



18 MAR. 2014

Nell'anno **duemilaquattordici**, addì **18 marzo** alle ore **16.02**, presso il **Salone di rappresentanza**, si è riunito il Consiglio di Amministrazione, convocato con nota rettorale prot. n. 0016099 del 13.03.2014, per l'esame e la discussione degli argomenti iscritti al seguente ordine del giorno:

..... **O M I S S I S**

Sono presenti: il **rettore**, prof. Luigi Frati; il **prorettore**, prof. Antonello Biagini; i consiglieri: prof.ssa Antonella Polimeni, prof. Maurizio Barbieri, prof. Bartolomeo Azzaro, prof. Michel Gras, sig. Domenico Di Simone, dott.ssa Angelina Chiaranza, sig. Luca Lucchetti, sig.ra Federica Di Pietro; il **direttore generale**, Carlo Musto D'Amore, che assume le funzioni di segretario.

È assente giustificata: dott.ssa Francesca Pasinelli.

Assistono per il Collegio dei Revisori Conti: dott. Domenico Mastroianni, dott. Massimiliano Atelli (entra alle ore 18.25).

Il **presidente**, constatata l'esistenza del numero legale, dichiara l'adunanza validamente costituita e apre la seduta.

..... **O M I S S I S**

D. 46/14
Organi
Centr. G.2



18 MAR. 2014

SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA
 Area Supporto Strategico e Comunicazione
 Ufficio Supporto Strategico e Programmazione
 Il Capo Ufficio **FOZ**
 Giuseppe FOD

Luw

PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2013-2015 DI SAPIENZA UNIVERSITA' DI ROMA

Il Presidente sottopone all'attenzione del Consiglio di Amministrazione il Programma triennale che Sapienza Università di Roma intende adottare per il triennio 2013-2015.

Per il triennio in questione il MIUR, con il DM 827/2013 pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 10 gennaio 2014, ha definito le linee generali di indirizzo della programmazione del Sistema Universitario, individuando gli obiettivi, le azioni e le linee di intervento strategiche sulle quali ciascuna Università dovrà programmare le proprie attività.

Per il raggiungimento degli obiettivi definiti nel suddetto decreto, il Ministero mette a disposizione risorse economiche alla cui distribuzione ogni Ateneo può concorrere nel limite del 2,5% del FFO ricevuto nel 2012. Per quanto riguarda Sapienza Università di Roma tale importo corrisponde a circa € 13.251.246,00.

Con successivo Decreto ministeriale (DM 104/2014) il MIUR ha definito gli indicatori e i parametri per il monitoraggio e la valutazione dei programmi presentati dagli atenei. A ciascun obiettivo e relativa azione, è stato assegnato un diverso peso percentuale secondo le priorità strategiche definite dal Ministero, in base al quale verranno poi ripartite le risorse, salvo eventuali rimodulazioni post valutazione dei programmi ricevuti (cfr. tabella).

Obiettivi/Azioni	Peso %
Promozione della qualità del sistema universitario	
I. Azione di miglioramento dei servizi per gli studenti	25%
II. Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione	30%
III. Incentivazione della qualità delle procedure di reclutamento del personale accademici anche al fine di incrementare la quota minima del 20% delle assunzioni di professori provenienti da ruoli o da percorsi di ricerca esterni alla sede chiamante	5%
Il dimensionamento sostenibile del sistema universitario	
I. Realizzazione di fusioni tra due o più università	5%
II. Realizzazione di modelli federativi di università su base regionale o macroregionale, ferme restando l'autonomia scientifica e gestionale dei federati nel quadro delle risorse attribuite	10%
III. Riassetto dell'offerta formativa	25%
Totale	100%

Il Decreto Direttoriale 444/2014 ha definito, infine, le modalità telematiche di presentazione della programmazione triennale 2013-2015 degli Atenei.

In sintesi, ogni Università deve definire entro il 28 marzo 2014 il proprio Programma triennale in modo analitico ed esaustivo, scegliendo le linee di intervento su cui intende articolare la propria azione, indicando per ciascuna:



18 MAR. 2014

SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA
Area Supporto Strategico e Comunicazione
Ufficio Supporto Strategico e Programmazione
Il Capo Ufficio
Giuseppe Foti

uw

- lo stato dell'arte con riferimento alla situazione iniziale;
- l'obiettivo programmato al termine del triennio 2013-2015;
- le azioni pianificate negli anni 2014 e 2015 per il raggiungimento dell'obiettivo programmato;
- l'importo del finanziamento richiesto al MIUR e l'eventuale cofinanziamento dell'ateneo o di soggetti terzi;
- uno o più indicatori tra quelli proposti dal DM 104/2014;
- un eventuale indicatore aggiuntivo proposto dall'Ateneo, indicando la motivazione della scelta, le modalità di rilevazione e aggiornamento, la fonte di rilevazione, l'ufficio referente, il valore iniziale, la validazione da parte del Nucleo, i target.

I valori iniziali degli indicatori (baseline), dove disponibili, vengono estratti dal Ministero dalle proprie banche dati, e visualizzati direttamente nella procedura telematica che gli Atenei utilizzano per trasmettere i Progetti. Ciascun Ateneo deve quindi validare o indicare, se non presente in alcuna banca dati, il valore iniziale dell'indicatore; si deve altresì indicare il valore target per l'anno 2014 (facoltativo) e per l'anno 2015 (obbligatorio).

I Programmi presentati vengono valutati dal Ministero in relazione ai seguenti criteri:

- coerenza rispetto agli obiettivi della programmazione;
- chiarezza degli obiettivi e coerenza delle azioni pianificate con gli stessi;
- grado di fattibilità del programma, adeguatezza economica, eventuale cofinanziamento aggiuntivo a carico dell'ateneo o di altri soggetti;
- grado e attitudine del programma a determinare un effettivo miglioramento e ad apportare un reale valore aggiunto rispetto allo stato dell'arte;
- grado di adeguatezza del programma con i risultati ottenuti nella VQR 2004-2010.

In coerenza con quanto già sperimentato in occasione della precedente programmazione triennale, il Programma triennale 2013-2015 di Sapienza deriva direttamente dalle scelte definite nel documento di pianificazione strategica già adottato, relativo al periodo 2012-2015.

Il Piano strategico rappresenta, infatti, il documento programmatico per eccellenza, con cui sono individuate le azioni necessarie per la realizzazione della Missione e il perseguimento della propria Visione, in considerazione dei risultati dell'analisi SWOT, ovvero dei punti di forza e debolezza, derivanti da una analisi dei fattori interni di cambiamento, e delle opportunità e minacce, derivanti dall'analisi dei fattori esterni.

Si rinvia al documento allegato parte integrante per gli aspetti relativi alla coerenza e al collegamento tra le linee di intervento sviluppate per la



18 MAR. 2014

SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA
Area Supporto Strategico e Comunicazione
Ufficio Supporto Strategico e Programmazione
Il Capo Ufficio
Giuseppe Foti

Luw

programmazione 2013-2015 e la pianificazione strategica definita ed attuata nel Piano strategico 2012-2015.

In questa sede si vuole privilegiare la descrizione del percorso che ha condotto alla definizione dei progetti che Sapienza intende presentare per il triennio 2013-2015.

Si è partiti da un'analisi di contesto interno ed esterno in cui opera Sapienza, giungendo ad evidenziare che le diverse linee di intervento indicate dal DM 827/2013 sono già state perseguite dall'Ateneo secondo una propria strategia, e che, pertanto, non possono che rappresentare un'ulteriore occasione di innovazione e di miglioramento. Partendo da tale presupposto, la *governance* di Sapienza ha delineato le direttrici della propria programmazione triennale sulle quali sviluppare progetti di miglioramento delle proprie azioni strategiche. Due sono i principali oggetti scelti rispetto ai quali progettare il miglioramento: gli Studenti e il Territorio.

I primi rappresentano i principali stakeholder di riferimento e, nell'intento di intraprendere azioni di miglioramento dei servizi erogati, si è scelto di agire su tre aspetti cardine:

- l'orientamento in ingresso e *post lauream*;
- la dematerializzazione dei processi amministrativi;
- l'innovazione nell'erogazione della didattica al fine di potenziarne i risultati.

Altro aspetto considerato è l'occupabilità, uno dei risultati di outcome per eccellenza dell'attività universitaria. L'attività didattica e di formazione ha, infatti, l'obiettivo di trasferire agli studenti le conoscenze necessarie perché possano impiegarsi nel mondo del lavoro al termine degli studi nel più breve tempo possibile. L'Università per raggiungere questo fine può mettere in campo diverse risorse, tra cui attività di stage e tirocini, al fine di potenziare l'esperienza formativa con un'attività di apprendimento "sul campo", anticipando così il più possibile l'occasione di confronto con il mondo del lavoro.

Anche l'attività di dematerializzazione dei servizi rientra tra le azioni oggi indispensabili per un'amministrazione vicina ai propri utenti, consentendo agli studenti di evitare code agli sportelli e di usufruire dei servizi con immediatezza, facilità e accessibilità. Sapienza intende completare il processo di dematerializzazione già avviato presentando uno specifico progetto.

Altro fronte su cui Sapienza intende investire è la didattica a distanza. Sfruttando le più moderne tecnologie Sapienza intende, infatti, implementare modalità di didattica a distanza, affiancando alla didattica tradizionale metodi e strumenti che possano offrire occasioni di apprendimento collaborativo, realizzando un nuovo approccio docente - discente più dinamico e veloce, consentendo di lavorare in gruppo anche a distanza, di trasmettere



18 MAR. 2014

SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA
Area Supporto Strategico e Comunicazione
Ufficio Supporto Strategico e Programmazione
Il Capo Ufficio
Giuseppe Foti

conoscenza senza limiti di tempo e di ricevere feed back individuali senza vincoli logistici e temporali.

Il secondo oggetto della azione programmatica di Sapienza è il Territorio, inteso come rete di soggetti, che svolgono attività nel medesimo campo della formazione e della ricerca, con cui avviare collaborazioni e scambi per il potenziamento dei propri risultati. Puntando al miglior risultato possibile il territorio assume dimensioni internazionali.

Con il territorio si possono condividere risorse e conoscenze al fine di raggiungere importanti risultati nel campo della Ricerca, e trasferirli al mondo produttivo per un reale contributo dell'accademia allo sviluppo del Sistema Paese.

Il Territorio può essere anche una grande Aula di formazione per gli studenti: accogliendo studiosi di istituzioni internazionali che possano offrire le proprie competenze; attraendo studenti stranieri per costruire una realtà formativa aperta e multiculturale; favorendo esperienze di mobilità per studio, ricerca e lavoro in altri paesi; progettando corsi di laurea in lingue e/o in collaborazione con Atenei stranieri per potenziare il requisito fondamentale delle abilità linguistiche.

Su questo fronte, al fine di realizzare le azioni di miglioramento programmate, Sapienza ha proposto di:

- realizzare importanti e coraggiosi investimenti in strutture, tecnologie e formazione del proprio personale per prepararsi al cambiamento;
- potenziare servizi, valutando le esigenze dei diversi attori e formulando nuovi processi per ottimizzare l'utilizzo delle risorse e ottenere i migliori risultati;
- diffondere, pubblicizzare e divulgare la potenzialità dei propri servizi al fine di attrarre i migliori studenti, i migliori studiosi e i migliori partner a livello internazionale.

Il documento allegato parte integrante contiene schede informative dei progetti che si intende presentare, a cui si rinvia per eventuali approfondimenti.

Il Presidente invita il Consiglio di Amministrazione a deliberare.

Allegato parte integrante

Sapienza Università di Roma - Il Programma triennale 2013-2015



18 MAR. 2014

..... O M I S S I S

DELIBERAZIONE N. 46 /14

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

- **Letta la relazione istruttoria;**
- **Visto lo Statuto vigente di Sapienza Università di Roma;**
- **Visto l'art. 1-ter (*Programmazione e valutazione delle Università*), comma 1, del D.L. 31 gennaio 2005, n. 7, convertito nella Legge 31 marzo 2005, n. 43;**
- **Visto il DM 827/2013 "Definizione delle linee generali della Programmazione delle Università per il triennio 2013-2015", pubblicato in G.U. il 10 gennaio 2014;**
- **Visto il D.M. 104/2014 con cui il MIUR ha definito gli indicatori e i parametri per il monitoraggio e la valutazione dei programmi presentati dagli atenei;**
- **Visto il D.D. 444/2014 con cui sono definite le modalità telematiche di trasmissione dei programmi delle Università per la programmazione triennale 2013-2015;**
- **Visto il documento "Sapienza Università di Roma - Il Programma triennale 2013-2015", allegato parte integrante;**
- **Considerato quanto emerso nel corso della discussione;**
- **Presenti 11, votanti n. 9: con voto unanime espresso nelle forme di legge dal rettore e dai consiglieri: Polimeni, Barbieri, Azzaro, Gras, Di Simone, Chiaranza, Lucchetti e Di Pietro**

DELIBERA

- **di esprimere parere favorevole sul documento "Sapienza Università di Roma – Il Programma triennale 2013-2015" adottato ai sensi dell'articolo 4, comma 1 del D.M. 15 ottobre 2013, n. 827 ("Definizione delle linee generali della Programmazione delle Università per il triennio 2013-2015", pubblicato in G.U. il 10 gennaio 2014).**
- **di dare mandato agli Uffici competenti di perfezionare il suddetto Programma Triennale 2013-2015 sulla base delle indicazioni che perverranno dal MIUR**

E

RACCOMANDA

4.2



Consiglio di
Amministrazione

Seduta del

18 MAR. 2014

di migliorare, nell'ambito del servizio di *placement*, l'interazione col mondo produttivo e occupazionale, anche mediante stipula di eventuale Convenzione con la FerderLazio.

Letto, approvato seduta stante per la sola parte dispositiva.

IL SEGRETARIO
Carlo Musto D'Amore

IL PRESIDENTE
Luigi Frati

..... OMISSIS



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Sapienza Università di Roma
Il Programma triennale 2013-2015
(EX *DM 827/2013*)

versione 17 marzo 2014



INDICE

- 1 Le linee generali di indirizzo e il processo di programmazione e valutazione delle università**
- 2 Le scelte programmatiche di Sapienza**
- 3 Le schede di progetto**

Indice delle tabelle nel testo

Tabella 1 – Pesi obiettivi e azioni strategiche	3
Tabella 2 – Obiettivi, Azioni, Linee di intervento e indicatori di misurazione	5
Tabella 3 –Piano Strategico 2012-2015 Obiettivi Sapienza	10
Tabella 4– Aree di intervento L.43/2015 e obiettivi strategici Sapienza	11



1. Le linee generali di indirizzo e il processo di programmazione e valutazione delle università

Come previsto dalla Legge 43¹ del 2005 le Università adottano programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo definite dal MIUR con apposito decreto.

Per il triennio 2013-2015 con il DM 827/2013, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 10 gennaio 2014, sono state definite le linee generali di indirizzo della programmazione del Sistema Universitario, individuando gli **obiettivi**, le **azioni** e le **linee di intervento** strategiche sulle quali ciascuna Università potrà programmare le proprie attività.

Per il raggiungimento degli obiettivi definiti nel suddetto decreto, il Ministero mette a disposizione risorse economiche alla cui distribuzione ogni Ateneo può concorrere nel limite del 2,5% del FFO ricevuto nel 2012.

A ciascun obiettivo e relativa azione, con DM 104/2014, il Ministero ha assegnato un diverso peso percentuale secondo le proprie priorità strategiche, in base al quale verranno ripartite le risorse, salvo eventuali rimodulazioni post valutazione dei programmi ricevuti.

Di seguito si riportano gli obiettivi, le azioni collegate e i pesi percentuali assegnati:

Tabella 1 – Pesi obiettivi e azioni strategiche

Obiettivi	Peso %	Azioni	Peso %
Promozione della qualità del sistema universitario	60%	I. Azione di miglioramento dei servizi per gli studenti	25%
		II. Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione	30%
		III. Incentivazione della qualità delle procedure di reclutamento del personale accademici anche al fine di incrementare la quota minima del 20% delle assunzioni di professori provenienti da ruoli o da percorsi di ricerca esterni alla sede chiamante	5%
Il dimensionamento sostenibile del sistema universitario	40%	I. Realizzazione di fusioni tra due o più università	5%
		II. Realizzazione di modelli federativi di università su base regionale o macroregionale, ferme restando l'autonomia scientifica e gestionale dei federati nel quadro delle risorse attribuite	10%
		III. Riassetto dell'offerta formativa	25%
TOTALE			100%

¹ Tali programmi individuano in particolare: corsi di studio da istituire e attivare e il rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere; programma di sviluppo della ricerca scientifica; azioni per il sostenimento e il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti; programmi di internazionalizzazione; fabbisogno di personale docente e non docente a tempo determinato e indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.



Il meccanismo di partecipazione previsto per il triennio 2013-2015 è innovativo rispetto al passato. Per le programmazioni triennali precedenti infatti il Ministero indicava, nell'ambito dei programmi stabiliti dalla L. 43/2005, gli indicatori di misurazione che avrebbe preso in considerazione per valutare l'andamento della performance nelle diverse attività, e a ciascun Ateneo veniva chiesto di segnalare in che misura, all'interno di range predeterminati, la propria performance sarebbe variata.

Nel DM 827/2013 si richiede invece, non solo di scegliere per quali azioni e linee di intervento si intende concorrere, ma anche con quali progetti, con quali risorse e verso quali target gli atenei gestiranno le proprie attività.

Le Università possono individuare le linee di intervento, riconducibili ad uno o più degli obiettivi e delle relative azioni, scegliendo uno o più indicatori di misurazione tra quelli individuati nel DM 104/2014, nonché, eventualmente, proponendo uno o più ulteriori indicatori.

Gli eventuali ulteriori indicatori devono essere supportati dalla validazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo, accompagnati dalla motivazione della scelta, dalle modalità di rilevazione e di aggiornamento, nonché dall'indicazione della fonte di rilevazione, del valore baseline e dall'ufficio referente.

Di seguito si riporta il dettaglio delle linee di intervento e degli indicatori proposti dal DM 104/2014 per ciascuna linea di intervento.



Tabella 2 – Obiettivi, Azioni, Linee di intervento e indicatori di misurazione

1. OBIETTIVO - PROMOZIONE DELLA QUALITÀ DEL SISTEMA UNIVERSITARIO	
I. Azione di miglioramento dei servizi per gli studenti	
Linee di intervento	Indicatori
<i>a) azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro</i>	<p>Almeno 1 indicatore + la possibilità di inserirne 1 definito dall'ateneo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1. 2. Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 12 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1. 3. Percentuale di corsi di Laurea e Laurea magistrale a ciclo unico¹ (L, LMCU) dell'ateneo che prevedono obbligatoriamente un test prima dell'immatricolazione. 4. Proporzione di laureati occupati ad un anno dal Titolo (L) 5. Proporzione di laureati occupati ad un anno dal Titolo (LMCU, LM)
<i>b) dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti:</i>	<p>Tutti gli indicatori di cui sotto + la possibilità di inserirne 1 definito dall'ateneo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Numero di processi amministrativi dematerializzati. 2. Tempi di messa a regime del processo dematerializzato (2014 o 2015).
<i>c) formazione a distanza erogata dalle Università non telematiche:</i>	<p>Almeno 1 indicatore + la possibilità di inserirne 1 definito dall'ateneo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Numero corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in teledidattica o in modalità "blended" 2. Numero tutor/Numero studenti iscritti a corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in teledidattica, ovvero in modalità "blended".
II. Azione Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione	
Linee di intervento	Indicatori
<i>a) Programmazione e realizzazione di obiettivi congiunti tra università ed enti di ricerca</i>	<p>Almeno 1 indicatore + la possibilità di inserirne 1 definito dall'ateneo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Numero di borse di dottorato nei corsi in convenzione o in consorzio tra Università ed Enti ricerca che si sono sottoposti alla VQR. 2. Numero di docenti in convenzione tra Università e/o Enti di ricerca ai sensi dell'art 6 comma 11 Legge 240/2010. 3. Numero di docenti di istituzioni universitarie straniere (visiting professors), cui è stato assegnato un corso ufficiale o comunque con periodi di presenza certificati di almeno tre mesi. 4. Numero di borse di dottorato finanziate da Enti di Ricerca che hanno partecipato alla VQR. 5. Numero di brevetti commercializzati relativi a progetti congiunti tra Università ed Enti di ricerca.



<p><i>b) reclutamento di studiosi e docenti attivi all'estero</i></p>	<p>Almeno 1 indicatore + la possibilità di inserirne 1 definito dall'ateneo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Numero di ricercatori reclutati vincitori del programma Levi Montalcini. 2. Numero di docenti reclutati vincitori di progetti finanziati dall'UE ai sensi del DM 1 luglio 2011 e successive modificazioni. 3. Numero di Professori reclutati per chiara fama, ovvero che hanno prestato servizio per almeno 3 anni in Università o Enti di ricerca esteri in posizioni accademiche equipollenti, ovvero che sono stati beneficiari in precedenza di chiamata diretta nell'ambito del programma rientro dei cervelli.
<p><i>c) attrazione di studenti stranieri</i></p>	<p>Almeno 1 indicatore + la possibilità di inserirne 1 definito dall'ateneo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proporzione di studenti stranieri immatricolati ai corsi di studio (L, LMCU) in possesso di titolo di studio conseguito all'estero. 2. Proporzione di studenti iscritti al I anno dei corsi di Laurea Magistrale (LM) in possesso di titolo di studio conseguito all'estero. 3. Proporzione di dottorandi iscritti al I anno dei corsi di dottorato e in possesso di titolo di studio conseguito all'estero. 4. Proporzione di studenti stranieri iscritti al I anno nei corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in lingua straniera.
<p><i>d) potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi in lingua straniera di I, II e III livello anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi con rilascio del Titolo Congiunto e/o del Doppio Titolo</i></p>	<p>Almeno 1 indicatore + la possibilità di inserirne 1 definito dall'ateneo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Numero di corsi di Laurea e/o Laurea Magistrale a ciclo unico internazionali (L, LMCU) con titolo congiunto, titolo doppio o multiplo. 2. Numero corsi di Laurea Magistrale internazionali (LM) con titolo congiunto, titolo doppio o titolo multiplo. 3. Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in lingua straniera. 4. Numero di corsi di dottorato in convenzione con atenei o enti di ricerca stranieri
<p><i>e) potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti</i></p>	<p>Almeno 1 indicatore + la possibilità di inserirne 1 definito dall'ateneo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proporzione di laureati che, nell'ambito del Programma Erasmus, hanno trascorso un periodo di studio all'estero della durata di almeno 3 mesi. 2. Numero di studenti in mobilità all'estero. 3. Proporzione di CFU conseguiti all'estero. 4. Numero di CFU conseguiti all'estero per mobilità ERASMUS / Numero di mesi trascorsi in mobilità. 5. Numero studenti in mobilità ERASMUS in ingresso / Numero studenti in mobilità ERASMUS in uscita.
<p>III. Azione di Incentivazione della qualità delle procedure di reclutamento del personale accademici anche al fine di incrementare la quota minima del 20% delle assunzioni di professori provenienti da ruoli o da percorsi di ricerca esterni alla sede chiamante</p>	
<p>Linee di intervento</p>	<p>Indicatori</p>
<p><i>a) presenza maggioritaria nelle commissioni di selezione di cui agli articoli 18 e 24 della legge 240/2010 di docenti esterni all'ateneo, in possesso di un elevato profilo</i></p>	<p>Almeno 1 indicatore + la possibilità di inserirne 1 definito dall'ateneo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Previsione della disposizione nel regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 della Legge 240/10 (SI/NO). 2. Previsione della disposizione nel regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 e 24 commi 5 e 6 della



scientifico a livello internazionale	Legge 240/10 (SI/NO). 3. Previsione della disposizione nel regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 e 24 della Legge 240/10 (SI/NO).
b) presenza, almeno nelle commissioni di selezione dei professori ordinari di cui all'articolo 18 della legge 240/2010, di almeno uno studioso di elevato profilo scientifico attivo in università o centri di ricerca di un Paese OCSE	Almeno 1 indicatore + la possibilità di inserirne 1 definito dall'ateneo: 1. Previsione della disposizione nel regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 della Legge 240/10 (SI/NO). 2. Previsione della disposizione nel regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 e 24 commi 5 e 6 della Legge 240/10 (SI/NO). 3. Previsione della disposizione nel regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 e 24 della Legge 240/10 (SI/NO).

2. OBIETTIVO - DIMENSIONAMENTO SOSTENIBILE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

I. Azione di Realizzazione di fusioni tra due o più università

Linea di intervento	Indicatori
	Misurato attraverso tutti gli indicatori di cui sotto + la possibilità di inserirne 1 definito dall'ateneo: 1. Fusione (SI/NO). 2. Tempi di conclusione del processo (2014 o 2015).

II. Azione di Realizzazione di modelli federativi di università su base regionale o macroregionale, ferme restando l'autonomia scientifica e gestionale dei federati nel quadro delle risorse attribuite

Linea di intervento	Indicatori
a) unico Consiglio di amministrazione con unico Presidente	Tutti gli indicatori + la possibilità di inserirne 1 definito dall'ateneo: 1. Unificazione del CDA e unico Presidente (SI/NO); 2. Tempi di conclusione del processo (2014 o 2015).
b) unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca:	Tutti gli indicatori + la possibilità di inserirne 1 definito dall'ateneo: 1. Numero di servizi unificati o condivisi con altri atenei. 2. Tempi di messa a regime del processo di unificazione e condivisione (2014 o 2015).

III. Riassetto dell'offerta formativa

Linea di intervento	Indicatori
a) accorpamento o eliminazione di corsi di laurea e di laurea magistrale su base regionale, macro regionale o nazionale in funzione della domanda, della sostenibilità e degli sbocchi occupazionali	Almeno 1 indicatore + la possibilità di inserirne 1 definito dall'ateneo: 1. Accordi di programma tra atenei finalizzati alla revisione e razionalizzazione dell'offerta formativa con conseguente disattivazione, in almeno uno degli atenei, di corsi di studio (L, LM CU, LM) e l'impegno esplicito sottoscritto alla non riattivazione di alcun corso di studio nella medesima classe nel corso del triennio di programmazione. L'accordo



	<p>può altresì prevedere la mobilità dei docenti tra gli atenei interessati (cfr. Legge 240/10, art. 3 comma 6, art. 7, comma 3) con la conseguente riallocazione della quota del FFO a copertura degli oneri stipendiali.</p> <ol style="list-style-type: none">2. Proporzione di corsi di studio (L, LMCU, LM) con un numero di iscritti al I anno superiore alla numerosità minima.3. Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) con esiti occupazionali a 1 anno dal titolo di studio in miglioramento.4. Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) disattivati che negli ultimi 3 anni hanno registrato un peggioramento degli esiti occupazionali a 1 anno dal titolo di studio.5. Numero medio di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di studio (L, LMCU, LM) attivato.
<i>b) riduzione del numero di corsi di laurea e di laurea magistrale attivati presso sedi universitarie decentrate non sorretti da adeguati standard di sostenibilità finanziaria, numerosità di studenti, requisiti di docenza, delle infrastrutture e di qualità della didattica e della ricerca</i>	<p>Almeno 1 indicatore + la possibilità di inserirne 1 definito dall'ateneo:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Giudizio di accreditamento periodico dei corsi di studio delle sedi decentrate = pienamente positivo (SI/NO).2. Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) presenti in sedi decentrate.3. Numero medio di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di studio (L, LMCU, LM) attivato nelle sedi decentrate.
<i>c) trasformazione o soppressione di corsi di laurea con contestuale attivazione di corsi ITS (Istruzione tecnica superiore) affini</i>	<p>Almeno 1 indicatore + la possibilità di inserirne 1 definito dall'ateneo:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Partecipazione dell'ateneo alle Fondazioni che istituiscono corsi ITS.2. Percorsi in convenzione tra ITS e Università.3. Numero di corsi di laurea (L) trasformati in ITS.



Ogni Ateneo deve definire entro il 28 marzo 2014 il proprio Programma triennale in modo analitico ed esaustivo, scegliendo la/le linee di intervento su cui intende articolare la propria azione, indicando per ciascuna:

- lo stato dell'arte con riferimento alla situazione iniziale;
- l'obiettivo programmato al termine del triennio 2013-2015;
- le azioni pianificate negli anni 2014 e 2015 per il raggiungimento dell'obiettivo programmato;
- l'importo del finanziamento richiesto al MIUR e l'eventuale cofinanziamento dell'ateneo o di soggetti terzi;
- uno o più indicatori tra quelli proposti dal DM 104/2014;
- un eventuale indicatore aggiuntivo proposto dall'Ateneo, indicando la motivazione della scelta, le modalità di rilevazione e aggiornamento, la fonte di rilevazione, l'ufficio referente, il valore iniziale, la validazione da parte del Nucleo, i target.

I valori iniziali degli indicatori (baseline), dove disponibili, vengono estratti dal Ministero dalle proprie banche dati, e visualizzati direttamente nella procedura telematica che gli Atenei utilizzano per trasmettere i Progetti. Ciascun Ateneo deve quindi validare o indicare, se non presente in alcuna banca dati, il valore iniziale dell'indicatore; si deve altresì indicare il valore target per l'anno 2014 (facoltativo) e per l'anno 2015 (obbligatorio).

I Programmi presentati vengono valutati dal Ministero in relazione ai seguenti criteri:

- coerenza rispetto agli obiettivi della programmazione;
- chiarezza degli obiettivi e coerenza delle azioni pianificate con gli stessi;
- grado di fattibilità del programma, adeguatezza economica, eventuale cofinanziamento aggiuntivo a carico dell'ateneo o di altri soggetti;
- grado e attitudine del programma a determinare un effettivo miglioramento e ad apportare un reale valore aggiunto rispetto allo stato dell'arte;
- grado di adeguatezza del programma con i risultati ottenuti nella VQR 2004-2010.



2. La scelta programmatica di Sapienza

Tenuto conto di quanto disposto nella normativa di riferimento, la Sapienza ha definito la propria programmazione triennale considerando anche quanto stabilito nel proprio Piano strategico 2012-2015. Il Piano strategico rappresenta per l'Ateneo il documento programmatico per eccellenza, con cui sono individuate le azioni necessarie per la realizzazione della Missione e il perseguimento della propria Visione, in considerazione dei risultati dell'analisi SWOT, ovvero dei punti di forza e debolezza, derivanti da una analisi dei fattori interni di cambiamento, e delle opportunità e minacce, derivanti dall'analisi dei fattori esterni.

La tabella seguente riporta i dieci obiettivi del Piano Strategico 2012-2015.

Tabella 3 –Piano Strategico 2012-2015 Obiettivi Sapienza

1. SVILUPPARE CAPACITÀ DI GESTIONE IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE
2. MIGLIORARE LA GESTIONE ECONOMICA E FINANZIARIA
3. OTTIMIZZARE GLI SPAZI OPERATIVI E SVILUPPARE LE CAPACITÀ DI ACCOGLIENZA
4. PROMUOVERE L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA
5. MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE
6. SVILUPPARE E POTENZIARE LA RICERCA
7. SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE
8. VALORIZZARE I MERITI E ATTRARRE I MIGLIORI
9. SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI COMUNICARE E IL MARKETING
10. AGIRE PER LO SVILUPPO CULTURALE ED ECONOMICO DEL PAESE

Gli obiettivi strategici di Sapienza, tenendo conto delle raccomandazioni previste dalla normativa di riferimento degli ultimi anni per il miglioramento qualitativo del Sistema Universitario, sono evidentemente coerenti con i programmi previsti dalla L.43/2005 e trasversali su più programmi come di seguito illustrato:



Tabella 4– Aree di intervento L.43/2015 e obiettivi strategici Sapienza

Programmi di attività della L. 43/2005	Obiettivi strategici del Piano Strategico 2012-2015
1. I corsi di studio	<ul style="list-style-type: none">– Valorizzare i meriti e attrarre i migliori– Migliorare la qualità della formazione– Agire per lo sviluppo culturale ed economico del paese
2. La ricerca scientifica	<ul style="list-style-type: none">– Sviluppare e potenziare la ricerca– Valorizzare i meriti e attrarre i migliori– Agire per lo sviluppo culturale ed economico del paese
3. Servizi agli studenti	<ul style="list-style-type: none">– Ottimizzare gli spazi operativi e sviluppare le capacità di accoglienza– Promuovere l'innovazione tecnologica– Agire per lo sviluppo culturale ed economico del paese– Valorizzare i meriti e attrarre i migliori
4. Internazionalizzazione	<ul style="list-style-type: none">– Sviluppare l'internazionalizzazione– Valorizzare i meriti e attrarre i migliori– Sviluppare la capacità di comunicare e il marketing
5. Il fabbisogno di personale docente e non docente	<ul style="list-style-type: none">– Sviluppare capacità di gestione imprenditoriale e manageriale– Migliorare la gestione economica e finanziaria– Migliorare la qualità della formazione

L'analisi del contesto interno ed esterno per l'individuazione degli obiettivi strategici si è concentrata sugli aspetti tipici del Sistema Universitario: *Didattica, Ricerca, Terza missione, Servizi di supporto, Internazionalizzazione e Governance*.

Circa le azioni strategiche per la **Didattica**, i punti di forza su cui far leva per cogliere le opportunità e contrastare le minacce sono:

- Attrarre i migliori studenti con adeguati incentivi facendo leva sull'attrattività della capitale e della Sapienza;
- Dedicare attenzione alle discipline più innovative e fare leva sulle peculiarità dell'offerta per rispondere ai cambiamenti nel mercato del lavoro;
- Favorire accordi di cooperazione tra strutture per riequilibrare i carichi didattici e i criteri di distribuzione dei punti organico.
- Rispondere alla crescita di competitività del sistema universitario facendo leva sulla qualità e sulla valutazione;
- Superare le debolezze sviluppando l'applicazione delle nuove tecnologie di supporto alla didattica per ridurre il rapporto docenti/studenti;



- Rendere minime le debolezze contrastando la minaccia del fenomeno dell'abbandono e dei ritardi migliorando l'efficacia della didattica.

Alla luce delle azioni strategiche individuate nell'ambito della didattica, il programma *“corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere”* previsto dalla Legge 43/2005, rappresenta uno dei percorsi per raggiungere gli obiettivi strategici Sapienza *Valorizzare i meriti e attrarre i migliori, Migliorare la qualità della formazione, Agire per lo sviluppo culturale ed economico del paese* nell'ottica di offrire una didattica efficace per la formazione di laureati occupabili secondo le esigenze del mercato del lavoro, razionalizzando e ottimizzando le risorse economiche del sistema universitario in termini di docenza e di infrastrutture.

Le azioni strategiche per la **Ricerca** e i punti di forza su cui far leva per cogliere le opportunità e contrastare le minacce sono:

- Migliorare i valori degli indicatori di produzione scientifica per acquisire vantaggio competitivo nella ripartizione delle risorse pubbliche e nell'acquisizione di quelle private per la ricerca e per migliorare il posizionamento dell'Ateneo nei ranking internazionali.
- Attrarre ricercatori di valore italiani e internazionali facendo leva sulle eccellenze, sulla visibilità del marchio Sapienza e sulla localizzazione nella capitale.
- Migliorare le politiche relative ai dottorati di ricerca con azioni mirate ad attrarre studenti di valore stranieri e laureati in altri atenei, ad ampliare i finanziamenti esterni, la permanenza all'estero dei dottorandi, nonché a monitorarne gli sbocchi professionali.
- Promuovere la selettività nella allocazione delle risorse per far fronte al decrescere degli investimenti pubblici per la ricerca.
- Fare leva sulla notorietà e sulla capacità di sensibilizzare l'opinione pubblica per favorire, attraverso la trasparenza e la valutazione delle proprie attività, la diffusione di un atteggiamento favorevole agli investimenti per l'università.
- Sviluppare politiche di incentivazione e supporto all'autofinanziamento e al miglioramento della produzione scientifica.
- Ridurre l'età media di ricercatori e docenti per ridurre i costi fissi e favorire un orientamento positivo dell'opinione pubblica.



Alla luce delle azioni strategiche individuate nell'ambito della ricerca, il programma “*sviluppo della ricerca scientifica*” previsto dalla Legge 43/2005, rappresenta la sintesi degli obiettivi strategici *Sviluppare e potenziare la ricerca, Valorizzare i meriti e attrarre i migliori e Agire per lo sviluppo culturale ed economico del paese*, marcatamente orientati al miglioramento e allo sviluppo dell'attività di ricerca, nell'ottica di dare un contributo effettivo al sistema economico e culturale del paese, offrendo opportunità professionali a ricercatori di talento .

A supporto del programma per lo *sviluppo della ricerca scientifica* La Sapienza mette in campo ulteriori azioni per la **terza missione** quali:

- Valorizzare il patrimonio di brevetti e promuovere spin-off universitari utilizzando la leva delle collaborazioni con l'esterno per favorire lo sviluppo dell'alta tecnologia nel territorio.
- Sviluppare capacità di marketing territoriale per favorire le relazioni con le istituzioni e le imprese.
- Intercettare nuove domande di ricerca e formazione per rispondere all'indebolimento del tessuto industriale hi-tech e alla scarsa propensione agli investimenti in ricerca e formazione delle imprese di servizi.
- Sperimentare modalità innovative di rapporto con il SSN per migliorare la qualità dei servizi e ridurre gli extra costi a carico dell'Ateneo.

Tali azioni sono finalizzate alla realizzazione del trasferimento tecnologico come opportunità di impiego e impatto dei risultati della ricerca, e possono avere ricadute favorevoli sul miglioramento e lo sviluppo della ricerca scientifica nella misura in cui si riesca a realizzare un ponte verso la realtà produttiva e industriale, come spinta e traino per un maggior impegno nell'ambito della ricerca scientifica.

Circa le azioni strategiche per la *i Servizi* i punti di forza su cui far leva per cogliere le opportunità e contrastare le minacce sono:

- Fare leva sui servizi on-line, con un forte orientamento all'utente, dedicando particolare attenzione al front-office, per agevolare gli studenti fuori sede e, in generale, il rapporto con gli stakeholders.
- Potenziare i servizi per l'apprendimento delle lingue e i servizi web per agevolare l'accoglienza e l'inserimento degli studenti stranieri.



- Promuovere il ciclo di gestione della performance come opportunità per un programma di riorganizzazione e miglioramento continuo delle competenze e dei servizi.
- Migliorare i servizi per rispondere alla difficoltà nei trasporti e nel reperimento di alloggi adeguati sia per studenti italiani che stranieri.
- Valorizzare il bilancio unico come opportunità per una efficiente gestione economico-finanziaria, potenziando la collaborazione tra le strutture dell'amministrazione e i centri autonomi.
- Migliorare la logistica con investimenti in strutture edilizie che favoriscano la concentrazione sul territorio riducendo i costi e le difficoltà dei trasporti tendendo al modello campus universitario.
- Promuovere e realizzare un ampliamento dell'offerta di alloggi per gli studenti.

*Le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti che la Legge 43/2005 individua come programmi su cui articolare la propria attività, sono perseguite con le sopraelencate azioni, sfruttando tutte le potenzialità tecnologiche ed organizzative disponibili, puntando a *Ottimizzare gli spazi operativi e sviluppare le capacità di accoglienza, Promuovere l'innovazione tecnologica, Agire per lo sviluppo culturale ed economico del paese, Valorizzare i meriti e attrarre i migliori.**

Circa i **Programmi di Internazionalizzazione** l'Ateneo si è posto lo specifico obiettivo strategico *Sviluppare l'internazionalizzazione*, misurando l'andamento della mobilità internazionale, la presenza di studenti stranieri ai corsi di vario livello, l'entità delle risorse economiche derivanti da fonti internazionali, gli accordi con università straniere, la numerosità di corsi di laurea con doppio titolo e corsi erogati in lingua straniera, mediante l'individuazione di un'ampia gamma di indicatori puntuali. Nondimeno la realizzazione di programmi di internazionalizzazione richiede di perseguire obiettivi anche per la *valorizzazione e l'attrazione dei migliori* studenti e docenti, e lo *sviluppo di capacità comunicative e di marketing* al fine di raggiungere interlocutori stranieri a cui presentare la propria offerta didattica e di ricerca.

Circa le azioni strategiche per la **Governance** i punti di forza su cui far leva per cogliere le opportunità e contrastare le minacce sono:



- Governare il sistema e ripartire le risorse sulla base del processo di valutazione dei risultati e coerentemente con gli obiettivi strategici.
- Promuovere il ciclo completo di gestione della performance come opportunità per un programma di riorganizzazione e miglioramento continuo delle competenze e della macchina amministrativa.
- Completare la definizione del processo di valutazione per tutte le strutture (dipartimenti, facoltà, unità organizzative dell'amministrazione) e per tutto il personale.
- Usare efficacemente le strutture di coordinamento e supporto e i supporti tecnologici per recuperare efficienza ed efficacia secondo il ciclo della performance.
- Programmare il reclutamento orientato all'eccellenza cogliendo gli spazi che si aprono in relazione all'elevato numero di cessazioni.
- Fare leva sul rafforzamento delle funzioni di governo e sulle capacità manageriali e imprenditoriali per far fronte ai nuovi vincoli finanziari e recuperare credibilità all'istituzione universitari.

Le azioni strategiche perseguite per supportare l'azione della Governance sono funzionali al miglioramento della gestione del *fabbisogno di personale docente, tecnico-amministrativo* per la quale l'Ateneo si è posto gli obiettivi di *Sviluppare capacità di gestione imprenditoriale e manageriale, Migliorare la gestione economica e finanziaria, Migliorare la qualità della formazione.*



3. Le schede di progetto

Dall'analisi di contesto interno ed esterno condotta da Sapienza, considerando che diverse delle linee di intervento indicate dal DM 827/2013 sono già state perseguite dall'Ateneo secondo una propria strategia, e che, pertanto, non possono che rappresentare un'ulteriore occasione di innovazione e miglioramento, la Governance di Sapienza ha delineato le direttrici della propria programmazione triennale sulle quali sviluppare progetti di miglioramento delle proprie azioni strategiche.

Due sono i principali oggetti scelti rispetto ai quali progettare il miglioramento: Gli **Studenti** e il **Territorio**.

I primi rappresentano i principali *stakeholder* di riferimento e, nell'intento di intraprendere azioni di miglioramento dei servizi erogati, si è scelto di agire su tre aspetti cardine: l'orientamento in ingresso e post lauream, la dematerializzazione dei processi amministrativi e l'innovazione nell'erogazione della didattica al fine di potenziarne i risultati.

L'aspetto dell'occupabilità rappresenta il risultato di outcome per eccellenza; l'attività didattica e di formazione ha l'obiettivo di trasferire agli studenti le conoscenze necessarie perché possano impiegarsi nel mondo del lavoro al termine degli studi nel più breve tempo possibile. L'Università per raggiungere questo fine può mettere in campo diverse risorse, tra cui attività di stage e tirocini, al fine di potenziare l'esperienza formativa con un'attività di apprendimento "sul campo", anticipando così il più possibile l'occasione di confronto con il mondo del lavoro.

L'attività di dematerializzazione dei servizi rientra tra le azioni oggi indispensabili per un'amministrazione vicina ai propri utenti, consentendo agli studenti di evitare code agli sportelli e di usufruire dei servizi con immediatezza, facilità e accessibilità.

Sfruttando le più moderne tecnologie La Sapienza intende implementare modalità di didattica a distanza, affiancando alla didattica tradizionale metodi e strumenti che possano offrire occasioni di apprendimento collaborativo, realizzando un nuovo approccio docente - discente più dinamico e veloce, consentendo di lavorare in gruppo anche a distanza, di trasmettere conoscenza senza limiti di tempo e di ricevere feed back individuali senza vincoli logistici e temporali.

Il secondo oggetto della propria azione programmatica è il Territorio, inteso come rete di soggetti, che svolgono attività nel medesimo campo della formazione e della ricerca, con cui avviare collaborazioni e scambi per il potenziamento dei propri risultati. Puntando al miglior risultato possibile il territorio assume dimensioni internazionali.



Con il territorio si possono condividere risorse e conoscenze al fine di raggiungere importanti risultati nel campo della Ricerca, e trasferirli al mondo produttivo per un reale contributo dell'accademia allo sviluppo del Sistema Paese.

Il Territorio può essere anche una grande Aula di formazione per gli studenti: accogliendo studiosi di istituzioni internazionali che possano offrire le proprie competenze; attraendo studenti stranieri per costruire una realtà formativa aperta e multiculturale; favorendo esperienze di mobilità per studio, ricerca e lavoro in altri paesi; progettando corsi di laurea in lingue e/o in collaborazione con Atenei stranieri per potenziare il requisito fondamentale delle abilità linguistiche.

Per realizzare le azioni di miglioramento programmate, l'Università dovrà lavorare per:

- Realizzare importanti e coraggiosi investimenti in strutture, tecnologie e formazione del proprio personale per prepararsi al cambiamento;
- Potenziare servizi, valutando le esigenze dei diversi attori e formulando nuovi processi per ottimizzare l'utilizzo delle risorse e ottenere i migliori risultati;
- Diffondere, pubblicizzare e divulgare la potenzialità dei propri servizi al fine di attrarre i migliori studenti, i migliori studiosi e i migliori partner a livello internazionale.

Di seguito sono presentate le singole schede di progetto, redatte sulla base delle linee guida ministeriali.



Obiettivo 1 : Promozione qualità del sistema universitario attraverso azioni di orientamento in uscita dal percorso di studi ai fini del collocamento nel mercato del lavoro.
Azione 1 AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI PER GLI STUDENTI
Linea di intervento a) Azioni di orientamento in ingresso in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro
Situazione 2012 o 2013 (descrizione contesto di riferimento)
<p>Per l'orientamento in entrata si intendono realizzare diverse azioni, volte a favorire una migliore transizione degli studenti in uscita dalle scuole superiori al mondo universitario.</p> <p>Le diverse caratteristiche ambientali e dell'organizzazione didattica, proprie del mondo universitario, possono rappresentare un motivo di disorientamento negli studenti abituati al modello tradizionale di classe, in cui il gruppo definito nei componenti e nel rapporto con il corpo docente, rappresentano un modello chiuso e garantito per il ragazzo. Proprio il tipo di rapporto con quelli che diventano mano a mano i propri colleghi e con i docenti, volta a volta diversi e funzionali alle scelte didattiche, in ogni caso vissuti come più "distanti" possono, ancor più che le difficoltà di apprendimento legate alle materie oggetto di studio, portare a vivere l'università come un percorso difficile, vissuto con disagio, in cui l'abbandono degli studi è la frequente conclusione. Né è da sottovalutare come l'abbandono possa anche e spesso derivare da una scelta talora casuale e non informata, o passivamente accettata su pressioni esterne.</p> <p>Per favorire l'ingresso nella nuova istituzione, al fine di aiutare lo studente all'inizio della sua carriera universitaria a capire e ad interagire con la realtà accademica, nell'anno 2013 sono già state realizzate le seguenti iniziative coordinate all'interno del progetto "Un Ponte tra Scuola e Università":</p> <ul style="list-style-type: none">- n. 3 seminari rivolti ai docenti delle Scuole Secondarie Superiori referenti per l'orientamento;- n. 30 incontri di presentazione delle Facoltà e lezioni-tipo presso le Aule della Sapienza, a favore di studenti e docenti degli Istituti Secondari Superiori del Lazio;- n. 10 incontri di orientamento presso gli Istituti Secondari Superiori del Lazio, effettuati dagli studenti "mentore", studenti "senior" appositamente selezionati e formati che effettuano interventi di orientamento presso gli istituti superiori;- attivazione di un test di auto orientamento in rete "Conosci te stesso" (Caprara, Barbaranelli);- giornate di orientamento, Porte Aperte, che hanno visto la partecipazione di oltre 11.000 studenti;- attivazione degli sportelli SOrT presso le singole Facoltà con compiti di prima accoglienza e di orientamento in itinere. <p>Inoltre Sapienza, in collaborazione con IBM, supporta il progetto "Nerd? (Non è Roba per Donne)" che propone specifiche attività di orientamento per ragazze verso il mondo dell'informatica, cercando di scardinare lo stereotipo del corso prettamente maschile, offrendo la possibilità di conoscere anticipatamente le potenzialità di una materia così moderna e dinamica e favorire, nel medio periodo, una maggiore presenza del genere</p>



femminile negli ambiti di lavoro legati all'Informatica. Nel 2013 sono state circa 250 le ragazze che hanno partecipato ai seminari e ben 120 hanno fatto richiesta di partecipazione ai laboratori tematici.

Per quanto riguarda le iniziative di orientamento al lavoro, l'Università ha avviato a partire dal 2008, nell'ambito del servizio di *placement* e orientamento al lavoro dell'Ateneo (SOUL) attività finalizzate ad attivare tutte quelle iniziative e servizi che favoriscano l'inserimento lavorativo dei laureati e la promozione di tirocini curriculari e post laurea mediante il portale www.jobsoul.it che garantisce l'incontro fra la domanda di lavoro e di tirocini curriculari e post laurea da parte delle oltre 8000 imprese registrate e l'offerta di occupazione di laureandi e laureati che pubblicano sul *web* i propri profili professionali (C.V.).

Le aziende possono iscriversi al portale liberamente e gratuitamente e sono in grado di inserire opportunità di lavoro e tirocini e di visualizzare i curricula degli iscritti solo dopo un'approvazione formale da parte del *back-office*. Studenti e laureati invece dopo la registrazione possono inserire i propri curricula nella loro area personale, cercare tra le offerte di lavoro e tirocini presenti e candidarsi a quelle più adatte al loro profilo oppure presentarsi direttamente alle imprese.

Inoltre si fornisce agli utenti un servizio personalizzato di orientamento al lavoro (colloqui individuali per lo sviluppo dei propri obiettivi professionali, accompagnamento al lavoro, supporto per la redazione del cv e della lettera di presentazione) e un aggiornamento periodico, tramite newsletter, sulle tematiche relative all'incontro domanda/offerta per le Alte professionalità (seminari, bandi, concorsi, premi tesi, agevolazioni per le assunzioni, ecc.).

Infine vengono poste in essere azioni e attività per la costruzione di un'efficace sistema di relazione con le imprese di produzione di beni e servizi con presentazione aziendali presso l'Ateneo e partecipazione a fiere (ad es. Fiera del Turismo ecc.) ed eventi (Career Day) aventi per oggetto l'incontro fra la domanda e l'offerta di laureati per placement e tirocini.

Partecipazione a bandi nazionali e comunitari di finanziamento delle attività previste dall'azione.

- Totale utenti iscritti al portale in data 2/02/ 2014: 116.924
- Totale curricula inseriti nel portale: 146.474
- Totale aziende attive registrate al portale: 8.231
- Totale opportunità di lavoro fino al febbraio 2014: 9.435
- Tirocini attivati nel 2012: 2.626
- Convenzioni stipulate nel 2012: 1.121
- Utenti assistiti agli sportelli nel 2012: 1.423
- Presentazioni aziendali e Career Day del 2012: 34

Obiettivo finale da raggiungere (descrizione)

Per l'orientamento in ingresso gli obiettivi da raggiungere sono i seguenti:

1. permettere agli studenti degli ultimi due anni delle scuole secondarie di secondo grado di avere una conoscenza più approfondita della realtà universitaria;
2. aiutare gli studenti stessi nell'espressione della propria identità e della sua declinazione



nei diversi contesti;

3. consentire agli studenti di verificare le conoscenze relative alle materie fondamentali con particolare attenzione alle discipline che creano conflitti ed atteggiamenti negativi;

4. coordinare il lavoro di orientamento delle scuole con quello dell'università anche tramite l'anticipo di alcune prove che potranno essere accreditate nel curriculum universitario;

5. consolidare i servizi di accoglienza e di orientamento presso le Facoltà e le sedi decentrate e potenziare la rete tra i servizi periferici e il servizio di accoglienza centrale (CIAO).

Per l'orientamento al lavoro, coerentemente con le indicazioni di politica nazionale e comunitaria per favorire l'occupazione giovanile obiettivo del prossimo triennio è quello di sviluppare una intensa azione di orientamento al lavoro dei giovani laureati, migliorando le attività già poste in essere.

In particolare:

- potenziando gli sportelli SOUL presso le Facoltà e le sedi decentrate;
- qualificando la ricerca su popolazione dei laureati e comunicazioni obbligatorie, verificando per ciascun corso di laurea la coerenza orizzontale (secondo il CDL) e verticale (ISCO) dei contratti di lavoro subordinato e parasubordinato a tre anni dalla laurea;
- incrementando i servizi volti a favorire tirocini curriculari e post laurea;
- attivando nuovi servizi di orientamento al lavoro e servizi specifici di assistenza alla costruzione del curriculum.

Azione e interventi pianificati per la realizzazione dell'obiettivo

2014	2015
ORIENTAMENTO IN ENTRATA	ORIENTAMENTO IN ENTRATA
<p>1) Realizzazione Progetto "Ponte"</p> <p>Azione 1 - permettere agli studenti di scuola secondaria superiore di avere una conoscenza più approfondita della realtà universitaria:</p> <p>a) incontri presso le Facoltà per la presentazione dell'offerta formativa e lo svolgimento di lezioni tipo da parte dei docenti;</p> <p>b) incontri presso le scuole in cui studenti mentori appositamente preparati presentino la loro esperienza di studi universitari e i servizi offerti dalla Sapienza;</p> <p>c) seminari per i referenti per l'orientamento della scuola secondaria di secondo grado sulle seguenti tematiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> - presentazione dell'Ateneo, degli strumenti di orientamento messi a disposizione delle scuole (sito, filmati, incontri e servizi); - presentazione dell'offerta formativa; 	<p>1) Consolidamento Progetto "Ponte"</p> <p>Azione 1 - permettere agli studenti di scuola secondaria superiore di avere una conoscenza più approfondita della realtà universitaria:</p> <p>a) incontri presso le Facoltà per la presentazione dell'offerta formativa e lo svolgimento di lezioni tipo da parte dei docenti;</p> <p>b) Incontri presso le scuole in cui studenti mentori appositamente preparati presentino la loro esperienza di studi universitari e i servizi offerti dalla Sapienza;</p> <p>c) seminari per i referenti per l'orientamento della scuola secondaria di secondo grado sulle seguenti tematiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> - presentazione dell'Ateneo, degli strumenti di orientamento messi a disposizione delle scuole (sito, filmati, incontri e servizi); - presentazione dell'offerta formativa;



<p>- Presentazione dei dati UNICO sugli esiti occupazionali.</p> <p>2) Potenziamento Servizi di accoglienza.</p> <ul style="list-style-type: none">- Riattivazione degli sportelli SOrT presso le Facoltà e le sedi decentrate;- progetto “Conosci te stesso”, potenziamento del servizio che offre allo studente una diagnosi attitudinale e dei propri punti di forza e debolezza e delle possibili aree di interesse rispetto all'offerta formativa dell'università;- progetto “Orientamento in rete” per la preparazione degli studenti delle scuole secondarie di secondo grado alle prove di accesso della Facoltà di Medicina;- progetto “Inglese di base” che sviluppa il progetto “Inglese scientifico” e lo mette a disposizione di tutte le Facoltà. Il progetto prevede che gli studenti di scuola secondaria superiore possano sostenere un esame accreditabile dai corsi di laurea;- attivazione di servizi di <i>counseling</i> psicologico teso a fornire un sostegno a tutti gli studenti iscritti alla Sapienza con problemi di inserimento o apprendimento o con problemi psicologici legati alla vita universitaria;- riattivazione del progetto “Saperi minimi” che prevede di mettere a disposizione delle scuole prove strutturate per la verifica delle conoscenze e delle abilità necessarie per conseguire buoni risultati nello studio. Ampliamento del progetto dalle discipline scientifiche agli altri ambiti disciplinari. <p>Progetto Nerd – realizzazione di seminari e laboratori sperimentali per l'avvicinamento delle donne all'Informatica, e alla scelta del relativo corso di studi.</p> <p>ORIENTAMENTO AL LAVORO</p> <p>1) Attivazione degli Sportelli SOUL presso le Facoltà e le sedi decentrate.</p> <p>2) Incontri (almeno 3) di orientamento e assistenza (presa in carico) con singoli soggetti che hanno difficoltà di inserimento.</p>	<p>- Presentazione dei dati UNICO sugli esiti occupazionali.</p> <p>2) Consolidamento Servizi di accoglienza.</p> <ul style="list-style-type: none">- progetto “Conosci te stesso”, con consolidamento del servizio che offre allo studente una diagnosi attitudinale e dei propri punti di forza e debolezza e delle possibili aree di interesse rispetto all'offerta formativa dell'università- progetto “Orientamento in rete” per la preparazione degli studenti delle scuole secondarie di secondo grado alle prove di accesso della Facoltà di Medicina.- progetto “Inglese di base” che sviluppa il progetto “Inglese scientifico” e lo mette a disposizione di tutte le Facoltà. Il progetto prevede che gli studenti di scuola secondaria superiore possano sostenere un esame accreditabile dai corsi di laurea;- attivazione di servizi di <i>counseling</i> psicologico teso a fornire un sostegno a tutti gli studenti iscritti alla Sapienza con problemi di inserimento o apprendimento o con problemi psicologici legati alla vita universitaria;- riattivazione del progetto “Saperi minimi” che prevede di mettere a disposizione delle scuole prove strutturate per la verifica delle conoscenze e delle abilità necessarie per conseguire buoni risultati nello studio. Ampliamento del progetto dalle discipline scientifiche agli altri ambiti disciplinari. <p>ORIENTAMENTO AL LAVORO</p> <p>1) Attivazione degli Sportelli SOUL presso le Facoltà e le sedi decentrate.</p> <p>2) Incontri (almeno 3) di orientamento e assistenza (presa in carico) con singoli soggetti che hanno difficoltà di inserimento.</p>
--	---



<p>Individuazione delle specifiche competenze acquisite nel corso degli studi e di quelle in cui mostrano particolari debolezze rispetto agli obiettivi d'inserimento lavorativo.</p> <p>3) Assistenza ai Referenti di Facoltà per l'attivazione dei tirocini con attività di coordinamento e gestione della specifica piattaforma informatica.</p> <p>4) Individuazione di percorsi formativi professionalizzanti in grado di colmare il deficit di competenze rilevato negli incontri.</p> <p>5) Accompagnamento al lavoro con l'individuazione dei comparti produttivi più dinamici in grado di assorbire laureati e accordi per presentazioni aziendali nell'Ateneo o occasioni di collaborazione per il recruiting.</p> <p>6) Predisposizione di strumenti di monitoraggio semestrali o annuali su tutte le azioni e attività svolte e valutazione dei risultati delle azioni con l'aggancio dei dati sui laureati con quelli delle comunicazioni obbligatorie.</p>	<p>Individuazione delle specifiche competenze acquisite nel corso degli studi e di quelle in cui mostrano particolari debolezze rispetto agli obiettivi d'inserimento lavorativo.</p> <p>3) Assistenza ai Referenti di Facoltà per l'attivazione dei tirocini con attività di coordinamento e gestione della specifica piattaforma informatica.</p> <p>4) Individuazione di percorsi formativi professionalizzanti in grado di colmare il deficit di competenze rilevato negli incontri.</p> <p>5) Accompagnamento al lavoro con l'individuazione dei comparti produttivi più dinamici in grado di assorbire laureati e accordi per presentazioni aziendali nell'Ateneo o occasioni di collaborazione per il recruiting.</p> <p>6) Predisposizione di strumenti di monitoraggio semestrali o annuali su tutte le azioni e attività svolte e valutazione dei risultati delle azioni con l'aggancio dei dati sui laureati con quelli delle comunicazioni obbligatorie.</p>
--	--

Budget	Totale	Totale importo minimo
a) Importo richiesto su programmazione triennale MIUR	€ 1.800.000,00	€ 1.500.000
b) Eventuale quota a carico dell'ateneo o di soggetti terzi	€ 150.000	
Totale (a+b)	1.950.000 €	1.650.000 €
Eventuali note da parte dell'ateneo		

Indicatori e parametri di riferimento per monitoraggio e valutazione	Livello iniziale 2013 (o a.a. 2013-14)	Target 2014 (o a.a. 2014/2015)	Target 2015 (o a.a. 2015/2016)
<p>Indicatore MIUR - Proporzione di laureati occupati ad un anno dal titolo (LMCU, LM)</p> <p>Fonte: ALMALAUREA</p>	<p>ANNO 2012 LMCU 41,6% LM 54,5% ANNO 2013 nd</p>	<p>LMU 44% LM 56%</p>	<p>LMU 46% LM 58%</p>
<p>Indicatore MIUR - Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 12 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati anno t-1</p>	64%	66%	68%



Indicatore Sapienza - Numero dei tirocini attivati e conclusi in ogni anno suddivisi nelle principali fattispecie e per settore	2600	2700	2800
<p><u>Settore di riferimento:</u> Area Offerta Formativa e diritto allo studio - Settore Stage e Tirocini</p> <p><u>Fonte:</u> piattaforma Job Soul (gestionale tirocini)</p> <p><u>Motivi scelta indicatore:</u> tale indicatore è stato individuato poiché la consapevolezza che i giovani acquisiscono nel periodo di tirocinio, sia curricolare che post laurea è importante per orientare le scelte future, per validare le proprie aspirazioni professionali e per valutare, sulla base dell'esperienza in azienda, le migliori strategie di inserimento.</p> <p>L'attività di tirocinio mette i giovani in contatto con una realtà operativa e organizzata che richiede, oltre all'utilizzo delle competenze acquisite, anche comportamenti e sensibilità che vengono definiti Metaskills, quali la puntualità e la capacità di lavorare in team.</p>			



Obiettivo 1 → Promozione della qualità del sistema universitario
Azione 1 → AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI PER GLI STUDENTI
Linea di intervento → b) Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti
Situazione 2012 o 2013 (descrizione contesto di riferimento)
<p>que , in istanze del cittadino utente. La dematerializzazione degli atti amministrativi rappresenta un passo fondamentale che va nella direzione imposta dal modello virtuos</p> <p>rinnovamento infrastrutturale e tecnologico che, negli ultimi anni,</p> <p>In particolare, “La Sapienza” ha indirizzato le proprie risorse verso l’informatizzazione e la dematerializzazione dell’intero flusso della gestione delle carriere amministrative e didattiche degli studenti.</p> <p>Attualmente “La Sapienza” nel processo per la gestione delle carriere amministrative e didattiche degli studenti, ha dematerializzato:</p> <ol style="list-style-type: none">1. La registrazione degli studenti partecipanti alle prove di accesso;2. L’intera procedura amministrativa della prova di accesso: pagamento, valutazione, graduatorie e subentri;3. Immatricolazioni;4. Certificazioni on-line;5. Presentazione del percorso formativo;6. Gestione dell’offerta formativa. <p>Nel corso del 2012, si è concluso il processo di informatizzazione relativo alla gestione degli appelli di esame: gestione appello, prenotazione all’esame, verbalizzazione.</p> <p>Nell’anno 2013, a conclusione del progetto pilota di firma digitale del verbale d’esame e sua conservazione a norma, abbiamo avviato l’estensione del processo dematerializzato a tutto l’Ateneo.</p> <p>Destinatari dei servizi: 149.690 studenti, 5.704 docenti, 289 utenti amministrativi e didattici, 13 enti esterni</p> <p>Di seguito alcuni dati riferiti all’anno accademico 2012/13:</p> <ul style="list-style-type: none">– Accessi web utenti: 10.746.897– Corsi di studio: 1134, Insegnamenti: 17.577, Docenti: 4.948



- Appelli: 5.677, Prenotazioni: 769.927, Verbalizzazioni: 753.563
- Certificati Iscrizione: 64.318, Certificati di Laurea: 251.361
- Bollettini di pagamento: 415.557

Obiettivo finale da raggiungere (descrizione)

Realizzare un miglioramento della fruizione dei servizi da parte degli studenti mediante la dematerializzazione di un sempre maggior numero di processi, quali:

- Completamento del processo di dematerializzazione della verbalizzazione e della conservazione a norma del documento digitale; consegna del certificato di firma digitale a tutti i docenti dell'Ateneo.
- Semplificazione, razionalizzazione e dematerializzazione del processo relativo alla domanda di Laurea;
- Semplificazione, razionalizzazione e dematerializzazione del processo relativo alle domande di passaggio e trasferimento da e verso altri atenei e verso altri corsi di studio de "La Sapienza";
- la definizione e realizzazione di web – app per gli studenti: reingegnerizzazione e realizzazione del nuovo sistema informativo per gli studenti: nuove RIA (rich internet application) e potenziamento della APP per dispositivi mobili (smartphone, tablet etc.);
- Avvio dell'analisi funzionale e disegno del modello applicativo del sistema per la gestione del fascicolo digitale dello studente, nel rispetto delle linee guida MIUR (ICT4U)

Azione e interventi pianificati per la realizzazione dell'obiettivo

2014	2015
<p><u>Dematerializzazione della verbalizzazione e della conservazione a norma del documento digitale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Istituzione della Certification Authority locale; attribuzione incarichi e formazione del personale. - Presentazione e comunicazione del progetto ai docenti; rilascio e attivazione dei certificati di firma al 50% dei docenti, supporto e formazione. - Attivazione conservazione a norma. <p><u>Dematerializzazione Domanda di Laurea</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisi dei requisiti e modifica dei regolamenti di Ateneo. Cooperazione applicativa con i sistemi di placement. <p><u>Dematerializzazione Passaggi e trasferimenti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisi dei requisiti e modifica dei 	<p><u>Dematerializzazione della verbalizzazione e della conservazione a norma del documento digitale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Completamento del rilascio dei certificati di firma a completa copertura dei docenti aventi diritto. - Realizzazione di un sistema documentale per la gestione del documento digitale. <p><u>Dematerializzazione Domanda di Laurea</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizzazione e messa in produzione del nuovo processo dematerializzato della domanda di Laurea. <p><u>Dematerializzazione Passaggi e trasferimenti</u></p>



<p>regolamenti di Ateneo</p> <p><u>Realizzazione Web – App</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Rilascio della nuova RIA per gli studenti. Acquisizione nuovo framework per lo sviluppo avanzato di applicazioni su piattaforme mobili <p><u>Realizzazione Fascicolo digitale dello studente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Avvio dell'analisi funzionale e requisiti per il fascicolo dello studente. 	<ul style="list-style-type: none"> – Realizzazione e messa in produzione del nuovo processo dematerializzato. Per passaggi e trasferimenti <p><u>Realizzazione Web – App</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Web – App Estensione della RIA ai docenti <p><u>Realizzazione Fascicolo digitale dello studente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Disegno del modello applicativo, scelta ed acquisto delle tecnologie necessarie.
--	--

Budget	Totale	Totale importo minimo
a) Importo richiesto su programmazione triennale MIUR	1.375.000 €	1.000.000 €
b) Eventuale quota a carico dell'ateneo o di soggetti terzi	350.000 €	
Totale (a+b)	1.725.000 €	1.350.000 €
Eventuali note da parte dell'ateneo		

Indicatori e parametri di riferimento per monitoraggio e valutazione	Livello iniziale 2013 (o a.a. 2013-14)	Target 2014 (o a.a. 2014/2015)	Target 2015 (o a.a. 2015/2016)
Indicatore MIUR 1 - N. processi amministrativi de materializzati Note: fonte, data rilevazione, ufficio referente	6	8	11
Indicatore MIUR 2 - tempi di messa a regime del processo de materializzato (2014 o 2015) Note: fonte, data rilevazione, ufficio referente	0	2	3
Indicatore Sapienza – n. accessi utenti sulla nuova web- app	0	20.000	100.000



OBIETTIVO 1 → PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

AZIONE 1 → Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti

LINEA D'INTERVENTO → **c)** *Formazione a distanza erogata dalle Università non telematiche*

Situazione iniziale 2012 o 2013 (Descrizione e contesto di riferimento)

La Sapienza persegue da alcuni anni una politica di sensibilizzazione e di incentivazione per lo sviluppo di moduli per la didattica a distanza. Diversi fattori concorrono alla determinazione di questa strategia, il numero di studenti, i numerosi fuori sede, gli studenti lavoratori, la limitazione degli spazi e l'evoluzione della tecnologia che oggi rende possibile un'offerta didattica a distanza di qualità.

La Sapienza per supportare la mission ha articolato l'intervento su azioni di supporto tecnologico come lo sviluppo della piattaforma open source Moodle, l'automazione del completo processo didattico, l'apertura verso il contesto internazionale e la remotizzazione delle risorse e per rendere fruibili le tecnologie ha, inoltre, realizzato azioni infrastrutturali di supporto come la predisposizione di una sala di registrazione e di aule multimediali per la teledidattica.

La Sapienza ha adottato la piattaforma open source Moodle per la diffusione di moduli didattici on demand. La diffusione del servizio ha visto un aumento consistente nel tempo del numero degli utenti. Con l'avanzare della tecnologia è diventata sempre più forte la richiesta di prodotti di qualità da parte degli studenti e della loro fruibilità attraverso i-phone, smartphone e tablet. La Sapienza ha iniziato una serie di attività per sostenere questa nuova domanda e adeguare il servizio agli standard richiesti.

La creazione su larga scala di contenuti multimediali per l'e-learning con strumenti "tradizionali" è normalmente un processo costoso, che richiede mediamente diverse ore di lavoro per ogni ora di contenuto digitale prodotto. L'approccio adottato dalla Sapienza per la produzione automatizzata dei contenuti è basato su metodologia L2L. L' L2L (Live to Learning) consente di trasformare in modo quasi completamente automatico le lezioni in aula in contenuti da distribuire via e-learning in modalità asincrona. L2L si ispira ad esperienze didattiche d'avanguardia a livello internazionale, ad esempio del MIT (Massachusetts Institute of Technology). L'obiettivo del servizio L2L è consentire l'aumento significativo della produttività della filiera di creazione dei contenuti on-line a costi sostenibili, minimizzando l'impegno chiesto ai docenti

La Sapienza, inoltre, negli ultimi anni ha fortemente rafforzato la sua presenza in ambito internazionale, conseguendo il riconoscimento - unica Università italiana - di essere ammessa nel Consorzio internazionale Coursera [Università di Berkeley e Stanford-California, John Hopkins-Baltimora, Columbia-New York, Princeton-NJ, Penn University, Hong Kong Chinese University, Hong Kong University; Londra/University College, Edinburg University, Ecole Polytechnique di Losanna, etc.], che offre corsi on-line free-of-charge a milioni di utenti in tutto il mondo.

Nel processo e-learning è importante considerare la tecnologia come risorsa fondamentale per lo sviluppo delle nuove metodologie didattiche e di apprendimento. Il supporto tecnologico assume, infatti, un ruolo di protagonista nel sostegno della produzione di



contenuti e nell'erogazione di un servizio all'utenza continuo e affidabile. L'intervento consiste quindi nel potenziare l'efficienza dell'attuale servizio, garantire la disponibilità dello stesso e nel realizzare uno studio di registrazione altamente professionale per la progettazione e produzione di contenuti multimediali interni ed internazionali.

Inoltre, La Sapienza per offrire supporto per la didattica a distanza alle strutture di Facoltà ha predisposto un piano per la realizzazione di aule multimediali. Questo intervento permetterà la creazione di ambienti didattici integrati multimediali e utilizzabili in videoconferenza interattiva per tutte le attività svolte in remoto con docenti o studenti anche internazionali. Sapienza è fortemente interessata a promuovere la didattica basata su tecnologie ITC, sia rendendo possibile agli studenti la fruizione di materiale disponibile su internet anche durante le ore di lezione e laboratorio, sia per la produzione di materiale didattico ad hoc a complemento della didattica frontale, sia per la raccolta e successiva fruizione del materiale prodotto in aula durante lo svolgimento delle lezioni, sia per il potenziamento delle attività di formazione internazionale tramite didattica erogata in modalità remota, ma con interazione docente-discente. Il progetto consiste nell'allestimento di aule multimediali attrezzate, dotate di sistemi di videoconferenza interattivi per l'interscambio formativo docente-discente (anche in remoto), lavagne intelligenti, thin client connessi al cloud, ed altri dispositivi di interazione avanzati. L'azione mira a migliorare le infrastrutture tecnologiche attraverso interventi utili a rendere più efficaci e accessibili le attività di docenza, nell'ambito delle finalità istituzionali dell'Ateneo. Infatti, l'utilizzo di strumenti avanzati basati sulle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione possono veicolare in modo più pervasivo gli elementi che costituiscono le informazioni oggetto dell'apprendimento.

Infine, per permettere agli studenti di utilizzare, a prescindere dall'ambiente, l'erogazione di particolari esercitazioni, ha avuto inizio la sperimentazione di un servizio che permetterà agli studenti di ottenere, su propri dispositivi personali e nelle sedi universitarie predisposte, gli accessi privilegiati alle informazioni didattiche e alle loro applicazioni. L'operazione dei "Laboratori virtuali on demand" vuole realizzare l'infrastruttura hardware, di rete e software che permetta ad ogni spazio di diventare on-demand (quindi quando necessario) un laboratorio, purché gli studenti utilizzino i propri dispositivi, basandosi sui principi della virtualizzazione (del desktop in particolare), del cloud computing e dell'approccio Bring Your Own Device (BYOD). L'azione mira a risolvere il problema annoso della necessità, soprattutto nelle facoltà tecnico-scientifiche (STEM nell'acronimo inglese), di avere a disposizione laboratori informatizzati per attività sperimentali e della carenza di spazi e risorse per allestirli. L'idea è quella di realizzare una situazione in cui in ogni aula dell'ateneo uno studente, purché dotato di un proprio tablet/pc, possa accedere alla rete Wi Fi dell'ateneo e, guidato da istruzioni del docente, possa accedere ad una macchina virtuale remota che riproduce esattamente l'elaboratore che il docente ha preventivamente configurato per l'esercitazione/laboratorio in corso di svolgimento.

L'utilizzo di soluzioni tecnologiche che ammodernino le tradizionali metodologie di organizzazione della didattica è ritenuto necessario sia dagli studenti che dalle istituzioni. Superando la tradizionale dicotomia tra didattica frontale e a distanza, l'idea del laboratorio virtuale on-demand è di permettere ai docenti, di offrire esercitazioni e lezioni senza essere più vincolati alle disponibilità di laboratori - risorse molto limitate nell'Università e di onerosa manutenzione ordinaria ed evolutiva – inoltre tali esercitazioni, grazie al supporto tecnologico, potranno essere fruite anche in modalità a distanza. In tal modo, la soluzione di sostituire i tradizionali laboratori con aule "virtuali", accessibili secondo l'approccio BYOD, abilita una sinergia fra docenti e studenti e tecnologie cloud che rappresenta un rivoluzionario cambiamento nell'approccio didattico.



<p>Descrizione situazione al 2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Numero moduli su moodle: 960 - Numero utenti moodle: 35.000 - Numero moduli su L2L: 2 - Numero utenti su L2L: 100 - Numero corsi in linea su Coursera: 1 - Numero corsi in preparazione per Coursera: 3 - Numero utenti Coursera per il corso in linea: 21.000 - Numero aule da trasformare per multimedialità: 16 	
<p>Obiettivi finali da raggiungere</p>	
<p>Potenziare gli effetti di un'offerta formativa di qualità, mettendo a disposizione dei docenti e degli studenti strumenti tecnologici innovativi, che consentano modalità di formazione e di apprendimento ancora più efficaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potenziamento dell'attuale piattaforma tecnologica tramite distribuzione del servizio moodle su macchine server distinte e dedicate a servizi specializzati: web server, db-server, media- server, streaming server. - Realizzazione di uno studio di registrazione professionale per la produzione di contenuti multimediali didattici di alta qualità tecnica e artistica per studenti interni ed internazionali - Utilizzo di piattaforme L2L. Acquisizione di piattaforme per i dipartimenti e diffusione della formazione per il loro utilizzo. - Riprese, montaggio e verifica qualità dei moduli di qualità (tipo Digital MOC) da rendere disponibili per la fruibilità internazionale. - Realizzazione delle aule multimediali per ogni Facoltà e predisposizione all'attivazione. - Realizzazione del prototipo di aula virtuale per il Bring Your Own Device (BYOd). 	
<p>Azioni e Interventi pianificati per la realizzazione dell'obiettivo</p>	
<p>2014</p>	<p>2015</p>
<p>Analisi del mercato per l'ampliamento dell'attuale piattaforma moodle</p> <p>Definizione delle performance richieste</p> <p>Studio delle piattaforme tecnologiche hardware e software idonee ad ospitare i servizi multimediali della didattica a distanza</p> <p>Progetto di migrazione della precedente piattaforma:</p> <p>Verifica delle utenze attive e delle performance erogate ed installazione della</p>	<p>Consulenza e supporto agli sperimentatori</p> <p>Sviluppo dei moduli didattici L2L</p> <p>Installazione della piattaforma per i relativi test di funzionamento e aggiornamento del personale per l'utilizzo dei nuovi strumenti.</p> <p>Produzione dei moduli pilota per Coursera e di quelli standard in inglese con assemblaggio del materiale a corredo</p>



<p>nuova piattaforma</p> <p>Utilizzo piattaforme L2L per l'implementazione moduli didattici</p> <p>Diffusione nei dipartimenti dello strumento e formazione della docenza</p> <p>Aggiornamento dei moduli didattici presenti sulla piattaforma</p> <p>Installazione e migrazione</p> <p>Individuazione docenti per la sperimentazione.</p> <p>Distribuzione nei dipartimenti pilota dell'apparato tecnologico e formazione della docenza</p> <p>Predisposizione locale multimediale e installazione materiale tecnologico</p> <p>Adeguamento locale di registrazione, Insonorizzazione dello studio con creazione degli spazi per le diverse tipologie di ripresa</p> <p>Individuazione della configurazione hardware adeguata e del rispettivo software necessario alla fruibilità richiesta</p> <p>Scelta delle componenti per la ripresa e per la realizzazione ambientale</p> <p>Verifica delle convenzioni e gara utilizzando il sistema del mercato elettronico per la P.A</p> <p>Realizzazione dei moduli per ambiente</p>	<p>Riprese, montaggio e regia dei moduli da produrre</p> <p>Realizzazione della prima aula virtuale nel laboratorio virtuale predisposto</p> <p>Potenziamento dell'infrastruttura di rete per l'interazione remota degli apparati dello studente con i server remoti</p> <p>Rilascio in esercizio ad un primo nucleo del bacino di utenza.</p>
---	--



<p>internazionale Coursera</p> <p>Individuazione delle materie e dei docenti</p> <p>Analisi dell'offerta formativa con scelta dei moduli pilota da internazionalizzare e aggiornamento dei docenti sulle tecniche e la comunicazione</p> <p>Analisi delle tecnologie esistenti per il progetto Incontro con potenziali partner tecnologici e riscontro di best practices internazionali</p> <p>Definizione del progetto e identificazione degli attori di riferimento</p> <p>Studio del prototipo da implementare</p> <p>Potenziamento della piattaforma server per supportare le macchine virtuali ed il software necessario alla gestione</p> <p>Realizzazione e configurazione di un laboratorio virtuale</p> <p>Sperimentazione con un insieme di utenti (docenti e studenti) pilota</p>	
--	--



Budget	Totale	Totale Importo
a) Importo richiesto su programmazione triennale MIUR	2.540.000	2.000.000
b) Eventuale quota a carico ateneo o soggetti terzi ⁽¹⁾	460.000	
Totale (a+b)	3.000.000	2.460.000
Eventuali note da parte dell'ateneo		

Indicatori E Parametri Di Riferimento Per Monitoraggio E Valutazione	2013 (O.A.A. 13/14)	2014 (O.A.A. 14/15)	2015 (O.A.A. 15/16)
Indicatore MIUR Numero tutor/Numero studenti iscritti a corsi di studio (L,LMCU,LM) offerti in teledidattica, ovvero in modalità "blended" Note: Programmazione didattica, scheda SUA,	37/78	107/240	132/390
Indicatore MIUR Numero corsi di studio (L,LMCU,LM) offerti integralmente in teledidattica o in modalità "blended" Note: Fonte, data rilevazione, Ufficio referente	2	3	4
Indicatore Sapienza Numero dei moduli offerti sulle diverse tecnologie a supporto della didattica "blended" La Sapienza ha strategicamente investito sull'incremento del "blended" per singoli insegnamenti sviluppando all'uopo la tecnologia e l'assistenza Installazioni su piattaforma Moodle Installazioni su piattaforma L2L Cineca	900	1100	1300



Obiettivo 1 → Promozione della qualità del sistema universitario
Azione 2 → Promozione dell'integrazione territoriale anche ai fini di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione
Linea di intervento → a) Programmazione e realizzazione di obiettivi congiunti tra università ed enti di ricerca
Situazione 2012 o 2013 (descrizione contesto di riferimento)
<p>Sapienza è fortemente impegnata nell'integrazione territoriale e internazionale della didattica e della ricerca, realizzando numerose collaborazioni, accordi e convenzioni con atenei italiani e stranieri e con molteplici enti di ricerca, ma anche con gli altri stakeholder presenti sul territorio, quali imprese ed enti locali.</p> <p>Per quanto riguarda la collaborazione con enti presenti sul territorio, al fine di valorizzare le attività di ricerca e innovazione presenti in Ateneo e a favorire lo sviluppo e la competitività del territorio, Sapienza ha realizzato al 2013:</p> <ul style="list-style-type: none">– 52 Consorzi sia misto pubblico/privato, sia interuniversitari– 30 Centri Interuniversitari (di cui 11 con sede amministrativa presso Sapienza)– 600 Contratti di ricerca in conto terzi sottoscritti– 30 Accordi quadro– 24 spin off <p>Proprio queste attività in essere al 2013, così come le opportunità prospettate da queste collaborazioni, sono state fattori cruciali perché Sapienza decidesse di avere un approccio ancora più integrato con il territorio di riferimento, esprimendo la volontà di creare uno spazio fisico dove le idee di studenti e ricercatori possano integrarsi con le competenze degli altri attori della ricerca, le esigenze del mercato e i bisogni della società.</p> <p>Non esiste ad oggi un incubatore per start up in Sapienza né spazi per il co-working, ma sono state avviate una serie di iniziative propedeutiche e finalizzate alla copertura dell'intera filiera della ricerca, al trasferimento tecnologico, alla creazione di reti con altri istituti di ricerca, enti locali e imprese.</p> <p>Tra questi è possibile menzionare:</p> <ul style="list-style-type: none">– RED – Research, Enhancement and Development: corso di alta formazione teso a potenziare la connessione fra research e business community. RED è un tassello dell'ecosistema della business innovation.– Garage Sapienza: Sapienza in collaborazione con IBM e III municipio ha attivato laboratori creativi a San Lorenzo dove, dalla contaminazione di idee e competenze, nasceranno progetti imprenditoriali innovativi.– Maker Faire: la prima edizione della fiera dedicata ai maker, che ha visto la partecipazione di oltre 200 espositori;– I2S – Ideas to Sapienza: un contest per student basato sullo sviluppo di idee innovative immediatamente spendibili nella community Sapienza.



Queste attività hanno avuto le seguenti ricadute positive:

- 20 giovani ricercatori formati nelle edizioni RED, che hanno prodotto 1 spinoff (in valutazione da parte di un fondo di venture capital); 2 brevetti (uno sul carbon carbon, l'altro su arly diagnosis per soggetti diabetici); 1 start up in fase di costituzione; partecipazione ad 1 PON obiettivo Convergenza (con contestuale apertura di un laboratorio Sapienza a Catania)
- 2 app per Android e IOS7 "internalizzate" da Sapienza in seguito al concorso per studenti I2S
- 10 espositori Sapienza alla Maker Faire, uno dei quali, notato dal Sindaco Marino durante l'esposizione, ha presentato la sua spin off in Campidoglio.

Rispetto all'attività di internazionalizzazione, tra i numerosi interventi, l'Ateneo da diversi anni finanzia, promuove e sostiene le visite di docenti stranieri per lo svolgimento di attività di didattica e di ricerca congiunta.

Nell'anno 2013 i visiting professor sono stati 44, il raggiungimento di questo valore ha richiesto un importante impegno economico dell'Ateneo, che non è comunque riuscito a soddisfare le numerose richieste pervenute: le domande di ingresso presentate sono state infatti 78 nel 2013.

L'eccedenza delle richieste presentate rispetto a quelle accolte dimostra l'attrattività che Sapienza esercita verso docenti di atenei stranieri, e rappresenta un potenziale importante per l'internazionalizzazione della didattica e della ricerca, nonché l'espressione del vivace scambio tra università di diversi paesi per la realizzazione di obiettivi congiunti.

Obiettivo finale da raggiungere (descrizione)

Il presente progetto ha l'obiettivo generale di creare una infrastruttura di ricerca e innovazione (sul modello delle research infrastructures europee) che ospiti laboratori di ricerca multidisciplinari, spazi per il co-working e l'incubazione di spin off e start up in collaborazione con fondazioni, fondi di investimento, imprese ed enti locali.

Tale infrastruttura fungerà anche da polo di attrazione per ricercatori e docenti provenienti da realtà culturali e scientifiche diverse, al fine di sostenere un apprendimento cognitivo di ampio respiro, aperto ad una visione internazionale e interculturale della formazione universitaria.

Più in dettaglio, il progetto intende favorire la realizzazione di start-up, promuovere partenariati con l'industria locale, gli enti di ricerca e le istituzioni territoriali, attirare gli investimenti delle imprese, in un continuo interscambio tra università e territorio, che possa diventare elemento di valorizzazione ai fini dell'internazionalizzazione della didattica e della ricerca.

Il progetto vuole quindi agevolare la creazione di laboratori creativi dove, dalla contaminazione di idee e competenze, nasceranno progetti imprenditoriali nazionali ed internazionali innovativi. Imprescindibile caratteristica dei laboratori sarà l'approccio multidisciplinare e transnazionale, capace di integrare saperi e competenze necessari allo sviluppo di un'idea di business e alla creazione e gestione di una start up.

Di conseguenza, tra gli obiettivi specifici del progetto è possibile menzionare:

- stimolare la multidisciplinarietà delle conoscenze e delle competenze



- favorire il trasferimento tecnologico
- incrementare la collaborazione tra accademia e tessuto produttivo
- promuovere la creazione di nuova imprenditorialità
- cooperare all'implementazione di una smart specialisation strategy territoriale
- aumentare il numero di visiting professor per la realizzazione di attività di ricerca congiunta al fine di potenziare il carattere internazionale delle attività di ricerca dell'Ateneo.

Azione e interventi pianificati per la realizzazione dell'obiettivo

2014	2015
<p>Nel corso del 2014 si svolgeranno tutte le attività propedeutiche all'avvio delle attività di creazione dell'infrastruttura e di incremento della presenza di visiting professor presso Sapienza.</p> <p>In particolare, le azioni previste sono le seguenti:</p> <p>1. Studio di fattibilità e requisiti utenti: Analisi delle possibili attività realizzate attraverso diversi strumenti (bibliografia, SWOT, business canvas) e dei fabbisogni dell'utenza.</p> <p>Interventi:</p> <ul style="list-style-type: none"> – elaborazione studio di fattibilità – indagine sui fabbisogni – analisi dei risultati <p>2. Coinvolgimento attori: Attività di networking e creazione di partnership con: Enti di Ricerca, Istituzioni, investitori, aziende nazionali ed internazionali.</p> <p>Interventi:</p> <ul style="list-style-type: none"> – valutazione delle possibili partnership – censimento delle convenzioni già in essere – avvio di nuove collaborazioni – potenziamento del programma di finanziamento di visiting professor, così 	<p>1. Avvio attività dell'infrastruttura: Attività necessarie all'avvio della fase di incubazione, tra cui selezione delle idee di business, delle iniziative da realizzare e delle attività di comunicazione e promozione del servizio.</p> <p>Interventi:</p> <ul style="list-style-type: none"> – selezione idee e gruppi di ricerca – organizzazione dell'ufficio di accoglienza per visiting professor – selezione dei laboratori da attivare – selezione delle risorse da allocare – selezione delle iniziative da realizzare – organizzazione eventi di disseminazione e comunicazione – creazione di un portale web di supporto ai visiting professor. <p>2. Gestione dell'infrastruttura: Erogazione servizi di R&I, incubazione e coworking, con affiancamento e supporto alla crescita delle imprese e contestuale ampliamento della rete di stakeholder, anche in ambito internazionale.</p> <p>Interventi:</p> <ul style="list-style-type: none"> – erogazione dei servizi – verifica della qualità e dell'impatto dei servizi erogati – ampliamento rete enti di ricerca, istituzioni e aziende a livello nazionale ed internazionale



<p>da ospitare almeno 55 docenti e ricercatori nell'anno 2014</p> <ul style="list-style-type: none">- implementazione dei servizi di accoglienza per visiting professor- attività di dissemination (eventi, manifestazioni, pubblicazioni, ecc) delle opportunità fornite da Sapienza per favorire le visite dei docenti e ricercatori stranieri. <p>3. Logistica e organizzazione: Individuazione di potenziali spazi idonei alla creazione dell'infrastruttura di Ricerca e Innovazione, dei servizi da erogare e del modello di governance e sostenibilità.</p> <p>Interventi:</p> <ul style="list-style-type: none">- selezione di spazi, strutture e servizi idonei all'incubazione e creazione di uffici di accoglienza per ricercatori stranieri- definizione dei servizi da erogare- definizione del modello di governance- definizione del modello di sostenibilità. <p>Le attività che saranno svolte nel corso del 2014 consentiranno di attivare almeno n.7 accordi con imprese, enti di ricerca e istituzioni al fine di promuovere la ricerca industriale, il trasferimento tecnologico e l'imprenditorialità della ricerca.</p> <p>Per quanto concerne i visiting professor, si prevede un incremento delle presenze 2014 di almeno 55 docenti e ricercatori stranieri.</p> <p>Inoltre, nel corso del 2014 si prevede di potenziare le attività formative di imprenditorialità e progettazione, favorendo al contempo il potenziamento delle relazioni con gli stakeholder presenti sul territorio e i partner internazionali per lo sviluppo di attività congiunte.</p>	<p>Le attività che saranno svolte nel corso del 2015 consentiranno l'attivazione di n. 10 accordi con imprese, enti di ricerca e istituzioni al fine di promuovere la ricerca industriale, il trasferimento tecnologico e l'imprenditorialità della ricerca.</p> <p>Inoltre, nel corso del 2015 si prevede di contribuire alla nascita di almeno 2 start up, di realizzare 2 business plan competition, 5 eventi su innovazione e imprenditorialità e la stipula di n. 5 contratti annuali per attività di insegnamento con docenti di atenei ed EPR stranieri ai sensi dell'art. 23 della legge 240/2010 e del DM n. 59 del 30 gennaio 2014.</p> <p>Si prevede, infine, un ulteriore potenziamento del programma di finanziamento dei visiting professor, ipotizzando di accogliere almeno 80 docenti e ricercatori stranieri</p>
---	--



Budget	Totale	Totale importo minimo
a) Importo richiesto su programmazione triennale MIUR	3.600.000 €	2.600.000 €
b) Eventuale quota a carico dell'ateneo o di soggetti terzi	1.000.000 €	
Totale (a+b)	4.600.000 €	3.600.000 €
Eventuali note da parte dell'ateneo		

Indicatori e parametri di riferimento per monitoraggio e valutazione	Livello iniziale 2013 (o a.a. 2013-14)	Target 2014 (o a.a. 2014/2015)	Target 2015 (o a.a. 2015/2016)
Indicatore MIUR - Numero docenti di istituzioni universitarie straniere (visiting professor) Note: fonte, data rilevazione, ufficio referente	44	55	80
Indicatore Sapienza N di accordi con imprese, enti di ricerca e istituzioni (per la promozione della ricerca industriale, il trasferimento tecnologico e l'imprenditorialità della ricerca)	2 Consorzi sia misto pubblico/privato, sia interuniversitari 30 Centri Interuniversitari (di cui 11 con sede amministrativa presso Sapienza) 600 Contratti di ricerca in conto terzi sottoscritti 30 Accordi quadro 24 spin off	7 accordi con imprese, enti e istituzioni	10 accordi con imprese, enti e istituzioni 2 start up 2 business plan competition 5 eventi su innovazione e imprenditorialità 5 contratti annuali per attività di insegnamento con docenti di atenei e EPR stranieri (art 23 L240/10 e DM 59/2014)



Obiettivo 1 → Promozione della qualità del sistema universitario	
Azione 2 → Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione	
Linea di intervento → b) Reclutamento di studiosi e docenti attivi all'estero	
Situazione 2012 o 2013 (descrizione contesto di riferimento)	
<p>Sapienza da anni sostiene il canale del reclutamento del personale docente tramite chiamata diretta allo scopo di incentivare la presenza nell'ateneo di eminenti e qualificati studiosi italiani o stranieri all'estero che hanno prestato servizio nelle Università straniere o Enti di ricerca in posizioni accademiche equipollenti, ed in particolare di coloro che sono stati beneficiari nel passato del programma del Rientro dei cervelli in Italia.</p> <p>Nel corso del 2013 hanno preso servizio per chiamata diretta 11 docenti ed in particolare 3 sono risultati vincitori di progetti finanziati dall'UE; 5 sono docenti impegnati stabilmente all'estero e 3 hanno usufruito del Progetto Rientro Cervelli presso Sapienza o altri atenei italiani.</p>	
Obiettivo finale da raggiungere (descrizione)	
<p>Implementare l'istituto delle chiamate dirette, con il coinvolgimento dei Dipartimenti, al fine di attrarre nel mondo universitario le eccellenze che hanno ottenuto all'estero un ampio riscontro nel mondo accademico internazionale e porle al servizio della nostra comunità scientifica nell'ottica di favorire l'internazionalizzazione dell'attività didattica e di ricerca e di elevare il livello di formazione delle giovani generazioni.</p>	
Azione e interventi pianificati per la realizzazione dell'obiettivo	
2014	2015
<ul style="list-style-type: none"> - Razionalizzazione e semplificazione dell'iter procedurale relativo con il coinvolgimento dei Dipartimenti interessati; - Introduzione di meccanismi atti a favorire la pubblicità e diffusione delle esigenze didattico-scientifico poste alla base della chiamata da parte dei Dipartimenti interessati. - Impegno ad incrementare la quota di cofinanziamento a carico di Sapienza per le chiamate con la presa di servizio di 12 docenti. 	<ul style="list-style-type: none"> - Previsione di un sistema premiale per i Dipartimenti che si dimostrino particolarmente attivi per il rientro di studiosi che operino stabilmente all'estero. - Messa a punto dei meccanismi di pubblicità e diffusione delle esigenze didattico-scientifiche dei Dipartimenti - Impegno ad incrementare la quota di cofinanziamento a carico di Sapienza con la presa di servizio di 13 docenti.



Budget	Totale	Totale importo minimo
a) Importo richiesto su programmazione triennale MIUR	500.000 €	500.000 €
b) Eventuale quota a carico dell'ateneo o di soggetti terzi	500.000 €	
Totale (a+b)	1.000.000 €	1.000.000 €
Eventuali note da parte dell'ateneo		

Indicatori e parametri di riferimento per monitoraggio e valutazione	Livello iniziale 2013 (o a.a. 2013-14)	Target 2014 (o a.a. 2014/2015)	Target 2015 (o a.a. 2015/2016)
Indicatore 3 N. Professori reclutati per chiara fama, ecc. Note: fonte, data rilevazione, ufficio referente	11	12	13



Obiettivo 1 → Promozione della qualità del Sistema universitario
Azione 2 → Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione
Linea di intervento → c) attrazione studenti stranieri
Situazione 2012 o 2013 (descrizione contesto di riferimento)
<p>Nell'ottica della promozione dell'integrazione internazionale, Sapienza da sempre favorisce l'ingresso, ai propri percorsi formativi, di studenti provenienti da paesi esteri. Si tratta sia di studenti stranieri in possesso di titolo estero che di studenti in mobilità per crediti. L'ateneo ha maturato una vasta esperienza grazie alla intensa partecipazione a programmi di mobilità internazionale (tra questi ricordiamo 28 Erasmus Mundus azione 2, 4 Erasmus Mundus azione 1, Scienza senza frontiere, Cuius BecAr, Tempus) e ad attività bilaterali (103 accordi stipulati per mobilità studenti con università extra-europee), destinate alla mobilità di studenti. L'ampliamento delle attività oltre a quelle tradizionali hanno consentito di sviluppare di diverse iniziative di promozione e di sostegno dell'attrattività verso studenti internazionali, offrendo maggiori servizi che ne facilitino l'integrazione culturale e territoriale.</p> <p>Nel contempo, Sapienza ha sviluppato competenze di promozione internazionale della propria offerta formativa grazie al coordinamento di un progetto europeo Erasmus Mundus azione 3, alla costituzione di un gruppo di lavoro per la comunicazione internazionale, alla rielaborazione del sito web in inglese conclusa nel 2012.</p>
Obiettivo finale da raggiungere (descrizione)
<p>L'obiettivo finale è quello di favorire l'ingresso di un numero crescente di studenti stranieri sia per il conseguimento del titolo che di scambio, offrendo loro servizi di accoglienza e di orientamento potenziati e integrati fra loro, estendendo a tutte le categorie le buone pratiche maturate per gli studenti di scambio. L'esigenza di perseguire tale obiettivo rientra nella visione di un'integrazione culturale che possa essere un valore aggiunto per la qualità del sistema universitario; pertanto lo scopo di far crescere il numero di studenti stranieri è perseguito nell'ottica della loro integrazione territoriale e culturale.</p> <p>Le attività si indirizzeranno lungo due direttrici principali:</p> <ol style="list-style-type: none">1. il potenziamento delle attività di promozione internazionale con una prima fase di elaborazione di un piano complessivo di marketing dell'offerta formativa e dei servizi offerti per l'attrazione di studenti internazionali, ed una seconda fase di realizzazione delle attività programmate con l'attivazione di convenzioni con i portali europei di marketing universitario, la partecipazione a fiere internazionali e il miglioramento dell'esposizione su web dell'offerta formativa.2. Incremento e razionalizzazione dei servizi di accoglienza e integrazione territoriale già offerti in modo differenziato per i diversi programmi internazionali. In particolare si organizzeranno welcome week uniche per tutte le tipologie di studenti durante le quali gli studenti internazionali completeranno l'iter burocratico di iscrizione, ma anche di accesso ai servizi di Sapienza e territoriali. A questa attività di aggiungono il potenziamento della



formazione linguistica di supporto e la stipula di convenzioni con agenzie di intermediazione con il mercato privato di alloggi, in linea con la collaborazione avviata da Sapienza con la guardia di finanza per la garanzia della legalità.

Azione e interventi pianificati per la realizzazione dell'obiettivo

2014	2015
<p>1. Elaborazione di un piano di marketing per la promozione della propria offerta formativa agli studenti internazionali che coordini le attività finora elaborate per programmi diversi e da tutte le strutture. A questa attività si affiancherà la revisione e l'aggiornamento del materiale stampato per la distribuzione sia in occasione di eventi internazionali che agli studenti in entrata.</p> <p>2. Incremento dell'offerta di servizi per l'integrazione:</p> <p>a) potenziamento dell'offerta di corsi di lingua italiana per studenti stranieri, con offerta di supporto didattico sia agli studenti inseriti in corsi impartiti in lingua italiana che in lingua straniera al fine di promuovere l'integrazione culturale e l'interazione complessiva con il contesto universitario. Somministrazione di test di selezione durante la welcome week .</p> <p>b) welcome week integrate tra diversi servizi per offrire un punto di accesso semplice e immediato a tutti i servizi di ateneo entro la prima settimana dall'arrivo (registrazione, iscrizione, servizi di ateneo – mense, wi fi ecc. - e territoriali quali il servizio sanitario, il conto bancario, il codice fiscale ecc...).</p> <p>c) convenzioni con servizi di intermediazione per il reperimento di alloggi sul mercato privato e la stipula di contratti con consulenza legale.</p> <p>3) Organizzazione di Summer school di</p>	<p>1. a) Stipula convenzioni con portali europei di offerta formativa.</p> <p>b) Partecipazione a fiere internazionali per studenti.</p> <p>c) Esposizione sul sito in lingua inglese delle informazioni integrali relative ai corsi in inglese (inclusive di obiettivi formativi, insegnamenti, bandi, programma dei corsi) e agli insegnamenti attivati in corsi parzialmente erogati in lingua straniera</p> <p>2). Prosecuzione dell'erogazione di servizi integrati avviata nel 2014 (corsi di lingua e welcome week, intermediazione alloggi)</p>



lingua e cultura italiana: organizzazione attività didattica e di segreteria, pubblicazione e diffusione bando internazionale, selezione degli studenti e organizzazione attività di accoglienza, erogazione formazione	
---	--

Budget	Totale	Totale importo minimo
a) Importo richiesto su programmazione triennale MIUR	445.000 €	275.000 €
b) Eventuale quota a carico dell'ateneo o di soggetti terzi	161.000 €	
Totale (a+b)	606.000€	436.000 €
Eventuali note da parte dell'ateneo		

Indicatori e parametri di riferimento per monitoraggio e valutazione	Livello iniziale 2013 (o a.a. 2013-14)	Target 2014 (o a.a. 2014/2015)	Target 2015 (o a.a. 2015/2016)
Indicatore MIUR Proporzione di studenti stranieri iscritti al I anno nei corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in lingua straniera Note: fonte, data rilevazione, ufficio referente	31%	32%	33%
Indicatore SAPIENZA Numero studenti di scambio in entrata, fonte: Infostud, + Organiser ARI	2013-14 1040 erasmus (245 intdid + erasmus + corsi singoli)	Da verificare	Da verificare



Obiettivo1 → Promozione della qualità del sistema universitario
Azione 2 → Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione
Linea di intervento → d) Potenziamento dell'offerta formativa relativa ai corsi in lingua straniera di I, II e III livello anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi con rilascio del titolo congiunto e/o del doppio titolo
Situazione 2012 o 2013 (descrizione contesto di riferimento)
<p>Negli ultimi 4 anni l'Ateneo ha investito nel potenziamento dell'offerta formativa in lingua inglese e nella stipula di convenzioni per l'attivazione di percorsi di mobilità strutturata e di doppio titolo o titolo congiunto, anche nel quadro del programma Erasmus Mundus, con l'obiettivo di perseguire una più ampia strategia di <i>Internationalisation at Home</i> a beneficio sia dell'attrazione di studenti stranieri che di offerta di un contesto internazionale di studio e ricerca agli studenti nazionali. Le azioni realizzate hanno incluso: 1. lo stanziamento annuale di fondi dal proprio bilancio per le strutture didattiche a sostegno dei corsi in lingua, assegnati tramite bando annuale competitivo; 2. un'attività di consulenza per i coordinatori didattici per gli aspetti organizzativi e la stipula degli accordi inclusa la redazione e approvazione di linee guida di ateneo per la stipula l'attivazione di corsi internazionali di I, II e III ciclo e per la stipula di convenzioni per il rilascio di titoli doppi o congiunti; 3. la promozione in vari contesti internazionali, svolgendo un'attività di coordinamento tra le diverse strutture coinvolte nella progettazione e messa in attività di un corso di studi internazionale.</p> <ul style="list-style-type: none">– 6 corsi di LM interamente in lingua inglese– 1 corso di LM erasmus mundus a titolo congiunto in lingua, 2 corsi a titolo doppio– 10 corsi parzialmente impartiti in lingua inglese– 23 corsi LM con mobilità strutturata (2013)– 7 corsi di dottorato in lingua inglese– 6 corsi di dottorato con titolo doppio o congiunto di cui 1 Erasmus Mundus
Obiettivo finale da raggiungere (descrizione)
<p>Le azioni programmate per il triennio 2013-2015 si inseriscono nella strategia già portata avanti nel precedente triennio di sostegno alle strutture accademiche che erogano attività formative di I, II e III ciclo in lingua straniera, anche in convenzione con atenei esteri.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Si è rivelato di particolare importanza l'erogazione di un sostegno finanziario alle aree didattiche impegnate nell'internazionalizzazione della propria offerta formativa destinato al miglioramento della qualità della didattica, dell'interazione con gli studenti e alla promozione dei corsi. Nel triennio 2013-2015, un incremento del finanziamento erogato sarebbe cruciale per consolidare i corsi attivi e consentire l'attivazione di nuovi corsi.



A questa prima fondamentale attività, in questo secondo triennio si ritiene fondamentale affiancare attività di formazione e informazione destinate a tutti gli attori coinvolti, a vario titolo (sia docenti, che amministrativi) dal processo di *Internationalisation at home* intrapreso da Sapienza. Scopo principale è quello di trasmettere le buone pratiche sviluppate dai corsi di studi già attivi ad altri potenziali corsi internazionali (vd. DM 1059/2013, all. A).

Azione e interventi pianificati per la realizzazione dell'obiettivo

2014	2015
<p>1. Sostegno finanziario ai corsi di studio impartiti in lingua straniera destinato a:</p> <p>a) incremento dell'offerta complessiva di insegnamenti in lingua straniera,</p> <p>b) miglioramento dell'interazione con gli studenti dalle fasi di pre-selezione, gestione della segreteria didattica, produzione di materiale dedicato e traduzione degli strumenti di comunicazione web</p> <p>c) promozione presso la rete internazionale di contatti dei corsi di studio.</p> <p>2. Attività di formazione e informazione tra i coordinatori di corsi di studio al fine di trasferire le conoscenze necessarie per l'adeguata progettazione di un corso in lingua straniera.</p> <p>Attività di consulenza, di formazione e informazione tra i coordinatori di corsi di studio al fine di trasferire le conoscenze necessarie per l'adeguata progettazione di un corso con rilascio di doppio titolo o titolo congiunto. Attività di supporto alla stipula degli accordi.</p>	<p>1. Sostegno finanziario ai corsi di studio impartiti in lingua straniera (vd 2014)</p> <p>2. Realizzazione del Corso English Mediated Instruction, destinato a docenti universitari per supportarne lo sviluppo professionale. Il corso, della durata indicativa di 50 ore, si indirizza a docenti la cui lingua madre non è l'inglese e che si trovano a gestire l'insegnamento ad una classe la cui composizione linguistica e culturale è eterogenea. Il corso è offerto in modalità dinamica, durante workshop interattivi e fa uso anche di strumenti di insegnamento virtuali.</p> <p>3. Formazione sull'internazionalizzazione dell'offerta formativa per presidenti di area didattica e manager didattici.</p> <p>Il percorso formativo si propone innanzitutto di portare a conoscenza dei destinatari i principali programmi di internazionalizzazione della didattica quali: i <i>Joint degrees</i>, la mobilità studenti verso paesi extra-europei. Da questa premessa si muoverà per l'analisi dei processi interni per l'elaborazione dei programmi e la loro gestione amministrativa. Di particolare importanza sarà il confronto tra le soluzioni adottate autonomamente da strutture didattiche e amministrative diverse, per affrontare problemi condivisi.</p>



	<p>I partecipanti condivideranno in gruppi di lavoro il materiale proposto, con il supporto di un tutor/rapporteur, che avrà il compito di guidare la discussione e di riassumere le proposte presentate. I risultati raggiunti saranno condivisi e rielaborati, per arrivare ad uno strumento di lavoro condiviso che possa fornire le basi per la definizione di linee guida sulle procedure amministrative, sulla risoluzione dei principali problemi organizzativi, sulla gestione dei dati statistici e degli indicatori di internazionalizzazione.</p>
--	--

Budget	Totale	Totale importo minimo
a) Importo richiesto su programmazione triennale MIUR	700.000 €	470.000 €
b) Eventuale quota a carico dell'ateneo o di soggetti terzi	300.000 €	
Totale (a+b)	1.000.000 €	770.000 €
Eventuali note da parte dell'ateneo		

Indicatori e parametri di riferimento per monitoraggio e valutazione	Livello iniziale 2013 (o a.a. 2013-14)	Target 2014 (o a.a. 2014/2015)	Target 2015 (o a.a. 2015/2016)
Indicatore MIUR Numero di corsi di studio (L, LM CU, LM) offerti in lingua straniera Note: fonte, data rilevazione, ufficio referente	5 2 curricula	+1 + 1 curricula	+1
Indicatore SAPIENZA N corsi di studio con mobilità strutturata Note: fonte, data rilevazione, ufficio referente	Da verificare	Da verificare	Da verificare



Obiettivo 1 → Promozione della qualità del sistema universitario
Azione 2 → Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione
Linea di intervento → e) Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti
Situazione 2012 o 2013 (descrizione contesto di riferimento)
<p>Sapienza persegue l'obiettivo del miglioramento della formazione anche favorendo la mobilità dei propri studenti all'estero, offrendo il sostegno per periodi di studio o di tirocinio. Il valore aggiunto dell'Ateneo, nella gestione dell'attività di mobilità degli studenti, consiste nel costruire le condizioni più favorevoli affinché l'esperienza estera sia anche e soprattutto un arricchimento scientifico e culturale, oltre che personale, garantendo e favorendo il conseguimento dei cfu curriculari e la loro registrazione secondo il percorso formativo dello studente.</p> <p>Nell'anno 2012/2013 Sapienza ha registrato:</p> <ul style="list-style-type: none">– 1388 accordi Erasmus– 110 protocolli aggiuntivi di mobilità studenti verso paesi extra-europei– 1.120 studenti in uscita, di cui 130 verso paesi extra-ue grazie a finanziamenti messi a disposizione dal bilancio di ateneo– 2 progetti di mobilità Leonardo da Vinci– 80 tirocini attivati presso imprese europee
Obiettivo finale da raggiungere (descrizione)
<p>Favorire e promuovere la mobilità internazionale di studenti, personale docente e tecnico-amministrativo costituisce una delle principali attività dell'Area per l'internazionalizzazione. Gli scambi internazionali beneficiano di finanziamenti di diversa natura e origine: interni, ministeriali ed europei. Negli anni tali stanziamenti hanno registrato un sostanziale incremento, sia per la crescente attenzione di Sapienza alle politiche di mobilità nei confronti degli studenti internazionali (uno degli indicatori nei ranking mondiali delle istituzioni universitarie) sia per l'ampliamento della partecipazione a specifici programmi europei. Nella sezione precedente sono riepilogati i principali risultati quantitativi ottenuti negli anni recenti.</p> <p>Nel triennio 2013-2015 l'Area per l'internazionalizzazione ha programmato, anche in coincidenza con il lancio del nuovo programma della Commissione europea per l'Istruzione superiore Erasmus + che prevede nuove opportunità di studio e formazione all'estero, non più solo in Europa, l'incremento delle opportunità di mobilità internazionale degli studenti, l'integrazione dei servizi agli studenti in uscita al fine di ottenere uniformità di gestione e di rilevazione dei dati.</p> <p>In secondo luogo, con l'intento di incrementare il numero di studenti in uscita grazie ai diversi programmi, si sono pianificati numerosi momenti di informazione, anche in concomitanza con eventi di orientamento regolarmente programmati.</p>



Infine, è allo studio una modifica al regolamento didattico di ateneo per quanto attiene al riconoscimento dei periodi di studio, ricerca o placement all'estero con lo scopo di semplificare le procedure per i destinatari e per le strutture accademiche e migliorare i risultati di Sapienza in termini di crediti conseguiti durante i periodi di mobilità

Azione e interventi pianificati per la realizzazione dell'obiettivo

2014	2015
1. Organizzazione eventi di informazione: <ul style="list-style-type: none"> - 20 marzo 2014 Erasmus Plus, nuove opportunità di mobilità - Giugno 2014 joint degrees - Ottobre, altre opportunità di mobilità internazionale, trainship e verso università non europee 2. Stipula di nuovi accordi di mobilità, Erasmus Plus e accordi bilaterali con università extra-europee 3. Emanazione di bandi di ateneo per studio all'estero e trainship a cura dell'Area per l'internazionalizzazione 4. Incremento del numero di borse offerte a studenti e neolaureati per tutte le tipologie di percorsi di studio e formazione all'estero. Miglioramento dei sistemi di rilevazione dei CFU conseguiti all'estero grazie all'integrazione della compilazione del learning agreement con la banca dati di gestione delle carriere studenti Infostud	1. Organizzazione eventi di informazione: <ul style="list-style-type: none"> - Bandi Erasmus Plus, nuove opportunità di mobilità - altre opportunità di mobilità internazionale, trainship e verso università non europee 2. Armonizzazione procedure di riconoscimento CFU tra diversi programmi e informazione/formazione alle strutture didattiche circa le procedure di riconoscimento

Budget	Totale	Totale importo minimo
a) Importo richiesto su programmazione triennale MIUR	1.725.000 €	1.465.000 €
b) Eventuale quota a carico dell'ateneo o di soggetti terzi	5.950.000 €	
Totale (a+b)	7.575.000 €	7.315.000 €
Eventuali note da parte dell'ateneo		

Indicatori e parametri di riferimento per monitoraggio e valutazione	Livello iniziale 2013 (o a.a. 2013-14)	Target 2014 (o a.a. 2014/2015)	Target 2015 (o a.a. 2015/2016)
Indicatore MIUR Numero studenti in mobilità all'estero Note: fonte, data rilevazione, ufficio referente	798	+ 10%	+10%