

**Piano Integrato
di Attività e Organizzazione
2026 - 2028
di Sapienza Università di Roma**

Redatto ai sensi dell'art. 6 del DL 9 giugno 2021, n. 80, convertito nella Legge 113/2021

Approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n.5 del 27 gennaio 2026



INDICE

PREMESSA	6
SEZIONE I - SCHEDA ANAGRAFICA	8
1. <i>Elementi identificativi di Ateneo</i>	8
1.2 <i>Gli Stakeholder</i>	9
SEZIONE II - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	11
2. <i>Valore Pubblico</i>	11
2.1 <i>La pianificazione strategica di Sapienza</i>	11
2.2 <i>Il monitoraggio degli Obiettivi di Valore Pubblico</i>	18
2.3 <i>Il Programma triennale 2024-2026 di Sapienza</i>	19
2.4 <i>L'Assicurazione della Qualità per Sapienza</i>	20
2.5 <i>Le Priorità condivise con l'Amministrazione</i>	23
3. <i>Performance</i>	25
3.1 <i>La coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio</i>	25
3.2 <i>Performance organizzativa: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi</i>	26
3.3 <i>Gli obiettivi della Direttrice Generale</i>	27
3.4 <i>Gli obiettivi delle Aree dirigenziali</i>	31
3.4 <i>Gli obiettivi delle Strutture</i>	45
3.5 <i>Performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi</i>	46
3.6 <i>La gestione delle informazioni e della conoscenza</i>	46
3.6.1 <i>Piano di comunicazione 2026</i>	47
3.6.2 <i>Il Piano ICT</i>	53
3.7 <i>Sapienza per le pari opportunità e il benessere organizzativo</i>	54
4. <i>Rischi Corruttivi e Trasparenza</i>	58
4.1 <i>Il sistema di prevenzione della corruzione</i>	58
4.1.1 <i>Gli organi di programmazione e di indirizzo</i>	59
4.1.2 <i>I soggetti che partecipano al sistema di prevenzione della corruzione</i>	59
4.2 <i>Il sistema di gestione del rischio corruttivo</i>	62
4.3 <i>Analisi del contesto</i>	63



4.3.1 Il contesto esterno	63
4.3.2 Il contesto interno	64
4.4 La valutazione del rischio	66
4.5 Il trattamento del rischio	68
4.5.1 Programmazione delle attività correlate alla gestione del rischio	69
4.6. Misure di prevenzione della corruzione	69
4.7 Le misure generali	69
4.7.1. Il Codice etico e di comportamento	70
4.7.2 Gestione del conflitto di interessi	72
4.7.3 Inconferibilità e incompatibilità per particolari incarichi e cariche	76
4.7.4 Incompatibilità	78
4.7.5 Formazione di commissioni e assegnazioni a particolari uffici (art. 35-bis del D.Lgs. 165/2001)	79
4.7.6 Misure relative allo svolgimento di attività e di incarichi extra-istituzionali	80
4.7.7 I divieti post-employment (pantouflage)	81
4.7.8 Formazione del personale	82
4.7.9 La rotazione “ordinaria”	83
4.7.10 La rotazione “straordinaria”	84
4.7.11. Patti di integrità negli affidamenti	85
4.7.12 Area di rischio “contratti pubblici”	86
4.7.14 Misure di prevenzione di cui alle Linee guida ANAC 2015 e al PNA 2017. Applicazione agli enti partecipati istituiti nel quadro del PNRR	92
4.7.15 Area di rischio “Acquisizione e gestione del personale”	93
4.8 Le misure specifiche	93
4.9 La trasparenza	94
4.9.1 La pubblicazione dei dati, documenti e informazioni nella Sezione “Amministrazione trasparente”	94
4.9.2 Il flusso informativo finalizzato alla pubblicazione	95
SEZIONE III – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	100



5. Struttura organizzativa	100
5.1 Gli Organi di Governo, di gestione, di controllo e consultivi	100
5.2 Le strutture della Sapienza e l'organizzazione amministrativa	101
5.3 Organizzazione dell'Amministrazione Centrale	101
5.4 Organizzazione delle Strutture preposte alla didattica e alla ricerca	103
5.5 Livelli e fasce per la gradazione delle posizioni di responsabilità	112
6. L'organizzazione del lavoro da remoto in Sapienza	114
6.1 Quadro normativo	114
6.1.1 Telelavoro in Sapienza: Livello di attuazione e di sviluppo	115
6.1.2 Lavoro Agile: Livello di attuazione e di sviluppo	116
6.2 Condizioni abilitanti del lavoro agile	123
6.2.1. Misure organizzative	123
6.2.2. Requisiti tecnologici	124
6.2.3. Percorsi Formativi	125
6.3 Obiettivi interni all'Amministrazione e contributi al miglioramento della performance	126
7. Piano Triennale dei Fabbisogni di personale	128
7.1 Programmazione fabbisogno del personale 2026	129
7.2 Priorità strategiche nella gestione delle risorse umane	131
7.2.1 Misure organizzative	132
7.2.2 Politiche di reclutamento e di valorizzazione del personale TA	133
7.2.3 Consistenza numerica del personale e trend delle cessazioni	138
8. Piano formativo del personale tecnico-amministrativo 2026-2028	140
8.1 Priorità strategiche – riqualificazione e potenziamento delle competenze del personale	140
8.2 Analisi del fabbisogno formativo	141
8.3 Pianificazione delle attività formative	142
8.4 Le priorità strategiche per il personale neoassunto (onboarding)	146
8.5 Le risorse	146



8.6 Il sistema dell'offerta formativa per il conseguimento degli obiettivi di formazione	147
SEZIONE IV – MONITORAGGIO -----	148
8. Strumenti per il monitoraggio e la rendicontazione del ciclo della performance	148
8.1 Monitoraggio del ciclo della performance-----	148
8.2 Monitoraggio opinioni degli stakeholder -----	149
9. Monitoraggio “Rischi corruttivi e trasparenza” -----	150
9.1 Attività di monitoraggio e riesame-----	150
9.2 Il monitoraggio sul rispetto dei tempi procedurali -----	150
10. Monitoraggio sezione “Organizzazione e capitale umano” -----	151
APPENDICE-----	152



Premessa

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) è il documento unico di programmazione triennale integrata con aggiornamento annuale che, ai sensi della normativa¹, riunifica gli atti di pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla comunicazione, alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione, all'organizzazione del lavoro da remoto, al fabbisogno di personale e alle strategie di formazione, sviluppandoli in chiave sistemica e tenendo conto delle strategie e della programmazione finanziaria.

Il PIAO di Sapienza, giunto alla sua quarta edizione², è stato realizzato con il contributo di diverse Aree, a seconda delle specifiche competenze, interfacciandosi costantemente con la Direttrice Generale e con la *Governance* e tenendo presente il fine ultimo di creare Valore Pubblico attraverso l'azione gestionale e amministrativa.

Il PIAO 2026-2028 tiene conto dell'aggiornamento 2025 del Piano Strategico 2022-2027, e include tra gli allegati una tabella riepilogativa degli Obiettivi di Valore Pubblico individuati e dei rispettivi indicatori.

Il documento è stato strutturato seguendo il Piano tipo emanato con il Regolamento n. 132 del 30 giugno 2022 dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DPF) ed è articolato nelle seguenti quattro sezioni:

- **Sezione I** - contiene una descrizione sintetica dell'Ateneo e dei principali elementi che lo caratterizzano, identificandone gli stakeholder.
- **Sezione II** - Valore pubblico, Performance e Anticorruzione: questa sezione è costituita da 3 sottosezioni, rilevanti sia per i contenuti, sia ai fini del rispetto della normativa: la prima descrive gli elementi principali della pianificazione strategica e integrata di Ateneo (aggiornata nel 2025), che evidenziano come Sapienza contribuisca con le proprie missioni istituzionali alla creazione di Valore Pubblico, nonché la struttura del sistema di Assicurazione Qualità di Sapienza; la seconda contiene il Piano della Performance, ai sensi del D. Lgs. 150/09 e ss.mm.ii., che avvia formalmente il ciclo della performance 2026, il Piano di Comunicazione e il Piano delle Azioni Positive; la terza contiene le attività e le azioni individuate in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza ai sensi della normativa vigente e delle indicazioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, ovvero il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT).

¹ D.L. 80/2021, "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", convertito dalla L.113/2021; DPR 81/2022, "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal PIAO"; DI 132/2022, "Regolamento recante definizione del contenuto del PIAO".

² Il PIAO ha costituito per Sapienza la naturale evoluzione del modello di Piano Integrato adottato fin dal 2016, come indicato dall'Agenzia Nazionale per la Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), con le Linee Guida Anvur per la gestione integrata del Ciclo della performance delle università italiane (2015), la Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 (2017); le Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane (2019).



- **Sezione III** - Organizzazione e Capitale Umano: descrive la struttura amministrativa, le strategie legate allo sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro da remoto e la programmazione strategica delle risorse umane, anche in termini di formazione (Piano triennale dei fabbisogni di personale e Piano formativo del personale TA per il triennio).
- **Sezione IV** - Monitoraggio: in cui sono indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio delle sezioni precedenti, con particolare riferimento al ciclo della performance e al Piano anticorruzione (PCPT).

In **Appendice** sono riportati gli allegati alla Sezione II (Obiettivi di valore pubblico e rispettivi indicatori; Obiettivi delle Aree dell'Amministrazione Centrale del Piano della Performance; Piano delle Azioni Positive; Allegati del Piano Anticorruzione).

L'Ateneo si riserva di modificare e/o integrare il presente documento qualora necessario.

Il presente documento assolve alle funzioni di Piano Esecutivo di Gestione per l'anno 2025³.

³ Vedi anche Statuto di Sapienza, art. 22, comma 2, lett. c).



SEZIONE I - SCHEDA ANAGRAFICA

1. Elementi identificativi di Ateneo

1.1. Le caratteristiche della Sapienza

Fondata nel 1303 da Papa Bonifacio VIII, Sapienza è la più antica università di Roma e la più grande università d'Europa, che conta su un capitale umano docente e tecnico amministrativo di oltre 7.000 persone, ed occupa una posizione di prestigio nelle più autorevoli classifiche universitarie nazionali e internazionali, piazzandosi tra le prime università italiane e tra gli atenei di eccellenza nel mondo.

È un'università pubblica plurale e generalista, guidata – per il sessennio 2021-2026 – dalla Retttrice prof.ssa Antonella Polimeni che rappresenta la Sapienza a ogni effetto di legge e ne garantisce autonomia e unità culturale. La Retttrice è coadiuvata da un Prorettore vicario e da Prorettori e Delegati che svolgono una funzione di promozione, propulsione e progettazione di linee di sviluppo nell'ambito delle Aree di loro competenza⁴.

Al vertice dell'Amministrazione⁵ vi è la Direttrice Generale⁶, 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, a loro volta articolate in Uffici e Settori.

La sede principale (la nota Città Universitaria di Piazzale Aldo Moro 5) si trova nel centro di Roma, mentre all'interno del territorio urbano ed extraurbano sono dislocate altre sedi formative⁷. L'attuale organizzazione si basa su 58 Dipartimenti, 11 Facoltà⁸, cui si aggiungono la Scuola di Ingegneria Aerospaziale⁹, la Scuola Superiore di Studi Avanzati¹⁰, i Poli didattici e di ricerca di Latina e Rieti. Le Facoltà di Medicina svolgono la propria attività

⁴ Per ulteriori informazioni sull'articolazione della *governance* si rimanda al sito: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/governo>

⁵ Per ulteriori informazioni sull'articolazione dell'Amministrazione si rimanda alle sezioni successive e al sito: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/amministrazione>

⁶ Dal 1° novembre 2024 la Direttrice Generale è la dott.ssa Loredana Segreto (incarico conferito con delibera n. 217/2024 del Consiglio di Amministrazione).

⁷ Il sito istituzionale di Sapienza offre informazioni e dati costantemente aggiornati, vedasi in particolare la pagina: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/chi-siamo>.

⁸ Come da Statuto di Sapienza, i Dipartimenti sono le strutture primarie per la ricerca e per le attività formative, omogenee per fini e/o per metodi. I Dipartimenti sono dotati di autonomia gestionale e amministrativa per quanto riguarda tutte le attività contrattuali e convenzionali che li riguardano direttamente, con soggetti sia pubblici sia privati, nel rispetto della disciplina legislativa vigente, esclusa la possibilità di provvedimenti amministrativi di carattere generale o relativi a questioni riservate ad altri organi identificati dallo Statuto. Le Facoltà sono le strutture di coordinamento, razionalizzazione e monitoraggio delle attività didattiche, nonché di monitoraggio delle attività di ricerca dei Dipartimenti; per quel che concerne l'autonomia, si applica alle Facoltà quanto previsto per i Dipartimenti; le Facoltà sono comunque responsabili delle convenzioni relative alle attività didattiche dei Corsi di Studio e delle Scuole di Specializzazione da esse coordinati. Vedi anche il sito istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/strutture>

⁹ <https://sia.web.uniroma1.it/>

¹⁰ <https://ssas.web.uniroma1.it/>



clinico-assistenziale presso due Aziende Ospedaliero-Universitarie (il Policlinico Umberto I e il Sant' Andrea), sulle strutture dell'ASL di Latina per il Polo pontino e dell'ASL di Rieti per il Polo reatino.

Vi sono, inoltre, a disposizione di tutti gli studenti e della cittadinanza, realtà culturali e sociali come le 48 biblioteche articolate in 120 sedi del Sistema bibliotecario Sapienza, che mette a disposizione il più grande patrimonio librario universitario d'Italia; il Polo museale Sapienza, un sistema integrato dei 19 musei universitari con un patrimonio di collezioni in grado di illustrare diversi campi della conoscenza; un servizio di counselling psicologico e medico-sanitario Sapienza Salute¹¹; Il Centro Congressi di Ateneo, uno spazio accogliente e attrezzato con tecnologia d'avanguardia¹²; il Centro SapienzaSport, con oltre 100mila metri quadrati di impianti per praticare tutti i tipi di sport; l'Orto botanico; le orchestre e i cori di Musica Sapienza; il progetto Theatron; la web RadioSapienza e molto altro¹³.

Sapienza accoglie più di 125.000 studenti e offre corsi di laurea e laurea magistrale di elevata qualità su quasi tutte le discipline umanistiche, scientifiche, tecniche, socio-economiche. L'offerta formativa della Sapienza comprende oltre 310 corsi di laurea e laurea magistrale, di cui oltre 70 in lingua inglese o con almeno un curriculum in lingua inglese, oltre 200 master, 98 dottorati di ricerca e 87 scuole di specializzazione¹⁴. La Scuola Superiore di Studi Avanzati propone percorsi di eccellenza e un college gratuito per gli studenti più meritevoli.

L'attività di ricerca scientifica alla Sapienza copre uno spettro estremamente ampio di discipline, raggiungendo livelli di eccellenza in molti ambiti, quali l'archeologia, la fisica e l'astrofisica, le scienze umanistiche e i beni culturali, l'ambiente, le nanotecnologie, la terapia cellulare e genica, il design, l'aerospazio, le scienze sociali ed economiche.

Per quanto riguarda il posizionamento nei ranking accademici, ormai divenuti una componente strategica nel quadro dell'alta formazione e della ricerca, Sapienza conferma la sua presenza nelle più autorevoli classifiche universitarie nazionali e internazionali collocandosi tra le prime università italiane e tra gli atenei di eccellenza nel mondo¹⁵.

1.2 Gli Stakeholder

Sapienza nel perseguimento delle proprie missioni fondamentali considera sempre il benessere economico, sociale, ambientale, organizzativo, culturale e sanitario dei propri stakeholder (letteralmente i "portatori di interesse"), ovvero tutti coloro che, direttamente o indirettamente, sono coinvolti nelle attività dell'organizzazione e beneficiano dell'impatto di queste.

¹¹ <https://sapienzasalute.uniroma1.it/>

¹² <https://www.uniroma1.it/it/pagina/centro-congressi-dateneo>

¹³ Gli sportelli di orientamento Ciao ed Hello, la rete di sportelli Sort nella Facoltà, il servizio di placement Job Soul, l'ufficio per i diritti delle persone disabili, gli sportelli di Counselling psicologico, oltre al front office mail e telefonico dell'Ufficio relazioni con il pubblico.

¹⁴ Fonte: Sapienza in cifre 2025/2026, disponibile nella pagina <https://www.uniroma1.it/it/documento/sapienza-cifre>, dove sono presenti anche le edizioni precedenti.

¹⁵ Per ulteriori approfondimenti si rimanda alla seguente pagina istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/notizia/la-sapienza-nei-ranking>



Identificarli è necessario per comprenderne le esigenze e contribuire, con le missioni istituzionali proprie dell'Università, alla creazione di Valore Pubblico, identificando la conoscenza e i valori condivisi quali elementi fondanti del benessere dei cittadini.

La Sapienza è al servizio di un sistema dinamico di relazioni e di valori che coinvolge:

- **le studentesse e gli studenti**, primi destinatari dei servizi dell'Università, per la costruzione della società della conoscenza;
- le **famiglie** interessate al futuro professionale dei loro figli, ma anche potenziali destinatari di percorsi di formazione continua;
- il **personale docente e ricercatore**, promotore di saperi e conoscenze;
- il **personale tecnico, amministrativo, bibliotecario**, una comunità professionale con elevate competenze operative, tecnico-specialistiche e gestionali;
- la **società civile** interessata alla partecipazione e alla condivisione della scienza e della conoscenza;
- la **scuola secondaria** destinataria di tutte le iniziative per informare e orientare i futuri studenti;
- le **università nazionali e straniere** partner per rafforzare il rapporto virtuoso tra società e accademia, ma anche competitor nel mercato globale della formazione e della produzione scientifica;
- la **comunità scientifica nazionale e internazionale**, interessata allo scambio di conoscenze e di collaborazioni utili all'evoluzione della conoscenza;
- **enti, associazioni, fondazioni e consorzi**, con finalità di studio e di ricerca;
- le **istituzioni locali, nazionali e internazionali** (Regione, Città metropolitana, Comune, Ministeri, Unione europea...), con cui ci si relaziona per cogliere tutte le opportunità di condivisione delle politiche orientate alla creazione di valore pubblico;
- lo **Stato** (e in particolare, il Mur), in quanto principale finanziatore e fonte di normativa;
- il **mondo produttivo** (imprese, no-profit) quale sbocco per le conoscenze e le professionalità acquisite nel percorso di studi (placement), interlocutore interessato allo sviluppo del capitale umano e agli esiti della ricerca scientifica, di base e applicata;
- i **fornitori di beni e servizi** che attivano effetti rilevanti sull'economia del territorio;
- il **mondo della comunicazione**, la stampa e gli altri media, veicolo di informazioni e strumento di divulgazione.



SEZIONE II - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2. Valore Pubblico

2.1 La pianificazione strategica di Sapienza

L'università è un'istituzione con una storia secolare che svolge le sue funzioni fondamentali in stretto contatto con la società e il territorio. Negli anni, si è evoluta e trasformata in linea con i mutamenti del contesto sociale al fine di intercettare i cambiamenti in tempo reale, individuare i bisogni futuri e creare le competenze necessarie a comprenderli, sfidarli e soddisfarli.

Sapienza – consapevole del suo ruolo, non solo per i compiti tradizionali che svolge, ma soprattutto per le sue potenzialità, per le risorse disponibili, per le sue opportunità di interagire con il sistema economico e sociale – ritiene di avere la capacità e la responsabilità di contribuire alla creazione di Valore Pubblico, identificando la conoscenza e i valori condivisi quali elementi fondanti del benessere dei cittadini.

L'impegno dell'Ateneo, della sua *Governance*¹⁶, della Comunità accademica e amministrativa emerge da tutti i documenti di programmazione e rendicontazione degli ultimi anni e in particolare dal Piano Strategico, il documento che Sapienza redige da quasi vent'anni¹⁷, nel quale traccia periodicamente le linee di sviluppo che intende perseguire nel medio-lungo periodo e che costituisce la base per tutta 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 operativa (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 legge 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:

Missione: *Sapienza contribuisce all'innovazione e alla crescita sociale, culturale ed economica del Paese e della comunità internazionale attraverso la valorizzazione delle eccellenze nella ricerca, un'offerta formativa multidisciplinare, il dialogo con la società e l'impegno a ridurre le disuguaglianze e a favorire l'inclusione e la parità di genere.*

Visione: *Sapienza è un'università autonoma e libera che sviluppa le proprie attività*

¹⁶ L'attuale assetto della *Governance* di Ateneo è consultabile qui <https://www.uniroma1.it/it/pagina/prorettori-e-delegati>

¹⁷ I Piani strategici di Sapienza sono disponibili alla seguente pagina istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/pianificazione-strategica-e-performance>



istituzionali in modo etico e sostenibile, nell'interesse della collettività e dell'ambiente, realizzando scambi di conoscenze e collaborazioni con gli altri soggetti economici e sociali, pubblici e privati, che perseguono i comuni obiettivi del sapere, della crescita e della coscienza civile e democratica.

Il vigente Piano Strategico 2022-2027¹⁸, *“Insieme attraversare i confini e permeare il futuro”*, è stato recentemente aggiornato¹⁹: Sapienza ha inteso in questo modo rafforzare a metà ciclo la coerenza tra strategie, *Governance* e strumenti di attuazione alla luce dell'evoluzione del contesto interno ed esterno; il Piano originario, adottato nei primi mesi del 2022, era stato elaborato in un contesto ancora condizionato dalla crisi pandemica, che ha prodotto trasformazioni profonde i cui effetti si sono resi pienamente visibili solo nel corso degli anni successivi. L'aggiornamento del documento ha determinato un riallineamento del Piano Strategico, integrando le esigenze di tutte le Strutture²⁰ e individuando **Obiettivi di Valore Pubblico (OVP)** che consentono di migliorare la coerenza tra pianificazione strategica e programmazione operativa ed evidenziare le priorità del periodo 2025-2027.

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 e indicatori formulati dall'Ateneo). Parallelamente è stato inoltre aggiornato il repertorio di immagini, per garantire la coerenza dell'impostazione grafica del documento.

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 pertanto 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**.

Per ciascuno dei quattro ambiti sono stati individuati fin dal 2022 punti programmatici per delinearne i contenuti. Tali punti programmatici, in gran parte confermati²¹, hanno costituito il punto di partenza per declinare gli **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

¹⁸ Il Piano strategico 2022 – 2027 di Sapienza Università di Roma è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 75 del 15 marzo 2022 e dal Senato Accademico con delibera n. 64 del 29 marzo 2022; è consultabile sulla pagina dedicata del sito istituzionale <https://www.uniroma1.it/it/pagina/pianificazione-strategica-e-performance> e nella sezione Trasparenza: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/performance>

¹⁹ L'aggiornamento del Piano Strategico 2022-2027 è stato approvato dagli OO.CC nella seduta congiunta del 25 novembre 2025 con delibera n. 9 e approvato nella sua versione definitiva, con indicatori e target, rispettivamente nelle sedute del 2 dicembre 2025 del Consiglio di Amministrazione (delibera n. 454) e del 9 dicembre 2025 del Senato Accademico (delibera n. 306).

²⁰ considerando gli esiti delle SWOT dei Piani strategici triennali delle Strutture (di cui più avanti)...

²¹ I punti programmatici sono stati per la maggior parte confermati; lievi revisioni sono state effettuate per quelli collegati all'ambito della Responsabilità sociale, in considerazione delle recenti e rilevanti evoluzioni intervenute.



ambito PIAO. A ciascun OVP sono stati inoltre associati indicatori specifici per monitorarne l'andamento, il cui set è stato inserito direttamente nel Piano corredato di target di raggiungimento (al termine del periodo di riferimento), al fine di misurare - attraverso il monitoraggio costante di dati e informazioni verificabili - gli effetti concreti delle strategie e delle attività di Sapienza.

In questa prospettiva attualizzata, 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.

Figura 1: La creazione di Valore Pubblico in Sapienza

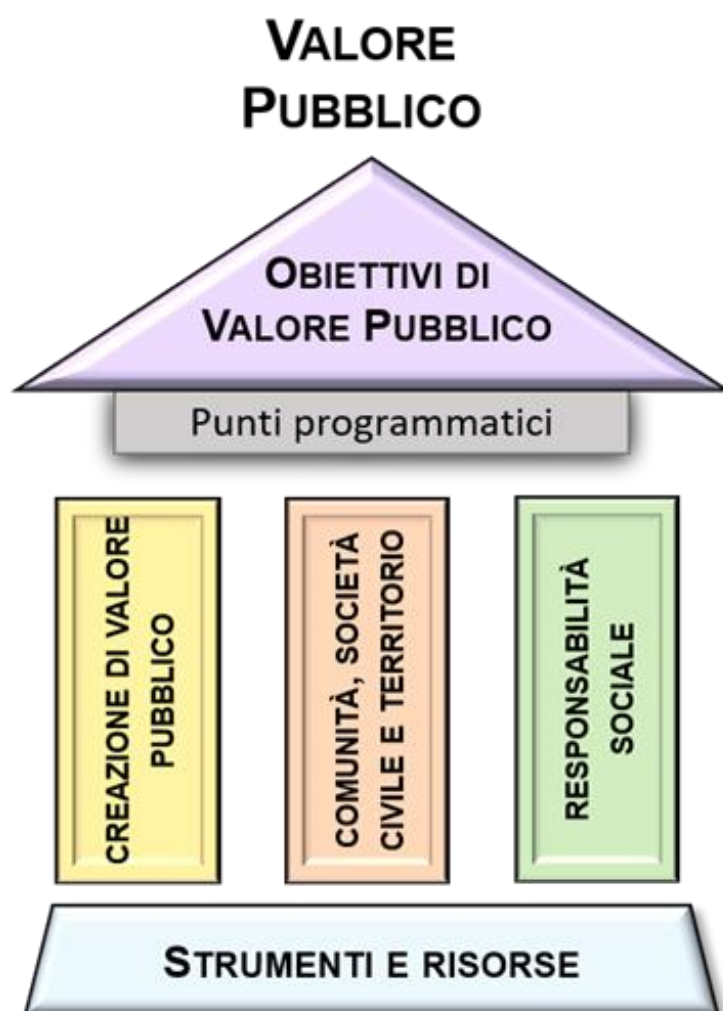
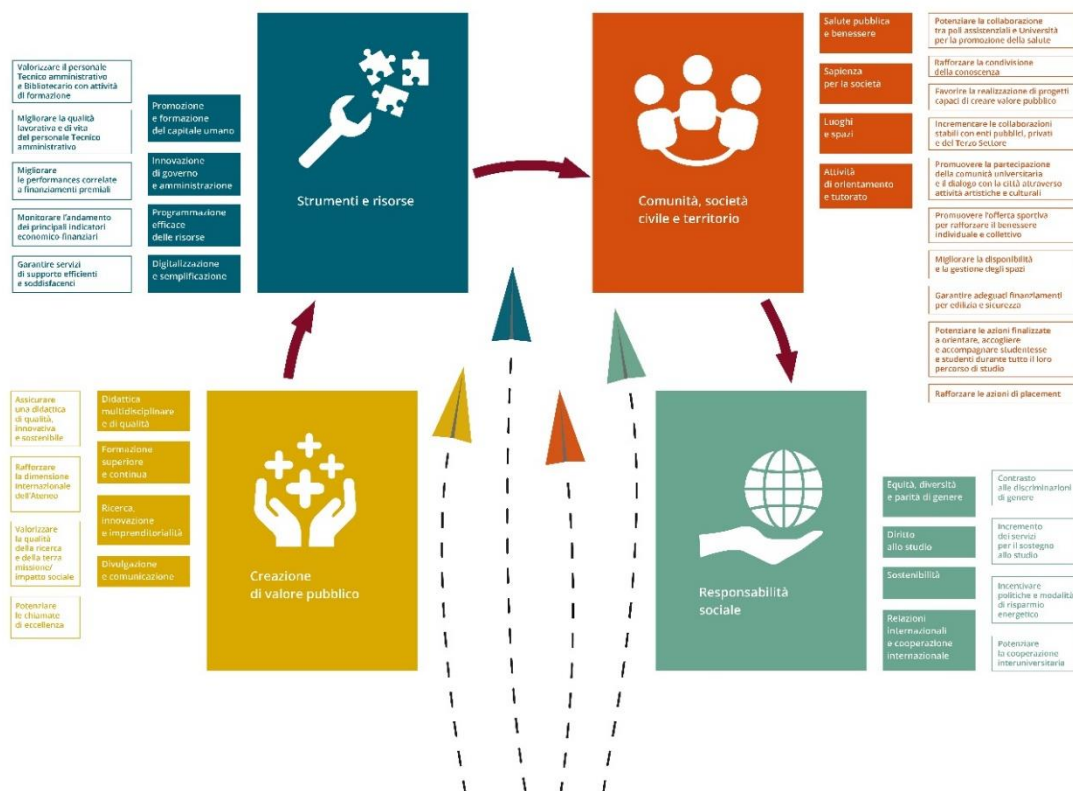




Figura 2: Ambiti strategici, punti programmatici e OVP del Piano Strategico di Ateneo 2022-2027



Creazione di valore pubblico

Questo ambito rappresenta il cuore della strategia di Ateneo e individua le modalità attraverso cui Sapienza genera Valore Pubblico mediante il perseguimento delle proprie missioni istituzionali. Il Valore Pubblico è inteso come miglioramento del benessere complessivo degli stakeholder e si realizza attraverso la qualità della didattica, della formazione superiore e continua, della ricerca e dell'innovazione, nonché attraverso la diffusione e la valorizzazione della conoscenza.

Al fine di evidenziare il collegamento tra indirizzo strategico e attuazione operativa, la tabella che segue riporta, per ciascun ambito strategico, i punti programmatici e i corrispondenti Obiettivi di Valore Pubblico (OVP).

PUNTI PROGRAMMATICI	OVP
A. Didattica multidisciplinare e di qualità	Assicurare una didattica di qualità, innovativa e sostenibile
B. Formazione superiore e continua	Rafforzare la dimensione internazionale dell'Ateneo
C. Ricerca, innovazione e imprenditorialità	Valorizzare la qualità della ricerca e della terza missione/impatto sociale
D. Divulgazione e comunicazione	Potenziare le chiamate di eccellenza.



Strumenti e risorse

L'ambito riguarda l'insieme degli **strumenti organizzativi, gestionali e finanziari** che rendono possibile l'attuazione delle strategie dell'Ateneo, ossia riguarda le condizioni abilitanti per la creazione di Valore Pubblico, assicurando la sostenibilità nel medio-lungo periodo delle politiche strategiche attraverso un utilizzo efficace delle risorse, l'innovazione dei processi e il rafforzamento delle capacità amministrative e di supporto alle missioni istituzionali.

Al fine di evidenziare il collegamento tra indirizzo strategico e attuazione operativa, la tabella che segue riporta, per ciascun ambito strategico, i punti programmatici e i corrispondenti Obiettivi di Valore Pubblico (OVP).

PUNTI PROGRAMMATICI	OVP
E. Promozione e formazione del capitale umano	Valorizzare il personale Tecnico amministrativo e bibliotecario con attività di formazione
F. Innovazione di Governo e Amministrazione	Migliorare la qualità lavorativa e di vita del personale tecnico amministrativo
G. Programmazione efficace delle risorse	Migliorare le performances correlate a finanziamenti premiali
H. Digitalizzazione e semplificazione	Monitorare l'andamento dei principali indicatori economico-finanziari
	Garantire servizi di supporto efficienti e soddisfacenti.

Comunità, società civile e territorio

Questo ambito valorizza la dimensione relazionale e partecipativa dell'azione strategica di Sapienza, ponendo al centro l'interazione con la comunità accademica e con il contesto sociale, istituzionale e territoriale di riferimento. La creazione di Valore Pubblico è perseguita attraverso il dialogo, la collaborazione e la condivisione con gli stakeholder, rafforzando il ruolo dell'Ateneo come attore responsabile e generativo nello sviluppo culturale, sociale ed economico.

Al fine di evidenziare il collegamento tra indirizzo strategico e attuazione operativa, la tabella che segue riporta, per ciascun ambito strategico, i punti programmatici e i corrispondenti Obiettivi di Valore Pubblico (OVP).

PUNTI PROGRAMMATICI	OVP
I. Salute pubblica e benessere	Potenziare la collaborazione tra poli assistenziali e Università per la promozione della salute
J. Sapienza per la società	Rafforzare la condivisione della conoscenza prodotta in Sapienza
K. Luoghi e spazi	Favorire la realizzazione di progetti capaci di creare valore pubblico
	Incrementare le collaborazioni stabili con enti pubblici, privati e del Terzo Settore
	Promuovere la partecipazione della comunità universitaria e il dialogo con la città attraverso attività artistiche e culturali
	Promuovere l'offerta sportiva per rafforzare il benessere individuale e collettivo
	Migliorare la disponibilità e la gestione degli spazi



L. Attività di orientamento e tutorato	Garantire adeguati finanziamenti per edilizia e sicurezza Potenziare le azioni finalizzate a orientare, accogliere e accompagnare studentesse e studenti durante tutto il loro percorso di studio Rafforzare le azioni di placement
---	---

Responsabilità sociale

L'ambito della Responsabilità sociale attraversa trasversalmente l'intera strategia di Ateneo e richiama l'impegno di Sapienza verso principi di equità, inclusione, sostenibilità e integrità. Esso esplicita i valori che orientano l'azione istituzionale e guida la declinazione delle politiche e degli obiettivi strategici, contribuendo a rendere la creazione di Valore Pubblico coerente con le aspettative della collettività e con le grandi sfide sociali contemporanee.

Al fine di evidenziare il collegamento tra indirizzo strategico e attuazione operativa, la tabella che segue riporta, per ciascun ambito strategico, i punti programmatici e i corrispondenti Obiettivi di Valore Pubblico (OVP).

PUNTI PROGRAMMATICI	OVP
M. Equità, diversità e parità di genere	Contrasto alle discriminazioni di genere
N. Diritto allo studio	Incremento dei servizi per il sostegno allo studio
O. Sostenibilità	Incentivare politiche e modalità di risparmio energetico
P. Relazioni internazionali e cooperazione internazionale	Potenziare la cooperazione interuniversitaria.

In coerenza con l'impostazione complessiva del Piano Strategico, per ciascun punto programmatico è stato inoltre ribadito il collegamento con gli Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030²², quale ulteriore chiave di lettura della creazione di Valore Pubblico.

Sapienza, infatti, consapevole che il conseguimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 richiede il coinvolgimento di tutte le componenti della società e, in particolare, delle istituzioni la cui missione è fondata sulla conoscenza e sull'educazione, orienta le proprie azioni verso il modello di sviluppo promosso dalle Nazioni Unite. In tale prospettiva, già nel Piano Strategico l'Ateneo ha ritenuto opportuno esplicitare il contributo offerto al raggiungimento dei singoli SDGs.

In una sezione dedicata del sito istituzionale²³ sono presentate le principali policy e i servizi adottati dall'Ateneo in relazione a ciascun SDG, nonché i risultati dei ranking internazionali tematici (THE e QS) ai quali Sapienza partecipa fin dal 2020, sottoponendo a valutazione internazionale le proprie attività per gli Obiettivi ONU²⁴.

²² L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile è un programma d'azione, sottoscritto nel settembre 2015, articolato in 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals – SDGs*) per le persone, il pianeta e la prosperità. Vedi anche <https://www.uniroma1.it/it/pagina/gli-obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-2030-delle-nazioni-unite>

²³ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/sapienza-gli-sdg-dellagenda-onu-2030>

²⁴ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/la-sapienza-partecipa-ai-ranking-internazionali-sulla-sostenibilita>



A conferma di tale impegno, Sapienza aderisce alla Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile²⁵ (RUS), un'iniziativa di coordinamento tra gli Atenei italiani che hanno assunto l'impegno a orientare le proprie attività istituzionali verso gli obiettivi di sostenibilità integrata. Nell'ambito di tale adesione, l'Ateneo ha attivato diversi gruppi di lavoro - strutture aperte con partecipazione libera - per seguire le iniziative dell'Ateneo, che coinvolgono anche le rappresentanze studentesche di Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione.

Infine, si ricorda che, a partire dal 2018, Sapienza redige il proprio Bilancio sociale come "Bilancio sociale e di sostenibilità"²⁶, rendicontando annualmente i progressi compiuti dall'Ateneo in relazione agli SDGs; i risultati sono descritti nei capitoli relativi alle diverse attività, con una tabella conclusiva che consente di ricondurre i contenuti ai singoli Obiettivi dell'Agenda 2030.

Figura 3: Gli Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite



In coerenza con l'esigenza di un coinvolgimento attivo degli stakeholder interni, il processo di pianificazione strategica di Sapienza riguarda anche le Strutture (Dipartimenti e Facoltà), al fine di rafforzare l'identità comune e sviluppare una concreta integrazione fra i vari livelli di governo dell'Ateneo, nel rispetto delle specificità e dell'autonomia di ciascuna Struttura (**Pianificazione strategica Integrata**). In tale prospettiva, già a partire dal 2018 le Strutture sono state invitate a definire propri documenti di pianificazione triennale sulla base degli indirizzi del Piano Strategico di Ateneo. La pianificazione integrata è guidata dal centro, che definisce indirizzi e modelli condivisi, ma attuata direttamente dalle Strutture; questa scelta è stata fatta sia in funzione della complessità organizzativa di Sapienza, sia con l'obiettivo di valorizzare l'autonomia decentrata, che richiede lo sviluppo presso le Strutture di competenze specifiche di pianificazione. Questo processo è graduale e richiede tempi di

²⁵ Per maggiori informazioni: <https://www.uniroma1.it/pagina/sapienza-sostenibile-con-la-rus-rete-delle-universita-lo-sviluppo-sostenibile>

²⁶ <https://www.uniroma1.it/pagina/bilancio-sociale-di-sostenibilita>; dal 2023 il documento segue lo Standard elaborato dalla Rete delle Università per lo sviluppo sostenibile (Rus) con il Gruppo Bilancio e Sostenibilità (GBS).



consolidamento, ma rappresenta una componente essenziale della strategia di governance dell'Ateneo.

In linea con tale impostazione, l'Ateneo ha promosso un approccio bottom-up, evitando una definizione top-down degli obiettivi: le Strutture declinano la propria strategia coerentemente con le caratteristiche organizzative e disciplinari, pur allineandosi agli indirizzi generali del Piano Strategico. Tale impostazione riflette la filosofia statutaria di autonomia funzionale delle strutture organizzative, alle quali attribuisce la responsabilità diretta della gestione delle proprie attività²⁷.

In quest'ottica, la sezione Performance del PIAO non riporta attualmente obiettivi assegnati alle Strutture. L'ultimo ciclo avviato riguarda il triennio 2023-2025: Dipartimenti e Facoltà hanno delineato, utilizzando modelli condivisi, le proprie linee programmatiche sulla base degli indirizzi del Piano Strategico 2022-2027, pianificandone il conseguimento nel medio-lungo periodo.

Il monitoraggio e la rendicontazione dei Piani Strategici delle Strutture 2023-2025 hanno rappresentato strumenti fondamentali per la diffusione della cultura della performance nelle Strutture e hanno fornito elementi preziosi per l'aggiornamento del Piano Strategico di Ateneo. È stato recentemente concluso il processo di riesame dei piani dipartimentali, al fine di avviare tempestivamente il nuovo ciclo di pianificazione integrata per il triennio 2026-2028.

2.2 Il monitoraggio degli Obiettivi di Valore Pubblico

Come anticipato nel paragrafo precedente, l'Ateneo ha definito un iniziale set indicatori per monitorare, nel primo periodo di vigenza del Piano Strategico, la **performance istituzionale** di Sapienza, ossia la dimensione individuata dal SMVP²⁸ per valutare gli effetti concreti delle strategie dell'Ateneo nella creazione di Valore Pubblico. 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 monitoraggio basato su dati e informazioni verificabili ha permesso di valutare quanto le attività e le azioni realizzate abbiano inciso sulle situazioni di riferimento, verificando i risultati complessivi di Sapienza nel perseguimento delle proprie missioni istituzionali e strategiche e individuando le aree di miglioramento, gettando le basi per un allineamento delle strategie nella fase di aggiornamento del PS.

Sulla base degli esiti del monitoraggio, infatti, è stato poi aggiornato il Piano Strategico 2022-2027, definendo al suo interno gli Obiettivi di Valore Pubblico e i rispettivi indicatori per il loro monitoraggio (riportati in Appendice).

²⁷ Cfr. [Statuto](#) Art. 10 Articolazione delle strutture della Sapienza

²⁸ Vedi [SMVP 2026](#), paragrafo 1.6



Il raggiungimento degli Obiettivi di Valore Pubblico sarà misurato nel residuo periodo di vigenza del Piano tramite il monitoraggio costante degli indicatori associati a ciascun OVP; gli esiti saranno condivisi con gli stakeholder attraverso la Relazione sulla performance di Sapienza. Al termine del periodo di validità del Piano Strategico, la Governance valuterà le modalità di rendicontazione finale, tenendo conto del grado di raggiungimento dei target definiti.

2.3 Il Programma triennale 2024-2026 di Sapienza

La considerazione del Programma triennale 2024-2026²⁹ permette di evidenziare come Sapienza integri gli indirizzi ministeriali della programmazione triennale con le proprie strategie, assicurando continuità tra pianificazione strategica, monitoraggio e azioni operative.

Per il triennio 2024-2026, il Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR), con DM 773/2024³⁰, ha emanato le *Linee generali di indirizzo per la programmazione triennale delle università e indicatori per la valutazione periodica dei risultati*. Il decreto individua 5 obiettivi di sistema, le azioni correlate e gli indicatori di riferimento, che saranno oggetto di monitoraggio annuale e di valutazione finale al termine del triennio. Con questo provvedimento, il Ministero conferma la tendenza degli ultimi anni a correlare parte del finanziamento delle università a una pianificazione integrata, responsabilizzandole di fatto nella scelta consapevole degli obiettivi e dei relativi indicatori, oltre che nella definizione di target adeguati al finanziamento richiesto.

Sapienza ha sempre dedicato attenzione all'allineamento delle proprie strategie con le linee di indirizzo ministeriali e anche la definizione del Programma triennale 2024-2026³¹ è scaturita da un'analisi integrata degli indirizzi ministeriali e delle priorità strategiche di ateneo definite dal Piano Strategico, in coerenza con la sostenibilità economico-finanziaria.

In questo contesto, l'Ateneo ha realizzato un programma articolato in due progetti principali, come previsto dal DM 773/2024: uno dedicato al potenziamento dei servizi per il benessere degli studenti e alla riduzione delle disuguaglianze – con interventi su spazi per la didattica, lo studio e lo sport – e l'altro alla valorizzazione del personale dell'Ateneo, tramite lo sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo e l'integrazione del Fondo per la premialità.

Con DM n. 561 del 5 agosto 2025 il MUR ha ammesso a finanziamento il Programma di Sapienza, assegnando un contributo complessivo di € 23.658.845.

²⁹ La programmazione ministeriale, prevista dall'articolo 1-ter della Legge 43/2005, definisce con cadenza triennale gli obiettivi di sviluppo del sistema universitario, un quadro di riferimento entro il quale ciascuna università possa valorizzare la propria autonomia nelle politiche di internazionalizzazione, didattica, ricerca, terza missione e trasferimento tecnologico, servizi agli studenti, valorizzazione del personale, in coerenza con le proprie scelte strategiche e gestionali.

³⁰ <https://www.mur.gov.it/it/atti-e-normativa/decreto-ministeriale-n-773-del-10-06-2024>

³¹ Presentato al MUR a ottobre 2024 e pubblicato al seguente link: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/il-programma-triennale-sapienza>



Tramite queste risorse, cui si sommano quelle allocate da fondi di Ateneo³² (per un budget totale di oltre 44 milioni di euro), Sapienza sta lavorando per aumentare gli spazi disponibili per didattica e migliorarne le prestazioni energetiche³³, nonché per ampliare, anche mediante esperienze internazionali, le attività formative per il personale TA e includerlo tra i beneficiari del Fondo per la premialità, alimentato anche grazie al contributo ministeriale³⁴.

2.4 L'Assicurazione della Qualità per Sapienza

La cultura della qualità e della valutazione rappresenta per Sapienza un valore fondamentale per favorire il continuo miglioramento delle attività istituzionali. La qualità è considerata una componente essenziale della complessiva strategia di gestione, al fine di raggiungere l'eccellenza nella didattica, nella ricerca, nella terza missione/impatto sociale e nei processi amministrativi.

Fin dal 2005 Sapienza dispone di un proprio sistema di Assicurazione Qualità (AQ), coordinato dal 2009 da un presidio stabile, il Team Qualità³⁵ (TQ), che promuove la pianificazione, l'attuazione, il monitoraggio e la gestione dei processi a livello centrale e periferico delle politiche per la qualità.

L'attuale TQ opera in coerenza con la normativa sul sistema Autovalutazione, Valutazione periodica, Accreditamento (AVA). 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.

In coerenza con le finalità statutarie, con il Piano Strategico di Ateneo e le proprie potenzialità, Sapienza realizza la propria visione della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale, facendo sì che in tutti i Corsi di studio, i Corsi di Dottorato di ricerca, i Dipartimenti e le Facoltà siano attivati processi di pianificazione, monitoraggio, autovalutazione e revisione, con un approccio PDCA (*plan-do-check-act*), per gestire i cambiamenti e verificare l'efficacia delle misure di miglioramento adottate.

Il sistema documentale per la Qualità, costantemente aggiornato e rielaborato, comprende il documento "Politiche per la Qualità di Sapienza"³⁶, che definisce formalmente gli standard di qualità e le aspettative condivise con la comunità accademica e il documento

³² Sapienza ha pianificato investimenti propri per circa 21 milioni di euro.

³³ 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 disuguaglianze 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)

³⁴ 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).

³⁵ Statuto di Sapienza, art. 4, c. 7. Per ulteriori informazioni: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/team-qualita>

³⁶ Il documento è disponibile alla seguente pagina: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/assicurazione-qualita-sapienza>



sul Sistema di AQ Sapienza³⁷ che riporta ruoli, responsabilità e processi nell'ambito del sistema di AQ, descrivendone articolazioni, strutture di riferimento, compiti e responsabilità, sia a livello centrale che periferico.

Particolare attenzione è dedicata al coinvolgimento della componente studentesca e del personale tecnico-amministrativo (TA), sia nei processi decisionali sia in attività formative mirate alla diffusione della cultura della qualità. Inoltre, le politiche di AQ sono costantemente aggiornate in coerenza con gli indirizzi ministeriali e dell'ANVUR; in particolare in seguito all'ultimo aggiornamento del sistema AVA (modello AVA3)³⁸ il TQ si è attivato per introdurre i nuovi elementi all'interno dei diversi livelli del sistema di Ateneo.

In particolare, è stato rafforzato il monitoraggio dei processi di AQ relativamente all'AQ della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale, il coinvolgimento della componente studentesca anche con riferimento alla consapevolezza del loro ruolo nei processi AQ; sono state rafforzate le attività di monitoraggio e di supervisione nell'attuazione delle procedure AQ e di supporto ai Corsi di Studio, ai Dottorati di ricerca e ai Dipartimenti.

Con particolare riguardo all'AQ dei Corsi di Dottorato di Ricerca prevista nel Modello AVA3, nel corso del 2025 le attività sono state finalizzate a consolidare ulteriormente il sistema di monitoraggio e di analisi dei dati e degli indicatori dei Corsi di Dottorato e della rilevazione delle opinioni dei dottorandi.

In tale quadro, tenendo conto di quanto declinato in AVA3, anche nel 2025 l'Ateneo ha condotto il riesame del Sistema di AQ e del Sistema di Governo al fine di valutare l'idoneità, l'adequatezza e l'efficacia nell'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ateneo e nel conseguimento degli obiettivi stabiliti.

Il Riesame del Sistema di Assicurazione della Qualità, condotto per l'anno 2025 con il supporto del TQ e del Nucleo di Valutazione, ha tenuto conto delle aree di miglioramento emerse dall'esercizio condotto nel 2024 e ne ha monitorato le relative azioni, individuando le azioni concluse e quelle in corso, nonché eventuali nuove azioni.

Tale attività ha consentito di individuare una serie di ambiti di intervento, sulla base di elementi in input quali ad es. gli esiti emersi dalle Relazioni annuali del Nucleo di Valutazione, del TQ, delle CPDS, le risultanze delle analisi – condotte dal TQ - delle Schede di Monitoraggio Annuale (SMA), del Riesame Ciclico dei CdS, nonché dei dati e degli indicatori dei Corsi di Dottorato, delle opinioni degli Studenti (OPIS), dei Dottorandi (OPI.Dott) e dei Docenti (OPID) e di cogliere esigenze e priorità per il breve-medio periodo.

In continuità con il Riesame 2024 e in un'ottica di un miglioramento continuo dei processi decisionali, è stato condotto **il Riesame 2025 del Sistema di Governo**, con la finalità di censire e aggiornare quanto già riscontrato nel precedente riesame, di monitorare ciascun

³⁷ Vedasi la pagina dedicata al Sistema di AQ di Sapienza- <https://www.uniroma1.it/it/pagina/assicurazione-qualita-sapienza>

³⁸ 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/>



ambito di intervento emerso e di tracciare eventuali nuovi ambiti di intervento, nonché individuare relative nuove azioni nell'ottica di un perfezionamento dell'intero sistema.

Anche in considerazione della visita di accreditamento periodico che Sapienza riceverà nel mese di maggio 2026, l'Ateneo ha rafforzato le attività e i processi già implementati nel 2025 per il miglioramento del sistema di AQ a diversi livelli (Ateneo, Corsi di Studio, Corsi di Dottorato, Dipartimenti) anche sulla base degli esiti del riesame del sistema AQ e del sistema di Governo.

In particolare, si sono svolti e sono in corso di svolgimento una serie di interventi volti a supportare sia l'Ateneo nel suo complesso che i Dipartimenti, i Corsi di studio e i Corsi di Dottorato per il perfezionamento della documentazione richiesta da ANVUR per l'accREDITamento periodico e già predisposta nel 2025 come ad esempio: le schede di autovalutazione, il documento di analisi dei risultati OPIS per i CdS, i documenti di analisi e monitoraggio dei dati e degli indicatori dei Corsi di Dottorato e dei risultati della rilevazione delle opinioni dei dottorandi.

In continuità con quanto fatto nel 2025, anche nel 2026 sono previsti incontri dedicati con gli attori coinvolti ai vari livelli e con le rappresentanze studentesche. Tali incontri rappresentano momenti di confronto e di condivisione di informazioni, dati, analisi, elaborazioni per la preparazione della visita. Per i Corsi di Studio, i Dipartimenti e i Corsi di Dottorato selezionati da ANVUR sono previsti degli incontri e delle attività di supporto dedicati.

Inoltre, proseguiranno le attività di monitoraggio nella didattica, ricerca e terza missione/Impatto Sociale, grazie anche al rafforzato ruolo dei Comitati di Monitoraggio e alle interazioni tra i vari responsabili dell'AQ, nonché le attività di orientamento per gli studenti in ingresso, in itinere e in uscita.

Inoltre, nel quadro dell'attenzione che da sempre Sapienza dedica alle attività di formazione al fine di valorizzare il personale e di accrescerne le competenze, anche per il 2026 sono previsti incontri di formazione-informazione per il personale TA e corsi per il personale docente di aggiornamento in tema di AQ e innovazione, anche tecnologica. Coinvolgere un numero sempre più ampio di soggetti in percorsi di formazione, incluse le rappresentanze studentesche, mira a contribuire in maniera rilevante alla diffusione della cultura della valutazione e della qualità, sensibilizzando l'intera Comunità.



2.5 Le Priorità condivise con l'Amministrazione

La Rettrice – in sinergia con la Direttrice Generale – ha confermato per il 2026 la scelta di orientare gli obiettivi dell'Amministrazione sulla base di cinque priorità politico-istituzionali³⁹, in continuità con quelle individuate nel 2025⁴⁰ e coerenti sia con le analisi di contesto svolte dalla Governance, sia con gli Obiettivi di Valore Pubblico del Piano Strategico 2022-2027⁴¹ aggiornato:

1. Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)

Sapienza ha profuso grande impegno per contribuire alle missioni del PNRR: rafforzando la ricerca di base e applicata e favorendo la diffusione di modelli innovativi; sostenendo i processi per l'innovazione e il trasferimento tecnologico; potenziando le infrastrutture, il capitale e le competenze di supporto all'innovazione; monitorando l'utilizzo delle risorse assegnate e lo stato di avanzamento dei progetti. Il 2026 rappresenta una fase cruciale, caratterizzata dalla chiusura amministrativa e dalla rendicontazione finale degli interventi: per questo è prioritario continuare ad assicurare un supporto amministrativo e gestionale efficace, per garantire il rispetto delle scadenze e una elevata qualità degli adempimenti richiesti a livello ministeriale.

2. Autovalutazione, Valutazione e Accredimento, con particolare riferimento al modello AVA3

La gestione complessiva di Sapienza si basa su una visione complessiva e unitaria della qualità della didattica, della ricerca, della terza missione e delle attività gestionali; in coerenza con il modello **AVA3**, tutti i servizi dedicati al supporto delle missioni istituzionali sono organizzati con un approccio orientato alla qualità, all'inclusione e alla partecipazione della Comunità e del territorio. In questo quadro, e in vista della visita di accreditamento dell'ANVUR (prevista per la seconda metà di maggio 2026), Sapienza mantiene alto l'impegno a monitorare l'aderenza del sistema di AQ di Ateneo sia al modello AVA3 che alle specificità di Sapienza, con un approccio orientato all'innovazione, alla partecipazione e al miglioramento continuo della qualità delle attività gestionali, formative e scientifiche dell'Ateneo, anche tramite il consolidamento delle basi dati necessarie a supportare i processi valutativi

3. Dimensione internazionale

La **dimensione internazionale** dell'Ateneo resta un aspetto prioritario da curare, sia per quanto riguarda l'accrescimento della capacità attrattiva sia rafforzando i servizi di supporto che permettano di sostenere la promozione di scambi di conoscenze e

³⁹ Le priorità politico-istituzionali sono aspetti di particolare rilevanza per l'Ateneo nel quadro delle strategie già delineate per il medio-lungo periodo; state individuate per la prima volta nel 2025, in esito all'esame dei documenti prodotti dall'Ateneo (ad esempio i documenti di riesame del sistema di Governo, del sistema di AQ, la Relazione del NVA) e in coerenza con gli indirizzi del sistema universitario nazionale (vedasi ad esempio le Linee generali d'indirizzo ministeriali della programmazione triennale del sistema universitario per il triennio 2024-2026).

⁴⁰ È stata apportata solo un'integrazione nell'ultimo punto, inserendo un richiamo all'Information and communications technology).

⁴¹ Vedi precedente paragrafo 2.1



competenze a livello globale, tramite la mobilità studentesca, docente e tecnicoamministrativa, la partecipazione a reti e partenariati internazionali e la valorizzazione di Sapienza come ambiente aperto in cui studenti, ricercatori e docenti nazionali e internazionali possano confrontarsi, formarsi e fare didattica e ricerca in modo condiviso. Anche la rilevanza in termini di posizionamento internazionale è un tema rilevante per Sapienza che negli anni ha confermato la propria posizione tra gli atenei di eccellenza nelle più autorevoli classifiche universitarie internazionali.

4. Programma triennale di Sapienza per il triennio 2024-2026 - PRO3

Sapienza integra le proprie strategie con gli indirizzi di sistema, in particolar modo con le *Linee generali di indirizzo per la programmazione triennale delle università e indicatori per la valutazione periodica dei risultati* del MUR⁴². Il Programma triennale 2024-2026 di Sapienza (cd. **PRO3**⁴³), definito sulla base delle indicazioni del DM, è stato valutato positivamente e ha ricevuto rilevanti finanziamenti ministeriali che si sono aggiunti a quelli di Ateneo. È quindi prioritario per Sapienza utilizzare questa opportunità per portare avanti le attività associate alla valorizzazione del personale e al potenziamento dei servizi correlati agli spazi per gli studenti, oggetto dei progetti del Programma e che rappresentano elementi essenziali per la generazione di Valore Pubblico.

5. Innovazione organizzativa dei servizi e ICT

Sapienza ha nel corso degli anni potenziato la sua capacità gestionale consapevole che un chiaro e definito modello organizzativo insieme a una gestione strategica dei servizi sono elementi essenziali per perseguire le *mission* istituzionali e rispondere alle continue sfide sociali ed economiche del contesto esterno. Sapienza intende proseguire il suo percorso di **innovazione organizzativa dei servizi**, dedicando particolare attenzione alla trasformazione digitale e allo sviluppo dei servizi **ICT**, strumenti indispensabili per garantire omogeneità ed efficacia all'azione amministrativa. Un impegno che prosegue nel solco di una logica di miglioramento continuo e garantendo in ogni ambito competenza, valorizzazione della professionalità, sostenibilità, inclusione, diritti e parità di genere.

Tali priorità sono state tradotte per il 2026 in obiettivi di performance strategico-gestionali per la Direttrice Generale e operativi per l'Amministrazione⁴⁴ - da conseguire mediante l'impiego di risorse umane, strumentali e finanziarie attribuite alle rispettive strutture.

⁴² Per il triennio 2024-2026 ci si riferisce agli obiettivi individuati dal DM 772/2024.

⁴³ Vedi precedente paragrafo 2.3.

⁴⁴ Vedi Capitolo 3 del presente documento.



3. Performance

Il presente capitolo, ai sensi dell'art. 6, comma 2, lett a) del D.L. 80 del 9 giugno 2021 e dell'art. 3, comma 1 lett. b), del D.M. 132 del 30 giugno 2022⁴⁵ è predisposto secondo quanto previsto dal D. Lgs. 150/09 e ss.mm.ii. ed è finalizzato, in particolare, alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di *performance* di efficienza e di efficacia dell'Amministrazione. Il capitolo, infatti, assorbe gli adempimenti inerenti al Piano della performance come precedentemente normato dal citato D. Lgs.

Tenendo conto delle strategie relative alle attività istituzionali, all'assicurazione della qualità e della programmazione economico-finanziaria, l'Ateneo definisce in questa sede – in coerenza con il Piano Strategico 2022-2027 – aggiornamento 2025 - gli obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale dell'Amministrazione, corredati di indicatori e target per la loro successiva misurazione, valutazione e rendicontazione.

Con specifico riferimento alla pianificazione della *performance*, lo Statuto di Sapienza prevede che la *Governance* affidi obiettivi gestionali al/alla Direttrice Generale e che quest/a assegni obiettivi operativi alle Aree⁴⁶; il presente documento riporta al successivo paragrafo 3.3 il sistema di obiettivi 2026 per l'attuale Direttrice Generale⁴⁷ e, in allegato, gli obiettivi per le Aree dell'Amministrazione centrale (vedi Appendice).

Sempre in linea con il Piano Strategico di Ateneo, la programmazione operativa di Sapienza riporta i collegamenti con gli SDGs dell'Agenda 2030, nella consapevolezza del ruolo che l'Università riveste per il raggiungimento del modello di sviluppo inclusivo e sostenibile che l'ONU propone.

3.1 La coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il budget rappresenta lo strumento fondamentale dell'azione gestionale, in quanto traduce in termini economici e finanziari le risorse destinate al perseguimento delle missioni istituzionali dell'Ateneo e delle politiche strategiche e gestionali definite nei principali documenti di programmazione

Le modalità di raccordo e di integrazione del ciclo di bilancio con il ciclo della performance sono descritte nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)⁴⁸.

Al momento della predisposizione del budget, il sistema di obiettivi di riferimento risulta definito, in quanto molti obiettivi hanno natura pluriennale e rappresentano la prosecuzione di azioni programmatiche già avviate. Inoltre, gli obiettivi della Direttrice Generale – dai quali

⁴⁵ [D.L. 80/2021](#) e [D.M. 132/2022](#).

⁴⁶ Statuto di Sapienza, art. 22, comma 2, lett. c).

⁴⁷ Il Consiglio di Amministrazione ha conferito con contratto di lavoro subordinato a tempo determinato di diritto privato, rinnovabile, l'incarico di Direttrice Generale di Sapienza Università di Roma, per il periodo 01.11.2024 – 31.10.2027, alla dott.ssa Loredana Segreto (delibera n. 217 del 18 luglio 2024).

⁴⁸ Il documento è disponibile sul sito istituzionale nella sezione Trasparenza: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/performance>



discendono quelli delle Aree dirigenziali – e il Bilancio unico di Ateneo di previsione (annuale autorizzatorio 2026 e triennale 2026-2028) sono approvati contestualmente dagli Organi di Governo⁴⁹, a testimonianza della gestione integrata del ciclo di bilancio e della programmazione amministrativo-gestionale.

Il processo di budgeting per l'esercizio 2026, e per il triennio 2026-2028, ha previsto, nella sua fase iniziale, la formulazione delle proposte di budget economico e degli investimenti annuali e pluriennali da parte delle Aree dirigenziali, in coerenza con gli obiettivi strategici e con le linee di sviluppo delle strutture, mediante l'applicativo U-BUDGET e sulla base di apposite "Linee programmatiche" per guidare la costruzione del budget annuale e pluriennale verso obiettivi condivisi⁵⁰. Inoltre a seguito della definizione degli obiettivi operativi contenuti nel presente PIAO 2026-2028, le Aree vengono invitate a evidenziare, ove necessario, l'associazione delle risorse assegnate agli obiettivi⁵¹.

Ai fini della rendicontazione, ciascuna Area assicura il tracciamento dell'utilizzo delle risorse finanziarie associate agli obiettivi operativi, mediante il riferimento agli stessi nei provvedimenti di spesa.

3.2 Performance organizzativa: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Lo Statuto di Sapienza prevede che la Rettrice proponga annualmente al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione un documento di programmazione che individui anche gli obiettivi per l'Amministrazione⁵². Tali obiettivi, definiti sulla base del Piano strategico⁵³ e in coerenza con le risorse disponibili, confluiscono nel presente documento innescando il nuovo ciclo della performance.

Di seguito si illustra il sistema di obiettivi di performance organizzativa e individuale dell'Ateneo, nonché i relativi indicatori e target, su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance - in coerenza con il SMVP e le risorse finanziarie disponibili. Il sistema è articolato con obiettivi assegnati alla Direttrice Generale e alle Aree dirigenziali: si tratta di obiettivi operativi specifici, programmabili nel breve e nel lungo periodo, chiari, perseguibili e verificabili, per definire le singole azioni da compiere, fissando i tempi e le responsabilità organizzative necessarie per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

⁴⁹ Il CdA ha approvato i documenti di Bilancio il 16 dicembre 2025; nella stessa data, gli OCCC di Sapienza in seduta congiunta hanno approvato gli obiettivi 2026 della Direttrice Generale.

⁵⁰ Le "Linee programmatiche bilancio unico di ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2026 e bilancio unico di ateneo di previsione triennale 2026-2028" sono state approvate dal CdA di Sapienza il 28 ottobre 2025 (del. n. 366/2025).

⁵¹ La tabella con l'associazione delle risorse agli obiettivi operativi è contenuta nell'allegato B, che sarà allegato al presente PIAO per l'approvazione del PIAO al Senato Accademico.

⁵² Statuto di Sapienza, art.18, c. 2, lettera e).

⁵³ Vedi paragrafo 2.1 del presente documento; il Piano Strategico 2022-2027, come aggiornato nel 2025, individua 4 ambiti declinati in chiave di Creazione di valore pubblico, che viene realizzata mediante specifici Strumenti operativi di lungo termine e risorse, interagendo con la Comunità accademica, la società civile e il territorio, all'insegna di riconosciuti valori di responsabilità sociale; ogni ambito strategico è articolato in punti programmatici che ne delineano i contenuti, sulla base dei quali sono stati definiti gli Obiettivi di Valore Pubblico.



3.3 Gli obiettivi della Direttrice Generale

Per quanto riguarda la Direttrice Generale, gli obiettivi gestionali sono proposti annualmente dalla Rettrice e formalmente assegnati dagli Organi Collegiali, per confluire successivamente nel presente documento.

Il sistema di obiettivi della Direttrice Generale⁵⁴ per il 2026 si inserisce in un percorso già avviato nel precedente esercizio, che prevede l'individuazione di un quadro di priorità politico-istituzionali condivise, che ha orientato progressivamente la definizione degli obiettivi gestionali. In continuità con tale percorso, gli obiettivi assicurano la connessione tra le linee di indirizzo politico-strategico e la gestione operativa delle attività amministrative, grazie a un'articolazione che, oltre al collegamento con gli ambiti e i punti programmatici del Piano Strategico, inquadra le azioni nel contesto delle cinque Priorità politiche e istituzionali individuate per il 2026 (cfr. paragrafo 2.5): **PNRR, AVA3, Dimensione internazionale, PRO3, Innovazione organizzativa dei servizi e ICT.**

In coerenza con tale impostazione, è stato effettuato un aggiornamento mirato degli obiettivi della Direzione Generale, volto da un lato a garantire l'attualizzazione della pianificazione e dall'altro a valorizzare la prosecuzione delle azioni già avviate nel 2025. Il sistema è stato inoltre integrato con due obiettivi, portando il numero complessivo a dieci.

Come già nell'anno precedente, al sistema di obiettivi della DG sono attribuiti pesi percentuali⁵⁵ associati alle Priorità politico-istituzionali, al fine di evidenziarne l'ambito di intervento, la complessità e il diverso impatto sulla valutazione dei risultati.

Di seguito, si illustrano le associazioni tra Priorità politico-istituzionali individuate e gli obiettivi assegnati alla Direttrice Generale, evidenziandone i principali contenuti e ambiti di intervento.

- **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR:** è stato definito un solo obiettivo (DG.1), che si caratterizza tuttavia per una forte trasversalità rispetto a diversi ambiti strategici, in ragione della natura e dell'ampiezza dei progetti finanziati dal PNRR. Il 2026 rappresenta una fase cruciale, contraddistinta dalla chiusura amministrativa e dalla rendicontazione finale degli interventi: per questo l'obiettivo sottolinea l'esigenza di un coordinamento amministrativo e gestionale efficace, in grado di garantire il rispetto delle scadenze e la qualità degli adempimenti richiesti a livello ministeriale.
- **Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento – AVA3:** in questo ambito sono stati individuati due obiettivi (DG.2 e DG.3). Il primo valorizza il ruolo dei servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e al trasferimento tecnologico, promuovendo un approccio orientato all'innovazione, alla partecipazione e al miglioramento continuo della qualità delle attività formative e scientifiche dell'Ateneo. Il secondo obiettivo è specificamente dedicato al coordinamento delle attività preparatorie alla visita di accreditamento

⁵⁴ Gli obiettivi 2026 della Direttrice Generale sono stati approvati dagli OOCC ddi Sapienza in seduta congiunta il 16 dicembre 2025 (delibera 2/2026).

⁵⁵ I pesi sono stati attribuiti su base 60, che corrisponde al peso della dimensione "performance organizzativa" del modello di valutazione della DG previsto dal SMVP 2025.



ANVUR prevista nel 2026. Anche in questo caso si tratta di un obiettivo a forte valenza trasversale, che richiede il coinvolgimento dell'intera componente amministrativa, sia per garantire la piena attuazione delle prescrizioni del sistema AVA3, sia per proseguire nel processo di consolidamento delle basi dati a supporto dei processi valutativi.

- **Dimensione internazionale:** l'obiettivo correlato (DG.4) è finalizzato al rafforzamento dei servizi dedicati all'internazionalizzazione, in continuità con le azioni già avviate per accrescere la capacità attrattiva dell'Ateneo. L'obiettivo include la promozione della mobilità studentesca, docente e tecnico-amministrativa, la partecipazione a reti e partenariati internazionali e la valorizzazione di Sapienza come ambiente aperto allo scambio di competenze e conoscenze.
- **Programma triennale Sapienza – PRO3:** a questa priorità afferiscono due obiettivi (DG.5 e DG.6), strettamente connessi ai progetti inseriti nel Programma triennale 2024-2026. Le attività previste proseguono, con particolare attenzione alla valorizzazione del personale – elemento essenziale per la generazione di Valore Pubblico – e al potenziamento dei servizi relativi agli spazi universitari. Gli obiettivi includono dunque sia l'impegno verso il benessere e lo sviluppo delle competenze del personale, sia la programmazione degli interventi di manutenzione, riqualificazione e modernizzazione degli ambienti destinati alla didattica e ai servizi.
- **Innovazione organizzativa dei servizi e ICT:** questa priorità comprende quattro obiettivi (DG.7, DG.8, DG.9 e DG.10), dedicati a temi centrali per l'efficientamento dei servizi e per la capacità dell'Ateneo di rispondere in modo tempestivo e strutturato alle esigenze della comunità universitaria e del territorio. L'obiettivo DG.7 è incentrato sul consolidamento del modello organizzativo per processi, con particolare attenzione alla trasformazione digitale e allo sviluppo dei servizi ICT, strumenti indispensabili per garantire omogeneità ed efficacia all'azione amministrativa. L'obiettivo DG.8 introduce un progetto volto a definire l'architettura dei ruoli e la pesatura delle posizioni organizzative, valorizzando competenze e responsabilità attraverso un sistema professionale più chiaro e coerente con l'organizzazione per processi. L'obiettivo DG.9 conferma l'impegno dell'Ateneo sui temi della responsabilità sociale, della sostenibilità, dell'inclusione e delle pari opportunità, da integrare trasversalmente in tutte le attività amministrative. Infine, l'obiettivo DG.10 è orientato alla promozione di una cultura della valutazione diffusa, anche mediante l'estensione delle indagini di customer satisfaction a tutte le strutture dell'Ateneo, rafforzando la capacità dell'Amministrazione di ascoltare l'utenza e orientare i servizi al miglioramento continuo. Con riferimento a quest'ultimo obiettivo, si precisa che esso assume una natura trasversale e di sistema e, per il 2026 sarà perseguito attraverso un percorso di accompagnamento e collaborazione con le strutture dell'Ateneo, già anticipato in sede di Collegio dei Direttori di Dipartimento, e potrà trovare una prima attuazione mediante la definizione di un progetto pilota, volto a sperimentare l'estensione delle indagini di customer satisfaction su un campione selezionato di Dipartimenti e/o Facoltà, al fine di valutarne l'efficacia e le modalità di progressiva generalizzazione.

La tabella che segue rappresenta gli obiettivi della Direttrice Generale, secondo una struttura che tiene congiuntamente in considerazione le priorità individuate e i quattro ambiti



strategici del PS 2022-2027 corredati dai rispettivi punti programmatici, sulla base dei quali sono stati definiti gli obiettivi di Valore Pubblico dell'Ateneo nell'aggiornamento 2025 del Piano Strategico di Ateneo. La tabella riporta i pesi percentuali attribuiti.



Tabella 1: Obiettivi della Direttrice Generale – anno 2026

AMBITI STRATEGICI (Piano strategico 2022-2027)

CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO

STRUMENTI E RISORSE

COMUNITÀ, SOCIETÀ CIVILE E TERRITORIO

RESPONSABILITÀ SOCIALE

PUNTI PROGRAMMATICI / OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO

A. Didattica multidisciplinare e di qualità
B. Formazione superiore e continua
C. Ricerca, innovazione e imprenditorialità
D. Divulgazione e comunicazione

E. Promozione e formazione del capitale umano
F. Innovazione di Governo e Amministrazione
G. Programmazione efficace delle risorse
H. Digitalizzazione e semplificazione dei processi e integrazione degli applicativi

I. Salute pubblica e benessere
J. Sapienza per la società
K. Luoghi e spazi
L. Attività di orientamento e tutorato

M. Equità, diversità e parità di genere
N. Diritto allo studio
O. Sostenibilità
P. Relazioni internazionali e Cooperazione internazionale

PESI

PRIORITÀ POLITICHE E ISTITUZIONALI

I. PNRR

X

X

X

X

DG.1 Sostenere la chiusura e la rendicontazione finale dei progetti finanziati dal PNRR, assicurando un coordinamento amministrativo, tecnico e gestionale efficace e tempestivo.

10

II. AVA3

X

X

DG.2 Garantire servizi qualificati a supporto dell'offerta formativa e delle attività di ricerca e trasferimento tecnologico, favorendo innovazione, partecipazione e miglioramento continuo.

DG.3 Assicurare il corretto svolgimento della visita di accreditamento prevista per il 2026, coordinando le attività preparatorie e di follow-up, e contribuendo – in raccordo con le strutture competenti – al consolidamento e alla messa a sistema delle basi dati certificate a supporto dei processi valutativi.

15

III. Dimensione internazionale

X

X

X

DG.4 Rafforzare i servizi a supporto della dimensione internazionale dell'Ateneo, promuovendo mobilità, scambi di conoscenze e partecipazione attiva a reti e partenariati internazionali.

10

IV. PRO3

X

X

DG.5 Valorizzare il personale attraverso azioni mirate allo sviluppo delle competenze, al benessere organizzativo e a sistemi di riconoscimento e premialità trasparenti.

DG.6 Potenziare i servizi per garantire spazi sicuri, accoglienti e accessibili, attraverso interventi di ristrutturazione, modernizzazione e miglioramento dell'efficienza energetica.

15

V. Innovazione organizzativa dei servizi e ICT

X

X

X

DG.7 Consolidare il modello organizzativo basato sui processi, orientato all'efficacia e all'efficienza dei servizi di Ateneo, con particolare attenzione alla trasformazione digitale e allo sviluppo dei servizi ICT.

DG.8 Sviluppare, in coerenza con la strategia organizzativa di Ateneo, un progetto di definizione dell'architettura dei ruoli all'interno dell'organizzazione per processi in termini di valorizzazione delle posizioni organizzative

DG.9 Promuovere e diffondere la cultura della responsabilità sociale e della sostenibilità, garantendo inclusione, diritto allo studio e parità di genere per tutta la comunità universitaria

DG.10 Promuovere una cultura della valutazione diffusa e integrata, anche attraverso l'estensione e l'utilizzo sistematico delle indagini di customer satisfaction a tutte le strutture dell'Ateneo.

10



3.4 Gli obiettivi delle Aree dirigenziali

La struttura amministrativa centrale è articolata in Aree⁵⁶, Uffici e Settori; il Regolamento generale di organizzazione⁵⁷ prevede che il ruolo di Direttore/Direttrice di Area sia affidato a dirigenti, mentre le posizioni organizzative di Capo Ufficio e Capo Settore sono affidate rispettivamente a personale dell'Area delle Elevate Professionalità e dell'Area dei Funzionari⁵⁸.

L'organigramma funzionale è periodicamente oggetto di aggiornamenti e integrazioni per adeguarlo alle esigenze gestionali dell'Ateneo e garantire un'articolazione interna e un grado di specializzazione adeguato alla dimensione, al peso istituzionale e al prestigio di un ateneo complesso.

Il sistema di obiettivi operativi dell'Amministrazione Centrale per il 2026, pur presentando elementi di continuità con le attività degli anni precedenti, è stato rivisto e aggiornato considerando l'aggiornamento del Piano Strategico, le aree di miglioramento individuate dal Riesame del sistema di Governo operato dall'Ateneo e l'impianto degli obiettivi della Direttrice Generale, conciliando così le attività operative con i più rilevanti bisogni emersi.

Il nuovo sistema di obiettivi (Vedi Appendice – Allegato A) è in linea con le Priorità politico-istituzionali, coerenti con il Piano Strategico di Ateneo, individuate per il 2026, e ad esse fanno riferimento i singoli obiettivi operativi, inseriti in tabelle organizzate in relazione alle Priorità 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.

Con riferimento alle caratteristiche distintive degli obiettivi, è stata mantenuta l'impostazione già sperimentata negli anni precedenti, sintetizzata nei punti seguenti:

- È evidenziato il **cascading delle responsabilità**, con l'identificazione delle Aree su cui insiste la responsabilità delle attività necessarie al raggiungimento di specifici obiettivi, sia in termini di coordinamento (Leader) che di supporto (contributrice). La prima Area indicata è quella che svolge un ruolo da Leader. È implicito che ove necessario il contributo da parte di più Aree o uffici, essi dovranno assicurare l'esecuzione di tutti gli adempimenti connessi e consequenziali al conseguimento degli obiettivi. Ogni Area è individuata come Leader di 3 obiettivi.

⁵⁶ Le Aree dirigenziali di Sapienza sono le seguenti: Area Contabilità, Finanza e Stipendi, Area Gestione Edilizia, Area Legale, Area Organizzazione e Sviluppo Professionale; Area Patrimonio e Sostenibilità; Area Supporto Strategico e Offerta Formativa; Area Servizi alle Strutture di Ateneo; Area Servizi agli Studenti; Area Servizi per la Ricerca; Area Servizi per la Didattica e il Diritto allo Studio; Area Terza e Quarta Missione; Centro InfoSapienza.

⁵⁷ Il Regolamento generale di organizzazione è disponibile alla seguente pagina istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/documento/regolamento-di-organizzazione-generale-dellateneo>

⁵⁸ Classificazione del personale TA introdotta dal CCNL del personale del comparto Istruzione e ricerca Periodo 2019-2021 sottoscritto il 18 gennaio 2024, vedi anche <https://www.aranagenzia.it/contrattazione/comparti/comparto-dellistruzione-e-della-ricerca/contratti.html>. Il nuovo sistema è articolato in 4 Aree professionali: Operatori, Collaboratori, Funzionari ed Elevate Professionalità, che corrispondono a differenti livelli di conoscenze, abilità e competenze professionali, e che sostituiscono le precedenti categorie B, C, D ed EP.



- **A ciascun obiettivo operativo sono associati uno o più indicatori**; a ogni indicatore è attribuito un **valore target** che rappresenta il riferimento per la misurazione della performance; quando presenti, sono indicati i valori di riferimento (*baseline*) rispetto ai quali sono stati definiti i target⁵⁹.
- Le Aree responsabili hanno identificato le **principali azioni** previste per conseguire i singoli obiettivi e la tempistica di riferimento per ogni azione; tale attività rappresenta un utile strumento, da un lato per consentire a tutti gli stakeholder una migliore comprensione dei contenuti degli obiettivi, dall'altro per valorizzare le attività necessarie per il loro raggiungimento e favorirne le attività di monitoraggio in itinere e finale.
- Gli obiettivi operativi riportano - tramite le icone corrispondenti - l'**associazione con gli SDGs** dell'Agenda 2030 dell'ONU e sono inoltre classificati in termini di **"Prospettiva"** e **"Tipologia"** (vedi box di seguito), allo scopo di identificare la tipologia di *outcome* che l'Ateneo vuole raggiungere, e presentare così in modo più efficace le proprie attività agli stakeholder.

Prospettiva	
	Miglioramento: obiettivi che puntano a migliorare processi e/o procedure già esistenti e si legano allo sviluppo dell'attuale struttura;
	Innovazione: obiettivi legati all'introduzione e/o allo sviluppo di nuovi processi e/o procedure per un miglioramento della performance o ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi;
	Consolidamento: obiettivi legati al consolidamento di processi e/o procedure introdotti a seguito di obiettivi realizzati.
Tipologia	
Anticorruzione e Trasparenza: obiettivi il cui outcome è assicurare il presidio su attività a rischio corruttivo e la trasparenza delle attività amministrative;	
Comunicazione e Relazioni con stakeholder: obiettivi il cui outcome è il coinvolgimento degli stakeholders attraverso attività di comunicazione, orientamento, divulgazione, promozione del brand Sapienza, rilevazione delle CS;	
Digitalizzazione e semplificazione: obiettivi il cui outcome è l'avanzamento della digitalizzazione e della semplificazione delle procedure e dei servizi, anche attraverso il potenziamento dell'infrastruttura tecnologica;	
Inclusione e Pari opportunità: obiettivi il cui outcome include i più ampi temi del diritto allo studio, del sostegno agli studenti con disabilità e DSA, della parità di genere, della riduzione delle disuguaglianze – anche per il personale docente e TA;	
Programmazione e valutazione: obiettivi il cui outcome è la realizzazione/aggiornamento/adeguamento di documenti programmatici di Ateneo, delle procedure valutative connesse nonché la programmazione legata all'utilizzo di risorse finanziarie;	

⁵⁹ Si ricorda che il confronto tra valore *baseline*, target e risultato raggiunto nel 2026 verrà effettuato nella [Relazione sulla Performance](#), documento di rendicontazione che sarà pubblicato nel giugno 2027.



Servizi amministrativi: obiettivi il cui outcome è il miglioramento di determinati servizi amministrativi, anche attraverso iniziative di formazione e scambio di buone pratiche;

Sostenibilità: obiettivi il cui outcome è garantire sostenibilità ambientale, energetica, economica;

Supporto alle missioni istituzionali: obiettivi il cui outcome è il supporto a Didattica, Ricerca e Terza Missione, ivi comprese anche attività di internazionalizzazione, intesa come dimensione trasversale che non necessita di specifica attribuzione.

La tabella 2 riepiloga gli obiettivi con una sintetica descrizione, corredati di SDGs di riferimento, e con l'associazione per Prospettiva e Tipologia; un codice univoco identifica ogni obiettivo nel modo seguente:

- un numero romano (da I a V) indica la priorità politico istituzionale;
- la sigla DG.X indica l'obiettivo di riferimento della DG (vedi tabella 1);
- un numero arabo consequenziale (da 1 a n) identifica il singolo obiettivo.



Tabella 2: Descrizione e classificazione degli obiettivi (Prospettiva e Tipologia)

PRIORITÀ POLITICHE E ISTITUZIONALI:			I. PNRR			
OBIETTIVO DG.1 Sostenere la chiusura e la rendicontazione finale dei progetti finanziati dal PNRR, assicurando un coordinamento amministrativo, tecnico e gestionale efficace e tempestivo						
Obiettivi Operativi ⁶⁰			Area Leader	Descrizione sintetica Obiettivo	Prospettiva	Tipologia
I.DG.1	1	Sostenere la chiusura e la rendicontazione finale del progetto finanziato dal PNRR M.4.C.1 Investimento 1.6 - Orientamento attivo nella transizione scuola-università 4 5 10	ARDIS	L'obiettivo è quello di assicurare il presidio amministrativo, tecnico e gestionale del progetto attraverso il coordinamento delle attività operative, la gestione degli atti amministrativi, il monitoraggio dell'avanzamento fisico e finanziario e la corretta rendicontazione delle spese, nel rispetto delle tempistiche e degli standard richiesti dal PNRR.		Supporto alle missioni istituzionali
I.DG.1	2	Migliorare l'efficienza e il supporto alle strutture in materia di progetti PNRR 3 4 9 17	ASTRA	Conclusa la fase di rendicontazione dei progetti, si avvia la delicata fase di accertamento delle risorse effettivamente approvate dal MUR previo audit INVITALIA. A seguito della quale è necessario determinare le risorse da trasferire ai Dipartimenti.		Supporto alle missioni istituzionali
I.DG.1	3	Incrementare l'interoperabilità con la Piattaforma Nazionale Digitale Dati 4	CINFO	Valorizzare il potenziale offerto dalla Piattaforma Nazionale Digitale Dati (PDND), avvalendosi di un maggior numero di servizi di interoperabilità (e-service) esposti da altre PP.AA secondo il principio dell'once only. In particolare l'integrazione dei servizi con PDND, già attiva dal 2025 attraverso l'intervento PNRR – Missione 1 – Componente 1 – Investimento 1.3 “Dati e interoperabilità” – “Misura 1.3.1 – Piattaforma Nazionale Digitale Dati – Università e AFAM pubblici (Luglio 2023)”, ampliarà il numero di servizi integrati per la gestione dei processi relativi alle carriere didattiche e amministrative degli studenti		Digitalizzazione e semplificazione



PRIORITÀ POLITICHE E ISTITUZIONALI:			I. PNRR			
OBIETTIVO DG.1 Sostenere la chiusura e la rendicontazione finale dei progetti finanziati dal PNRR, assicurando un coordinamento amministrativo, tecnico e gestionale efficace e tempestivo						
Obiettivi Operativi ⁶⁰			Area Leader	Descrizione sintetica Obiettivo	Prospettiva	Tipologia
I.DG.1	4	Rispettare le disposizioni normative in tema di tempestività dei pagamenti 	ARCOFIS Tutte le Aree⁶¹	Sapienza monitora la corretta gestione ed alimentazione dei dati inseriti nella PCC (Piattaforma dei Crediti Commerciali) da parte di tutte le Strutture, anche al fine di contribuire all'attuazione della riforma 1.11 (missione 1 componente 1) del PNRR. Particolare attenzione è dedicata all'Amministrazione Centrale - ove i pagamenti sono centralizzati a cura dell'Area Contabilità, finanza e stipendi - affinché la trasmissione delle fatture e di tutta la documentazione propedeutica al pagamento avvenga in tempo utile a rispettare i tempi di pagamento previsti, attraverso monitoraggio, corrette indicazioni e supporto contabile.		Servizi amministrativi
I.DG.1	5	Definire un modello di laboratorio di didattica immersiva nell'ambito del progetto DEH "Digital Education Hub: Advance Learning Multimedia Alliance for inclusive Academic Innovation – ALMA" 	CINFO AGE	L'obiettivo prevede la definizione di un modello progettuale per la realizzazione di 5 laboratori di didattica immersiva, basati su tecnologie di realtà virtuale, aumentata e mista. In seguito ad un'attività di assessment, saranno individuate le soluzioni tecnologiche più idonee, i software da adottare e il modello di connettività di rete necessario per garantire prestazioni performanti. La definizione di queste infrastrutture sarà di supporto per l'apprendimento esperienziale, la personalizzazione dei percorsi formativi e lo sviluppo di competenze pratiche, ottimizzando l'uso delle risorse e promuovendo inclusione e collaborazione interdisciplinare.		Digitalizzazione e semplificazione

⁶¹ Area Contabilità, Finanza e Stipendi (ARCOFIS); Area Gestione Edilizia (AGE); Area Legale (AREL); Area Organizzazione e Sviluppo Professionale (AOSP); Area Patrimonio e Sostenibilità (ARPS); Area Supporto Strategico e Offerta Formativa (ASOF); Area Servizi alle Strutture di Ateneo (ASTRA); Area Servizi agli Studenti (ARSS); Area Servizi per la Ricerca (ASUR); Area Servizi per la Didattica e il Diritto allo Studio (ARDIS); Area Terza e Quarta Missione (ARTEQ); Centro InfoSapienza (CINFO)



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	Descrizione sintetica Obiettivo	Prospettiva	Tipologia
I.DG.2	6	Analisi dei rischi di contenzioso giudiziale e stragiudiziale 	AREL	L'obiettivo si propone di effettuare un'analisi ex post dei contenziosi giudiziali ed extragiudiziali, al fine di individuare le azioni amministrative correttive o preventive. Considerato che gli interventi in ambito PNRR si riferiscono, principalmente, a procedure di gara e a procedure di reclutamento, l'analisi condotta potrà consentire di affrontare e mitigare il rischio di contenzioso anche in relazione a fattispecie analoghe, ancorché non direttamente riconducibili agli interventi in ambito PNRR (si pensi, ad esempio, agli obblighi di motivazione dei provvedimenti o alla corretta redazione dei bandi)		Servizi amministrativi
II.DG.2	7	Efficientare servizi e sistemi a supporto del trasferimento tecnologico   	ARTEQ	Rafforzare i servizi a supporto dell'attività di trasferimento tecnologico e di creazione d'impresa (spin off e start up) nell'ottica del miglioramento delle competenze e dei processi, al fine di garantire una gestione più efficiente e rispondente alle esigenze della comunità accademica e migliorare la qualità complessiva del sistema, anche in linea con i criteri di AVA3.		Servizi amministrativi
II.DG.2	8	Monitoraggio dell'assolvimento degli Obblighi Formativi Aggiuntivi (OFA) e del processo di pre-valutazione e ammissione degli studenti internazionali 	ARSS	In un'ottica di miglioramento della qualità, l'obiettivo si prefigge di monitorare due processi fondamentali, uno relativo alle modalità di attribuzione e di assolvimento degli obblighi formativi aggiuntivi (OFA), l'altro relativo alle modalità di valutazione e ammissione degli studenti internazionali, al fine di individuare criticità e interventi correttivi.		Servizi amministrativi
II.DG.2	9	Implementazione di un modello per la gestione integrata dei dati relativi a progetti e attività di ricerca 	ASER ASOF CINFO	Si intende adattare specificamente alle esigenze dell'Ateneo e, in particolare, della governance ricerca, l'applicativo acquisito nel 2025 da CINECA puntando al rilascio della versione definitiva, integrata il più possibile con altri tool, già in uso presso l'Ateneo ed in grado di monitorare l'andamento di alcuni aspetti/dati della ricerca. Al contempo, si intende promuovere attività di diffusione e informazione sull'utilizzo del tool presso le diverse componenti dell'Ateneo.		Programmazione e valutazione



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	Descrizione sintetica Obiettivo	Prospettiva	Tipologia
II.DG.2	10	Potenziare il fundraising e rafforzare le competenze e i servizi interni di Terza Missione in linea con i criteri di AVA3  	ARTEQ	Potenziare il sistema di fundraising per incentivare lo sviluppo tecnologico di progetti altamente innovativi e supportare la creazione di impresa ad elevato valore economico e sociale, anche in una dimensione internazionale. Rafforzamento delle competenze interne del personale docente, della comunità studentesca e del personale TAB. Consolidamento dei servizi di supporto e formazione interna finalizzati alla valorizzazione delle attività di Terza Missione svolte da Sapienza, comprese le attività di Public Engagement e di volontariato con gli Enti del Terzo Settore rivolte alla comunità studentesca, con particolare attenzione all'impatto sociale, culturale ed economico, in linea con i criteri di AVA3, anche nell'ottica di potenziare la collaborazione tra i Dipartimenti/Facoltà e l'Amministrazione centrale.		Supporto alle missioni istituzionali
II.DG.2	11	Rafforzare la consapevolezza della comunità scientifica di Sapienza su etica, integrità e sicurezza della ricerca 	ASER	Rafforzare i meccanismi istituzionali di autovalutazione, monitoraggio e regolazione della sicurezza della ricerca, al fine di prevenire, individuare e mitigare i rischi connessi alle attività di ricerca, in coerenza con il Modello Nazionale per la Sicurezza della Ricerca promosso dal Ministero dell'Università e della Ricerca. Incrementare la capacità dell'Ateneo di prevenire e gestire rischi legati alla sicurezza, l'integrità, l'etica della ricerca e alla compliance normativa, attraverso l'implementazione di un sistema strutturato di formazione e consapevolezza istituzionale. L'obiettivo contribuisce direttamente alla crescita della consapevolezza operativa della comunità scientifica, tramite strumenti strutturali e procedurali integrati nei processi di ricerca		Anticorruzione e Trasparenza
II.DG.2	12	Definizione di misure organizzative per la promozione della trasparenza e della buona amministrazione 	AREL	L'obiettivo si propone di consolidare le attività finalizzate all'attuazione delle disposizioni normative in materia di anticorruzione e trasparenza amministrativa, nonché di ottimizzare le attività amministrative delle Aree dirigenziali e dei Centri di spesa		Anticorruzione e Trasparenza
II.DG.2	13	Implementazione e reingegnerizzazione del sito web di Ateneo 	ASOF	L'obiettivo mira a proseguire nel processo di rinnovamento del sito web di Ateneo avviato nel 2025 con il rifacimento della home page, estendendo l'ambito di intervento a tutte le aree del sito. A valle della realizzazione della nuova homepage e della ristrutturazione dei menù, si proseguirà		Comunicazione e Relazioni con stakeholders



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	Descrizione sintetica Obiettivo	Prospettiva	Tipologia
				riprogettando le pagine interne, in base a content type definiti per rispondere alle esigenze comunicative, e completando l'adeguamento della piattaforma tecnologica all'ultima versione disponibile del CMS in uso; questi interventi saranno propedeutici all'implementazione del nuovo sito nell'anno successivo. L'obiettivo sarà realizzato in modalità inter-area, coinvolgendo l'Area Supporto Strategico ed Offerta formativa (per il coordinamento degli aspetti di grafica, comunicazione, coerenza identitaria e usabilità); il Centro Infosapienza, (per il coordinamento degli aspetti di progettazione tecnica e implementazione della nuova piattaforma). Parallelamente si procederà alla razionalizzazione delle pagine esistenti, con il coinvolgimento di tutte le Aree dell'Amministrazione centrale.		
II.DG.2	14	Migliorare la qualità del servizio CIAO – Informazioni per gli studenti 	ARSS CINFO	L'obiettivo si propone di migliorare l'efficacia delle attività svolte dal settore CIAO – Informazioni per gli studenti, come servizio qualificato a supporto dei bisogni informativi della comunità studentesca, integrando le attività formative attualmente previste per i vincitori delle borse di collaborazione con la produzione di video-pillole che potranno essere utilizzate come tutorial sia per gli operatori del servizio, sia a beneficio degli stessi studenti. I video saranno realizzati con risorse interne (escluso l'inserimento della "sigla" standard prevista per i video Sapienza, a cura di Cinfo) e potranno essere pubblicati sui canali social istituzionali e sul sito web di ateneo, nelle pagine pertinenti agli argomenti trattati.		Servizi amministrativi
II.DG.2	15	Miglioramento del processo di manutenzione ordinaria del patrimonio immobiliare di Sapienza, per una gestione più programmata, efficiente.	AGE	Miglioramento complessivo e progressivo della gestione della manutenzione ordinaria del patrimonio immobiliare dell'Università Sapienza di Roma, orientato al rafforzamento della capacità di presa in carico delle richieste, all'incremento del numero di interventi conclusi e alla riduzione dei tempi e delle giacenze operative, al fine di assicurare una gestione più efficiente e ordinata delle attività manutentive		Supporto alle missioni istituzionali
II.DG.3	16	Supportare le attività correlate alla visita di accreditamento dell'ANVUR (preparatorie, di accompagnamento e di follow up)	ASOF	L'Area supporto strategico e offerta formativa affianca e supporta il TQ e la Governance in tutte le attività correlate alla prevista visita di accreditamento che si svolgerà nella settimana 18-22 maggio 2026. Tale supporto riguarda tutte le attività preliminari di organizzazione, elaborazione, raccolta, caricamento della documentazione richiesta per l'esame a		Programmazione e valutazione



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	Descrizione sintetica Obiettivo	Prospettiva	Tipologia
		4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ 8 LAVORO DECENTISSIMO E CRESCITA ECONOMICA 16 PACE, GIUSTIZIA E SISTEMI DI SOLIDARIETÀ 17 PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI		distanza; il coordinamento organizzativo e logistico per la visita in loco; le attività di follow-up legate alla ricezione della valutazione preliminare (eventuali controdeduzioni) e di quella definitiva (recepimento, analisi, diffusione dei risultati). Contestualmente, l'Area supporta il TQ nell'organizzazione e gestione degli incontri con tutti gli attori coinvolti.		
V.DG.7	17	Evoluzione del sistema informativo unico finalizzato al monitoraggio degli indicatori a supporto alle decisioni 4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ 8 LAVORO DECENTISSIMO E CRESCITA ECONOMICA	ASOF CINFO AOSP ASER ARDIS	L'obiettivo mira a progettare e realizzare l'evoluzione del sistema informativo unico (Cruscotto Direzionale) a supporto dei processi decisionali della Governance di Ateneo, secondo un percorso triennale coerente con l'orizzonte temporale del PIAO e con le risorse disponibili, orientato progressivamente alla strutturazione di basi dati affidabili e certificate a supporto dei processi valutativi istituzionali. Nel 2026 l'intervento è finalizzato all'integrazione di ulteriori indicatori del Piano Strategico, allo sviluppo di modelli di analisi statistica, all'ampliamento delle dimensioni di analisi (CdS, Dipartimenti, SSD, ecc.) e all'estensione dell'utenza della dashboard. Nel 2027 è prevista l'integrazione del Cruscotto Direzionale con i principali sistemi informativi istituzionali (PRO3, AVA3, FFO) e lo sviluppo di modelli di analisi basati sull'utilizzo integrato dei dati interni all'Ateneo. Nel 2028 l'obiettivo prevede lo sviluppo di funzionalità di analisi predittiva e la progettazione e realizzazione di un simulatore per la costruzione di scenari potenziali, anche mediante l'utilizzo di tecniche di Intelligenza Artificiale		Programmazione e valutazione



PRIORITÀ POLITICHE E ISTITUZIONALI:			III. DIMENSIONE INTERNAZIONALE			
OBIETTIVO DG. 4 Rafforzare i servizi a supporto della dimensione internazionale dell'Ateneo, promuovendo mobilità, scambi di conoscenze e partecipazione attiva a reti e partenariati internazionali						
Obiettivi Operativi			Area Leader	Descrizione sintetica Obiettivo	Prospettiva	Tipologia
III.DG.4	18	Incrementare la mobilità internazionale <i>outgoing</i> di studenti, dottorandi e personale tecnico-amministrativo   	ARDIS	L'obiettivo mira a migliorare le performance dell'Ateneo rispetto agli indicatori di mobilità in uscita sia per quanto riguarda la mobilità di scambio in uscita degli studenti (Programmi Erasmus + ed Erasmus Mundus) sia per quanto riguarda la mobilità per studio e ricerca dei dottorandi e per jobshadowing o staff week del personale TA		Supporto alle missioni istituzionali
III.DG.4	19	Rafforzare i servizi a supporto della ricerca e delle collaborazioni internazionali  	ASER	Si intende consolidare le azioni volte a migliorare l'internazionalizzazione della ricerca, attraverso una serie di azioni e servizi destinati alla comunità scientifica, e a rafforzare il potenziale attrattivo di Sapienza nei confronti di ricercatori internazionali.		Servizi amministrativi
III.DG.4	20	Valorizzare il patrimonio immobiliare all'estero  	ARPS AGE ARCOFIS	Potenziare la valorizzazione del patrimonio immobiliare all'estero attraverso l'incremento dell'utilizzo dell'Italian Academic Center presso il Tata Innovation Center di Cornell Tech, favorendo la mobilità e la collaborazione della comunità accademica Sapienza con le università statunitensi, e migliorare la qualità e il comfort degli appartamenti adibiti a residenza a New York mediante interventi programmati di manutenzione e riqualificazione.		Supporto alle missioni istituzionali



PRIORITÀ POLITICHE E ISTITUZIONALI:			IV. PRO3			
OBIETTIVO DG. 5 Valorizzare il personale attraverso azioni mirate allo sviluppo delle competenze, al benessere organizzativo e a sistemi di riconoscimento e premialità trasparenti						
OBIETTIVO DG. 6 Potenziare i servizi per garantire spazi sicuri, accoglienti e accessibili, attraverso interventi di ristrutturazione, modernizzazione e miglioramento dell'efficienza energetica.						
Obiettivi Operativi			Area Leader	Descrizione sintetica Obiettivo	Prospettiva	Tipologia
IV.DG.5	21	Sviluppare le competenze del capitale umano 	AOSP	Erogazione di un'offerta formativa del personale TA e coordinamento dei progetti PRO3, in coerenza con la pianificazione strategica e la programmazione formativa di Sapienza		Servizi amministrativi
IV.DG.6	22	Miglioramento del livello qualitativo degli spazi destinati alla didattica 	AGE ARCOFIS CINFO	Gli interventi previsti riguardano la riqualificazione edile ed impiantistica degli ambienti destinati ad attività di didattica migliorandone il comfort e la fruibilità		Supporto alle missioni istituzionali
IV.DG.6	23	Miglioramento, presso il polo di Latina, degli spazi destinati alla didattica ed ai servizi di supporto 	AGE ARCOFIS CINFO	L'obiettivo si propone, attraverso interventi edilizi di ristrutturazione e/o manutenzione straordinaria presso il polo pontino, il miglioramento degli attuali standard di accessibilità, fruibilità, funzionalità degli immobili con il conseguente potenziamento dei relativi servizi erogati sul territorio e destinati alla comunità locale.		Supporto alle missioni istituzionali
IV.DG.6	24	Miglioramento delle prestazioni energetiche degli edifici Sapienza 	AGE	Interventi edilizi sulla consistenza immobiliare per pervenire a risultati mirati al miglioramento delle prestazioni energetiche degli edifici con nuove realizzazioni e ristrutturazioni dell'esistente.		Sostenibilità



PRIORITÀ POLITICHE E ISTITUZIONALI:

V. INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA DEI SERVIZI

OBIETTIVO DG.7 Consolidare il modello organizzativo basato sui processi, orientato all'efficacia e all'efficienza dei servizi di Ateneo, con particolare attenzione alla trasformazione digitale e allo sviluppo dei servizi ICT

OBIETTIVO DG.8 Sviluppare, in coerenza con la strategia organizzativa di Ateneo, un progetto di definizione dell'architettura dei ruoli all'interno dell'organizzazione per processi in termini di valorizzazione delle posizioni organizzative

OBIETTIVO DG.9 Promuovere e diffondere la cultura della responsabilità sociale e della sostenibilità, garantendo inclusione, diritto allo studio e parità di genere per tutta la comunità universitaria

DG.10 Promuovere una cultura della valutazione diffusa e integrata, anche attraverso l'estensione e l'utilizzo sistematico delle indagini di customer satisfaction a tutte le strutture dell'Ateneo

Obiettivi Operativi			Area Leader	Descrizione sintetica Obiettivo	Prospettiva	Tipologia
IV.DG.7	25	Sviluppo di un modello di processo organizzativo per la gestione comune di servizi erogati dai Centri di Spesa 	AOSP	Proseguimento dell'obiettivo "Implementazione di un sistema di gestione delle Risorse Umane basato sulle competenze"		Servizi amministrativi
V.DG.7	26	Miglioramento del processo di supporto e gestione connesso ai flussi autorizzatori e di comunicazione degli incarichi extra istituzionali del personale docente e ricercatore 	ASTRA CINFO	Ingegnerizzazione del processo legato agli incarichi extra istituzionali del personale docente e ricercatore tra Facoltà, Dipartimenti e Amministrazione Centrale per favorire il supporto tecnico – giuridico alle Strutture.		Anticorruzione e Trasparenza
V.DG.7	27	Aggiornamento del Manuale di Contabilità al fine di recepire le modifiche del Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la finanza e la contabilità (RAFC), nonché i nuovi principi contabili conseguenti alla riforma 1.15 del PNRR 	ARCOFIS	L'aggiornamento del Manuale di Contabilità si rende necessario per recepire la nuova procedura inerente i trasferimenti interni di risorse e le ulteriori modifiche presenti nella nuova versione del Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la finanza e la contabilità; inoltre si rende necessario recepire i principi contabili contenuti nella Riforma 1.15 del PNRR che prevede l'adozione di un sistema unico di contabilità economico-patrimoniale Accrual per tutte le amministrazioni pubbliche entro il 2026. In particolare, è prevista l'adozione di un corpus di standard contabili, per ridurre le discordanze tra i diversi sistemi contabili attualmente in uso nelle pubbliche amministrazioni italiane, e di un nuovo piano dei conti multidimensionale, in linea con i principi contabili internazionali (IPSAS/EPAS).		Servizi amministrativi



PRIORITÀ POLITICHE E ISTITUZIONALI: V. INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA DEI SERVIZI						
OBIETTIVO DG.7 Consolidare il modello organizzativo basato sui processi, orientato all'efficacia e all'efficienza dei servizi di Ateneo, con particolare attenzione alla trasformazione digitale e allo sviluppo dei servizi ICT						
OBIETTIVO DG.8 Sviluppare, in coerenza con la strategia organizzativa di Ateneo, un progetto di definizione dell'architettura dei ruoli all'interno dell'organizzazione per processi in termini di valorizzazione delle posizioni organizzative						
OBIETTIVO DG.9 Promuovere e diffondere la cultura della responsabilità sociale e della sostenibilità, garantendo inclusione, diritto allo studio e parità di genere per tutta la comunità universitaria						
DG.10 Promuovere una cultura della valutazione diffusa e integrata, anche attraverso l'estensione e l'utilizzo sistematico delle indagini di customer satisfaction a tutte le strutture dell'Ateneo						
Obiettivi Operativi			Area Leader	Descrizione sintetica Obiettivo	Prospettiva	Tipologia
V.DG.7	28	Migliorare la formazione specialistica e avanzata del personale addetto della Struttura organizzativa Stabile (SOS) per rafforzare la qualificazione di stazione appaltante   	ASTRA ARPS CINFO AGE	Migliorare il punteggio attribuito dall'ANAC relativo alle ore di formazione specialistica ed avanzata erogata al personale addetto delle strutture organizzative stabili per il biennio 2026-2027 per garantire alti livelli di qualificazione come Stazione Appaltante		Servizi amministrativi
V.DG.7	29	Definizione e condivisione con i Dipartimenti del processo amministrativo-contabile dei nuovi ruoli a tempo determinato ex art. 22 L. 240/2010. 	ARCOFIS ASTRA	L'obiettivo prevede la definizione dell'iter di contabilizzazione e pagamento dei nuovi ruoli a tempo determinato ex art. 22 L. 240/2010: contratti di ricerca; incarichi post doc; incarichi di ricerca. Si intende definire il processo da adottare per l'attivazione e la liquidazione di contratti di ricerca, incarichi di ricerca e incarichi post doc, e le operazioni da porre in essere nelle seguenti casistiche: contratti a valere su fondi Ateneo; contratti a valere su fondi di Dipartimento; contratti a valere su fondi esterni; contratti con copertura "MISTA", a valere in parte su fondi di Dipartimento e in parte su fondi esterni		Servizi amministrativi
V.DG.7	30	Assicurare il rispetto della normativa NIS2 in materia di sicurezza informatica 	CINFO	Adeguamento della postura della sicurezza informatica in conformità al quadro legislativo vigente a seguito del recepimento della Direttiva (UE) NIS2 del D.L. n.138 del 2024.		Digitalizzazione e semplificazione
IV.DG.8	31	Analisi e pesatura delle posizioni organizzative  	AOSP	L'obiettivo si prefigge di addivenire ad una graduazione delle posizioni organizzative dirigenziali e del personale TA con la finalità di aggiornare il correlato impianto economico		Servizi amministrativi
V.DG.9	32	Ottimizzare la centralizzazione di beni e servizi, con particolare riguardo al potenziamento del Merchandising di Ateneo e del brand reputation  	ARPS	Migliorare la logistica di magazzino ed i relativi workflows, mediante la integrazione dei processi e potenziare il merchandising di Ateneo e del brand reputation, definendo modelli di approvvigionamento, gestione e distribuzione anche di e-commerce		Digitalizzazione e semplificazione



PRIORITÀ POLITICHE E ISTITUZIONALI: V. INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA DEI SERVIZI						
OBIETTIVO DG.7 Consolidare il modello organizzativo basato sui processi, orientato all'efficacia e all'efficienza dei servizi di Ateneo, con particolare attenzione alla trasformazione digitale e allo sviluppo dei servizi ICT						
OBIETTIVO DG.8 Sviluppare, in coerenza con la strategia organizzativa di Ateneo, un progetto di definizione dell'architettura dei ruoli all'interno dell'organizzazione per processi in termini di valorizzazione delle posizioni organizzative						
OBIETTIVO DG.9 Promuovere e diffondere la cultura della responsabilità sociale e della sostenibilità, garantendo inclusione, diritto allo studio e parità di genere per tutta la comunità universitaria						
DG.10 Promuovere una cultura della valutazione diffusa e integrata, anche attraverso l'estensione e l'utilizzo sistematico delle indagini di customer satisfaction a tutte le strutture dell'Ateneo						
Obiettivi Operativi			Area Leader	Descrizione sintetica Obiettivo	Prospettiva	Tipologia
				coerenti con i principi di centralizzazione degli acquisti e di sostenibilità.		
V.DG.8	33	Migliorare i processi di digitalizzazione della documentazione amministrativa 	ARTEQ	Migliorare i processi di digitalizzazione e verificare sistematicamente i processi e documenti rilevanti per l'efficientamento dell'azione amministrativa. Migliorare il processo gestionale dei flussi documentali tra Dipartimenti e Amministrazione Centrale per garantire il monitoraggio e controllo		Digitalizzazione e semplificazione
V.DG.9	34	Migliorare le procedure e le attività dell'Ateneo secondo criteri di sostenibilità ambientale    	ARPS AGE CINFO	Promuovere l'integrazione dei principi di sostenibilità ambientale nelle procedure e nelle attività dell'Ateneo, attraverso le fasi propedeutiche per l'avvio di un progetto di certificazione dei processi e la definizione di linee guida istituzionali per una gestione efficace e omogenea della raccolta differenziata dei rifiuti.		Sostenibilità
V.DG.9	35	Uniformare i servizi delle segreterie studenti 	ARSS	Migliorare l'efficienza, la coerenza e la qualità del supporto offerto agli studenti realizzando un sistema omogeneo di gestione dei servizi offerti dalle segreterie amministrative mediante il monitoraggio dei processi e l'aggiornamento delle linee guida per gli operatori di segreteria, contenenti indicazioni per uniformare le procedure e condividere le best practice.		Servizi amministrativi
V.DG.9	36	Diffondere la cultura della legalità 	AREL	L'obiettivo si propone di sensibilizzare la comunità universitaria sugli argomenti di carattere giuridico-legale più rilevanti, anche riferiti al Codice etico e di comportamento, o sulle tematiche dell'anticorruzione e della trasparenza, nell'ambito della valutazione riferita alla "gestione delle informazioni e della conoscenza".		Anticorruzione e Trasparenza
V.DG.9	37	Promuovere l'inclusione degli studenti e delle studentesse    	ARDIS	L'obiettivo si riferisce in particolare all'attivazione o potenziamento di servizi di supporto al benessere psicologico, i tirocini curriculari e il placement dei laureandi e dei laureati e il sostegno agli studenti fuori sede con condizioni socio economiche disagiate		Inclusione e Pari opportunità



Con riferimento alle disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni, di cui all'articolo 4-bis del decreto-legge n. 13 del 24 febbraio 2023, convertito con modificazioni dalla legge n. 41 del 21 aprile 2023⁶² - va considerato che il rispetto dei tempi di pagamento è già un obiettivo delle Pubbliche Amministrazioni, con riguardo alle modalità di calcolo degli indicatori di riferimento (tempo medio di pagamento e tempo medio di ritardo) e alla pubblicazione nell'ambito della trasparenza (art. 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145⁶³).

Sapienza, ai sensi della normativa, monitora e pubblica trimestralmente e annualmente gli indicatori sul proprio sito di Amministrazione Trasparente⁶⁴; i dati evidenziano che Sapienza rispetta pienamente la norma, come mostra il trend degli ultimi 5 anni. Si tratta di un risultato estremamente positivo cui contribuiscono, oltre ai dirigenti dell'Amministrazione Centrale, tutti i soggetti che all'interno dell'Ateneo gestiscono un budget.

3.4 Gli obiettivi delle Strutture

L'assegnazione di obiettivi alle Strutture operative (Dipartimenti e Facoltà) è stata introdotta da Sapienza a partire dal 2014, mediante l'inserimento di specifici obiettivi nei Piani della performance, anche in connessione con le previsioni statutarie relative al ruolo dei Direttori e dei Presidi come responsabili di Struttura.

A partire dal 2018, tale impostazione è stata progressivamente superata con l'avvio della pianificazione strategica integrata, che ha spostato il baricentro dalla definizione centralizzata di obiettivi di performance alla responsabilizzazione diretta delle Strutture nella definizione delle proprie linee strategiche, in coerenza con gli indirizzi del Piano Strategico di Ateneo.

Come illustrato nel paragrafo dedicato alla pianificazione strategica (par. 2.1), attualmente Dipartimenti e Facoltà sono chiamati a elaborare propri documenti di pianificazione triennale, coerenti con il Piano Strategico 2022-2027, assumendo in modo autonomo la responsabilità della programmazione e dell'attuazione delle attività istituzionali. In tale

⁶² L'articolo 4-bis del DL n. 13/2023 "Disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza -PNRR e del Piano nazionale degli investimenti complementari al PNRR...", convertito dalla legge n. 41/2023) dispone l'adozione di specifiche misure finalizzate all'efficientamento dei rispettivi processi di spesa da parte delle PPAA ai fini dell'attuazione della Riforma 1.11, "*Riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e delle autorità sanitarie*", della Missione 1, componente 1, del PNRR (<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2023/04/21/23A02439/sq>). Vedi anche la circolare del 3 gennaio 2024, n. 1, Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41. Prime indicazioni operative https://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/circolari/2024/circolare_n_01_2024/

⁶³ <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2018/12/31/18G00172/sq>

⁶⁴ Gli indicatori di Sapienza, ai sensi della normativa vigente, sono pubblicati trimestralmente e annualmente sulle pagine di Amministrazione Trasparente <https://web.uniroma1.it/trasparenza/indicatore-di-tempestivita-dei-pagamenti>



quadro, l'Ateneo ha adottato un approccio bottom-up, evitando una definizione top-down di obiettivi operativi assegnati alle Strutture.

Coerentemente con questa impostazione, la sezione Performance del PIAO non riporta attualmente obiettivi formalmente assegnati a Dipartimenti e Facoltà. L'ultimo ciclo di pianificazione integrata avviato riguarda il triennio 2023-2025; è in corso l'avvio delle attività di pianificazione per il nuovo ciclo 2026–2028.

3.5 Performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi

Sapienza attribuisce grande importanza alla valutazione della *performance* e, nel tempo, ha affinato e perfezionato le proprie metodologie, in coerenza con le sue caratteristiche specifiche e con la normativa di riferimento. La struttura organizzativa dell'Ateneo è complessa e articolata e richiede una sistematizzazione della correlazione tra strutture, attività svolte e, a cascata, responsabilità individuali, riscontrabile nell'architettura descritta nel SMVP di Sapienza⁶⁵.

Il SMVP descrive infatti – in modo trasparente e comprensibile a tutti gli *stakeholder* – 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; ad esso si rimanda per la puntuale descrizione delle modalità di valutazione delle performance del personale dirigenziale e non.

3.6 La gestione delle informazioni e della conoscenza

La gestione delle informazioni e della conoscenza costituisce per Sapienza una leva strategica trasversale a supporto della pianificazione strategica, della gestione operativa, dei processi di Assicurazione della Qualità e del conseguimento degli obiettivi di Ateneo. In coerenza con il quadro delineato dal modello AVA3, l'Ateneo adotta un approccio sistematico e integrato alla raccolta, validazione, elaborazione, utilizzo e condivisione di dati, informazioni e conoscenze, assicurandone correttezza, affidabilità, sicurezza e rilevanza ai fini decisionali.

La pianificazione di Ateneo in materia di gestione delle informazioni e della conoscenza non è ricondotta a un unico documento, ma si fonda su un insieme coordinato di strumenti programmatori che concorrono, in modo integrato, alla definizione della strategia complessiva. In particolare, tale pianificazione si realizza attraverso il combinato disposto del Piano di Comunicazione di Ateneo, che disciplina le modalità di diffusione, trasferimento e valorizzazione delle conoscenze verso la comunità accademica e la collettività, e del

⁶⁵ Il SMVP è disponibile al seguente sito: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>



Piano Strategico ICT di Ateneo, che definisce l'architettura dei sistemi informativi e le linee di sviluppo per l'integrazione, la sicurezza e l'utilizzo dei dati a supporto delle attività istituzionali.

Questo assetto consente a Sapienza di gestire in modo coerente e coordinato i flussi informativi interni ed esterni, di valorizzare le conoscenze prodotte dall'Ateneo e di supportare in maniera efficace i processi di programmazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione, in un'ottica di miglioramento continuo e di responsabilità verso gli stakeholder.

A partire da tale impostazione, i prossimi paragrafi illustrano gli strumenti attraverso cui Sapienza attua concretamente la propria strategia di gestione delle informazioni e della conoscenza: da un lato, il **Piano di Comunicazione di Ateneo**, quale strumento di diffusione, trasferimento e valorizzazione delle informazioni e delle conoscenze verso la comunità accademica e la collettività, e, dall'altro, il **Piano Strategico ICT** di Ateneo, che definisce l'architettura dei sistemi informativi e le linee di sviluppo per l'integrazione, la sicurezza e l'utilizzo dei dati a supporto dei processi istituzionali.

3.6.1 Piano di comunicazione 2026

La comunicazione della Sapienza è un sistema articolato che coinvolge numerosi attori, sia a livello strategico sia operativo. Questi soggetti includono i vari servizi che partecipano alle attività comunicative, come l'orientamento per le matricole, la creazione di strumenti digitali per la comunicazione, la comunicazione istituzionale e quella scientifica, ma anche figure che, pur non facendo parte direttamente delle strutture di comunicazione, contribuiscono comunque ai processi comunicativi sotto diversi aspetti.

Il Piano di comunicazione annuale ha l'obiettivo di tracciare la direzione che questa complessa macchina della comunicazione Sapienza intende seguire, definendo obiettivi e azioni da realizzare nel corso dell'anno, basandosi sui risultati ottenuti nell'anno precedente, in un'ottica di coordinamento e sinergia. Gli obiettivi e le azioni costituiscono un processo di miglioramento continuo che tiene conto delle priorità strategiche, delle novità da comunicare, dell'evoluzione degli strumenti tecnologici, dei cambiamenti del contesto.

Il Piano di comunicazione 2026 si propone di proseguire e ampliare le linee di sviluppo adottate negli anni precedenti, con l'obiettivo di migliorare l'accessibilità delle informazioni e rafforzare la visibilità e il posizionamento dell'Ateneo a livello nazionale e internazionale. In un contesto in cui la comunicazione digitale è sempre più fondamentale, sarà necessario proseguire nell'innovazione dei canali online, migliorare l'esperienza degli utenti e garantire la coerenza e l'efficacia della comunicazione in ogni suo aspetto.

Strategie trasversali

- **Integrazione tra i canali di comunicazione:** tutti gli strumenti digitali dell'Ateneo devono tendere a essere interconnessi in modo sinergico, garantendo un flusso continuo di informazioni e promozioni attraverso i diversi canali.
- **Inclusività e accessibilità:** ogni azione di comunicazione avrà un focus sull'inclusività, cercando di coinvolgere una varietà di pubblici, tra cui studenti con



disabilità e studenti internazionali, garantendo la valorizzazione della pluralità e la piena accessibilità a tutti i contenuti digitali.

- **Definizione ed evoluzione degli stili di comunicazione** in relazione agli stakeholder e all'utenza.

Le linee di sviluppo per il 2026

Il Piano di comunicazione 2026 vede ancora al centro il rinnovo e lo sviluppo dei presidi di comunicazione digitale dedicati ai diversi pubblici di riferimento, a partire da alcuni importanti traguardi già raggiunti.

Sito e portali collegati

Nel corso del 2025 è stata affrontata la riorganizzazione comunicativa e tecnologica del sito centrale di Ateneo. Viste le dimensioni e la complessità del portale, è stato scelto di procedere per step, realizzando nel 2025 il progetto di restyling della home page, la ristrutturazione dei menu e la ridefinizione dei modelli per i diversi contenuti. Nel 2026 questa attività si prevede prosegua con l'aggiornamento tecnologico e la revisione del corpo del sito, portando a compimento l'obiettivo di migliorare l'interfaccia utente.

Oltre al sito, anche altri canali di comunicazione digitale, già oggetto di interventi nel 2024 e 2025, saranno ulteriormente implementati nel 2026: tra questi il catalogo dei corsi di studio e il portale studenti Infostud. Entrambi questi presidi, che espongono agli utenti fondamentali banche dati quali l'offerta formativa e le carriere studenti, sono collegati al sito e integrati dal punto di vista visivo/cognitivo, in modo da rappresentare per l'utenza un'esperienza di navigazione continua e omogenea. Il catalogo dei corsi, pubblicato e ulteriormente implementato nel 2025, necessita di ulteriore completamento nel 2026 per i corsi dell'area medica. Il portale delle carriere Infostud infine è ormai entrato in un regime di evoluzione continua che va oltre la semplice manutenzione.

Comunicazione video

La comunicazione video rappresenta da tempo uno degli asset rilevanti della strategia comunicativa di Sapienza, in quanto strumento efficace per la diffusione strutturata di informazioni, la valorizzazione delle attività istituzionali, didattiche e di ricerca e il rafforzamento della relazione con i diversi pubblici di riferimento. La produzione e l'utilizzo di contenuti video consentono infatti una rappresentazione chiara, accessibile e immediata dei processi, dei servizi e dei risultati dell'Ateneo, integrandosi con i presidi digitali esistenti.

Nel 2026 l'implementazione del repertorio video riguarderà, in particolare, la comunicazione verso i pubblici esterni.

Sapienza intende ideare un nuovo video di presentazione istituzionale, destinato a tutti i pubblici, in lingua inglese, da diffondere attraverso diversi canali, incluso il sito web di Ateneo. La realizzazione del nuovo video risponde all'esigenza di aggiornare il racconto visivo dell'Ateneo, anche alla luce dei significativi interventi di restauro e pedonalizzazione



che hanno interessato la Città universitaria e ne hanno profondamente trasformato l'immagine e la fruizione degli spazi.

Ulteriori contenuti video saranno realizzati per esigenze specifiche di comunicazione con gli studenti. Da un lato, saranno prodotti video concepiti come strumenti di supporto e guida all'utilizzo di servizi e procedure; dall'altro, nell'ambito dei social media, proseguirà la produzione di pillole video dedicate alla divulgazione di opportunità, iniziative e novità, da veicolare attraverso i canali social ufficiali dell'Ateneo.

Infografiche

Il rinnovo del sito istituzionale per gli aspetti tecnologici e infrastrutturali programmato per il 2026, tra le altre cose, dovrà integrare funzioni per la realizzazione di pagine infografiche generate direttamente online. In vista di questo nuovo strumento, saranno progettate alcune pagine infografiche per illustrare i principali dati che caratterizzano la Sapienza e il posizionamento nei ranking universitari internazionali.

Social media

I social media restano uno strumento di comunicazione centrale verso la platea studentesca, con account complessivamente in crescita, trainati dal trend di Instagram che permane positivo. Nuovi video saranno pensati nel 2026 proprio per alimentare questo canale, ma anche per TikTok, dove Sapienza è presente e ha avviato una sperimentazione. Più in generale nel 2026 l'Ateneo proseguirà con lo sviluppo del piano editoriale social già avviato e attuato negli anni precedenti.

Newsletter degli appuntamenti settimanali

La newsletter è uno strumento di comunicazione molto consolidato in Sapienza, esistente dal 2006, divulgato attraverso canali che raggiungono diversi pubblici: è al tempo stesso comunicazione interna, attraverso l'invio alla mailing list dei docenti e del personale; relazione con i media poiché gli appuntamenti sono segnalati ai giornalisti, suddivisi per tema; comunicazione esterna in quanto è integrata e messa in evidenza sul sito. La newsletter è inoltre un'attività redazionale partecipata, grazie al contributo delle strutture che inseriscono le segnalazioni di eventi su una piattaforma dedicata, e un importante archivio dell'enorme mole di eventi scientifici, culturali, artistici e istituzionali promossi da Sapienza.

Nel 2026 la newsletter proseguirà regolarmente, con un'evidenza ancora maggiore sul sito, grazie alla struttura della nuova home page.

Resoconti sintetici delle sedute degli Organi collegiali

I resoconti sintetici delle sedute del Senato accademico e del Consiglio di amministrazione sono un'attività di comunicazione condotta con regolarità dal 2006, destinata al pubblico interno, ma fruibile anche all'esterno grazie a un archivio collegato al sito. I resoconti non sostituiscono i verbali ufficiali, ma rappresentano un'informazione rapida e trasparente sugli argomenti trattati nei due organi collegiali. Nel 2026 questo strumento sarà rivisto, creando un workflow più snello, per garantire tempi più veloci, e prevedendo l'archiviazione direttamente su una sezione del sito anziché su un server secondario.



Rivista di Ateneo

Nel 2026 proseguirà la pubblicazione della rivista di Ateneo Sapienza Magazine, il semestrale sul quale scrivono studenti, docenti e personale. La novità del 2026, grazie al restyling della home page, sarà una nuova visibilità sul sito istituzionale.

Manuale di stile

Nel corso del 2026 è prevista una nuova edizione del manuale *Scrivere con Sapienza*, con approfondimenti sugli stili di comunicazione e sull'utilizzo di un linguaggio ampio. La bozza del manuale, completata nel 2025, si avvarrà dei contributi e della revisione di docenti esperti su questi temi.



Gli obiettivi e le azioni

Obiettivo 1. Miglioramento dell'interfaccia del sito web di Ateneo

L'obiettivo punta a modernizzare e semplificare il sito web della Sapienza per renderlo più fruibile, veloce e accessibile, migliorando l'esperienza utente. La revisione del sito si è resa necessaria per la naturale obsolescenza a cui sono tipicamente soggetti questi media (l'ultimo parziale restyling del sito Sapienza risale al 2018) che è collegata al cambiamento della fruizione da parte degli utenti – come per esempio l'utilizzo ormai prevalente di dispositivi mobili rispetto a quelli fissi – e alle tendenze editoriali e comunicative in questo ambito.

Nel 2026 questo obiettivo riguarderà in particolare l'upgrade tecnologico, la revisione del corpo del sito, la riorganizzazione dei modelli per i tipi di contenuto, la razionalizzazione delle pagine.

Azioni previste

- Riorganizzazione e upgrade tecnologico del sito
- Restyling dei tipi di contenuto (content type), sulla base della definizione di nuovi modelli realizzata nel 2025
- Razionalizzazione delle pagine esistenti

Obiettivo 2. Rinnovo del catalogo dei corsi di studio

Questo obiettivo è stato completato nel 2024 a livello di progetto e il catalogo rinnovato è andato online nel 2025. La nuova piattaforma prevede una catalogazione dei corsi di studio in base ad ambiti disciplinari per supportare efficacemente gli studenti nella scelta del percorso accademico. Nel 2026 è prevista un'ulteriore implementazione, per completare in dettaglio l'esposizione dell'offerta formativa dei corsi di area medica, particolarmente articolata e complessa.

Azioni previste

- Finalizzazione dell'esposizione dell'offerta formativa dei corsi di area medica

Obiettivo 3. Comunicazione video per il sito e per i social media

Nel 2026 Sapienza ha in programma di rinnovare il video di presentazione generale istituzionale, in coincidenza con la conclusione degli interventi di pedonalizzazione e restauro nella Città universitaria che consentirà di realizzare nuove immagini. Altri video saranno realizzati per fornire una guida all'utenza su specifiche procedure e per il piano editoriale dei social media.

Azioni previste

- Ideazione di un nuovo video istituzionale generale
- Creazione di video di servizio e destinati ai social media

Obiettivo 4. Comunicazione infografica

Nel 2026 con l'aggiornamento tecnologico e funzionale del sito Sapienza è previsto che sia introdotto uno strumento per la realizzazione di infografiche direttamente online. Ciò consentirà di progettare almeno due sezioni infografiche, una dedicata ai dati generali che caratterizzano l'Ateneo e una riguardante il posizionamento nelle classifiche universitarie



internazionali. Le due pagine, una volta realizzate, permetteranno una lettura più immediata di queste informazioni da parte degli stakeholder, superando forme di rappresentazione meno immediate come file pdf scaricabili.

Azioni previste

- Progettazione di due pagine infografiche, su dati generali dell'Ateneo e sul posizionamento nei ranking.

Obiettivo 5. Resoconti delle sedute degli organi collegiali

Nel 2026 questo strumento di comunicazione interna, accessibile anche al pubblico esterno, sarà migliorato riorganizzando il flusso di lavoro e prevedendo la pubblicazione su una pagina del sito.

Azioni previste

- Riorganizzazione del workflow e creazione dell'archivio sul sito

Obiettivo 6. Prosecuzione e sviluppo della rivista Sapienza Magazine

Sapienza Magazine è la rivista semestrale di Ateneo realizzata con i contributi delle diverse componenti della comunità universitaria. È stata lanciata nel 2023 e dal 2024 è elaborata con risorse interamente interne alla Sapienza.

L'obiettivo per il 2026 è garantire la continuità della pubblicazione, per dare voce alla comunità universitaria sui temi mainstream dell'attualità, per raccontare progetti, storie ed esperienze, valorizzando la testimonianza dei protagonisti. Sono previsti due numeri, uno in uscita prima della pausa estiva, il secondo a fine anno.

Grazie al rinnovo del sito, dal 2026 la rivista troverà collocazione stabile sulla home page.

Azioni previste

- Pubblicazione di due numeri della rivista nel corso dell'anno, esposizione in home page sul sito istituzionale

Obiettivo 7. Manuale di stile Scrivere con Sapienza

La Sapienza ha un proprio manuale di scrittura per la comunicazione di Ateneo. Questo strumento necessita di un aggiornamento periodico, considerata la continua evoluzione della lingua, degli stili comunicativi, delle audience di riferimento. Nel 2026 è pertanto prevista una nuova edizione di *Scrivere con Sapienza*, con un approfondimento in particolare sul linguaggio in rapporto alle diverse tipologie di comunicazione e sul linguaggio ampio e rispettoso delle identità di genere delle persone.

Come per le edizioni precedenti, il manuale sarà frutto di un lavoro collettivo realizzato dagli attori della comunicazione Sapienza in diversi ambiti, con il contributo di docenti esperti sul tema. La bozza è stata completata nel 2025, mentre la revisione da parte dei docenti è prevista nel 2026.

Azioni previste

- Pubblicazione del nuovo manuale di stile *Scrivere con Sapienza*



3.6.2 Il Piano ICT

In sinergia con il Piano di comunicazione, il Piano Strategico ICT 2025-2027 rappresenta l'altro strumento essenziale per il rafforzamento della capacità dell'Ateneo di gestire in modo sistematico e integrato le informazioni e le conoscenze. Pur avendo come finalità primaria la programmazione e lo sviluppo delle infrastrutture digitali e dei servizi ICT, tale Piano supporta direttamente la raccolta, la validazione, l'elaborazione, l'archiviazione e la condivisione dei dati e delle informazioni di Ateneo, assicurandone correttezza, affidabilità, sicurezza e accessibilità. In tal senso, il Piano ICT rappresenta un elemento strategico per la gestione della conoscenza, integrandosi con gli altri strumenti di pianificazione e comunicazione dell'Ateneo e fornendo le basi tecnologiche e organizzative necessarie per la pianificazione, la gestione operativa e i processi di Assicurazione della Qualità.

Il Piano Strategico ICT 2025-2027 di Sapienza Università di Roma⁶⁶ è stato adottato⁶⁷ con nell'ottobre 2025 e rappresenta uno strumento programmatico con una duplice valenza: da un lato, rappresenta l'asse portante della strategia digitale dell'Ateneo; dall'altro, costituisce un adempimento giuridico imprescindibile, discendente dal quadro normativo nazionale in materia di amministrazione digitale. In tale prospettiva, il Piano consolida e coordina le iniziative in corso e quelle di futura attuazione, delineando con chiarezza le direttrici di sviluppo dell'ICT su un orizzonte temporale triennale.

L'adozione di questo documento risponde anche a un preciso normativo, giacché le pubbliche amministrazioni⁶⁸ sono tenute a programmare e gestire la propria attività in coerenza con gli obiettivi delineati nel Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione, la cui predisposizione e verifica dell'attuazione competono all'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID), in attuazione dell'articolo 14-bis del medesimo Codice.

Il Piano ICT dell'Ateneo costituisce una leva fondamentale per il miglioramento delle performance istituzionali attraverso l'innovazione digitale; persegue l'obiettivo di sostenere il processo di trasformazione digitale, favorendo l'evoluzione del modello organizzativo e operativo e promuovendo la piena integrazione dei processi amministrativi e didattico-scientifici con le tecnologie emergenti.

Il Piano riveste, inoltre, una funzione determinante nell'ambito delle procedure di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento (AVA3), configurandosi quale riferimento strutturale per la definizione del modello di gestione documentale, nell'ambito ICT, per le verifiche effettuate in sede di accreditamento periodico dall'ANVUR; parallelamente, prevede lo sviluppo di un sistema dedicato al monitoraggio degli indicatori ministeriali, inclusi quelli pertinenti ai processi AVA3, assicurando coerenza e tracciabilità nella misurazione delle performance, nell'ottica di rispondere ai principi fondamentali della buona governance: trasparenza, responsabilità, gestione del rischio e monitoraggio delle performance.

⁶⁶ <https://trasparenza.uniroma1.it/page/176/accessibilita-e-catalogo-dei-dati-metadati-e-banche-dati.html>

⁶⁷ CdA del 28 ottobre 2025 (del. N. 367/25)

⁶⁸ Ivi comprese le Università, ai sensi dell'articolo 2, comma 2, del Codice dell'Amministrazione Digitale (D.Lgs. n. 82/2005).



Gli obiettivi principali includono:

- il rafforzamento delle infrastrutture digitali per servizi scalabili e sicuri;
- il miglioramento della Governance dei dati e dell'interoperabilità tra sistemi e enti;
- la promozione dell'inclusione digitale e dell'accessibilità per tutti gli utenti;
- la definizione di politiche e standard ICT chiari per guidare l'attuazione e la conformità;
- lo sviluppo di una cultura dell'innovazione e del miglioramento continuo nella pubblica amministrazione.

Il documento è stato elaborato con il coinvolgimento delle strutture accademiche e amministrative attraverso la rilevazione delle esigenze provenienti dalle diverse componenti dell'Amministrazione.

La redazione tecnica del documento è stata realizzata attraverso la stretta collaborazione dell'Ufficio Innovazione e Governo ICT del Centro Infosapienza e la società KPMG Advisory S.p.A., aggiudicataria della relativa procedura di gara, la quale ha fornito supporto metodologico e consulenziale nella definizione della struttura, nell'analisi dei fabbisogni e nella redazione finale del Piano; tale sinergia ha consentito di integrare la conoscenza interna dei processi universitari con le migliori pratiche di pianificazione e governance digitale adottate a livello nazionale.

Il Piano è stato presentato al Comitato InfoSapienza che, nella seduta del 9 giugno 2025, ha espresso parere favorevole ed è stato approvato dalla Cabina di Regia per la Digitalizzazione e l'Informatizzazione dell'Ateneo, nella seduta del 29 luglio 2025. Pur avendo una validità triennale, il regime di aggiornamento del Piano è dinamico: la Responsabile della transizione digitale e la Cabina di Regia per la Digitalizzazione e l'Informatizzazione dell'Ateneo collaborano annualmente al monitoraggio e all'aderenza della programmazione alle evoluzioni normative e tecnologiche e istruiscono l'iter di aggiornamento del documento.

3.7 Sapienza per le pari opportunità e il benessere organizzativo

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.

Sapienza ha rinnovato la composizione del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità (CUG⁶⁹) a marzo 2025 per garantire la tutela delle pari opportunità e favorire la promozione del benessere organizzativo.

Nell'ambito della propria funzione propositiva, il CUG ha predisposto **il Piano delle Azioni Positive 2026-2028 (PAP)** - allegato in versione integrale al presente PIAO, vedi

⁶⁹ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/comitato-unico-di-garanzia>



Appendice) dove vengono individuate tre distinte Linee di azione e per ciascuna di esse vengono declinate una serie di azioni positive da porre in essere, come nella tabella che segue.

LINEA 1: Redazione e/o aggiornamento di codici, regolamenti e documenti Sapienza
Azione 1.1 - Bilancio di Genere Azione 1.2 - Cruscotto di equità e benessere Azione 1.3 - Vademecum su carichi di lavoro e lavoro invisibile Azione 1.4 - Monitoraggio e aggiornamento dei "bandi standard" utilizzati da Sapienza per il reclutamento del personale Azione 1.5 - Verificare l'uso appropriato del linguaggio sotto il profilo dell'inclusione e del contrasto ad ogni forma di discriminazione nei documenti e siti di Sapienza
LINEA 2: Divulgazione delle risorse e delle buone prassi presenti in Sapienza
Azione 2.1 - Ciclo di seminari del CUG sulle varie forme della violenza Azione 2.2 - Premio annuale "Sapienza Plurale" Azione 2.3 - Divulgazione del Gender Equity Plan Azione 2.4 - Promozione della conoscenza della figura della Consigliera di Fiducia Azione 2.5 - Promozione della conoscenza del Servizio IGA di Sapienza e del Servizio "6 come sei"
LINEA 3: Contrasto alle diverse forme di discriminazione, violenza e molestie a sfondo sessuale
Azione 3.1-Giornata di studio sui Centri Antiviolenza Azione 3.2-Formazione anti-molestie per ruoli apicali Azione 3.3-Indagine sulla disabilità e il benessere in Sapienza Azione 3.4-Indagine sul rispetto delle norme a tutela della genitorialità in Sapienza Azione 3.4-Indagine sul rispetto delle norme che regolamentano il lavoro agile in Sapienza Azione 3.5-Corso di formazione "Safe Zone" Azione 3.6-Indagine sulle discriminazioni e buone prassi "Sapienza Inclusiva" Azione 3.7-Interviste a docenti universitari sulle buone prassi attuate in Sapienza per le persone studenti LGBTQ+

Per ognuna delle azioni positive proposte sono state specificate le persone responsabili, le persone e gli organi istituzionali destinatari, le risorse disponibili, gli indicatori per la valutazione dell'azione positiva, l'allineamento dell'azione positiva con gli SDGs dell'Agenda ONU 2030, il timing per la realizzazione.

Nella stesura del PAP si è tenuto conto delle connessioni che esso ha con alcuni dei principali documenti di programmazione dell'Ateneo. Il PAP è, infatti, 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. I documenti maggiormente utilizzati in quanto con una più evidente e stretta connessione funzionale con il PAP sono: il Piano Strategico d'Ateneo; il Piano Integrato di Attività e di Organizzazione e la Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione; la programmazione triennale di Sapienza (2024-2026); il Bilancio di Genere (BdG)⁷⁰; il

⁷⁰ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/bilancio-di-genere>



Piano per l'uguaglianza di genere (*Gender Equality Plan* - GEP)⁷¹; l'Equity Plan (2025); i documenti e le attività prodotte dal Comitato Tecnico Scientifico (CTS) sulla Diversità e l'Inclusione.

Il **Bilancio di genere** è uno strumento analitico grazie al quale ciascun Ateneo analizza e valuta in un'ottica di genere le scelte politiche e gli impegni economico-finanziari dell'Amministrazione. Sapienza pubblica dal 2016 un rapporto annuale sugli equilibri di genere all'interno della comunità universitaria. Dall'edizione 2019 l'Ateneo ha adottato le nuove linee guida elaborate della Conferenza dei Rettori delle Università Italiane - CRUI in materia, elaborando di un documento separato rispetto alla rendicontazione sociale e di sostenibilità⁷². Il documento è a cura di un gruppo di lavoro formato da docenti di diverse discipline e da personale tecnico-amministrativo, e che coinvolge anche la delegata alle Politiche per le pari opportunità e la presidente del Comitato unico di garanzia (Cug).

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 di Sapienza, riferito al triennio 2022-2024, declinava le cinque aree tematiche individuate dalla Commissione europea⁷³ secondo obiettivi e azioni coerenti con le politiche già intraprese nel contesto specifico dell'"ecosistema di Sapienza". Al termine del triennio Sapienza ha deciso di rendicontare i risultati raggiunti e, in un'ottica di miglioramento continuo, utilizzarli come punto di partenza per impostare il **Gender Equality Plan 2025-2027**, realizzato con il coinvolgimento di tutte le figure istituzionali di riferimento per i temi dell'inclusione, della parità e delle pari opportunità⁷⁴. Il documento, oltre a dare continuità e coerenza alle politiche per l'equità di genere già intraprese nel quadro della strategia complessiva dell'Ateneo, si propone come una complessiva assunzione di responsabilità dell'Ateneo sui processi di valorizzazione delle differenze, con specifico riferimento alle differenze di genere. Al fine di consolidare la percezione di Sapienza come ambiente sicuro e inclusivo, è prevista 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.

⁷¹ L'adozione di un GEP rientra nell'ambito delle misure attivate dalla Commissione Europea per promuovere l'uguaglianza di genere nella ricerca e nell'innovazione (edizione del 2020 dell'European Research and Innovation Days) ed è requisito di accesso ai finanziamenti del programma di ricerca Horizon Europe. Il GEP è consultabile al seguente link: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/piano-luguaglianza-di-genere-gender-equality-plan-gep>

⁷² Per gli anni 2016 e 2017 il Bilancio di genere è stato integrato nel Bilancio sociale, per l'anno 2018 nel Bilancio sociale e di sostenibilità.

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

⁷⁴ Il documento 2025-2027 è stato rilasciato dal GEP Team di Sapienza, presieduto dal Delegato della Rettrice (Prorettore Vicario Ciccarone), e composto da: Loredana Segreto, DG; Giuliana Scognamiglio, Presidente pro-tempore CUG e in rappresentanza del gdr del Piano delle Azioni Positive (PAP) e del Bilancio di Genere (BdG), Fabio Lucidi, Coordinatore CTS sulla Diversità e l'Inclusione, prof. Mancini, Prorettore per l'Autonomia organizzativa, l'innovazione amministrativa e la programmazione delle risorse; Fabrizio De Angelis, Dirigente, in rappresentanza del personale TA; Lucia Lombardo e Lorenzo Madonna in rappresentanza della componente studentesca.



Dal 2024 l'Ateneo si è dotato di un documento più generale, l'**Equity Plan 2025-2027**, che definisce e amplia ulteriormente l'ecosistema su cui Sapienza intende basare le sue *policy* per l'equità e che si pone a premessa e completamento del GEP. L'adozione di questo documento testimonia e rafforza il riconoscimento del valore dell'equità come pilastro dell'organizzazione delle Università: assicurare a tutte e a tutti pari dignità sociale, pari accesso all'educazione e pari opportunità di sviluppo individuale, senza distinzione alcuna, sono tra gli obiettivi più complessi e ambiziosi. In Sapienza tali esigenze sono declinate nell'idea di Quarta Missione intesa come modalità trasversale per rafforzare il nesso causale tra crescita e inclusione, lotta alle disuguaglianze e valorizzazione delle diversità, ritenendo che la crescita collettiva passi per il riconoscimento e il sostegno del valore della persona con tutte le sue peculiarità.

L'Ateneo svolge, generalmente con cadenza biennale, **un'indagine di clima e benessere organizzativo**⁷⁵ per rilevare le percezioni del personale riguardo agli aspetti connessi al contesto organizzativo, alla qualità delle relazioni interpersonali e alle attività svolte nonché alle loro ricadute su benessere e coinvolgimento al lavoro. I dati sull'ultima Indagine sono stati presentati al personale, commentati in termini di punti di forza (valori buoni); di punti di attenzione (valori medi, da monitorare e/o con una variabilità elevata, da approfondire); di punti da migliorare (valori bassi sui quali è consigliabile intervenire).

Alla luce dell'esperienza maturata negli ultimi anni e tenuto conto della necessità di procedere alla redazione di un nuovo Regolamento per il lavoro a distanza, si è ritenuto opportuno far precedere la nuova indagine di clima e benessere organizzativo – da somministrare nel corso del 2026 - da una survey di percezione del lavoro a distanza da somministrare ai Responsabili di struttura ed alle/ai dipendenti, in modo tale che detta nuova indagine possa tener conto dei dati emersi dalla suddetta survey.

Al fine di avere una panoramica sulle numerose attività, iniziative e documenti prodotti da Sapienza, si rinvia alle pagine web istituzionali riguardanti il Bilancio di sostenibilità⁷⁶, i Report e documenti per le pari opportunità e la sostenibilità⁷⁷ e le iniziative di Sapienza per l'inclusione e il benessere⁷⁸.

⁷⁵ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/benessere-organizzativo>

⁷⁶ Le informazioni sul Bilancio sociale e di sostenibilità sono disponibili alla seguente pagina: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/bilancio-sociale-di-sostenibilita>

⁷⁷ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/report-e-documenti-le-pari-opportunita-e-la-sostenibilita>

⁷⁸ <https://www.uniroma1.it/it/node/299851>



4. Rischi Corruttivi e Trasparenza

La normativa in materia di prevenzione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione (Legge n. 190/2012) ha come obiettivo il contrasto dei fenomeni corruttivi, attraverso l'adozione di un sistema metodologicamente uniforme per individuare i rischi e gli strumenti più adeguati a ridurre la probabilità di eventi di corruzione.

Il termine "corruzione" non si riferisce esclusivamente alla commissione di reati di natura corruttiva, ma comprende anche situazioni di cattiva gestione o "mala amministrazione", in cui si riscontri un malfunzionamento dell'attività amministrativa volto a favorire interessi privati a discapito dell'interesse pubblico e del principio di imparzialità dell'azione amministrativa.

La presente sezione illustra la pianificazione delle iniziative finalizzate alla prevenzione di fenomeni corruttivi all'interno di Sapienza (di seguito anche "Università" o "Ateneo").

La redazione del testo e dei relativi allegati, parte integrante del documento, è stata curata dal Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), con il supporto del Settore Misure anticorruzione e trasparenza amministrativa, in conformità alle indicazioni contenute nei PNA predisposti dall'ANAC.

La pianificazione relativa all'attuazione della trasparenza, ai sensi del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 e successive modifiche (Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni), è illustrata nel paragrafo dedicato.

Le misure riportate in questa sezione e la relativa programmazione si applicano a tutto il personale e, per quanto compatibile, a chiunque svolga attività o presti servizio presso Sapienza (titolari di incarichi di consulenza e/o collaborazione, titolari di assegni di ricerca, titolari di contratti di ricerca di cui al nuovo art. 22 della legge 240/2010, titolari di incarichi di didattica ai sensi dell'art. 23 della L. n. 240/2010, titolari di borse di studio e di ricerca, studenti titolari di contratti di collaborazione a tempo parziale, collaboratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrici di beni o servizi che realizzano opere in favore dell'Amministrazione, nonché ogni altro soggetto a cui la normativa ne estenda l'applicazione).

4.1 Il sistema di prevenzione della corruzione

Il sistema di prevenzione della corruzione richiede la collaborazione attiva di tutti i soggetti coinvolti, ciascuno in relazione alle proprie competenze e responsabilità, al fine di garantirne l'efficacia e la concreta attuazione.

Nei paragrafi successivi verranno analizzati il complesso delle relazioni organizzative predisposte per l'anticorruzione, nonché i ruoli e le funzioni attribuite ai diversi organi e attori.

Per ulteriori dettagli sull'assetto organizzativo, si rimanda al paragrafo dedicato alla **"Struttura organizzativa"**.



4.1.1 Gli organi di programmazione e di indirizzo

Il sistema delineato dalla legge 190/2012 attribuisce agli organi di indirizzo politico-amministrativo - Rettore, Senato accademico e Consiglio di amministrazione per le rispettive competenze - un ruolo centrale e determinante nella definizione degli obiettivi strategici dell'Ateneo, anche in relazione alla prevenzione della corruzione e, in particolare, per la promozione di più elevati livelli di trasparenza.

La cultura della legalità e della trasparenza dell'azione amministrativa costituisce un elemento di rilevanza strategica e, in quanto tale, è tradotta in obiettivi di *performance* organizzativa, come meglio descritto nel paragrafo 3, "*Performance*", cui si rimanda per ulteriori approfondimenti.

In particolare, la prevenzione della corruzione e l'attuazione della trasparenza sono declinati in due distinti obiettivi concernenti, rispettivamente, la definizione e l'attuazione di misure organizzative per la promozione dell'etica e della buona amministrazione e la promozione della trasparenza delle attività amministrativo-gestionali.

4.1.2 I soggetti che partecipano al sistema di prevenzione della corruzione

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT)

La figura del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT o "Responsabile") è stata introdotta dalla legge 190/2012, che ne prevede la nomina presso ogni amministrazione.

Al RPCT è attribuito, in via esclusiva, il compito di predisporre la programmazione delle azioni di prevenzione della corruzione.

Il RPCT:

- rappresenta la figura centrale e di raccordo tra gli organi che dettano le strategie e i soggetti che collaborano, a vario titolo, alla programmazione e all'attuazione delle azioni enucleate in funzione di prevenzione della corruzione;
- è il principale interlocutore dell'ANAC in caso di avvio, da parte dell'Autorità, di un procedimento di verifica sull'effettiva applicazione e sull'efficacia delle misure adottate ai fini di prevenzione della corruzione;
- è designato dal Consiglio di amministrazione, che garantisce che il RPCT stesso disponga di funzioni e poteri idonei allo svolgimento dell'incarico in piena autonomia ed effettività.

La Sapienza ha individuato nel Direttore *pro tempore* dell'Area Servizi per la ricerca la figura rispondente a tutti i canoni previsti per svolgere appieno il ruolo di RPCT.

Tra le principali funzioni attribuite al RPCT si segnalano:



- la verifica dell'efficace attuazione delle azioni di prevenzione della corruzione e del corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla vigente disciplina in materia;
- la vigilanza sugli adempimenti previsti dal decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39 (Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190), esercitando poteri di intervento, anche sanzionatorio, nei casi di violazione della disciplina eventualmente emersi;
- la gestione delle segnalazioni pervenute nell'ambito della disciplina del cd. *whistleblowing*;
- la segnalazione all'organo di indirizzo e al Nucleo di Valutazione di Ateneo, in qualità di Organismo indipendente di valutazione, di eventuali disfunzioni sull'attuazione delle misure di prevenzione e la conseguente indicazione all'Ufficio di disciplina dei nominativi dei dipendenti che non hanno attuato le sopradette misure (L. 190/2012, art. 1, comma 7).

Struttura di supporto operativo al RPCT

Per permettere al RPCT di svolgere il proprio ruolo con autonomia ed effettività è stato istituito il Settore Misure anticorruzione e trasparenza amministrativa.

Con riferimento alle attività che il RPCT è chiamato a svolgere, il Settore garantisce supporto:

- nelle attività di aggiornamento della presente sottosezione e dei relativi allegati;
- nell'attività di gestione del rischio corruttivo;
- nel monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione e di trasparenza, proponendo, ove ritenuto necessario, specifiche modalità di svolgimento di verifiche, ispezioni e controlli sull'applicazione delle stesse;
- nelle attività istruttorie avviate dal RPCT in caso di segnalazioni su violazioni di norme comportamentali o riconducibili all'attuazione delle misure di prevenzione e nell'ambito dell'istituto del *whistleblowing*;
- su eventuali istanze di accesso civico "semplice" pervenute al RPCT ai sensi dell'art. 5, comma 1, del d.lgs. 33/2013, e di riesame di istanze relative all'accesso civico "generalizzato" disciplinato all'art. 5, comma 2, del d.lgs. 33/2013.

Per l'attuazione di tutti gli adempimenti - nell'ambito degli appalti - connessi all'iscrizione nell'Anagrafe unica dell'amministrazione (AUSA), è stato individuato il Responsabile dell'Anagrafe per la stazione appaltante di ateneo (RASA), appositamente incaricato con Disposizione direttoriale n. 3180/2025.

Struttura organizzativa della Sapienza in funzione di "network anticorruzione"

Le direttrici e i direttori delle Aree dell'Amministrazione centrale, per l'Area di rispettiva competenza:



- partecipano al processo di gestione del rischio effettuando attività di analisi, di valutazione, di proposta e definizione delle misure di prevenzione;
- collaborano con il RPCT nella fase di monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione;
- assicurano l'osservanza del Codice di cui al D.P.R. n. 62/2013 e del Codice etico e di comportamento di Sapienza Università di Roma, adottato con D.R. n. 3430/2022 del 28.11.2022, da parte del personale assegnato all'Area di competenza, attivando tutte le azioni previste in caso emergano violazioni;
- svolgono attività informativa nei confronti del RPCT.

Le/i presidi di Facoltà, le direttrici e i direttori dei Dipartimenti e dei Centri interdipartimentali di ricerca, di ricerca e servizi e di servizi, coadiuvati dai Responsabili amministrativi (RA):

- partecipano al processo di gestione del rischio individuando e proponendo le misure di prevenzione relative ai processi di competenza;
- assicurano la qualità, l'integrità, il costante aggiornamento, la completezza, l'omogeneità, nonché la facile accessibilità delle informazioni, sotto il coordinamento del RPCT, ai fini degli adempimenti di cui al d.lgs. 33/2013 e ss.mm.ii.;
- assicurano l'osservanza del Codice di comportamento di cui al D.P.R. n. 62/2013 e del Codice etico e di comportamento di Sapienza Università di Roma, adottato con D.R. n. 3430/2022 del 28.11.2022, da parte del personale assegnato alla struttura, attivando tutte le azioni previste in caso emergano violazioni;
- svolgono attività informativa nei confronti del RPCT, segnalando tempestivamente al RPCT medesimo ogni anomalia riscontrata, anche sotto il profilo della mancata attuazione delle misure previste nella presente Sottosezione, proponendo eventuali azioni correttive.

Le/i dipendenti:

- possono essere coinvolte/coinvolti nel processo di gestione del rischio, sotto il coordinamento della rispettiva direttrice/del rispettivo direttore di Area, della/del preside, della direttrice/direttore di dipartimento e del centro;
- assicurano la collaborazione al RPCT, garantendo ogni comunicazione di dati o di informazioni richiesta; sotto tale profilo, si evidenzia che la mancata collaborazione alle richieste del RPCT da parte delle dipendenti/dei dipendenti è suscettibile di essere sanzionata disciplinarmente;
- segnalano eventuali situazioni di illecito al proprio superiore gerarchico di cui siano venuti a conoscenza, nonché ogni altra fattispecie rilevante ai fini della prevenzione della corruzione.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo (NVA) svolge nelle Università – tra le altre - le funzioni attribuite dal d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. all'Organismo indipendente di valutazione (OIV).

Tale organo ha acquisito – soprattutto con le più recenti modifiche alla disciplina del d.lgs. 33/2013 e della legge 190/2012 - un ruolo maggiormente incisivo nel processo di attuazione delle azioni di prevenzione della corruzione e, in particolar modo, nell'attuazione degli obblighi di pubblicazione imposti dal “decreto trasparenza”.



Sotto lo specifico aspetto della realizzazione del sistema di prevenzione della corruzione, il Nucleo di valutazione è chiamato a rafforzare il raccordo tra le misure di prevenzione e gli strumenti di miglioramento delle *performance*, a verificare i risultati delle attività svolte ricevendo anche le eventuali segnalazioni, da parte del Responsabile, di disfunzioni sull'attuazione delle azioni di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

Il Nucleo di valutazione, inoltre:

- verifica che nella misurazione e valutazione delle performance si tengano in considerazione gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e, in particolar modo, gli obiettivi di trasparenza;
- verifica, inoltre, che la programmazione delle azioni di prevenzione della corruzione e di trasparenza sia coerente con gli obiettivi strategico – gestionali al fine della validazione della Relazione sulla performance;
- con particolare riferimento al processo di gestione del rischio corruttivo, il Nucleo di valutazione offre un supporto metodologico al RPCT;
- esprime parere obbligatorio sul Codice etico e di comportamento;
- attesta, a cadenza annuale e in base alle modalità di volta in volta indicate dall'ANAC con apposita delibera, l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza.

Sotto il profilo collaborativo nei confronti del RPCT, l'Ufficio procedimenti disciplinari (UPD) ha uno specifico ruolo nell'ambito della predisposizione e dell'aggiornamento del Codice Etico e di comportamento.

Cura l'esame delle segnalazioni di violazioni delle norme comportamentali e, in collaborazione con l'Area Organizzazione e sviluppo professionale (AOSP), la raccolta dei dati sulle condotte illecite accertate e sanzionate.

Il *network* di cooperazione, coordinamento e dialogo instaurato con i soggetti e gli organi sopra indicati permette al RPCT di essere informato su eventuali criticità emerse in fase di attuazione delle misure, di eventuali fatti corruttivi tentati o realizzati all'interno dell'apparato organizzativo dell'Ateneo, e di eventuali rilievi o contestazioni sull'inadempimento degli obblighi di pubblicazione.

4.2 Il sistema di gestione del rischio corruttivo

Il processo di *risk management* – funzionale alla individuazione delle misure più adeguate a ridurre il rischio che si verifichino ipotesi di corruzione - segue un *iter* articolato in tre fasi fondamentali:

1. **analisi del contesto**, svolta sotto due punti di vista, 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);
2. **valutazione del rischio**, (identificazione, analisi, ponderazione), che rappresenta la fase centrale per la determinazione del livello di rischio delle attività;



3. **trattamento del rischio**, che si realizza nell'attività di identificazione delle misure di prevenzione, con la relativa programmazione temporale di adozione e attuazione.

4.3 Analisi del contesto

4.3.1 Il contesto esterno

L'analisi del contesto esterno è finalizzata all'individuazione delle caratteristiche dell'ambiente e del territorio in cui l'Università opera al fine di valutare l'eventuale incidenza di tali fattori sul rischio di fenomeni corruttivi all'interno dell'organizzazione. Il principio di buon andamento dell'azione amministrativa e l'imparzialità dei comportamenti dei soggetti operanti nell'Ateneo possono essere influenzati da elementi specifici del contesto territoriale, nonché da dinamiche di natura culturale, economico-sociale e criminologica.

Per la definizione di misure preventive e correttive idonee, è stata condotta un'attività di acquisizione e analisi di dati, informazioni e statistiche contenute in documenti, relazioni e report ufficiali elaborati da istituzioni competenti, con riferimento a fenomeni di criminalità e corruzione. Tale attività ha consentito di individuare gli elementi suscettibili di incidere sulla gestione interna dei processi, dei procedimenti e delle attività dell'Ateneo.

In particolare, sono stati esaminati dati riferiti ai livelli nazionale, regionale e locale, con successiva identificazione dei settori maggiormente esposti a fenomeni corruttivi e potenzialmente rilevanti per la realtà della Sapienza. L'obiettivo è valutare l'impatto di tali fattori e definire, in ultima istanza, eventuali misure di intervento in chiave programmatica.

In merito agli indici di corruzione percepita, il posizionamento dell'Italia nella classifica elaborata da *Transparency International* evidenzia un dato significativo: nel rapporto 2024, il Paese si colloca al 52° posto, in calo rispetto al 42° dell'anno precedente, con un punteggio pari a 54. Tale risultato segna una diminuzione di due punti, interrompendo una tendenza di crescita costante registrata negli anni precedenti. Il punteggio rimane comunque inferiore alla media dell'Unione Europea, che si attesta a 65. È opportuno sottolineare che questa graduatoria, pur offrendo un'importante indicazione sul fenomeno, si basa sull' "Indice di percezione della corruzione", il quale riflette valutazioni soggettive e non direttamente quantificabili.

L'analisi dei dati relativi alla Provincia e al Comune di Roma evidenzia la significativa esposizione della Capitale a fenomeni criminali connessi alla corruzione. La complessità della criminalità nel territorio romano, provinciale e regionale si manifesta non solo attraverso dinamiche riconducibili alle mafie, ma soprattutto mediante pratiche corruttive e sistemi illeciti consolidati.

I dati sul contrasto alla corruzione nel Lazio⁷⁹ mostrano che, nel triennio 2019-2021, sono stati avviati **1.537 procedimenti per reati di corruzione**. A tale quadro si aggiunge l'analisi del report pubblicato a maggio 2024 dal **Dipartimento della Pubblica Sicurezza** –

⁷⁹ Vedi VI e VII rapporto "Mafie nel Lazio" relativi agli anni 2020/2021 e primo semestre 2022



Direzione Centrale della Polizia Criminale del Ministero dell'Interno, che esamina l'evoluzione del fenomeno corruttivo a livello nazionale, individuando le aree geografiche maggiormente interessate. Il documento prende in considerazione un arco temporale esteso (2004-2023), con un focus specifico sul triennio 2021-2023.

Dal report emerge un andamento oscillante dei reati corruttivi. Nell'ultimo triennio si registra una flessione per la **concussione** (artt. 317 e 319-quater c.p.), per i **reati corruttivi** (artt. 318, 319, 319-ter, 320, 321, 322 e 346-bis c.p.) e per l'**istigazione alla corruzione** (art. 322 c.p.). Per quanto riguarda il **peculato** (artt. 314 e 316 c.p.), si osserva una tendenza decrescente a partire dal 2012, con un picco nel 2019 e un lieve incremento nel 2023.

Considerando complessivamente i reati analizzati, il fenomeno risulta maggiormente concentrato nelle regioni centro-meridionali, con particolare incidenza in alcuni capoluoghi (Milano, Napoli, Palermo e Bari) e, soprattutto, nella **Città Metropolitana di Roma Capitale**.

Ponendo in relazione i dati citati alla realtà della Sapienza, emerge una corrispondenza con gli ambiti individuati nella Legge n. 190/2012 come "aree a maggior rischio di corruzione" e che, in quanto tali, sono stati trattati con misure di prevenzione a livello normativo. Si pensi alle norme relative alle procedure di gara, alle disposizioni relative al sistema di autorizzazioni per lo svolgimento di incarichi extraistituzionali ed alle norme finalizzate al contrasto di situazioni di conflitto di interessi.

L'attuazione delle sopradette misure è descritta nel paragrafo relativo alle misure generali.

In questa sede, possono essere ricordate sinteticamente le norme previste dal Codice etico e di comportamento della Sapienza che vietano, tra l'altro, l'accettazione di regali e disciplinano, nel caso, l'*iter* per la restituzione, quelle che prevedono l'onere di comunicare situazioni di conflitto di interessi, anche potenziale, rispetto all'attività svolta dal dipendente, e le disposizioni sull'astensione nei casi di conflitto, anche potenziale, di interessi.

4.3.2 Il contesto interno

L'analisi del contesto interno viene condotta sotto un duplice profilo: da un lato, quello inerente alla struttura organizzativa dell'Amministrazione; dall'altro, quello relativo alla mappatura dei processi organizzativi, con particolare riferimento all'aspetto gestionale.

La mappatura riveste un ruolo strategico nell'ambito delle azioni di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza, poiché consente di valutare il grado di esposizione al rischio delle attività che compongono ciascun processo. Tale valutazione permette, conseguentemente, di individuare e adottare misure specifiche di mitigazione e trattamento del rischio.

Profilo organizzativo dell'Ateneo

Le informazioni relative alla struttura organizzativa dell'Ateneo trovano descrizione nel successivo capitolo 5 "Struttura organizzativa", alla quale, pertanto, si rimanda per ogni approfondimento.



Di seguito sono indicati, sinteticamente, i dati maggiormente rilevanti e funzionali alla rappresentazione delle attività di gestione del rischio svolte.

La Direzione generale risulta articolata in Aree presiedute da dirigenti - direttrici e direttori di Area - a cui compete, nell'ambito del *budget* assegnato, la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa, mediante autonomi poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo.

AREA ORGANIZZATIVA	ACRONIMO
Area terza e quarta missione	ARTEQ
Area Legale	AREL
Area Servizi alle strutture di Ateneo	ASTRA
Area Contabilità, finanza e stipendi	ARCOFIS
Area Gestione edilizia	AGE
Area Servizi per la didattica e il diritto allo studio	ARDIS
Area Organizzazione e sviluppo professionale	AOSP
Area Patrimonio e sostenibilità	ARPS
Area Servizi agli studenti	ARSS
Area Servizi per la ricerca	ASER
Area Supporto strategico e offerta formativa	ASOF
Centro InfoSapienza	CINFO

Le attività didattiche, di ricerca e di terza missione sono svolte - conformemente alla vigente disciplina normativa e allo Statuto di Ateneo e per i rispettivi ambiti - dalle Facoltà, dai Dipartimenti e dai Centri interdipartimentali di ricerca, di ricerca e servizi, e di servizi (d'ora in poi "Centri") istituiti presso la Sapienza, che costituiscono Centri di spesa dotati di autonomia amministrativo-contabile.

Le suddette Strutture sono destinatarie delle misure di prevenzione e degli obblighi di trasparenza amministrativa e, pertanto, partecipano a tutti gli effetti alle strategie di prevenzione della corruzione.

Profilo gestionale: la mappatura dei processi organizzativi

La mappatura dei processi organizzativi rappresenta l'elemento informativo necessario per svolgere l'attività di gestione del rischio corruttivo. La mappatura, infatti, offre un quadro generale dei processi svolti all'interno dell'organizzazione, ed è stata effettuata a livello analitico, con individuazione delle attività (*step*) che si susseguono cronologicamente nell'ambito di ciascun processo.

I processi mappati sono collegati alle aree di rischio di cui al PNA 2019-2021 (p. 19 e p. 26) di seguito evidenziate: Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario; Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;



Contratti pubblici; Acquisizione e gestione del personale; Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio; Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni; Incarichi e nomine; Affari legali e contenzioso; Gestione delle attività di ricerca; Gestione della didattica; Reclutamento dei docenti; Gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne; Gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università.

4.4 La valutazione del rischio

L'attività di valutazione del rischio comprende tre sottofasi, descritte nei paragrafi che seguono.

Identificazione del rischio

L'attività di identificazione del rischio consiste nell'individuare, per ciascuna fase del processo analizzato, il potenziale "rischio corruttivo", ossia l'evento che, anche solo in via ipotetica, potrebbe manifestarsi. Al fine di agevolare tale rilevazione, è stato predisposto un catalogo di "eventi rischiosi", riportato di seguito.

CATALOGO DELLE CATEGORIE DI EVENTI RISCHIOSI	
1.	Elusione delle procedure di svolgimento delle attività/ di controllo
2.	Uso improprio o distorto della discrezionalità
3.	Alterazione/manipolazione/utilizzo improprio delle informazioni o della documentazione
4.	Conflitto di interessi
5.	Rivelazione di notizie riservate/violazione del segreto d'ufficio
6.	Pilotamento di procedure/attività ai fini della concessione di privilegi/favori
7.	Alterazione (+/-) dei tempi
8.	Eventuale altra categoria individuata (<i>da specificare</i>)

Analisi del rischio

Conformemente alle indicazioni fornite nel PNA2019 in merito all'adozione del metodo basato su un approccio qualitativo di valutazione del rischio, la fase dell'analisi è stata condotta considerando appositi "indicatori di rischio" (*key risk indicators*), strumentali alla individuazione di un livello di rischio non più associato a parametri numerici, ma articolato in tre parametri di natura ordinale, di livello progressivamente crescente: (irrilevante), basso, medio, alto.

Come rappresentato nei precedenti documenti, il metodo qualitativo di valutazione del rischio è stato adottato in sede di prima applicazione nel 2020, sui processi delle Aree dell'Amministrazione centrale.

A tal fine, sono stati elaborati sei indicatori, ciascuno corredato di specifici quesiti, le cui risposte – fornite dalle direttrici e dai direttori di Area – hanno consentito la formulazione di un giudizio sul livello di rischio.



In particolare, gli indicatori denominati **“Livello di interesse esterno e impatto economico”** e **“Opacità nella gestione del processo che interessa più strutture”** sono stati utilizzati per la valutazione del processo nel suo complesso. Per l’analisi dei singoli step (attività) di ciascun processo, si è fatto ricorso agli ulteriori indicatori (dal n. 3 al n. 6), anch’essi associati a domande mirate.

	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?	

Il giudizio, adeguatamente motivato, è stato sintetizzato con uno dei parametri valutativi adottati: irrilevante, basso, medio, alto. I risultati così elaborati sono stati sottoposti al RPCT, giungendo alla definizione del livello di rischio definitivo: irrilevante, basso, medio, alto. Nel 2022 è stato effettuato un aggiornamento dell’attività di analisi del rischio nella prospettiva di migliorare gradualmente il livello qualitativo della gestione del rischio corruttivo, anche a seguito di una generale rivisitazione dei processi operata nel corso del 2021 dalle Aree dell’amministrazione centrale.

In tale sede è stato confermato il metodo “qualitativo”, estendendo la valutazione a tutti gli step di ciascun processo mappato. In fase di gestione del rischio sono state proposte i medesimi indicatori di rischio già riformulati nel 2021.

Nel 2023 la Direzione Generale ha ridefinito la struttura organizzativa di Sapienza rispetto alla precedente riorganizzazione, risalente al maggio 2013, creando i presupposti per dare maggiore impulso alla realizzazione del Piano Strategico di Sapienza.

A distanza di un anno e mezzo dall’avvio della nuova organizzazione e tenuto conto del recente riesame del Sistema di Governo, approvato dal Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 22.10.2024, si è valutato di predisporre una parziale revisione e messa a punto dell’organizzazione al fine di intervenire tempestivamente sulle aree di miglioramento individuate in sede di riesame, rendendola più funzionale agli obiettivi del Piano Strategico 2022-2027.

Pertanto, in data 1.01.2025 è stato avviato il riassetto dei servizi di Ateneo per processi al fine di migliorare le performance gestionali dell’Ateneo sotto il profilo dell’efficienza, dell’efficacia e della semplificazione dei processi attuali e futuri, con la riduzione del numero delle Aree dell’Amministrazione Centrale da quattordici a dodici.



Si ricorda inoltre che, nell'ambito del “Progetto di digitalizzazione e reingegnerizzazione dei servizi”, obiettivo del PIAO 2022-2024, è stato istituito il Gruppo di lavoro per lo sviluppo della digitalizzazione, nominato con DD n. 1923/2022 composto da un referente per ciascuna Area dell'amministrazione centrale. Il progetto di digitalizzazione ha l'obiettivo di semplificare e rendere più efficienti e integrati i processi amministrativi della Sapienza.

Il GdL citato ha avviato da dicembre 2022, attraverso l'utilizzo di una metodologia di lavoro collaborativa e il supporto di soluzioni tecnologiche innovative, l'attività di mappatura dei processi, fase propedeutica all'avvio della fase di digitalizzazione. Il GdL, oltre ad aver svolto un'intensa attività formativa, ha lavorato alla mappatura di 785 processi dell'Area amministrativa centrale e successivamente alla loro ottimizzazione, revisione e razionalizzazione. La mappatura così descritta ha permesso ad ogni Area di individuare in modo certo i propri procedimenti, correlati a strumenti, attività, attori coinvolti, fasi, responsabili; è stato, quindi, possibile svolgere la classificazione dei processi definendone la rilevanza esterna o interna.

È stato contemporaneamente sviluppato un cruscotto di gestione e monitoraggio, "Chàrtis", che realizza una piattaforma tecnologica finalizzata alla raccolta strutturata del dataset informativo dell'architettura dei processi che consente di poter analizzare in modo puntuale i dati riconoscendone il loro valore strategico per la definizione delle decisioni dell'amministrazione e del Governo di Sapienza.

Ponderazione del rischio

La ponderazione consiste nel considerare il rischio (l'evento rischioso) alla luce dell'analisi e nel raffrontarlo con altri rischi, per decidere le priorità e le urgenze di trattamento. L'obiettivo della ponderazione del rischio è di *«agevolare, sulla base degli esiti dell'analisi del rischio, i processi decisionali riguardo a quali rischi necessitano un trattamento e le relative priorità di attuazione»*.

Alla luce delle dimensioni e della complessità gestionale e organizzativa della Sapienza Università di Roma non è preso in considerazione, ai fini del trattamento, il livello di rischio “(irrelevante)”. Nel PIAO 2022 e 2023 è stato ritenuto che i rischi classificati come maggiori o uguali di “basso” dovessero essere destinati a trattamento con misure specifiche.

A partire dal 2024 sono stati destinati a trattamento con misure specifiche i rischi classificati come maggiori o uguali di “medio”.

Parimenti, nel 2026, i rischi classificati come maggiori o uguali di “medio” saranno trattati con misure specifiche.

4.5 Il trattamento del rischio

Strettamente collegato all'attività di ponderazione, è il trattamento del rischio, che rappresenta la fase conclusiva del processo di *risk management* e che si sostanzia nell'individuazione delle azioni ritenute idonee a ridurre il livello di rischio rilevato nelle fasi precedenti (misure di prevenzione).



In tale fase viene effettuata un'attività di individuazione, progettazione e programmazione delle misure di prevenzione.

4.5.1 Programmazione delle attività correlate alla gestione del rischio

La gestione del rischio corruttivo - come sopra descritta - costituisce l'attività centrale del sistema di prevenzione della corruzione, che consente di programmare le misure di prevenzione generali e specifiche, e conseguentemente svolgere l'attività di monitoraggio sull'attuazione delle misure.

Nel corso del 2026, in continuità con il precedente anno, si procederà ad un progressivo e graduale aggiornamento dell'attività di valutazione del rischio degli step dei processi il cui rischio è già stato classificato come maggiore o uguale di "medio" (step già rappresentati nell'Allegato 2 "Scheda di programmazione delle misure di prevenzione specifiche") tenuto conto del riassetto dei servizi che ha interessato l'Amministrazione nel 2025.

In riferimento alla complessa attività di mappatura dei processi delle Facoltà, dei Dipartimenti e dei Centri, ai fini della valutazione dei rischi, si procederà anche nel 2026, così come avvenuto per il 2023, 2024 e 2025 a sottoporre a valutazione del rischio taluni processi relativi alle aree a rischio corruttivo (L. 190/2012, art. 1, comma 16).

4.6. Misure di prevenzione della corruzione

Le misure di prevenzione costituiscono l'insieme delle attività ritenute più idonee a mitigare il livello di rischio emerso in sede di valutazione. Esse si distinguono in due categorie: "generali" e "specifiche".

Le misure generali hanno carattere trasversale e incidono sull'intera organizzazione, influenzando sul sistema complessivo di prevenzione della corruzione. Le misure specifiche, invece, intervengono in maniera mirata su determinati rischi individuati nella fase di analisi, esercitando un impatto diretto su problematiche circoscritte.

Di seguito si riportano le principali tipologie di misure di prevenzione (generali e/o specifiche) individuabili: controllo; trasparenza; definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento; regolamentazione; semplificazione; formazione; sensibilizzazione e partecipazione; rotazione; segnalazione e protezione; disciplina del conflitto di interessi; regolazione dei rapporti con i "rappresentanti di interessi particolari" (*lobby*).

4.7 Le misure generali

Le misure generali, in quanto espressamente previste dalla normativa, devono essere obbligatoriamente adottate dalle amministrazioni destinatarie.

La Sapienza ha dato attuazione alle suddette misure, coerentemente alle previsioni normative che le disciplinano.



Oltre alle misure generali prescritte dalla normativa, la Sapienza introduce e integra nel proprio ordinamento misure generali a carattere trasversale, calibrate in relazione alle Aree di rischio concernenti i processi maggiormente esposti, al fine di garantire un presidio più efficace e sistematico.

Nei paragrafi che seguono sono illustrate, con riferimento alle singole misure, le attività realizzate dall'Ateneo e quelle programmate per l'anno di riferimento. In ciascun paragrafo sono presenti appositi box, al fine di coordinare la presente parte testuale con la programmazione rappresentata in forma tabellare nell'Allegato 1 e con le correlate attività di monitoraggio sull'attuazione delle misure, indicate in dettaglio nell'Allegato 4.

4.7.1. Il Codice etico e di comportamento

L'Ateneo ha adottato, con D.R. n. 3430/2022 del 28.11.2022, il "*Codice etico e di comportamento di Sapienza Università di Roma*" (anche "Codice") che ha sostituito e abrogato i precedenti Codice Etico di Ateneo, emanato con D.R. n. 1636 del 23 maggio 2012 e Codice di Comportamento dei dipendenti della Sapienza, emanato con D.R. n. 1528 del 27 maggio 2015.

Il Codice integra e specifica le norme comportamentali previste nel Codice di comportamento nazionale rappresentato dal D.P.R. n. 62/2013.

Le disposizioni del Codice etico e di comportamento si applicano a tutti i membri della comunità accademica, ossia al personale docente (professori e ricercatori), ai dirigenti, al personale tecnico-amministrativo e agli studenti, nei limiti delle specifiche disposizioni applicabili alle rispettive categorie di destinatari e in quanto compatibili:

- a tutti i soggetti che intrattengono rapporti con l'Ateneo e, in particolare, ai collaboratori o consulenti, con qualsiasi tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo, ivi inclusi gli incarichi di didattica ai sensi dell'art. 23 della legge 30 dicembre 2010, n. 240 (Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario);
- ai collaboratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrici di beni o servizi che realizzano opere in favore dell'Amministrazione;
- ai titolari di contratti di assegni di ricerca di cui all'art. 22 della legge 240/2010;
- ai titolari di borse di studio e di ricerca;
- agli studenti titolari di contratti di collaborazione a tempo parziale ex art 11 d.lgs 68/2012 (150 ore);
- a ogni altro soggetto non ricompreso nelle categorie sopramenzionate a cui la normativa estenda l'applicazione del D.P.R. 62/2013 e del "*Codice etico e di comportamento di Sapienza Università di Roma*".

Tra le principali norme previste nel Codice si evidenziano:



- il divieto di accettare regali e altre utilità oltre una determinata soglia economica, con indicazione - ove ne ricorrano le circostanze - di un preciso *iter* da seguire che prevede la comunicazione tempestiva di quanto accaduto al RPCT, e la consegna all'Ufficio Economato e Gestione Beni e Servizi di quanto ricevuto, in caso non sia stato possibile il rifiuto;
- il dovere di comunicare i rapporti di collaborazione, diretti e/o indiretti, con soggetti privati, in qualunque modo retribuiti, che il dipendente abbia avuto negli ultimi tre anni;
- il dovere di astenersi dal prendere o dal partecipare all'adozione di decisioni o dal compiere attività in situazioni di conflitto di interessi, anche potenziale;
- specifici doveri di rispetto della normativa e delle misure di prevenzione della corruzione;
- doveri di collaborazione e di comunicazione di informazioni o dati richiesti dal RPCT;
- precisi doveri a garanzia del rispetto dei principi di trasparenza, che si realizzano in prima istanza assicurando la tracciabilità nei processi decisionali del flusso informativo finalizzato alla pubblicazione;
- doveri di condotta nei rapporti privati, oltre che in servizio, nei rapporti con il pubblico e con i mezzi di informazione.

Sono inoltre previsti specifici obblighi rivolti alle direttrici e ai direttori di Area, alle/ai presidi di Facoltà, alle direttrici e ai direttori dei Dipartimenti e dei Centri per le rispettive competenze (art. 23).

La conoscibilità dei Codici - nazionale e di Ateneo - da parte delle/dei presidi di Facoltà, delle direttrici e dei direttori dei Dipartimenti e dei Centri, delle direttrici e dei direttori di Area, del personale tecnico-amministrativo, delle collaboratrici e dei collaboratori e consulenti a qualsiasi titolo, anche professionale, nonché delle imprese fornitrici di beni o servizi che realizzano opere a favore dell'amministrazione, è assicurata con la trasmissione e con la sottoscrizione di presa visione all'atto della formalizzazione dei relativi contratti.

Il RPCT verifica la diffusione della conoscenza delle disposizioni dei Codici, avvalendosi dei responsabili di struttura per il monitoraggio annuale sulla loro attuazione.

In coordinamento con l'Area Organizzazione e sviluppo professionale (AOSP), il predetto organizza attività formative e di aggiornamento rivolte al personale, al fine di elevare la sensibilizzazione sui temi di etica e legalità.

La vigilanza sull'applicazione dei Codici è svolta, per quanto di rispettiva competenza, dalle direttrici e dai direttori delle aree, dalle/dai presidi di Facoltà, dalle direttrici e dai direttori dei Dipartimenti e dei Centri, dai responsabili di posizioni organizzative nonché dal RPCT e dall'Ufficio procedimenti disciplinari (UPD).

La violazione delle norme previste nei Codici costituisce fonte di responsabilità disciplinare, accertata all'esito di procedimento disciplinare.



Il “Codice di comportamento dei dipendenti pubblici” ed il “Codice etico e di comportamento di Sapienza Università di Roma” sono pubblicati sul sito internet nella Sezione “Amministrazione trasparente – Disposizioni generali – Atti generali”⁸⁰.

Nel 2026 si proseguirà l’attività di aggiornamento del Codice Etico e di Comportamento di Sapienza, apportando le integrazioni e/o le modifiche ritenute necessarie, al fine di recepire le novità normative intervenute e quelle di cui al nuovo “Codice di condotta per la tutela della dignità delle persone e per la prevenzione delle molestie”, emanato con D.R. n. 3485 del 3.12.2025.

CODICE DI COMPORTAMENTO → Misura 1 (cfr. All. 1)

Attività di monitoraggio sul rispetto del Codice

Il RPCT monitora a cadenza periodica il rispetto delle norme, sotto il profilo di eventuali violazioni emerse e accertate all’esito del procedimento disciplinare.

CODICE DI COMPORTAMENTO → Monitoraggio sul rispetto delle norme comportamentali (cfr. All. 4)

CODICE DI COMPORTAMENTO → Monitoraggio sull’attuazione della misura 1 (cfr. All. 4)

4.7.2 Gestione del conflitto di interessi

La gestione del conflitto di interessi (di seguito anche “CdI”) rappresenta espressione dei principi costituzionali di buon andamento e imparzialità dell’azione amministrativa.

La prevenzione di fenomeni corruttivi si realizza anche attraverso l’individuazione e la gestione dei conflitti di interessi.

Si configura una situazione di conflitto di interessi laddove la cura dell’interesse pubblico, cui è preposto il funzionario, potrebbe essere deviata, pregiudicando l’imparzialità amministrativa o l’immagine imparziale dell’amministrazione, per favorire il soddisfacimento di interessi personali del medesimo funzionario o di terzi con cui sia in relazione secondo quanto precisato dal legislatore.

Si tratta, dunque, di una condizione che determina il rischio di comportamenti dannosi per l’amministrazione, a prescindere che ad essa segua o meno una condotta impropria. Il conflitto di interessi è, infatti, definito dalla categoria della potenzialità e la disciplina in materia opera indipendentemente dal concretizzarsi di un vantaggio.

Le disposizioni sul conflitto di interessi fanno riferimento a un’accezione ampia, con particolare riguardo al conflitto di interessi in materia di contratti pubblici di cui all’art. 16 D.Lgs. 36/2023 (nuovo Codice dei contratti pubblici), attribuendo rilievo a posizioni che potenzialmente possono minare il corretto agire amministrativo e compromettere, anche in

⁸⁰ <https://web.uniroma1.it/trasparenza/codice-disciplinare-e-codice-di-condotta>



astratto, il comportamento imparziale del dipendente pubblico nell'esercizio del potere decisionale e in generale della propria attività.

Alle situazioni tipizzate di conflitto di interessi individuate dalle norme e, in particolare, agli artt. 7 e 14 del Codice di comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni di cui al D.P.R. n. 62/2013, si aggiungono quelle fattispecie - identificabili con le *“gravi ragioni di convenienza”*, cui pure fa riferimento lo stesso citato art. 7, ovvero con *“altro interesse personale”*, che potrebbero interferire con lo svolgimento dei doveri pubblici.

In base all'art. 97 della Costituzione italiana, la funzione pubblica deve essere svolta in maniera imparziale e indipendente rispetto ai diversi interessi in gioco. Il funzionario pubblico deve essere neutrale anche rispetto al proprio coinvolgimento. In caso contrario, si ha un CdI che danneggia e mette in pericolo l'imparzialità della pubblica amministrazione.

Il contrasto al CdI è regolato, in via generale, dalle disposizioni contenute dall'art. 6 *bis* della legge 7 agosto 1990, n. 241, a cui si aggiungono quelle più specifiche previste dal D.Lgs. 36/2023 e quelle contenute nel D.P.R. n. 62/2013, le quali trovano puntuali declinazioni nel Codice etico e di comportamento di Sapienza.

Nel Codice etico e di comportamento sono state introdotte delle misure strettamente connesse alla prevenzione del rischio in esame che prevedono l'obbligo, di rilevanza disciplinare, di comunicare ogni situazione che potrebbe prefigurare un conflitto di interessi rispetto alle attività assegnate o alle attività svolte dall'ufficio di afferenza (partecipazioni ad associazioni e organizzazioni, interessi e rapporti di collaborazione).

Alle sopradette norme si aggiungono gli ulteriori e specifici obblighi di comunicazione di partecipazioni azionarie e degli interessi finanziari a carico delle direttrici e dei direttori di Area delle/dei presidi di Facoltà, delle direttrici e dei direttori dei Dipartimenti e dei Centri.

È presente, inoltre, l'obbligo di astensione del dipendente dal compimento di attività che potrebbero rischiare, anche solo astrattamente, di non essere svolte nel rispetto dei principi del buon andamento e dell'imparzialità.

È previsto, altresì, che i professori e i ricercatori, indipendentemente dal regime di impegno, non possono svolgere attività che determinino situazioni di conflitto di interessi, anche potenziale, con Sapienza, con l'obbligo di comunicare ogni situazione a rischio al Responsabile della struttura a cui afferisce.

La Sapienza adotta varie misure atte a contrastare situazioni di CdI, anche potenziale, sia di carattere generale sia di carattere specifico.

Acquisizione delle dichiarazioni di assenza di conflitto di interessi e verifica della veridicità

L'assenza di conflitto di interessi è comunicata con sottoscrizione di un'apposita dichiarazione.

Le dichiarazioni sono acquisite dalle strutture interessate nelle seguenti circostanze:

- all'atto dell'assunzione per i nuovi dipendenti;



- in caso di conferimento di incarico di posizione organizzativa e in caso di assegnazione di personale ad altra Area, Ufficio o Settore o ad altra Struttura;
- in occasione di procedimenti finalizzati all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetti economici (provvedimenti di autorizzazione, concessione, erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari e attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere).

CONFLITTO DI INTERESSI → Misura 2 (Cfr. All. 1)

Acquisizione delle dichiarazioni di assenza di conflitto di interessi e astensione per i titolari di cariche di Ateneo

Con delibera n. 372/2016, il Consiglio di amministrazione ha approvato una serie di misure tese a rafforzare il contrasto a situazioni di conflitto di interessi.

Tra queste, vi è l'obbligo, rivolto a tutti i titolari di cariche di Ateneo (Rettrice, componenti degli Organi di governo, presidi di Facoltà, direttrici/direttori dei Dipartimenti e dei Centri) di sottoscrivere una dichiarazione di:

- insussistenza di situazioni di conflitto di interessi, anche solo potenziale, in relazione alla carica che si sta per assumere;
- impegno ad astenersi dal prendere e dal partecipare all'adozione di decisioni o dallo svolgimento di attività che possano coinvolgere interessi propri o di parenti, di affini entro il secondo grado, del coniuge o di conviventi, oppure di persone con le quali l'interessato abbia rapporti di frequentazione abituale, di soggetti od organizzazioni con cui l'interessato o il coniuge abbia causa pendente o grave inimicizia o rapporti di credito o debito significativi, di soggetti od organizzazioni di cui sia tutore, curatore, procuratore o agente, di enti, associazioni anche non riconosciute, comitati, società o stabilimenti di cui sia amministratore o gerente o dirigente;
- impegno ad astenersi dal prendere decisioni o svolgere attività inerenti alla propria carica/incarico in situazioni di conflitto, anche potenziale, con interessi personali, del coniuge, di conviventi, di parenti, di affini entro il secondo grado e in ogni altro caso in cui esistano gravi ragioni di convenienza;
- impegno ad astenersi da ogni comportamento che, per la posizione ricoperta, possa configurare un'interferenza indebita nell'esercizio di funzioni e compiti che ricadono nella responsabilità di altri soggetti, forzandone le decisioni al fine di trarne vantaggi personali.

Attuazione della misura

Le dichiarazioni sono acquisite al momento dell'assunzione della carica.

CONFLITTO DI INTERESSI PER I TITOLARI DI CARICHE DI ATENEO (Delibera CdA n. 372/2016) → Misura 3 (Cfr. All. 1)



Monitoraggio sull'attuazione della misura

L'attuazione della misura è verificata mediante apposito monitoraggio periodico (cfr. Allegato 4)

CONFLITTO DI INTERESSI → Monitoraggio sull'attuazione della misura 2 (cfr. All. 4)

CONFLITTO DI INTERESSI PER I TITOLARI DI CARICHE DI ATENEO (Delibera CdA n. 372/2016) → Monitoraggio sull'attuazione della misura 3 (cfr. All. 4)

Linee guida in materia di conflitto di interessi

Nell'ottica di una migliore gestione delle situazioni di CdI, anche potenziale, che i componenti della comunità universitaria possono trovarsi a gestire, nel 2024, è stato predisposto il documento metodologico (position paper) preliminare alla definizione di linee guida per la gestione del conflitto di interessi (CdI) nella Sapienza Università di Roma.

Sono state definite, inoltre, sul presupposto di quanto contenuto nel position paper, le “*Linee Guida per la gestione del conflitto di interessi (CdI) nella Sapienza Università di Roma*” e le “*Linee Guida per la gestione del conflitto di interessi nei contratti pubblici nella Sapienza Università Di Roma*”, documenti che sono stati messi in consultazione pubblica, al fine di permettere agli stakeholder interessati di fornire i propri contributi, commenti e osservazioni.

Nel corso del 2025 sono state elaborate le Linee Guida per la gestione e la risoluzione dei conflitti di interesse anche nelle diverse Aree di rischio corruttivo relative alle specifiche discipline di settore, con l'obiettivo di fornire a tutta la Comunità universitaria un quadro chiaro di orientamenti e prescrizioni volto a garantire che, nello svolgimento delle funzioni istituzionali, non intervengano interessi personali o esterni tali da compromettere l'imparzialità dei processi valutativi e delle conseguenti determinazioni.

Attuazione della misura

Nel 2026 le Linee Guida saranno adottate e successivamente diffuse a tutta la Comunità universitaria.

CONFLITTO DI INTERESSI → Misura 2.1 (Cfr. All. 1)

Registro delle astensioni

Nel 2026, La Sapienza istituirà, presso ciascun Centro di responsabilità (Aree/Facoltà/Dipartimenti/Centri), un **Registro di trattamento dei conflitti di interessi**.

Il Registro sarà finalizzato alla gestione e al monitoraggio delle situazioni di conflitto di interessi, attuali o potenziali, in conformità alle disposizioni normative e ai principi di trasparenza e integrità.

Le informazioni contenute negli istituendi Registri saranno **riservate** e l'accesso sarà consentito esclusivamente al superiore gerarchico, al dipendente interessato; al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT).



In caso di trasferimento del dipendente ad altro Centro di responsabilità, le eventuali informazioni presenti nel Registro, relative a conflitti di interessi (potenziali o attuali) che lo riguardano, saranno rese accessibili al superiore gerarchico della nuova struttura, al fine di garantire la continuità nella gestione del rischio.

Attuazione della misura

Invio di una circolare esplicativa a tutti i centri di responsabilità (Aree/Facoltà/Dipartimenti/Centri), unitamente al registro da compilare e da tenere costantemente aggiornato

CONFLITTO DI INTERESSI → Misura 2.2 (Cfr. All. 1)

4.7.3 Inconferibilità e incompatibilità per particolari incarichi e cariche

➤ Inconferibilità di incarichi amministrativi di vertice e dirigenziali

Nel quadro delle misure volte a garantire l'imparzialità dell'azione amministrativa, si inserisce la disciplina prevista dal d.lgs. 39/2013.

Il decreto circoscrive a particolari categorie di soggetti - precisamente coloro ai quali è conferito un "incarico amministrativo di vertice" o "di funzione dirigenziale" - precise situazioni che pregiudicano, ove sussistenti, il conferimento dell'incarico, e determinate situazioni di "incompatibilità" con altri incarichi ricoperti.

Gli atti di conferimento degli incarichi adottati in violazione della vigente disciplina ed i relativi contratti sono nulli.

La Sapienza attua le norme sopra ricordate nel caso di conferimento dell'incarico di Direttrice/Direttore generale - in quanto titolare di un incarico amministrativo di vertice - e delle/dei dirigenti, nonché nei confronti delle/dei docenti che assumono le funzioni di preside di Facoltà, di direttrice/direttore di Dipartimento e direttrice/direttore di Centro.

Attuazione della misura

All'atto del conferimento degli incarichi sopra indicati, viene acquisita apposita dichiarazione di assenza di una situazione di inconferibilità, resa ai sensi del D.P.R. n. 445/2000. L'accertamento della insussistenza di situazioni di inconferibilità è effettuato mediante verifica della veridicità della dichiarazione resa dall'interessato.

Conformemente alle previsioni normative, le suddette dichiarazioni sono pubblicate nella Sezione "Amministrazione trasparente – Personale".

INCONFERIBILITÀ DI INCARICHI AMMINISTRATIVI DI VERTICE E DIRIGENZIALI (D.lgs. n. 39/2013) → Misura 4 – 4.1 (Cfr. All. 1)

➤ Inconferibilità per le cariche di Governance e gli incarichi di collaborazione e consulenza



Al fine di rafforzare il valore delle norme sulla inconferibilità, il Consiglio di Amministrazione ha adottato, con delibera n. 372/2016, una serie di misure ulteriori prevedendo:

- l'inconferibilità delle cariche di Governance in caso di avvenuta condanna, anche con sentenza non passata in giudicato, per uno dei reati previsti dal capo I del titolo II del libro secondo del codice penale e/o per reati per i quali è previsto l'arresto obbligatorio in flagranza ai sensi dell'art. 380 c.p.p.;
- l'inconferibilità di incarichi di consulenza e collaborazione a soggetti esterni all'Ateneo in caso di avvenuta condanna, anche con sentenza non passata in giudicato, per uno dei reati previsti dal capo I del titolo II del libro secondo del codice penale e/o per reati per i quali è previsto l'arresto obbligatorio in flagranza ai sensi dell'art. 380 c.p.p.

Attuazione della misura

La misura è attuata mediante acquisizione di apposita dichiarazione di insussistenza delle situazioni di inconferibilità, resa ai sensi del DPR n. 445/2000.

INCONFERIBILITÀ CARICHE DI GOVERNANCE (Delibera CDA n. 372/2016) → Misura 5 (Cfr. All. 1)

INCONFERIBILITÀ INCARICHI DI COLLABORAZIONE E CONSULENZA (Delibera CDA n. 372/2016) → Misura 6 (Cfr. All. 1)

➤ Inconferibilità di incarichi di collaborazione, consulenza e prestazione occasionale (incarichi di lavoro autonomo)

Con D.R. n. 1645 del 29.05.2019 è stato adottato il “Regolamento per il conferimento di incarichi di lavoro autonomo a soggetti esterni all'Ateneo” che preclude il conferimento degli incarichi sopraindicati ai soggetti che:

- hanno un rapporto di parentela o di affinità, fino al quarto grado compreso, con un professore appartenente alla struttura universitaria conferente l'incarico, ovvero con il Rettore, il Direttore generale o un componente del Consiglio di amministrazione dell'Ateneo;
- si trovano in situazione, anche potenziale, di conflitto di interessi con l'Ateneo;
- che abbiano riportato una condanna, anche con sentenza non passata in giudicato, per uno dei reati previsti dal capo I del titolo II del libro secondo del codice penale e/o per reati per i quali è previsto l'arresto obbligatorio in flagranza ai sensi dell'art. 380 c.p.p., fermi restando tutti gli altri casi previsti dalla legge.

All'adozione del Regolamento sopra citato è seguita l'emanazione di un'apposita Circolare (prot. n. 0082716 del 30.09.2019) relativa alle modalità di verifica dell'insussistenza del conflitto di interessi, al cui rispetto sono tenute tutte le strutture interessate all'attribuzione degli incarichi in oggetto.

Attuazione della misura



La misura è attuata mediante acquisizione di apposita dichiarazione resa dall'interessato.

INCONFERIBILITÀ DI INCARICHI DI LAVORO AUTONOMO "Regolamento per il conferimento di incarichi di lavoro autonomo a soggetti esterni all'Ateneo" → Misure 6.1 (Cfr. All. 1)

Monitoraggio sull'attuazione delle misure

L'attuazione delle misure sopra descritte è verificata rispettivamente:

- su tutti gli incarichi dirigenziali conferiti;
- su tutte le cariche di *Governance* conferite;
- con riferimento agli incarichi di collaborazione e consulenza, è effettuata una verifica su un campione del 5% delle Aree, delle Facoltà, Dipartimenti e Centri.

Alle sopradette attività, si aggiunge il monitoraggio, da parte del RPCT, sull'attuazione del Regolamento sopra citato.

INCONFERIBILITÀ DI INCARICHI AMMINISTRATIVI DI VERTICE E DIRIGENZIALI (D.lgs. n. 39/2013) → Monitoraggio sull'attuazione della misura 4 (Cfr. All. 4)

INCONFERIBILITÀ CARICHE DI GOVERNANCE (Delibera CdA n. 372/2016) → Monitoraggio sull'attuazione della misura 5 (Cfr. All. 4)

INCONFERIBILITÀ DI INCARICHI DI COLLABORAZIONE E CONSULENZA (Delibera CdA n. 372/2016) → Monitoraggio sull'attuazione della misura 6 (Cfr. All. 4)

INCONFERIBILITÀ DI INCARICHI DI LAVORO AUTONOMO → Monitoraggio sull'attuazione della misura 6.1 (Cfr. All. 4)

INCONFERIBILITÀ DI INCARICHI DI LAVORO AUTONOMO → Monitoraggio sul "Regolamento per il conferimento di incarichi di lavoro autonomo a soggetti esterni all'Ateneo" (Cfr. All. 4)

4.7.4 Incompatibilità

Il D.Lgs. 39/2013 contempla una serie di norme finalizzate ad evitare eventuali situazioni di "incompatibilità" in cui potrebbero trovarsi i soggetti a cui viene conferito un incarico dirigenziale o di responsabilità amministrativa di vertice.

La sussistenza delle circostanze di incompatibilità delineate dalla normativa in esame comportano che il soggetto a cui è conferito un incarico debba optare, a pena di decadenza, per uno degli incarichi tra loro incompatibili entro il termine perentorio di 15 giorni decorrenti dalla data di contestazione. In assenza di riscontro, il soggetto decade dall'incarico e il relativo contratto è risolto.

Attuazione della misura

La misura è attuata mediante acquisizione di dichiarazione di assenza di situazioni di incompatibilità con riferimento all'incarico assunto, resa ai sensi del DPR n. 445/2000.



Tale dichiarazione deve essere rinnovata annualmente.

L'accertamento dell'assenza di situazioni di incompatibilità viene effettuato mediante verifica della veridicità della dichiarazione resa dall'interessato.

Le dichiarazioni sono pubblicate nella Sezione "Amministrazione trasparente" del sito internet istituzionale, in conformità alle disposizioni vigenti in materia di trasparenza.

Al fine di garantire il pieno rispetto della normativa, le situazioni di incompatibilità sono richiamate negli atti di interpello per l'attribuzione degli incarichi.

INCOMPATIBILITÀ DI INCARICHI AMMINISTRATIVI DI VERTICE E DIRIGENZIALI (D.lgs. n. 39/2013) → Misure 7 – 7.1 (Cfr. All. 1)

Monitoraggio dell'attuazione della misura

L'attuazione della misura è monitorata a cadenza periodica, ed è verificata su un campione di aree e strutture.

INCOMPATIBILITÀ DI INCARICHI AMMINISTRATIVI DI VERTICE E DIRIGENZIALI → Monitoraggio sull'attuazione della misura 7 (Cfr. All. 4)

4.7.5 Formazione di commissioni e assegnazioni a particolari uffici (art. 35-bis del D.Lgs. 165/2001)

In applicazione alle prescrizioni previste dall'art. 35bis del d.lgs.165/2001 la Sapienza attua una serie di misure.

La norma in esame stabilisce che i soggetti colpiti da una sentenza di condanna, anche non definitiva, per reati contro la pubblica amministrazione, non possano:

- essere nominati componenti di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi, anche con compiti di segreteria;
- essere assegnati, anche con funzioni direttive, a uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici o privati;
- fare parte di commissioni di gara per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, e per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici di qualunque genere.

Attuazione della misura

La misura è attuata mediante l'acquisizione della dichiarazione ai sensi del DPR n. 445/2000, all'atto del conferimento dell'incarico e per gli eventuali rinnovi dell'assegnazione agli uffici, e la conseguente attività di verifica della sussistenza di eventuali precedenti penali a carico dei dipendenti e/o dei soggetti cui l'Ateneo intende conferire gli incarichi sopra indicati.



Nell'ottica di rendere più efficienti i processi di competenza, dal 2014 l'Area Legale (AREL), si è dotata di un servizio informatico centralizzato per la gestione e la verifica dei carichi pendenti.

INCONFERIBILITÀ AI SENSI DELL'ART. 35BIS D.lgs. n. 165/2001 → Misure 8 – 8.1 e 8.2
(Cfr. All. 1)

Monitoraggio dell'attuazione della misura

L'attuazione della misura è monitorata a cadenza periodica ed è verificata su un campione di aree e strutture.

INCONFERIBILITÀ AI SENSI DELL'ART. 35BIS D.lgs. n. 165/2001 → Monitoraggio sull'attuazione della misura 8 (Cfr. All. 4)

4.7.6 Misure relative allo svolgimento di attività e di incarichi extra-istituzionali

La Legge anticorruzione è intervenuta ad integrare la disciplina relativa allo svolgimento di incarichi e prestazioni non compresi nei doveri d'ufficio dei dipendenti pubblici, prevista dall'art. 53 del d.lgs. 165/2001, introducendo la preclusione all'autorizzazione nei casi in cui emergano situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi.

Attuazione della misura

Al fine di dare compiuta attuazione alla norma, Sapienza ha adottato il "*Regolamento in materia di incarichi extra-istituzionali delle professoressse, dei professori, delle ricercatrici e dei ricercatori dell'Università di Roma 'La Sapienza'*", emanato con D.R. 2538/2020.

All'emanazione del Regolamento ha fatto seguito un'apposita circolare esplicativa della procedura di presentazione delle richieste ai fini autorizzatori (prot. n. 96083 del 28.12.2020).

Al fine di agevolare la gestione degli incarichi autorizzati al personale docente, inoltre, è stato attivato nel 2021 un Repertorio degli incarichi extra-istituzionali, per la cui corretta gestione è stata emanata apposita circolare (prot. n. 90723 del 03.11.2021).

Alla luce delle novità normative intervenute (cfr. D.L. n. 44 del 22 aprile 2023, recante "Disposizioni urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche", c.d. Decreto Rafforzamento, convertito con la L. n. 74 del 21 giugno 2023) è stato predisposto il nuovo testo del Regolamento in materia di incarichi extraistituzionali delle professoressse, dei professori, delle ricercatrici e dei ricercatori dell'Università di Roma 'La Sapienza', che a seguito del vaglio della Governance di Ateneo, verrà sottoposto all'approvazione degli Organi Collegiali.

Con riferimento al personale tecnico-amministrativo, il vigente "*Regolamento sul rilascio delle autorizzazioni allo svolgimento di attività extra-istituzionali per il personale tecnico-amministrativo*", adottato dalla Sapienza con D.D. n. 496/2009 ed integrato da ulteriori direttive emanate con disposizione n. 3599/2014, è stato revisionato nel 2025.



Il nuovo Regolamento in materia di incarichi extraistituzionali del personale tecnico-amministrativo e dei Dirigenti predisposto in ossequio alla normativa di settore, così come modificata dai diversi interventi legislativi succedutisi nel tempo, entro il 31.12.2026, sarà sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

INCARICHI EXTRAISTITUZIONALI PROFESSORI E RICERCATORI → Misura 9 (Cfr. All. 1)

INCARICHI EXTRAISTITUZIONALI PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO E DIRIGENTI → Misura 10 (Cfr. All. 1)

Monitoraggio sull'attuazione della misura

Il rispetto delle norme che disciplinano il sistema autorizzatorio è monitorato periodicamente dal RPCT.

SVOLGIMENTO DI ATTIVITÀ/INCARICHI EXTRA-ISTITUZIONALI → Monitoraggio sul rispetto delle vigenti disposizioni previste dall'Ateneo (Regolamenti) (Cfr. All. 4)

4.7.7 I divieti post-employment (pantouflage)

La misura del cd. *pantouflage* prevista dall'art. 53, comma 16 ter, del d.lgs. n. 165/2001 – che prevede il divieto per il dipendente che negli ultimi tre anni di servizio abbia esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto della pubblica amministrazione, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione svolta attraverso l'esercizio dei suddetti poteri – è attuata in base alle specifiche indicazioni fornite con Circolare prot. n. 46250 del 30.06.2020 che prevede:

- nei contratti individuali per l'assunzione di personale di livello non dirigenziale, con contratto di lavoro a tempo determinato e/o indeterminato ovvero nei contratti relativi a incarichi di vertice e/o dirigenziali/direttoriali e nei contratti di lavoro autonomo, un'apposita clausola che prevede il divieto di prestare attività lavorativa a titolo di lavoro subordinato o di lavoro autonomo per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto per conto dei destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con l'apporto decisionale del dipendente;
- nei bandi di gara o negli atti prodromici agli affidamenti di appalti pubblici - tra i requisiti generali di partecipazione previsti a pena di esclusione e con apposita dichiarazione da parte dei concorrenti - l'inserimento della condizione che l'operatore economico non abbia stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi a ex dipendenti, in violazione dell'art. 53, comma 16 ter, del d.lgs. 165/2001; analoga dichiarazione deve essere resa al momento della sottoscrizione del contratto o atto analogo. L'eventuale violazione del predetto divieto comporta l'esclusione dalle procedure di affidamento.



Monitoraggio sull'attuazione della misura

L'attuazione della Circolare sopra indicata è verificata a cadenza periodica con apposito monitoraggio effettuato su tutte le Aree e le Facoltà, i Dipartimenti e i Centri, per quanto di competenza.

PANTOUFLAGE → Monitoraggio sull'attuazione della Circolare n. 46250 del 30.06.2020 (Cfr. All. 4)

4.7.8 Formazione del personale

L'attività di formazione è considerata una misura di prevenzione in quanto strumentale a sensibilizzare i dipendenti a comportamenti eticamente corretti, a vantaggio del buon andamento dell'azione amministrativa cui sono preposti.

Le attività formative proseguiranno nel 2025-2026 al fine di formare adeguatamente il personale di più recente assunzione, mediante la previsione di un corso di livello generale.

Il personale afferente a specifici uffici esposti al rischio corruttivo potrà essere destinatario di appositi percorsi formativi erogati *in house* o da società esperte di formazione.

Si confermano gli obiettivi fondamentali dell'attività di formazione come già declinati nel PIAO 2026-2028:

- aumentare la sensibilizzazione su temi di etica e legalità;
- implementare le conoscenze della normativa anticorruzione per tutto il personale e per coloro che operano nei settori maggiormente esposti al rischio corruttivo.

A tal fine, si prevede di articolare l'attività su due livelli formativi:

- formazione di livello generale, in quanto rivolta a tutto il personale, sui principi che governano le azioni di prevenzione della corruzione e sulle principali misure di prevenzione;
- formazione di livello specifico, in quanto rivolta ai dipendenti che svolgono attività maggiormente esposte al rischio corruttivo, che pertanto potranno essere individuati come destinatari di corsi formativi su argomenti specifici in base alle attività svolte (ad es. appalti pubblici e reclutamento del personale).

Alla suddetta attività si aggiunge la formazione che coinvolge il Responsabile anticorruzione e la struttura di supporto, finalizzata ad un costante aggiornamento della disciplina.

Con lo scopo di sensibilizzare tutto il personale rispetto a tematiche di interesse generale e trasversale, nonché di fornire un contributo di consolidamento delle buone pratiche amministrative e di rinforzo della cultura della legalità nell'ambito della comunità universitaria, nel 2024, sono stati organizzati tre incontri informativi, in modalità asincrona, mediante delle registrazioni nel cloud in Zoom rooms, rese disponibili a tutti i dipendenti.

Gli incontri informativi hanno avuto ad oggetto: principi etici e norme di condotta, ambiti di applicazione e obblighi di comportamento; il conflitto di interessi nell'esercizio del potere amministrativo; prevenzione della corruzione e tutela del segnalante (c.d. Whistleblowing).



Nel 2025 sono stati registrati tre ulteriori incontri informativi, aventi ad oggetto le seguenti tematiche: l'accesso civico generalizzato; l'obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi. l'utilizzo delle tecnologie informatiche, dei mezzi di informazione e social media da parte del pubblico dipendente.

Parimenti, nel 2026 si procederà ad organizzare ulteriori incontri informativi aventi le medesime finalità.

FORMAZIONE DI LIVELLO GENERALE → Misura 11 (Cfr. All. 1)

FORMAZIONE DI LIVELLO SPECIFICO → Misura 11.1 (Cfr. All. 1)

Monitoraggio

L'erogazione delle attività formative è monitorata a cadenza periodica dal RPCT.

FORMAZIONE → Monitoraggio sull'attuazione delle misure 11 e 11.1 (Cfr. All. 4)

4.7.9 La rotazione “ordinaria”

Nel quadro generale delle azioni di prevenzione della corruzione, la rotazione del personale è tra gli strumenti ritenuti maggiormente efficaci. Si tratta, tuttavia, di una misura che deve coniugare esigenze di natura organizzativa a quelle più specificatamente finalizzate alla prevenzione della corruzione.

Attuazione della misura

L'Area Organizzazione e sviluppo professionale ha predisposto - in conformità a quanto previsto al punto 4.7.9 della Sezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO Sapienza 2025-2027 ed alla misura 10.1 di cui all'Allegato 1 “Scheda di programmazione delle misure generali anno 2025”⁸¹ - un documento denominato “*Linee guida sulla rotazione ordinaria del personale dirigente di II fascia e tecnico-amministrativo di Sapienza Università di Roma*” nel quale sono definiti i criteri generali per l'applicazione della misura della rotazione ordinaria del personale, sia dirigenziale che non dirigenziale, titolare di determinate posizioni organizzative (in particolare, è prevista l'applicazione della misura nei confronti dei dipendenti inquadrati nell'Area delle Elevate professionalità, che siano titolari di posizioni organizzative di vertice nell'ambito di quelle Strutture di Ateneo in cui non è prevista la figura dirigenziale). Il documento è stato adottato con D.D. n. 4276/2025.

L'Ateneo, a decorrere dal 1° gennaio 2026, in conformità a quanto previsto nelle citate Linee Guida, in riferimento al personale dirigenziale, ha proceduto alla rotazione ordinaria di n. 1 dirigente, sulla base del solo criterio dell'anzianità nell'incarico.

⁸¹ Aggiornamento approvato dal Senato Accademico con delibera n. 208 del 23.09.2025 e dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 319 del 30.09.2025.



In relazione al personale non dirigenziale, con disposizione del 29.12.2025, l'Ateneo ha applicato la rotazione anche a 11 Responsabili Amministrativi (RA) nell'ambito delle Strutture di Ateneo (Centri di Spesa), con effetto dal 01.04.2026.

A decorrere dalla medesima data (1° gennaio 2026), al fine di mitigare l'eventuale rischio corruttivo, sono applicate misure alternative alla rotazione alle posizioni dirigenziali caratterizzate da maggiore permanenza nell'incarico, in attesa della naturale scadenza. Tali misure, anche alternativamente tra loro, sono così individuate: previsione di modalità operative che favoriscano una maggiore compartecipazione del personale alle attività della Struttura; introduzione di meccanismi di condivisione delle fasi procedurali; articolazione delle competenze (c.d. "segregazione delle funzioni"), mediante affidamento delle varie fasi procedurali a più persone, avendo cura, in particolare, che la responsabilità del procedimento sia affidata a soggetto diverso dal/dalla Responsabile cui compete l'adozione del provvedimento finale; estensione dei meccanismi di doppia sottoscrizione dei procedimenti, dove firmano, a garanzia della correttezza e legittimità, sia il titolare dell'adozione del provvedimento finale sia il soggetto istruttore e/o dal Capo Ufficio; previsione di un passaggio presso gli Organi collegiali di Ateneo (delibera) per i provvedimenti discrezionali.

Entro il 31.12.2026 sarà, altresì, disposta la rotazione ordinaria di n. 2 posizioni dirigenziali ed a tal fine si terrà conto, oltre al livello di esposizione al rischio corruttivo, della durata della permanenza nell'incarico (anzianità del ruolo) e della valutazione delle attitudini e delle capacità tecnico-professionali possedute dal/dalla singolo/a dirigente, fermo restando l'opportuna attività di affiancamento e di formazione, laddove necessaria.

ROTAZIONE "ORDINARIA" → Misura 12 (Cfr. All. 1)

ROTAZIONE "ORDINARIA" → Misura 12.1 (Cfr. All. 1)

Monitoraggio dell'attuazione della misura

L'attuazione della rotazione "ordinaria" è monitorata a cadenza periodica dal RPCT.

ROTAZIONE "ORDINARIA" → Monitoraggio sull'attuazione della misura 12 e 12.1 (Cfr. All. 4)

4.7.10 La rotazione "straordinaria"

Il d.lgs. 165/2001 prevede, all'art. 16, comma 1, che: *"I dirigenti di uffici dirigenziali generali, comunque denominati, nell'ambito di quanto stabilito dall'articolo 4 esercitano, fra gli altri, i seguenti compiti e poteri: [...] l-quater) provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva"*.



In tal modo è venuta a configurarsi una particolare forma di rotazione del personale, che si distingue per vari aspetti dalla misura della rotazione “ordinaria”.

Si tratta, infatti, di una misura di assegnazione ad altro ufficio del dipendente adottata dal dirigente con provvedimento motivato, a seguito della conoscenza dell'avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva a suo carico.

Il provvedimento di rotazione straordinaria trova fondamento nel presupposto che la condotta imputata possa pregiudicare l'immagine di imparzialità dell'amministrazione; la misura si caratterizza, pertanto, dal carattere della eventualità, dell'immediatezza, nonché della temporaneità del provvedimento che stabilisce il trasferimento.

Attuazione della misura

Al fine di una efficiente gestione di eventuali situazioni riconducibili all'attuazione della misura, nel testo del Codice etico e di comportamento è previsto uno specifico obbligo di comunicazione in capo al dipendente interessato da un procedimento penale per condotte di natura corruttiva.

ROTAZIONE “STRAORDINARIA” → Monitoraggio sull'attuazione della misura (Cfr. All. 4)

4.7.11. Patti di integrità negli affidamenti

La Sapienza predispone ed utilizza protocolli di legalità o patti di integrità per l'affidamento di commesse. In particolare, negli avvisi, nei bandi di gara e nelle lettere di invito è inserita un'apposita clausola di salvaguardia, in base alla quale si prevede l'esclusione dalla gara e la risoluzione del contratto, per il contraente che violi il protocollo di legalità o il patto di integrità.

Le commissioni giudicatrici, inoltre, in sede di gara verificano la sottoscrizione per accettazione del patto di integrità.

Attuazione della misura

Al fine di dare piena attuazione alla misura, con Circolare prot. n. 0080328 del 06.10.2021, sono stati forniti due modelli di patti di integrità, appositamente predisposti per le Aree dell'Amministrazione centrale e per le Facoltà, i Dipartimenti e i Centri.

Monitoraggio sull'attuazione della misura

L'attuazione della misura è verificata con apposito monitoraggio, effettuato a cadenza periodica su tutte le Aree, le Facoltà, i Dipartimenti e i Centri interessati dalle procedure di affidamento.

PATTI DI INTEGRITA' → Attuazione della misura anche con riguardo alle indicazioni fornite con Circolare Prot. 80328 del 06.10.2021 (Cfr. All. 4)



4.7.12 Area di rischio “contratti pubblici”

Il presente paragrafo intende fornire una sintetica rappresentazione delle misure adottate dalla Sapienza in riferimento alle procedure di gara per servizi, lavori e forniture, in considerazione dell'esposizione al rischio corruttivo che caratterizza tale ambito.

In riferimento ai “contratti pubblici” si evidenzia, che sono state adottate le “*Linee guida sugli affidamenti diretti per l'acquisto di beni e servizi, anche finanziati in tutto o in parte dal PNRR*” (circolare prot. n. 38117 del 06.03.2024), recanti indicazioni di natura normativa e operativa per fornire un supporto concreto per le procedure di affidamento diretto, esperibili da tutte le strutture di Ateneo.

Successivamente, con la circolare prot. n. 94945 del 21.05.2024, sono state fornite ulteriori indicazioni in ordine alle dichiarazioni da rendere e al controllo sull'insussistenza di situazioni di conflitto di interessi negli acquisti di beni e servizi, finanziati in tutto o in parte dal PNRR/PNC, unitamente ai relativi format.

Le Linee guida sugli affidamenti diretti, a seguito dell'emanazione del D.Lgs. 209/2024, c.d. correttivo al codice dei contratti, sono state aggiornate, unitamente ai format allegati, con la Circolare “Linee guida sugli affidamenti diretti per l'acquisto di beni e servizi anche finanziati in tutto o in parte dal PNRR/PNC dopo il “correttivo” del Codice dei contratti”, del 05/05/2025, prot. n. 0066074.

Conflitto di interessi del personale (interno ed esterno) direttamente coinvolto nelle procedure di gara

Nella citata circolare (prot. n. 94945, del 21.05.2024) sono state precisate, altresì, le tempistiche per rendere la dichiarazione sull'insussistenza di situazioni del conflitto di interessi e delle altre situazioni di cui all'art. 93, comma 5, del D.Lgs. n. 36/2023, nel caso in cui il personale rivesta il ruolo di membro di commissione giudicatrice, allorquando si tratti di acquisti finanziati in tutto o in parte da PNRR/PNC, differenziandole da quelle da rendere con riferimento agli acquisti finanziati con fondi diversi da PNRR/PNC (Cfr. schede di sintesi I e II).

I. ACQUISTI FINANZIATI IN TUTTO O IN PARTE DA PNRR/PNC

SOGGETTO DICHIARANTE	TEMPISTICA	NOTE
RUP	Al momento dell'assegnazione dell'incarico	Nel caso di procedure aperte, la dichiarazione va resa anche dopo l'apertura delle offerte rispetto ai titolari effettivi degli operatori economici concorrenti
COMMISSARI DI GARA	Al momento dell'assegnazione dell'incarico	La dichiarazione va resa rispetto ai titolari effettivi degli operatori economici concorrenti



SOGGETTO DICHIARANTE	TEMPISTICA	NOTE
DIRIGENTE COMPETENTE, PERSONALE INTERNO ED ESTERNO COINVOLTO NELL'ACQUISTO	Al momento dell'assegnazione dell'incarico	Nel caso di procedure aperte, la dichiarazione va resa anche dopo l'apertura delle offerte rispetto ai titolari effettivi degli operatori economici concorrenti

È previsto, inoltre, che le relative dichiarazioni debbano essere protocollate ed inserite nel Registro annuale delle dichiarazioni di assenza e/o presenza di conflitto di interessi della Stazione Appaltante.

Nell'ipotesi in cui emergano circostanze nuove che potrebbero determinare ipotesi di conflitto di interessi, le citate dichiarazioni dovranno essere tempestivamente integrate ed aggiornate.

II. ACQUISTI FINANZIATI CON FONDI DIVERSI DA PNRR/PNC

SOGGETTO DICHIARANTE	TEMPISTICA
RUP	Al momento dell'assegnazione dell'incarico
COMMISSARI DI GARA	Al momento dell'assegnazione dell'incarico
PERSONALE ESTERNO COINVOLTO NELL'ACQUISTO	Al momento dell'assegnazione dell'incarico

Le dichiarazioni devono essere protocollate e tempestivamente integrate ed aggiornate, nel caso in cui emergano circostanze nuove che possano determinare ipotesi di conflitto di interessi.

Successivamente, sono state adottate le *“Linee guida per la nomina delle commissioni giudicatrici e dei seggi di gara”* (circolare prot. n. 30208 del 03.03.2025), di cui si dirà in appresso, alle quali sono stati allegati i format delle dichiarazioni di assenza di conflitto di interessi e di situazioni di incompatibilità per gare, di cui all'art. 93, comma 5 del D.Lgs. 36/2023, PNRR/PNC e non PNRR/PNC, sia per i componenti delle Commissioni giudicatrici (aventi un contenuto analogo a quello adottato con circolare 94945 del 21.05.2024 per quanto riguarda i componenti delle Commissioni giudicatrici per gare PNRR/PNC) sia per i componenti dei seggi di gara.

Attuazione della misura

La misura è attuata mediante l'acquisizione della dichiarazione ai sensi del DPR n. 445/2000, all'atto del conferimento dell'incarico e nelle ipotesi sopra contemplate.

CONFLITTO DI INTERESSI DEL PERSONALE (Interno ed esterno) direttamente coinvolto nelle procedure di gara → Misura 13 (Cfr. All. 1)



Monitoraggio dell'attuazione della misura

L'attuazione della misura è monitorata a cadenza periodica, e in riferimento alle dichiarazioni rilasciate dai RUP è verificata su un campione di aree e strutture.

CONFLITTO DI INTERESSI DEL PERSONALE (Interno ed esterno) direttamente coinvolto nelle procedure di gara → Monitoraggio sull'attuazione della misura introdotta. (Cfr. All. 4)

Formazione delle Commissioni di gara

Con riferimento alle procedure di gara per servizi, lavori e forniture, le Linee guida sopra indicate prevedono che i presidenti e i componenti delle commissioni giudicatrici delle procedure ad evidenza pubblica siano scelti nel rigoroso rispetto del criterio di rotazione.

I componenti non possono ricoprire analogo incarico per più di due volte consecutive per procedure di gara aventi il medesimo oggetto.

I Commissari, diversi dal Presidente, sono scelti tra il personale tecnico-amministrativo dell'Università, appartenente almeno all'Area Funzionari (ex categoria D). La funzione di Presidente è svolta da, almeno, un funzionario appartenente all'Area Elevate Professionalità (ex categoria EP).

Il RUP può far parte della Commissione giudicatrice e, nel caso di procedure di affidamento di importo inferiore alle soglie di rilevanza europea, può anche ricoprire il ruolo di Presidente.

Per quanto concerne l'individuazione dei componenti esterni delle commissioni giudicatrici, è stata prevista un'apposita regolamentazione con gli artt. 5 e 6 delle Linee guida.

Preliminarmente occorre verificare la disponibilità di funzionari di altre Amministrazioni, da sottoporre ad eventuale sorteggio.

Nel caso di documentata indisponibilità dei suddetti funzionari, occorre individuare professionisti esterni, sempre tramite sorteggio.

Appalti di lavori sotto soglia: formazione di elenchi degli operatori economici

Nell'ambito degli affidamenti di lavori di importo inferiore alla soglia comunitaria, la Sapienza predispone – al fine di garantire il principio di rotazione quale strumento deflattivo del rischio di conflitto di interessi - un elenco di operatori economici, individuati mediante una procedura gestita interamente online, avviata con pubblicazione di apposito avviso accessibile nella Sezione “Amministrazione trasparente – Bandi di gara e contratti”.

L'elenco si pone come strumento funzionale all'applicazione del principio di rotazione, al fine di ridurre il rischio correlato della discrezionalità di scelta. In termini di impatto socio-economico, l'utilizzo degli elenchi permette di garantire al meglio i principi sottesi al Codice degli appalti che mirano a favorire le piccole e medie imprese.



SELEZIONE DEI FORNITORI → Monitoraggio sull'attuazione delle misure introdotte nell'ambito della selezione dei fornitori per gli appalti di lavori sotto soglia. (Cfr. All. 4)

FORMAZIONE DELLE COMMISSIONI E SEGGI DI GARA → Monitoraggio sull'attuazione delle misure introdotte nell'ambito "Linee guida per la nomina delle commissioni giudicatrici e dei seggi di gara" (circolare prot. n. 30208 del 03.03.2025) (Cfr. All. 4)

Rinnovo delle procedure per l'affidamento di beni e servizi sopra soglia comunitaria

La Sapienza ha adottato una specifica misura relativa al rinnovo, che prevede l'indizione della nuova procedura di selezione sei mesi prima della scadenza dei contratti in essere. La misura è attuata al verificarsi del presupposto ed è oggetto di monitoraggio periodico da parte del RPCT.

RINNOVO DELLE PROCEDURE SOPRA SOGLIA COMUNITARIA → Monitoraggio dell'attuazione della misura "Indizione della nuova procedura di affidamento almeno sei mesi prima della scadenza del contratto in essere" (Cfr. All. 4)

Reingegnerizzazione e digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti pubblici

Il D.Lgs. 36/2023 (artt. 19-36) recepisce l'esigenza di *"definire le modalità per digitalizzare le procedure per tutti gli appalti pubblici e concessioni e definire i requisiti di interoperabilità e interconnettività"*, prevista tra gli obiettivi più rilevanti del PNRR (v. *milestone M1C1-70*).

Il ciclo di vita dei contratti pubblici è, infatti, definito dall'art. 3, comma 1, lett. p) dell'Allegato I.1. al Codice, come l'*«insieme delle attività, anche di natura amministrativa e non contrattuale, che ineriscono alla programmazione, progettazione, pubblicazione, affidamento ed esecuzione del contratto»*.

Nel nuovo Codice dei contratti pubblici un'intera Parte è dedicata alla digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti pubblici, stabilendo i principi e i diritti digitali sottesi alla partecipazione alle gare pubbliche.

Viene così costituito l'ecosistema nazionale di approvvigionamento digitale (*e-procurement*), composto da piattaforme telematiche "certificate", che assicurano l'interoperabilità dei servizi svolti (art. 22) e la confluenza delle informazioni sulla Banca dati nazionale dei contratti pubblici dell'ANAC (BDNCP). In proposito, si segnala che l'Ateneo si è dotato, ai sensi dell'art. 25 del Codice dei contratti pubblici, della piattaforma digitale certificata U-BUY di Cineca, così come precisato nelle richiamate "Linee guida sugli affidamenti diretti per l'acquisto di beni e servizi, anche finanziati in tutto o in parte dal PNRR" (circolare prot. n. 38117 del 6.03.2024).

Le disposizioni sulla digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti pubblici recate dalla Parte II del Codice, ovvero dagli artt. 19-36. d.lgs. 36/2023, la cui attuazione decorre dal 1° gennaio 2024, costituiscono fattore, tra l'altro, di standardizzazione, di semplificazione, di riduzione



degli oneri amministrativi in capo agli operatori economici, nonché di trasparenza delle procedure.

Come sottolineato anche dalla *Relazione agli articoli e agli allegati* al Codice, la digitalizzazione consente, da un lato, di assicurare efficacia, efficienza e rispetto delle regole e, dall'altro, costituisce misura di prevenzione della corruzione volta a garantire trasparenza, tracciabilità, partecipazione e controllo di tutte le attività.

Qualificazione e digitalizzazione costituiscono, quindi, pilastri del nuovo sistema e la loro effettiva, piena, attuazione contribuisce a velocizzare l'affidamento e la realizzazione dei lavori, servizi e forniture, riducendo al contempo i rischi di *maladministration* mediante la previsione di committenti pubblici dotati di adeguate capacità, esperienza e professionalità e tramite la maggiore trasparenza e tracciabilità delle procedure.

4.7.13 Attività di ricerca

Progetti di ricerca di Ateneo

Nell'ambito dei progetti di ricerca, la Sapienza ha adottato varie misure, al fine di contrastare fenomeni di *mala gestio* e conflitto di interessi.

Con riferimento alla selezione dei progetti di ricerca di Ateneo finanziati con proprie risorse, lo Statuto all'art. 5 prevede una Commissione *ad hoc*, denominata "Commissione Ricerca".

Le proposte di finanziamento formulate dalla Commissione sono sottoposte al Senato Accademico che delibera l'approvazione dei finanziamenti. La Commissione valuta i progetti secondo i criteri in uso nella comunità scientifica internazionale, individuando, ove previsto, referee esterni, anche attraverso l'utilizzo di banche dati nazionali e internazionali di riferimento, secondo principi di valorizzazione delle eccellenze, internazionalizzazione, interdisciplinarietà e garantendo la trasparenza delle procedure.

Inoltre sono istituite la "Commissione per le Medie e grandi attrezzature scientifiche e la "Commissione Grandi Scavi".

I criteri per la presentazione di progetti nei bandi di Ateneo per la ricerca sono proposti dalla "Commissione Ricerca", dalla "Commissione Medie e grandi attrezzature scientifiche e scavi" e sono approvati annualmente dal Senato accademico.

Per quanto riguarda i progetti di ricerca internazionali finanziati con risorse dell'Ateneo, le proposte progettuali presentate nell'ambito dei 4 bandi del Programma SapiExcellence sono selezionate da una Commissione biennale istituita, su proposta del Senato Accademico, con decreto rettorale n. 1725 del 12 luglio 2024 e denominata "Commissione per il Programma SapiExcellence".

Della suddetta fanno parte i Prorettori alla Ricerca, alle Politiche per la Ricerca Internazionale e per le Politiche per l'Internazionalizzazione (in qualità di chair), nonché tre rappresentanti per ciascuna delle 6 macroaree suddivisi in 3 panel (SH, LS e PE).



Inoltre, in particolare, per quanto attiene il Bando Be4ERC del Programma Sapiexcellence, la Commissione può avvalersi, senza oneri aggiuntivi a carico della finanza pubblica, di esperti revisori di elevata qualificazione, interni o esterni all'Ateneo.

Le candidature presentate nell'ambito del bando Award Horizon Europe, del bando Coordinamento progetti collaborativi Horizon Europe e del bando Incentivazione PI vengono selezionate da Commissioni ad hoc, nominate con Decreto del Rettore pro-tempore.

In merito alla composizione e funzionamento delle Commissioni, si rappresentano le seguenti misure adottate al fine di garantire imparzialità ed evitare situazioni di conflitto di interessi.

Gestione del potenziale conflitto di interessi

Con riferimento alla presentazione dei progetti finanziati dall'Ateneo, al fine di scongiurare situazioni di conflitto di interessi, non possono essere proponenti e componenti di progetti, pena esclusione della domanda, la Rettrice, il Prorettore Vicario, i Prorettori, il Presidente della Commissione Ricerca, i Presidenti delle Commissioni Medie e Grandi Attrezzature Scientifiche e Grandi Scavi Archeologici.

Inoltre, non possono essere proponenti di progetti, pena esclusione della domanda, i membri di Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, i membri delle Commissioni Medie e Grandi Attrezzature Scientifiche e della Commissione Grandi Scavi. La Commissione Grandi scavi Archeologici inoltre è integrata con due componenti esterni esperti della materia scelti dal Senato in una rosa di quattro nomi proposti dalle Macroaree interessate.

Non possono, altresì, essere proponenti coloro che risultino nel triennio precedente nella condizione di non aver conferito alcun prodotto della ricerca, delle tipologie ammissibili per il calcolo degli indicatori ai fini dell'Abilitazione Scientifica Nazionale, al Catalogo di Ricerca di Ateneo (IRIS), in relazione al Settore concorsuale di appartenenza; i docenti che non abbiano assolto agli obblighi di rendicontazione didattica nell'ultimo anno accademico utile; coloro che siano stati oggetto di sanzioni, a qualunque titolo, ai sensi del Codice Etico di Ateneo o provvedimento disciplinare nell'ultimo triennio.

Contrasto al conflitto di interesse nella ricerca

Con particolare riferimento alle misure di contrasto alle ipotesi di conflitto di interessi, è stata adottata un'apposita circolare (prot. 81854 del 17.10.2018), in cui sono indicate prassi e attività da seguire al fine di ridurre i margini di episodi di *mala gestio*. Inoltre, la Sapienza ha adottato una specifica misura che prevede il divieto di affidare - con qualsiasi procedura di evidenza pubblica - forniture di beni e servizi e lavori pubblici, a ditte individuali, società di persone, società di capitali di cui siano titolari o soci, ovvero nelle quali ricoprano cariche gestionali il coniuge o il convivente *more uxorio*, ovvero parenti e affini fino al quarto grado compreso, del professore o del ricercatore, anche a tempo determinato, sui cui fondi di ricerca gravi il costo dell'affidamento.



Il divieto non si applica alle società per azioni in cui la quota detenuta dal coniuge, parente o affine sia inferiore al 5% del capitale sociale. L'attuazione della misura è monitorata a cadenza periodica nell'ambito delle attività a tal fine svolte dal RPCT.

CONFLITTI DI INTERESSE NELL'AMBITO DELLE ATTIVITA' DI RICERCA → Misura 14 (Cfr. All. 1)

CONFLITTI DI INTERESSE NELL'AMBITO DELLE ATTIVITA' DI RICERCA → Misura 14.1 (Cfr. All. 1)

CONFLITTI DI INTERESSE NELL'AMBITO DELLE ATTIVITA' DI RICERCA → Monitoraggio sull'attuazione della circolare 81854 del 17.10.2018 (Cfr. All. 4)

4.7.14 Misure di prevenzione di cui alle Linee guida ANAC 2015 e al PNA 2017. Applicazione agli enti partecipati istituiti nel quadro del PNRR

La Sapienza, conformemente a quanto stabilito dal D.lgs. 19 agosto 2016, n. 175 “Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica”, costituisce e aderisce a nuovi enti, organismi o soggetti di diritto pubblico o privato, adattando le proprie azioni ai criteri e ai vincoli imposti dalla normativa vigente.

L'Ateneo persegue la valorizzazione della ricerca, il trasferimento tecnologico, il rafforzamento dei legami con il mondo imprenditoriale, nonché l'introduzione, lo sviluppo e la diffusione di nuove tecnologie, prodotti e servizi innovativi sul mercato, con l'intento di favorire la crescita dell'occupazione giovanile. A tale scopo, Sapienza sostiene e facilita la creazione di spin-off e start-up dedicate alla produzione di beni e servizi ad alto contenuto tecnologico, derivanti, interamente o in parte, dai risultati della ricerca

Con il D.R. n. 2314 del 30 luglio 2015 è stato emanato il Regolamento per gli Spin Off e le Start Up di Ateneo, il quale disciplina le modalità di costituzione funzionamento dell'Università nelle imprese di spin off e start up, le questioni relative alle modalità di risoluzione dei conflitti di interesse e della proprietà intellettuale dei risultati della ricerca.

Successivamente, a dicembre del 2023 sono state adottate le “Linee Guida per la creazione di spin off e start up”, nelle quali sono stati sintetizzati i principali aspetti procedurali inerenti alla costituzione o adesione delle citate società.

Conformemente a quanto previsto dal D.lgs. del 19 agosto 2016, n. 175 (TUSP), il Consiglio di Amministrazione, approva, annualmente, il Piano di Razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie o indirettamente possedute da Sapienza.

Alla luce dell'avvenuta istituzione nel biennio 2022-2023 di numerosi soggetti (SCARL, fondazioni, centri interuniversitari) nei quali Sapienza ha una partecipazione nel quadro dell'attuazione degli interventi previsti dal PNRR, si è proceduto, nel corso del 2024, ad una ricognizione dei medesimi.

Nel corso del 2025 sono state rivalutate le clausole e le condizioni di utilizzo di spazi della Sapienza messi a disposizione delle Fondazioni PNRR e non si è ritenuto di apportare modifiche alle stesse, tenuto conto della scadenza del PNRR al 31.12.2026.



Nel corso 2026 Sapienza provvederà ad inviare alle Fondazioni PNRR una comunicazione per sensibilizzare tali enti al rispetto della normativa anticorruzione (Legge n. 190/2012) e degli obblighi di trasparenza di cui al D.lgs. n. 33/2013.

Il Regolamento per gli Spin Off e le Start Up di Ateneo è stato revisionato nel corso del 2025.

SOGGETTI PARTECIPATI → Misure 16 (Cfr. All. 1)

4.7.15 Area di rischio “Acquisizione e gestione del personale”

Reclutamento del personale tecnico-amministrativo e per l'accesso al ruolo dirigenziale

La Legge n. 190/2012, all'art. 1, comma 16, nell'individuare alcune aree di rischio comuni a tutte le amministrazioni, ha ricompreso tra queste quella dei concorsi e delle prove selettive per l'assunzione del personale, nonché quella delle progressioni di carriera.

Alle amministrazioni e agli enti cui si applica la Legge n. 190/2012, tra cui le Università, spetta, in particolar modo, assicurare la massima trasparenza dell'area dei concorsi, come previsto dall'art. 19 del D.lgs. n. 33/2013, al fine di prevenire forme di cattiva gestione che ledano il buon andamento e l'imparzialità dell'amministrazione.

Attuazione della misura

Al fine di garantire la trasparenza, l'efficienza e la mitigazione del rischio corruttivo nello svolgimento delle procedure concorsuali, nel 2025 sono stati predisposti i testi dei nuovi Regolamenti di Ateneo per il reclutamento del personale tecnico-amministrativo e per l'accesso al ruolo dirigenziale, da sottoporre, nel 2026, all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

RECLUTAMENTO DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO E PER L'ACCESSO AL RUOLO DIRIGENZIALE → Misura 15 (Cfr. All. 1)

4.8 Le misure specifiche

Le **misure specifiche** rappresentano le azioni individuate per fronteggiare il rischio corruttivo riferito alle peculiari attività svolte dall'amministrazione; sono individuate a conclusione del processo di *risk management* di cui si è precedentemente trattato.

La programmazione per l'attuazione delle misure

Affinché le misure siano sostenibili, concrete e realizzabili, a ciascuna di esse sono associati precisi parametri quali la tempistica di attuazione (programmazione), gli indicatori di attuazione, il soggetto responsabile dell'attuazione.



In particolare, le misure specifiche assunte dalle Aree dell'Amministrazione centrale - previste a seguito dell'attività di gestione del rischio effettuata nel 2022 adottando il metodo "qualitativo" - sono rappresentate nell'Allegato 2, che riporta in formato tabellare:

- i processi e gli step trattati;
- la descrizione del comportamento a rischio di corruzione, la categoria di evento rischioso, e il livello di rischio individuato;
- la rappresentazione delle attività di trattamento del rischio, con indicazione della tipologia di misura, la specifica misura prevista, lo stato di attuazione, le fasi e i tempi di attuazione, gli indicatori di attuazione, nonché il soggetto responsabile dell'attuazione e l'area di rischio.

4.9 La trasparenza

Il presente paragrafo è dedicato alla descrizione delle azioni che la Sapienza attua per garantire l'efficiente ed efficace flusso delle comunicazioni finalizzate alla pubblicazione dei dati, documenti e informazioni oggetto di pubblicazione nella Sezione "Amministrazione trasparente".

4.9.1 La pubblicazione dei dati, documenti e informazioni nella Sezione "Amministrazione trasparente"

La Sezione "Amministrazione trasparente"⁸² rappresenta il canale che consente la piena accessibilità alle informazioni, ai dati e ai documenti pubblicati ai sensi del D.Lgs. 33/2013.

Si compone di 23 Sezioni di I livello, articolate a loro volta in Sottosezioni di II livello in cui sono pubblicati gli specifici contenuti - documenti, dati o informazioni - previsti dalla vigente normativa.

Al fine di assicurare il pieno rispetto degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività amministrativa dell'Ateneo, previsti dal D. Lgs. n. 33/2013, La Sapienza dal 15 gennaio 2026, ha adottato un nuovo Portale per l'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

⁸² <http://web.uniroma1.it/trasparenza>



specifica per ogni sottosezione, che offre istruzioni rapide, immediate e dettagliate su come effettuare ogni singola pubblicazione.

Sono stati predisposti e messi a disposizione nella sezione “Help Online”, inoltre, 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.

4.9.2 Il flusso informativo finalizzato alla pubblicazione

La pubblicazione dei dati e dei documenti nella Sezione “Amministrazione trasparente” rappresenta la fase finale di un processo di flusso informativo, appositamente messo in atto dall’Ateneo per il più efficiente soddisfacimento delle previsioni normative in materia, tenuto conto del contesto organizzativo e dimensionale della Sapienza e dell’ingente mole dei dati e documenti oggetto di pubblicazione.

Il sistema adottato prevede che le singole Strutture (Aree dell’amministrazione centrale e Facoltà, Dipartimenti e Centri) che producono il documento o elaborano i dati oggetto di pubblicazione obbligatoria, ne effettuino autonomamente la pubblicazione.

Conseguentemente, le medesime Strutture sono tenute all’aggiornamento dei dati e dei documenti di competenza, rispettando i termini previsti per ciascun obbligo.

Questo aspetto è correlato ai profili di responsabilità, definiti come segue:

- le Direttrici e i Direttori di Area, le/i Presidi di Facoltà, le Direttrici e i Direttori dei Dipartimenti e dei Centri, nonché le rispettive/i rispettivi RA, garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare, rispettando i termini previsti, assicurando la qualità, l’integrità, il costante aggiornamento, la completezza, l’omogeneità, nonché la facile accessibilità delle informazioni;
- il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) svolge un’attività di monitoraggio periodico, accedendo direttamente ai contenuti pubblicati nella Sezione “Amministrazione trasparente”, con cadenza periodica e con interlocuzione diretta con i responsabili del processo di pubblicazione. Tale attività si aggiunge al riscontro che le Aree, le Facoltà, i Dipartimenti e i Centri trasmettono in occasione della periodica attività di monitoraggio sull’attuazione delle misure svolta dal RPCT.

Il flusso informativo finalizzato alla pubblicazione è descritto in forma tabellare nell’Allegato 3 in cui sono riportati, con riferimento ai singoli obblighi, in apposite colonne:

- l’indicazione dell’Area/Facoltà/Dipartimento/Centro che produce il documento/elabora il dato/detiene l’informazione oggetto di pubblicazione obbligatoria;
- l’indicazione dell’Area/Facoltà/Dipartimento/Centro eventualmente interessato nel processo del flusso informativo;
- l’Area/Facoltà/Dipartimento/Centro che procede alla pubblicazione;



- l'indicazione del termine stabilito, coerentemente alle indicazioni previste dal d.lgs. n. 33/2013, per procedere alla pubblicazione;
- l'indicazione della periodicità del monitoraggio sull'attuazione degli obblighi effettuato dal RPCT.

In riferimento alla sottosezione “Bandi di gara e contratti”, l'entrata in vigore del Nuovo Codice dei contratti pubblici, di cui al D.Lgs. 36/2023, ha strutturalmente modificato la disciplina in ordine alla pubblicazione di documenti, dati e informazioni relativi alle procedure di aggiudicazione di appalti di lavori, servizi e forniture, per le procedure avviate dopo il 1° gennaio 2024.

Tale disciplina si rinviene oggi all'art. 37 del D.Lgs. 33/2013 e nel nuovo Codice dei contratti di cui al D.Lgs. 36/2023 che ha acquistato efficacia dal 1° luglio 2023 (art. 229, co. 2). In particolare, il citato codice, disponendo all'art. 226, comma 3, l'abrogazione dell'art. 1, comma 32, L. 190/2012, ha previsto all'art. 28 i dati minimi oggetto di pubblicazione e, in combinato disposto con l'art. 37 del D.Lgs. 33/2013, che la pubblicazione, in precedenza effettuata nella Sezione Amministrazione Trasparente, sia sostituita dalla trasmissione dei medesimi dati alla Banca Dati Nazionali dei Contratti Pubblici (BDNCP) attraverso le piattaforme di approvvigionamento digitale utilizzate per svolgere le procedure di affidamento e di esecuzione dei contratti pubblici, spettando all'amministrazione, al fine di garantire la trasparenza dei dati comunicati alla BDNCP, il compito di assicurare il collegamento tra la sezione «Amministrazione trasparente» del sito istituzionale e la stessa BDNCP, secondo le disposizioni di cui al D.Lgs. n. 33/2013, garantendo, in tal modo, un accesso immediato e diretto ai dati da consultare riferiti allo specifico contratto della stazione appaltante e dell'ente concedente ed assicurando la trasparenza dell'intera procedura contrattuale, dall'avvio all'esecuzione, così come indicato dall'ANAC con delibera 264 del 20 giugno 2023, integrata dalla delibera 601 del 19 dicembre 2023. Nella medesima Delibera, precisamente nell'Allegato 1, sono individuati gli atti, i dati e le informazioni che non devono essere comunicati alla BDNCP ma devono essere pubblicati nella citata sottosezione.

Per quanto concerne, invece, le procedure avviate precedentemente al 1° gennaio 2024, per espressa previsione normativa, trova applicazione un regime transitorio che si sostanzia nella reviviscenza delle disposizioni in materia di pubblicazioni abrogate dal nuovo codice, secondo le indicazioni fornite dall'ANAC nell'Allegato 9 al PNA 2022.

Di conseguenza, in base al periodo temporale in cui ha preso avvio e si è conclusa la singola procedura, troverà applicazione un diverso regime di pubblicazione, così come indicato dalla stessa Autorità nell'Aggiornamento al PNA 2022 (delibera 605 del 19 dicembre 2023), mediante tabella riassuntiva, che si ripropone integralmente:

Fattispecie	Pubblicità trasparenza
Contratti con bandi e avvisi pubblicati prima o dopo il 1° luglio 2023 ed esecuzione conclusa entro il 31 dicembre 2023	Pubblicazione nella “Sezione Amministrazione trasparente” sottosezione “Bandi di gara e contratti”, secondo le indicazioni ANAC di cui all'All. 9) al PNA 2022.



Contratti con bandi e avvisi pubblicati prima o dopo il 1°luglio 2023 ma non ancora conclusi alla data del 31 dicembre 2023	Assolvimento degli obblighi di trasparenza secondo le indicazioni di cui al comunicato sull'avvio del processo di digitalizzazione che ANAC, d'intesa con il MIT, ha adottato con Delibera n. 582 del 13 dicembre 2023.
Contratti con bandi e avvisi pubblicati dopo il 1° gennaio 2024	Pubblicazione mediante invio alla BDNCP e pubblicazione in AT secondo quanto previsto dalle disposizioni del nuovo Codice in materia di digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti di cui agli artt. 19 e ss. gg. e dalle delibere ANAC n. 261/2023 e n. 264/2023 (e relativo Allegato 1) e successivi aggiornamenti.

Pertanto, in conformità a quanto indicato dall'ANAC, per i "Contratti con bandi e avvisi pubblicati prima o dopo il 1° luglio 2023 ed esecuzione conclusa entro il 31 dicembre 2023", disciplinate dal D. Lgs. 50/2016 o dal D. Lgs. 36/2023, la pubblicazione di dati, documenti e informazioni in AT, sottosezione "Bandi di gara e contratti", avviene secondo le indicazioni ANAC di cui all'Allegato 9) al PNA 2022. Ciò in considerazione del fatto che il nuovo Codice prevede che le disposizioni in materia di pubblicazione di bandi e avvisi e l'art. 29 del vecchio Codice continuano ad applicarsi fino al 31 dicembre 2023 (art. 225, comma 1 e 2, D.Lgs. 36/2023).

Rimane ferma anche la pubblicazione tempestiva, quindi per ogni procedura di gara, dei dati elencati all'art. 1, comma 32, L. 190/2012, con esclusione invece delle tabelle riassuntive in formato digitale standard aperto e della comunicazione ad ANAC dell'avvenuta pubblicazione dei dati e della URL.

Si ribadisce, da ultimo, che i dati da pubblicare devono riferirsi a ciascuna procedura contrattuale in modo da avere una rappresentazione sequenziale di ognuna di esse, dai primi atti alla fase di esecuzione.

Per i "Contratti con bandi e avvisi pubblicati prima o dopo il 1° luglio 2023 ma non ancora conclusi alla data del 31 dicembre 2023", ANAC ha adottato, con delibera 582 del 13 dicembre 2023, d'intesa con il MIT, un comunicato relativo all'avvio del processo di digitalizzazione e a cui si rinvia anche per i profili attinenti all'assolvimento degli obblighi di trasparenza.

Infine, per i contratti con bandi e avvisi pubblicati dopo il 1° gennaio 2024, come già evidenziato sopra, gli obblighi di pubblicazione sono assolti secondo quanto previsto dalle disposizioni del nuovo Codice in materia di digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti di cui agli artt. 19 e ss. e dai relativi regolamenti attuativi di ANAC.

In particolare, le informazioni che le stazioni appaltanti sono tenute a trasmettere alla BDNCP e le modalità di assolvimento di tale obbligo sono stati descritti da ANAC, come sopra precisato, nella delibera 261 del 20 giugno 2023.

Nell'Allegato 1) della già citata delibera 264 del 20 giugno 2023 e successivi aggiornamenti, sono stati invece precisati i dati, i documenti, le informazioni la cui pubblicazione va comunque assicurata nella sezione "Amministrazione trasparente".

Si precisa che, nel PNA 2022, ANAC aveva già affrontato il tema della trasparenza in materia di contratti pubblici del PNRR. A tal proposito, alla luce di quanto già sopra indicato, resta ferma la disciplina speciale dettata dal MEF per i dati sui contratti PNRR per quanto concerne la trasmissione al sistema informativo "ReGiS" descritta nella parte Speciale del PNA 2022, come aggiornata dalle Linee guida e Circolari successivamente adottate dal MEF.



Da ultimo, l'ANAC, con un comunicato del suo Presidente del 10.01.2024, ha, altresì, fornito indicazioni di carattere transitorio sull'applicazione delle disposizioni del codice dei contratti pubblici in materia di digitalizzazione degli affidamenti di importo inferiore a 5.000 euro.

L'Autorità, al fine di favorire le Amministrazioni nell'adeguarsi ai nuovi sistemi, ha previsto che, fino al 30.09.2024, per gli affidamenti diretti di importo inferiore a 5.000 euro può essere utilizzata l'interfaccia web messa a disposizione dalla piattaforma contratti pubblici - PCP dell'ANAC.

Lo strumento messo a disposizione dall'ANAC rappresenta una modalità suppletiva che può essere utilizzata in caso di impossibilità o difficoltà di ricorso alle PAD (piattaforme di approvvigionamento digitale certificate), per il primo periodo di operatività della digitalizzazione.

Resta comunque fermo che, anche in questo caso, la stazione appaltante deve comunque garantire la tempestiva trasmissione delle informazioni alla BDNCP, attraverso la compilazione dell'apposita scheda (AD5), al fine di consentire l'assolvimento delle funzioni ad essa demandate, ivi compresi gli obblighi in materia di trasparenza.

Per gli affidamenti di importo pari o superiore a 5.000 euro restano ferme le indicazioni già fornite in merito all'obbligo di svolgere le procedure di affidamento mediante PAD.

Successivamente, con comunicato del Presidente dell'ANAC, in data 18 giugno 2025 è stata prorogata la possibilità di utilizzare l'interfaccia web messa a disposizione dalla Piattaforma dell'Autorità (PCP) sempre in caso di impossibilità o difficoltà di ricorso alla PAD:

- per gli affidamenti diretti di importo inferiore a 5.000 euro;
- per le fattispecie di cui alla Delibera n. 584 del 2023, che ha sostituito ed integrato la Delibera n. 214 del 2022.

Restano valide le ulteriori indicazioni contenute nella delibera dell'ANAC n. 582/2023.

Resta confermata in via definitiva la facoltà di utilizzare l'interfaccia web messa a disposizione mediante la PCP per l'acquisizione del CIG con riferimento a tutte le fattispecie per cui è previsto l'utilizzo della scheda P5, ivi comprese le ipotesi di acquisizione del CIG ai soli fini della tracciabilità dei flussi finanziari.

In riferimento alle pubblicazioni da effettuarsi nella sottosezione "*Bandi di gara e contratti*", della sezione "Amministrazione Trasparente", con circolare n. 23, prot.n. 0175211 del 28/11/2025, sono state fornite indicazioni operative in ordine alla pubblicazione dei documenti, dei dati e delle informazioni relativi alle procedure di gara e agli affidamenti diretti, avviati e conclusi sulla **piattaforma U-BUY**, nonché, per quelle avviate e concluse su **piattaforme diverse da U-BUY (es. Me.Pa, S.T.E.L.L.A.)**.

Ciò chiarito, al fine di rendere l'Allegato 3 uno strumento "operativo", sono state espunte le Sezioni di I e/o di II livello i cui contenuti non sono applicabili alle Università, in quanto non pertinenti rispetto alle caratteristiche organizzative o funzionali dell'amministrazione, nonché gli obblighi di pubblicazione abrogati per effetto del D.Lgs. 97/2016.



Non sono, parimenti, inclusi gli obblighi di pubblicazione che sono stati oggetto della Sentenza della Corte Costituzionale 20/2019 e che risultano ad oggi sospesi.

Per completezza, segue un prospetto che riporta i contenuti non ricompresi nell'Allegato, con le rispettive motivazioni.

SEZIONE DI I LIVELLO	SEZIONE DI II LIVELLO	DENOMINAZIONE DEL SINGOLO OBBLIGO	MOTIVAZIONE
<i>Disposizioni generali</i>	Atti generali	Statuti e leggi regionali	Non pertinente
	Oneri informativi per i cittadini e le imprese	Oneri informativi per i cittadini e le imprese	Abrogato
	Burocrazia zero	Burocrazia zero	Abrogato
		Attività soggette a controllo	Abrogato
<i>Organizzazione</i>	Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo	Titolari di incarichi politici di cui all'art. 14, co. 1 del d.lgs. 33/2013	Non pertinente
	Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo	Titolari di incarichi politici di cui all'art. 14, co. 1bis del d.lgs. 33/2013 – Pubblicazione ai sensi dell'art. 14, co. 1, lett. f)	Non pertinente
	Rendicontazione gruppi consiliari regionali/provinciali	Rendicontazione gruppi consiliari regionali/provinciali	Non pertinente
		Atti degli organi di controllo	Non pertinente
<i>Personale</i>	Titolari di incarichi dirigenziali amministrativi di vertice	Pubblicazione ai sensi dell'art. 14, co. 1, lett. f)	Obbligo sospeso in base a Sentenza C. Costituzionale
<i>Personale</i>	Titolari di incarichi dirigenziali (dirigenti non generali)	Pubblicazione ai sensi dell'art. 14, co. 1, lett. f) g)	Obbligo sospeso in base a Sentenza C. Costituzionale
		Elenco posizioni dirigenziali discrezionali	Abrogato
<i>Performance</i>	Benessere organizzativo	Livelli di benessere organizzativo	Abrogato
<i>Provvedimenti</i>	Provvedimenti organi di indirizzo politico	Provvedimenti organi di indirizzo politico (art. 23, co. 1 d.lgs. 33/2013)	Abrogato
	Provvedimenti dirigenti amministrativi	Provvedimenti dirigenti amministrativi (art. 23, co. 1 d.lgs. 33/2013)	Abrogato
<i>Controlli sulle imprese</i>	Tipologie di controllo	Art. 25, co. 1 d.lgs. 33/2013	Abrogato
	Obblighi e adempimenti	Art. 25, co. 1 d.lgs. 33/2013	Abrogato
<i>Bandi di gara e contratti</i>	Provvedimento che determina le esclusioni dalla procedura di affidamento e le ammissioni all'esito delle valutazioni dei requisiti soggettivi, economico-finanziari e tecnico-professionali	Provvedimenti di esclusione e di ammissione	Abrogato
<i>Servizi erogati</i>	Liste di attesa	Art. 41, co. 6 d. lgs. n. 33/2013	Non pertinente
<i>Opere pubbliche</i>	Informazioni relative ai nuclei di valutazione e verifica degli investimenti pubblici (art. 1, l. n. 144/1999)		Non pertinente
<i>Informazioni ambientali</i>		Art. 40, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	Non pertinente
<i>Pianificazione del governo e del territorio</i>			Non pertinente
<i>Strutture sanitarie private accreditate</i>	Strutture sanitarie private e accreditate	Art. 41, co. 4 d.lgs. 33/2013	Non pertinente
<i>Interventi straordinari e di emergenza</i>		Art. 42, co. 1 d.lgs. 33/2013	Non pertinente



SEZIONE III – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

5. Struttura organizzativa

5.1 Gli Organi di Governo, di gestione, di controllo e consultivi

Gli Organi di Governo dell'Ateneo sono la Rettrice, il Senato accademico ed il Consiglio di amministrazione, chiamati a svolgere le funzioni fondamentali di programmazione e indirizzo, per le rispettive competenze attribuite dalla Legge 240/2010⁸³ e dallo Statuto.

Le disposizioni statutarie identificano:

- la Rettrice, quale organo di indirizzo, iniziativa e coordinamento delle attività scientifiche e didattiche;
- il Senato Accademico quale organo di indirizzo, programmazione, coordinamento e di verifica delle attività didattiche e di ricerca dell'Università, fatte salve le attribuzioni alle singole strutture scientifiche e didattiche;
- il Consiglio di Amministrazione quale organo di programmazione finanziaria e di programmazione del personale, cui è attribuita la funzione di indirizzo strategico e di controllo delle attività relative alla gestione amministrativa, finanziaria, patrimoniale dell'Università e di vigilanza sulla loro sostenibilità finanziaria;
- la Direttrice Generale quale organo responsabile della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo. Nell'esercizio delle sue funzioni, la Direttrice generale è tenuta al rispetto degli indirizzi espressi dal Consiglio di amministrazione;
- il Collegio dei revisori dei conti quale organo collegiale preposto all'attività di verifica della regolare tenuta delle scritture contabili e del regolare andamento della gestione economica, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo;
- il Nucleo di Valutazione di Ateneo quale organo collegiale a cui è attribuito il compito di verificare l'attività di ricerca e di valutare la qualità e l'efficienza dell'offerta didattica, nonché l'efficacia e l'efficienza dell'amministrazione e dei rispettivi servizi;
- il Collegio dei direttori di dipartimento quale organo che svolge un ruolo di coordinamento interdipartimentale, con funzioni di raccordo delle politiche per il raggiungimento delle finalità istituzionali della ricerca, della didattica e della terza missione.

Per un approfondimento sulle specifiche funzioni attribuite agli organi sopradetti si rimanda alla lettura dello Statuto.⁸⁴

⁸³ Norme in materia di organizzazione delle Università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario

⁸⁴ Il documento è disponibile alla seguente pagina istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/documento/statuto>



5.2 Le strutture della Sapienza e l'organizzazione amministrativa

Il perseguimento e la realizzazione delle finalità istituzionali dell'Ateneo presuppongono un'articolata struttura organizzativa e funzionale come nel seguito descritta.

5.3 Organizzazione dell'Amministrazione Centrale

Per lo svolgimento delle sue attività, Sapienza si avvale della Direzione Generale.

La Direzione generale ha la responsabilità diretta delle attività previste dallo Statuto (art. 22, comma 2) e del coordinamento delle attività gestionali e amministrative. La medesima è articolata in Aree dotate di autonomia attuativa ed organizzativa.

Le Aree sono presiedute da dirigenti di seconda fascia, denominati Direttori di Area, ai quali compete, nell'ambito del budget assegnato, la gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa, mediante autonomi poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo.

Le Aree dirigenziali sono articolate in uffici, unità organizzative presiedute da personale inquadrato nell'area delle elevate professionalità, composti da due o più Settori funzionali, presieduti da personale inquadrato nell'area dei funzionari.

Il Capo dell'Ufficio coadiuva il Direttore dell'Area, esercitando le funzioni di coordinamento, pianificazione, impulso, monitoraggio, controllo e valutazione delle attività dei Settori che compongono l'Ufficio; inoltre, svolge compiti di gestione diretta e/o integrata di procedimenti di pertinenza condivisa da due o più Settori da questo presieduti, avvalendosi allo scopo del personale ivi afferente; svolge incarichi ad hoc, anche di studio e/o di consulenza, che richiedano un apporto professionale aggiuntivo o comunque delegati dal Direttore di Area, ivi incluso il coordinamento di gruppi di lavoro e simili; concorre alla valutazione dei risultati raggiunti dai Capi Settore nel perseguimento degli obiettivi gestionali assegnati dal Direttore di Area.

Il Capo del Settore è responsabile del buon andamento, della trasparenza e dell'imparzialità nello svolgimento delle attività attribuite per competenza al Settore medesimo; svolge compiti di indirizzo, impulso e controllo sulle attività lavorative del personale afferente al Settore e sottopone al Capo dell'Ufficio proposte di miglioramento tecnico-organizzativo del Settore⁸⁵.

Con DD n. 1055 del 01.03.2023 la Direzione Generale ha ridefinito la struttura organizzativa di Sapienza rispetto alla precedente riorganizzazione, risalente al maggio 2013, creando i presupposti per dare maggior impulso alla realizzazione del Piano Strategico di Sapienza. A un anno e mezzo dall'avvio della nuova organizzazione e sul presupposto del recente riesame del Sistema di Governo, deliberato dal C.d.A. nella seduta del 22.10.2024, si è ritenuto di predisporre una parziale revisione e messa a punto dell'organizzazione al fine di intervenire tempestivamente sulle aree di miglioramento individuate in sede di riesame, rendendola più funzionale agli obiettivi del Piano Strategico 2022-2027.

⁸⁵ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/organizzazione-dellamministrazione-centrale>



Con delibera n. 408 del 17.12.2024, il Consiglio di Amministrazione ha, pertanto, approvato i criteri generali del riassetto dei servizi di Ateneo, decorrente dal 01.01.2025, e deliberato di approvare che il riassetto medesimo sarà accompagnato da un'attività di affiancamento e passaggio delle consegne, che si estenderà fino al 01.03.2025, comprensivi dell'informazione e del confronto con i Capi Ufficio, per garantire la continuità delle attività e la definizione di dettaglio della micro-organizzazione interna delle Aree.

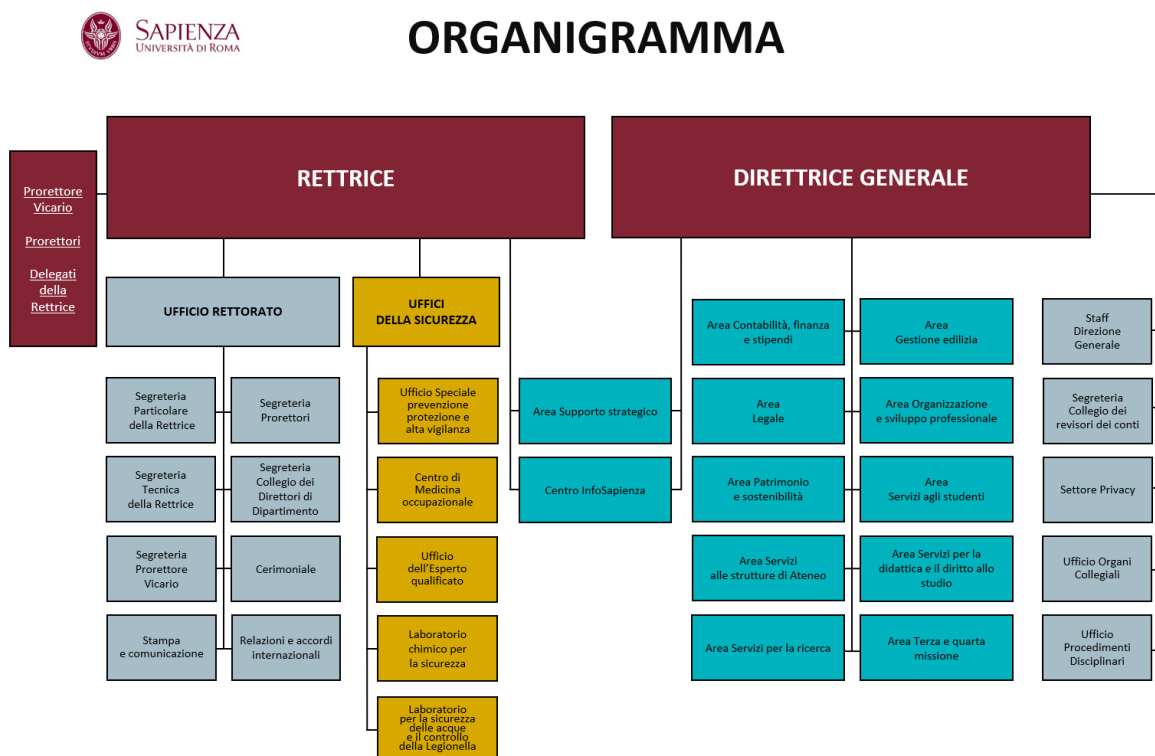
Con D.D. n. 5009 del 20.12.2024 è stato, quindi, dato effettivo avvio al processo di riassetto dei servizi di Ateneo con la formalizzazione del relativo organigramma.

Tale processo è stato accompagnato da un'attività di affiancamento e passaggio di consegne per garantire la continuità delle attività e la definizione della micro-organizzazione interna delle Aree dirigenziali.

Successivamente, con DD n. 564 del 17.02.2025 sono state, pertanto, ridefinite le competenze delle singole Aree dirigenziali e dei relativi Uffici e Settori, con l'emanazione di un nuovo organigramma.

Il disegno organizzativo ha investito, in prima fase, prevalentemente i servizi dell'Amministrazione Centrale, ma il progetto si estenderà, progressivamente, all'intera organizzazione di Sapienza, ivi incluse le strutture preposte alla didattica e alla ricerca.

Di seguito la rappresentazione dell'organigramma dell'Amministrazione Centrale formalizzato con la citata D.D. 5009/2024:





Oltre alle figure professionali già descritte, Sapienza individua altresì funzioni specialistiche e di responsabilità, da conferire al personale tecnico-amministrativo ai fini del coordinamento e dell'ottimizzazione dell'azione amministrativa.

Tra queste, a mero titolo esemplificativo:

Responsabile Segreteria Direttore d'Area - assicura il supporto operativo all'attività dirigenziale attraverso la gestione delle relazioni interne ed esterne e dei servizi comuni.

Addetti Ufficio Stampa - Iscritti all'albo dei giornalisti responsabili della redazione e diffusione di comunicati stampa istituzionali e di resoconti periodici ad uso interno e d'informazione verso i media.

Web Accessibility Expert: responsabile per il supporto dello sviluppo dei servizi web al fine di garantire la conformità di quanto realizzato rispetto alle specifiche in materia di accessibilità. Si occupa, nelle varie fasi di progetto, di supportare l'implementazione e la verifica dell'accessibilità delle informazioni e dei servizi basati su tecnologie web, con particolare riferimento alle pubblicazioni da effettuare in ordine alla trasparenza.

Nell'ambito delle politiche d'Ateneo e dello sviluppo delle risorse umane, è intendimento dell'Amministrazione intervenire sull'attuale sistema delle posizioni organizzative e incarichi di responsabilità, alla luce di quanto previsto dal vigente CCNL di Comparto e del processo di revisione degli assetti organizzativi in atto.

La tabella di seguito riepiloga le posizioni organizzative e le funzioni specialistiche conferite nell'ambito della Direzione Generale di Sapienza.

POSIZIONI ORGANIZZATIVE	AREA	NUMERO
Capo Ufficio	Elevate Professionalità	43
Direttore Sistema Bibliotecario Sapienza	Elevate Professionalità	1
RA ad interim Sistema Bibliotecario Sapienza	Elevate Professionalità	1
Responsabile Centro di Medicina Occupazionale	Elevate Professionalità	1
Responsabile delle attività complessivamente svolte dall'Ufficio Audit	Funzionari	8
Capo Settore	Funzionari	131
Responsabile del Servizio di prevenzione e protezione per le Aree omogenee di rischio	Funzionari	5
Responsabili Segreterie Centrali (Rettrice - Direttrice Generale - Prorettori - Collegio Direttori di Dipartimento)	Funzionari	6
FUNZIONI SPECIALISTICHE	Funzionari/ Collaboratori	51

5.4 Organizzazione delle Strutture preposte alla didattica e alla ricerca

Le Facoltà e i Dipartimenti, autonomi sotto il profilo amministrativo ed organizzativo, sono strutture dotate di organi propri. Sono disciplinati dai rispettivi regolamenti, adottati sulla base di regolamenti tipo approvati dal Senato accademico e dal Consiglio di amministrazione. Costituiscono centri di responsabilità dotati di autonomia gestionale ed



amministrativa, ai quali è attribuita la capacità di disporre del budget assegnato per il perseguimento dei fini istituzionali.

Le Facoltà sono strutture di coordinamento, razionalizzazione e monitoraggio delle attività didattiche e di ricerca dei dipartimenti, in relazione a quanto disposto dal Nucleo di valutazione di ateneo.

I Dipartimenti – che afferiscono ad una specifica Facoltà – sono strutture primarie competenti in materia di indirizzo, organizzazione e gestione delle attività di ricerca, delle attività didattiche e della terza missione.

I Centri interdipartimentali, che possono distinguersi in centri di ricerca, centri di servizi e centri di ricerca e servizi, hanno competenze finalizzate a potenziare le possibilità di ricerca e dei servizi mediante l'integrazione interdisciplinare e la migliore utilizzazione delle risorse.

Con riferimento all'organizzazione dell'amministrazione delle strutture, nelle Facoltà nei Dipartimenti e nei Centri, gli organi monocratici – rispettivamente il Preside di Facoltà, il Direttore di Dipartimento e il Direttore del Centro – sono i responsabili di struttura ed esercitano funzioni di indirizzo politico-amministrativo coerentemente alle disposizioni dello Statuto e dei regolamenti che disciplinano il funzionamento delle strutture dell'Ateneo.

I Presidi e i Direttori esercitano poteri di programmazione e hanno potestà decisionale in ordine alle spese da effettuarsi, nell'ambito del budget assegnato alla struttura; adottano tutti gli atti relativi a bandi, contratti, convenzioni, accordi di collaborazione e ogni altro atto relativo alle attività di didattica, ricerca e terza missione, per quanto di competenza statutaria ed in conformità con le delibere del Consiglio di Dipartimento o della Giunta di Facoltà, fatte salve le competenze del Responsabile amministrativo (RA).

Presso ciascuna struttura opera, infatti, un RA – inquadrato nell'area delle elevate professionalità – sottoposto gerarchicamente alla Direttrice generale e funzionalmente al Responsabile della struttura di appartenenza.

Al RA è affidata la gestione amministrativo-contabile e, nei limiti della delega di funzioni conferita dalla Direttrice generale, la responsabilità delle attività amministrativo-contabili della struttura di appartenenza in conformità e secondo le modalità previste dal Regolamento per l'Amministrazione, la finanza e la contabilità.

Con riguardo alle Facoltà e ai Dipartimenti, questa Amministrazione ne ha formalizzato il modello organizzativo che rappresenta un ulteriore tassello nella direzione di una chiara e trasparente identificazione delle funzioni e ruoli che si svolgono all'interno di tali strutture e che governano i processi fondamentali di supporto alla ricerca, alla didattica e alla terza missione.

Nel modello organizzativo dei Dipartimenti sono individuate le seguenti articolazioni organizzative:

Amministrazione e Contabilità: la gestione amministrativo-contabile è affidata al RA che, sulla base degli indirizzi del Direttore del Dipartimento, elabora la proposta di budget preventivo e cura il bilancio di esercizio e il ciclo attivo e passivo, con specifiche competenze.



Servizi di Supporto alla didattica: operano sotto il coordinamento del Direttore di Dipartimento (o di suoi delegati). Il Servizio cura e attua processi che spaziano dalla gestione dei Corsi di Studio alle carriere degli studenti, dal supporto nella gestione dei tirocini e dei progetti di disseminazione e collaborazione con le scuole secondarie (es. Alternanza Scuola Lavoro) alla predisposizione dei contenuti didattici da pubblicare sul sito web di Ateneo. Inoltre, il Referente per la didattica opera in stretta collaborazione con il Manager didattico di Ateneo, con il Manager didattico di Facoltà e con i Consigli di Area Didattica.

Servizi di Supporto alla Ricerca: svolgono un ruolo prevalente nella progettazione e nell'attivazione dei progetti di ricerca. Supportano le iniziative dei docenti anche in relazione al potenziamento del *fund raising*. Sotto il coordinamento del Direttore (o di suoi delegati) curano l'implementazione delle linee di intervento individuate nel Piano strategico del Dipartimento e nei Piani di sviluppo dell'Ateneo, ai fini dei processi di valutazione gestiti da ANVUR.

I Servizi di supporto alla ricerca svolgono anche compiti di supporto tecnico-amministrativo nella preparazione dei budget e nella rendicontazione dei progetti, in coordinamento con la funzione di amministrazione e contabilità rimessa al RA.

ICT: si occupa dell'implementazione e della verifica della funzionalità ed efficienza dei sistemi informativi di struttura, dello sviluppo del sito web di Dipartimento e della pubblicazione dei relativi contenuti, nonché degli adempimenti informatici in tema di trasparenza e anticorruzione.

Biblioteca: nelle Biblioteche (dipartimentali e interdipartimentali), il personale dedicato ed i servizi sono coordinati dal Direttore di Biblioteca che opera nel rispetto delle linee d'indirizzo definite dal Direttore del Dipartimento, nonché in sinergia con SBS.

Laboratori: i laboratori (sperimentali, informatici e didattici) sono operativamente gestiti dal Responsabile di Laboratorio, le cui competenze variano in ragione della specifica tipologia di laboratorio. Essi sono coordinati da un docente responsabile delle attività di ricerca o di didattica ivi svolte. Nei Laboratori didattici (sperimentali o informatici) l'attività consiste nella preparazione delle esperienze didattiche, nell'accoglienza e assistenza agli studenti, nel supporto ai docenti, fino all'attività di manutenzione delle attrezzature (scientifiche, tecnologiche, informatiche e multimediali). Nei laboratori sperimentali il Tecnico di Laboratorio coadiuva i docenti e ricercatori nello sviluppo dell'attività di ricerca di cui sono responsabili.

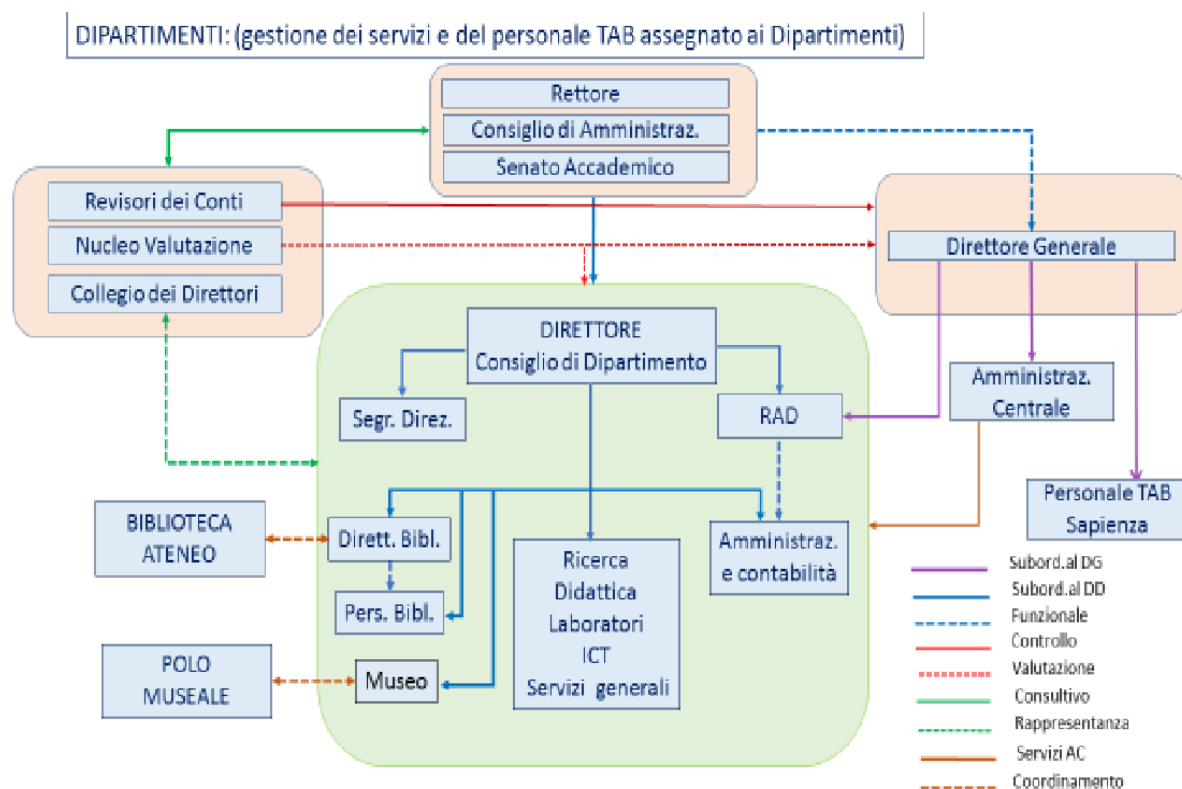
Segreteria di Direzione: si occupa della cura dei rapporti istituzionali, della gestione dell'agenda e dell'attività di segreteria del Direttore e del supporto al Direttore nelle attività di sua diretta responsabilità.

Servizi Generali: i Dipartimenti possono essere dotati di personale tecnico-amministrativo di portineria ovvero di personale di vigilanza presso gli edifici ad essi assegnati laddove esiste un'elevata frequentazione di studenti, dottorandi, assegnisti e visite di esterni, per le quali è necessario personale in grado di indirizzare e filtrare gli accessi. Il personale di



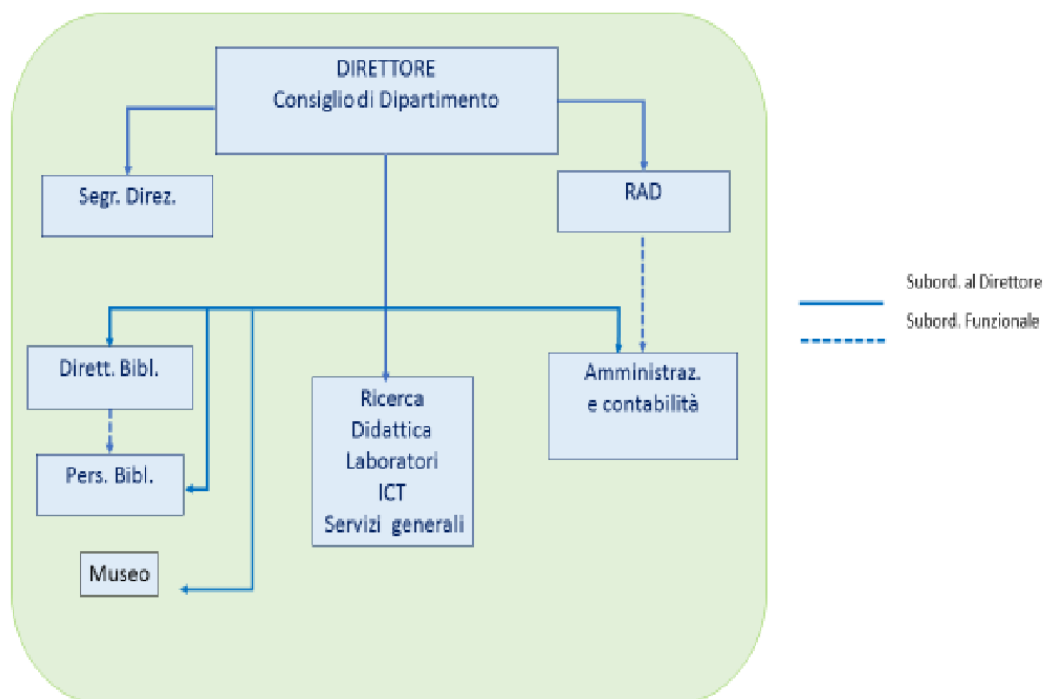
portineria si occupa eventualmente anche dello smistamento della posta in entrata ed uscita, dell'assistenza alla funzionalità delle aule e degli altri ambienti.

Di seguito la rappresentazione del modello organizzativo fin qui descritto:





DIPARTIMENTI: (gestione dei servizi e del personale TAB assegnato ai Dipartimenti)



Nell'ambito dei Dipartimenti sono individuate, oltre alla figura RA le seguenti posizioni organizzative e funzioni specialistiche:

Referente per la didattica: funzione specialistica che assicura il supporto ad un'efficace erogazione della didattica dipartimentale in collaborazione costante con il Manager didattico;

Referente per la ricerca: funzione specialistica per quanto riguarda l'attività di supporto in particolare alla mappatura delle competenze di ricerca interne al Dipartimento, alla comunicazione e diffusione all'interno del Dipartimento delle opportunità di finanziamento internazionali e nazionali, nonché alla predisposizione di proposte progettuali e costituzione di partenariati.

Referente per l'informatica: funzione specialistica di riferimento per quanto riguarda i servizi di accesso alla rete, anche in relazione alla sicurezza degli accessi al portale, ivi compresa la gestione delle autorizzazioni agli utenti. Rappresenta l'interfaccia tecnica della struttura verso il Centro InfoSapienza in particolare per quanto riguarda la rete dati *wired* e *wireless* dell'Ateneo. Questa figura professionale cura la sottorete dati in modo da gestire i propri utenti e collaborare con i settori specifici del Centro InfoSapienza per eventuali malfunzionamenti.

Direttore di Biblioteca: tale posizione, nel rispetto delle funzioni di indirizzo e pianificazione del Sistema Bibliotecario Sapienza, è responsabile dello sviluppo e dell'attuazione del progetto culturale della biblioteca, della sua gestione complessiva, della



acquisizione, organizzazione, produzione, conservazione, valorizzazione e pubblica fruizione del patrimonio informativo e documentario.

Responsabile di laboratorio: pianifica e organizza le attività di laboratorio, si occupa del funzionamento e della manutenzione delle attrezzature, monitora lo stato delle procedure e dei metodi d'analisi, tiene un report sistematico delle attività e dell'impiego delle risorse umane afferenti al laboratorio.

Nel modello organizzativo delle Facoltà sono individuate le seguenti articolazioni organizzative:

Amministrazione e Contabilità: il R.A.D. esercita le medesime prerogative esaminate con riferimento alle strutture dipartimentali, ovviamente tenendo conto delle specificità dell'attività svolta dalle Facoltà e del necessario bilanciamento delle sue competenze con quelle rimesse al Coordinatore dell'Ufficio di Facoltà.

Ufficio di Facoltà: opera anche come segreteria degli Organi Collegiali, verifica la legittimità degli atti e la conformità ai regolamenti e alle disposizioni di Sapienza, cura le elezioni delle rappresentanze negli Organi collegiali, le certificazioni, gli estratti. L'Ufficio di Facoltà funge da collettore nell'ambito dell'organizzazione e gestione degli orari e degli spazi ai fini dello svolgimento delle attività didattiche presso i Dipartimenti. All'Ufficio di Facoltà possono essere assegnati ulteriori compiti organizzativi e/o di coordinamento su delega del Preside.

Segreteria didattica: costituisce l'interfaccia tra Facoltà e Corsi di Studio, supporta i Consigli di Area Didattica o di Corso di Studio nel monitorare la sostenibilità dell'offerta formativa in relazione agli indicatori stabiliti dall'Ateneo; nell'ambito dei servizi didattici della Facoltà e dei Corsi di Studio collabora con il Manager didattico di Ateneo, con i Referenti per la didattica dipartimentale e con i Consigli di Area Didattica. Alla Segreteria Didattica possono essere assegnati ulteriori compiti organizzativi e/o di coordinamento didattico su richiesta del Preside.

ICT: si occupa dell'implementazione, della verifica della funzionalità ed efficienza dei sistemi informativi di struttura, dello sviluppo del sito web di Facoltà e della pubblicazione dei relativi contenuti nonché degli adempimenti informatici in tema di trasparenza e anticorruzione.

Biblioteca: nelle Biblioteche di Facoltà il personale dedicato ed i servizi sono coordinati dal Direttore di Biblioteca che opera nel rispetto delle linee di indirizzo definite dal Preside, nonché in sinergia con SBS;

Laboratori: i Laboratori (informatici e didattici di Facoltà) sono operativamente gestiti dal Responsabile di Laboratorio, le cui competenze variano in ragione della specifica tipologia di laboratorio. Essi sono coordinati da un docente responsabile delle attività didattiche svolte. L'attività consiste nella preparazione delle esperienze didattiche, nell'accoglienza e assistenza agli studenti, fino all'attività di manutenzione delle attrezzature (scientifiche, tecnologiche, informatiche e multimediali). I tecnici di laboratorio, che sono subordinati al



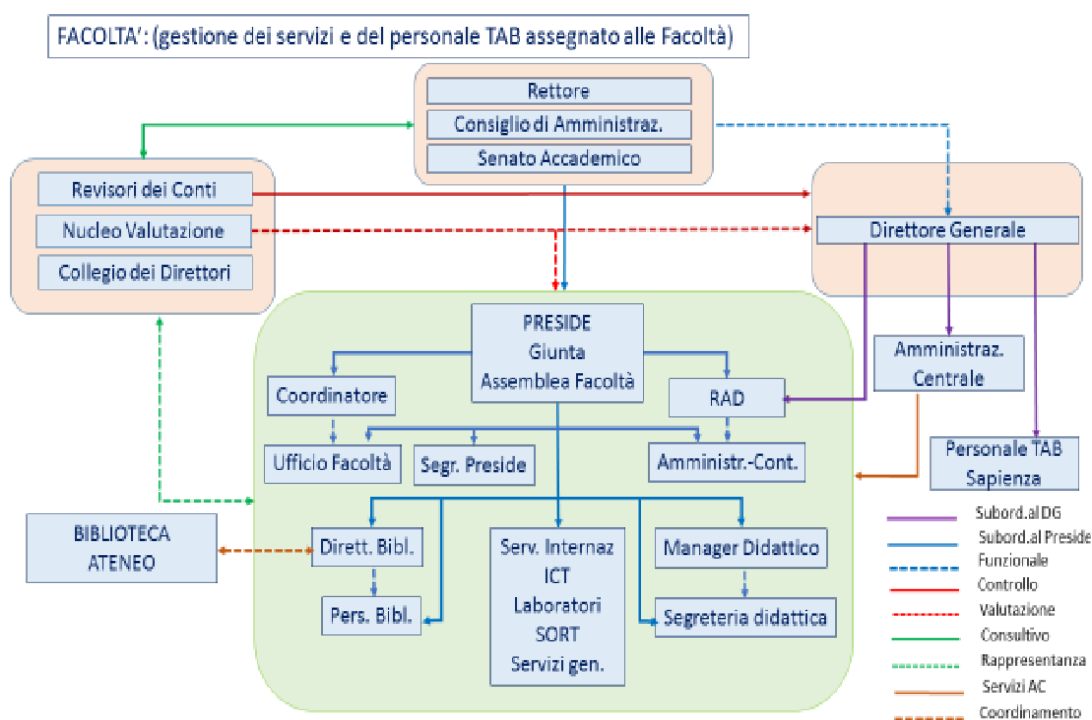
Preside, sono responsabili del rispetto delle norme di sicurezza del luogo di lavoro, della strumentazione e delle attività svolte per dipendenti e utenti.

Servizio per l'Internazionalizzazione: cura le attività per l'internazionalizzazione, coordinate dal Preside, nelle quali rientrano la gestione amministrativa del programma Erasmus+ di Facoltà e degli altri programmi comunitari, le procedure per la mobilità degli studenti verso paesi europei ed extra europei previste dall'offerta formativa dei programmi di cooperazione delle Istituzioni internazionali e la gestione degli studenti *incoming*.

Servizio per l'Orientamento, il Tutorato ed il Placement: l'orientamento include le attività connesse all'organizzazione di iniziative per la promozione della Facoltà, come struttura che opera nel territorio, mediante lo sviluppo di rapporti di collaborazione con gli Istituti di Istruzione di II grado; il tutorato include il coordinamento delle attività di sostegno e recupero a favore degli studenti iscritti ai Corsi di studio inerenti alla Facoltà, il placement include l'organizzazione delle attività volte a facilitare il passaggio dalla formazione universitaria al mondo del lavoro;

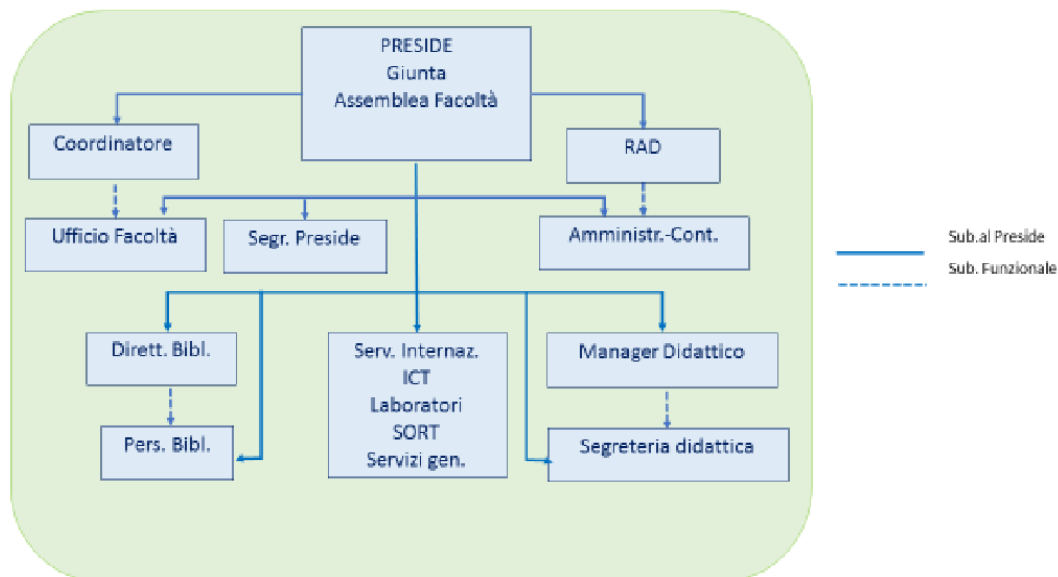
Segreteria di Presidenza: cura i rapporti istituzionali e la corrispondenza istituzionale, gestisce l'agenda e supporta il Preside nelle attività di diretta responsabilità;

Servizi Generali: le Facoltà possono essere dotate di personale di portineria ovvero personale di vigilanza presso gli edifici ad essi assegnati laddove esista un'elevata frequentazione di studenti, dottorandi, assegnisti e visite di esterni, per le quali è necessario personale in grado di indirizzare e filtrare gli accessi. Il personale di portineria si occupa eventualmente anche dello smistamento della posta in entrata ed uscita.





FACOLTÀ: (gestione dei servizi e del personale TAB assegnato alle Facoltà)



Oltre alle posizioni organizzative e alle funzioni specialistiche individuate e descritte nell'ambito dei Dipartimenti – salvo alcune peculiarità - nell'ambito delle Facoltà sono individuate le seguenti ulteriori posizioni organizzative:

Coordinatore dell'Ufficio di Facoltà: tale posizione organizza l'ufficio e coordina il personale tecnico-amministrativo afferente alla Facoltà; partecipa alle sedute dell'Assemblea di Facoltà e della Giunta con funzioni di segretario verbalizzante; effettua analisi di controllo gestionale secondo le linee di indirizzo stabilite dall'Ateneo.

Manager Didattico: costituisce l'interfaccia tra Facoltà e Corsi di Studio. Supporta il Preside e i Consigli di Area Didattica o di Corso di Studio nel monitorare la sostenibilità dell'offerta formativa in relazione agli indicatori stabiliti dalla Sapienza. Supporta i servizi didattici della Facoltà e dei CdS, incluse le attività di orientamento, di tutorato, di placement e le diverse forme di informazione agli studenti; coordina la Segreteria didattica e cura la realizzazione delle indagini sulle opinioni degli studenti stabilite dall'Ateneo.

La tabella inserita di seguito riepiloga le posizioni organizzative e le funzioni specialistiche conferite nell'ambito dei Centri di spesa (Facoltà, Dipartimenti, Centri).



CENTRI DI SPESA (FACOLTA'-DIPARTIMENTI-CENTRI)			
POSIZIONI ORGANIZZATIVE	AREA	NUMERO	INTERIM
Responsabile amministrativo (RA)	Elevate professionalità	60	20
Direttore del Polo Museale	Elevate professionalità	1	-
Curatore museale	Elevate professionalità	4	1
Web Accessibility Expert per Dipartimenti e Facoltà	Elevate professionalità	1	-
Direttore di biblioteca	Elevate professionalità/ Funzionari	27	5
Responsabile di laboratorio	Elevate professionalità/ Funzionari	44	-
Coordinatore Ufficio Facoltà	Funzionari	11	-
Manager didattico	Funzionari	11	-
Referente amministrativo di Centro	Elevate professionalità/ Funzionari	16	10
FUNZIONI SPECIALISTICHE			
Referente per la didattica	Funzionari/ Collaboratori	55	1
Referente per la ricerca	Funzionari/ Collaboratori	56	-
Referente per l'informatica	Funzionari/ Collaboratori	65	-
Responsabile servizi integrati CERSITES	Funzionari/ Collaboratori	1	-
Responsabile tecnico operativo preposto al coordinamento dei servizi e della logistica del Plesso Sant'Andrea	Collaboratori	1	-



CENTRI DI SPESA (FACOLTA'-DIPARTIMENTI-CENTRI)			
POSIZIONI ORGANIZZATIVE	AREA	NUMERO	INTERIM
Referente Amministrativo per la Didattica per le Scuole di Specializzazione dell'Area Medica	Funzionari/ Collaboratori	3	-
Referente Amministrativo Scuola Specializzazione Professioni Legali	Funzionari	1	-

5.5 Livelli e fasce per la gradazione delle posizioni di responsabilità

La retribuzione di posizione del personale inquadrato nell'area delle elevate professionalità è declinata in tre fasce, ivi inclusa quella corrispondente all'importo minimo contrattuale.

Le fasce sono di seguito elencate:

- **I Fascia:** Direzione di strutture e/o coordinamento di progetti specialistici o processi amministrativo-contabili di particolare complessità, cui sia correlato un elevato livello di autonomia gestionale ed organizzativa. Il valore della posizione è fissato in € 11.370,00.
- **II Fascia:** Posizioni organizzative e funzioni specialistiche all'interno di strutture complesse, con alto grado di autonomia e responsabilità. Il valore della posizione è fissato in €. 8.370,00.
- **III Fascia:** L'importo minimo della retribuzione di posizione pari a € 3.099,00 viene attribuito a tutto il personale cui non vengono conferiti incarichi correlati a particolari complessità gestionali ovvero funzioni professionali richiedenti l'iscrizione ad albi professionali o comunque alta qualificazione o specializzazione.

L'indennità di responsabilità del personale inquadrato nelle aree dei funzionari, collaboratori e operatori è declinata nelle seguenti quattro fasce articolate nei seguenti importi annui lordi.

- **I Fascia:** Appartengono alla prima fascia i titolari delle posizioni con elevato livello di autonomia organizzativa e responsabilità gestionale. Il valore della posizione è fissato in € 5.165,00.
- **II Fascia:** Appartengono alla seconda fascia i titolari delle posizioni con elevato/medio livello di autonomia organizzativa e responsabilità gestionale. Il valore della posizione è fissato in € 3.905,28.
- **III Fascia:** Appartengono alla terza fascia i titolari di posizioni comportanti la responsabilità di procedimenti o funzioni tecnico-amministrative implicanti alternativamente il possesso di competenze tecnico-specialistiche, elevate capacità relazionali e capacità di trattamento di notizie o informazioni soggette a riservatezza in relazione al contesto operativo. Il valore della posizione è fissato in € 2.231,28.



- **IV Fascia:** Appartengono alla quarta fascia i titolari di funzioni specialistiche comportanti l'esercizio di funzioni ausiliarie o di supporto alle attività implicanti alternativamente il possesso di conoscenze tecniche, capacità relazionali e di esperienza. Il valore della posizione è fissato in € 1.115,64.



6. L'organizzazione del lavoro da remoto in Sapienza

6.1 Quadro normativo

L'evoluzione del lavoro a distanza nella Pubblica Amministrazione si inserisce in un percorso normativo progressivo, che ha visto nel tempo l'introduzione di strumenti e modelli organizzativi sempre più strutturati.

Un passaggio decisivo è stato introdotto dalla Legge 124/2015 (c.d. Legge Madia), che ha promosso il lavoro a distanza nelle sue diverse forme, con l'obiettivo di favorire la conciliazione vita-lavoro e di modernizzare i processi amministrativi. La norma ha inoltre previsto l'obbligo per le amministrazioni di adottare strumenti di programmazione dedicati, tra cui i Piani Organizzativi del Lavoro Agile (POLA).

Successivamente, la Legge n. 81/2017 ha definito in modo organico il lavoro agile, qualificandolo come una modalità flessibile di esecuzione della prestazione lavorativa, basata su obiettivi, cicli e fasi, senza vincoli rigidi di luogo e orario. La finalità è migliorare la qualità dei servizi pubblici, sostenere l'innovazione organizzativa e promuovere l'equilibrio tra vita professionale e personale.

Nel contesto post-emergenziale, le Linee guida del Ministro per la Pubblica Amministrazione dell'8 ottobre 2021 hanno ulteriormente regolato l'applicazione del lavoro agile nel settore pubblico, definendo criteri uniformi per la sua gestione e introducendo indicazioni operative per le amministrazioni.

Un ulteriore avanzamento, specifico per il comparto universitario, è rappresentato dal CCNL Istruzione e Ricerca 2019-2021, sottoscritto il 18 gennaio 2024, che per la prima volta introduce una disciplina organica del lavoro a distanza (Titolo III). Il contratto distingue due modalità:

- lavoro agile (Capo I),
- lavoro da remoto (Capo II).

Il CCNL fornisce il quadro generale, demandando ai singoli Atenei l'adozione di regolamenti attuativi che garantiscano uniformità di trattamento, efficienza organizzativa e coerenza con gli obiettivi di innovazione.

Attualmente, presso Sapienza Università di Roma risultano operative le modalità di lavoro agile e telelavoro, entrambe previste dalla normativa vigente. Nel tempo, tali strumenti hanno subito significative evoluzioni, contribuendo a ridefinire l'organizzazione del lavoro universitario e favorendo modelli più flessibili, sostenibili ed efficienti.

Alla luce del quadro normativo e dell'esperienza maturata, Sapienza ha avviato – attraverso un tavolo di confronto con le Organizzazioni Sindacali e la RSU d'Ateneo – la redazione di un nuovo regolamento organico volto a disciplinare in modo unitario e coerente le due modalità di lavoro a distanza, garantendo tutela dei diritti, efficienza dei processi e uniformità applicativa.



La nuova disciplina non sarà concepita come misura temporanea, ma come una trasformazione strutturale destinata a consolidarsi nel lungo periodo. A supporto del processo, è prevista anche una survey di percezione rivolta ai Responsabili di Struttura e al personale, finalizzata a raccogliere elementi utili per l'adozione di soluzioni innovative che assicurino qualità, sostenibilità e valorizzazione delle competenze, in coerenza con la missione istituzionale dell'Ateneo e con la creazione di Valore Pubblico.

6.1.1 Telelavoro in Sapienza: Livello di attuazione e di sviluppo

Sapienza Università di Roma si avvale del telelavoro dal 2010, introdotto con la DD n. 597/2010 prot.n. 40919 del 14.07.2010, quale strumento per razionalizzare l'organizzazione del lavoro e realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane. Con l'entrata in vigore della Legge Madia (L. 124/2015), si è resa necessaria una revisione della disciplina interna; nel luglio 2016 è stato emanato un secondo regolamento (DD n. 1697/2016 prot.n. 51297 del 13.07.2016) per allineare le procedure alla normativa nazionale.

L'emergenza sanitaria del 2020 ha comportato la sospensione del telelavoro a favore del lavoro agile "semplificato".

Successivamente, nel dicembre 2021, è stato adottato l'attuale regolamento (DD n. 331/2021 prot. n. 104934 del 13.12.2021), che ha introdotto innovazioni significative, tra cui i progetti sperimentali di "sportelli virtuali" per servizi rivolti all'utenza esterna (segreterie studenti, biblioteche), con una quota massima del 15% di personale in telelavoro per ciascuna struttura e il rispetto del principio di rotazione. Tali progetti sono a tempo determinato e rinnovabili sulla base di indagini di *customer satisfaction*.

Il telelavoro, disciplinato dal regolamento del 2021, è rivolto al personale tecnico-amministrativo con rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato o determinato (escluso il personale assegnato alle aziende ospedaliere). L'attivazione richiede la presentazione di un'istanza al Responsabile di Struttura, corredata dalla documentazione sulla sicurezza dei luoghi di lavoro, e la stipula di un contratto individuale che definisce le giornate mensili (massimo 6) di telelavoro. Per i progetti sperimentali, il limite massimo giornaliero è fissato al 15% del personale della struttura.

Dal 2018 al 2025, il numero di contratti individuali di telelavoro ha registrato oscillazioni significative così come rappresentato dal seguente grafico che raffigura l'andamento dei contratti di telelavoro:

Periodo di riferimento	Numero totale accordi individuali di Telelavoro
2018	22
2019	50
Prima metà 2022	142
Fine 2022/Inizio 2023	37
2024	31
2025	22



L'andamento dei contratti di telelavoro tra il 2018 e il 2025 mostra una fase di crescita iniziale, culminata nella prima metà del 2022, seguita da una marcata riduzione nella seconda parte dello stesso anno. Tale diminuzione risulta direttamente correlata all'adozione del Regolamento sul lavoro agile (DD n. 2637/2022), che ha ampliato le possibilità di svolgimento della prestazione a distanza senza particolari restrizioni, rendendo il lavoro agile maggiormente attrattivo rispetto al telelavoro. Le successive evoluzioni normative e regolamentari intervenute per disciplinare il lavoro agile hanno ulteriormente consolidato questa tendenza, rendendo tale modalità progressivamente più diffusa e preferita rispetto al telelavoro.

Di conseguenza, il telelavoro ha progressivamente perso attrattività, in particolare nelle Strutture che richiedono elevata flessibilità organizzativa. Tale scenario richiede da parte dell'Amministrazione una riflessione strategica sul ruolo del telelavoro, valutando se mantenerlo come opzione residuale oppure integrarlo in un quadro regolamentare organico insieme al lavoro agile.

6.1.2 Lavoro Agile: Livello di attuazione e di sviluppo

Il Regolamento sul lavoro agile attualmente in vigore presso Sapienza è stato adottato nel giugno 2022 (DD n. 2637/2022 prot.n. 55444 del 14.06.2022) al termine dell'emergenza sanitaria da Covid-19, sulla base dell'esperienza maturata durante la pandemia e delle Linee Guida in materia di lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni emanate ai sensi dell'art. 1, c. 6, del decreto del Ministro per la PA dell'8 ottobre 2021, approvate dalla conferenza unificata del 16.12.2021.

Esso consente al personale, previa autorizzazione del Responsabile di Struttura, di svolgere fino a 6 giorni mensili di lavoro agile, incrementabili a 8 giorni in presenza di personale con figli minori fino al 16° anno di età, oppure di domiciliato fuori dal Comune ove ha sede la Struttura di appartenenza, a non meno di 30 km di distanza (le istanze di estensione del numero di giorni mensili di lavoro agile possono essere autorizzate dal Responsabile di Struttura nel limite massimo del 25% del personale assegnato alla stessa).

Ulteriori deroghe possono essere concesse dal Direttore Generale su istanza debitamente motivata del dipendente e del Responsabile di Struttura. Inoltre, lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile in deroga al limite massimo di giornate mensili previsto può essere concesso nei casi di necessità di assistenza continuativa nei confronti di figlio o coniuge/convivente more uxorio affetto da gravi patologie certificate. L'istanza di lavoro agile "in deroga" può essere motivata anche da eccezionali e temporanei motivi familiari opportunamente documentati. Gli accordi individuali hanno durata minima di 6 mesi e riguardano attività remotizzabili, con esclusione dei lavori in turno o che richiedono strumenti non trasferibili.

Nel 2024 il Regolamento è stato oggetto di una modifica significativa, resasi necessaria a seguito dell'emanazione della direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 29.12.2023. Tale direttiva, pur evidenziando che con il superamento dello stato di emergenza pandemica è venuta meno l'obbligatorietà del lavoro agile per i *"lavoratori*



fragili”, ha ribadito la necessità di garantire questa modalità a coloro che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali o familiari, anche in deroga al principio della prevalenza della prestazione in presenza. La direttiva ha demandato alle singole amministrazioni il compito di adeguare tempestivamente le proprie disposizioni interne per renderne immediata l'applicazione. In recepimento di tali indicazioni, Sapienza ha introdotto nel Regolamento, con la DD n. 229/2024 prot.n. 14085 del 29.01.2024, una procedura specifica che consente ai dipendenti in gravi condizioni di salute, previo giudizio del Centro di Medicina Occupazionale, di essere autorizzati a svolgere la prestazione in modalità agile per un numero di giornate mensili superiore al limite ordinario previsto dall'art. 6, anche in deroga al criterio della prevalenza del lavoro in presenza.

Da ultimo, con DD n. 4596/2024 prot. n. 198221 del 28.11.2024, il Regolamento è stato ulteriormente modificato per consentire al personale autorizzato allo svolgimento della prestazione in modalità agile l'utilizzo della connessione internet privata, superando l'obbligo di impiego dei router forniti dall'Amministrazione. In precedenza, infatti, il Regolamento imponeva l'utilizzo esclusivo del dispositivo di connessione (la cosiddetta “saponetta wi-fi”) fornito insieme alla dotazione tecnologica (PC, monitor, ecc.). Tale vincolo aveva generato diverse criticità: la distribuzione dei router 4G con SIM dati attive, oltre a rappresentare un costo significativo per l'Amministrazione, ha comportato ritardi nella consegna delle attrezzature necessarie dovuti alle procedure di acquisizione poco flessibili e all'elevato numero di richieste rispetto alle previsioni. Inoltre, in numerosi casi è stato riscontrato che le connessioni garantite dai router 4G erano meno performanti rispetto alle linee private fornite dai principali operatori sul mercato.

Alla data del 31/12/2025 sono state restituiti l'89,7% router forniti dall'Amministrazione.

- Router Tim + Sim Tim rientrati e riconsegnati n°1368
- Router Tim + Sim Tim ancora non rientrati n°157

Infine sono stati mantenuti o consegnati in totale 229 Router per coloro i quali non avevano la linea personale o non era correttamente funzionante.

Nel corso del 2025, in accoglimento delle richieste formulate dalle Organizzazioni Sindacali e dalla RSU d'Ateneo, il Consiglio di Amministrazione, con delibera n. 271/2025 del 15 luglio 2025, ha autorizzato, in deroga al vigente Regolamento sul lavoro agile, l'avvio di una fase sperimentale, con validità fino al 31 dicembre 2025, che ha previsto l'eliminazione del limite del 25% di personale autorizzabile nelle ipotesi indicate dall'art. 6, comma 2, del medesimo Regolamento, includendo altresì la possibilità di autorizzazione per le lavoratrici in stato di gravidanza.

Questa misura, adottata anche in considerazione del cosiddetto “semestre filtro” introdotto dalla Riforma Bernini, è stata finalizzata al monitoraggio dell'impatto organizzativo e al raccoglimento di dati utili alla definizione del nuovo Regolamento sul lavoro a distanza.

Pertanto, fino al 31 dicembre 2025, i Responsabili di Struttura hanno autorizzato il lavoro agile fino a 8 giorni mensili nei casi in cui ne abbia fatto richiesta:

- il personale con figli minori fino al 16° anno di età



- con domicilio situato oltre 30 km dal Comune della sede di lavoro
- le lavoratrici in stato di gravidanza

Successivamente, Sapienza ha avviato un percorso di revisione della disciplina sul lavoro agile mediante la costituzione di una Commissione bilaterale tecnica con l'obiettivo di predisporre entro il 2026 un nuovo Regolamento che disciplini in modo organico tutte le forme di lavoro a distanza.

Nel corso della riunione di insediamento della Commissione, la componente sindacale ha richiesto il prolungamento della fase sperimentale relativa al superamento del limite del 25% e la proroga automatica degli accordi di lavoro agile in scadenza, fino all'adozione del nuovo Regolamento.

Alla luce di tali richieste, con delibera n. 457/2025 del 2 dicembre 2025, il Consiglio di Amministrazione ha autorizzato la proroga della sperimentazione oltre il termine iniziale del 31 dicembre 2025, stabilendo che la normativa sperimentale continuerà ad applicarsi fino all'emanazione del nuovo Regolamento di Ateneo sul lavoro "a distanza", previsto per il 2026.

La proroga è stata motivata da due fattori principali, condivisi con le Organizzazioni Sindacali, che hanno riconosciuto la necessità di garantire continuità e semplificazione delle procedure:

- l'avvio dei lavori della Commissione bilaterale tecnica, incaricata di elaborare una proposta di revisione organica del Regolamento, in conformità al Titolo III del CCNL Istruzione e Ricerca 2019–2021;
- l'esigenza di assicurare procedure snelle e uniformi.

Il Consiglio di Amministrazione ha, inoltre, disposto la proroga automatica degli accordi di lavoro agile attualmente in essere, alle medesime condizioni e senza ulteriori adempimenti, fino all'adozione del nuovo Regolamento. Sono rimasti esclusi dalla proroga automatica gli accordi "in deroga" che prevedono un numero di giornate mensili superiore al limite massimo consentito: tali accordi richiedono la verifica dei presupposti e, se necessario, la presentazione di una nuova istanza.

Per una rappresentazione completa e trasparente del quadro organizzativo dell'Ateneo, si fornisce di seguito l'analisi dei principali dati relativi alla diffusione del lavoro agile e del telelavoro. I dati riportati costituiscono un elemento strutturale del presente documento e consentono di delineare l'andamento complessivo delle diverse tipologie di accordo, l'evoluzione delle modalità di lavoro a distanza e il livello di adesione del personale.

Tale analisi quantitativa rappresenta la base informativa necessaria per comprendere le dinamiche in atto e per valutare l'impatto delle scelte organizzative già implementate. In questo contesto, particolare rilievo assume anche la fase sperimentale avviata nel 2025, che ha inciso in modo significativo sulla distribuzione degli accordi e sulla loro evoluzione nel tempo. L'esame congiunto dei dati generali e degli effetti della sperimentazione consente di disporre di un quadro completo e aggiornato, utile a orientare le decisioni che

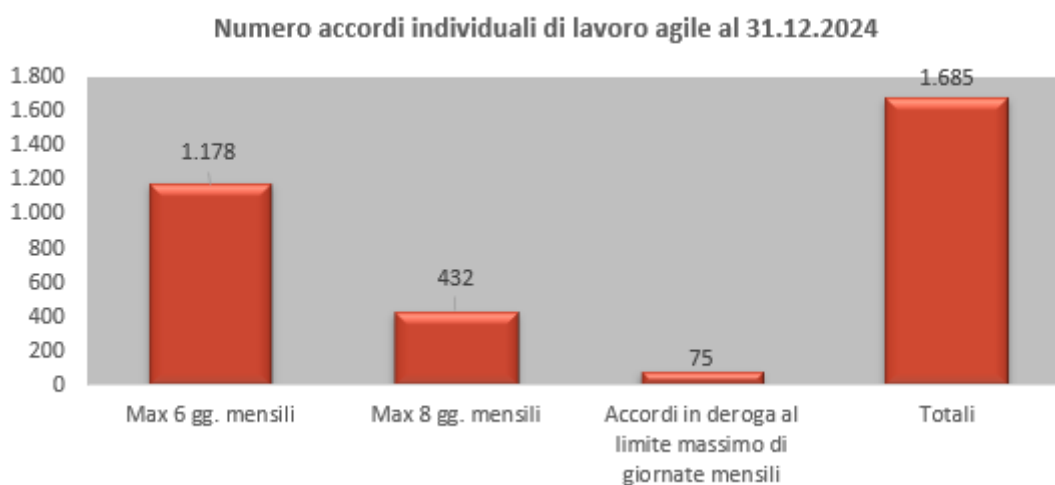


l'Ateneo sarà chiamato ad assumere nella definizione del nuovo Regolamento sul lavoro a distanza.

Di seguito si riportano i seguenti dati:

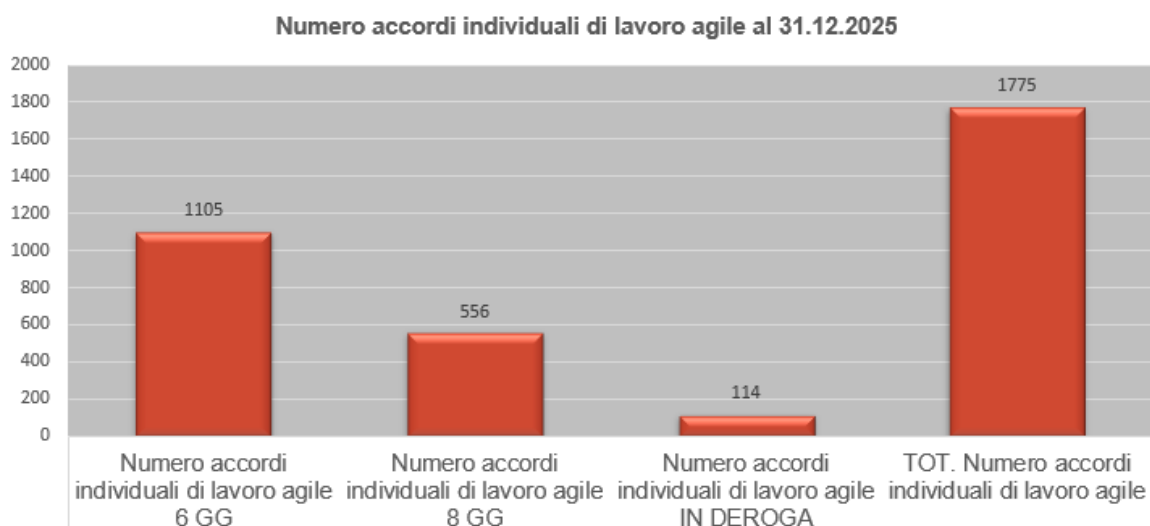
- Numero di accordi individuali di lavoro agile al 31/12/2024: Rappresenta il totale degli accordi attivi alla fine dell'anno 2024, evidenziando la diffusione del lavoro agile nella fase precedente alla proroga;
- Numero di accordi individuali di lavoro agile al 31/12/2025: Mostra il totale degli accordi attivi alla fine dell'anno 2025, dopo l'applicazione delle misure transitorie e della proroga automatica;
- Focus sugli accordi individuali di lavoro agile con massimo 8 giorni mensili: Analizza la distribuzione degli accordi che prevedono fino a 8 giorni di lavoro agile al mese, con particolare attenzione alle casistiche autorizzate in deroga.

1. Numero accordi individuali di lavoro agile al 31.12.2024	
Max 6 gg. mensili	1.178
Max 8 gg. mensili	432
Accordi in deroga al limite massimo di giornate mensili	75
Totali	1.685

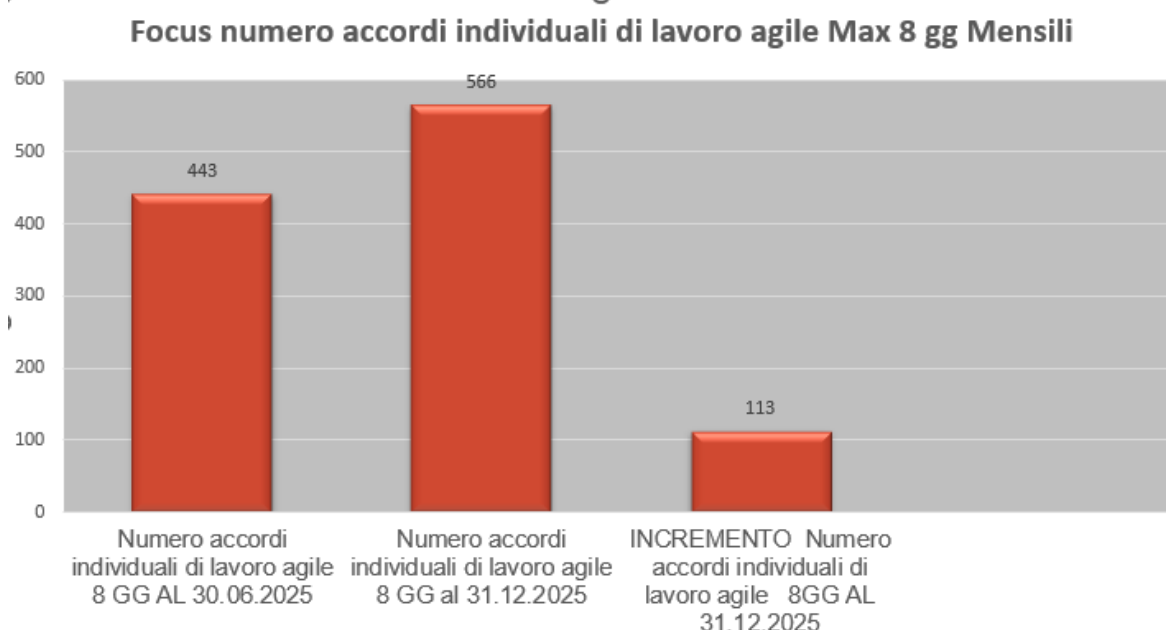




2. Numero accordi individuali di lavoro agile al 31.12.2025	
Max 6 gg. mensili	1.105
Max 8 gg. mensili	556
Accordi in deroga al limite massimo di giornate mensili	114
Totali	1.775



3. Focus numero accordi individuali di lavoro agile Max 8 gg Mensili	
Numero accordi individuali di lavoro agile Max 8 gg. Mensili al 30.06.2025	443
Numero accordi individuali di lavoro agile Max 8 gg. Mensili al 31.12.2025	556
INCREMENTO Numero accordi individuali di lavoro agile Max 8 gg. Mensili al 31.12.2025	113



Dall'analisi dei grafici si osserva che, alla fine del 2025, il numero complessivo di accordi di lavoro agile è aumentato rispetto all'anno precedente.

Tale incremento è stato trainato principalmente dalla significativa crescita degli accordi con massimo 8 giorni mensili e, in misura ancora più rilevante, dagli accordi in deroga, che registrano un aumento superiore al 50% rispetto al 2024. Al contrario, gli accordi con massimo 6 giorni mensili evidenziano una flessione in negativo, segnalando una tendenza verso soluzioni più flessibili e con un maggior numero di giornate di lavoro agile.

Un'ultima considerazione riguarda la distribuzione dell'adesione al lavoro agile e al telelavoro, con particolare attenzione al livello di partecipazione e alla sua rilevanza strategica.

Il grafico sottostante illustra l'adesione al lavoro agile e al telelavoro

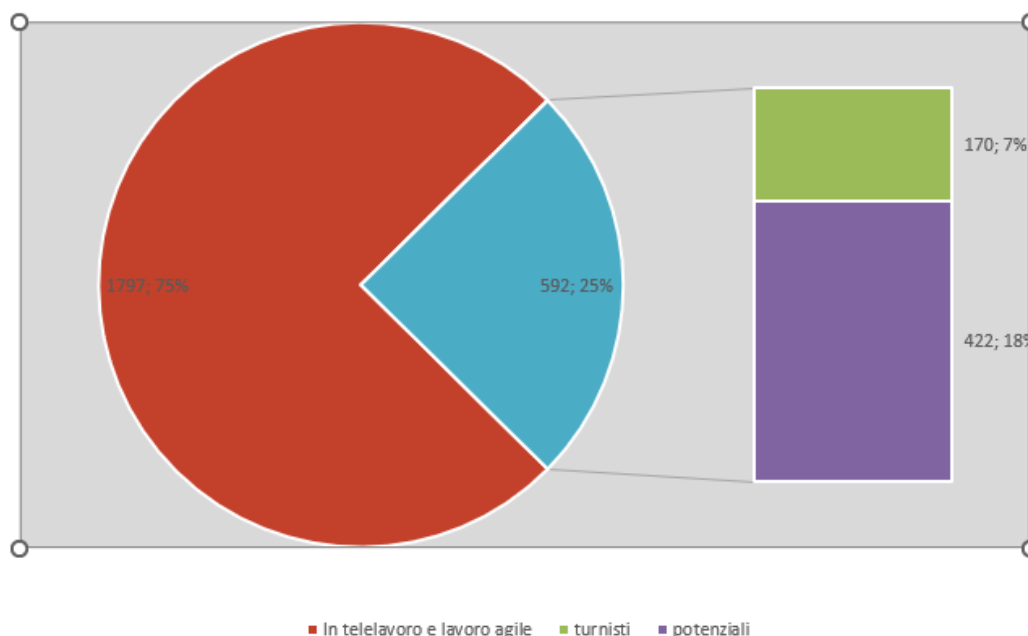
Dipendenti totali in Sapienza → **2.389**

In telelavoro e lavoro agile → **1.797 (75% arrotondato)** di cui 1.775 in lavoro agile e 22 in telelavoro

Non hanno aderito → **592 (25 % arrotondato)** di cui turnisti → **170 (7% arrotondato)**



Distribuzione adesione al lavoro agile



Dai dati emerge che, al 31.12.2025, su 2.389 dipendenti Sapienza, ben 1.797 (75%) hanno aderito al telelavoro o al lavoro agile. Questo elevato tasso di adesione rappresenta un punto di forza per l'organizzazione, poiché conferma la capacità di adottare modelli innovativi orientati alla digitalizzazione e alla sostenibilità organizzativa. Infatti dal punto di vista strategico, il lavoro agile favorisce efficienza operativa, riduzione dei costi, miglioramento del *work-life balance*, e contribuisce alla resilienza organizzativa in situazioni di emergenza.

Al contrario, 592 dipendenti (25%) non hanno aderito. Da questo numero devono essere sottratte 170 unità poiché turnisti.

Se l'esclusione dei turnisti è giustificata poiché espressamente prevista dal CCNL 2019/2021 in considerazione del loro ruolo operativo che richiede presenza fisica, la quota di personale non aderente pari a 422 unità richiede un'analisi mirata per individuare eventuali criticità (compatibilità delle mansioni, resistenze culturali, carenze tecnologiche) e definire interventi correttivi.

In sintesi, il dato del 75% di adesione è un punto di forza strategico, ma il 18% di non aderenti rappresenta un'area di miglioramento su cui agire con politiche mirate.



6.2 Condizioni abilitanti del lavoro agile

6.2.1. Misure organizzative

Lo stato di emergenza sanitaria conseguente alla pandemia da Covid-19 ha determinato l'introduzione forzata del lavoro agile "emergenziale" negli assetti organizzativi dell'Ateneo, senza la possibilità di procedere preliminarmente a una mappatura dei processi e delle attività finalizzata all'individuazione di quelle non compatibili con tale modalità. Per far fronte a questa esigenza, l'Amministrazione ha attribuito a ciascun Responsabile di Struttura (Direttore di Dipartimento, Preside di Facoltà, Direttore di Area, ecc.) il compito di individuare il personale addetto ad attività non remotizzabili (Circolare prot. n. 54730 del 31 luglio 2020).

Nel corso del 2021, nell'ambito del progetto di digitalizzazione denominato "Progetto preliminare per la digitalizzazione, funzionale anche alla definizione di un maturity model smart working" (descritto al successivo punto 6.2.2), si è proceduto a una mappatura più organica dei processi amministrativi. I referenti dei processi sono stati incaricati di compilare specifiche "schede processo", distinguendo tra:

- processi esistenti e aggiornati;
- processi esistenti ma non aggiornati da molti anni;
- processi mai mappati o nuovi processi da mappare.

Successivamente, un contributo significativo al miglioramento delle misure organizzative per il lavoro a distanza è derivato anche dalla contrattazione integrativa. In particolare, gli Accordi stralcio sull'utilizzo delle risorse di cui all'art. 1, comma 297, lett. b), della Legge n. 234/2021 – relativi agli anni 2022-2024 (sottoscritto il 25.06.2024) e 2025-2027 (sottoscritto il 28.10.2025) – hanno rappresentato strumenti fondamentali per sostenere e rafforzare il processo di transizione digitale e, con esso, le condizioni organizzative necessarie allo sviluppo del lavoro a distanza.

Attraverso tali Accordi, infatti, sono stati finanziati e avviati progetti strategici volti a migliorare l'efficienza dei processi e a rendere più solida l'infrastruttura organizzativa su cui si basa il lavoro agile. Tra questi si evidenziano:

il Progetto relativo al processo di transizione digitale, collegato all'obiettivo programmatico del Piano Strategico 2022–2027 sulla digitalizzazione e semplificazione dei processi, che ha previsto attività propedeutiche di reingegnerizzazione e digitalizzazione dei principali processi di Ateneo, in coerenza con le misure minime di sicurezza definite da AGID e ACN;

il Progetto "Strumenti dell'Intelligenza Artificiale in Sapienza" finalizzato a sostenere la transizione digitale attraverso l'adozione di soluzioni innovative in linea con gli indirizzi del Piano Triennale per l'Informatica nella PA e con la bozza di Linee guida per l'adozione dell'IA nella pubblica amministrazione promuovendo il coinvolgimento continuo dei Responsabili per la Transizione Digitale (RTD), degli stakeholder e degli attori della filiera del valore.

In questo modo, la contrattazione integrativa non si è limitata alla sola valorizzazione del personale, ma ha svolto un ruolo strategico nel rafforzare le condizioni organizzative,



tecnologiche e procedurali necessarie per rendere il lavoro a distanza più efficace, sostenibile e coerente con gli obiettivi di innovazione dell'Ateneo.

6.2.2. Requisiti tecnologici

L'Ateneo, in ottemperanza alle Linee Guida in materia di lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni emanate ai sensi dell'art. 1, comma 6, del decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione dell'8 ottobre 2021, ha provveduto a fornire al personale la dotazione tecnologica necessaria per lo svolgimento delle attività lavorative da remoto.

Tutti i dipendenti autorizzati al lavoro agile o al telelavoro sono stati dotati degli strumenti indispensabili per operare da remoto, in conformità a quanto previsto dai vigenti Regolamenti del Lavoro a distanza.

La tabella che segue indica la dotazione tecnologica consegnata nel corso del 2025:

INDICATORI DI SALUTE DIGITALE	N. postazioni di lavoro agile (pc portatile, schermo, tastiera, mouse, cuffie) fornite	1668
	Assenza/presenza di sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	Presenti
	Assenza/presenza di un sistema VPN	Presente
	Assenza/presenza di una intranet	Presente (per gli OOCC d'Ateneo)

Il CCNL del 18 gennaio 2024, all'art. 13, conferma che la dotazione informatica e gli strumenti necessari per l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali dell'Amministrazione sono, di norma, forniti dall'Amministrazione stessa. Tale principio rappresenta un elemento strategico nel processo di digitalizzazione e costituisce un presupposto essenziale per l'implementazione efficace del lavoro agile.

L'approccio adottato dall'Ateneo si fonda sulla consapevolezza che il lavoro a distanza richiede:

- piattaforme tecnologiche abilitanti adeguate,
- infrastrutture sicure e aggiornate,
- applicativi software evoluti,
- un processo continuo di digitalizzazione dei procedimenti amministrativi.



In questa prospettiva, Sapienza Università di Roma ha da tempo avviato un percorso di digitalizzazione graduale e sistematica dei propri processi di lavoro, volto a garantire un ambiente tecnologico adeguato, sicuro e coerente con gli obiettivi di innovazione organizzativa e di miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa.

6.2.3. Percorsi Formativi

La formazione del personale tecnico-amministrativo rappresenta per Sapienza uno strumento strategico di valorizzazione e sviluppo professionale, indispensabile per garantire l'aggiornamento continuo delle competenze e l'adeguamento alle esigenze organizzative, in particolare nell'ambito del lavoro a distanza.

Fin dall'introduzione delle modalità di lavoro flessibile, l'Ateneo ha promosso percorsi formativi dedicati al lavoro agile e allo smart working, con l'obiettivo di supportare il personale nella gestione efficace delle attività da remoto. I corsi hanno riguardato, tra l'altro, la gestione del tempo, il lavoro in team ibridi, il monitoraggio delle attività e l'utilizzo degli strumenti di collaborazione in cloud.

Nel 2025 è stato avviato il percorso formativo "Lavoro agile e PA: innovare i modelli organizzativi per migliorare performance e qualità dei servizi", previsto dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025 ("Direttiva Zangrillo") nell'ambito delle competenze per la transizione digitale. Il percorso, indicato come necessario per dirigenti e dipendenti che intendano sottoscrivere nuovi accordi individuali di lavoro agile, è disponibile sulla piattaforma Syllabus – Competenze digitali del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Il programma è articolato su due livelli (base e avanzato) e segue l'approccio Syllabus, che prevede la personalizzazione del percorso formativo sulla base dei gap di competenza rilevati. Al momento è disponibile online il solo livello base, della durata complessiva di circa 5 ore, suddiviso in tre moduli dedicati a:

- quadro normativo e programmazione del lavoro agile;
- lavoro agile come leva di innovazione e performance;
- strumenti organizzativi, accordo individuale, monitoraggio e rendicontazione.

Il percorso, è articolato su due livelli: Livello base e Livello avanzato.

Il programma segue l'approccio *Syllabus*, che prevede la personalizzazione del percorso formativo sulla base dei gap di competenza rilevati e la misurazione dei progressi tra i due livelli.

La tabella successiva rappresenta la partecipazione del personale alla data del 31.12.2025 conteggiando come:

- "percorsi livello base" tutti coloro che hanno completato il livello base, unico corso messo a disposizione da *Syllabus*.



- “percorsi livello avanzato” tutti coloro che hanno completato il livello avanzato ma svolgendo il solo test di valutazione delle competenze messo a disposizione da *Syllabus* senza frequentare alcun corso.

Al 31.12.2025, il totale dei percorsi completati è pari a 1.540 (810 percorsi livello avanzato + 730 percorsi livello base), che corrisponde al 57% degli utenti abilitati (2.694) al programma perché hanno il predetto percorso inserito nel piano formativo.

Corso di formazione: Lavoro agile e PA	Abilitati	Percorsi livello base	Percorsi livello avanzato	Totali
Donne	1629	500	543	1.043
Uomini	1065	230	267	497
Totale	2694	730	810	1.540

In prospettiva, l'Ateneo prevede di ampliare nel 2026 l'offerta formativa dedicata al lavoro agile e alle altre modalità di lavoro a distanza, con l'obiettivo di consolidare competenze digitali e organizzative coerenti con i processi di innovazione. In particolare, si intende attivare una specifica formazione sulle competenze e sugli strumenti informatici di base necessari ad un efficace svolgimento della prestazione lavorativa a distanza.

Accanto ai percorsi specifici sul lavoro agile, particolare rilievo assume la formazione sulla sicurezza informatica, elemento essenziale per garantire la protezione dei dati e la continuità operativa nei nuovi modelli organizzativi. Le iniziative in materia di cyber security mirano a diffondere una cultura della sicurezza attraverso percorsi formativi rivolti a tutto il personale non specialista. Oltre ai corsi disponibili su *Syllabus*, l'Amministrazione potrà mettere a disposizione ulteriori moduli su piattaforme dedicate, specificamente orientati alla sicurezza informatica. Nell'ambito delle attività formative, uno spazio sarà dedicato anche alla sicurezza sul lavoro da remoto.

6.3 Obiettivi interni all'Amministrazione e contributi al miglioramento della performance

L'adozione del lavoro a distanza, nelle forme del telelavoro e del lavoro agile, richiede un sistema di valutazione capace di garantire la qualità della prestazione e la coerenza con gli obiettivi dell'Ateneo. In questo quadro, Sapienza ha definito modalità di monitoraggio e valutazione che assicurano trasparenza, continuità e responsabilizzazione del personale, integrando le attività svolte da remoto nel più ampio sistema di misurazione della performance.

Per entrambe le modalità di lavoro a distanza, è prevista una rendicontazione periodica delle attività svolte, redatta dal dipendente attraverso modelli standardizzati e secondo scadenze definite dal Responsabile di Struttura o dalla normativa interna. Il Responsabile, con il supporto dei titolari di posizione organizzativa, verifica la coerenza e la qualità del lavoro svolto, valutando anche l'opportunità di confermare o rinnovare l'accordo individuale.



In linea con le Linee guida nazionali, la valutazione della performance del personale che opera in lavoro agile o telelavoro non prevede indicatori specifici dedicati, poiché la prestazione da remoto rappresenta solo una parte dell'attività complessiva. La misurazione avviene quindi secondo i criteri stabiliti dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), applicati uniformemente a tutto il personale.

Sapienza adotta da tempo un modello di valutazione basato sugli obiettivi annuali, che coinvolge sia i gruppi di lavoro sia i singoli dipendenti. Per il personale delle Aree Operatori, Collaboratori e Funzionari, le unità organizzative sono articolate in gruppi coordinati da un leader, ai quali vengono assegnati obiettivi specifici, affiancati da un obiettivo di struttura comune a tutti i gruppi della stessa area. La valutazione degli obiettivi avviene con cadenza quadrimestrale e consente di monitorare l'andamento delle attività, individuare eventuali criticità e valorizzare il contributo individuale.

All'interno dei gruppi, la performance del singolo è valutata dal Responsabile di Struttura, direttamente per il leader e, sentito quest'ultimo, per gli altri componenti. Questa modalità permette di cogliere sia la qualità dell'apporto individuale sia le potenzialità di crescita, orientando eventuali interventi formativi o di supporto.

Per il personale dell'Area delle Elevate Professionalità e per i Funzionari con incarichi di posizione organizzativa, l'Ateneo utilizza strumenti dedicati che prevedono l'assegnazione di tre obiettivi individuali, collegati agli obiettivi del Piano Integrato o a processi strategici dell'Amministrazione. Anche in questo caso, la valutazione tiene conto sia dei risultati sia dei comportamenti organizzativi, secondo le tempistiche del ciclo della performance.

Nel complesso, il sistema adottato da Sapienza consente di garantire una valutazione omogenea, trasparente e orientata al miglioramento continuo, assicurando che il lavoro a distanza si integri pienamente negli obiettivi dell'Ateneo e contribuisca alla qualità complessiva dei servizi.



7. Piano Triennale dei Fabbisogni di personale

Il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) rappresenta uno strumento fondamentale per l'Ateneo in quanto consente di programmare le risorse al fine di supportare il raggiungimento degli obiettivi strategici e di garantire il mantenimento dei servizi anche nel lungo periodo. Il PTFP viene adottato dalle amministrazioni pubbliche in applicazione della disciplina dettata dall'articolo 6 del D. Lgs. 165/2001 e tiene conto del nuovo quadro normativo derivante dalle innovazioni introdotte con il D. Lgs. 75/2017 e delle ulteriori indicazioni ministeriali in materia. Il PTFP è un documento triennale con aggiornamento annuale, presenta quindi gradi di dettaglio maggiore per l'anno di riferimento, mentre definisce in modo meno stringente la programmazione negli anni successivi che dovrà tenere conto della necessità di procedere ad ulteriori riflessioni sulla base dell'evoluzione normativa e organizzativa. Il documento viene elaborato in coerenza con i principali documenti di pianificazione strategica e con la programmazione finanziaria di Ateneo.

La programmazione strategica delle risorse umane è complessa e articolata in quanto deve tener conto: della capacità assunzionale, calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa; della stima del trend delle cessazioni basate, ad esempio, sui pensionamenti per limiti di età; della stima dell'evoluzione dei bisogni legate a fattori interni ed esterni nonché a scelte strategiche di evoluzione dell'Amministrazione.

Nello specifico dell'università, le risorse destinate al reclutamento del personale universitario (facoltà assunzionali) sono annualmente determinate da un'assegnazione da parte del Ministero dell'Università e Ricerca in base a diversi parametri stabiliti all'interno dell'alveo legislativo definito dalla Legge n. 240/2010, dal D.lgs. 49/2012, dal DPCM 24/06/2021, dal DPCM 10/06/2024, dal DPCM 27/11/2024 e sono correlate percentualmente, a livello di sistema, alle risorse generate dal personale complessivamente cessato dal servizio nell'anno precedente. Tali facoltà assunzionali, sono attribuite in termini di Punti organico (P.o.), che rappresenta il valore medio a livello di sistema del costo attribuito ad un Professore di I fascia che funge come parametro di riferimento per graduare il costo delle altre qualifiche. Per il 2026, in applicazione dell'art. 1 comma 825 della Legge 30/12/2025 n. 207, le risorse destinate al reclutamento del personale sono state determinate considerando il 100% dei punti organico derivanti dalle cessazioni dei professori di I e II fascia e del personale tecnico amministrativo e dirigenziale cui si è sommato il 75% delle risorse derivanti dalle cessazioni dei ricercatori a tempo indeterminato. Di tale totale è stato destinato al reclutamento l'80% in considerazione dell'andamento negli ultimi anni della percentuale di attribuzione delle facoltà assunzionali a Sapienza da parte del Ministero dell'Università e Ricerca. Per quel che attiene gli anni 2027 e 2028, in sede di previsione, è stata presa in considerazione la sola quota base garantita dalla normativa vigente, ovvero il 50% dei punti organico derivanti dalle cessazioni 2026 per l'anno 2027 e il 50% delle cessazioni previste nell'anno 2027 per la quota destinata al reclutamento di personale per l'anno 2028.

In Sapienza il Consiglio di Amministrazione, in sede di deliberazione del Bilancio autorizzatorio, approva la programmazione annuale e pluriennale del personale (Statuto,



art. 20 comma 2 lett. d) e contestualmente ripartisce tra le due macro componenti del personale universitario, ovvero, la componente docente e tecnico amministrativo, i punti organico che stima disponibili per il reclutamento.

7.1 Programmazione fabbisogno del personale 2026

Il Consiglio di Amministrazione ha approvato il Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale per gli esercizi 2026-2028⁸⁶, con il documento relativo alla programmazione del fabbisogno di personale. Per la determinazione delle risorse per l'esercizio 2026, la percentuale è del 75% per le risorse derivanti dalle cessazioni 2025 di ricercatori a tempo indeterminato e del 100% per il restante personale, in applicazione dell'art. 110 della Legge di Bilancio 2025. Considerando l'andamento della percentuale di riattribuzione degli ultimi anni e gli indicatori di bilancio di Sapienza rispondenti ai limiti normativi, si ipotizza l'assegnazione di una quota aggiuntiva di risorse assunzionali (cosiddetto Δ premiale) rispetto ai punti organico base (50% quota garantita), per un totale complessivo di risorse utilizzabili pari a 129,16 P.o.

Al fine della ripartizione delle risorse assunzionali tra personale docente e tecnico amministrativo si è tenuto conto di quanto stabilito dalla Commissione Bilancio, che ha destinato il 70% delle risorse per il personale docente e il 30% per il personale TA, conseguentemente il plafond risulta rispettivamente di 90,41 P.o. e di 38,75 P.o.

La definizione delle risorse per gli anni 2027 e 2028 si è basata su una facoltà assunzionale determinata calcolando il 50% (quota base) delle cessazioni previste per gli anni 2026 e 2027 in ragione di un approccio prudenziale correlato all'andamento del Fondo di finanziamento ordinario alle dinamiche salariali, nonché al meccanismo del passaggio di classe del personale docente.

Per gli esercizi 2027 e 2028 la ripartizione delle risorse tra personale docente e personale tecnico amministrativo è stata considerata, come per l'anno 2026, nella percentuale rispettivamente del 70% e del 30%.

Nella tabella seguente vengono riassunte le modalità di calcolo e di ripartizione delle risorse assunzionali nel triennio 2026-2028 in termini di punti organico⁸⁷:

Programmazione 2026			
Cessazioni 2025	Risorse utilizzabili complessive	Risorse utilizzabili personale docente (70% risorse complessive)	Risorse utilizzabili personale TAB (30% risorse complessive)
160,65	129,16	90,41	38,75
Programmazione 2027			
Cessazioni 2026	Risorse utilizzabili complessive (50% cessazioni 2026)	Risorse utilizzabili personale docente (70% risorse complessive)	Risorse utilizzabili personale TAB (30% risorse complessive)

⁸⁶ CdA con delibera n. 475/25 nella seduta del 16 dicembre 2025.

⁸⁷ Per ulteriori chiarimenti si rimanda al [Bilancio di previsione](#).



103,75	51,88	36,32	15,56
Programmazione 2028			
Cessazioni 2027	Risorse utilizzabili complessive (50% cessazioni 2027)	Risorse utilizzabili personale docente (70% risorse complessive)	Risorse utilizzabili personale TAB (30% risorse complessive)
117,80	58,90	41,23	17,67

Focus personale docente

L'Ateneo si è dotato ormai da diversi anni di un modello di distribuzione dei punti organico alle strutture (Facoltà e Dipartimenti) finalizzato al reclutamento nell'ambito della programmazione di fabbisogno di personale docente. In considerazione dell'importanza strategica della ripartizione delle risorse, il Senato Accademico revisiona ciclicamente i criteri per la distribuzione dei punti organico destinati a Facoltà e Dipartimenti.

In linea con quanto stabilito dagli Organi di Governo⁸⁸, sia nell'ambito della Programmazione 2022 biennio 2022-2023 che della Programmazione 2023 biennio 2023-2024, è stato predisposto un nuovo modello per l'assegnazione dei punti organico.

Il principio guida del nuovo modello è di favorire l'allineamento della programmazione dell'Ateneo da un lato con il fabbisogno di personale delle strutture, dall'altro collegandolo agli obiettivi della competizione nazionale universitaria.

In questa prospettiva, il nuovo modello prevede che l'assegnazione dei punti organico ai Dipartimenti sia effettuata in funzione di:

- una quota base, volta ad assicurare una corretta e stabile programmazione lungo il triennio di riferimento;
- una quota premiale con la finalità di collegare la premialità dei Dipartimenti ai criteri della programmazione triennale già previsti dal DM 289/2021 "*Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2021-2023*" e integrate col DM 773/2024 "*Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2024-2026*".

Per quanto riguarda le Facoltà, lo Statuto di Sapienza, all'art. 10 comma 6, prevede che il 20% delle risorse destinate al reclutamento sia attribuito alle Facoltà e da queste ai Dipartimenti su base premiale e progettuale.

I criteri vigenti sono stati in parte aggiornati per la Programmazione 2025 - biennio 2025-2026⁸⁹.

⁸⁸ Senato Accademico delibera n.182 del 12 luglio 2022 e n. 304 del 12 dicembre 2023 e Consiglio di Amministrazione n. 9 del 23 gennaio 2024 e n. 40 del 23 gennaio 2024.

⁸⁹ Senato Accademico delibera n. 269 del 21 ottobre 2025.



Focus personale tecnico-amministrativo

Con riferimento al personale tecnico-amministrativo, la programmazione dei fabbisogni tiene conto delle linee di indirizzo ministeriali adottate, ai sensi dell'art. 6-ter, comma 1, del D.lgs. n. 165/2001, con decreto del Ministro per la pubblica amministrazione di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze.

In particolare, il D.M. 8 maggio 2018, recante "Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche", ha fissato, quale obiettivo fondamentale nella predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale, la definizione di "fabbisogni prioritari o emergenti in relazione alle politiche di governo", al fine di individuare le "nuove" professioni, e relative competenze professionali, necessarie per rendere più efficiente e al passo con i tempi l'organizzazione del lavoro e le modalità anche di offerta dei servizi al cittadino attraverso, ad esempio, le nuove tecnologie. A tal fine, lo stesso D.M. ha espressamente affidato alla dirigenza, specie quella apicale, "l'obiettivo di realizzare un'amministrazione moderna che, in ragione del limitato ricambio generazionale, sia capace di pianificare il reclutamento non secondo criteri meramente sostitutivi, di vacanze da coprire, ma in coerenza con le necessità reali, attuali e all'occorrenza future".

Rispetto al citato D.M., il Decreto 22 luglio 2022, recante "linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche", ha aggiornato ed integrato la componente connessa alla programmazione qualitativa e all'individuazione delle competenze che investono i profili professionali, con l'intento di affiancare le amministrazioni impegnate nel rinnovamento della gestione delle risorse umane in chiave strategica, veicolando uno strumento di progettazione e gestione adattabile alle diverse esigenze di competenze professionali e - al contempo - rigoroso nell'approccio metodologico, funzionale ad un'efficace programmazione delle professionalità e all'ottimale perseguimento delle missioni pubbliche che il singolo ente è chiamato a perseguire.

7.2 Priorità strategiche nella gestione delle risorse umane

La programmazione dei fabbisogni del personale TA è strettamente correlata alla programmazione strategica di Ateneo e alle sue strategie di gestione e valorizzazione del capitale umano. In particolare, il Piano Strategico di Ateneo 2022-2027, nell'ambito strategico "Strumenti e risorse", ha individuato i seguenti punti programmatici:

- "Promozione e formazione del capitale umano: adeguatezza dei profili", diretto a valorizzare ed alimentare il capitale umano investendo nel reclutamento di qualità di nuove risorse (specie con profili legati alle professionalità innovative per quanto attiene al personale tecnico-amministrativo) e nella formazione del personale;
- "Innovazione di governo e amministrazione", finalizzato all'individuazione di soluzioni organizzative innovative per un buon funzionamento del sistema che, oltre a confermare il ruolo centrale dei Dipartimenti e quello di coordinamento e di condivisione attribuito alle Facoltà, valorizzi il ruolo e le professionalità della componente amministrativa, anche attraverso forme di organizzazione del lavoro



che privilegino le sinergie trasversali e l'integrazione delle competenze e conoscenze;

- “Programmazione efficace delle risorse” sia umane, finanziarie, che infrastrutturali, quale elemento cruciale per raggiungere alti livelli di performance; tale punto programmatico prevede tra l'altro: a) la revisione del modello per la distribuzione del budget di punti organico alle strutture, al fine di favorire una programmazione efficiente ed efficace raccordandola direttamente con gli obiettivi di miglioramento qualitativo e quantitativo dell'Ateneo; b) il rafforzamento dei segmenti dell'Amministrazione deputati alla programmazione e alla valutazione delle attività dell'Ateneo con particolare riguardo per le competenze contabili, statistiche e la gestione delle banche dati;
- “Digitalizzazione e semplificazione dei processi e integrazione degli applicativi”, per il completamento della digitalizzazione di tutti i processi dell'Ateneo, anche nell'ottica di una semplificazione amministrativa, sia sul piano regolamentare sia procedurale, garantendo legittimità e trasparenza all'azione amministrativa.

Per il conseguimento degli obiettivi programmatici sopra esposti, l'Ateneo, oltre ad orientare le proprie politiche di reclutamento e di valorizzazione del personale già in servizio, ha avviato una revisione dei propri assetti organizzativi.

7.2.1 Misure organizzative

Come anticipato nelle premesse del paragrafo 5.3 “Organizzazione dell'Amministrazione Centrale”, in conformità al Piano Strategico 2022-2027 e, in particolare, al punto programmatico “Innovazione di governo e amministrazione”, è stato avviato, un progetto di revisione dell'assetto organizzativo di Ateneo, preceduto da un riesame del sistema di governo che ha evidenziato le seguenti aree di miglioramento:

- ottimizzazione dell'iter dei procedimenti amministrativi, anche attraverso un'eventuale ridistribuzione delle specifiche competenze amministrative, al fine di rendere efficienti i processi individuati come urgenti e prioritari;
- rafforzamento dei Dipartimenti e delle Facoltà con personale tecnico-amministrativo competente in aree dedicate a missioni strategiche dell'Ateneo;
- rafforzamento delle Strutture dell'Amministrazione con personale tecnico-amministrativo competente in aree dedicate a missioni strategiche dell'Ateneo;
- mappatura delle competenze e la rilevazione dei fabbisogni formativi anche attraverso una consultazione degli “stakeholder interni”, focalizzando l'attenzione sulle competenze necessarie in Ateneo;
- sviluppo di opportune strategie di comunicazione/sensibilizzazione per valorizzare l'impegno di Sapienza a livello nazionale sulla parità e le pari opportunità;
- potenziamento dei processi relativi alla formazione del personale e alla comunicazione istituzionale.



Il progetto di revisione organizzativa ha riguardato, innanzitutto, i servizi dell'Amministrazione Centrale, interessata, a partire dalla fine del 2024, da un "riassetto per processi" ispirato ai seguenti principi:

- configurazione delle attività in una logica di Amministrazione Unica di Ateneo, secondo standard quantitativi e qualitativi omogenei e uniformi tra le strutture;
- superamento della distinzione centro/periferia in una logica di Amministrazione generale, ferme restando le autonomie e responsabilità riconosciute dallo Statuto di Ateneo;
- ricomposizione delle attività, attualmente ripartite in aree funzionali diverse, secondo una logica per processi tesa a garantire efficientamento e razionalizzazione di alcune attività, riduzione dei tempi endoprocedimentali e orientamento all'utenza finale;
- declinazione delle attività in chiave di servizi per l'utenza interna ed esterna all'Ateneo;
- semplificazione dei processi da realizzarsi anche attraverso una maggiore speditezza ed economicità procedimentale, atteso che, in prospettiva, le filiere decisionali o, quanto meno, i processi di maggior impatto in termini organizzativi, gestionali ed economici saranno imputati a un unico centro di responsabilità, piuttosto che scontare soluzioni di continuità nelle transizioni operative da un'Area all'altra.

Il riassetto è intervenuto sulla numerosità e sulle competenze delle Aree organizzative, ridisegnando la configurazione di alcuni Uffici e Settori, istituendone di nuovi e modificando, ove necessario, le precedenti denominazioni di Aree e/o Uffici e/o Settori al fine di rappresentare meglio le competenze e le attività proprie della struttura di riferimento.

Il progetto si estenderà, progressivamente, all'intera organizzazione di Sapienza, ivi incluse le strutture preposte alla didattica e alla ricerca. In particolare, il PIAO 2025-2027 ha previsto uno specifico obiettivo operativo (IV.DG.5 – 22) riguardante la revisione del modello organizzativo di Dipartimenti e Facoltà, al fine di individuare alcuni servizi da sottoporre a sperimentazione nell'ambito dello sviluppo di un nuovo modello organizzativo, in relazione a criteri di strategicità e/o di economicità gestionale. Nel corso del 2025 è stata avviata una prima sperimentazione che ha riguardato i processi relativi ai servizi comuni - ovvero i servizi ICT e di gestione e manutenzione degli spazi - interessati dal c.d. "semestre aperto" di Medicina. Gli esiti della sperimentazione saranno valutati - tramite il confronto con i Responsabili delle Strutture interessate, il PTA direttamente coinvolto e gli altri stakeholders interni - al fine di definire un modello esportabile ad altri servizi/strutture.

7.2.2 Politiche di reclutamento e di valorizzazione del personale TA

In coerenza con i summenzionati punti programmatici del Piano Strategico e in continuità con il Piano di reclutamento 2024-2026 (D.D. n. 2629 del 11 giugno 2024), per il triennio 2026-2028 sono state individuate le seguenti priorità nell'assunzione di nuovo personale tecnico-amministrativo nonché per la valorizzazione del personale già in servizio:

- rafforzamento dei segmenti dell'Amministrazione deputati alla programmazione e valutazione delle attività dell'Ateneo, con particolare riguardo alle competenze contabili, statistiche e alla gestione delle banche-dati;



- potenziamento del processo di trasformazione digitale, di semplificazione amministrativa dei servizi e di integrazione degli applicativi, a vantaggio della qualità, della semplificazione, dell'accessibilità e della trasparenza;
- sviluppo degli interventi di edilizia universitaria quali la ristrutturazione, modernizzazione ed efficientamento energetico, con particolare attenzione agli spazi dedicati alla didattica;
- sviluppo dei laboratori dipartimentali di ricerca e didattica (professionalità tecniche);
- potenziamento delle attività correlate alla gestione contabile e amministrativa dei finanziamenti alla ricerca e valorizzazione delle attività di terza missione e trasferimento tecnologico;
- supporto alle attività contrattuali, nonché ai servizi relativi alla gestione delle gare e degli appalti;
- valorizzazione delle competenze specialistiche e dell'esperienza professionale maturata, nell'ambito dei progetti finanziati dal PNRR, dal personale con profilo tecnico assunto, a tempo determinato, a supporto dei progetti medesimi;
- valorizzazione delle competenze e dell'esperienza professionale possedute dal personale tecnico-amministrativo in servizio presso l'Ateneo, nell'ambito di procedure interne per la progressione tra le Aree professionali di inquadramento (progressioni di carriera) e per la progressione economica all'interno delle medesime Aree (progressioni economiche orizzontali);
- sviluppo e crescita professionale del personale attraverso l'attivazione di specifici percorsi di formazione.

Le suddette priorità sono state individuate nell'ottica di un sistema integrato di gestione del personale TA basato sulle "competenze" che, in linea con le più recenti direttive ministeriali, Sapienza sta progressivamente implementando a partire dal PIAO 2024-2026 (vedasi Obiettivo operativo B.XIX per l'anno 2024). Ragionare "per competenze" significa spostare l'attenzione da *cosa* viene fatto (mansioni e attività) a *come* vengono svolti i compiti e a quali conoscenze, capacità tecniche e comportamentali siano indispensabili al loro ottimale svolgimento, superando così il vecchio approccio basato esclusivamente sul reintegro dei posti rimasti vacanti a seguito di intervenute cessazioni. Una gestione per competenze mira, infatti, 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, sistemi di misurazione e valutazione, piani di formazione, percorsi di carriera) e l'allineamento verticale delle stesse con la strategia generale dell'amministrazione.

Partendo dalla mappatura dei macro-processi gestiti dall'Ateneo e dalla loro valutazione, si è proceduto, innanzitutto, alla definizione di una prima ipotesi di mappa delle "famiglie professionali" che, una volta perfezionata, dovrebbe rappresentare la struttura portante del nuovo sistema integrato di gestione. Una "famiglia professionale" è un raggruppamento di profili lavorativi che condividono caratteristiche simili in termini di competenze tecniche e



comportamentali, conoscenze, abilità e responsabilità. Nell'ambito di ciascuna famiglia professionale saranno poi individuati specifici profili professionali e di ruolo, quali ulteriori possibili livelli di declinazione, indicanti, i primi (profili professionali), l'insieme delle attività e caratteristiche che riempiono di contenuto la definizione di una figura professionale e, i secondi (profili di ruolo), la descrizione delle finalità, responsabilità e competenze che caratterizzano un determinato ruolo. Questa intelaiatura di famiglie e profili rappresenta lo strumento per organizzare e strutturare i diversi ruoli all'interno di un'organizzazione in modo logico e coerente.

Il passaggio al nuovo approccio metodologico non può che avvenire gradualmente e per *steps* successivi, data anche la complessità organizzativa e gestionale del più grande Ateneo d'Europa quale è Sapienza. Innanzitutto si è lavorato sulla definizione delle famiglie dei macroprocessi caratterizzanti che, ritenute più propriamente di interesse per i processi di Dipartimenti e Facoltà, sono state condivise in prima istanza con un campione di 6 Dipartimenti (uno per area) e 5 Facoltà. Gli incontri hanno visto impegnati i Direttori di Dipartimento, i Presidi di Facoltà, i Coordinatori di Presidenza e i Manager Didattici, oltre al personale dell'Area responsabile. Attualmente sono in fase di definizione i profili professionali e di ruolo che insistono nell'ambito di ciascuna famiglia individuata.

Sul finire del 2025, valorizzando l'attività svolta, anche nell'ambito del Progetto RiVa (meglio descritto al successivo paragrafo), sono state avviate le prime procedure selettive, in fase di svolgimento, per il reclutamento di specifici profili professionali, come da tabella seguente.

Profilo professionale	Unità da reclutare
esperto in orientamento scolastico, universitario e professionale e nel tutoraggio di studenti con disabilità e Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA)	8 funzionari - settore amministrativo-gestionale
esperto di internazionalizzazione	12 funzionari - settore amministrativo-gestionale
esperto dei Processi delle Segreterie e dei Servizi agli Studenti post lauream	4 funzionari - settore amministrativo-gestionale
sviluppatore IT; servizi informatici; sistemista infrastrutture tecnologiche; cybersecurity;	complessivamente 13 collaboratori - settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali
contabile	20 collaboratori - settore amministrativo



esperto approvvigionamenti e attività negoziali	15 funzionari - settore amministrativo-gestionale
esperto giuridico-amministrativo con competenze di risorse umane e organizzazione	9 funzionari - settore amministrativo-gestionale
esperto giuridico-amministrativo-performance e rapporti sindacali	2 funzionari - settore amministrativo-gestionale
esperto giuridico-amministrativo-pianificazione, sviluppo e valorizzazione del personale	1 funzionario - settore amministrativo-gestionale
esperto di attuazione policy/progetti-organizzazione	1 funzionario - settore amministrativo-gestionale
esperto di attuazione policy/progetti-formazione	2 funzionari - settore amministrativo-gestionale
ingegneri/architetti	12 funzionari - settore tecnico-informatico

Le procedure concorsuali sopra elencate sono frutto di un riesame – alla luce delle prime risultanze del sistema di famiglie professionali in via di implementazione – dei fabbisogni già programmati (e non ancora soddisfatti) nell’ambito dei piani di reclutamento già adottati dall’Ateneo fino al Piano di reclutamento 2024-2026 (compreso). Sulla base del medesimo riesame, nei primi mesi del 2026, saranno bandite ulteriori procedure selettive, per le quali sono in fase di definizione gli specifici profili professionali da mettere a bando.

Si tratta, senza dubbio, di un importante cambiamento per l’Ateneo che, finora, ha fondato la pianificazione e l’allocazione delle risorse umane su parametri di assegnazione del personale ai Dipartimenti e alle Facoltà prevalentemente quantitativi, anche se oggettivi e trasparenti, come definiti da uno specifico modello, denominato “Modello Alleva”.

Nell’ottica di un ciclo continuo di miglioramento secondo il modello Plan–Do–Check–Act, si intende ora rafforzare le fasi di verifica e miglioramento del ciclo, attraverso l’integrazione di un’analisi sistematica delle competenze, finalizzata ad affiancare ai dati quantitativi un riscontro qualitativo, nonché mediante la ripresentazione del modello in sede di Collegio dei Direttori di Dipartimento e di Consiglio di Amministrazione, anche alla luce del rinnovo intervenuto nella composizione di tali organi, al fine di assicurare una piena condivisione dei criteri adottati, verificare l’efficacia dell’impianto e, ove necessario, introdurre azioni correttive e migliorative in un’ottica di trasparenza, tracciabilità e miglioramento continuo.

Il contingente di spesa disponibile per l’assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato per l’anno 2025 è stato attribuito dal MUR, a ciascuna istituzione universitaria, soltanto ad ottobre 2025, con il D.M. 719 del 9 ottobre 2025. Per Sapienza, il contingente assegnato è pari a 111,57 punti organico, dei quali il 30% - pari a 33,47 punti organico – destinato al reclutamento di personale tecnico-amministrativo. Va, tuttavia, evidenziato che il Consiglio di Amministrazione, con delibera n. 485 del 18



novembre 2025, ha autorizzato l'utilizzo di 11,47 punti organico – da detrarre dal contingente assunzionale 2025 destinato al reclutamento del personale tecnico-amministrativo – per incrementare sia il Fondo del trattamento accessorio del personale di cui all'Area degli Operatori, Collaboratori e Funzionari, sia il Fondo per la retribuzione di posizione e di risultato dei dirigenti. Pertanto, le facoltà assunzionali per il reclutamento di nuovo personale tecnico-amministrativo, relative all'anno 2025, sono pari a 22,00 punti organico.

Con specifico Piano di reclutamento – che sarà adottato entro la fine del mese di febbraio 2026 – saranno programmate le assunzioni da attivare sulla base delle facoltà assunzionali 2025. Nella medesima pianificazione sarà data evidenza anche delle procedure interne per le progressioni tra le aree (progressioni di carriera) che l'Amministrazione intende attivare, entro la fine del 2026, per il passaggio dall'Area dei Collaboratori all'Area dei Funzionari e per quello dall'Area dei Funzionari all'Area delle Elevate professionalità. Le posizioni disponibili per le progressioni saranno determinate nel rispetto della riserva di almeno il 50% delle posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno ai sensi dell'art. 52 del D.lgs. n. 165/2001. Le procedure per le progressioni saranno comunque bandite solo a seguito della emanazione di specifica regolamentazione interna.

Progetto RiVa

Sapienza ha preso parte, in qualità di università-pilota, al “Progetto RiVa - La gestione strategica delle risorse umane per creare Valore Pubblico”, un progetto del Dipartimento della Funzione Pubblica, realizzato da FormezPA nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), volto ad introdurre nella pubblica amministrazione sistemi innovativi di gestione e sviluppo strategico delle risorse umane basati su modelli di competenze.

La realizzazione del progetto, strutturato in fasi, attraverso azioni di studio, ricerca, sperimentazione e affiancamento, è finalizzato alla costruzione ed implementazione di strumenti e metodi (banca dati dei sistemi professionali e framework per la gestione strategica delle risorse umane), in grado di:

- legare la pianificazione strategica delle risorse umane alla revisione degli assetti organizzativi e all'individuazione di nuovi profili professionali e competenze;
- adattarsi all'ampia eterogeneità delle amministrazioni;
- favorire la mobilità orizzontale ed integrarsi con i sistemi e gli strumenti per la mobilità verticale;
- sviluppare la cultura e la consapevolezza organizzativa sul nuovo modello di Competency Based Human Resource Management.

Il progetto è articolato nelle seguenti linee di attività:

1. analisi e mappatura delle esperienze innovative di HRM;



2. progettazione partecipata del framework per la pianificazione strategica delle risorse umane e del sistema dei profili professionali per competenze;
3. sperimentazione ed implementazione del HRM competency based framework nel ciclo di vita della gestione e sviluppo delle risorse umane (programmazione strategica, rilevazione fabbisogni, mobilità, progressioni, differenziali stipendiali, valorizzazione);
4. costruzione della piattaforma di Human Resource Management (Toolkit).

Sapienza fa parte di un contingente di amministrazioni, rappresentative dei diversi comparti della PA (centrale, locale, istruzione e ricerca), selezionata per partecipare alla fase di sperimentazione ed implementazione del framework nel ciclo di vita di gestione e sviluppo delle risorse umane.

Nell'ambito del Progetto è stato, inoltre, elaborato un apposito applicativo software - HRM TOOLKIT (Minerva) per l'implementazione di un processo di programmazione e gestione strategica valido per tutte le amministrazioni, adattato in funzione delle peculiarità dei diversi comparti.

Sapienza si è avvalsa del predetto Toolkit al fine di individuare gli specifici profili professionali da mettere a bando nelle procedure di reclutamento mirato meglio descritte al successivo paragrafo 7.3.5. Nel corso del 2026 l'Ateneo intende avviare l'attività di inserimento nel Toolkit dei dati riguardanti il proprio personale in servizio al fine di una correlazione dello stesso con i profili di ruolo mappati nel sistema (almeno 100 unità di personale) e del successivo assessment delle competenze.

7.2.3 Consistenza numerica del personale e trend delle cessazioni

Ai fini della pianificazione dei fabbisogni di personale, Sapienza, oltre all'aspetto qualitativo legato alle professionalità occorrenti all'Amministrazione, prende in considerazione anche il dato quantitativo relativo alle previsioni delle cessazioni dal servizio del personale, nel triennio di riferimento, rispetto alla consistenza attuale.

Alla data del 31 dicembre 2025, il personale non docente (dirigenti, personale TA, Collaboratori esperti linguistici) in servizio, a tempo indeterminato, presso l'Ateneo – escluso il personale assegnato funzionalmente alle Aziende Ospedaliero-universitarie - risulta:

Area / Qualifica	Unità in servizio al 31/12/2025
Dirigenti	12
Elevate professionalità	130
Funzionari	1191
Collaboratori	920
Operatori	148
Collaboratori esperti linguistici	76
Totale	2477



Nella tabella seguente si riportano le previsioni delle cessazioni relative al triennio di riferimento.

Area / Qualifica	Previsioni cessazioni anno 2026	Previsioni cessazioni anno 2027	Previsioni cessazioni anno 2028
Dirigenti	/	/	1
Elevate professionalità	4	10	3
Funzionari	38	28	53
Collaboratori	14	20	20
Operatori	1	3	/
Collaboratori esperti linguistici	4	7	1
Totali	61	68	78

La stima delle cessazioni di cui alla precedente tabella tiene conto inevitabilmente delle sole cessazioni per sopraggiunti limiti di età in base alle previsioni normative vigenti. Va, tuttavia, evidenziato come negli ultimi anni si stia registrando un netto incremento delle cessazioni per volontarie dimissioni dovute alla partecipazione a procedure di mobilità indette da altre amministrazioni o a vincita di concorso pubblico bandito da altra amministrazione. Basti pensare che nel biennio 2024-2025 su un totale di n. 257 cessazioni, le dimissioni per vincita di altro concorso sono state in totale n. 78 (n. 23 nel 2024 e n. 55 nel 2025), mentre le cessazioni per mobilità pre-concorsuale sono state complessivamente n. 28 (n. 7 nel 2024 e n. 21 nel 2025) con un evidente trend di crescita. La sfida per l'Ateneo è dunque quella di lavorare sull' *employer branding* in un contesto territoriale, quale quello della Capitale, in cui è forte l'attrattiva verso le amministrazioni centrali.



8. Piano formativo del personale tecnico-amministrativo 2026-2028

La programmazione delle attività formative per il triennio 2026-2028 si fonda su un approccio integrato e sistemico, in coerenza con le previsioni dell'art. 6 del D.L. 80/2021, con la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del gennaio 2025 sulla valorizzazione delle persone e con la logica del ciclo della performance delineata nelle Linee Guida PIAO. La formazione è considerata leva strategica per lo sviluppo del capitale umano, per il miglioramento della qualità dei servizi e per il conseguimento degli obiettivi di Valore Pubblico dell'Ateneo.

Coerenza con la programmazione strategica e con il ciclo della performance

La programmazione formativa 2026-2028 è costruita in stretta integrazione con:

- gli **obiettivi strategici e operativi** dell'Ateneo (Sezione II del PIAO);
- il **Piano triennale dei fabbisogni di personale** (Sezione III);
- il **Piano delle Azioni Positive (PAP)**;
- il **Piano strategico ICT 2025-2027**;
- il **Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza** (Sezione II del PIAO);
- il **Programma Triennale (2024-2026)** di Sapienza Università di Roma;
- gli interventi di **riorganizzazione** e sviluppo dei processi.

La formazione contribuisce, d'altra parte, anche alla realizzazione degli obiettivi operativi legati all'introduzione o allo sviluppo di nuovi processi o procedure per un miglioramento della performance e dell'offerta di prodotti e servizi (Innovazione 💡).

8.1 Priorità strategiche – riqualificazione e potenziamento delle competenze del personale

In linea con le indicazioni in materia di valorizzazione e riqualificazione della P.A.⁹⁰, Sapienza promuove il potenziamento delle competenze del personale pianificando interventi formativi per livello organizzativo e filiera professionale, definendo le risorse

⁹⁰DM 27.03.2023 *Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal PNRR*) e Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione 14 gennaio 2025 "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti".



interne ed esterne funzionali alle diverse iniziative formative, favorendo l'accesso ai percorsi di istruzione e qualificazione e stabilendo gli obiettivi e i risultati attesi della formazione.

In linea con la Direttiva del 14 gennaio 2025 sono state recepite le aree di competenza sulle quali declinare la strategia di crescita e sviluppo del capitale umano promossa dal PNRR:

- a. **Competenze di leadership** (*Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione 28 novembre 2023*) e **Soft Skills** (*Decreti del Ministro per la pubblica amministrazione 28 settembre 2022 e 28 giugno 2023*);
- b. **Competenze per la Transizione amministrativa** delle amministrazioni pubbliche;
- c. **Competenze per la Transizione digitale** delle amministrazioni pubbliche;
- d. **Competenze per la Transizione ecologica** delle amministrazioni pubbliche;
- e. **Competenze** relative a principi e valori in materia di **etica, inclusione, parità di genere e contrasto alla violenza, privacy, prevenzione della corruzione, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, trasparenza e integrità.**

Nell'ambito poi della programmazione delle attività formative - coerentemente al modello di gestione del personale basato sulle competenze (in fase di progressiva implementazione), che, nel corso del 2024, ha visto la definizione della prima ipotesi di mappa delle famiglie professionali sulla base dei macroprocessi dell'Organizzazione - Sapienza aggiunge una ulteriore area di intervento prioritario, riferibile alle mission universitarie:

f. **Internazionalizzazione.**

Il Programma Triennale Sapienza 2024-2026 ha, inoltre, previsto l'ampliamento e il rafforzamento del programma di formazione del personale tecnico-amministrativo. In particolare, il Progetto (Obiettivo E) prevede di sviluppare le competenze necessarie per affrontare le sfide organizzative attraverso un piano di formazione interno, potenziando le capacità gestionali, di leadership, di relazione anche a carattere internazionale, di utilizzo di tecnologie innovative e dell'ICT, nonché la promozione di esperienze di mobilità internazionale presso altre istituzioni accademiche e di ricerca (attraverso esperienze di job shadowing o Staff-week). Al perseguimento dell'obiettivo sono state destinate risorse pari ad € 2.000.000,00 per la formazione ed € 267.046,00 per la promozione della mobilità internazionale, nell'ambito dello specifico finanziamento ricevuto dal MUR.

8.2 Analisi del fabbisogno formativo

Presupposto necessario per un'accurata ed efficace pianificazione degli interventi di formazione è la rilevazione dei fabbisogni formativi. A tal fine, nel periodo novembre-dicembre 2025, è stata avviata una rilevazione dei fabbisogni formativi relativi all'anno 2026, che ha coinvolto tutte le strutture d'Ateneo (70 tra Aree, Facoltà, Dipartimenti e Centri).

Tale rilevazione ha permesso di individuare esigenze formative riconducibili a tre macro-categorie:



- **Upskilling (44,7%)**, finalizzato a sostenere obiettivi operativi e strategici delle strutture, in coerenza con il PIAO e con i documenti di programmazione dipartimentale e di Facoltà.
- **Reskilling (48,2%)**, volto a colmare gap di competenze rilevati nei processi e nei servizi erogati.
- **Formazione obbligatoria (7,1%)**, connessa a disposizioni normative e regolamentari.

L'analisi ha evidenziato fabbisogni particolarmente rilevanti nelle seguenti aree:

- **Competenze digitali**, con una domanda significativa di formazione sugli applicativi Office, in particolare Excel, per oltre 360 unità di personale.
- **Competenze linguistiche**, con richieste di potenziamento dell'inglese istituzionale e scientifico per 278 dipendenti, in continuità con i percorsi avviati nel 2025.
- **Competenze trasversali**, quali comunicazione istituzionale, gestione delle relazioni, lavoro in team, gestione dei conflitti e adattabilità organizzativa.
- **Competenze specialistiche**, in particolare su:
 - **Codice dei Contratti Pubblici** e gestione delle procedure di gara (richieste dal 63% delle strutture);
 - **Progettazione e gestione di progetti europei e internazionali**, con fabbisogni per 160 unità di personale.

8.3 Pianificazione delle attività formative

Sulla base degli esiti della rilevazione dei fabbisogni formativi (come evidenziati al precedente paragrafo 8.2) ed in coerenza con gli obiettivi e le priorità strategiche in materia di formazione (paragrafo 8.1), nel corso del triennio 2026-2028 l'Ateneo intende attivare percorsi di formazione nei seguenti ambiti:

a. **Competenze di leadership e Soft Skills:**

- Percorso di formazione in presenza in continuità con il progetto 2024-2026 di sviluppo e aggiornamento delle soft skills dei Dirigenti.
Numero partecipanti: 12. Periodo previsto: gennaio – dicembre 2026;
- Percorso di formazione in presenza in continuità con il progetto 2024-2026 di sviluppo e aggiornamento delle soft skills rivolto al personale titolare di posizione organizzativa (Capi Ufficio, Responsabili Amministrativi Delegati, Capi Settore e Coordinatori di Facoltà).
Numero partecipanti: circa 250. Periodo previsto: gennaio-dicembre 2026;
- *Project management*: programmazione e gestione dei progetti, gestione dei progetti nella P.A. e nelle università, ciclo di vita del progetto, gestione degli stakeholder, processi di programmazione e monitoraggio (fasi e strumenti), laboratori e case study.



Partecipanti: R.A.D. e Capi ufficio di nuova nomina. Periodo previsto: 2026– 2027;

- Percorsi di formazione in modalità mista di sviluppo e aggiornamento delle soft skills rivolto a tutto il personale tecnico amministrativo.

Numero partecipanti: Tutto il personale. Periodo previsto: 2026-2027.

In tale ambito l'Ateneo intende avviare anche percorsi di formazione a favore del personale accademico titolare di incarichi istituzionali che comportano la responsabilità di strutture (es. Direttori di Dipartimento, Presidi di Facoltà).

b. Competenze per la Transizione amministrativa:

- Formazione sulla gestione per processi: dalla gestione dei processi alla gestione per processi, logiche e strumenti di mappatura, dai processi alle persone (la matrice RACI), business project engineering e business process improvement.

Numero di partecipanti: 12 dirigenti, 70 R.A.D., 40 Capi ufficio. Periodo previsto: anno 2026 – 2027.

- Corso di *statistical literacy* dal titolo “*Dal numero alla decisione: capire i dati per governare i processi*”, con l'obiettivo di sensibilizzare alla cultura del dato statistico ed accompagnare il rilascio del cruscotto di gestione e monitoraggio dell'Università di Roma La Sapienza, fornendo al personale tecnico-amministrativo, responsabili di processo e referenti di struttura gli strumenti essenziali per leggere i dati con consapevolezza e utilizzarli in modo coerente nelle attività di analisi e decisione.

Numero partecipanti: in via di definizione. Periodo previsto: anno 2026;

c. Competenze per la Transizione digitale:

- In continuità all'adesione al programma formativo “*Competenze digitali per la Pubblica Amministrazione*” (avviata nel 2020), si prevede di incentivare la partecipazione di tutto il personale ai percorsi formativi messi a disposizione dal Dipartimento della Funzione Pubblica attraverso la piattaforma “*Syllabus: nuove competenze per le Pubbliche Amministrazioni*” (Competenze di base e specialistiche per l'attuazione di specifici processi di digitalizzazione trasversali e di dominio).

Numero partecipanti: Tutto il personale. Periodo previsto: 2025-2027;

- Formazione sull'utilizzo consapevole dell'Intelligenza Artificiale (AI ACT): Sviluppo di competenze necessarie per utilizzare efficacemente e responsabilmente le tecnologie digitali emergenti e i sistemi di Intelligenza Artificiale (IA) generativa, sviluppo di competenze pratiche (costruzione di prompt ottimizzati, casi di studio, sensibilizzazione all'uso consapevole, implicazioni etiche e legali a seguito dell'emanazione del Regolamento UE 2024/1689 (Competenze di base per un utilizzo consapevole ed efficace delle tecnologie digitali e dell'IA nel lavoro pubblico).

Numero partecipanti: circa 2800. Periodo previsto: gennaio 2026-dicembre 2027.



A completamento dell'offerta formativa in tema di transizione digitale, sarà incentivata la partecipazione del personale alle attività formative sull'utilizzo degli specifici applicativi/gestionali informatici in uso nell'Ateneo messe a disposizione dal Consorzio Cineca, nell'ambito del progetto Cineca Accademy.

d. Competenze per la Transizione ecologica:

- Formazione sulle modalità di integrazione dei criteri ambientali nelle procedure di acquisto della pubblica amministrazione, con l'obiettivo di promuovere una gestione più sostenibile delle risorse pubbliche (Competenze di base e specialistiche per promuovere e attuare progetti e pratiche sostenibili).

Numero partecipanti: circa 30 responsabili degli uffici acquisti e funzionari coinvolti nella gestione degli appalti. Periodo previsto: maggio - luglio 2026;

- Formazione sui principi alla base dello sviluppo sostenibile, gli Obiettivi dell'Agenda 2030 e le competenze per la transizione ecologica (Competenze di base per orientare i comportamenti individuali e collettivi sui valori della sostenibilità).

Numero partecipanti: circa 2800. Periodo previsto: gennaio 2026-dicembre 2027.

e. Competenze relative a principi e valori in materia di etica, inclusione, parità di genere e contrasto alla violenza, privacy, prevenzione della corruzione, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, trasparenza e integrità:

- Formazione "*Diversity Equity & Inclusion*": finalizzata a sensibilizzare tutta la comunità Sapienza su tematiche fondamentali, quali parità di genere, contrasto ad ogni forma di discriminazione, con un focus specifico sul contesto di Ateneo. Con l'obiettivo di definire e promuovere un piano di intervento congiunto, le iniziative formative vedranno la collaborazione del Comitato Unico di Garanzia e della Consiglieria di fiducia della Sapienza, in linea con il Piano delle Azioni Positive 2026-2028, che ha previsto, tra le sue "azioni": ciclo di seminari del CUG sulle varie forme della violenza (Azione 2.1); divulgazione del Gender Equity Plan (Azione 2.3); giornata di studio sui Centri Antiviolenza (Azione 3.1); formazione anti-molestie per ruoli apicali (Azione 3.2); corso di formazione "Safe Zone" (Azione 3.6).

Numero partecipanti: circa 2800. Periodo previsto: gennaio 2026 - dicembre 2027.

f. Aree di competenza specifiche per l'università: Internazionalizzazione

- Corso sulla *cross-cultural competence*: introduzione alla competenza interculturale (definizione e importanza della competenza interculturale, differenze tra competenze interculturali, intelligenza culturale e agilità culturale, impatto della globalizzazione e della diversità culturale nel lavoro, nella società e nell'università), comprensione delle culture (concetti di cultura: visibile e invisibile), modelli culturali (valori, credenze e norme: come influenzano il comportamento e le decisioni), comunicazione interculturale (stili di comunicazione diretta e indiretta, il ruolo della lingua, del tono, del linguaggio del corpo), evitare i fraintendimenti culturali



(strumenti per la competenza interculturale), esercizi pratici (*roleplay* e simulazioni, analisi di case *study* reali).

Numero di partecipanti: 250. Periodo previsto: 2026 – 2027;

- Corsi di lingua inglese: aggiornamento del progetto di potenziamento delle competenze linguistiche del personale a supporto del programma *ERASMUS+ Staff Mobility for training* attraverso la creazione di classi omogenee per livello di conoscenza iniziale e avanzamento previsto. Le abilità linguistiche verranno sviluppate attraverso attività di difficoltà progressiva in modalità sincrona, ovvero attività di conversazione e ascolto con esperti madrelingua disponibili in slot orari prestabiliti, e asincrona, con esercizi di scrittura e lettura sempre disponibili.

Numero partecipanti: circa 850. Periodo previsto: anno 2026.

Ricerca, didattica, terza missione

- Progetto di Ateneo per la formazione sul Requisito ANVUR per l'Accreditamento Periodico dei Corsi di Studio D.CDS "Qualità dei Corsi di Studio", per l'Accreditamento periodico dei Corsi di Dottorato di Ricerca D.PHD "Qualità dei Corsi di Dottorato di Ricerca", per l'Accreditamento Periodico dei Dipartimenti E.DIP "Qualità dei Dipartimenti".

Numero partecipanti: da definire. Periodo previsto: fine gennaio – febbraio 2026.

Al fine di rispondere alle esigenze emerse in sede di rilevazione dei fabbisogni, saranno inoltre progettati specifici interventi formativi diretti:

1. al **Rafforzamento delle competenze digitali**, con percorsi strutturati e progressivi rivolti a tutto il personale;
2. al **Potenziamento delle competenze linguistiche**, con estensione del percorso avviato nel 2025 e introduzione di moduli specialistici per personale coinvolto in attività internazionali;
3. al **Potenziamento delle competenze trasversali**, con particolare attenzione alla comunicazione istituzionale, alla collaborazione interfunzionale e alla gestione dei processi complessi, in una logica di assicurazione della qualità, di autovalutazione e valutazione;
4. al **Potenziamento della formazione specialistica su appalti e contratti pubblici**, con aggiornamenti continui sul nuovo Codice e con particolare riferimento al Green Public Procurement (GPP);
5. al **Potenziamento della formazione su progettazione e gestione di progetti UE**, finalizzata a incrementare la capacità competitiva dell'Ateneo;
6. ad **Accompagnare i cambiamenti organizzativi**, collegati agli interventi previsti nella Sezione 3.1 del PIAO;
7. all'**Erogazione della formazione obbligatoria**, determinata dagli adempimenti normativi e dagli standard di qualità dei servizi e progettata con le Aree competenti alle quali viene fornito il supporto necessario alla programmazione ed erogazione.



8.4 Le priorità strategiche per il personale neoassunto (onboarding)

In continuità con la Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 23 marzo 2023, che individua tra le priorità di investimento formativo la strutturazione di percorsi di *onboarding* per il personale neoassunto, e in linea con la Direttiva del 16 gennaio 2025, Sapienza ha consolidato un approccio strutturato per agevolare l'inserimento e lo sviluppo delle competenze dei nuovi dipendenti.

Già dal 2019, l'Ateneo ha adottato un modello di *onboarding* mirato a promuovere l'inclusione e la condivisione dei valori della Comunità Sapienza, integrato da moduli formativi pratici e tecnici di interesse collettivo. Il programma si articola in due fasi principali: Orientamento: benvenuto, accoglienza e introduzione alla struttura organizzativa e alle procedure amministrative.

Formazione tematica: approfondimenti su procedure operative, organizzazione interna e opportunità di sviluppo professionale.

L'obiettivo del progetto 2024, in linea con le indicazioni ministeriali e i principi del PNRR, è stato quello di consolidare le esperienze pregresse e introdurre miglioramenti per ottimizzare il piano formativo, favorendo l'apprendimento e il mentoring per il personale neoassunto, proponendo integrazioni per i percorsi formativi, con nuove metodologie didattiche e contenuti aggiornati.

L'Area Organizzazione e sviluppo professionale ha elaborato modifiche specifiche, creato un sistema di organizzazione della formazione che ha permesso di formare il 100% del personale assunto durante l'anno. A partire dalle assunzioni del mese di settembre 2024 il programma è stato aggiornato con nuovi contenuti e contributi del personale di Sapienza.

Si riporta di seguito un riepilogo dell'attività svolta nel 2025:

- Totale giornate: 9 (5-6-7 maggio, 15-16-17 luglio, 18-19-20 novembre);
- Totale partecipanti: 64;
- Totale formatori interni (personale di AOSP): 1 dirigente, 1 capo ufficio, 3 capi settori, 3 funzionari, 2 collaboratori;
- Totale tutor d'aula e supporto organizzativo: 2 unità del Settore Strutture processi e benessere organizzativo.

A partire dal 2026 si prevede un ulteriore arricchimento dei percorsi di inserimento, di mentoring e di formazione trasversale di base, in particolare con l'integrazione di moduli su etica, inclusione, parità di genere e contrasto alla violenza, trasparenza e integrità.

8.5 Le risorse

Le risorse finanziarie per la gestione ed erogazione della formazione prevedono per il 2026 un finanziamento pari a € 500.000,00 (Budget UA.S. 001.DUF.AOS.SRU). A questa somma si aggiungono le risorse provenienti dal Progetto PRO3, pari a € 2.000.000,00 (da impiegare nel triennio 2024-2026).

La formazione in Sapienza è affidata principalmente alla collaborazione delle comunità professionali universitarie, in particolare organizzate dal Consorzio Interuniversitario della Formazione, all'offerta formativa della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, all'offerta del



Formez, della Conferenza dei Rettori e del Convegno dei Direttori Generali delle Amministrazioni Universitarie oltre che a società di formazione qualificate.

Inoltre, come previsto dal CCNL 2006-2009, Sapienza si avvale delle competenze delle proprie risorse interne per erogare formazione trasversale a personale neoassunto o di settore per specifici ruoli e processi.

8.6 Il sistema dell'offerta formativa per il conseguimento degli obiettivi di formazione

Al fine di sviluppare le competenze del proprio capitale umano, nella prospettiva della crescita delle persone, del rafforzamento della capacità amministrativa, del miglioramento della performance e della produzione di valore pubblico, Sapienza adotta una serie di iniziative che affiancano ed integrano i propri piani di formazione.

In particolare, aderendo all'iniziativa "PA 110 e lode", Sapienza promuove l'iscrizione a condizioni agevolate dei propri dipendenti ad una ricca offerta formativa, che comprende corsi di laurea triennali e specialistici, master di I e di II livello.

L'Ateneo inoltre riserva, nei bandi master, un numero di posti in sovrannumero ad un costo unitario di € 1.000,00 a favore del personale tecnico-amministrativo (compreso quello funzionalmente assegnato alle Aziende Ospedaliere-universitarie), tenendo conto della coerenza delle tematiche del corso con le competenze della struttura di afferenza. Per l'a.a. 2025/2026 sono pervenute n. 23 domande per l'accesso alla procedura sopra descritta.

Sapienza promuove l'adesione a reti di università, sia italiane che internazionali, al fine di favorire la condivisione di esperienze e lo scambio di buone pratiche. Nell'ambito del Consorzio Interuniversitario sulla formazione – Co.In.Fo., l'Ateneo partecipa a diverse Comunità professionali istituite con lo scopo di assicurare la crescita professionale del personale attraverso la creazione e il rafforzamento di "Comunità di pratiche", garantendo il presidio permanente delle attività di formazione e aggiornamento specialistico su specifiche tematiche quali, a titolo esemplificativo, contratti/appalti (UniContract), gestione del personale (UniR.U.), Iva Intracomunitaria (ISOIVA).



SEZIONE IV – MONITORAGGIO

Il monitoraggio rappresenta uno strumento utile a raccogliere in maniera continua e sistematica informazioni sull'andamento complessivo del sistema per orientare e sostenere le decisioni della *Governance*.

8. Strumenti per il monitoraggio e la rendicontazione del ciclo della performance

8.1 Monitoraggio del ciclo della performance

Gli strumenti di monitoraggio del sistema degli obiettivi operativi sono descritti dettagliatamente nel SMPV vigente. Ci si riferisce al monitoraggio intermedio degli obiettivi condotto dalla Direzione Generale (con una Relazione semestrale) e dal Nucleo di Valutazione (che ne prende atto fornendo, ove necessario, un feedback alla DG) allo scopo di rilevare tempestivamente eventuali criticità e mettere in atto le azioni correttive utili al loro superamento, anche tramite la rimodulazione di obiettivi, indicatori o target (con l'approvazione del CdA). Accanto a questo momento formale restano ovviamente in essere le attività di presidio costante sulla performance, come gli incontri periodici di confronto tra la Rettrice e la direttrice Generale e tra DG e Dirigenti, che possono portare all'identificazione di azioni correttive da apportare anche al di fuori dei momenti formali scadenziati.

La Relazione sulla performance, redatta dalla Direzione Generale di Sapienza ai sensi dell'art. 10, comma 1, lett. b), del D. Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., è lo strumento con il quale l'Amministrazione illustra ai cittadini e a tutti gli altri stakeholder i risultati ottenuti nel corso dell'anno di riferimento, concludendo così il ciclo di gestione della performance. La Relazione deve riportare al suo interno la rendicontazione dei risultati finali raggiunti e in un'ottica di completezza e trasparenza, anche le eventuali rimodulazioni di obiettivi, indicatori o target che si siano resi necessari nel corso dell'esercizio di riferimento.

Sapienza redige annualmente una relazione sulla performance strutturata come report di tutte le attività inserite nel PIAO.

Un ruolo fondamentale, per il miglioramento del ciclo della performance, è rivestito dal NVA che nella sua funzione di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) monitora in corso di esercizio l'andamento delle attività in relazione alla programmazione operativa e valuta l'opportunità di interventi correttivi e rimodulazioni anche in coerenza con le segnalazioni della Direttrice Generale; monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso; esprime una valutazione sul conseguimento degli obiettivi da parte della Direttrice Generale; valida la Relazione sulla performance; garantisce la correttezza dei processi di misurazione e



valutazione con particolare riferimento alla differenziazione dei giudizi; fornisce il parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP.

8.2 Monitoraggio opinioni degli stakeholder

L'Ateneo dedica particolare attenzione al miglioramento della capacità di ascolto dei bisogni attraverso la rilevazione della qualità percepita da parte degli utenti, consapevole del valore strategico di questo strumento. Infatti già dal 2022, Sapienza ha varato il "Progetto Customer satisfaction di Ateneo" (Progetto CS) volto a rilevare il grado di soddisfazione dell'utente in un'ottica di miglioramento dei servizi offerti.

Sapienza utilizza la *Customer Satisfaction* da un lato affinché tutti i destinatari dei servizi si sentano ascoltati e parte di una Comunità attenta alle loro necessità e percezioni; dall'altro perché rappresenta l'opportunità di disporre di elementi informativi per orientare le proprie strategie e definire i propri obiettivi, per riprogettare i servizi e le politiche sulla base dei bisogni reali degli utenti, investendo le risorse necessarie per creare valore pubblico. La rilevazione della CS consente infatti 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.

Nel corso degli anni, l'Ateneo ha arricchito continuamente il Progetto CS, sulla base delle esigenze emerse, migliorando le modalità di realizzazione e rendicontazione delle rilevazioni. Le principali considerazioni che emergono dalle analisi delle rilevazioni vengono riportate nella Relazione sulla performance.

Oltre alle indagini di *Customer Satisfaction* sui servizi vengono annualmente condotte:

- le rilevazioni delle opinioni delle studentesse e degli studenti sugli insegnamenti attraverso la procedura telematica OpiS-Online, collegata con il sistema Infostud che gestisce le carriere studenti. Tramite un applicativo, dedicato alla reportistica e analisi dati, i diversi attori che concorrono all'AQ della didattica (docenti, CdS, Facoltà, Dipartimenti, CM, CPDS, Ateneo) possono consultare e valutare i risultati OPIS, con la possibilità di sviluppare ulteriori analisi. Il Nucleo di Valutazione di Ateneo redige ogni anno entro il 30 aprile una relazione sulle opinioni degli studenti frequentanti;
- l'indagine sul Profilo dei laureati, svolta tramite il Consorzio Almalaurea che coinvolge i laureandi che hanno ottenuto il titolo per indagare tre aspetti: soddisfazione complessiva per CdS svolto, aspetti organizzativi e adeguatezza delle infrastrutture didattiche;
- la rilevazione delle opinioni dei dottorandi, che coinvolge i dottorandi al passaggio d'anno (I e II anno) e alla fine del terzo anno e avviene con questionari dedicati implementati a partire dai questionari ANVUR. L'Ateneo si è dotato di un sistema documentale volto a supportare l'analisi dei risultati di tale rilevamento attraverso un template dedicato alla stesura del Documento Sapienza di Analisi dei Risultati della rilevazione delle Opinioni dei Dottorandi e dei Dottori di ricerca [di cui l'acronimo Sapienza DARS - OPI.Dott].



- la rilevazione delle opinioni dei Docenti (OPID) attraverso un questionario dedicato, con l'intento di approfondire tematiche di interesse per l'Ateneo e individuare possibili aree di miglioramento e rafforzare strategie per potenziare la qualità della didattica. Il questionario pone domande inerenti all'utilizzo da parte dei docenti di metodologie didattiche innovative e alla fruizione di attività di formazione; una specifica sezione contiene domande relative ai questionari OPIS somministrati in aula.

È importante rilevare che l'Ateneo tiene conto degli esiti delle rilevazioni sopra descritte e li utilizza quali elementi di input per il Riesame del Sistema di Assicurazione della Qualità e per il Riesame del Sistema di Governo, al fine di mettere in atto eventuali azioni di miglioramento nel sistema di AQ e nell'assetto organizzativo dell'Ateneo.

9. Monitoraggio “Rischi corruttivi e trasparenza”

9.1 Attività di monitoraggio e riesame

Il RPCT svolge un'attività di **monitoraggio** sull'attuazione delle misure di prevenzione previste nella presente Sottosezione del PIAO (misure programmate nelle tabelle allegate) a cadenza periodica (al 30 aprile ed al 31 ottobre di ogni anno).

Il monitoraggio è effettuato mediante trasmissione di apposite circolari, indirizzate alle Aree e alle Facoltà, Dipartimenti e Centri, a cui sono allegate le schede relative alla programmazione delle misure, appositamente riformulate in modo da poter essere integrate dagli esiti riferiti alle rispettive misure.

Al fine di rappresentare in forma tabellare le attività di monitoraggio, è stato predisposto l'allegato 4 che si riferisce:

- alle misure di prevenzione generali rappresentate nell'Allegato 1;
- a specifiche misure adottate nell'ambito dell'area di rischio “appalti pubblici” e nell'ambito delle attività di ricerca;
- al monitoraggio sull'attuazione di Regolamenti e/o circolari inerenti ambiti a rischio corruttivo.

9.2 Il monitoraggio sul rispetto dei tempi procedurali

Il rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti amministrativi viene monitorato in prima istanza dalle direttrici e dai direttori delle Aree, dalle Responsabili amministrative delegate e dai Responsabili amministrativi (RA) delle Facoltà, dei Dipartimenti e dei Centri e, nell'ambito dell'attività di monitoraggio periodica, dal RPCT.

L'attività di monitoraggio sopraindicata è strettamente funzionale al **riesame del sistema adottato**, anch'esso svolto a cadenza periodica – annuale – finalizzato a individuare eventuali interventi migliorativi a seguito dei riscontri pervenuti dalle Aree, dalle Facoltà, dai Dipartimenti e dai Centri quali strutture direttamente coinvolte nelle azioni di prevenzione.



I risultati dell'attività di monitoraggio sono rappresentati dal RPCT in appositi Report periodici correlati al raggiungimento degli Obiettivi di performance (cfr. sezione performance del presente documento) e nella Relazione annuale sui risultati delle attività svolte, predisposta ai sensi della L. n. 190/2012, art. 1, comma 14.

Nella suddetta relazione trovano apposita rappresentazione anche i risultati del monitoraggio che il RPCT svolge sul rispetto delle norme comportamentali.

RISPETTO DEI TEMPI PROCEDIMENTALI → Monitoraggio (Cfr. All. 4)

10. Monitoraggio sezione “Organizzazione e capitale umano”

Il monitoraggio delle azioni previste dalla corrispondente sezione avviene nel modo seguente:

- Piano triennale dei fabbisogni di personale: in itinere e relazionato nell'aggiornamento annuale.
- Piano di formazione di personale: all'atto della stesura dell'aggiornamento annuale. In particolare il monitoraggio e la valutazione della formazione avverrà attraverso il controllo dei seguenti indicatori:
 - coerenza tra formazione erogata e obiettivi operativi delle strutture (percorsi formativi programmati/percorsi formativi erogati);
 - impatto della formazione sui processi e sui servizi (attraverso un nuovo strumento di indagine rivolto ai Responsabili delle risorse umane);
 - analisi di customer satisfaction del servizio prevista dall'Ateneo.

I risultati del monitoraggio saranno oggetto di rendicontazione annuale e contribuiranno alla revisione del piano formativo e alla valutazione complessiva del PIAO da parte dell'OIV/Nucleo di Valutazione.



APPENDICE

Sezione II

3. Performance

1. Obiettivi di Valore Pubblico e Indicatori
2. Allegato A “Sistema di obiettivi dell’Amministrazione Centrale - PIAO 2025 - 2027”
3. Allegato B “Allocazione risorse 2025 per il sistema di obiettivi dell’Amministrazione Centrale”
4. Allegato C: Piano delle Azioni Positive

4. Rischi corruttivi e trasparenza

Allegato 1 “Scheda di programmazione delle misure generali”

Allegato 2 “Scheda di programmazione delle misure di prevenzione specifiche” – Aree dell’Amministrazione Centrale e Centri di Spesa

Allegato 3 “Tabella del flusso di attuazione delle misure di trasparenza”

Allegato 4 “Scheda delle attività di monitoraggio e verifica del RPCT sull’attuazione delle misure generali”