione aule comprese nel piano di finanziamento BEI (lotto 8, lotto 9 e lotto 15) (<i>Baseline: inizio lavori</i>)	4 ¹⁰⁹	4	✓



¹⁰⁶ Indicatore scelto da Sapienza per il Programma triennale di Ateneo 2024-2026. [Num.: Numero di unità di personale TA che ha concluso almeno un percorso di formazione. Den.: Unità di personale TA al 31/12]

¹⁰⁷ I caratteri in rosso indicano le modifiche segnalate in sede di monitoraggio intermedio e di rendicontazione finale.

¹⁰⁸ Come da revisione comunicata a CdA il 15 luglio 2025 si intendono i servizi comuni interessati dal semestre filtro, ovvero relativi ai ruoli di coordinamento, ai servizi ICT e alla gestione e manutenzione degli spazi.

¹⁰⁹ Lotto 8 - Aula Geografia (P02L023); Lotto 8 - Aula P.S. Martini (P03L081); Lotto 9 - Aula III (P03L061); Lotto 15 - Aula 11 (P02L062).

PRIORITÀ POLITICHE E ISTITUZIONALI: IV. PRO3
OBIETTIVO DG. 5 Valorizzare il personale sia in termini di competenze che di premialità
OBIETTIVO DG. 6 Potenziare i servizi per garantire spazi sicuri, accoglienti e accessibili attraverso interventi di ristrutturazione, modernizzazione ed efficientamento energetico

Obiettivi Operativi		Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target	Valore raggiunto al 31.12.2025	Valutazione	
IV.DG.6	24	Miglioramento, presso il polo di Latina, degli spazi destinati alla didattica ed ai servizi di supporto 	AGE ARCOFIS CINFO	Riqualificazione ¹¹⁰ immobile “Ex Tipografia” (baseline 40%) ¹¹¹	60%	100%	✓
				Riqualificazione “Ex Falegnameria” (baseline 20%) ¹¹²	30%	30%	
				Rifacimento impianto climatizzazione dell’edificio della Facoltà di Economia LT002 (baseline 5%) ¹¹³	10%	10%	
IV.DG.6	25	Miglioramento delle prestazioni energetiche degli edifici Sapienza 	AGE	Numero di Attestati di Prestazione Energetica (APE) (Baseline 2024: 4)	3	3	✓
				Strutture (m ²) con attestato di prestazione energetica non inferiore a C su m ² disponibili (esclusi gli spazi in locazione) ¹¹⁴ (Baseline 2024: 0,017 - 8372,42/484.093,4)	0,033	0,091	✓
				Nuovi impianti da fonti energetiche rinnovabili (progettazioni, validazione progetti, fasi di gara e/o realizzazioni)	2	2	✓

¹¹⁰ La percentuale di raggiungimento dei target degli indicatori fa generalmente riferimento a tre macro-fasi: fase di affidamento della progettazione e redazione della progettazione (valore 10%), fase di affidamento dei lavori (valore 10%), fase di esecuzione lavori (valore 80%).

¹¹¹ I lavori sono in corso ed al 31/12/2024 è stato emesso lo Stato di Avanzamento Lavori n.1 (SAL1); il valore della baseline è 40% in quanto al 31/12/2024 sono state già eseguite le fasi di progettazione (valore 10%), di affidamento (valore 10%) ed in parte la fase di esecuzione lavori relativa al SAL1 pari al 36% dei lavori appaltati (valore 20%).






¹¹² I lavori sono stati consegnati con verbale del 16/12/2024, pertanto al 31/12/2024 sono state già eseguite le fasi di progettazione (valore 10%) e di affidamento (valore 10%).




¹¹³ La stipula del contratto per l’affidamento della progettazione è del 06/11/2024

¹¹⁴ Indicatore scelto da Sapienza per il Programma triennale di Ateneo 2024-2026.

PRIORITÀ POLITICHE E ISTITUZIONALI:
V. INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA DEI SERVIZI

OBIETTIVO DG. 7 Structurare un'organizzazione dei servizi di Ateneo per processi per una gestione efficace ed efficiente rispondente alle esigenze della comunità interna ed esterna
OBIETTIVO DG.8 Promuovere e diffondere la cultura della responsabilità sociale e della sostenibilità, garantendo inclusione, diritto allo studio e parità di genere per tutta la Comunità Sapienza




Obiettivi Operativi		Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target	Valore raggiunto al 31.12.2025	Valutazione
V.DG.7	26 Individuazione e definizione di specifiche responsabilità e professionalità in funzione del nuovo riassetto organizzativo di Sapienza  	AOSP	Grado di definizione di un modello organizzativo	100%	100%	✓
V.DG.7	27 Potenziare i flussi informativi tra Amministrazione Centrale e Strutture, con particolare attenzione alle procedure di reclutamento 	ASTRA	Numero di report inviati ai Direttori di Dipartimento e Presidi di Facoltà	≥ 3	4	✓
V.DG.7	28 Progettare una semplificazione dei processi relativi ai trasferimenti interni di risorse economiche e finanziarie 	ARCOFIS	Grado di aggiornamento del Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la finanza e la contabilità presentata al Consiglio di Amministrazione	100%	100%	✓
V.DG.7	29 Revisione del processo di resa del conto giudiziale presso la Corte dei Conti 	ARCOFIS	Grado di revisione del processo di resa del conto giudiziale e presentazione agli Organi della normativa interna entro il 31/07	100%	100%	✓

PRIORITÀ POLITICHE E ISTITUZIONALI:			V. INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA DEI SERVIZI				
OBIETTIVO DG. 7 Structurare un'organizzazione dei servizi di Ateneo per processi per una gestione efficace ed efficiente rispondente alle esigenze della comunità interna ed esterna							
OBIETTIVO DG.8 Promuovere e diffondere la cultura della responsabilità sociale e della sostenibilità, garantendo inclusione, diritto allo studio e parità di genere per tutta la Comunità Sapienza							
Obiettivi Operativi		Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target	Valore raggiunto al 31.12.2025	Valutazione	
V.DG.7	30	Supportare i Centri di Spesa/le Strutture nella gestione degli appalti, in linea con il Codice dei contratti pubblici 	ASTRA	Percentuale di riscontro alle richieste pervenute	100%	100%	✓
				Tempo massimo di risposta alle richieste	≤ 30 gg	≤30 gg	
				Numero di documenti (FAQ, Format e Vademecum/Linee Guida/momenti formativi) a supporto dei processi di approvvigionamento	≥3 ¹¹⁵	7	
V.DG.7	31	Progettare e realizzare un sistema informativo unico utile al monitoraggio di indicatori di supporto alle decisioni 	ASOF CINFO ARDIS ARTEQ ASER ARCOFIS AOSP ASTRA	Grado di elaborazione del documento di progetto elaborato entro il 30/06	100%	100%	✓
				Grado di sviluppo sistema informativo di analisi indicatori	75%	75%	
V.DG.8	32	Ottimizzare la gestione delle forniture di beni con fornitura centralizzata 	ARPS	Tempo medio di consegna alle Strutture (fonte: sistema Depot)	≤ 4 giorni	≤ 4 giorni	✓

¹¹⁵ FAQ, Format e Vademecum/Linee Guida


PRIORITÀ POLITICHE E ISTITUZIONALI:
V. INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA DEI SERVIZI
OBIETTIVO DG. 7 Structurare un'organizzazione dei servizi di Ateneo per processi per una gestione efficace ed efficiente rispondente alle esigenze della comunità interna ed esterna

OBIETTIVO DG.8 Promuovere e diffondere la cultura della responsabilità sociale e della sostenibilità, garantendo inclusione, diritto allo studio e parità di genere per tutta la Comunità Sapienza

Obiettivi Operativi		Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target	Valore raggiunto al 31.12.2025	Valutazione	
V.DG.8	33	Migliorare i processi di digitalizzazione della documentazione amministrativa 	ARTEQ AOSP, ARSS, ARDIS	Percentuale di contratti, convenzioni e protocolli di intesa adottati nel 2025 digitalizzati (<i>Baseline 75%</i>)	90%	97%	✓
				Percentuale di documenti adottati nel 2025 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 (<i>Baseline 75%</i>)	90%	98%	
				Percentuale di documenti pregressi inviati in conservazione, limitatamente alle tipologie documentarie: Registri giornalieri di protocollo, Decreti rettorali, Disposizioni direttoriali, Verbali e Delibere di Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, fatture attive e passive a partire dall'adozione di Titulus	90%	93%	
V.DG.8	34	Migliorare le procedure e le attività dell'Ateneo secondo criteri di sostenibilità ambientale 	ARPS	Grado di attuazione del progetto per la certificazione di sostenibilità dei processi	25%	25%	✓
V.DG.8	35	Uniformare i servizi delle segreterie studenti 	ARSS	Numero di incontri periodici di coordinamento e allineamento con i capi ufficio e capi settore	6	13	✓
				Grado di elaborazione delle linee guida entro il 30/06	100%	100%	
				Grado di applicazione delle Linee Guida da parte degli operatori	≥ 90%	≥90%	

PRIORITÀ POLITICHE E ISTITUZIONALI:
V. INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA DEI SERVIZI
OBIETTIVO DG. 7 Structurare un'organizzazione dei servizi di Ateneo per processi per una gestione efficace ed efficiente rispondente alle esigenze della comunità interna ed esterna

OBIETTIVO DG.8 Promuovere e diffondere la cultura della responsabilità sociale e della sostenibilità, garantendo inclusione, diritto allo studio e parità di genere per tutta la Comunità Sapienza

Obiettivi Operativi		Area Leader (L) /Contributrice	Indicatori	Target	Valore raggiunto al 31.12.2025	Valutazione	
V.DG.8	36	Diffondere la cultura della legalità 	AREL	Numero di incontri informativi con il personale (sul Codice etico e di comportamento di Sapienza, sulle tematiche dell'anticorruzione e della trasparenza, sui procedimenti etici)	≥ 3	3	✓
				Grado di analisi dei procedimenti etici (triennio 2022-2024) - entro il 30/06	100% ¹¹⁶	100%	

¹¹⁶ Report relativo al triennio 2022-2024

La rendicontazione delle risorse allocate

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

La tabella 9, riporta – in coerenza con quanto allocato e con le rimodulazioni successivamente intervenute – la rendicontazione finanziaria delle risorse allocate sugli obiettivi operativi¹¹⁷, riportando lo stanziamento in fase di previsione e lo stanziamento definitivo; dettaglia inoltre quanto impegnato rispetto allo stanziamento definitivo, sia in termini finanziari che percentuali.

La percentuale di utilizzo delle risorse impegnate rispetto a quelle dello stanziamento definitivo si è attestata complessivamente all'88%; in alcuni casi, grazie a politiche di risparmio, le risorse inizialmente stanziare non si sono rese necessarie.

Tabella 9 - Rendicontazione risorse allocate per gli Obiettivi operativi dell'Amministrazione Centrale – PIAO 2025-2027

Obiettivi operativi (Fonte: All. A del PIAO 2025-27)			Tot. stanziato in fase di programmazione - € (Fonte: All. B del PIAO 2025-27)	Stanziamento definitivo	Tot. impegnato al 31.12.2025	% di utilizzo
I.DG.1.	1	Fornire supporto amministrativo, tecnico e gestionale al progetto finanziato dal PNRR M.4.C.1 Investimento 1.6 - Orientamento attivo nella transizione scuola-università	287.000,00	287.000,00	223.448,05	78%
I.DG.1.	4	Sviluppare nuove modalità di rendicontazione, certificazione e trasmissione delle spese sostenute a valere sui fondi dei progetti di ricerca	9.394,00	9.394,00	9.150,00	97%
I.DG.1.	5	Efficientare servizi e sistemi a supporto del trasferimento tecnologico	663.900,00	663.900,00	70.901,63	11% ¹¹⁸
II.DG.2.	8	Monitoraggio dell'assolvimento degli Obblighi Formativi Aggiuntivi (OFA) e del processo di pre-valutazione e ammissione degli studenti internazionali	46.500,00	46.500,00	-	0% ¹¹⁹
II.DG.2.	10	Implementazione di un modello organizzativo per la gestione integrata dei dati relativi a progetti e attività di ricerca	28.000,00	28.000,00	-	0% ¹²⁰
II.DG.3.	13	Miglioramento dell'interfaccia utente del sito di Ateneo	26.600,00	26.600,00	-	0%
II.DG.3.	14	Potenziare il fundraising e rafforzare le competenze interne in linea con i criteri di AVA3	1.026.300,00	1.026.300,00	825.125,47	80%

¹¹⁷ 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.

¹¹⁸ Non si è reso necessario il ricorso all'intero stanziamento previsto.

¹¹⁹ Non si è reso necessario il ricorso allo stanziamento previsto.

¹²⁰ Non si è reso necessario il ricorso allo stanziamento previsto.

Obiettivi operativi (Fonte: All. A del PIAO 2025-27)			Tot. stan.z.to in fase di programmazione - € <small>(Fonte: All. B del PIAO 2025-27)</small>	Stanziamen- to definitivo	Tot. impegnato al 31.12.2025	% di utilizzo
II.DG.3.	15	Definizione di misure organizzative per la promozione della trasparenza e della buona amministrazione	44.371,40	44.371,40	-	0% ¹²¹
II.DG.3.	17	Definizione Piano Triennale Strategico ICT	12.970,00	107.900,00	107.900,00	100%
II.DG.4.	18	Incrementare la mobilità internazionale Outgoing di studenti, dottorandi e personale tecnico-amministrativo	9.842.370,00	14.363.504,59	14.363.504,59	100%
III.DG.4.	20	Valorizzare il patrimonio immobiliare all'estero	90.000,00	90.000,00	85.500,00	95%
IV.DG.5.	21	Sviluppare le competenze del capitale umano	400.000,00	400.000,00	177.800,00	44%
IV.DG.5.	22	Implementazione di un sistema di gestione delle Risorse Umane basato sulle competenze	20.000,00	52.600,00	72.600,00	100%
IV.DG.6.	25	Miglioramento delle prestazioni energetiche degli edifici Sapienza	950.000,00	950.000,00	-	0% ¹²²
V.DG.8.	32	Ottimizzare la gestione delle forniture di beni con fornitura centralizzata	90.000,00	91.577,30	91.577,30	100%
V.DG.8.	33	Migliorare i processi di digitalizzazione della documentazione amministrativa	35.000,00	35.000,00	20.000,00	57%
V.DG.8.	34	Migliorare le procedure e le attività dell'Ateneo secondo criteri di sostenibilità ambientale	30.000,00	30.000,00	18.910,00	63%
Totale			13.602.405,40	18.316.877,29	16.137.247,04	88%

¹²¹ Non si è reso necessario il ricorso allo stanziamento previsto

¹²² Non si è reso necessario il ricorso allo stanziamento previsto. In sede di programmazione, il raggiungimento del target era stato subordinato a un piano d'azione che ipotizzava l'impiego di risorse aggiuntive. Tuttavia, in corso d'opera si è operata una strategia di efficientamento e razionalizzazione degli investimenti già autorizzati precedentemente e capitalizzati nel corso dell'esercizio 2025. Tale gestione ha permesso di conseguire il target fissato mediante l'ottimale valorizzazione della produttività già avviate negli anni precedenti sulla base delle quali è stato possibile elaborare le certificazioni necessarie

Gli obiettivi individuali e la produttività collettiva

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

Sapienza attribuisce grande importanza alla valutazione della *performance*¹²³ e, nel tempo, ha affinato e perfezionato le proprie metodologie, in coerenza con le sue caratteristiche specifiche e con la normativa di riferimento.

L'Ateneo ha adottato una procedura *ad hoc* per il personale dell'Area Elevate Professionalità e dell'Area dei Funzionari con incarichi di posizione organizzativa, sia per quanto riguarda l'assegnazione degli obiettivi che la misurazione e valutazione della loro *performance*. Tale procedura, totalmente informatizzata, si basa sul modello formalmente introdotto con il Contratto Collettivo Integrativo del 21.11.2016¹²⁴ così come confermato dal Contratto Collettivo Integrativo del 19.12.2022, che prevede una dimensione relativa alla *performance* gestionale (con un peso pari all'80%) e una relativa ai comportamenti organizzativi (con un peso pari al 20%).

Tabella 10 - Percentuali di incidenza per la retribuzione di risultato del personale Elevate Professionalità e Funzionari. con responsabilità di Struttura

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

Sotto il profilo gestionale, i titolari di posizione organizzativa sono destinatari di 3 obiettivi che, quando possibile, sono una declinazione operativa degli obiettivi già individuati dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) o, comunque, riguardano attività funzionali a indicare priorità, monitorare processi critici, migliorare efficacia ed efficienza delle prestazioni lavorative.

La valutazione tiene conto del grado di raggiungimento dell'obiettivo (raggiunto, parzialmente raggiunto e non raggiunto), attribuendo a ogni target uno specifico valore percentuale.

Sotto il profilo dei comportamenti organizzativi la valutazione è articolata in 7 condotte osservabili e valutabili attraverso una scala di giudizio a 4 livelli.

¹²³ 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.

¹²⁴ https://www.uniroma1.it/sites/default/files/Contratto_collettivo_integrativo_2016.pdf

I dati relativi alle due dimensioni determinano la composizione della quota di retribuzione di risultato e i compensi correlati alla produttività individuale¹²⁵.

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 2025, sono stati destinatari di obiettivi individuali – e conseguentemente valutati – 370 titolari di posizione organizzativa così distribuiti:

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

STRUTTURA DI AFFERENZA	Elevate Professionalità	Funzionari	Totale
Amministrazione Centrale	44	157	201
Dipartimenti	64	60	124
Facoltà	9	1	10
Centri	8	27	35
Totale	125	245	370

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

- N. 342 titolari di posizione organizzativa valutati con raggiungimento pieno sia degli obiettivi che dei comportamenti organizzativi.
- N. 1 elevata professionalità con obiettivi valutati raggiunti ma i cui comportamenti organizzativi sono stati valutati con un comportamento pari al 3% (valore che corrisponde alla metà del massimo erogabile). L'erogazione dell'incentivo correlato al risultato (obiettivi + comportamenti) è pari 27% (massimo erogabile 30%).
- N. 1 elevata professionalità e n. 2 funzionari con n. 2 obiettivi valutati raggiunti e n. 1 obiettivo valutato parzialmente raggiunto. L'erogazione dell'incentivo correlato al risultato (obiettivi + comportamenti) è pari 26% (massimo erogabile 30%).

¹²⁵ In particolare tali compensi possono essere erogati nella misura massima del 30% della retribuzione di posizione per il personale dell'Area Elevate Professionalità e dell'indennità di responsabilità per il personale dell'Area dei Funzionari, che viene a sua volta ripartita per ciascuna dimensione del modello: il 24% in base alla performance gestionale e il 6% in base al grado di valutazione dei comportamenti organizzativi.

- N. 1 elevata professionalità con 2 obiettivi raggiunti, uno parzialmente raggiunto e i comportamenti organizzativi valutati al 3%. L'erogazione dell'incentivo correlato al risultato (obiettivi + comportamenti) è pari 26% (massimo erogabile 30%).
- N. 1 funzionario con n. 2 obiettivi raggiunti e n. 1 non raggiunto L'erogazione dell'incentivo correlato al risultato (obiettivi + comportamenti) è pari al 22% (massimo erogabile 30%).
- N. 1 funzionario con n. obiettivo raggiunto, n. 1 parzialmente raggiunto e n. 1 non raggiunto. L'erogazione dell'incentivo correlato al risultato (obiettivi + comportamenti) è pari 18% (massimo erogabile 30%).
- N. 21 dipendenti di cui n. 11 elevate professionalità e n. 10 funzionari ancora da valutare.

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

Per quanto riguarda la valutazione del personale TA di Ateneo che non ricopre incarichi di responsabilità, sin dal 2011 Sapienza utilizza un meccanismo di valutazione "di gruppo": l'istituto della produttività collettiva. Tale strumento è stato adottato per migliorare la qualità dei servizi tramite l'assegnazione di obiettivi, perseguibili e verificabili, a gruppi di lavoro individuati nell'ambito delle singole unità organizzative o trasversalmente a più di una ("obiettivi di gruppo e di struttura").

Il sistema si basa sulla creazione di gruppi di lavoro nelle unità organizzative afferenti a una specifica Area/Struttura, coordinati da un "leader di gruppo"; i leader di gruppo sono individuati nei titolari di posizioni organizzative e di funzioni specialistiche. Ogni gruppo di lavoro è destinatario di un obiettivo dedicato ("obiettivo di gruppo"); ogni unità organizzativa è inoltre destinataria di un obiettivo trasversale ai gruppi di lavoro ivi costituiti ("obiettivo di struttura").

Tali obiettivi, dopo la definizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), sono attribuiti dalla/dal Direttrice/Direttore Generale, dai Direttori di Area per l'Amministrazione centrale e dai Responsabili di struttura con il sistema di *cascading*, ove attuabile, ovvero in forma di progetti/attività tesi al miglioramento del livello di efficienza e/o di innovazione dei servizi, sentiti i leader di gruppo.

Nel caso in cui la figura del leader di gruppo coincidesse con un'unità di personale di dell'Area Elevate Professionalità, titolare di posizione organizzativa, l'obiettivo assegnato al gruppo deve essere uno degli obiettivi individuali assegnati all'EP medesimo. Tale procedura è totalmente informatizzata.

Dal 2017, anche in seguito all'analisi degli esiti delle indagini sul benessere organizzativo, è stata introdotta la misurazione e valutazione dell'apporto individuale¹²⁶ 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

¹²⁶ 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

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

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

Per quanto riguarda la produttività collettiva, si rileva che il personale coinvolto nella valutazione finale del 2025 è stato pari a 2.098 unità, appartenenti alle Aree professionali degli Operatori, Collaboratori e Funzionari, con esclusione delle unità di personale che hanno svolto i turni di servizio in quanto fruitori di una correlata indennità per lo svolgimento di servizi che richiedono per la loro continuità tali articolazioni orarie.

Le unità di personale sono così distribuite:

Tabella 13 - Distribuzione unità di personale per struttura e Aree professionali

STRUTTURA DI AFFERENZA	Operatori	Collaboratori	Funzionari	Totale
Amministrazione Centrale	18	315	506	839
Strutture dipartimentali	16	438	508	962
Facoltà	5	114	112	231
Centri	3	30	33	66
Totale	42	897	1.159	2.098

La valutazione finale degli obiettivi di gruppo e di struttura è stata quasi pienamente raggiunta dalla totalità del personale coinvolto; solo per un gruppo di lavoro, composto da tre dipendenti, l'obiettivo di gruppo è stato valutato come parzialmente raggiunto.

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

- 2058 nel range di punteggio fra 20 e 17, corrispondenti al valore massimo erogabile stabilito per l'apporto individuale 100%;
- 6 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 fino a 4 corrispondenti al 3% dell'apporto individuale;
- 28 unità di personale non valutate in quanto assenti nel periodo di riferimento.

Valorizzazione del personale TA ai sensi della Legge 234/2021¹²⁷

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

Nel rispetto di quanto previsto dalle disposizioni normative e contrattuali sopra richiamate, in data 28.10.2025¹²⁸ è stato sottoscritto dalla delegazione di parte datoriale e dalla delegazione di parte sindacale l'Accordo stralcio sull'utilizzo delle risorse di cui all'art. 1, comma 297, lett. b), della Legge n. 234/2021, destinate alla valorizzazione del personale tecnico-amministrativo per gli anni 2025, 2026 e 2027. Il suddetto Accordo disciplina i criteri

¹²⁷ Paragrafo a cura dell'Area Organizzazione e Sviluppo professionale.

¹²⁸ https://www.uniroma1.it/sites/default/files/field_file_allegati/accordo_utilizzo_risorse_valorizzazione.pdf

per l'assegnazione, al personale tecnico-amministrativo in servizio in ciascun anno di riferimento, del 50% delle risorse finalizzate già attribuite o da attribuire a Sapienza con i decreti di ripartizione del FFO.

L'Accordo ha stabilito che le risorse finanziarie assegnate siano riconosciute al personale tecnico-amministrativo in ragione della partecipazione al progetto "Strumenti dell'Intelligenza Artificiale", elaborato nell'ambito dell'obiettivo programmatico relativo alla digitalizzazione e semplificazione dei processi previsto dal Piano Strategico 2022-2027. Tale progetto riveste un ruolo di primaria importanza per l'Ateneo, in quanto finalizzato ad aumentare l'efficacia e l'efficienza interna, la trasparenza, nonché la quantità e la qualità dei servizi erogati, con effetti positivi sulle performance generali nel perseguimento delle missioni istituzionali (didattica, ricerca e terza missione).

Il Progetto coinvolge tutte le articolazioni organizzative interne dell'Ateneo e ha lo scopo, attraverso percorsi formativi dedicati, di rendere più efficiente e semplificare il lavoro quotidiano, in qualsiasi ruolo o funzione, all'interno dei workflow operativi della comunità accademica. Obiettivo ultimo del progetto è il miglioramento delle performance generali di Ateneo nel perseguimento delle missioni istituzionali. Fondamentale, in tale contesto, è la gestione del perimetro di sicurezza informatica definito da Sapienza, mediante l'utilizzo di strumenti integrati in ambienti sicuri e dedicati (tenant riservati a Sapienza), che garantiscono la non condivisione dei dati e dei documenti analizzati con servizi esterni di terze parti, nel pieno rispetto delle normative in materia di privacy e sicurezza.

La strutturazione dei contenuti formativi è basata sui seguenti ambiti:

- Fondamenti di AI e prompt
- Cos'è un prompt e come funziona: contesto, obiettivo, tono di scrittura
- Prompt per compiti amministrativi: esempi e modelli
- Scrivere domande efficaci per l'AI
- Differenza tra domande generiche e specifiche
- Etica, sicurezza e supervisione
- Controllo umano e verifica dei risultati

Per il 2025 sono stati definiti i primi percorsi formativi, grazie alla collaborazione con provider di servizi di Sapienza, con sessioni online della durata di tre ore rivolte a tutto il personale in servizio nel 2025 e rese disponibili sulla piattaforma Moodle Sapienza. Il personale ha così potuto partecipare al percorso formativo "AI e Digital Skills", realizzato nell'ambito del Progetto "Strumenti dell'Intelligenza Artificiale".

Il processo di redazione della Relazione

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

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

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

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

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

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

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

Tabella 30 - Documenti del ciclo di gestione della performance 2025

Documento
Sistema di misurazione e valutazione della performance valido per il 2025
Piano strategico 2022- 2027
Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027 <ul style="list-style-type: none">▶ https://www.uniroma1.it/it/pagina/pianificazione-strategica-e-performance▶ https://trasparenza.uniroma1.it/page/83/piano-della-performance.html▶ https://trasparenza.uniroma1.it/page/174/prevenzione-della-corruzione.html
Bilancio unico di Ateneo di esercizio 2025

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

I risultati in tema prevenzione della corruzione e di trasparenza

La prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza amministrativa rappresentano obiettivi prioritari dell'azione istituzionale della Sapienza, in attuazione del quadro normativo delineato dalla Legge 6 novembre 2012, n. 190, nonché delle successive indicazioni contenute nei Piani Nazionali Anticorruzione (PNA) adottati dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC).

Tali finalità si concretizzano in due ambiti di intervento distinti:

- la definizione e l'implementazione di misure organizzative volte a promuovere l'etica pubblica e la buona amministrazione;
- la promozione della trasparenza nelle attività amministrative e gestionali.

Nella sottosezione "Rischi Corruttivi e Trasparenza" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)¹²⁹ - predisposta dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)¹³⁰ - sono descritte le azioni finalizzate alla prevenzione dei fenomeni corruttivi all'interno dell'Ateneo.

Invero, il contenuto della citata Sezione ha quali assi portanti la programmazione delle attività di gestione del rischio corruttivo, con la rappresentazione delle attività e delle misure attuate da Sapienza, nonché la descrizione delle attività finalizzate alla piena realizzazione della trasparenza amministrativa, a cui è dedicato un distinto paragrafo.

Le azioni finalizzate alla prevenzione della corruzione e alla piena realizzazione della trasparenza amministrativa sono state integrate negli obiettivi di *performance*.

In particolare, per il ciclo 2025, i suddetti obiettivi sono stati declinati nel PIAO 2025-2027, come di seguito:

- Obiettivo II.DG.3 15: Definizione di misure organizzative per la promozione della trasparenza e della buona amministrazione.

¹²⁹ Nella quale sono stati assorbiti i contenuti del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) previsto dalla Legge n. 190/2012.

¹³⁰ L'incarico di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) è ricoperto dal Direttore *pro tempore* dell'Area Servizi per la Ricerca (ASER).

Nei paragrafi che seguono sono illustrate le attività programmate e quelle realizzate nel corso dell'anno, espressione dell'impegno profuso nell'arginare il rischio di accadimento di fenomeni corruttivi, operando una distinzione tra le azioni di prevenzione della corruzione e le azioni finalizzate alla piena realizzazione della trasparenza amministrativa.

Prevenzione della corruzione

Le azioni pianificate e attuate con l'obiettivo di limitare il rischio di fenomeni corruttivi sono descritte all'interno della Sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" e riprodotte in forma tabellare, con l'indicazione dei tempi di realizzazione, degli indicatori di riferimento e dei soggetti responsabili della loro attuazione.

Esse si articolano in:

- i) misure di prevenzione di carattere generale contenute nell'Allegato 1 del PIAO;
- ii) misure di prevenzione specifiche adottate dalle diverse Aree dell'amministrazione centrale e dagli altri Centri di responsabilità contenute nell'Allegato 2 del PIAO.

Le misure specifiche, in quanto definite in relazione alle particolari attività svolte da ciascuna amministrazione, sono individuate attraverso un processo di gestione del rischio (*risk management*). Tale processo si sviluppa in tre fasi -analisi del contesto, valutazione del rischio e trattamento del rischio- dettagliatamente illustrate nella Sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2025-2027 e di seguito richiamate.

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). Per quanto attiene al contesto esterno, l'attenzione è rivolta all'esame delle caratteristiche del territorio in cui l'Ateneo è situato, con l'obiettivo di individuare tutti quei fattori che, anche solo in via potenziale, possono incidere sull'efficacia, sull'efficienza e sull'imparzialità dell'azione amministrativa. In tale ambito vengono considerati gli elementi di natura socio-economica e culturale che potrebbero influenzare i comportamenti e le decisioni dei soggetti operanti all'interno dell'istituzione.

Con riferimento al contesto interno, l'analisi si sviluppa sia sotto il profilo dell'organizzazione sia sotto quello della gestione. In particolare, lo studio della struttura organizzativa dell'Ateneo, unitamente alla valutazione delle risorse umane disponibili, consente di individuare eventuali situazioni di criticità che potrebbero esporre l'amministrazione a rischi di inefficienza o di non corretta gestione.

Sotto il profilo gestionale, l'attività di analisi è ulteriormente approfondita mediante la mappatura dei processi organizzativi. Tale approccio permette di scomporre le attività nelle rispettive fasi operative, facilitando l'individuazione dei momenti maggiormente esposti a potenziali rischi. In tal modo, è possibile procedere a una valutazione sistematica del livello di rischio e, conseguentemente, definire interventi mirati e misure specifiche volte alla loro prevenzione e mitigazione.

Valutazione del rischio

L'attività di valutazione rappresenta una fase del processo di gestione del rischio corruttivo nella quale il rischio stesso viene identificato, analizzato e confrontato con altri rischi, al fine di individuare le priorità di intervento e le relative misure preventive. Tale attività è stata svolta applicando la metodologia suggerita nell'Allegato 1 del PNA 2019, recante "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi", che definisce un metodo "qualitativo" volto a valutare il livello di rischio sulla base di appositi indicatori (*key risk indicator*), sintetizzati in tre livelli progressivamente crescenti: basso, medio e alto.

Nel corso del 2022 è stata avviata un'articolata attività di mappatura dei processi delle Facoltà, dei Dipartimenti e dei Centri, finalizzata alla valutazione dei rischi; nel 2025, in continuità con quanto effettuato nel 2024, sono stati sottoposti a valutazione ulteriori processi relativi alle aree a rischio corruttivo di cui all'art. 1, comma 16, della L. 190/2012.

In particolare, sono stati oggetto di rilevazione del rischio i processi afferenti alle aree "*gestione delle attività di ricerca*", "*Incarichi e nomine*" e "*gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio*", individuate da ANAC nell'Allegato 1 al PNA 2019. In particolare:

1. gestione e rendicontazione finanziamenti ricerca scientifica; 2. gestione finanziamento professore visitatore; 3. bilancio di previsione; 4. bilancio consuntivo.

Successivamente, sono stati elaborati sei indicatori, a cui sono stati associati specifici quesiti le cui risposte – fornite dai Responsabili Amministrativi delle predette Strutture– hanno portato alla formulazione di un giudizio sul livello di rischio.

In fase di gestione del rischio sono state proposti gli indicatori di rischio rappresentati nella tabella che segue:

Tabella 14 – Indicatori di rischio

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

Al fine di consentire ai centri di responsabilità di effettuare la valutazione del rischio secondo l'approccio indicato nel PNA 2019, è stato predisposto un file Excel articolato in cinque fogli di lavoro, ciascuno dedicato a uno specifico processo. Tale file è stato trasmesso alle Facoltà, ai Dipartimenti e ai Centri, corredato delle necessarie istruzioni per lo svolgimento dell'attività valutativa.

Alla fase di valutazione ha fatto seguito quella di ponderazione del rischio, strettamente connessa alla successiva fase di trattamento, che costituisce il momento conclusivo del processo di risk management. La rilevazione condotta con le modalità sopra descritte ha evidenziato, per i processi in esame, un livello di rischio prevalentemente classificato come “basso”; di conseguenza, per l'anno 2026 sono state introdotte sette ulteriori misure.

Si precisa, infine, che sono sottoposti a trattamento i rischi con classificazione pari o superiore a “medio”.

Le azioni finalizzate alla trasparenza amministrativa

In conformità alle disposizioni di cui al d.lgs. 33/2013 e ss.mm.ii., nonché alle ulteriori indicazioni fornite dall'ANAC con la delibera n. 1310/2016, sul sito istituzionale dell'Ateneo è presente la sezione “Amministrazione trasparente”, articolata in sottosezioni di primo e secondo livello, ciascuna delle quali prevede la pubblicazione di atti, documenti e informazioni secondo una tempistica definita e una specifica cadenza di aggiornamento.

In ossequio a quanto previsto nell'obiettivo Performance II.DG.3 (15) di cui al PIAO 2025-2027, “Definizione di misure organizzative per la promozione della trasparenza e della buona amministrazione”, è stato adottato il nuovo “Portale Amministrazione Trasparente”.

Il nuovo portale consente una gestione dei documenti, dei dati e delle informazioni soggetti a pubblicazione obbligatoria più efficiente, semplice e conforme alla normativa vigente, i cui adempimenti interessano trasversalmente tutte le Strutture organizzative dell'Ateneo. I soggetti che devono effettuare le pubblicazioni, oltre ad essere stati formati, possono reperire nella sezione "Help Online" del nuovo portale il "manuale completo trasparenza" che fornisce una panoramica approfondita di tutti gli adempimenti normativi, delle funzionalità e delle operazioni disponibili nell'intero sistema, nonché la guida operativa specifica per ogni sottosezione, che offre istruzioni rapide, immediate e dettagliate su come effettuare ogni singola pubblicazione.

Sono stati, inoltre, predisposti e messi a disposizione nella sezione "Help Online il Manuale "Amministrazione Trasparente" Sapienza per fornire ulteriori indicazioni normative, pratiche ed operative per la gestione delle pubblicazioni, in particolare, per le sottosezioni: "Consulenti e collaboratori", "Incarichi conferiti o autorizzati ai dipendenti", "Bandi di concorso" e "Sovvenzioni e contributi", nonché la Guida Operativa per la pubblicazione nell'ipotesi di procedure di gara e affidamenti diretti avviati e conclusi su piattaforme diverse da U-BUY.

Il flusso delle attività finalizzate alla pubblicazione (cfr. All. 3 PIAO), in coerenza con il sistema di responsabilità delineato dal d.lgs. 33/2013 e ss.mm.ii., prevede che i soggetti incaricati di assicurare la tempestiva e regolare divulgazione delle informazioni e dei documenti siano individuati nelle Diretrici e nei Direttori responsabili delle Aree dell'amministrazione centrale, nei Presidi di Facoltà, nonché nelle Diretrici e nei Direttori di Dipartimenti e Centri, coadiuvati dai rispettivi Responsabili amministrativi. L'attività di pubblicazione è svolta in forma decentrata ed è affidata a soggetti appositamente autorizzati dal responsabile della struttura di competenza; il sistema prevede, altresì, uno specifico iter di autorizzazione e autenticazione ai fini della pubblicazione.

È attribuita al RPCT l'attività di controllo sull'adempimento, da parte dell'Amministrazione, degli obblighi di pubblicazione, assicurando la completezza, la chiarezza e il costante aggiornamento delle informazioni rese disponibili, nonché l'eventuale segnalazione all'organo di indirizzo politico, all'OIV, all'ANAC e, nei casi di maggiore gravità, all'ufficio competente per i procedimenti disciplinari, eventuali ipotesi di mancato o ritardato adempimento¹³¹.

Monitoraggio della funzionalità del sistema

Le misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza, rappresentate negli allegati della Sezione "rischi corruttivi e trasparenza", sono state oggetto di monitoraggio a cura del RPCT, a cadenza periodica (al 30.4.2025 e al 31.10.2025).

Tale attività ha consentito al Responsabile di effettuare un controllo sullo stato di attuazione delle misure e sull'adeguatezza delle stesse a fronteggiare il rischio di corruzione.

¹³¹ D.lgs. 33/2013, art. 43 "Responsabile per la trasparenza", comma 1.

L'attività di monitoraggio sopraindicata è, altresì, strettamente funzionale al riesame del sistema adottato, finalizzato a individuare eventuali interventi migliorativi a seguito dei riscontri pervenuti.

I monitoraggi, al 30.4.2025 e al 31.10.2025, sono stati realizzati mediante la trasmissione di apposite circolari alle Aree, alle Facoltà, ai Dipartimenti ed ai Centri, a cui sono state allegate le schede relative alla programmazione delle misure anticorruzione, appositamente riformulate in modo da poter essere integrate con gli esiti della relativa attuazione.

Le schede sono state predisposte con i medesimi contenuti degli Allegati dei due Piani considerati, rimodulate per consentire la rilevazione, con la possibilità per ciascuna misura di prevenzione di rispondere optando per:

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

Con riferimento alla misura "Aggiornamento registro degli accessi", inoltre, è stato richiesto di indicare il numero di istanze di accesso pervenute nel periodo oggetto di monitoraggio.

Nelle schede relative al rispetto delle norme comportamentali e in quelle degli adempimenti di trasparenza, sono stati inseriti una serie di quesiti con l'opzione di risposta SI/NO, e in caso di risposta negativa, la possibilità di indicare la motivazione.

In merito al monitoraggio sul rispetto degli obblighi di pubblicazione ai sensi del D.L.gs. n. 33/2013, nella Sezione "Amministrazione trasparente", è stato adottato un metodo di rilevazione puntuale.

Nell'apposito file, in formato excel, allegato alle citate note, riportante gli obblighi di pubblicazione e il relativo flusso di attuazione, con le correlate competenze per ciascun centro di responsabilità, sono stati inseriti i seguenti quesiti, per ogni singolo obbligo, conformi a quelli richiesti dall'ANAC in sede di attestazione annuale:

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

Per ciascun quesito è stata data indicazione di rispondere positivamente o negativamente chiedendo, in questo secondo caso, di fornire ogni utile motivazione a supporto dell'eventuale riscontro negativo.

L'esito dell'attività di monitoraggio ha evidenziato che le misure di prevenzione della corruzione, sia "generali" che "specifiche" previste nella Sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO, risultano complessivamente attuate¹³², sia da parte delle Aree dell'Amministrazione centrale che da parte dei Centri di responsabilità (Facoltà, Scuola Superiore di studi avanzati, Scuola di Ingegneria aerospaziale, Dipartimenti, Centri di Servizi, Centri Interdipartimentali di Ricerca e Servizi, Centri interdipartimentali di Ricerca).

Parimenti, i risultati del monitoraggio sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione dimostrano un sostanziale e generale adempimento da parte delle Aree dell'Amministrazione centrale e dei Centri di spesa.

A dicembre del 2025, nell'ottica di prevenire il rischio corruttivo, inteso come *mala gestio*, sono state svolte dal RPCT, come da programmazione, le verifiche dirette, a campione, sull'adempimento delle misure nn. 6, 7, 8 e 14 (cfr. tabella 13).

Tabella 15 – Verifiche dirette a campione svolte dal RPCT

AMBITO	MISURA COLLEGATA ALLA VERIFICA	AREA DI RISCHIO	TEMPISTICA DI ATTUAZIONE
INCONFERIBILITA' DI INCARICHI DI COLLABORAZIONE E CONSULENZA (Delibera CDA 372/2016)	6 Acquisizione delle dichiarazioni di assenza delle situazioni di inconferibilità introdotte in attuazione della delibera 372/2016 del CdA rese dai soggetti cui l'Ateneo intende conferire incarichi di consulenza e collaborazione.	Acquisizione e gestione del personale Incarichi e nomine	All'atto del conferimento dell'incarico di consulenza/collaborazione
INCOMPATIBILITA' DI INCARICHI AMMINISTRATIVI DI VERTICE E DIRIGENZIALI (D.Lgs. 39/2013)	7 Acquisizione della dichiarazione resa ai sensi del D.P.R. 445/2000, secondo le previsioni dell'art. 20, comma 2 D.Lgs. 39/2013	Incarichi e nomine	Per i nuovi incarichi: all'atto del conferimento dell'incarico Per gli incarichi in essere: acquisizione della dichiarazione a cadenza annuale
INCONFERIBILITA' AI SENSI DELL'ART. 35-bis D.Lgs. n. 165/2001	8 Acquisizione delle dichiarazioni rese ai sensi del D.P.R. 445/2000 dai soggetti interessati da una delle ipotesi previste dall'art. 35-bis del D.Lgs. n. 165/2001	Incarichi e nomine	Al conferimento/attribuzione degli incarichi previsti dalla norma
CONFLITTO DI INTERESSI DEL PERSONALE (Interno ed esterno) DIRETTAMENTE COINVOLTO NELLE PROCEDURE DI GARA (Circolare prot. n. 94945, del 21.05.2024)	14 Acquisizione della dichiarazione di assenza di conflitto di interessi rese, ai sensi del D.P.R. 445/2000 dai RUP, Commissari di gara, Dirigente competente alla stipula del contratto e all'espletamento della procedura di affidamento e soggetti che ricoprono un ruolo tecnico o amministrativo nella predisposizione degli atti di gara	Incarichi e nomine Contratti pubblici	Al conferimento dell'incarico e anche nelle ipotesi contemplate dalla Circolare prot. n. 94945, del 21.05.2024

Tali verifiche sono finalizzate ad appurare se le Aree dell'Amministrazione centrale e i Centri di spesa acquisiscono, come previsto dalle richiamate misure, le dichiarazioni dai diversi soggetti interessati.

La verifica è stata effettuata come di seguito:

¹³² I risultati sono stati archiviati ed anche riportati nella [Relazione del RPCT 2025](#)

- misura n. 6, su un campione del 5% delle Aree, delle Facoltà, Dipartimenti e Centri su un campione del 10% rispetto al totale delle consulenze e di collaborazioni conferite nell'anno di riferimento;
- misura n. 7, presso l'Area competente ad acquisire le dichiarazioni, su un campione di due Aree e del 5% delle Facoltà, Dipartimenti e Centri;
- misura n. 8 su un campione di un'Area, una Facoltà, un Dipartimento e un Centro;
- misura n. 14 su un campione di una Area e del 5% delle Facoltà, Dipartimenti e Centri.

Alle strutture interessate è stata inviata una nota con la richiesta di trasmettere le dichiarazioni acquisite.

Gli esiti delle verifiche hanno evidenziato che sono state acquisite le dichiarazioni, così come previsto dalle citate misure.

Il RPCT, inoltre, ha svolto un'attività di verifica diretta sui contenuti pubblicati nella Sezione "Amministrazione trasparente", che ha riguardato, in particolare modo, le specifiche sottosezioni individuate dall'ANAC, ai fini dell'attestazione del corretto adempimento degli obblighi di trasparenza, svolta dal Nucleo di Valutazione in funzione di OIV.

Le Aree e i Centri di responsabilità, mediante apposite circolari, sono stati sensibilizzati al corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione.

In generale, il sistema messo in atto dalla Sapienza ai fini di prevenzione della corruzione ha dimostrato per il 2025 un buon livello di efficacia.

Infine, con lo scopo di sensibilizzare tutto il personale rispetto a tematiche di interesse generale e trasversale, nonché di fornire un contributo di consolidamento delle buone pratiche amministrative e di rinforzo della cultura della legalità nell'ambito della comunità universitaria, nel 2025, sono stati organizzati tre incontri informativi, in modalità asincrona, mediante delle registrazioni nel cloud in Zoom rooms, rese disponibili a tutti i dipendenti.

Gli incontri informativi hanno avuto ad oggetto le seguenti tematiche:

- accesso civico generalizzato;
- obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi;
- utilizzo delle tecnologie informatiche, dei mezzi di informazione e social media da parte del pubblico dipendente.

SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Attività per lo sviluppo dell'Organizzazione e del Capitale umano

La dinamicità del contesto universitario richiede strutture organizzative adeguate, in grado di rispondere alle nuove sfide e opportunità, di individuare i bisogni futuri e di creare le competenze necessarie per adattarsi con rapidità ed efficienza ai cambiamenti, sostenendo l'Ateneo in modo continuo e costante nel suo percorso di sviluppo.

In quest'ottica, Sapienza è particolarmente attenta a cogliere ogni opportunità di innovazione che consenta una maggiore flessibilità, interscambiabilità e trasversalità continuando ad assolvere, parallelamente, a compiti e adempimenti tradizionali. Considerando la funzione amministrativa quale supporto generale alle logiche di consolidamento, sviluppo e innovazione dell'Ateneo, un esempio di questo continuo presidio è stato l'avvio - a fine 2024 - del processo di parziale revisione e messa a punto dell'organizzazione di Sapienza attraverso un "Riassetto dei servizi di Ateneo per processi", progettato a seguito del riesame del Sistema di Governo, per intervenire su alcune aree di miglioramento individuate in tale sede.

La ratio alla base del predetto processo è stata quella di adeguare l'assetto organizzativo alla dimensione, al peso istituzionale e al prestigio di un ateneo complesso come Sapienza. In linea con questi principi, il reclutamento, la formazione, la qualificazione del capitale umano sono considerate leve strategiche fondamentali per incrementare l'efficienza organizzativa e una leva fondamentale del processo di creazione di valore pubblico.

Le azioni e le attività previste per il miglioramento continuo dell'organizzazione e la valorizzazione del capitale umano sono coerentemente rinvenibili anche nel sistema di obiettivi di performance declinati nel PIAO 2025-2027 che la presente Relazione rendiconta, e principalmente nei seguenti obiettivi inquadrati nell'ambito "Strumenti e risorse" del Piano Strategico di Ateneo:

- *IV.DG.5 - 21: Sviluppare le competenze del capitale umano;*
- *IV.DG.5 - 22: Implementazione di un sistema di gestione delle Risorse Umane basato sulle competenze;*
- *V.DG.7 - 26: Individuazione e definizione di specifiche responsabilità e professionalità in funzione del nuovo riassetto organizzativo di Sapienza.*

Come si evince anche dagli obiettivi sopra richiamati, Sapienza sta progressivamente implementando, in linea con le più recenti direttive ministeriali, un sistema integrato di gestione delle risorse umane basato sulle “competenze”, che mira a promuovere l’integrazione orizzontale di tutte le leve dello human resources management (programmazione strategica dei fabbisogni, attività di employer branding, procedure di reclutamento e selezione, piani di formazione, percorsi di carriera). A tal fine è stata definita una prima mappa di famiglie professionali, dove per “famiglia professionale” si intende un raggruppamento di profili lavorativi che condividono caratteristiche simili in termini di competenze tecniche e comportamentali, conoscenze, abilità e responsabilità. Anche sulla base delle famiglie professionali individuate, sono stati sviluppati percorsi formativi diretti a completare ed integrare le competenze già in possesso del personale in servizio, al fine di sostenere il processo di innovazione in corso nel nostro Ateneo.

Meritano di essere qui menzionate le procedure selettive per le progressioni economiche all’interno delle aree di inquadramento che - nell’ottica del riconoscimento del merito e della professionalità del personale tecnico-amministrativo di Sapienza – si sono svolte nel corso del 2025. In particolare, sono stati attribuiti al personale TA un totale di n. 724 differenziali stipendiali, di cui n. 667 al personale delle Aree degli Operatori, Collaboratori e Funzionari e n. 57 al personale dell’Area delle Elevate professionalità.

Nei paragrafi successivi si riportano alcuni approfondimenti relativi a interventi realizzati in tema di organizzazione e capitale umano.

Lavoro a distanza in Sapienza

A seguito della sottoscrizione, in data 18 gennaio 2024, del CCNL Comparto Istruzione e Ricerca – Triennio 2019-2021¹³³, che per la prima volta ha introdotto (Titolo III) una disciplina organica del lavoro a distanza nelle due modalità del lavoro agile (Capo I) e del lavoro da remoto (Capo II), nel corso del 2025 è stata istituita la Commissione bilaterale tecnica per il lavoro a distanza, con il mandato di procedere alla revisione complessiva della normativa vigente in materia di lavoro agile e telelavoro.

La Commissione ha avviato i propri lavori a decorrere dal 25 novembre 2025, esaminando i dati relativi all’applicazione del lavoro agile e programmando per il 2026 una survey di percezione del lavoro a distanza da somministrare al personale tecnico-amministrativo e ai Responsabili di struttura, al fine di acquisire elementi conoscitivi e valutativi da entrambe le prospettive organizzative. A valle dell’analisi degli esiti di tale survey, sarà programmata la nuova indagine sul benessere organizzativo.

¹³³ https://www.aranagenzia.it/wp-content/uploads/2024/01/2024_01_18_COMP-IR_2019-2021.pdf

Nel corso della seduta di insediamento, i componenti della Commissione hanno richiesto all'Amministrazione di valutare, nelle more della definizione della nuova regolamentazione, la proroga della deroga tecnica al Regolamento sul lavoro agile (D.D. n. 4596 del 28 novembre 2024¹³⁴), già autorizzata dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 271/2025 del 15 luglio 2025.

La citata delibera aveva disposto, in via sperimentale e fino al 31 dicembre 2025, la sospensione del limite del 25% del personale autorizzabile, per ciascuna struttura, allo svolgimento del lavoro agile fino a un massimo di 8 giorni mensili, come previsto dall'art. 6, comma 2, del Regolamento vigente. Con la medesima delibera erano state altresì ampliate – sempre in via sperimentale – le fattispecie per le quali è autorizzabile il lavoro agile fino a 8 giorni mensili, includendo anche le lavoratrici in stato di gravidanza.

La sperimentazione è stata successivamente prorogata con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 457 del 2 dicembre 2025, fino all'emanazione del nuovo Regolamento sul lavoro a distanza.

Nel seguito sono riportate le tabelle riepilogative relative ai contratti di telelavoro e di lavoro agile sottoscritti al 31/12/2025.

Tabella 16 - Dati al 31/12/2025 lavoro a distanza

Contratti lavoro agile 6gg.	Contratti lavoro agile 8gg.	Contratti lavoro agile in deroga	Contratti telelavoro	Totale contratti di lavoro a distanza
1.143	573	119	23	1.858

¹³⁴ https://www.uniroma1.it/sites/default/files/field_file_allegati/regolamento_lavoro_agile_prot._198221_dd_4596_del_28.11.2024.pdf

Accordi integrativi e Welfare 2025

Il 16.12.2025 è stato sottoscritto il Contratto Collettivo Integrativo Economico 2025 (+ parte normativa relativa alle progressioni economiche all'interno delle Aree e al Piano Welfare 2025)¹³⁵, che ha previsto tra i punti di maggior rilievo:

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

Tabella 17 – Progressioni economiche all'interno delle Aree professionali

Aree professionali	Numero aventi titolo	Numero di differenziali stipendiali attribuiti nell'ambito di ciascuna Area	Importo dei singoli differenziali stipendiali	Costo complessivo
Funzionari	428	214	€ 1.550,00	€ 331.700,00
Collaboratori	355	177	€ 1.350,00	€ 238.950,00
Operatori	37	18	€ 1.200,00	€ 21.600,00
Totale	1.675	667	-	€ 592.250,00
Elevate professionalità	64	32	€ 2.200,00	€ 70.400,00

- il rimborso spese utenze domestiche del servizio idrico integrato dell'energia elettrica e del gas naturale, il rimborso per mobilità casa-lavoro, il rimborso per la fruizione, da parte dei figli delle/dei dipendenti, dei servizi di educazione e istruzione, anche prescolari e fino alla scuola dell'obbligo, comprensivi di mensa e servizi integrativi, nonché per la frequenza di ludoteche, centri estivi/invernali e palestre/centri sportivi e il rimborso per le spese sanitarie. A tal riguardo il rimborso è stato riconosciuto per importi massimi differenti, secondo scaglioni reddituali riferiti al 2024 e per spese effettivamente sostenute. Sono stati rimborsati complessivamente € 1.774.270,85 a fronte di n. 2.255 richieste pervenute da parte del personale;

¹³⁵ https://www.uniroma1.it/sites/default/files/field_file_allegati/cci_2025.pdf

Progressioni tra le Aree professionali del personale tecnico-amministrativo

Con D.D. n. 3152 del 19/11/2024 è stato emanato il Regolamento che ha disciplinato le progressioni tra le Aree del personale tecnico-amministrativo ex art 92 del CCNL Comparto Istruzione e Ricerca 2019-2021¹³⁶, che ha previsto un regime transitorio in deroga al possesso del titolo di studio per i passaggi dall'Area degli Operatori all'Area dei Collaboratori e dall'Area dei Collaboratori all'Area dei Funzionari.

Successivamente con D.D. n. 5291/2025 del 22/12/2025 sono state bandite le seguenti procedure valutative per le progressioni tra le Aree professionali, riservate al personale tecnico-amministrativo strutturato presso le Aziende Ospedaliero-Universitarie in servizio a tempo indeterminato presso:

AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA POLICLINICO UMBERTO I:

- n. 1 posto da Operatori a Collaboratori Settore amministrativo;
- n. 3 posti da Operatori a Collaboratori Settore socio-sanitario;
- n.18 posti da Collaboratori a Funzionari Settore amministrativo;
- n. 9 posti da Collaboratori a Funzionari Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali;
- n. 21 posti da Collaboratori a Funzionari Settore socio-sanitario.

AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SANT'ANDREA:

- n. 1 posto da Collaboratori a Funzionari Settore amministrativo;
- n. 1 posto da Collaboratori a Funzionari Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali;
- n. 2 posti da Collaboratori a Funzionari Settore socio-sanitario.

Progetto gestione risorse umane per competenze

In ideale continuità con i processi di riorganizzazione e con il "Riassetto dei servizi di Ateneo per processi" avviati alla fine del 2024, il 2025 ha segnato un punto di svolta nell'implementazione di un sistema di gestione delle Risorse Umane basato sulle competenze. L'Area Organizzazione e Sviluppo professionale (AOSP) ha presieduto alla realizzazione di due obiettivi strategici complementari, orientati da un lato alla mappatura e alla

¹³⁶ <https://www.uniroma1.it/it/documento/regolamento-la-disciplina-delle-progressioni-tra-le-aree-professionali-del-personale>

definizione dei profili professionali, e dall'altro al potenziamento delle competenze del personale. Per quanto concerne il modello di gestione per competenze (Obiettivo IV.DG.5.22), l'attività si è focalizzata sulla definizione dei profili di ruolo delle Famiglie Professionali riferibili ai processi caratterizzanti dell'Ateneo. Superata la fase iniziale di ricognizione e aggiornamento della mappatura — fondamentale per riallineare i ruoli operativi al nuovo assetto per processi — è stata elaborata un'ipotesi strutturata di identificazione dei profili, declinata in schede di ruolo analitiche (comprendenti ambiti, ruoli e competenze specifiche). Al fine di garantire la massima aderenza alla realtà organizzativa, è stato progettato e somministrato un mirato tool di intervista a un campione rappresentativo di Responsabili di Centri di Spesa, RAD e referenti di laboratorio. Tale approfondimento sul campo ha permesso di valorizzare le specificità dei ruoli tecnici e operativi, confluendo in un documento descrittivo finale condiviso nei tempi stabiliti con la Direzione Generale, ponendo così le basi per la restituzione dell'attività al Collegio dei Direttori di Dipartimento e al Consiglio di Amministrazione.

La formazione del personale¹³⁷

Sul fronte dello sviluppo del capitale umano (Obiettivo IV.DG.5.21), l'Amministrazione ha strutturato nel corso del 2025 un articolato programma formativo suddiviso in quattro macro-aree d'intervento:

Soft Skills per i Dirigenti: È stato riprogettato su base biennale (2025-2026) il “Percorso di Empowerment – Sviluppo personale, crescita condivisa, valore nel network”. Sviluppato con metodologie attive, team coaching (basato sul modello delle Qualità Autentiche di Hoffman) e focus group applicativi, l'intervento ha coinvolto 12 dirigenti in 9 giornate d'aula (324 ore erogate complessive), focalizzandosi sull'integrazione dei nuovi membri e sulla costruzione di una visione strategica comune.

Sviluppo delle Competenze Linguistiche per l'Internazionalizzazione: Rispondendo in modo concreto alle linee di indirizzo strategiche dell'Ateneo, a partire dal mese di settembre è stato avviato un innovativo percorso di formazione in lingua inglese rivolto al personale TA esposto a interazioni internazionali. Il progetto, realizzato in collaborazione con il partner specializzato Speexx, si è articolato su un modello formativo di tipo blended della durata di circa 4 mesi. Preceduto da una fase di assessment e profilazione iniziale dei bisogni dei partecipanti, il percorso ha integrato attività quotidiane di microlearning in autoapprendimento con sessioni sincrone interattive (Open Live Sessions 24/7 e workshop online in piccoli gruppi con docenti madrelingua per un totale di 20 ore a partecipante). L'intervento ha registrato dati di monitoraggio eccellenti: a fronte di un monte ore complessivo di studio pari a 2.534 ore, ben 1.541 ore (oltre il 60%) sono state dedicate alle attività sincrone. La partecipazione attiva ai workshop

¹³⁷ Il presente paragrafo è stato redatto con la collaborazione dell'Area Organizzazione e Sviluppo.

online ha superato il 75% delle risorse complessivamente coinvolte (con un attendance rate individuale superiore al 70%), consentendo a 83 dipendenti su 144 di completare con successo il percorso ottenendo l'attestato di frequenza finale.

Soft Skills per i Titolari di Posizione Organizzativa: Il progetto laboratoriale “Risolvere i problemi insieme” ha visto il coinvolgimento effettivo di 198 partecipanti in 25 edizioni in presenza. L'iniziativa, in linea con il Framework delle competenze trasversali della PA, ha utilizzato metodologie innovative di team building esperienziale tramite Escape Room in realtà virtuale, riscuotendo un elevatissimo indice di gradimento.

Competenze Digitali: In un'ottica di ottimizzazione delle risorse e sinergia con le strategie nazionali, l'Ateneo ha valorizzato la piattaforma ministeriale Syllabus , abilitando percorsi sul lavoro agile e sull'introduzione all'intelligenza artificiale. Al fine di massimizzare l'applicabilità operativa, l'offerta è stata integrata internamente tramite la piattaforma Moodle di Ateneo con un modulo dedicato all'uso dei tool di IA generativa (Copilot e Gemini) in uso nei servizi interni, registrando la formazione di ben 2.292 unità di personale.

Sistema di Assicurazione della Qualità: Coerentemente con il modello AVA3 e con le imminenti procedure di accreditamento periodico dell'Ateneo, è stato erogato un percorso rivolto a circa 200 dipendenti (per un totale di 5.360 ore), volto a rinsaldare il legame strategico tra il ciclo della performance, il PIAO e i processi di autovalutazione delle strutture.

Gli eccellenti esiti quantitativi e qualitativi registrati dalle indagini di customer satisfaction condotte nel 2025 non solo confermano l'efficacia degli sforzi profusi, ma orientano già la progettazione degli interventi per il triennio successivo. La rilevazione dei fabbisogni condotta a fine anno ha infatti evidenziato nuove linee prioritarie di sviluppo — dal consolidamento specialistico in materia di contratti pubblici allo sviluppo di competenze per la gestione e rendicontazione dei progetti europei e internazionali — che permetteranno a Sapienza di continuare a generare Valore Pubblico attraverso la valorizzazione e la costante qualificazione del proprio capitale umano.

SEZIONE 4 - BILANCIO UNICO DI ESERCIZIO 2025

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

Per l'esercizio 2025, il Bilancio unico di Sapienza conferma la solida situazione economico-finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo, realizzando un utile di esercizio pari a € 72.385.493,07, che al netto delle economie a destinazione vincolata, ammonta a € 32.619.354,71.

Tale andamento economico positivo è l'esito di una gestione economico-finanziaria in equilibrio strutturale che ha consentito di consolidare la destinazione di rilevanti risorse in favore degli studenti, del reclutamento e del sostegno alla ricerca. Il Bilancio rappresenta infatti il risultato degli investimenti che la Governance ha stabilito di porre in essere nell'ambito delle azioni pianificate per realizzare gli obiettivi strategici dell'Ateneo e del loro presidio costante.

Le risorse derivanti dal risultato economico dell'esercizio 2025 saranno reinvestite per dare impulso, in un quadro di sostenibilità, al presidio costante e all'attuazione delle linee programmatiche della Governance.

L'anno 2025 è stato caratterizzato dal consolidamento delle attività di Sapienza nell'ambito dei progetti finanziati all'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), giunti ormai alle soglie della conclusione, oltre che dalla prosecuzione delle attività avviate in anni precedenti, con particolare riferimento ai progetti di sviluppo edilizio volti al rinnovamento e alla riqualificazione degli spazi dedicati alla didattica e alla ricerca; in particolare, la crescente domanda di spazi determinata da un forte incremento della progettualità connessa sia ai fondi in gestione sia allo sviluppo dell'offerta didattica in un più ampio ambito territoriale, ha portato ad un ampliamento delle sedi, in particolare presso i poli di Latina e di Rieti. Inoltre, si consolida l'investimento di Sapienza nell'ambito delle risorse umane, i cui costi risultano in crescita. Il risultato della gestione operativa dell'anno 2025 presenta una diminuzione contenuta rispetto alla gestione 2024, con una variazione dei proventi operativi (+67 milioni di euro) inferiore rispetto a quella dei costi operativi (+73,7 milioni di euro). Al risultato economico positivo concorre il saldo della gestione straordinaria, che ammonta a circa 33 milioni di euro, determinato dall'iscrizione nel conto economico di un significativo importo di sopravvenienze attive, il cui dettaglio è illustrato all'interno della nota integrativa. Il risultato economico positivo non è effetto della incompleta realizzazione delle azioni programmatiche e degli interventi strategici dell'Ateneo, bensì la risultanza di diversi fenomeni puntualmente analizzati nella relazione sulla gestione e di seguito sintetizzati, con riferimento alle principali voci di bilancio della gestione operativa e caratteristica.

I principali indicatori economico finanziari¹³⁸ presentano valori al di sotto dei limiti massimi stabiliti dalla normativa.

Tabella 18 - Gli indicatori economico-finanziari – confronto anni 2024 e 2025

Indicatore	2024	2025	Variazioni
Indicatore spese di personale (max 80%)	69,43%	71,75%	+2,32%
Indebitamento (max 15%)	3,91%	4,04%	+0,13%
ISEF (>1)	1,16	1,31	+ 0,15

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

Il Fondo di Finanziamento Ordinario

Tabella 19 – Assegnazione FFO 2025

Fondo di finanziamento ordinario	Assegnazione 2024
Quota base	336.141.289,00
Quota premiale	165.781.709,00
Perequativo	13.426.655,00
Totale quota base + quota premiale + intervento perequativo	515.349.653,00
Altri interventi con vincoli di destinazione	105.135.434,00
Recuperi e riattribuzioni su FFO 2025 per corsi di studio di genere 2020 e 2021 (D.M.595/2025)	118.361,00
TOTALE ASSEGNAZIONE 2025	620.603.448,00

Il Fondo di Finanziamento Ordinario rappresenta la principale fonte di entrata dell'Ateneo; per il 2025 Sapienza ha ricevuto un contributo complessivo pari a € 624.608.815, rideterminati in € 620.603.448¹³⁹ a fronte della trattenuta di € 4.005.367 riferiti al versamento dovuto all'Erario per il risparmio sulle cessazioni 2024 ex Legge di bilancio 2025. L'incremento rispetto all'anno precedente è di circa 26 milioni di euro.

¹³⁸ 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*.

¹³⁹ L'importo risultante a conto economico, comprensivo delle scritture di rettifica e assestamento, è pari a Euro 590.799.764,57

L'aumento si rileva anche con riferimento alle tre voci principali del Fondo (quota base, quota premiale e intervento perequativo), la cui assegnazione a consuntivo è risultata più alta di circa 40 milioni di euro.

Riguardo all'intervento perequativo, si specifica che la clausola di salvaguardia applicata dal MUR è passata dal -4% +0% del 2024 al +1% +6% del 2025, in netta controtendenza rispetto all'anno precedente.

Anche per l'anno 2025, come per l'anno 2024, Sapienza non ha usufruito della clausola di salvaguardia in quanto l'assegnazione per quota base + quota premiale + piani straordinari + intervento perequativo per l'anno 2025 è risultata superiore del 4,8% rispetto alle medesime quote attribuite nel 2024.

Tabella 20 - Assegnazione FFO 2025 – confronto con il dato previsionale

Indicatore	Dato previsionale 2025	Assegnazione 2025	Scostamento
Quota base + quota premiale + intervento perequativo	478.668.760,36 €	519.473.381,00	40.804.620,64

Il dato previsionale 2025 riferito alla quota base, alla quota premiale e all'intervento perequativo era stato calcolato ipotizzando una decurtazione del 4% suddette quote di FFO assegnate nell'anno 2024. Poiché l'assegnazione

ministeriale 2025 relativa alla quota base, alla quota premiale ed all'intervento perequativo risulta pari a Euro 519.473.381,00, si registra un maggiore introito di Euro 40.804.620,64 rispetto al dato previsionale.

Tabella 21 - Assegnazioni FFO, per voci principali - anni 2024 e 2025

Effettuando un'analisi comparativa con l'anno precedente delle tre voci principali del FFO (quota base, quota premiale e intervento perequativo), si registra un incremento di tutte le suddette quote, per un ammontare complessivo di circa 49,5 milioni di euro.

FONDO DI FINANZIAMENTO ORDINARIO	2024	2025	Scostamento
Quota base	300.702.384 €	340.146.656,00	39.444.272,00
Quota premiale	157.617.486 €	165.781.709,00	8.164.223,00
Intervento perequativo	11.447.722 €	13.426.655,00	1.978.933,00
Totale	469.767.592 €	519.355.020,00	49.587.428,00

L'andamento del finanziamento per l'intero sistema universitario ha comportato un aumento generale della quota base, della quota premiale e dell'intervento perequativo rispetto al 2024.

Nel 2025 il MUR ha ricompreso e consolidato all'interno della quota base i finanziamenti per i piani straordinari di reclutamento di personale universitario, che sino al 2023 venivano conteggiate nell'ambito degli «*Interventi previsti da disposizioni legislative*».

La clausola di salvaguardia applicata dal MUR è passata dal -4% +0% del 2024 al +1% +6% del 2025, in netta controtendenza rispetto all'anno precedente.

Tabella 22 – Ripartizione quota base con il criterio del costo standard per studente

QUOTA BASE RIPARTITA CON IL CRITERIO DEL COSTO STANDARD PER STUDENTE IN CORSO	2024	2025	Scostamento
Importo complessivo assegnato	156.452.318,00	177.392.752,00	20.940.434,00
Studenti iscritti entro il 1° anno fuori corso	90.368	92.246	1.878
Costo standard unitario	7.476,00	7.949,00	473,00
Peso sul sistema	7,11%	7,24%	0,13%

Sapienza vede incrementare la quota base ripartita sulla base del costo standard per studente in corso, grazie al consolidamento del numero di studenti iscritti entro il primo anno fuori corso, anche in esito alle politiche di sostegno messe in atto in questi anni; in particolare, il numero degli studenti iscritti entro il 1° anno fuori corso, considerati nel riparto, risultano in aumento rispetto alla scorsa assegnazione (da n. 90.368 nell'a.a. 2022-2023 a n. 92.246 nell'a.a. 2023-2024); diminuisce, al contrario, la quota ripartita con il criterio c.d. "storico", che viene annualmente decurtata per l'intero sistema universitario con effetti particolarmente penalizzanti per Sapienza, l'Ateneo che "pesa" maggiormente sul finanziamento complessivo.

tabella 23 - Ripartizione della quota premiale – anni 2024 e 2025

La quota premiale risulta in aumento rispetto al 2024 per circa 8,16 milioni di Euro (+5,18%), a fronte di un contestuale incremento dell'assegnazione per il sistema universitario nel suo complesso di 100 milioni di Euro rispetto all'anno precedente (+4,17%). Come evidenziato nella tabella sottostante, che rappresenta l'andamento del

FFO – quota premiale	2024	2025	Scostamento
VQR	6,73%	6,73%	0,00%
Politiche di reclutamento	6,81%	6,64%	-0,17%
Qualità del sistema universitario e riduzione dei divari corretta per PNRR	6,58%	6,96%	0,38%

peso % di Sapienza sul sistema, la performance riferita alla quota premiale ripartita in base alla "Qualità del sistema universitario e riduzione dei divari" ha contribuito in maniera significativa all'incremento della quota nel suo complesso.

L'analisi del conto economico

Tabella 24 - Conto economico 2025

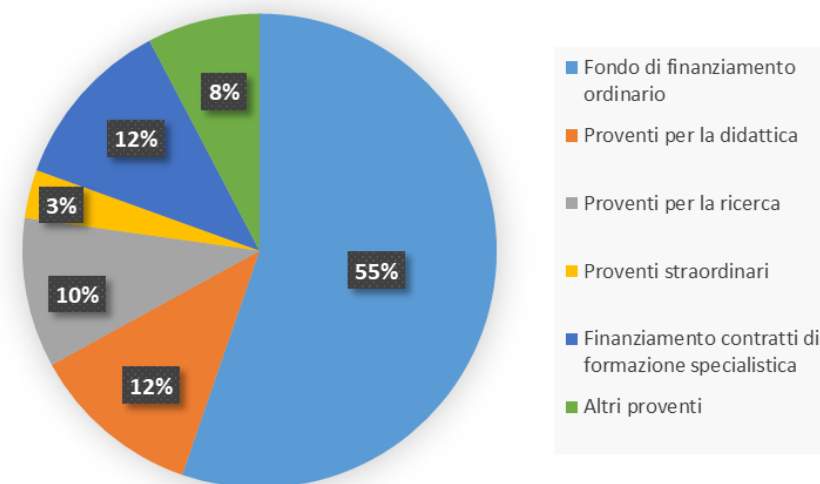
CONTO ECONOMICO		2025
PROVENTI OPERATIVI		
PROVENTI PROPRI		227.624.357,36
CONTRIBUTI		777.363.399,70
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI		27.640.058,29
VARIAZIONI RIMANENZE		-67.691,00
TOTALE PROVENTI OPERATIVI		1.032.560.124,35
COSTI OPERATIVI		
COSTI DEL PERSONALE		565.639.605,70
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE		319.751.335,95
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI		43.117.756,04
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI		3.988.383,03
ONERI DIVERSI DI GESTIONE		27.636.710,26
TOTALE COSTI OPERATIVI		960.133.790,98
RISULTATO DELLA GESTIONE OPERATIVA		72.426.333,37
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA		-734.136,61
RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA		33.182.298,56
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE		104.874.495,32
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE		32.489.002,25
RISULTATO DI ESERCIZIO		72.385.493,07

I proventi operativi

Nel 2025 i proventi operativi sono risultati complessivamente pari a € 965.376.169,59 e sono derivati prevalentemente dalle variazioni relative ai proventi per la ricerca con finanziamenti competitivi (+31 milioni di euro) e del Fondo di finanziamento ordinario iscritto nel conto economico (+34,5 milioni di euro).

Il grafico che segue evidenzia la composizione dei ricavi complessivi relativi alla gestione 2025. La composizione percentuale di incidenza rispetto al totale resta sostanzialmente invariata rispetto all'anno precedente; il FFO continua a costituire la principale componente di ricavo.

Figura 3 - Composizione dei ricavi 2025



Proventi per la didattica

I proventi per la didattica sono rimasti sostanzialmente invariati rispetto al 2024, attestandosi a Euro 125.152.827,05.

Anche per l'anno 2025, sono state confermate le misure di riduzione della contribuzione studentesca, i cui effetti hanno avuto decorrenza dall'a.a. 2020-2021, in particolare quelle stabilite con il D.M. n. 234/2020; tali misure hanno incrementato gli esoneri totali o parziali dal pagamento del contributo onnicomprensivo dovuto dagli studenti sia per l'a.a. 2024-2025 che per l'a.a. 2025-2026. A tale proposito, si ricorda che il Consiglio di Amministrazione, con delibera n. 254/20, ha ampliato i benefici previsti dalla suddetta normativa per gli studenti e le studentesse, confermati anche per l'a.a. 2024-2026 e presenti nel "Regolamento per la frequenza dei Corsi di laurea e laurea magistrale e di contribuzione studentesca per l'a.a. 2025-2026". In particolare, è stato disposto l'ampliamento della no tax area sino a Euro 24.000,00, con implementazione della graduazione della tassazione coerente con quanto richiesto nella tabella all'art.1, comma b) del D.M. 234/2020, opportunamente traslati in avanti.

Inoltre, sono state confermate le agevolazioni e i bonus già previsti per gli scorsi anni accademici tra cui il bonus "Famiglia", che prevede riduzioni per tutti i componenti il nucleo familiare (fratello, sorella, genitore o figlio); passaggi di corso gratuiti nell'anno di immatricolazione; esenzione completa per gli studenti con disabilità superiore al 66% o con certificazione prevista dalla legge 104/92, art 3. La tenuta dei ricavi da contribuzione studentesca, nel confronto tra gli anni 2025 e 2024 è dovuta ad un riposizionamento degli studenti iscritti tra le diverse fasce ISEE; infatti, a parità di proventi, si è registrata una contenuta diminuzione delle iscrizioni tra gli anni accademici 2023/2024 e 2024/2025 (-0,46%).

Tabella 25 - Andamento delle iscrizioni complessive rispetto all'anno accademico 2023/2024

Anno Accademico	2024/25		2023/24
Fasce Isee	iscritti al 30/03/2025	Diff % 24/25 vs 23/24	iscritti al 30/03/2024
Esenzioni dichiarate	25397	-6,42%	27140
ISEE 0-24000	29161	-7,71%	31598
ISEE 24000-30000	7959	0,72%	7902
ISEE 30000-40000	10875	8,75%	10000
ISEE 40000-60000	11562	11,24%	10394
ISEE 60000-80000	4772	11,97%	4262
ISEE 80000-100000	1753	18,37%	1481
ISEE oltre 100000	890	21,42%	733
ISEE Non dichiarato	21477	2,93%	20865
Totali	113.846,00	-0,46%	114.375,00

Per effetto delle operazioni di assestamento e rettifica di fine esercizio, i proventi derivanti dalle iscrizioni al corrente anno accademico incidono in misura marginale sul conto economico, ma l'andamento delle iscrizioni e delle immatricolazioni fornisce delle indicazioni significative su quella che potrà essere la dinamica dei proventi nel conto economico del prossimo anno:

Tabella 26 – Confronto andamento iscrizioni

Anno Accademico	2025/26	2024/25	2023/24
Tipo Iscrizione	iscritti al 30/03/2026	iscritti al 30/03/2025	iscritti al 30/03/2024
Immatricolazione	32611	30847	30933
In corso	53001	53024	52493
Fuori Corso	29733	29958	30928
Ripetente	15	17	21
Totali	115.360,00	113.846,00	114.375,00

Riguardo ai dati riportati nella tabella soprastante, si evidenzia la costante diminuzione degli studenti iscritti fuori corso, per effetto della

quale si è venuto a determinare un incremento significativo della quota base di FFO ripartita con il criterio del costo standard per studente in corso (+13,38% rispetto al FFO 2024).

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 all'11,25%, percentuale ampiamente al di sotto del limite massimo del 20% stabilito dalla normativa

Per ulteriori considerazioni e approfondimenti in merito ai proventi derivanti dalla contribuzione studentesca, si rimanda all'apposito capitolo della Nota integrativa.

Proventi per la ricerca

Nell'anno 2025, i proventi per la ricerca, sono così composti:

Tabella 27 – Proventi per la ricerca - 2025

Proventi per la ricerca	2025
Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	10.245.174,82
Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	92.226.355,49
Altri proventi per la ricerca	6.720.570,98
TOTALE	109.192.101,29

I valori risentono delle scritture di assestamento di fine anno, atte a rilevare la corretta competenza economica dei ricavi.

I proventi per ricerche da finanziamenti competitivi, che sono comprensivi delle assegnazioni del MUR per progetti PNRR, risultano in significativo incremento rispetto al 2024 (+30,9 milioni di euro), per

effetto del progressivo aumento delle risorse rendicontate rispetto all'anno precedente che, a sua volta, ha comportato l'iscrizione di un importo maggiore di ricavi nel conto economico

Complessivamente, il peso dei proventi da ricerca scientifica sul totale dei ricavi diminuisce, passando da una incidenza dell'11% nel 2024 al 10% nel 2025.

Infine, sul totale dei ricavi incide il valore dei proventi straordinari, pari a Euro 35.236.732,65, comprensivi delle assegnazioni di FFO di competenza di esercizi precedenti, che ammontano a circa 12,9 milioni di euro e di sopravvenienze attive pari a circa 20,6 milioni di euro

I costi operativi

Complessivamente, si registra un incremento dei costi operativi pari a circa 73,7 milioni di euro rispetto al 2024: i costi complessivi del 2025 ammontano infatti a € 960.133.790,98. Tale variazione ha riguardato tutte le componenti della gestione operativa

La composizione dei costi, sostanzialmente invariata rispetto al 2024, è rappresentata nel grafico:

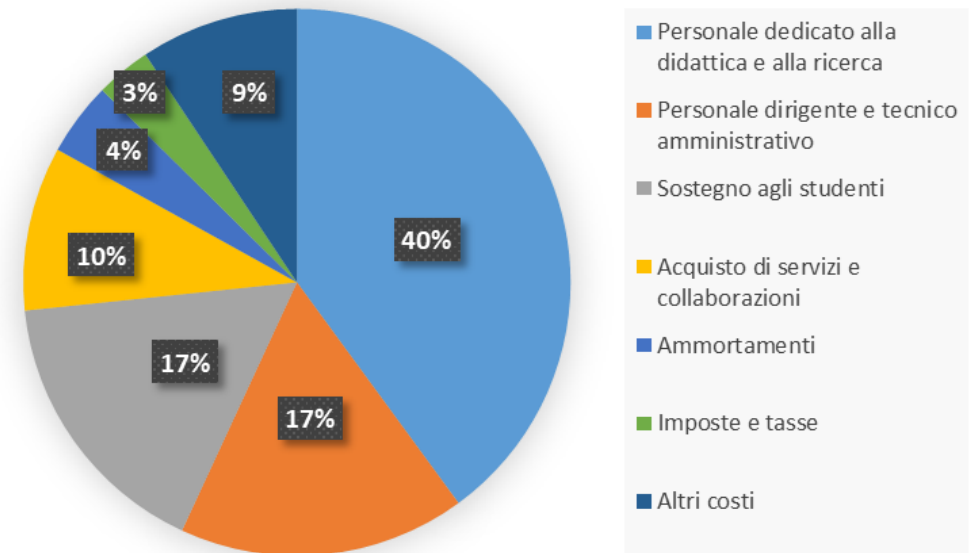


Figura 4 - Composizione dei costi operativi 2025

Costi per il sostegno agli studenti

I costi per il sostegno agli studenti mantengono un andamento stabile (-0,35%), rispetto all'anno 2024; le differenze maggiormente significative si riscontrano nelle voci relative ai contratti di formazione specialistica, il cui costo è direttamente proporzionale al numero di contratti finanziati, e alle borse di dottorato.

Si precisa che la voce "Altri interventi a favore degli studenti" comprende i costi per l'utilizzo di strutture immobiliari da adibire a residenza universitaria e per la gestione dei relativi servizi, che ammontano a Euro 677.447,35.

1) Costi per il sostegno agli studenti	Valore al 31/12/2024	Valore al 31/12/2025	Variazioni
Contratti di formazione specialistica	79.156.503,75	75.066.218,28	-4.090.285,47
Borse di Dottorato	60.554.994,33	58.843.705,90	- 1.711.288,43
Programma di mobilità e scambi culturali studenti	7.681.384,96	11.163.979,57	3.482.594,61
Programma di mobilità e scambi culturali dottorandi e specializzandi	3.987.526,84	3.751.559,64	- 235.967,20
Borse di studio, di mobilità e per tesi all'estero	4.189.259,89	5.302.539,37	1.113.279,48
Borse di collaborazione part-time	3.298.467,56	3.448.724,91	150.257,35
Altri interventi a favore degli studenti	1.275.29,88	1.105.607,04	- 169.642,84
Borse per corsi di perfezionamento all'estero	329.380,00	282.940,00	- 46.440,00
Borse Scuola di specializzazione	521.117,40	2.318.359,87	1.797.242,47
Interventi di orientamento e tutorato	1.817.708,82	1.728.937,90	- 88.770,92
Iniziative sociali e culturali gestite dagli studenti	156.268,95	105.841,15	- 50.427,80
Sostegno agli studenti disabili	40.262,88	70.279,70	30.016,82
Contratti di formazione specialistica finanziati da Regioni e privati	138.666,88	52.000,08	- 86.666,80
Contributi diversi per il diritto allo studio	755.363,17	95.164,44	- 660.198,73
Viaggi di istruzione e attività formative sul terreno	150.301,62	148.113,59	- 2.188,03
TOTALE	164.052.456,93	163.483.971,44	- 568.485,49

Costi del personale

I costi per competenze fisse ai **professori** sono in incremento rispetto all'anno 2024, per circa 14 milioni di euro, dovuto in primis al potenziamento dell'organico: infatti, a fronte di n. 144 cessazioni, vi sono state n. 238 assunzioni in servizio, con un incremento netto del numero di professori ordinari e associati in servizio pari a n. 184 unità, di cui 65 per passaggio di ruolo.

Tabella 29 – Confronto 2024-2025 costi personale docente e ricercatore

Docenti e ricercatori	Conto economico 2024	Conto economico 2025	Scostamento
TOTALE	278.799.192,61	292.880.185,46	14.080.992,85

Tabella 30 - Confronto 2024-2025 personale docente e ricercatore

Descrizione	Unità al 31.12.2024	Assunzioni	Cessazioni	Unità al 31.12.2025
Professori ordinari	1.010	56	43	1.022
Professori associati	1.509	272	101	1.681
Ricercatori universitari	261	0	65	196
Assistenti	1	0	0	1
TOTALE PERSONALE DI RUOLO	2.781	328	209	2.900

I costi per il personale **ricercatore** a tempo determinato sono complessivamente diminuiti per circa 10 milioni di euro rispetto all'esercizio 2024. Tale andamento si è verificato considerando il saldo negativo del turnover, che nel corso del 2025 ha determinato un decremento complessivo dell'organico dei ricercatori a tempo determinato pari a n. 117 unità.

Tabella 31 - Costi del personale ricercatore

Ricercatori a tempo determinato	Conto economico 2024	Conto economico 2025	Scostamento
Costi per Ricercatori a tempo determinato in tenure track - RTT	5.582.991,57	13.550.642,59	7.967.651,02
Costi per Ricercatori a tempo determinato di tipo A	24.982.671,21	18.135.112,15	-6.847.559,40
Costi per Ricercatori a tempo determinato di tipo B	18.708.636,21	7.646.082,31	-11.062.553,90
TOTALE	49.274.299,33	39.331.837,05	-9.942.462,28

I costi per competenze fisse del **personale dirigente e tecnico-amministrativo** a tempo indeterminato ammontano a Euro 139.626.673,49 nel 2025, con un incremento pari a circa 3,7 milioni di euro rispetto al 2024.

Tabella 32 – Confronto 2024-2025 per competenze fisse personale TA

Personale tecnico amministrativo	Conto economico 2024	Conto economico 2025	Scostamento
Dirigenti	677.297,74	743.386,59	66.088,85
Personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato	135.237.932,62	138.883.286,90	3.645.354,28
TOTALE	135.915.230,36	139.626.673,49	3.711.443,13

Nella tabella seguente viene sintetizzato l'andamento del turn over, che ha fatto registrare un saldo negativo di n. 174 unità:

Tabella 33 - Evoluzione della dotazione di organico di personale tecnico amministrativo

Personale tecnico amministrativo	Unità al 31.12.2024	Assunzioni	Cessazioni	Unità al 31.12.2025	Scostamento
Dirigenti	11	1	0	12	1
Area elevate professionalità	201	2	24	179	-22
Area funzionari	1.468	364	119	1.713	245
Area collaboratori	1.663	81	430	1.314	-349
Area operatori	233		45	188	-45
CEL	80		4	76	-4
TOTALE	3.656	448	622	3.482	-174

I dati relativi alle assunzioni e alle cessazioni includono i passaggi di categoria intervenuti a seguito dei concorsi per le Progressioni Economiche tra le Aree (PEA) che hanno consentito il passaggio di n. 344 unità di personale.

Le assunzioni al netto delle PEA hanno riguardato n. 104 unità di personale, di cui vincitori di nuovi bandi (n. 30 unità) e idonei a bandi di cui si è provveduto a scorrere le graduatorie (n. 74 unità).

Le cessazioni di personale, al netto delle PEA e dei vincitori di concorso, sono risultate essere n. 253. Tale circostanza ha inciso sulla determinazione dei costi medi, considerato che le cessazioni hanno riguardato prevalentemente il personale con maggiore anzianità (e quindi maggiore costo unitario).

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 2025 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 € **2.325.933.424,35**

A cura dell' Area Supporto strategico e Offerta Formativa
Ufficio Programmazione e valutazione
Settore Pianificazione strategica e valutazione