

# Piano strategico 2016-2021



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA

**Piano strategico**

**2016-2021**

**Costruire il futuro che passa qui**

# Sommario

Introduzione	7
<b>Piano strategico 2016-2021</b>	<b>9</b>
1 I fondamenti della strategia	11
1.1 La missione	12
1.2 La visione	12
1.3 I valori	13
1.4 Gli stakeholder	14
1.5 La Sapienza in cifre	18
2 Il processo di pianificazione strategica	25
2.1 Analisi di posizionamento	26
3 Gli obiettivi strategici	33
3.1 Assicurare una didattica sostenibile e qualificata, anche a livello internazionale	34
3.2 Migliorare la produttività della ricerca e sostenerne la qualità, anche a livello internazionale	36
3.3 Perseguire uno sviluppo socialmente responsabile	38
3.4 Garantire spazi, strutture e sviluppo edilizio sostenibile	40
3.5 Assicurare qualità e trasparenza, semplificazione e partecipazione	42
Postfazione	45
Glossario	49

## Introduzione

La Sapienza ha avviato, da circa un decennio, un processo di **pianificazione strategica**, risultando tra le prime università italiane a dotarsi di un documento programmatico di ateneo.

Se il primo Piano strategico 2007-2012 ha rappresentato l'occasione per definire **la missione, la visione e i valori** alla base dell'identità della Sapienza, il secondo Piano, relativo al periodo 2012-2015, ha reinterpretato il ruolo strategico dell'Ateneo adeguandolo agli importanti cambiamenti intervenuti a livello sia normativo che di riorganizzazione interna.

Questo **nuovo Piano strategico** 2016-2021 nasce in un periodo di prolungata crisi economica e di riduzione dei finanziamenti pubblici al sistema universitario e, ancor più che in passato, rappresenta uno strumento fondamentale per investire sul futuro, oltre che un'occasione per ridefinire le direttrici strategiche dell'Ateneo: la didattica e la ricerca di eccellenza, il **ruolo internazionale** della Sapienza e la garanzia di un **diritto allo studio** effettivo per i nostri studenti.

Nell'arco della sua storia plurisecolare, la Sapienza ha affrontato profonde evoluzioni, che l'hanno portata all'attuale identità. Con questa consapevolezza, partiamo dal presente, forti del nostro passato, per **costruire il futuro**. Gli obiettivi strategici si rinnovano e si aggiornano, al passo con i tempi e con i mutamenti istituzionali e contestuali, ma senza liquidare il passato né inseguire in maniera acritica le mode del momento.

Una scommessa non facile per la Sapienza, che è e rimane un grande ateneo generalista, vocato a offrire un servizio formativo di qualità per tutti, puntando al contempo all'eccellenza scientifica e alla promozione del merito. L'obiettivo è sostenere un'idea di **cultura partecipata**, aperta al dialogo non solo con la comunità scientifica e accademica ma rivolta più in generale alla società e al Paese: una vocazione inclusiva e di servizio nei confronti della collettività.

Eugenio Gaudio  
 Rettore della Sapienza Università di Roma



Il rettore Eugenio Gaudio con gli studenti collaboratori del Ciao - Centro informazioni accoglienza orientamento



**Piano strategico  
2016-2021**

# 1. I fondamenti della strategia

Le scelte strategiche della Sapienza non possono prescindere dalla sua storia, dalla considerazione delle opportunità offerte dai fattori di unicità che la contraddistinguono, dalle risorse del territorio che la ospita.

La Sapienza:

- è un'**università pubblica** con una storia plurisecolare, il più grande Ateneo d'Europa, con un patrimonio culturale e scientifico prestigioso e rilevante;
  - è **insediata a Roma**, capitale dello Stato, città d'arte, sede delle Istituzioni e della memoria storica;
  - vanta un **campus universitario** che è una città nella città;
  - offre un **polo museale** con 18 musei e altre strutture di rilievo (come l'**Orto botanico**, il **Teatro Ateneo**),
- parte integrante del tessuto culturale del territorio;
- dispone di un **sistema bibliotecario** composto da 55 biblioteche che assicurano la conservazione, la valorizzazione e la gestione integrata del patrimonio documentario della Sapienza;
  - ha 11 **facoltà**, una **Scuola di Ingegneria aerospaziale**, 63 **dipartimenti** e una **Scuola superiore di studi avanzati** con percorsi interdisciplinari dedicati agli studenti meritevoli;
  - ha una partnership con l'**università telematica** Unitelma Sapienza;
  - dispone di due **poli clinici universitari** e del **polo pontino** parte integrante delle strutture universitarie e connubio di funzioni didattiche, scientifiche e assistenziali.



Particolare della Minerva di Arturo Martini, al centro della Città universitaria

## 1.1 La missione

La Sapienza è

«...una comunità di ricerca, di studio e di formazione, cui partecipano a pieno titolo, nell'ambito delle rispettive competenze, funzioni e responsabilità, docenti, personale dirigente, tecnico-amministrativo, e studenti...»  
[art. 1 dello Statuto]

Su questa base, la **missione della Sapienza** è stata così definita:

«L'Università Sapienza deve contribuire allo sviluppo della società della conoscenza attraverso la ricerca, la formazione di eccellenza e di qualità e la cooperazione internazionale».  
[art. 1 del Regolamento generale di organizzazione]

## 1.2 La visione

Sapienza è caratterizzata da un ricco **patrimonio di storia e di identità**. Il suo portfolio di competenze le permette di mantenere una posizione di eccellenza nell'alta formazione e nella ricerca, a livello nazionale e internazionale, ma anche di essere protagonista nei processi economici e sociali sul territorio.

La **visione della Sapienza** è stata così enunciata:

«Sapienza è una università autonoma e libera, che partecipa alla comunità scientifica internazionale come istituzione di eccellenza e di qualità nella formazione e nella ricerca ed è al centro dello sviluppo dell'economia della conoscenza della città, del territorio e del Paese».  
[art. 1 del Regolamento generale di organizzazione]

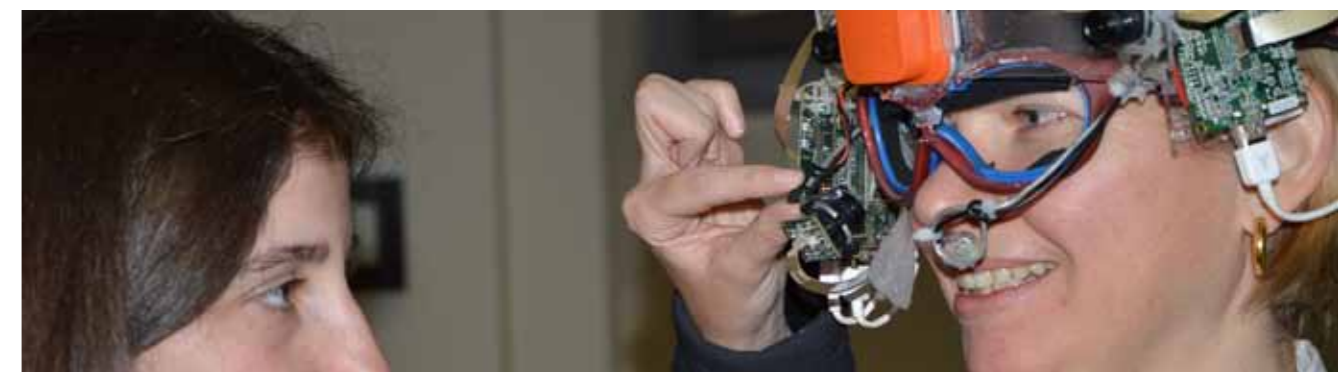


Premi Nobel, docenti e laureati illustri della Sapienza

## 1.3 I valori

I **valori che definiscono l'identità della Sapienza** sono:

- **libertà di pensiero e di ricerca** per assicurare il pluralismo delle culture e delle idee;
- **responsabilità sociale** (formazione e ricerca che contribuiscano allo sviluppo civile ed economico della società, della città e del Paese);
- **autonomia** scientifica, didattica e organizzativa, nonché finanziaria e contabile;
- **natura pubblica** e multidisciplinare della conoscenza;
- **competitività** nell'ambito del sistema universitario;
- **partecipazione** di tutte le componenti costitutive della comunità (docenti, studenti, personale tecnico-amministrativo);
- **inscindibilità di ricerca e insegnamento** (l'attività di formazione si può realizzare solo se si dispone di un'adeguata attività di ricerca);
- **orientamento all'eccellenza e all'innovazione** nella ricerca e nella formazione come investimento nel futuro;
- **valutazione e merito** attraverso un sistema di valutazione premiale delle diverse attività istituzionali;
- **trasparenza** di tutte le attività politico-istituzionali e amministrativo-gestionali;
- **orientamento al miglioramento continuo** come criterio guida della gestione;
- **sviluppo delle competenze professionali** nei processi formativi;
- **orientamento al servizio** nei confronti degli studenti e degli altri interlocutori;
- **piena tutela del diritto allo studio**, attraverso l'adozione di tutte le politiche necessarie;
- **tutela della salute** anche tramite le attività delle facoltà mediche.



Progetto "RoboExNovo Robots", starting grant finanziato dall'Erc - European Research Council

## 1.4 Gli stakeholder

Le strategie dell'Università – intesa come un sistema dinamico di relazioni e di valori – devono rivolgersi a tutti coloro che, direttamente o indirettamente, sono coinvolti nelle attività dell'organizzazione: gli **stakeholder**, letteralmente i “portatori di interesse”.

Identificare chi sono gli individui e i gruppi che possono influenzare o essere influenzati dalle politiche della Sapienza è un passo necessario per comprenderne le esigenze e innescare così meccanismi di miglioramento, in termini di efficacia ed efficienza, dell'operato dell'Ateneo.

La Sapienza è al centro di una rete di interazioni e di valori moderni e strategici, che coinvolge:

- gli **studenti**, primi destinatari della filiera della costruzione e trasmissione della conoscenza; la platea è composta da tutti gli studenti, italiani e internazionali, ivi compresi gli studenti lavoratori e i lavoratori studenti;
- gli **alumni**, gli ex studenti, fruitori ma anche fornitori di servizi di placement, capaci di creare senso di appartenenza alla comunità universitaria anche alla fine del percorso di studi;
- le **famiglie** interessate al futuro professionale dei loro figli, ma anche potenziali destinatari di percorsi di formazione continua;
- la **società civile** interessata alla partecipazione e alla condivisione della scienza e della conoscenza;
- la **scuola secondaria** in costante raccordo 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;

**Stakeholder esterni**

- **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 è fondamentale rapportarsi per diminuire il rischio di autoreferenzialità e per cogliere tutte le opportunità di condivisione delle nuove politiche;
- lo **Stato** (e in particolare, il Miur), in quanto principale finanziatore e fonte di normativa;
- il **mondo produttivo** (imprese, no-profit) quale sbocco per le professionalità maturate negli studi, interlocutore interessato allo sviluppo del capitale umano e agli esiti della ricerca scientifica 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;
- la **comunità scientifica nazionale e internazionale**, interessata all'evoluzione della conoscenza.



Vita studentesca



Ragazzi e famiglie alle giornate di orientamento di luglio Porte aperte alla Sapienza



La Comunità universitaria è costituita da attori solidali di un processo che mira a rilanciare sapere, ricerca, innovazione e formazione:

**Stakeholder interni**

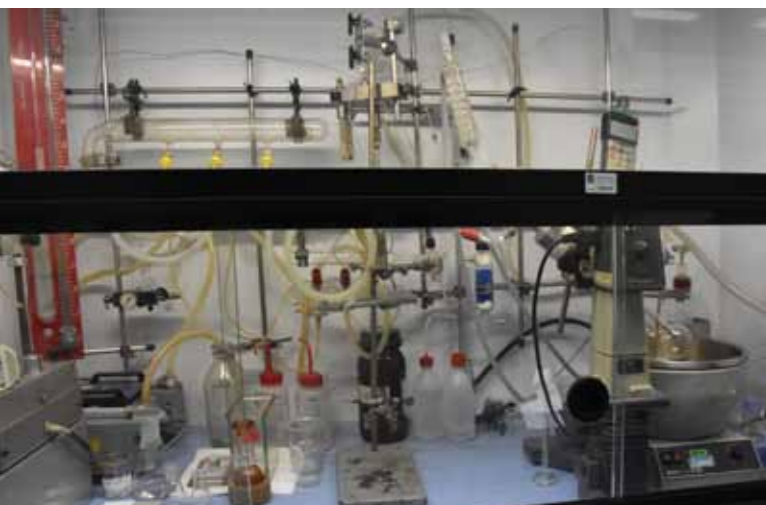
- il **personale docente**, promotore di uno straordinario numero di saperi e conoscenze
  - Professori
  - Ricercatori
  - Presidi di facoltà
  - Direttori di dipartimento
- il **personale tecnico, amministrativo, bibliotecario**, un patrimonio di competenze operative, tecnico-specialistiche e gestionali che opera nell'Amministrazione centrale e nelle strutture universitarie
  - Dirigenti
  - Capi ufficio
  - Capi settore
  - Rad
  - Funzionari
- gli **organi statutari** e la **struttura di governo**
  - Rettore
  - Senato accademico
  - Consiglio di amministrazione
  - Direttore generale
  - Collegio dei revisori dei conti
  - Nucleo di valutazione
  - Prorettori e Delegati
  - Team Qualità
  - Commissioni paritetiche
  - Comitati di monitoraggio
  - Comitato unico di garanzia
  - Consigli dei corsi di studio
  - Rappresentanze studentesche e sindacali



L'Info desk con postazioni dedicate ai servizi e alle associazioni degli studenti



La Biblioteca di Scienze giuridiche-sezione di Diritto privato, con orario h24



Particolare dei nuovi laboratori di Chimica organica



Aula V di Giurisprudenza, una delle tante aule rinnovate tra il 2015 e il 2016



La Biblioteca Angelo Monteverdi di Lettere e filosofia, una delle 55 biblioteche del Sbs-Sistema bibliotecario della Sapienza



Visita della delegazione della Moscow State University of Medicine (21 marzo 2016)

## 1.5 La Sapienza in cifre

**1303**  
anno  
di istituzione

**1**  
città  
universitaria

**16**  
sedi  
formative urbane

**14**  
sedi formative  
extraurbane

**63**  
dipartimenti

**11**  
facoltà

**1**  
scuola superiore  
di studi avanzati

**1**  
scuola  
di Ingegneria  
aerospaziale

**2**  
policlinici  
universitari

**2**  
poli decentrati  
(Latina e Rieti)

**13**  
aree  
dirigenziali

**55**  
biblioteche

**18**  
musei

**25**  
centri di ricerca  
e di servizio

Dati studenti  
a.a. 2015-2016

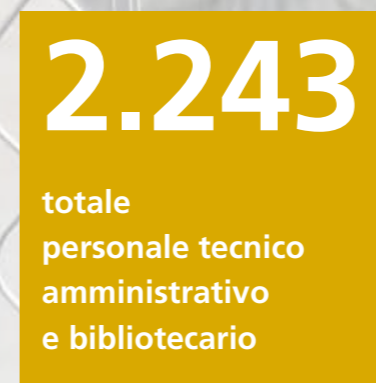
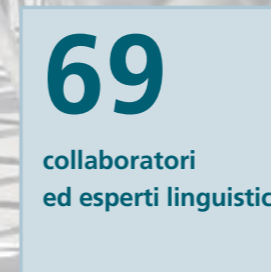
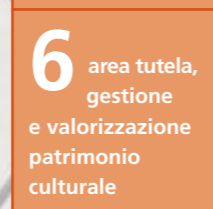
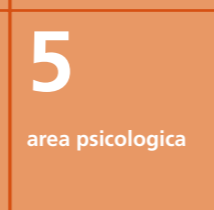
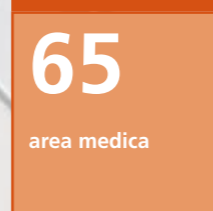
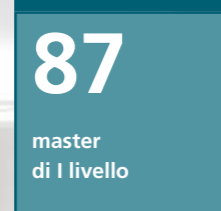
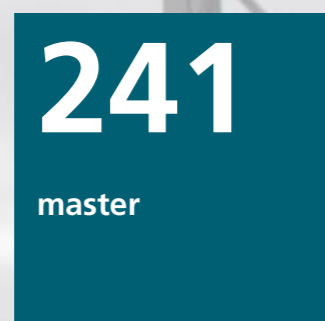
**111.602**  
studenti iscritti totali  
a tutti i corsi di studio

**102.048**  
studenti iscritti  
ai corsi di laurea  
e laurea magistrale

**27.095**  
studenti iscritti al I anno

**9.554**  
studenti  
post lauream

**18.144**  
laureati nel 2015





^ Esercitazione in un laboratorio di Scienze



^ La sede della di Architettura a Valle Giulia



^ La nuova Segreteria studenti di Scienze politiche, sociologia, comunicazione

^ La Biblioteca centrale Giovanni Boaga di Ingegneria



^ Un bambino sperimenta la realtà aumentata a Maker Faire 2015



^ Studenti a Porte aperte alla Sapienza

^ Impianti sportivi di Tor di Quinto



^ La Biblioteca centrale Giovanni Boaga di Ingegneria



^ Un bambino sperimenta la realtà aumentata a Maker Faire 2015



^ L'Infopoint del Polo museale



^ L'Infopoint del Polo museale



## 2. Il processo di pianificazione strategica

Per investire con convinzione sul futuro, la Sapienza è chiamata a svolgere un ruolo da protagonista nel **continuo percorso di rinnovamento** del sistema universitario e nel complesso quadro di una società fondata sulla conoscenza.

È intenzione della Sapienza mirare a livelli sempre più elevati di **qualità**, promuovendo e incentivando una fruttuosa **sinergia tra didattica e ricerca** che renda la Sapienza un centro propulsore per le politiche di sviluppo e innovazione e insieme un punto di riferimento per il mondo produttivo e per il territorio.

In tal senso, il Piano strategico rappresenta uno strumento essenziale per **tracciare le direttrici di sviluppo** dell'Ateneo e le strategie per il loro conseguimento.

Questo terzo piano strategico nasce in continuità con i precedenti, delineandosi come una **naturale evoluzione delle linee strategiche dell'Ateneo**,

che sono state aggiornate in coerenza con il nuovo contesto sociale, normativo e con le evoluzioni interne.

Il **processo di aggiornamento** è partito da un'analisi delle linee strategiche precedenti, condotta sulla base dei principali risultati ottenuti nel quadriennio 2012-2015, integrata con i principali documenti programmatici di Ateneo.

Un **tavolo di lavoro**, che ha coinvolto i vertici politici e amministrativi, ha fornito gli elementi utili per l'aggiornamento della pianificazione strategica.



Storytelling di Open Sapienza - Giornata della trasparenza e anticorruzione (18 maggio 2015)

I temi chiave che hanno ispirato il processo di pianificazione strategica, al di là delle missioni istituzionali didattica, ricerca e terza missione hanno riguardato:

- la centralità dello studente,
- la dimensione internazionale,
- la terza missione, l'attenzione crescente verso un ruolo sociale dell'università da svolgere con qualità, trasparenza, partecipazione e semplificazione.

Inoltre sono state accolte e integrate tutte le azioni dirette a concretizzare gli **indirizzi strategici indicati dal Miur**, con attenzione anche a quelle politiche di intervento minoritarie ma importanti, sia nel dialogo costante e partecipato con il Ministero che nell'ottica di rendere l'Ateneo sempre più competitivo a livello internazionale.



Conferimento della Laurea ad honorem alla Regina Rânia al-Abd Allâh di Giordania (10 dicembre 2015)

## 2.1 Analisi di posizionamento

Per orientare il processo di pianificazione strategica, è stata svolta una **nuova analisi Swot**, al fine di individuare i punti di forza e di debolezza dell'ambiente interno e le opportunità e le minacce derivanti dall'esterno; i risultati di questa analisi hanno consentito l'individuazione delle azioni strategiche, associate a indicatori di riferimento, che costituiranno il punto di partenza della pianificazione operativa dell'Ateneo.



Lavori di restauro del dipinto murale dell'Aula magna del Rettorato *L'Italia fra le arti e le scienze* di Mario Sironi

Per svolgere questa analisi di posizionamento, sono stati presi in considerazione numerosi documenti, di Ateneo e di sistema (vedi tabella a lato), nell'intento di mettere in atto politiche coerenti con la programmazione nazionale, correlata a sua volta agli **obiettivi dello Spazio europeo dell'istruzione superiore**.

Perseguire infatti obiettivi come

- lo sviluppo di un'istruzione superiore di qualità garantita a tutti,
- l'accrescimento dell'occupabilità dei laureati e il rafforzamento della mobilità internazionale quale strumento per migliorare l'apprendimento,

permette di attuare cambiamenti significativi nel panorama delle istituzioni universitarie, in coerenza con il percorso intrapreso nell'ambito del Processo di Bologna.

### Documenti ministeriali/di contesto

Atto di indirizzo del Miur per il 2016
Programma nazionale per la ricerca 2015-2020
Programma Quadro EU Horizon 2020
Rapporto Anvur sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2016
Dm 335/2015 - Criteri di ripartizione del Fondo di finanziamento ordinario (Ffo) per l'anno 2015
Dm 552/2016 - Criteri di ripartizione del Fondo di finanziamento ordinario (Ffo) per l'anno 2016.
Dm 635/2016: Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati
Sistema Ava (documenti Anvur e Ddmm)

### Documenti di Ateneo

Piano strategico 2012-2015
Programma triennale 2013-2015
Programma elettorale del Rettore (2014-2020)
Relazione annuale del Nva anni 2015 e 2016
Relazioni sulla performance 2014 e 2015
Bilancio sociale 2015
Bilancio d'esercizio 2015
Politiche e obiettivi per la qualità 2016

Particolare attenzione è stata dedicata ai documenti di indirizzo del sistema universitario come l'atto del Miur che individua le **priorità politiche per l'anno 2016** con le relative aree di intervento. Tra le più importanti, si ricordano:

- il potenziamento dell'offerta formativa, al fine di dotare gli studenti di un ampio bagaglio di conoscenze e competenze spendibili nel **mondo del lavoro**;
- la previsione di esperienze lavorative concrete attraverso progetti di **Alternanza scuola-lavoro**;
- la diffusione di una **cultura della valutazione** alla quale collegare le priorità formative e gli obiettivi dirigenziali;
- la progettazione di percorsi di orientamento mirati a **diminuire il numero degli studenti fuori corso** e il tasso di abbandono;
- lo sviluppo di politiche per il diritto allo studio volte a **incentivare il merito**;
- la promozione dell'**attrattività** e dell'**internazionalizzazione** dell'Università attraverso la mobilità globale di studenti, docenti e ricercatori e un'offerta formativa interdisciplinare e flessibile.

Altro documento di indirizzo è rappresentato dal decreto sulle **linee generali della programmazione del Sistema universitario** che individua gli obiettivi, le azioni e le linee di intervento strategiche rispetto alle quali ciascuna università è chiamata ad adottare programmi coerenti. Per il triennio 2016-2018, oltre al miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione precedente su azioni strategiche di sistema, il decreto individua come obiettivi la modernizzazione degli ambienti di studio e di ricerca, l'innovazione delle metodologie didattiche, il reclutamento di giovani ricercatori, la previsione di premi per merito ai docenti. Per la prima volta viene anche definito un esplicito collegamento tra programma triennale e quota premiale del Fondo di finanziamento ordinario, con l'obiettivo della valorizzazione dell'autonomia responsabile, a dimostrazione del sempre più stringente legame tra pianificazione, conseguimento degli obiettivi e premialità.



Studenti Erasmus+ in arrivo alla Sapienza durante l'International Students Welcome Week



Cerimonia di inaugurazione dell'anno accademico 2015-2016, alla presenza del Presidente della Repubblica

Infine non è stata trascurata la rilevanza dei **decreti inerenti l'assegnazione del Ffo e della programmazione del personale relativi agli ultimi anni**, al fine di cogliere le azioni più opportune da attuare per ottimizzare l'assegnazione delle risorse, sia in termini finanziari che di punti organico, nell'attuale contesto caratterizzato da sistemi di ripartizione sempre più a carattere premiale.

Gli esiti dell'analisi di posizionamento sono illustrati nel prospetto nelle pagine seguenti.

## Punti di forza

Attrattività dell'istituzione per prestigio e collocazione geografica

Ottima reputazione e credibilità scientifica dell'Università e dei docenti, evidente anche da ranking internazionali

Ampia offerta formativa a tutti i livelli e anche post lauream, esclusiva offerta didattica nel territorio regionale per alcuni ambiti disciplinari

Campus universitario di circa 210.000 mq al centro di Roma e sedi storiche di prestigio nell'ambito della città metropolitana

Presenza di una Scuola superiore di studi avanzati

Partnership con l'università telematica Unitelma Sapienza

Avanzato livello della digitalizzazione dei servizi agli studenti

Presenza di un sistema bibliotecario unico, con ricchissima dotazione di biblioteche (aperte anche h24) e un sistema informatico di ricerca digitale

Presenza attiva dell'Ateneo in qualificate reti internazionali

Ampia disponibilità di risorse finanziarie per la mobilità internazionale per studio e tirocinio

Equilibrio economico-finanziario strutturale

Consistente presenza di giovane capitale umano in formazione post lauream (dottorandi, specializzandi) e in fase di avvio alla ricerca (assegnisti e borsisti di ricerca)

Contratti collettivi integrativi di ateneo con prevalenza di risorse correlate alla meritocrazia e alla produttività del personale in funzione del raggiungimento degli obiettivi istituzionali

Ampia offerta di attività culturali e di eventi rivolti a studenti, personale docente e tecnico amministrativo e alla cittadinanza in generale

Presenza di impianti sportivi di rilevanti dimensioni con possibilità di svolgere attività multidisciplinari

Ciclo della performance esteso anche alle strutture dipartimentali

Grande attenzione e impiego di risorse nella formazione del personale

Piena funzionalità del sistema di contabilità economico patrimoniale e del bilancio unico

Miglioramento del sistema di programmazione, controllo e gestione

Utilizzo degli strumenti di trasparenza e anticorruzione per il controllo di gestione e per il recupero di risorse

Adeguamento tecnologico e organizzativo nel flusso documentale

Attuazione della semplificazione, riordino e digitalizzazione degli archivi, anche allo scopo di recuperare spazi

Importanti opportunità di finanziamento in ambito Horizon 2020

Complessità gestionale dovuta alle dimensioni dell'Ateneo

Limitata disponibilità di strutture residenziali rispetto alla potenziale platea

Persistenza di abbandoni e ritardi nelle carriere degli studenti

Elevato rapporto studenti/docenti per alcune facoltà

Limitata offerta formativa in lingua inglese

Rapporto percentuale studenti stranieri su iscritti inferiore alla media degli atenei comparabili

Limitate iniziative di tutoraggio in itinere per la prevenzione di abbandoni precoci e "fuoricorsismo"

Presenza di quote di docenti e ricercatori inattivi

Presenza di quote di docenti che erogano una didattica non ottimale e in maniera non puntuale

Limitata presenza di docenti e ricercatori stranieri

Scarsa conoscenza lingua veicolare tra il personale tecnico-amministrativo

Riduzione dei finanziamenti pubblici e instabilità del modello di assegnazione delle risorse

Congiuntura economica nazionale non favorevole, con conseguente riduzione degli investimenti privati nelle attività di partenariato con l'università

Scarsa vitalità del tessuto industriale regionale

Vincoli normativi tipici delle Pubbliche amministrazioni

Mancanza di riferimenti stabili nella politica universitaria nazionale con normativa spesso incerta

Statalizzazione dell'università, in termini di parziale ridimensionamento dell'autonomia universitaria, operata dai recenti interventi del legislatore

Procedure ministeriali centralizzate pensate per atenei di piccole dimensioni e standardizzate

## Punti di debolezza

Mancata definizione di politiche di gestione documentale con conseguente ritardo nelle procedure di digitalizzazione e dematerializzazione dei procedimenti amministrativi

Gestione del data management non ancora del tutto centralizzata

Personale docente e tecnico-amministrativo con elevata età media

Assenza di meccanismi incentivanti per il personale docente

Contrazione del turn over in funzione dei mutevoli vincoli normativi che limitano l'utilizzo delle risorse

Incertezza di tempi e di regole chiare nelle strategie nazionali di ricerca e innovazione

Forte competizione di università e centri di ricerca a livello locale, nazionale e internazionale

Difficoltà di reperimento e alto costo di alloggi per docenti e studenti sia italiani che stranieri, con conseguente potenziale perdita di attrattività della città

Blocco della contrattazione collettiva nazionale per il personale tecnico-amministrativo

Vincoli normativi che limitano la capacità di assorbimento di tutto il capitale umano formato

## Minacce

## Opportunità

Presenza nel territorio delle strutture del governo centrale

Presenza sul territorio di varie istituzioni, enti e organismi scientifici e culturali nazionali e internazionali

Presenza e rappresentanza della Sapienza in organismi consultivi nazionali e internazionali

Ampio numero di collaborazioni con altre università, enti e reti nazionali e internazionali

Apertura del nuovo ufficio di collegamento dell'Ateneo a Bruxelles per promuovere i rapporti con le istituzioni europee

Esteso bacino di studenti fuori sede

Ampliamento delle residenze universitarie con il cofinanziamento dello Stato

Potenziamento e valorizzazione degli impianti sportivi

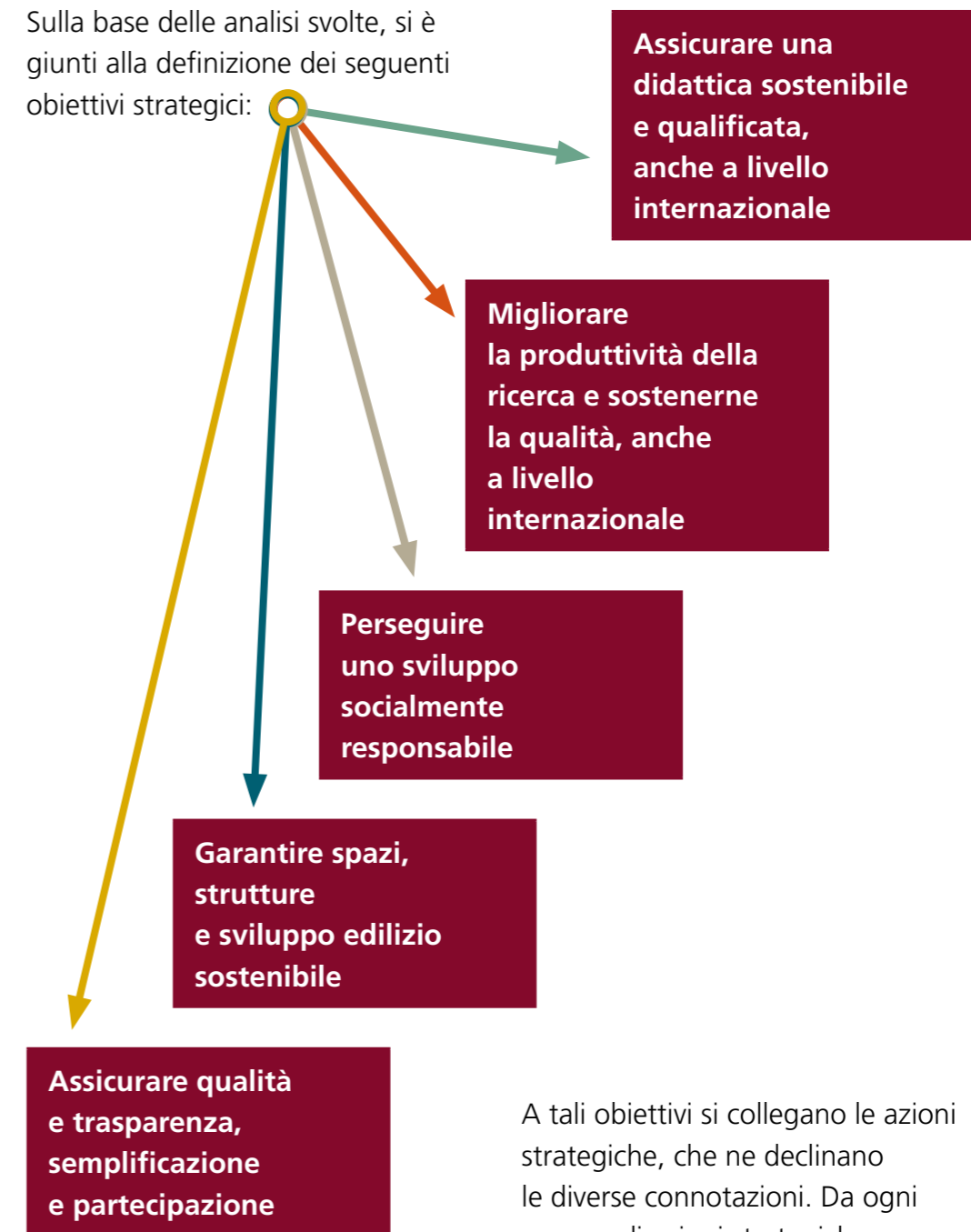
Elevata spendibilità del marchio Sapienza





### 3. Gli obiettivi strategici

Sulla base delle analisi svolte, si è giunti alla definizione dei seguenti obiettivi strategici:



A tali obiettivi si collegano le azioni strategiche, che ne declinano le diverse connotazioni. Da ogni gruppo di azioni strategiche derivano indicatori di impatto, utili a monitorare l'andamento delle attività strategiche dell'Ateneo nel corso del periodo di riferimento di questo Piano.

### 3.1. Assicurare una didattica sostenibile e qualificata, anche a livello internazionale

Un ateneo moderno e attento alle sfide che il mercato del lavoro pone non può fare a meno di programmare e rilanciare, con il pieno coinvolgimento di tutte le aree disciplinari, un'offerta formativa sostenibile e di qualità, caratterizzata da **corsi di studio innovativi e in linea con i cambiamenti della società**, da nuovi corsi internazionali, da adeguate strutture al servizio degli studenti (aule e biblioteche, apertura continuativa di sale di studio secondo le migliori pratiche internazionali).

La **qualità dell'offerta formativa** garantisce la qualità dei nostri laureati e, di conseguenza, la loro spendibilità nel mondo del lavoro. Dall'offerta formativa dipende in parte anche la regolarità delle carriere degli studenti che, se guidati in un percorso chiaro, mirato e disegnato con cura in ogni suo aspetto, possono più agevolmente trovare il giusto ritmo.

In questo senso è fondamentale garantire anche adeguate **politiche di orientamento e tutorato**, per sostenere gli studenti di ogni ordine e grado sia nelle scelte iniziali sia durante il percorso di studi,

evitando così che scelte sbagliate o difficoltà possano portare ad abbandonare la sfida della conoscenza. Gli studenti inoltre non vanno solo osservati e guidati, ma anche ascoltati con grande attenzione: la rilevazione delle loro opinioni è lo strumento più adatto a evidenziare le criticità, ma a nulla serve se a ciò non corrispondono azioni correttive volte a risolvere i problemi che si registrano.

L'internazionalizzazione della didattica è poi un obiettivo strategico fondamentale per qualsiasi ateneo, rispetto al quale la Sapienza vuole porsi come leader di processo. Per realizzare questa dimensione internazionale è necessario intensificare l'impegno per **aumentare l'offerta formativa in lingua inglese e aumentare la mobilità di studenti e docenti**, affinché il nostro Ateneo diventi ancora più attrattivo e stimolante sia per gli studenti internazionali sia per quelli italiani, ormai indifferentemente cittadini del mondo.



foto: lezione Fulvio Ricci, docente della Sapienza e coordinatore del Progetto Virgo, spiega agli studenti la rivelazione delle onde gravitazionali (15 febbraio 2016)

### Assicurare una didattica sostenibile e qualificata, anche a livello internazionale

#### Azioni strategiche

1. Favorire la **regolarità delle carriere** degli studenti
2. Ridurre la dispersione studentesca, anche mediante mirate **politiche di orientamento e tutorato**
3. Riequilibrare il **rapporto docenti/studenti** dove necessario
4. Assicurare un'offerta formativa **interdisciplinare e flessibile**, con attenzione ai progetti di formazione continua
5. Definire in modo chiaro gli **obiettivi di apprendimento**
6. **Ampliare l'offerta formativa** a distanza o con metodologie innovative
7. Monitorare i percorsi formativi attraverso la **rilevazione della soddisfazione** degli studenti e il monitoraggio e il controllo dei risultati dei processi formativi
8. Migliorare l'**attrattività nazionale e internazionale** di studenti e docenti
9. Aumentare l'offerta formativa in **lingua inglese**
10. Migliorare le **conoscenze linguistiche** degli studenti
11. Aumentare la **mobilità globale** degli studenti e dei docenti

#### Indicatori di impatto

- ▶ Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di studio (L, Lmcu)
- ▶ Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 40 cfu (L, Lmcu)
- ▶ Tasso di abbandono tra I e II anno (L, Lmcu)
- ▶ Numero di domande di partecipazione ai bandi di ammissione alla Scuola superiore di studi avanzati, di cui domande di studenti provenienti da altre regioni
- ▶ Numero di studenti provenienti da altri atenei che si iscrivono ai corsi di laurea magistrale
- ▶ Percentuale di studenti soddisfatti dei corsi di studio
- ▶ Numero di corsi di studio internazionali
- ▶ Proporzione di studenti stranieri iscritti al I anno (L, Lmcu, Lm)
- ▶ Numero di studenti outgoing (solo Erasmus+)
- ▶ Numero di studenti incoming (solo Erasmus+)
- ▶ Numero di docenti in mobilità all'estero con programmi comunitari Erasmus+
- ▶ Numero di visiting professor finanziati con fondi di Ateneo
- ▶ Proporzione di laureati che hanno acquisito cfu all'estero

### 3.2. Migliorare la produttività della ricerca e sostenerne la qualità, anche a livello internazionale

La ricerca scientifica costituisce uno degli elementi a maggior valore aggiunto dell'Ateneo. Pertanto supportare la ricerca di base con sostegni concreti e favorirne il **miglioramento continuo** è certamente un obiettivo strategico, da realizzarsi anche attraverso un monitoraggio della produzione scientifica dei docenti che permetta di premiare le eccellenze e attivare misure di supporto dei soggetti meno attivi, riducendone il numero.

La definizione di un progetto scientifico condiviso richiede anche una politica per l'acquisto di grandi attrezzature scientifiche volta a dotare la Sapienza di un **parco strumentale di assoluto livello internazionale**, utilizzabile da tutti i ricercatori delle università italiane ed estere; è necessaria inoltre una gestione ottimale del Catalogo della ricerca per l'accesso ai finanziamenti europei, che supporti così la partecipazione a bandi competitivi. In tale quadro rientra la presenza strutturata della Sapienza a Bruxelles, al fine di sostenere le aree di eccellenza scientifica dell'Ateneo, così come l'avvio di azioni congiunte con atenei internazionali

di riconosciuto prestigio per le collaborazioni di ricerca.

In questa prospettiva, la Sapienza si pone come **protagonista di eventi a livello europeo e internazionale**, promuove la mobilità dei ricercatori e favorisce le collaborazioni di ricerca attraverso specifici fondi di Ateneo per il supporto dei visiting professor in entrata.

Un posto speciale è riservato alla **formazione dei giovani ricercatori**, in particolare attraverso la valorizzazione dei corsi di dottorato; inoltre l'Ateneo sostiene iniziative di formazione atte a favorire l'**autoimprenditorialità di studenti e neo-laureati** anche con la stipula di specifici accordi con piattaforme di crowdfunding, per la valorizzazione dei risultati della ricerca e il loro trasferimento con la creazione di spin off e di start up.

foto: Il nuovo diffrattometro EDXD (Energy Dispersive X-ray Diffraction) a tre rivelatori progettato e costruito dalla Sapienza

### Migliorare la produttività della ricerca e sostenerne la qualità, anche a livello internazionale

#### Azioni strategiche

1. Supportare la **ricerca di base**
2. Valorizzare e incrementare le innovazioni tecnologiche, **le infrastrutture e gli strumenti per la ricerca di eccellenza**
3. Valorizzare e sviluppare le **attività di terza missione**
4. Monitorare la **produzione scientifica** dei docenti
5. Definire **meccanismi premiali** della produzione scientifica
6. **Ridurre** il numero di **docenti e ricercatori inattivi**
7. Sviluppare la capacità di **attrarre risorse finanziarie**
8. Supportare la partecipazione a **bandi competitivi**
9. Valorizzare il patrimonio di **brevetti**
10. Promuovere **spin off e start up universitari**, con monitoraggio delle partecipazioni Sapienza
11. Promuovere le politiche di **mobilità dei ricercatori**
12. Migliorare l'**attrattività internazionale dei docenti**
13. Valorizzare i **dottorati di ricerca**

#### Indicatori di impatto

- ▶ Numero medio di pubblicazioni per docente (per area Cun)
- ▶ Proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico
- ▶ Proventi per ricerche con finanziamenti competitivi
- ▶ Numero di visiting professor per attività di ricerca finanziati con fondi di Ateneo
- ▶ Proporzioni di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito la laurea in altro ateneo
- ▶ Numero di studenti di dottorato stranieri
- ▶ Numero di studenti di dottorato che chiedono l'aumento della borsa per attività di ricerca all'estero
- ▶ Numero di studenti di dottorato in mobilità internazionale
- ▶ Risorse stanziare per progetti di ricerca di Ateneo e per grandi attrezzature scientifiche

### 3.3. Perseguire uno sviluppo socialmente responsabile

#### Il diritto allo studio

è un valore guida strategico, che è necessario garantire all'interno dell'intero sistema Sapienza, per attrarre tanto gli studenti italiani quanto quelli stranieri e guidarli in un percorso che non è solo formativo, ma anche di crescita personale.

Una strategia da attuare con il potenziamento dei servizi dedicati agli studenti, tra cui una politica di riduzione delle tasse universitarie per gli studenti delle fasce di reddito più deboli e la conferma delle **politiche di sostegno** avviate in passato, che restituisca all'università la sua funzione di "ascensore sociale" e di moltiplicatore delle possibilità di lavoro per i nostri laureati.

La Sapienza inoltre con il suo notevole patrimonio culturale e scientifico, ricco di realtà multidisciplinari, rappresenta una risorsa cruciale nella società della conoscenza, e può e deve svolgere un ruolo strategico per **la crescita, lo sviluppo e il progresso del territorio**.

Dovrà essere sempre di più un centro promotore di innovazione e di alta formazione nel Paese,

pienamente inserito nei meccanismi di sviluppo locale.

A tal fine è stato definito un progetto culturale di ampio respiro, che pone la Sapienza in prima linea nella costruzione dell'Europa della conoscenza, sostenendo la valorizzazione delle pari opportunità a tutti i livelli, contrastando ogni forma di discriminazione e incoraggiando eventi, incontri pubblici e attività didattiche che coinvolgono l'intera comunità.

Occorrono un impegno e un'azione sistematica diretti a creare le condizioni per un **rapporto continuo e fecondo con il mondo esterno**, migliorando e incrementando i canali di comunicazione e rafforzando la reputazione dell'Ateneo anche a livello internazionale.

Infine non va dimenticato che la storia della Sapienza è legata anche ai **policlinici universitari**, una peculiarità e un valore aggiunto del nostro Ateneo. Per questo motivo, è confermato l'impegno a rilanciare e rafforzare il loro ruolo, anche attraverso esempi concreti di riqualificazione e ampliamento delle strutture esistenti e con l'attuazione delle azioni previste dal Protocollo di intesa con la Regione Lazio.

foto: Uno dei laboratori educativi organizzati dai docenti della Sapienza durante le giornate Sabato al museo (maggio 2016)

### Perseguire uno sviluppo socialmente responsabile

#### Azioni strategiche

1. Potenziare il **diritto allo studio**
2. Accrescere l'**integrazione con il territorio** e la comunità
3. Rafforzare i **rapporti con gli stakeholder e con la collettività** in generale, migliorando e incrementando i canali di comunicazione e di rendicontazione, anche in lingua inglese
4. Sostenere la **centralità dello studente** potenziando i servizi dedicati (diritto allo studio, biblioteche e sale lettura, servizi di segreteria, stage e tirocini, job placement)
5. Favorire lo sviluppo globale della **personalità degli studenti** (attività sportive, musicali, teatrali, cineamatoriali, culturali e sociali)
6. Accrescere l'**academic reputation** ed **employer reputation** dell'Ateneo, anche a livello internazionale
7. Favorire la creazione di opportunità di inserimento nel sistema del **capitale umano formato**
8. Attuare il protocollo d'intesa tra la **Regione Lazio** e la Sapienza per il rilancio delle aziende ospedaliere universitarie

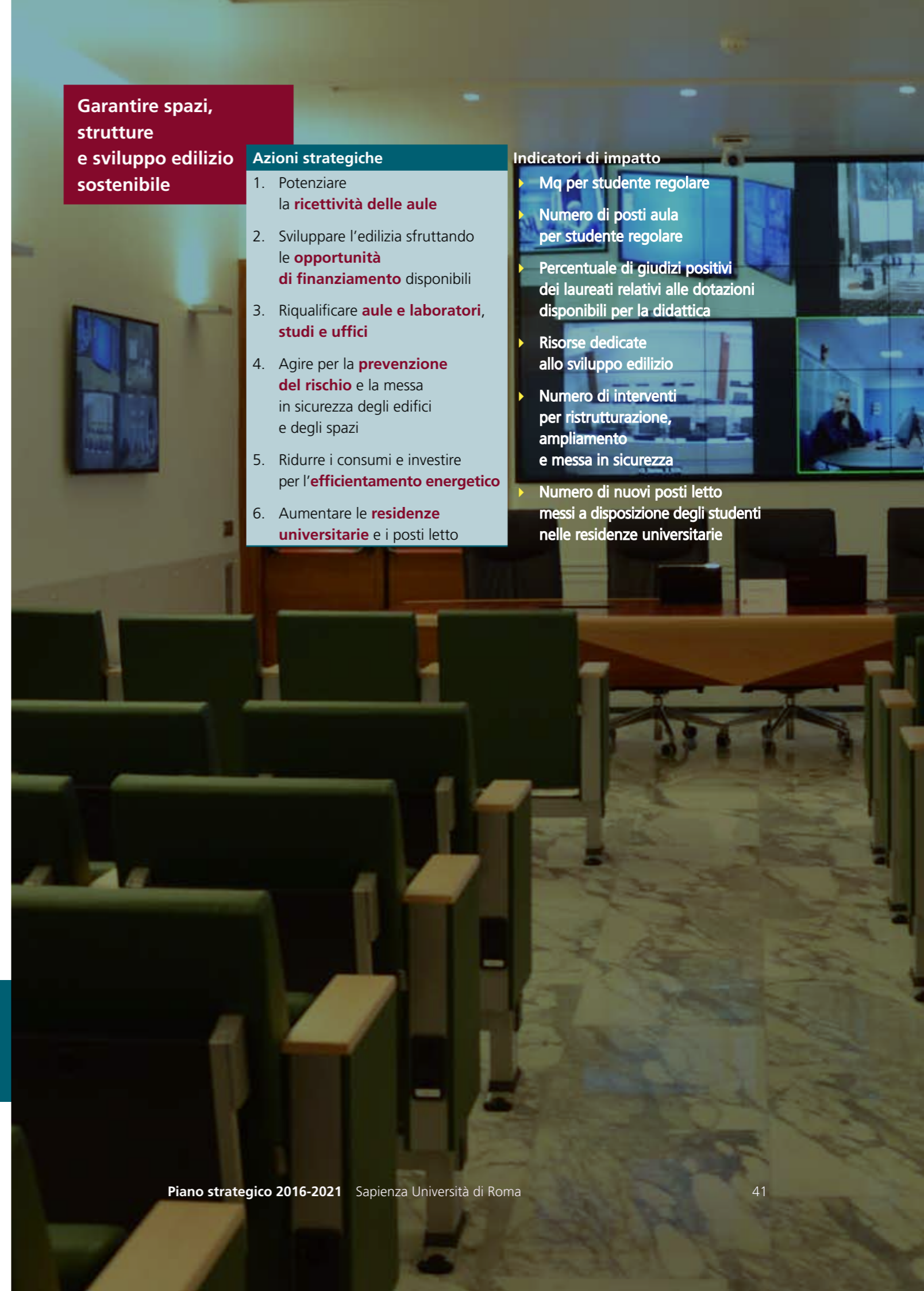
#### Indicatori di impatto

- ▶ Numero di eventi culturali organizzati
- ▶ Proporzioni di iscritti al I anno provenienti da altre province della regione
- ▶ Mantenimento/miglioramento della posizione relativa a livello nazionale nei ranking di interesse dell'Ateneo
- ▶ Risorse dedicate a interventi a favore degli studenti
- ▶ Numero di interventi a favore di studenti con disabilità
- ▶ Proporzioni di studenti che hanno usufruito di agevolazioni sulle tasse
- ▶ Numero di borse di collaborazione disponibili
- ▶ Numero di tirocini attivati

### 3.4. Garantire spazi, strutture e sviluppo edilizio sostenibile

Un ateneo di grandi dimensioni come la Sapienza non può prescindere da una mirata politica di sviluppo edilizio. Infrastrutture e spazi costituiscono una risorsa strategica per una grande università così ricca di attività e competenze, e sono funzionali a una maggiore qualità di ricerca e didattica, ma anche al supporto al diritto allo studio, per quanto riguarda sia la **qualità degli spazi di studio e lavoro** sia la residenzialità. La promozione di una politica di sviluppo delle infrastrutture è pertanto un obiettivo importante, che va accompagnata da una politica incisiva per quanto riguarda la riduzione dei consumi e l'efficiamento energetico.

foto: la nuova Aula multimediale del Rettorato



#### Garantire spazi, strutture e sviluppo edilizio sostenibile

##### Azioni strategiche

1. Potenziare la **ricettività delle aule**
2. Sviluppare l'edilizia sfruttando le **opportunità di finanziamento** disponibili
3. Riqualificare **aule e laboratori, studi e uffici**
4. Agire per la **prevenzione del rischio** e la messa in sicurezza degli edifici e degli spazi
5. Ridurre i consumi e investire per l'**efficientamento energetico**
6. Aumentare le **residenze universitarie** e i posti letto

##### Indicatori di impatto

- ▶ Mq per studente regolare
- ▶ Numero di posti aula per studente regolare
- ▶ Percentuale di giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica
- ▶ Risorse dedicate allo sviluppo edilizio
- ▶ Numero di interventi per ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza
- ▶ Numero di nuovi posti letto messi a disposizione degli studenti nelle residenze universitarie

### 3.5. Assicurare qualità e trasparenza, semplificazione e partecipazione

È indispensabile assicurare un governo dell'università partecipativo, che agisca in modo trasparente e garantisca **la disponibilità e l'accessibilità di tutte le informazioni**.

La complessità e l'articolazione a più livelli della macchina gestionale della Sapienza richiede, per non restare indietro rispetto alle sfide che vengono dall'Europa e in generale dall'internazionalizzazione, risposte puntuali, mirate ed efficaci, attraverso azioni di identificazione degli standard di qualità dei servizi e di **semplificazione delle procedure e dei regolamenti di Ateneo**.

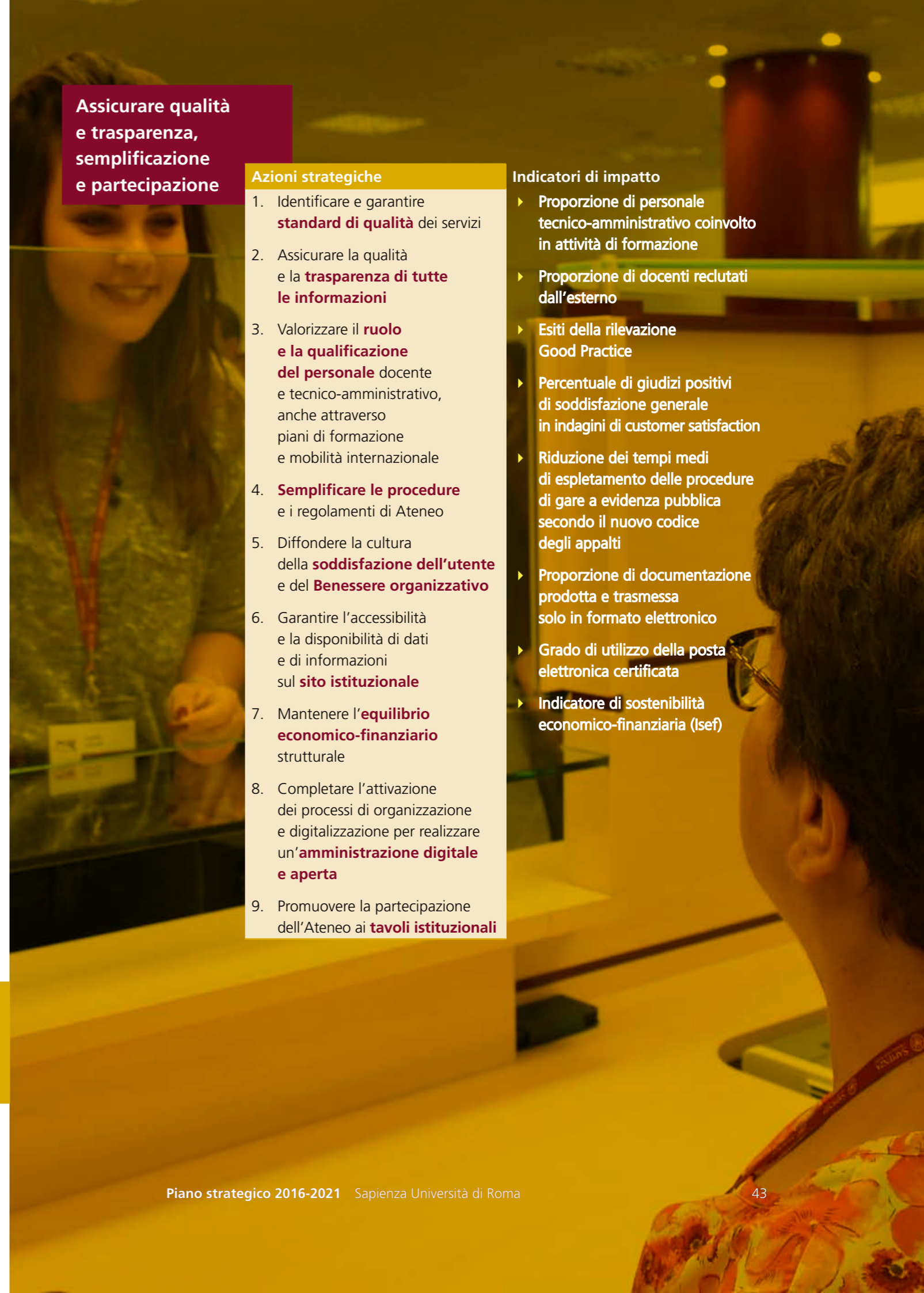
Attenzione particolare è rivolta all'adeguamento del personale, pur nella ristrettezza delle risorse, per le attività di didattica e ricerca, mediante **procedure meritocratiche di reclutamento**.

In un'ottica complessiva orientata alla valorizzazione di ciascuno dei settori in cui si articola l'organizzazione dell'Ateneo, la Sapienza tiene in debito conto le esigenze specifiche legate alle attività strategiche

sia del personale docente sia del personale tecnico-amministrativo e socio-sanitario attraverso **piani di formazione mirati e includenti**.

Infine è necessario promuovere, per quanto possibile, la partecipazione della Sapienza ai **tavoli istituzionali**, in modo che gli interessi dell'Ateneo della capitale siano tenuti nella dovuta considerazione ai più alti livelli.

foto: la Segreteria studenti della Facoltà di Scienze politiche, sociologia, comunicazione rinnovata nel 2016



### Assicurare qualità e trasparenza, semplificazione e partecipazione

#### Azioni strategiche

1. Identificare e garantire **standard di qualità** dei servizi
2. Assicurare la qualità e la **trasparenza di tutte le informazioni**
3. Valorizzare il **ruolo e la qualificazione del personale** docente e tecnico-amministrativo, anche attraverso piani di formazione e mobilità internazionale
4. **Semplificare le procedure** e i regolamenti di Ateneo
5. Diffondere la cultura della **soddisfazione dell'utente** e del **Benessere organizzativo**
6. Garantire l'accessibilità e la disponibilità di dati e di informazioni sul **sito istituzionale**
7. Mantenere l'**equilibrio economico-finanziario** strutturale
8. Completare l'attivazione dei processi di organizzazione e digitalizzazione per realizzare un'**amministrazione digitale e aperta**
9. Promuovere la partecipazione dell'Ateneo ai **tavoli istituzionali**

#### Indicatori di impatto

- ▶ **Proporzione di personale tecnico-amministrativo coinvolto in attività di formazione**
- ▶ **Proporzione di docenti reclutati dall'esterno**
- ▶ **Esiti della rilevazione Good Practice**
- ▶ **Percentuale di giudizi positivi di soddisfazione generale in indagini di customer satisfaction**
- ▶ **Riduzione dei tempi medi di espletamento delle procedure di gare a evidenza pubblica secondo il nuovo codice degli appalti**
- ▶ **Proporzione di documentazione prodotta e trasmessa solo in formato elettronico**
- ▶ **Grado di utilizzo della posta elettronica certificata**
- ▶ **Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (Isef)**

### Sedi in zona Centro-Flaminio

piazza Borghese 9  
via Emanuele Gianturco 2  
via Antonio Gramsci 53  
piazzale della Marina 32  
via di Ripetta 121-123  
via Flaminia 359  
via Mariano Fortuny

via Tor di Quinto 64

via Salaria 851

**Ospedale Sant'Andrea**  
via di Grottarossa 1035

via Carlo Fea 2

### Sedi nella zona Regina Elena-Castro Laurenziano

via Alfonso Borelli 50  
via del Castro Laurenziano 7-9  
viale Regina Elena 287-291-295-324-334  
via Antonio Scarpa 10-10c-12-16  
via Giorgio Baglivi 16  
via Benevento 4-6  
via Caserta 6  
via Chieti 7  
piazza Sassari 4a  
piazzale Valerio Massimo 6  
capannone C10

**Policlinico Umberto I**  
viale del Policlinico 155

via Salaria 113

Corso d'Italia  
37bd-38a-39

via Volturno 42

via Palestro 63-88

**Città universitaria**  
piazzale Aldo Moro 5

### Sedi in zona Centro

via Ariosto 25  
piazza dei Cavalieri di Malta 2  
via Eudossiana 18  
piazza San Pietro in Vincoli 10  
via delle Sette Sale 29  
corso Vittorio Emanuele 244

largo Cristina  
di Svevia, 24

### Sedi in zona San Lorenzo

circonvallazione Tiburtina 4  
via degli Apuli 1-9  
via dei Piceni 37  
via dei Sabelli 108  
via dei Sardi 55-58-60-77  
via Tiburtina 205  
via dei Volsci 122  
viale di Porta Tiburtina 26



## Postfazione

La prima linea strategica espressa in questo Piano è contenuta nel titolo stesso del documento: l'estensione dell'arco temporale, che si spinge fino al 2021. Infatti si è ritenuto opportuno prevedere – salvo diverse future determinazioni – una copertura anche per il periodo di transizione tra il termine del mandato dell'attuale Rettore e l'insediamento del nuovo, al fine di assicurare la **continuità delle azioni strategico-operative** dell'Ateneo ed evitare disallineamenti con i documenti del ciclo della performance.

L'impegno dell'Ateneo per la nuova programmazione è dunque quello di consolidare i risultati ottenuti negli anni scorsi e migliorare ancora la propria performance, in continuità e coerenza con le strategie della Sapienza e con quelle delineate a livello nazionale. Inoltre nell'ottica di perfezionare l'integrazione e la semplificazione dei processi di Ateneo, il Piano strategico 2016-2021 rappresenta anche la prima tappa di un **percorso di armonizzazione documentale** che a regime offrirà la possibilità di consultare agilmente i documenti programmatici dell'Ateneo, traendone informazioni esaustive e complementari.

Un ulteriore passo sarà quello di rafforzare la sinergia, reale e potenziale, tra la componente accademica e quella amministrativa, anche nelle strutture decentrate come facoltà e dipartimenti, al fine di realizzare quella completa integrazione che anche l'Anvur auspica.

**Il futuro è passato qui.** E passa ancora alla Sapienza.



Il Ragno blu, uno dei nuovi edifici acquisiti e riqualificati nel 2016



Una ricercatrice al Museo del Vicino Oriente, Egitto e Mediterraneo





^ L'Edificio Arcobaleno su circonvallazione Tiburtina rinnovato nel 2016



^ Festival della cultura giapponese (20 novembre 2015)



^ Il Caffè letterario della Sapienza



^ L'orchestra Musa-Classica, una delle formazioni di Musa - Musica Sapienza

^ Mostra Dinosauri in carne e ossa (gennaio-maggio 2015)



^ Museo di Arte classica, uno dei 18 musei del Polo museale Sapienza



^ Il nuovo Sapienza Store, con gli articoli di merchandising



^ La Città universitaria animata da Maker Faire 2015

# Glossario

## **Accreditamento**

Il procedimento con cui una parte terza riconosce formalmente che un'organizzazione possiede la competenza e i mezzi per svolgere determinati compiti.

## **Analisi Swot**

È uno strumento, derivato dalle pratiche della pianificazione strategica aziendale, che permette di analizzare le variabili chiave dell'ambiente circostante per l'elaborazione di una strategia ottimale per il perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione. In particolare, con lo schema Swot gli aspetti interni sono valutati in termini di elementi di forza che pongono l'organizzazione in posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti (Strength) e di elementi di debolezza, cioè fattori limitanti nella condotta dell'organizzazione (Weakness); gli aspetti esterni, invece, si valutano in termini di opportunità intese come fattori ambientali che possono potenzialmente configurare un vantaggio competitivo per l'organizzazione (Opportunity) e minacce intese come fattori ambientali sfavorevoli (Threat).

## **Benchmarking**

Il processo standardizzato di misurazione e confronto dei processi e dei risultati di un'organizzazione a fronte di quelli di altre organizzazioni, ritenute leader o best in class e che operano nell'ambito del medesimo settore di attività della propria organizzazione e/o nella realizzazione di processi/attività presenti anche nella propria organizzazione, allo scopo di ottenere informazioni utili all'organizzazione stessa per intraprendere

azioni volte a migliorare la propria performance.

## **Crowdfunding**

Letteralmente "finanziamento collettivo" (dall'inglese crowd, folla e funding, finanziamento), è una forma di microfinanziamento dal basso che consiste in una raccolta, generalmente online, di fondi destinati alla realizzazione di specifici progetti di vario tipo; nel contesto universitario, rappresenta un metodo innovativo per finanziare progetti di ricerca scientifica, start up ecc.

## **E-learning**

Metodo di apprendimento che prevede l'utilizzo di metodologie e tecnologie informatiche e telematiche per la formazione a distanza.

## **Fondo per il finanziamento ordinario**

Il Fondo per il finanziamento ordinario (Ffo) costituisce la principale fonte di finanziamento delle università statali. Esso è relativo alle spese per il funzionamento e le attività istituzionali delle università e include le spese per il personale, per l'ordinaria manutenzione delle strutture e per la ricerca scientifica.

## **Fund raising**

Termine che sta a indicare la ricerca e l'insieme delle attività di raccolta di fondi che le aziende non profit mettono in atto per accrescere, sviluppare e incrementare le risorse che hanno a disposizione per lo sviluppo sostenibile

e per il perseguimento della propria missione; può includere un complesso di iniziative da utilizzare nei confronti di una molteplicità di interlocutori pubblici e privati (eventi culturali, sponsorizzazioni, investimenti sociali). L'attività di fundraising inoltre contribuisce al rafforzamento dell'identità sociale dell'organizzazione no profit nella comunità di riferimento e nei confronti di una molteplicità di portatori di interesse.

### **Governance**

Indica le responsabilità e i processi attraverso cui vengono governate le organizzazioni pubbliche e private e le politiche da queste attuate.

### **Information and Communication Technology**

Con questo termine si indicano tutte quelle attività connesse all'utilizzo delle tecnologie ovvero dei sistemi di scambio di informazioni. All'interno delle organizzazioni viene considerata una risorsa essenziale in grado di mettere a disposizione, in maniera rapida, dati e informazioni qualitativamente migliori, e grazie alla diffusione della tecnologia e dell'interconnettività, può aiutare le stesse a gestire efficacemente i rapporti con utenti, fornitori e altre organizzazioni.

### **Lifelong Learning**

Il termine trova la sua corrispondenza in italiano in quel processo di apprendimento definito di "istruzione e formazione ricorrente e permanente" che si può applicare a tutti i livelli di istruzione e in tutte le fasi della vita, per modificare o sostituire un apprendimento non più adeguato rispetto ai nuovi bisogni sociali o lavorativi, in campo professionale o personale.

### **Missione**

La missione è un'enunciazione a carattere pressoché permanente, volta a specificare l'ambito in cui l'organizzazione intende operare, a fornire un quadro di riferimento per regolare i rapporti con gli interlocutori sociali e a stabilire gli obiettivi da perseguire. Essa specifica la ragion d'essere dell'organizzazione, la funzione complessiva che essa intende svolgere.

### **Obiettivi strategici**

Sono gli obiettivi globali di medio e lungo termine che indicano dove l'organizzazione vuole orientare le sue scelte. Essi descrivono i risultati o gli effetti finali che l'organizzazione si propone di perseguire.

### **Outcome**

L'outcome è l'impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della performance si utilizza questo termine per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli stakeholder.

### **Output**

L'output esprime i risultati immediati dell'attività svolta, che possono consistere nella produzione sia di beni che di servizi.

### **Performance**

La performance è il risultato conseguito da un singolo individuo, un gruppo, un'organizzazione, un processo o un'attività.

### **Pianificazione strategica**

Con il termine si intende il processo mediante il quale si fissano gli obiettivi

e si indicano i mezzi, gli strumenti e le azioni per raggiungerli in una prospettiva di medio/lungo periodo. Si ricorre spesso a questo strumento per il miglioramento della performance globale delle organizzazioni.

### **Processo di Bologna**

Nel giugno del 1999, alcuni ministri europei dell'Istruzione hanno sottoscritto presso l'Alma Mater un accordo noto come la dichiarazione di Bologna. Il processo di Bologna si sviluppa dunque a seguito di questo storico risultato e mira a organizzare una riforma internazionale dei sistemi di istruzione superiore dell'Unione europea. Scopo principale è stato realizzare, entro il 2010, lo Spazio europeo dell'istruzione superiore (Ehea - European Higher Education Area).

### **Qualità**

Il termine qualità indica la capacità di trasformare, di incrementare, di aggiungere valore a un bene o a un servizio (qualità come "valore aggiunto") o di raggiungere risultati al di sopra di standard di riferimento (qualità come "eccellenza"). Nello specifico rappresenta il grado con cui le caratteristiche del sistema di formazione e ricerca soddisfano i requisiti ovvero anche il grado di vicinanza tra obiettivi prestabiliti e risultati ottenuti. Assicurare la qualità nel settore pubblico significa massimizzare il valore dei prodotti e servizi per tutti i portatori di interesse.

### **Responsabilità sociale**

La responsabilità sociale è un impegno delle organizzazioni del settore pubblico e privato a contribuire allo sviluppo sostenibile coinvolgendo i dipendenti, le loro famiglie, le comunità locali

e la società per migliorare la qualità della vita.

### **Risorse**

Le risorse includono il lavoro, il capitale, le infrastrutture, la tecnologia e il bagaglio di conoscenze che un'amministrazione utilizza per svolgere la sua missione.

### **Sistema Ava**

Il sistema Ava - Autovalutazione, valutazione periodica, accreditamento costituisce l'insieme delle attività dell'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (Anvur) che, in attuazione delle disposizioni normative, prevedono l'introduzione del sistema di accreditamento iniziale e periodico dei corsi di studio e delle sedi universitarie, della valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli atenei e il potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e di ricerca delle università.

### **Spazio europeo dell'istruzione superiore**

Lo Spazio europeo dell'istruzione superiore rappresenta il risultato di una serie di accordi a livello ministeriale che, dal 1998 al 2010, hanno caratterizzato la dimensione europea della politica dell'istruzione superiore, sviluppata nel contesto del Processo di Bologna.

### **Spin off (universitari)**

Il termine spin off indica le modalità di nascita di una nuova iniziativa imprenditoriale attraverso il coinvolgimento attivo delle risorse umane che fanno parte di una determinata organizzazione, valorizzando le conoscenze e le esperienze professionali acquisite. Nell'ambito

universitario, la costituzione di queste tipologie di società rappresenta un'importante occasione professionale per laureati e dottori di ricerca e uno strumento di trasferimento tecnologico che consente di diffondere sul mercato le competenze sviluppate nelle strutture di ricerca degli atenei.

### **Stakeholder**

Sono i portatori di diritti o interessi direttamente coinvolti nelle attività dell'organizzazione, che possono influenzare le scelte o essere influenzati dalle scelte dell'amministrazione.

### **Terza missione**

È una terminologia utilizzata per indicare una molteplicità di attività che mettono in relazione la ricerca universitaria e la società. Una prima fondamentale tipologia è quella delle attività di trasferimento tecnologico finalizzate alla valutazione, alla protezione, al marketing e alla commercializzazione di tecnologie sviluppate nell'ambito dei progetti di ricerca condotti dal mondo accademico e, più in generale, alla gestione della proprietà intellettuale in relazione con gli stessi progetti. Una seconda modalità di interazione tra mondo della ricerca e società riguarda la produzione di beni pubblici che aumentano il generale livello di benessere della società, aventi contenuto culturale, sociale, educativo e di sviluppo di consapevolezza civile.

### **Trasparenza**

La trasparenza è sinonimo di chiarezza, comprensibilità e semplicità ma indica anche apertura, comunicazione e affidabilità. In questo senso l'azione amministrativa deve essere orientata a procedure trasparenti che includono incontri aperti, divulgazione

di informazioni di natura finanziaria, libertà di informazioni, ecc.

### **Turnover (del personale)**

Si intende la misura del tasso con cui una organizzazione ricambia il proprio personale, aumenta o diminuisce le risorse umane presenti.

### **Valori**

I valori sono i principi fondamentali alla base dei comportamenti dell'organizzazione e di chi vi opera. Essi riflettono e rafforzano l'identità dell'organizzazione. Il loro rispetto è funzionale all'assolvimento della missione e al conseguimento della visione.

### **Valutazione**

La valutazione consiste nella formulazione di un giudizio sul valore di un'organizzazione o sull'operato di un individuo, sulla base di criteri e standard espliciti.

### **Valutazione delle performance**

La valutazione delle performance è parte integrante della gestione di un'organizzazione. Il sistema di valutazione include anche la valutazione delle prestazioni dei singoli dipendenti. I risultati della valutazione del personale contribuiscono a valutare globalmente l'amministrazione aggregando le performance individuali ai diversi livelli.

### **Visione**

La visione indica il voler essere dell'organizzazione, la direzione nella quale intende muoversi e come vuole essere percepita.

Il Piano strategico è a cura  
dell'Area Supporto strategico e comunicazione  
(Ufficio Supporto strategico e programmazione  
e Ufficio Comunicazione)

[www.uniroma1.it](http://www.uniroma1.it)



