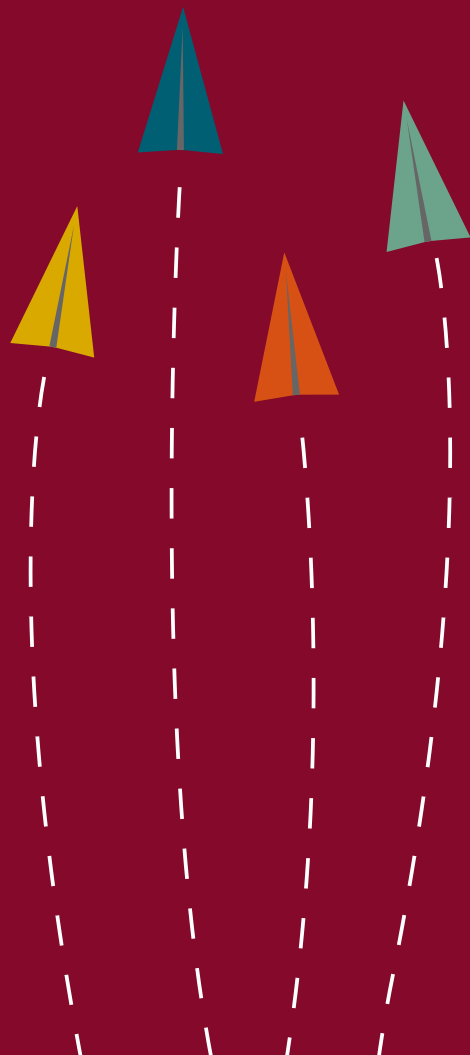


Piano strategico 2022-2027

Aggiornamento 2025



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA



Piano strategico 2022-2027

Aggiornamento 2025

**Insieme attraversare i confini
e permeare il futuro**

Sommario

Introduzione della Rettrice	7
1. Il processo di definizione e revisione delle strategie	15
2. I fondamenti della strategia: missione, visione e valori	19
Missione	20
Visione	21
Valori	22
3. L'Ateneo	24
4. L'analisi del contesto	30
4.1 Analisi integrata del contesto: le SWOT dipartimentali	31
4.2 L'analisi SWOT di Ateneo	36
5. Gli ambiti strategici	47
5.1 Creazione di valore pubblico	52
5.2 Strumenti e risorse	64
5.3 Comunità, società civile e territorio	74
5.4 Responsabilità sociale	84
Allegato	96

*Approvato dal Consiglio di Amministrazione il 15 marzo 2022 con delibera 75/22
e dal Senato Accademico il 29 marzo 2022 con delibera 64/22*

*Aggiornato nella seduta congiunta Consiglio di Amministrazione - Senato Accademico
del 25 novembre 2025 con delibera 9/25*



Introduzione della Rettrice



In un contesto come quello attuale, caratterizzato da profonde transizioni – tecnologiche, ecologiche, demografiche e sociali – il sistema universitario assume un ruolo strategico nel guidare lo sviluppo del Paese e nel rafforzarne la capacità di risposta ai cambiamenti. In tale scenario, le università concorrono alla **alla creazione di valore pubblico** attraverso la qualità della formazione, lo sviluppo della ricerca e il loro contributo alla crescita culturale, sociale ed economica delle comunità. In questo contesto, Sapienza persegue l'obiettivo di indirizzare la didattica, la ricerca e la valorizzazione della conoscenza alla massimizzazione del benessere della sua Comunità, comprensiva di tutti gli stakeholder (studentesse e studenti, ricercatrici e ricercatori, docenti, personale tecnico, amministrativo, società e territorio). Con il suo plurisecolare patrimonio culturale e scientifico, ricco di realtà disciplinari e interdisciplinari, Sapienza è una **risorsa importante nella società della conoscenza**, che può e deve svolgere un ruolo strategico per la crescita, lo sviluppo e il progresso del Paese.

L'impegno dell'Ateneo a "permeare il futuro" senza lasciare nessuno indietro richiede di declinare e attualizzare questo obiettivo generale comprendendo e indirizzando i cambiamenti in corso, individuando i bisogni futuri e creando le competenze necessarie a soddisfarli. In tutte queste attività, Sapienza è guidata dal metodo e dal rigore scientifico, dalla ricerca dell'inclusività e del dialogo, oltre che ovviamente dalle competenze e dall'intelligenza del corpo docente e del personale tecnico amministrativo. È guidata anche dal convincimento che i doveri dell'Università debbano essere svolti all'interno di una fitta rete di relazioni che

coinvolge non solo la Comunità accademica nel suo complesso, ma anche il tessuto sociale ed economico a livello locale, nazionale e internazionale. Sapienza vuole continuare a mettere a fattor comune conoscenze, innovazione e ricerca, contribuendo a questa **rete di relazioni** e alla competitività del Sistema Paese.

L'Università non è solo il luogo dell'eccellenza della formazione e della ricerca, ma anche una Comunità educante che mira a un'idea di società fondata sui principi di uguaglianza e pari opportunità. Coerentemente con questa visione, Sapienza ha identificato una **quarta**



missione istituzionale, con l'intento di potenziare lo scopo fondante dell'Ateneo volto alla valorizzazione delle differenze e al contrasto di tutte le disuguaglianze, scegliendo di dare espressione concreta all'esigenza di riflettere sul valore dell'equità come pilastro dell'organizzazione delle università. L'Ateneo intende coniugare il perseguimento dell'eccellenza con l'inclusione, promuovendo il merito in un quadro di pari diritti contribuendo al consolidamento di una società più equa e aperta, senza distinzioni di alcun tipo. I profondi cambiamenti in atto a livello mondiale hanno aumentato la sensibilità comune sui temi della **responsabilità sociale**, rispetto ai quali l'Università si è fatta interprete e soggetto promotore, sviluppando le proprie attività in modo etico e sostenibile nell'interesse della collettività e dell'ambiente e assumendo un ruolo virtuoso per gli altri soggetti economici pubblici e privati. In tale prospettiva, il Piano strategico dell'Ateneo riflette e rappresenta il contributo di Sapienza alla creazione del valore pubblico, ed esprime il **ruolo che l'Università** è chiamata a svolgere in questa particolare fase storica, con il senso di responsabilità di chi è chiamato a contribuire al benessere dei cittadini attraverso

lo sviluppo e la diffusione della conoscenza.

Il Piano strategico è stato elaborato ai fini della condivisione del percorso che l'Ateneo vuole intraprendere, individuando gli obiettivi, le risorse e gli strumenti necessari per raggiungerli. Definire **un progetto per il futuro di Sapienza**, la più grande università d'Europa, una delle più antiche e prestigiose al mondo, significa tracciare direttrici che possano tradursi in operatività da declinare in un programma tanto dettagliato quanto aperto al contributo di tutti.

Avendo superato metà del periodo di vigenza del Piano, è stato ritenuto utile e necessario valutare l'andamento dell'Ateneo rispetto alle linee strategiche e politiche definite per il mandato rettorale.

A tal fine, è stato predisposto il presente documento che contiene il monitoraggio e l'aggiornamento del Piano stesso, per armonizzare politiche e strategie in linea con l'evoluzione del contesto esterno, tenendo conto delle dinamiche in atto, delle traiettorie evolutive prevedibili e delle possibili minacce che potrebbero concretizzarsi.

Il processo di aggiornamento è stato accompagnato da un ampio percorso di confronto istituzionale, culminato in una seduta

congiunta di Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, estesa all'intera Governance di Ateneo e ai principali stakeholder istituzionali¹. Un passaggio che ha consentito di consolidare, attraverso un confronto ampio e costruttivo, la condivisione del percorso strategico intrapreso. Tra le più importanti innovazioni apportate in un'ottica evolutiva del documento si segnala la definizione, nell'ambito dei punti programmatici afferenti ai quattro ambiti strategici, di espliciti Obiettivi di Valore Pubblico, cui sono stati associati specifici indicatori utili a monitorare, misurare - e in futuro rendicontare - gli effetti concreti delle strategie e delle attività di Sapienza per creare valore pubblico, attraverso dati e informazioni verificabili. Questo Piano vuole dunque essere un invito e un'opportunità

di discussione, per continuare a costruire un luogo di confronto aperto alle nuove sfide e capace di **coniugare l'eccellenza con l'accoglienza** di una platea estremamente ampia di interlocutori, a partire dalle studentesse e dagli studenti che animano gli ambienti di Sapienza.

Antonella Polimeni

¹Prorettrici e Prorettori, Delegate e Delegati, Direttrici e Direttori di Dipartimento, Presidi di Facoltà, la Coordinatrice del Nucleo di Valutazione, la Presidente del Collegio dei Revisori, la Consigliera di Fiducia, il Presidente del Comitato Unico di Garanzia, la Responsabile del Centro Antiviolenza, il Garante degli studenti e delle studentesse, nonché le Direttrici e i Direttori delle Aree amministrative.





Piano strategico 2022-2027

Aggiornamento 2025



1. Il processo di definizione e revisione delle strategie

La definizione del Piano strategico 2022-2027 è partita nel 2022 da un'analisi delle linee strategiche precedenti, condotta sulla base dei principali risultati ottenuti nel periodo di riferimento, integrata con i documenti programmatici di Ateneo. Un tavolo di lavoro, che ha coinvolto i vertici politici e amministrativi, ha fornito gli elementi utili per avviare il processo di pianificazione strategica, i cui naturali punti di partenza sono stati il documento di mandato della Rettrice e l'articolazione della Governance di Sapienza. Il quadro documentale di riferimento comprendeva inoltre le relazioni del Nucleo di valutazione di Ateneo e del Team Qualità, il Rapporto di accreditamento periodico dell'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca - Anvur, le Linee generali di indirizzo della programmazione triennale 2021-2023 del Ministero dell'Università e della Ricerca - Mur, gli obiettivi del Piano nazionale di ripresa e resilienza - Pnrr, l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile dell'Onu e i principali orientamenti a livello europeo, come il Programma quadro 2021-2027 Horizon Europe. Tutti questi elementi avevano contribuito all'elaborazione di un'analisi SWOT che, individuando i punti di forza e di debolezza dell'ambiente interno e le opportunità e le minacce derivanti dall'esterno, permettesse di mettere a fuoco il contesto e le risorse dell'Ateneo e quindi di definire le strategie per il sessennio in coerenza con i valori e con la sostenibilità economico-finanziaria che caratterizzano l'Ateneo.

Gli Ambiti in cui è organizzato il Piano sono stati monitorati negli anni a cura dei Prorettori/Prorettrici di riferimento che hanno avuto sotto controllo gli indicatori.

Dall'esperienza maturata in questi anni, si è ritenuto opportuno ricomporre in un quadro sistemico le attività di monitoraggio svolte, integrando il lavoro con l'esplicitazione di Obiettivi di Valore Pubblico (OVP) e collegati indicatori e target in una visione olistica del monitoraggio che viene proposta con il presente documento.

Tra le più importanti innovazioni apportate in un'ottica evolutiva del documento si segnala la definizione, nell'ambito dei punti programmatici

affendenti ai quattro ambiti strategici, di espliciti Obiettivi di Valore Pubblico, cui sono stati associati, come già detto, specifici indicatori, utili a monitorare, misurare - e in futuro rendicontare - gli effetti concreti delle strategie e delle attività di Sapienza per creare valore pubblico, attraverso dati e informazioni verificabili.

Il monitoraggio e la revisione del Piano si è resa necessaria per adeguare le politiche e le strategie dell'Ateneo al mutato contesto esterno (nuove normative, riforme del sistema, evoluzione dei criteri di valutazione e finanziamento, sviluppi nel mondo del lavoro, progressi scientifici e tecnologici, trasformazioni sociali e culturali, ecc.). Tale processo è stato condotto attraverso una stretta collaborazione tra la Governance e l'Amministrazione, mantenendo costanti visione, missione e valori, ma aggiornando il quadro complessivo della strategia. Il quadro documentale di riferimento infatti si è arricchito con nuovi elementi interni ed esterni: tra i primi rientrano le più recenti relazioni del Nucleo di Valutazione e del Team Qualità, il documento Politiche per la Qualità, il Riesame di Governo e dell'Assicurazione di Qualità, i Piani strategici triennali (2023-2025) delle Strutture di Sapienza, il riassetto dell'organizzazione amministrativa e lo sviluppo del Polo di Rieti; tra i secondi, il modello di accreditamento periodico AVA3 di Anvur, i nuovi decreti ministeriali, come il decreto classi volto a promuovere la

creazione di percorsi di laurea interdisciplinari e la costruzione di percorsi maggiormente innovativi, le Linee generali di indirizzo della programmazione triennale 2024-2026 del Mur.

Per quanto attiene agli indicatori la rilevazione, effettuata per il periodo 2020-2024, è stata funzionale al monitoraggio dei fenomeni di maggior interesse strategico; è stata privilegiata la scelta di indicatori ministeriali e di Anvur, al fine di determinare anche il posizionamento dell'Ateneo rispetto all'andamento nazionale, includendo anche indicatori di Ateneo al fine di monitorare specifiche attività di Sapienza.

L'analisi dei dati svolta nel 2025 ha evidenziato un quadro nel complesso solido, con risultati positivi ma anche margini di miglioramento, che rappresentano punti di attenzione per la programmazione, sia strategica che operativa. È stato dunque ritenuto opportuno procedere a un aggiornamento dell'analisi SWOT, tenendo in considerazione anche quanto emerso dai Piani delle Strutture e gli esiti del monitoraggio degli indicatori; un insieme di attività che ha fornito le fondamenta analitiche per l'aggiornamento degli indirizzi strategici.

Il Piano non rappresenta per Sapienza una dichiarazione di intenti fine a sé stessa, ma un documento strategico sulla base del quale sviluppare la programmazione annuale e pluriennale dell'Ateneo, in coerenza con la normativa vigente e gli sviluppi del contesto.





2. I fondamenti della strategia: missione, visione e valori

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

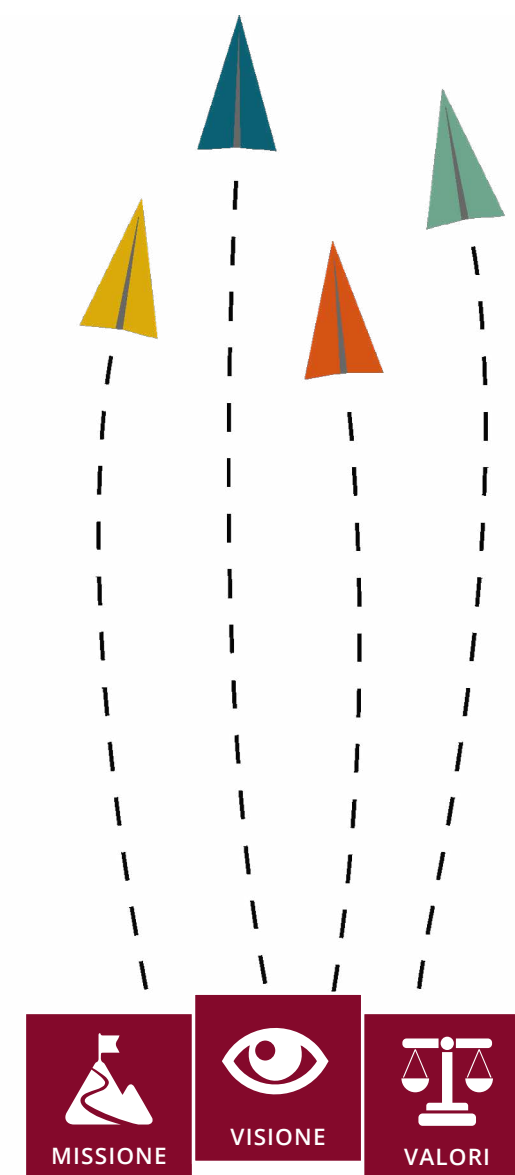
Il Piano strategico è la sede in cui sono stati definiti la missione, la visione e i valori dell'Ateneo, visti come fattori dinamici in grado di cambiare e di modificarsi in parallelo con l'evoluzione dell'Ateneo.

Missione, visione e valori riflettono e rafforzano l'identità di Sapienza e costituiscono le fondamenta su cui si costruisce la strategia.

La **missione** descrive ciò che l'Ateneo è oggi, specifica la sua ragion d'essere e la funzione complessiva che svolge.

La **visione** esprime gli ideali dell'Ateneo ed è una guida per definire gli obiettivi a lungo termine, immaginando scenari futuri e delineandone il ruolo nel contesto sociale, economico e culturale.

I **valori** sono i principi fondamentali alla base dei comportamenti di Sapienza e di chi vi opera, e il loro rispetto garantisce l'assolvimento della missione e il conseguimento della visione.





MISSIONE

Sapienza contribuisce all'innovazione e alla crescita sociale, culturale ed economica del Paese e della comunità internazionale attraverso la valorizzazione delle eccellenze nella ricerca, un'offerta formativa completa, multidisciplinare e di elevata qualità, uno sforzo costante per valorizzare la conoscenza, rendendola sempre più accessibile alla platea degli stakeholder interni, la ricerca del dialogo con la società, l'impegno a ridurre le disuguaglianze e a favorire l'inclusione e la parità di genere.

Sapienza è un'università autonoma e libera che sviluppa le proprie attività istituzionali in modo etico e sostenibile, nell'interesse della collettività e dell'ambiente, realizzando scambi di conoscenze e collaborazioni con gli altri soggetti economici e sociali, pubblici e privati, che perseguono i comuni obiettivi del sapere, della crescita e della coscienza civile e democratica.



VISIONE



libertà
di pensiero
e di ricerca

responsabilità
sociale

sostenibilità

dialogo tra culture e tra popoli

inclusione e valorizzazione
di tutte le diversità

autonomia scientifica,
didattica e organizzativa

natura pubblica, condivisa
e multidisciplinare della conoscenza

competitività nell'ambito
del sistema universitario

inscindibilità di ricerca e insegnamento

partecipazione di tutte le componenti
della comunità universitaria

orientamento all'eccellenza
e all'innovazione

valutazione e promozione del merito

trasparenza delle attività politico-
istituzionali e amministrativo-
gestionali

orientamento
al miglioramento continuo

sviluppo delle competenze
professionali

orientamento al servizio

tutela del diritto allo studio

tutela della salute

non violenza

parità di genere

equità

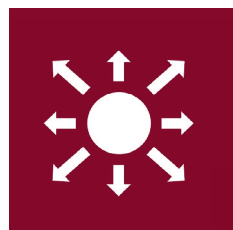
benessere organizzativo

3. L'Ateneo

Fondata nel 1303, la Sapienza è un'**università pubblica** statale, plurale e generalista, il più grande ateneo d'Europa, orientata alla dimensione internazionale, alla formazione e alla ricerca di eccellenza, con un patrimonio scientifico e culturale in tutti i campi del sapere.



La Sapienza si trova a **Roma**, capitale dello Stato, città d'arte, luogo delle istituzioni e della memoria storica, con sede principale nella **Città universitaria**, unica per dimensioni e per valore architettonico, e con altre strutture di prestigio integrate nel tessuto urbano e regionale



La Sapienza ha sviluppato due importanti **Poli universitari a Latina e a Rieti**, dove opera in collaborazione con altri atenei laziali e presso i quali integra funzioni didattiche scientifiche e assistenziali



Offre al territorio realtà culturali e sportive come il **Polo museale-Sapienza cultura**, che riunisce Orto botanico, musei, teatro, cinema e musica in un'unica proposta, e **Sapienza Sport**



Assicura la conservazione e la gestione integrata di un grande patrimonio bibliografico e documentario attraverso il proprio **Sistema bibliotecario**



Ha **11 facoltà**, una **Scuola di Ingegneria aerospaziale**, **58 dipartimenti**, una **Scuola superiore di studi avanzati** per studentesse e studenti meritevoli e un'**Amministrazione** articolata in diverse aree funzionali



Si avvale di un sistema integrato per le Scienze della salute con la presenza di **due aziende ospedaliere universitarie**



Offre alla comunità un **servizio di counselling psicologico e medico-sanitario** (Sapienza Salute)



Accoglie più di **125.000 studenti** con oltre **300 corsi** di laurea, laurea magistrale e ciclo unico, di cui oltre **70 in lingua inglese** (o con almeno un curriculum in lingua inglese), **206 master**, **98 dottorati di ricerca** e **87 scuole di specializzazione**

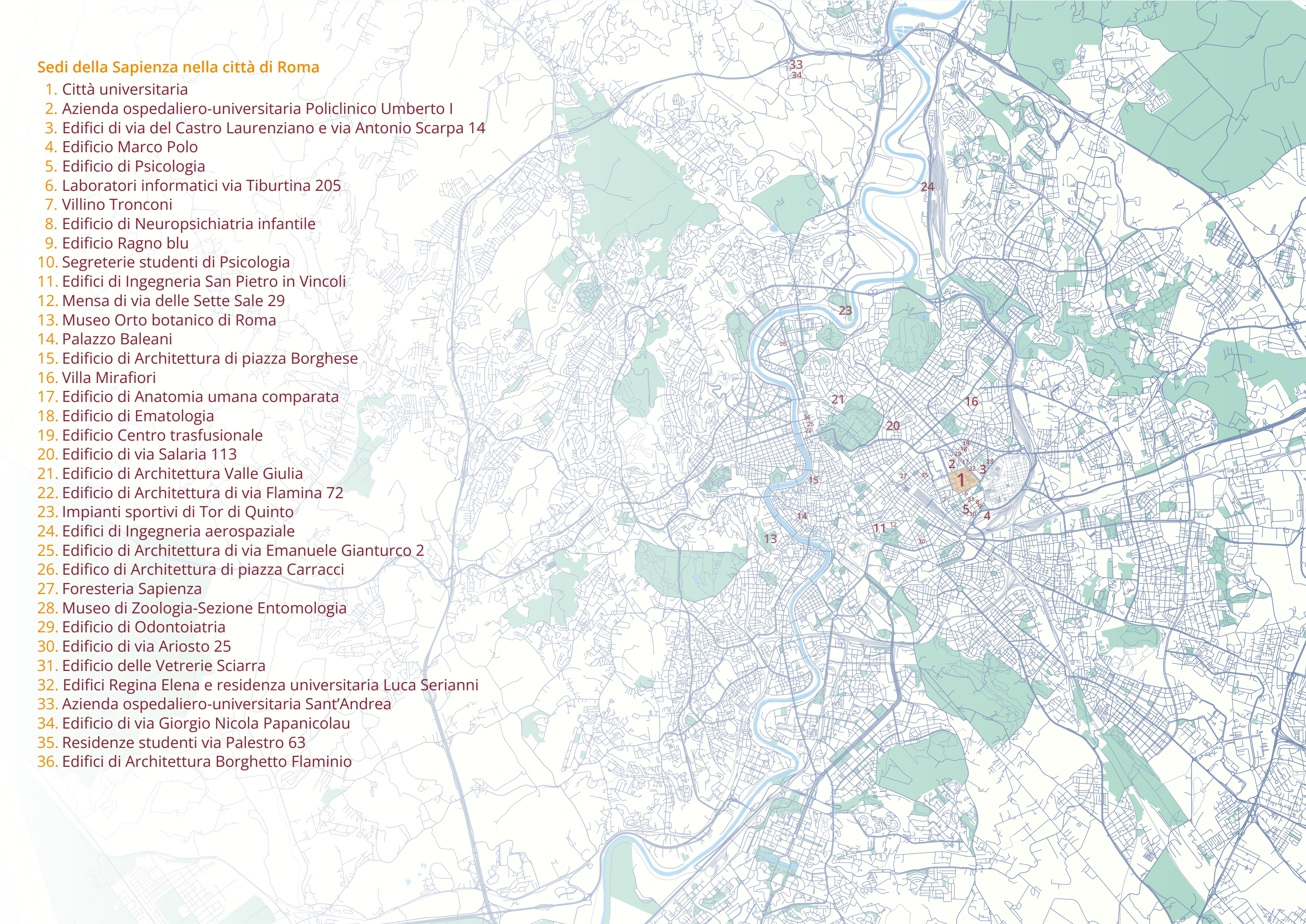


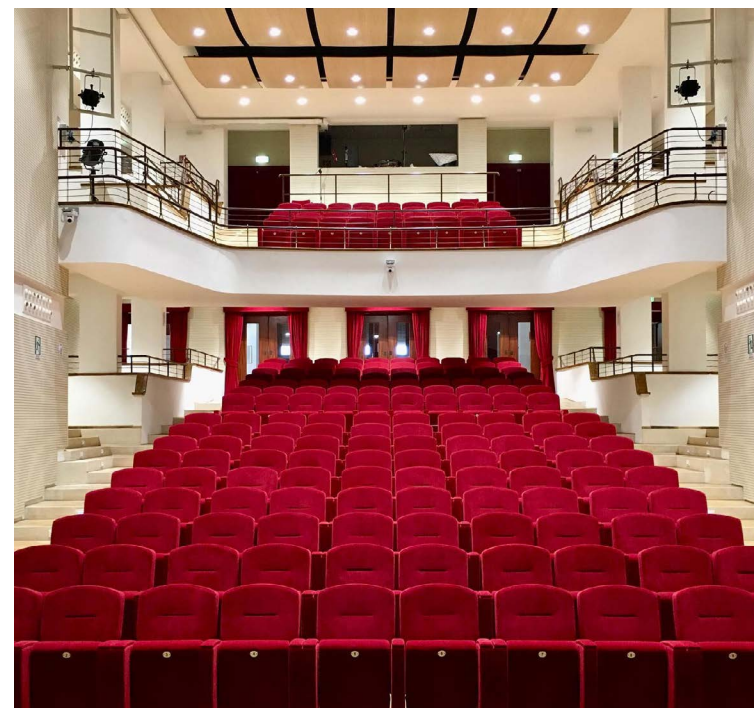
Conta su un **capitale umano** docente e tecnico amministrativo di circa **7.000** persone



Sedi della Sapienza nella città di Roma

- 1. Città universitaria
- 2. Azienda ospedaliero-universitaria Policlinico Umberto I
- 3. Edifici di via del Castro Laurenziano e via Antonio Scarpa 14
- 4. Edificio Marco Polo
- 5. Edificio di Psicologia
- 6. Laboratori informatici via Tiburtina 205
- 7. Villino Tronconi
- 8. Edificio di Neuropsichiatria infantile
- 9. Edificio Ragno blu
- 10. Segreterie studenti di Psicologia
- 11. Edifici di Ingegneria San Pietro in Vincoli
- 12. Mensa di via delle Sette Sale 29
- 13. Museo Orto botanico di Roma
- 14. Palazzo Baleani
- 15. Edificio di Architettura di piazza Borghese
- 16. Villa Mirafiori
- 17. Edificio di Anatomia umana comparata
- 18. Edificio di Ematologia
- 19. Edificio Centro trasfusionale
- 20. Edificio di via Salaria 113
- 21. Edificio di Architettura Valle Giulia
- 22. Edificio di Architettura di via Flaminia 72
- 23. Impianti sportivi di Tor di Quinto
- 24. Edifici di Ingegneria aerospaziale
- 25. Edificio di Architettura di via Emanuele Gianturco 2
- 26. Edificio di Architettura di piazza Carracci
- 27. Foresteria Sapienza
- 28. Museo di Zoologia-Sezione Entomologia
- 29. Edificio di Odontoiatria
- 30. Edificio di via Ariosto 25
- 31. Edificio delle Vetrerie Sciarra
- 32. Edifici Regina Elena e residenza universitaria Luca Serianni
- 33. Azienda ospedaliero-universitaria Sant'Andrea
- 34. Edificio di via Giorgio Nicola Papanicolau
- 35. Residenze studenti via Palestro 63
- 36. Edifici di Architettura Borghetto Flaminio





4. L'analisi del contesto

La nuova analisi del contesto è stata condotta con riferimento alla situazione attuale attraverso una lettura integrata dei dati e della documentazione prodotta (riesami del sistema di governo, relazioni sulla performance, relazioni del Nucleo di valutazione e del Team Qualità), nonché dei principali indicatori di sistema sia interni che messi a disposizione dal MUR, e degli esiti del monitoraggio del Piano strategico e dei documenti di pianificazione e programmazione delle strutture. Il lavoro si è basato su un approccio analitico e orientato all'impatto, volto a individuare i fattori che condizionano le capacità dell'Ateneo di perseguire gli Obiettivi di Valore Pubblico e le missioni istituzionali. Sulla base di tali elementi, si è proceduto ad aggiornare l'analisi SWOT, che rappresenta quindi una sintesi ragionata degli elementi più significativi emersi da questo processo.



4.1 Analisi integrata del contesto: le SWOT dipartimentali

Nell'ottica di una pianificazione integrata, in fase di aggiornamento del Piano strategico di Ateneo si è voluto tenere conto anche delle analisi SWOT elaborate dai dipartimenti nei propri Piani strategici 2023-2025. Questo passaggio, volto a valutare la coerenza tra gli strumenti di programmazione di Ateneo e quelli delle strutture dipartimentali, consente di verificare l'unitarietà del sistema di governo in una logica di riesame. Si è quindi proceduto ad una ricognizione sistematica del contenuto delle SWOT

dipartimentali attraverso una metodologia di sintesi testuale basata sull'analisi delle occorrenze ricorrenti. Tale approccio ha permesso di identificare i temi trasversali maggiormente percepiti dalle strutture come punti di forza, debolezza, opportunità e minacce, anche mediante una rappresentazione sintetica e aggregata. L'analisi complessiva, sintetizzata nelle text clouds riportate più avanti, ha confermato una forte convergenza tra le percezioni dei dipartimenti e quelle rilevate a livello di Ateneo. L'individuazione di queste evidenze ha consentito una revisione partecipata del Piano strategico maggiormente aderente alle esigenze concrete delle Strutture. Le risultanze dell'analisi dipartimentale sono state quindi utilizzate per validare e aggiornare i contenuti della SWOT di Ateneo, individuare temi strategici trasversali emergenti, orientare la ridefinizione degli Obiettivi di Valore Pubblico e delle linee di intervento.



Punti di forza

Tra i **punti di forza** emerge la centralità del capitale umano, della qualità della ricerca e della didattica, della capacità di generare risultati in tutte le missioni istituzionali e dell'ampiezza delle reti di collaborazione scientifica. Tali elementi rafforzano l'immagine di un Ateneo solido e multidisciplinare.



- Elevata competenza e qualificazione dei docenti, e del personale tecnico amministrativo.
- Chiarezza del contributo che la struttura può offrire: ricerca, attività didattica, terza missione.
- Elevata qualità dei risultati ottenuti in ciascuno di questi campi.
- Forte coinvolgimento delle strutture e dei docenti che ne fanno parte in network funzionali allo svolgimento delle proprie missioni e al raggiungimento dei propri obiettivi.

Opportunità

In merito alle **opportunità**, i dipartimenti riconoscono un contesto favorevole in termini di accesso a finanziamenti competitivi, l'ampliamento delle reti di collaborazione, nazionali ed europee, orientate alla ricerca, all'internazionalizzazione e alla sostenibilità. Tali elementi si allineano direttamente alle leve strategiche individuate dall'Ateneo.



- Opportunità di finanziamento, legate alla partecipazione a bandi competitivi.
- Opportunità di networking e crescita, che poggiano anche sulla reputazione dell'Ateneo, attraverso il rafforzamento delle partnership internazionali e delle reti interdipartimentali, le reti interuniversitarie (nazionali ed internazionali), e le reti con gli stakeholder esterni, capaci di favorire innovazione e sviluppo di nuove aree di azione. Forte coinvolgimento delle strutture e dei docenti che ne fanno parte
- Opportunità legate al contesto istituzionale, che vede la possibilità per i dipartimenti di crescere attraverso il proprio posizionamento e quello dell'Ateneo, alimentando i rapporti con il territorio e con gli enti pubblici e privati che lo abitano.
- in network funzionali allo svolgimento delle proprie missioni e al raggiungimento dei propri obiettivi.

Punti di debolezza

Con riferimento ai **punti di debolezza**, i dipartimenti individuano una criticità diffusa nelle risorse umane di supporto e nelle infrastrutture (spazi, laboratori, attrezzature), fattori percepiti come limitanti rispetto alla complessità delle attività dipartimentali. Emerge anche l'aspetto dimensionale dell'Ateneo, che richiede continui interventi di coordinamento, digitalizzazione e semplificazione.



- Risorse umane e funzionali, con particolare riferimento al personale amministrativo, con indicazione di una percezione diffusa di sottodimensionamento del personale in funzione di supporto e sostegno alle molteplici attività Dipartimentali.
- Carenza di infrastrutture (spazi, laboratori e strumenti di ricerca) e logistica, potenzialmente capaci di rallentare le attività delle strutture e ridurre le ambizioni.
- Elementi di debolezza di natura quantitativa, come suggerito dal fatto che le parole "dimensioni" e "quantità" vengono spesso associate agli aggettivi "limitato" e "ridotto". Ciò è evidentemente legato alla difficoltà di coniugare le grandi dimensioni di Sapienza e i suoi ambiziosi obiettivi con una appropriata disponibilità di risorse umane (soprattutto personale tecnico amministrativo) e infrastrutturali (spazi e strumenti).

Minacce

Per quanto riguarda le **minacce**, viene percepito il rischio di una contrazione delle risorse, un aumento dei carichi amministrativi, le incertezze del quadro normativo e la crescente competizione tra atenei. Si tratta di elementi coerenti con quelli identificati dall'analisi di Ateneo e che confermano la necessità di azioni strutturate di Governance, semplificazione e supporto alle strutture.



- Minacce sul piano delle risorse economiche. Nel descrivere le principali aree di possibile vulnerabilità, i dipartimenti usano infatti con maggiore frequenza parole come "risorse" e "finanziamento". Elevato è anche l'utilizzo di parole come "cambiamento" ed "esterno", che suggeriscono una percezione di rischio legato alla possibile instabilità del sistema di finanziamento universitario.
- Minacce legate alle complessità normative/regolamentari. L'elevata frequenza nell'utilizzo di parole come "normativo" e "burocratico/burocrazia" mostrano che le complessità normative e regolamentari, insieme ai carichi amministrativi, sono percepite come vulnerabilità significative.
- Minacce legate alla possibile riduzione del personale.
- La parola "personale" è spesso citata tra le minacce, confermando quanto già rilevato nell'area dei Punti di debolezza.
- Concorrenza e competitività riflettono la preoccupazione per una eccessiva attenzione al tema dei posizionamenti e dei ranking rispetto ad altri enti/strutture, che talvolta, invece di favorire, potrebbe ostacolare lo svolgimento delle missioni istituzionali dei dipartimenti.

4.2 L'analisi SWOT di Ateneo

L'analisi SWOT, che ha riguardato i dipartimenti, rappresenta un elemento essenziale per la complessiva analisi SWOT di Ateneo presentata di seguito.

Punti di forza

Strengths

Sapienza è per dimensioni il più grande Ateneo in Europa; questo aspetto rappresenta un punto di forza pur nelle sue complessità organizzative, gestionali e comunicative che il fattore dimensionale comporta.

L'analisi del contesto evidenzia una complessiva solidità strutturale di Sapienza, che, oltre che sulla qualità del capitale umano, può contare su un'offerta formativa ampia, interdisciplinare, multidisciplinare e riconosciuta a livello nazionale e internazionale e un'attività di ricerca di altissimo livello. Uno sguardo retrospettivo conferma la capacità di resilienza dell'Ateneo ai cambiamenti del contesto esterno, anche trasformando minacce impreviste in opportunità di crescita. In particolare, l'emergenza sanitaria ha indotto un'accelerazione dei processi di digitalizzazione che, accompagnata a una progressiva riorganizzazione interna, ha innescato un importante processo di innovazione.

Lo svolgimento delle missioni istituzionali è supportato da una solida ed estesa rete di servizi, da un sistema di Assicurazione della Qualità maturo e allineato al modello AVA3, e da un'ampia rete di infrastrutture culturali e scientifiche (biblioteche, musei, sedi storiche) che, unitamente alla partecipazione attiva a reti internazionali, rafforza la capacità di attrazione e il posizionamento di Sapienza. Una crescente attenzione alle politiche di inclusione, di equità di genere e di sostenibilità economica, sociale e ambientale, caratterizza l'identità istituzionale dell'Ateneo.



Punti di debolezza

Weakness

Le principali aree da migliorare emerse dall'analisi del contesto riguardano:

- i. la digitalizzazione dei processi che, essendo in corso di completamento, ancora non consente una piena ed efficiente integrazione dei dati e dei processi;
- ii. la limitata disponibilità di residenze, la persistente irregolarità delle carriere degli studenti in alcuni corsi e una mobilità internazionale in uscita (CFU all'estero) da valorizzare ulteriormente, che si accompagna ad una attrattività internazionale che presenta margini di progresso;
- iii. il ridotto turn over e l'età media elevata del personale, che costituiscono elementi di attenzione, insieme all'aggiornamento di infrastrutture e attrezzature, oggetto di una progettualità già in corso di avanzato svolgimento, ma ancora da completare. Inoltre, anche se le politiche di genere realizzate finora hanno prodotto risultati decisamente apprezzabili, l'Ateneo ritiene necessario continuare a prestare attenzione al superamento dei divari ancora oggi esistenti.



Opportunità

Opportunities



L'analisi di contesto ha individuato un ampio quadro di fattori di sviluppo, a partire dallo scenario, nazionale ed internazionale, in cui si muovono le università.

È un contesto che sta offrendo numerose opportunità di consolidare relazioni con istituzioni, enti e organismi scientifici e culturali, oltre che di accedere a finanziamenti nazionali ed europei. Anche la crescente attenzione ai temi della sostenibilità, dell'integrazione, della parità di genere e dei diritti consente di realizzare numerose attività a sfondo sociale, consolidando l'identità di Università inclusiva e la presenza nel territorio. Al tempo stesso, il processo di trasformazione digitale, accompagnato dallo sviluppo dell'intelligenza artificiale, può dare ulteriore impulso all'efficientamento delle attività istituzionali (didattica, ricerca, terza e quarta missione/impatto sociale, gestione amministrativa). Altra importante opportunità è rappresentata dall'ampio patrimonio di Sapienza, composto da sedi di prestigio, infrastrutture sportive e culturali, la cui valorizzazione consente una maggiore integrazione dell'Ateneo con il tessuto urbano e il territorio, che può essere ulteriormente potenziata anche grazie alla presenza dei policlinici universitari, allo sviluppo delle sedi decentrate (Poli di Latina e di Rieti) e all'ampliamento delle residenze universitarie (attrattività nazionale e internazionale).

Il recente riassetto organizzativo, inoltre, ha aperto la strada per l'adozione di modelli più flessibili che, in sinergia con una politica di formazione mirata ai nuovi profili professionali, consentirà un recupero di efficienza anche attraverso la sperimentazione di nuove modalità di lavoro.



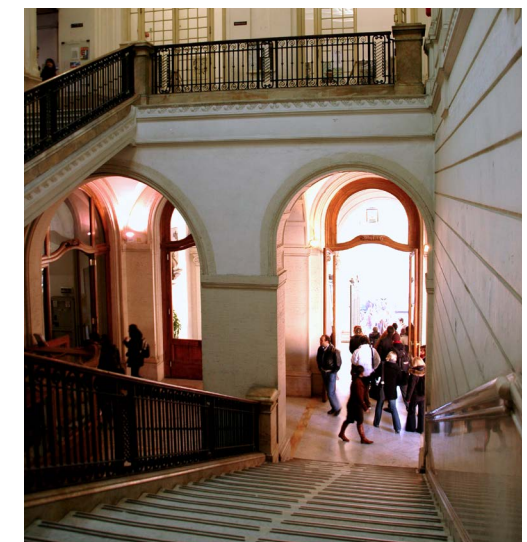
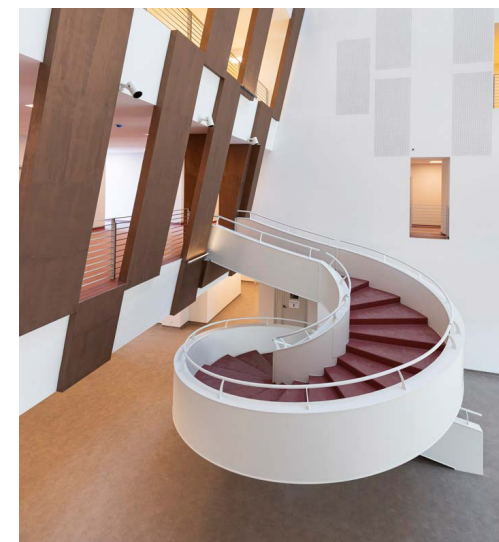
Minacce

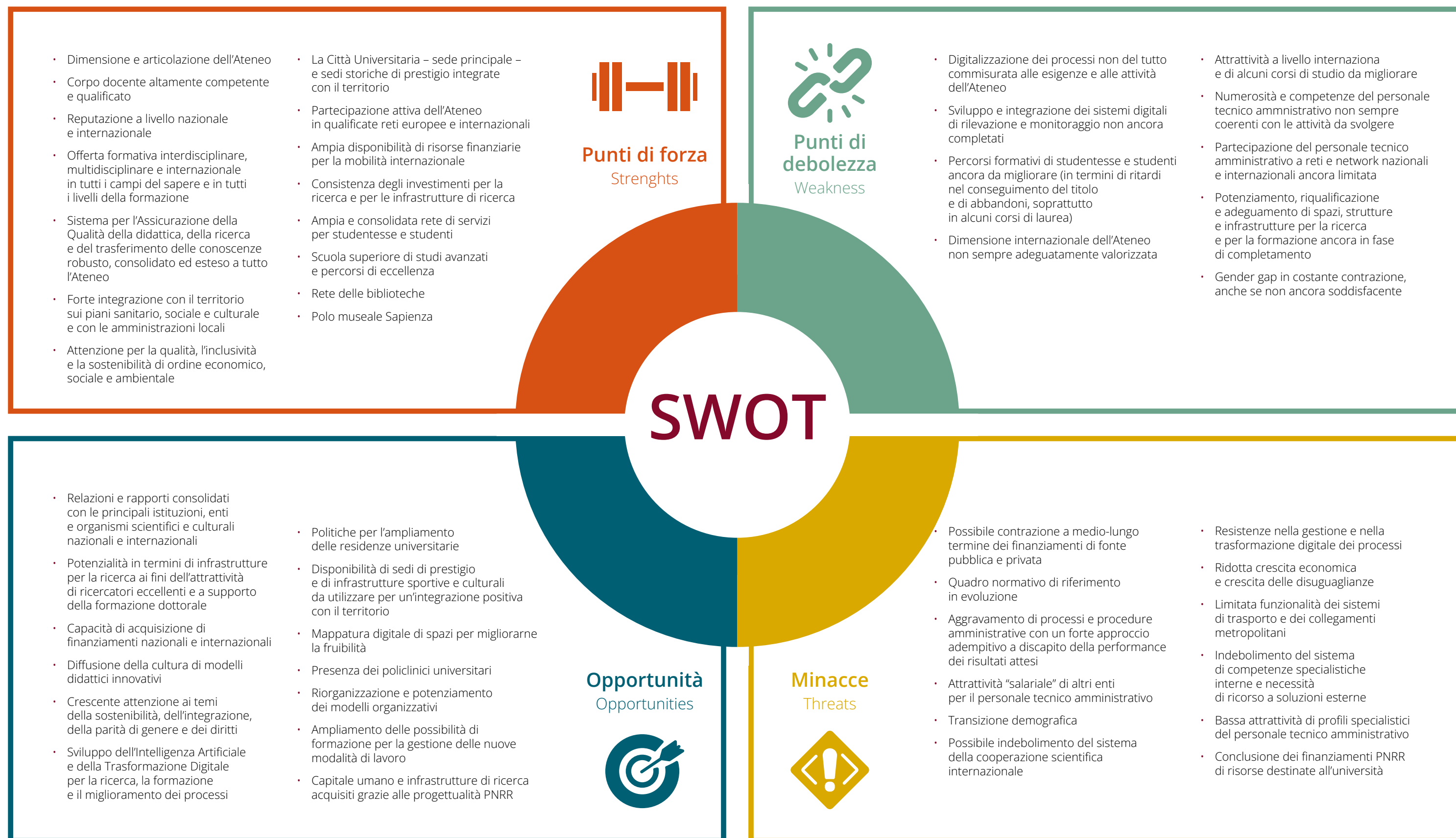
Threats

Le minacce individuate dall'analisi di contesto riguardano fattori esterni e di sistema che vedono nell'incertezza dei finanziamenti pubblici e nell'evoluzione non sempre coerente del quadro normativo

i principali rischi da affrontare. In particolare, nel corso del tempo si è assistito a un'evoluzione normativa che investe anche gli atenei in **quanto** Pubbliche Amministrazioni, senza tenere in conto le specificità del sistema universitario

A tali elementi di sfondo si aggiungono altri fattori, quali la crescente competizione nazionale e internazionale, le transizioni demografica, tecnologica e ecologica, la potenziale debolezza delle reti di cooperazione scientifica internazionale e le criticità infrastrutturali del contesto urbano (in termini di trasporti e collegamenti) che possono limitare l'attrattività dell'Ateneo. Altro elemento emergente è la bassa attrattività di profili specialistici del personale tecnico amministrativo, indispensabili per il governo dei processi di innovazione in atto. Infine, l'interruzione dei finanziamenti PNRR può rappresentare un elemento di rischio da tenere in considerazione.











5. Gli ambiti strategici

Nel corso degli ultimi anni, a fronte di un sempre più significativo impatto della transizione demografica, si è assistito a una stratificazione normativa, non sempre completamente coerente, che ha interessato le pubbliche amministrazioni e coinvolto anche l'università e il mondo della ricerca. Il quadro normativo che si sta progressivamente delineando presenta tuttavia interessanti aspetti evolutivi in termini di cambiamento nei rapporti con cittadini e imprese, ma anche nelle logiche di funzionamento interno delle amministrazioni. In particolare, gli ambiti relativi al Ciclo della performance e alla normativa in materia di prevenzione della corruzione e di obblighi di trasparenza, sono diretti al **perseguimento di valore pubblico** in quanto traguardo finale dell'azione amministrativa e, per le università, di quella accademica. In questo scenario, la sfida che ogni singola istituzione è chiamata ad affrontare riguarda la capacità di impostare una pianificazione strategica che realizzi un circolo gestionale virtuoso, capace di autoalimentarsi. Le linee di sviluppo di Sapienza delineano il percorso strategico del sessennio di riferimento del Piano individuando quattro ambiti che declinano la missione istituzionale dell'Ateneo in chiave, di creazione di **valore pubblico**, da realizzare mediante specifici **strumenti** operativi di lungo termine e **risorse**, interagendo con la **comunità** accademica, la **società civile** e il **territorio**, all'insegna di riconosciuti valori di **responsabilità sociale**.

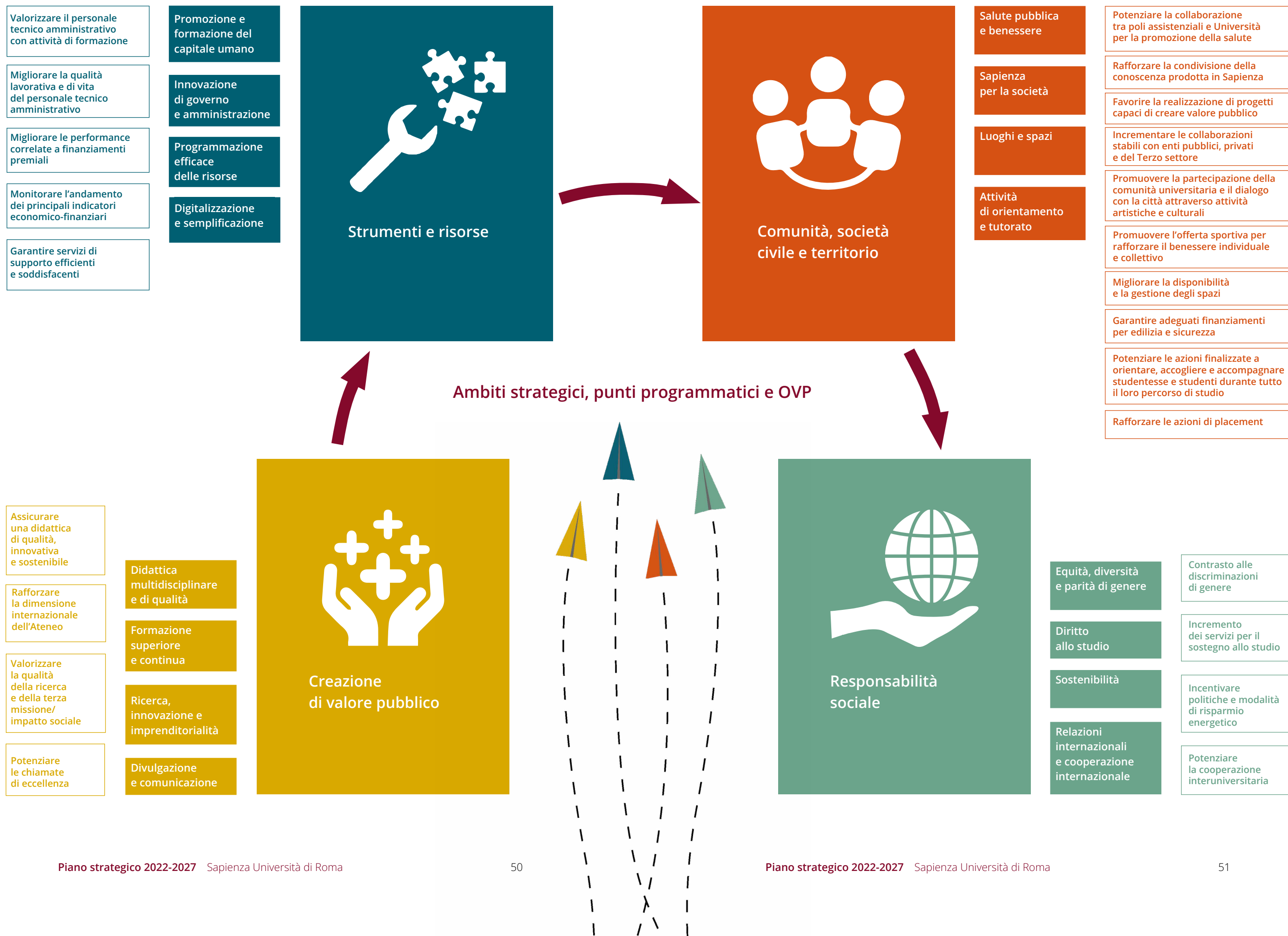


Questi ambiti definiscono una mappa all'interno della quale individuare punti programmatici, a loro volta declinabili in Obiettivi di Valore Pubblico (OVP) dell'Ateneo e sviluppati in coerenza con la missione, i valori e la visione di Sapienza, ma anche con la dinamica del contesto nazionale e internazionale.

Questi elementi contribuiscono, insieme ad altri soggetti pubblici e privati, all'incremento del benessere (economico, sociale, ambientale, culturale) della Collettività di riferimento utilizzando al meglio le risorse tangibili (finanziarie, tecnologiche ecc.) e intangibili (capacità organizzativa, rete di relazioni interne ed esterne, capacità di lettura del territorio e di produzione di risposte adeguate, sostenibilità ambientale delle scelte, capacità di riduzione dei rischi reputazionali dovuti a insufficiente trasparenza o a fenomeni corruttivi).

Per ciascuno di questi ambiti, e per ciascun punto programmatico, il Piano individua quindi Obiettivi di Valore Pubblico, corredati da indicatori e target finali che consentiranno il monitoraggio e la valutazione complessiva del Piano al termine dell'orizzonte di programmazione.







Creazione di valore pubblico

Ambiti strategici,
punti programmatici e OVP



5.1 Creazione di valore pubblico

L'Università genera valore pubblico quando riesce a migliorare il livello di benessere economico, sociale, ambientale, organizzativo, culturale e sanitario dei suoi stakeholder. In termini concreti, se l'Ateneo genera valore pubblico attraverso il perseguimento delle sue missioni istituzionali fondamentali, è la **qualità di tutte le performance** realizzate nel perseguimento di queste missioni a rappresentare lo strumento principale della sua azione a favore della creazione di quel valore. Sapienza – Ateneo generalista – sente oggi più che mai la responsabilità di contribuire a questa azione con didattica, formazione e ricerca di eccellenza, e con diffusa e approfondita valorizzazione della conoscenza, all'interno dello spazio generato dalla condivisione dei valori, e dalla conciliazione dell'eccellenza con l'inclusione².

² Per gli indicatori di monitoraggio consultare l'Allegato.

Didattica multidisciplinare e di qualità

Studentesse e studenti sono al centro del sistema Sapienza, e la formazione universitaria deve essere volta a renderli cittadine e cittadini consapevoli attraverso una didattica multidisciplinare progettata per loro e con loro. L'impegno di Sapienza per i prossimi anni è continuare ad assicurare una didattica di qualità quale strumento fondamentale per combattere disuguaglianze e ingiustizie.

Sapienza vuole perseguire questo obiettivo attraverso la progettazione di corsi di studio nuovi e coerenti con i bisogni del mercato del lavoro, il monitoraggio e la revisione dei corsi già attivi, la definizione di percorsi multidisciplinari flessibili e innovativi, da realizzare attraverso un confronto costante e sempre più proficuo con stakeholder esterni e interni.

La **riprogettazione didattica** mira a valorizzare l'offerta formativa dell'Ateneo attraverso l'adeguamento dei corsi di studio alle recenti novità normative (come i decreti delle classi), l'attenzione costante all'**internazionalizzazione**, anche in termini di promozione di specifiche opportunità formative, l'incentivazione della **mobilità**

studentesca e di quella dei docenti, e lo sviluppo delle competenze linguistiche, anche valorizzando le attività del Centro linguistico di Ateneo.

Il corpo studentesco viene attivamente supportato durante **l'intero percorso di formazione**, dalla scelta degli studi universitari (orientamento), al sostegno nell'arco della carriera (tutorato) e fino all'inserimento nel mercato del lavoro (placement), anche attraverso il crescente utilizzo di strumenti digitali e l'interazione tra Sapienza e le imprese.

L'Ateneo continua a promuovere anche la **qualità del personale docente**, garantendo tanto una selezione oggetto di costante ed efficace monitoraggio interno, quanto la necessaria formazione, realizzata a tutti i livelli e in

tutte le forme e modalità, sia all'ingresso nell'Ateneo (iniziale) che durante tutta l'esperienza di insegnamento (permanente). A tal fine, l'Ateneo promuove iniziative di formazione, crescita e aggiornamento scientifico, metodologico e delle competenze didattiche del personale docente attraverso il **QuID** e mediante il Centro di Ricerca e Servizi Multidisciplinare "Teaching and Learning Center Sapienza (TLC-S)". Complessivamente, la cornice di riferimento dell'intera azione è il **Sistema di Assicurazione Qualità (AQ)** dell'Ateneo, che viene aggiornato costantemente recependo sia i cambiamenti normativi, sia l'evoluzione delle esigenze dell'Ateneo, per garantire l'efficacia e l'efficienza dei processi formativi, delle attività di ricerca



scientifica e di terza missione, e della gestione delle risorse. Data la complessità organizzativa di Sapienza, il sistema di AQ è strutturato in modo articolato e capillare, per raggiungere l'intera Comunità. Particolare attenzione viene prestata al monitoraggio dell'andamento e dell'efficacia dei Corsi di studio, con le necessarie azioni di miglioramento.



Formazione superiore e continua

L'offerta post lauream di Sapienza costituisce un asse strategico per consolidare il legame tra Università e sistema socio-economico, promuovendo la diffusione di conoscenza avanzata e la crescita di competenze ad alto impatto. In tale prospettiva, la formazione superiore e continua viene potenziata attraverso il rafforzamento dei **percorsi di dottorato**, in tutte le loro articolazioni più innovative – industriali, internazionali, interdisciplinari e transdisciplinari – e mediante un ascolto sistematico delle opinioni dei dottorandi, implementato in coerenza con il modello AVA3. Parallelamente, si intende consolidare la formazione superiore sia attraverso il consolidamento della **Scuola superiore di studi avanzati** (Ssas) come laboratorio di eccellenza interdisciplinare per la formazione, sia sviluppando l'offerta di **corsi post lauream** (master) e proseguendo nell'attività di **formazione degli insegnanti**, accrescendo il già stretto rapporto esistente con il territorio e l'ambito dell'istruzione secondaria. Sul fronte della formazione pre-universitaria, Sapienza intende farsi parte attiva nei confronti

dei nuovi percorsi di formazione della classe docente della scuola mettendo a disposizione l'ampio bagaglio di competenze ed esperienze in tutte le articolazioni dell'istruzione. Per proseguire in questo percorso, l'Ateneo opera con il Centro di Ricerca e Servizi Multidisciplinare "Teaching and Learning Center Sapienza (TLC-S)" con lo scopo di promuovere iniziative di formazione del personale docente e dei dirigenti scolastici di ogni ordine e grado di scuola.



Ricerca, innovazione e imprenditorialità

Sapienza promuove e persegue l'**eccellenza** in ogni aspetto della ricerca, puntando all'innovazione, alla valorizzazione, al trasferimento tecnologico e al sostegno dell'imprenditorialità, con l'obiettivo finale di generare valore pubblico e benefici economici, sociali e tecnologici, anche cogliendo le opportunità offerte dal contesto nazionale e internazionale. La ricerca è la base sulla quale l'Ateneo costruisce

nuove conoscenze, tecnologie e soluzioni operative rispondenti ai bisogni delle comunità, mirate ad affrontare sfide concrete che spaziano dalla salute pubblica alla sostenibilità ambientale, dall'istruzione all'inclusione sociale. Sapienza intende proseguire con convinzione nella realizzazione di azioni mirate ad assicurare una ricerca **etica, sicura, responsabile e sostenibile**, gestendo i rischi connessi allo sviluppo di tecnologie abilitanti e duali, e dell'intelligenza artificiale. I finanziamenti del PNRR e del Piano Nazionale Complementare hanno rappresentato una opportunità unica di sviluppo, fungendo da volano per l'intera filiera della ricerca, sostenendo quella di base e applicata, favorendo l'**interdisciplinarietà e l'intersettorialità** e promuovendo il trasferimento dei risultati verso il tessuto produttivo e la società. Le risorse ottenute hanno anche portato ad un miglioramento dell'attrattività di Sapienza verso i ricercatori migliori e più promettenti, anche conseguente al miglioramento della reputazione scientifica a livello nazionale ed internazionale. Tuttavia, il PNRR ha costituito anche una minaccia per il sistema della ricerca, perché ha rappresentato un elemento di distrazione dalle opportunità di natura strutturale

offerte dai finanziamenti legati alla programmazione europea. L'Ateneo intende potenziare la **partecipazione ai bandi** e alle iniziative nazionali e internazionali, per incrementare la capacità di attrazione dei fondi, necessari anche a sostenere e dare continuità agli investimenti in capitale umano e in infrastrutture di ricerca realizzati con il PNRR. L'Ateneo continuerà anche a sostenere e rafforzare azioni di coordinamento tra Sapienza e le altre università del Lazio, gli enti di ricerca, le associazioni imprenditoriali e le imprese, promuovendo la partecipazione alle grandi **reti europee** di infrastrutture di ricerca, in continuità con quanto realizzato con il PNRR. Sarà potenziata l'azione del gruppo di lavoro "Governance Ricerca", che svolge un ruolo di raccordo,

coordinamento e monitoraggio delle attività e delle strategie, raccordandosi con gli ambiti di terza missione, didattica e internazionalizzazione.

La **valorizzazione di ricercatrici e ricercatori** sarà perseguita offrendo eque opportunità, attraverso la definizione di chiari criteri di valutazione ex-post e di premialità per i risultati ottenuti e l'impegno profuso. Nell'intento di rafforzare la propria leadership scientifica in Europa, Sapienza proseguirà anche nel potenziamento di una strategia volta ad attrarre i migliori e più promettenti ricercatori internazionali e a supportare il rientro di giovani ricercatori di nazionalità italiana, anche attraverso il monitoraggio dei percorsi dottorali e della produttività scientifica dei dottorandi.



Il PNRR lascia in eredità anche una rafforzata organizzazione e razionalizzazione degli uffici amministrativi dell'Ateneo, che si è strutturato in modo più robusto per gestire efficacemente tutte le attività necessarie all'acquisizione dei finanziamenti, incluso il supporto ai dipartimenti, la rendicontazione, il monitoraggio, e la gestione dei cosiddetti Bandi a Cascata. Sapienza intende potenziare ulteriormente il sostegno amministrativo attraverso un'articolata offerta di **servizi di supporto** alla progettazione e alla rendicontazione, nonché di iniziative informative e formative, capaci di stimolare la nascita di collaborazioni interdisciplinari e di facilitare l'accesso ai finanziamenti competitivi, in particolare quelli europei.

Politiche di investimento

mirate continueranno ad essere indirizzate allo sviluppo dell'Infrastruttura di Ricerca Sapienza (**Sapienza Research Infrastructure** – SRI), costituita da laboratori di ricerca dipartimentali, laboratori multidisciplinari interdipartimentali, infrastrutture di ricerca e attrezzature scientifiche acquisite grazie a finanziamenti PNRR, regionali ed europei, garantendo **spazi e strumenti** adeguati per una ricerca di frontiera e collaborativa. Azioni mirate saranno dedicate a migliorare la gestione, l'organizzazione, il monitoraggio e il supporto all'operatività di SRI. La digitalizzazione e l'integrazione di strumenti digitali contribuiranno sempre più alla gestione dei progetti e all'utilizzo di archivi digitali per la ricerca e per il monitoraggio e la valutazione della qualità della ricerca.



L'Ateneo è fortemente impegnato nelle attività di **valorizzazione dei risultati della ricerca** e di **trasferimento tecnologico**, anche favorendo l'avvio e lo sviluppo di iniziative di imprenditorialità accademica innovativa, nella forma di Spin off e Start up. Diverse componenti dell'Ateneo operano in maniera sinergica per il perseguimento di questa finalità: la Governance, l'Ufficio TTO (Technology Transfer Office) e i relativi settori dell'Amministrazione Centrale, il Sapienza Innovation & Entrepreneurship Hub – SIEH, il Centro di Ricerca e Servizi dell'Ateneo specificamente dedicato a supportare l'innovazione e lo sviluppo dell'imprenditorialità accademica, cui aderiscono 20 dipartimenti. Il TTO esercita, e continuerà ad esercitare, alcune funzioni strategiche, come attività di formazione nel campo della cultura imprenditoriale, supporto per la costituzione e lo sviluppo delle start up Sapienza

e protezione della proprietà intellettuale e valorizzazione dei brevetti. Il SIEH vedrà invece un progressivo rafforzamento delle azioni svolte per facilitare tutte le fasi del processo innovativo: diffusione della cultura imprenditoriale, scouting di idee imprenditoriali innovative, fab lab e prototipazione, avviamento e incubazione d'impresa, servizi a spin off e start up (coworking, consulenza amministrativa e gestionale, networking, etc.), fundraising, go-to-market e accelerazione d'impresa. Per favorire l'azione di Trasferimento Tecnologico, l'Ateneo e il SIEH mirano ad ampliare e consolidare le esistenti **relazioni di collaborazione** con le principali istituzioni, imprese e organizzazioni che operano nel campo dell'innovazione e dell'imprenditorialità, come ad esempio Rome Technopole, Cassa Depositi e Prestiti Venture Capital, Invitalia, Lazio Innova, Dock StartLab, Eni Joule, Consorzio Elis,



ROAD Rome Advanced District, diversi Venture Capital (Mito, Scientifica, Pariter, Eureka ed altri), nonché iniziative come Startcup Lazio e PNI Cube. Va sottolineato anche l'impegno dell'Ateneo a continuare a finanziare direttamente, attraverso il Bando per l'Imprenditorialità accademica innovativa, i migliori progetti presentati dai team imprenditoriali che hanno avviato un percorso per diventare **spin off** o **start up** Sapienza. Queste ultime realtà giocano un ruolo attivo nel sistema, anche partecipando ad un Tavolo di Coordinamento Spin off e Start up con i responsabili di Ateneo (Governance, Amministrazione Centrale, SIEH), dove si attua un confronto continuo e vengono delineate progettualità e linee di azione.



Divulgazione e comunicazione

Lo sviluppo delle linee strategiche dell'Ateneo è veicolato attraverso adeguate politiche di divulgazione e comunicazione. In tale direzione Sapienza intende promuovere nuove e più incisive strategie per la comunicazione, destinate ad alimentare il **dialogo con un pubblico vasto**, oltre che con la comunità di riferimento. Si vuole continuare a stimolare il dibattito e richiamare l'attenzione sui risultati nella ricerca scientifica, nell'innovazione didattica e nella terza missione, favorendo anche l'attrazione di capitale umano e di risorse finanziarie. È in fase di completamento la complessiva ristrutturazione di tutto il sito dell'Ateneo.

La comunicazione – soprattutto alla luce del rapido progresso tecnologico in atto – rappresenta uno strumento formidabile per avvicinare a Sapienza il territorio, le scuole, le imprese, le istituzioni; è elemento cruciale per attrarre **l'attenzione pubblica** sul lavoro accademico, in un'epoca nella quale circolano falsi miti e scarse cognizioni su cosa significhi la scienza e quali benefici essa sia in grado di apportare. Comunicare e divulgare correttamente significa anche offrire ai cittadini la possibilità di operare scelte

consapevoli e democratiche in settori legati alla scienza e alla tecnologia, promuovendo lo sviluppo di un sentimento di **cittadinanza scientifica** in una società che possa fondare la propria competitività e crescita sul sapere, la ricerca e l'innovazione. Al fine di conseguire tali risultati, Sapienza dedica attenzione ai punti di accesso alle informazioni dell'Ateneo (touch points) prevedendo, ad esempio, canali comunicativi differenziati per i diversi **segmenti di utenza** – in particolare attraverso lo sviluppo dei social media e della comunicazione digitale – con contenuti funzionali, facilmente reperibili e tagliati sulle specifiche esigenze. Si vuole incentivare l'uso consapevole delle nuove tecnologie anche attraverso formati innovativi e

capaci di **coinvolgere anche le studentesse e gli studenti**. Infine, è stato ripensato e interpretato uno strumento di comunicazione interna tradizionale quale il magazine di Ateneo, per concepirlo quale house organ capace di offrire informazioni sulle attività e gli obiettivi dell'Ateneo in una veste più aderente alle sensibilità culturali ed estetiche di un pubblico di lettori competenti. Nel progetto di ristrutturazione del sito di ateneo, è prevista una specifica sezione per una fruizione multimediale dei contenuti del magazine.





Strumenti e risorse

Ambiti strategici,
punti programmatici e OVP

Promozione
e formazione
del capitale umano

Valorizzare il personale
tecnico amministrativo
e con attività di formazione

Innovazione
di governo
e amministrazione

Migliorare la qualità
lavorativa e di vita
del personale tecnico
amministrativo

Programmazione
efficace
delle risorse

Migliorare le performance
correlate a finanziamenti
premiali

Digitalizzazione
e semplificazione

Monitorare l'andamento
dei principali indicatori
economico-finanziari

Garantire servizi di supporto
efficienti e soddisfacenti

5.2 Strumenti e risorse

Per migliorare le proprie performance occorre disporre di risorse e strumenti operativi efficaci ed efficienti che permettano di svolgere in modo adeguato tutte le attività istituzionali e amministrative. Una costante attenzione alla qualità e alla salute delle proprie risorse (umane, economiche, informative, strumentali) è condizione fondamentale per creare valore pubblico³.

³ Per gli indicatori di monitoraggio consultare l'Allegato.



Promozione e formazione del capitale umano: adeguatezza dei profili

Sapienza può contare su un capitale umano caratterizzato da elevati livelli di competenza e professionalità, con un'articolazione interna e una specializzazione coerenti con la dimensione, il peso istituzionale e il prestigio di un Ateneo complesso. È un capitale che va valorizzato e alimentato investendo nel reclutamento di qualità di nuove risorse e nella formazione del personale. Quest'ultimo deve accrescere e ampliare saperi e competenze trasversali, al fine di gestire con crescente efficacia ed efficienza le proprie attività in un clima dinamico, stimolante e innovativo. Su questo fronte, si attuano **politiche di reclutamento** del personale tecnico, amministrativo che si focalizzano sulle competenze, le conoscenze, e le capacità tecniche e comportamentali necessarie per garantire un'efficace copertura dei ruoli, oltre che per rappresentare una leva strategica nel perseguimento dell'innovazione, della digitalizzazione dei processi, e del rafforzamento della capacità amministrativa. Il reclutamento del personale docente viene potenziato anche attraverso

strumenti di eccellenza, come le chiamate dirette, in tutte le loro articolazioni. Il confermato ricorso alla premialità nei confronti di facoltà e dipartimenti consentirà di continuare a valorizzare best practice, innovazione, professionalità e affidabilità. Mirate **politiche di formazione** del personale tecnico, amministrativo e sono volte ad ampliare le soft skills (in termini di adattabilità, autonomia, capacità organizzativa e di pianificazione, apprendimento continuativo, capacità comunicativa e gestione delle informazioni, team work e problem solving, etc.), mentre specifici programmi di crescita delle competenze per la formazione digitale – anche per il personale docente – intendono favorire il processo di digitalizzazione già in corso. Si prevede di rafforzare ulteriormente lo sviluppo di competenze avanzate in settori strategici, come l'intelligenza artificiale, promuovendo un approccio interdisciplinare.



Innovazione di governo e amministrazione

Le strutture sociali e istituzionali devono adattarsi alle dinamiche dell'ambiente in cui operano; per questo motivo Sapienza, in ragione della sua complessità, richiede soluzioni organizzative in costante evoluzione in tutti i settori. L'Ateneo mira a assegnare in modo coerente i **compiti** e le **responsabilità** ai diversi livelli di governo, in funzione degli obiettivi da perseguire, dei rapidi cambiamenti del contesto e dei risultati emersi dalle attività di valutazione e di riesame di quanto realizzato in coerenza con il modello **AVA3**.

Il dialogo e la collaborazione tra le diverse strutture e tra le diverse componenti dell'Università sono essenziali per realizzare con successo gli obiettivi istituzionali. Il buon funzionamento del sistema Sapienza richiede che, da un lato sia valorizzato e precisato il ruolo di coordinamento e condivisione attribuito alle **facoltà**, dall'altro sia confermata la centralità dei **dipartimenti** – e, per riflesso, del Collegio dei direttori di dipartimento – quali snodi fondamentali della pianificazione strategica integrata che coinvolge l'intero Ateneo, a supporto della coerenza complessiva del sistema. Sotto questo profilo, un elemento

decisivo è rappresentato dalla valorizzazione del ruolo e della professionalità della **componente amministrativa**. Rientra in tale quadro il riassetto dei processi dell'amministrazione centrale attuato a seguito di un avvicendamento al vertice della direzione generale dell'Ateneo, orientato a un percorso di riallineamento dei processi e al miglioramento dell'efficienza organizzativa. Tale percorso si realizza anche attraverso forme di organizzazione del lavoro che privilegino le sinergie trasversali e l'integrazione di competenze e conoscenze, in un'ottica di servizio a tutta la Comunità accademica. L'impegno dell'Ateneo si indirizza, in particolare, sull'ottimizzazione dell'iter dei procedimenti amministrativi, sul reclutamento mirato di personale tecnico-amministrativo con competenze in aree strategiche, sulla mappatura delle competenze e sulla rilevazione dei fabbisogni formativi, associate al potenziamento della formazione continua del personale e al rafforzamento della comunicazione istituzionale.



Programmazione efficace delle risorse

Una programmazione efficace delle risorse – umane, finanziarie, infrastrutturali – è cruciale per raggiungere alti livelli di performance, ai quali corrispondono livelli più elevati di risorse finanziarie. Ciò richiede di consolidare un circolo virtuoso, nella consapevolezza che l'acquisizione di risorse avviene in un contesto fortemente competitivo (quote premiali del FFO, bandi competitivi europei e nazionali), dove i finanziamenti dipendono da prestazioni e valutazioni di vario tipo, e dalla contribuzione studentesca, che richiede però un'attenzione particolare per contemperare l'esigenza di risorse con la responsabilità sociale dell'Ateneo. La sfida è mantenere la **solidità patrimoniale** migliorando contestualmente gli indicatori connessi alla **distribuzione delle risorse**. Per procedere in questa direzione, il primo passo ha riguardato la sincronizzazione di tutte le programmazioni triennali dei dipartimenti dell'Ateneo, al fine di armonizzare tutte le azioni che Sapienza può realizzare per migliorare le prestazioni complessive correlate con i parametri di ripartizione del FFO.

La revisione, già operata e in progressivo aggiornamento, **del modello per la distribuzione del budget di punti organico** alle strutture favorisce una programmazione efficiente ed efficace, raccordandola direttamente con gli obiettivi di miglioramento qualitativo e quantitativo dell'Ateneo, anche per poter incrementare il portafoglio delle disponibilità assunzionali. A livello di sistema, Sapienza vuole accrescere la responsabilizzazione della Comunità accademica tramite una diffusione capillare dei **principi della valutazione** e della conoscenza del ruolo di dati e indicatori per l'assunzione di decisioni consapevoli. A tale fine, è fondamentale rafforzare i segmenti dell'Amministrazione deputati alla programmazione e alla valutazione delle attività dell'Ateneo, con particolare riguardo alle competenze statistiche e di gestione delle banche-dati.



Digitalizzazione e semplificazione dei processi e integrazione degli applicativi

La digitalizzazione rappresenta un tema strategico per l'innovazione organizzativa e gestionale dell'Ateneo, in coerenza con le politiche nazionali ed europee per la **trasformazione digitale** della Pubblica Amministrazione. Essa costituisce uno strumento essenziale per la semplificazione dei processi, l'efficienza interna, la trasparenza e il miglioramento dei servizi rivolti a studentesse, studenti, personale e comunità esterna.



La mappatura dei processi – effettuata fin dal 2021 e costantemente aggiornata con un GdL rappresentativo di tutte le Aree, nominato formalmente – ha consentito di valutare il grado di digitalizzazione di questi e la semplificazione e reingegnerizzazione in ottica di trasformazione digitale sostenibile. L'evoluzione digitale, associata allo sviluppo dell'Intelligenza Artificiale, promuove, inoltre, nuovi modelli organizzativi più aperti, collaborativi e orientati ai risultati, in grado di valorizzare il patrimonio informativo e sostenere la capacità decisionale tenendo come punto fermo il rispetto della dignità della persona come da GDPR.

Sapienza ha definito una strategia di **trasformazione digitale e ICT**, riportata nel Piano Triennale ICT 2025-2027, fondata su una **visione unitaria dei sistemi informativi** e sulla costante e progressiva integrazione e razionalizzazione delle piattaforme digitali, in coerenza con l'architettura delineata dal Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione. In coerenza con i documenti di pianificazione sopra citati, con particolare riferimento all'ambito digitale, l'Ateneo ha individuato cinque aree di interesse strategico:

- **miglioramento dei servizi offerti al pubblico**, per migliorare l'efficienza, la trasparenza e l'accessibilità ai servizi digitali;
- **interoperabilità e digitalizzazione dei dati**, per consentire la valorizzazione del patrimonio informativo pubblico, affrontare le sfide della data economy, creare servizi digitali e fornire **strumenti data-driven**;
- **evoluzione e aggiornamento delle piattaforme**, per favorire l'evoluzione delle piattaforme dell'Ateneo, che offrono funzionalità fondamentali nella digitalizzazione dei processi e dei servizi dell'Ateneo;
- **evoluzione dell'infrastruttura ICT**, per supportare la riorganizzazione strutturale e gestionale dell'Ateneo;
- **rafforzamento della sicurezza informatica**, per mitigare i “nuovi rischi” portati alla luce dalla migrazione verso il digitale.



In questa prospettiva, l'Ateneo sta progressivamente sviluppando progetti di integrazione applicativa orientati a una **gestione unitaria dei dati**, in particolare nei sistemi informativi dedicati al corpo studentesco, e all'offerta formativa e all'ambito contabile. La Governance della trasformazione digitale è assicurata da una **Cabina di Regia ICT**, che opera in sinergia con le aree amministrative per **tradurre le linee strategiche in azioni concrete**, promuovendo l'allineamento tra innovazione tecnologica e semplificazione per l'efficientamento dell'azione amministrativa. L'obiettivo è il completamento della digitalizzazione dei processi, della gestione del documento nativo digitale, dei fascicoli digitali degli studenti e del personale, l'integrazione della didattica con strumenti digitali innovativi e la promozione di una **visione** dei servizi più agile, trasparente e

responsabile.

Questi interventi concorrono alla realizzazione di un **sistema informativo integrato di Ateneo**, di cui il cruscotto direzionale costituisce il primo nucleo operativo, a supporto delle scelte della Governance e delle aree dirigenziali per il monitoraggio degli indicatori del Piano Strategico e del PIAO, e destinato a una progressiva estensione ad altri ambiti istituzionali.

La **realizzazione di portali tematici** per la ricerca, la terza missione, il placement e l'internazionalizzazione contribuisce infine a **rafforzare l'ecosistema digitale** dell'Ateneo, facilitando l'accesso ai servizi e valorizzando la rete di competenze e di eccellenze accademiche.

L'utilizzo di piattaforme di e-learning e l'integrazione della didattica con strumenti digitali concorreranno in misura crescente alla realizzazione



di una offerta formativa innovativa e di qualità, capace di coniugare le competenze dei docenti con l'utilizzo di strumenti didattici collocati sulla frontiera della conoscenza scientifica e delle possibilità tecnologiche. La regolare erogazione di corsi dedicati alla transizione digitale e all'Intelligenza Artificiale favorirà anche l'ulteriore diffusione della cultura della semplificazione e della digitalizzazione attraverso l'upskilling delle competenze del personale addetto alle diverse attività.





Comunità, società civile e territorio

Ambiti strategici,
punti programmatici e OVP

Salute pubblica
e benessere

Sapienza
per la società

Luoghi
e spazi

Attività
di orientamento
e tutorato

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

Rafforzare la condivisione
della conoscenza prodotta
in Sapienza

Favorire la realizzazione
di progetti capaci di creare
valore pubblico

Incrementare
le collaborazioni stabili
con enti pubblici, privati
e del Terzo settore

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

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

Migliorare la disponibilità
e la gestione degli spazi

Garantire adeguati
finanziamenti per edilizia
e sicurezza

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

Rafforzare le azioni
di placement

5.3 Comunità, società civile e territorio

Nello svolgimento delle proprie attività, l'Università interagisce e si confronta costantemente con la comunità accademica, la società civile e il territorio in cui opera, contribuendo allo sviluppo civile e economico della città e del Paese⁴.

Salute pubblica e benessere

Sapienza esercita i propri compiti istituzionali di didattica e di ricerca nel campo della cura della vita umana, interagendo con un elevato numero di stakeholder e contando su una realtà ricca di competenze nell'area delle scienze della Salute. L'Ateneo intende valorizzare ulteriormente **il ruolo dei policlinici universitari**, per migliorare sia la connessione tra ospedale e territorio, sia la formazione universitaria pre e post-laurea dei futuri medici, oltre che la capacità di **collaborazione transdisciplinare**

tra poli assistenziali e Università attraverso un dialogo formativo che generi ricerca e nuove conoscenze.

L'interazione tra le scuole di specializzazione e gli Enti della relativa rete formativa può essere ulteriormente facilitata con una continua e proattiva comunicazione e collaborazione per ottimizzare il flusso e l'attività formativa degli specializzandi. A livello organizzativo, si vuole agevolare un processo di **armonizzazione per aree di competenza** tra dipartimenti universitari e dipartimenti ad attività integrata che riduca potenziali disfunzioni evitando inefficienze nell'utilizzo di risorse umane e tecnologiche.

In virtù del suo peso specifico nazionale ed europeo, Sapienza si farà portavoce, presso i ministeri competenti, dell'importanza di sostenere e di **potenziare le attività di ricerca pre-clinica**, attraverso una semplificazione delle procedure amministrative e autorizzative alla sperimentazione, che alimentano le conoscenze scientifiche e operative a beneficio della salute dei cittadini, della qualità del servizio sanitario e dello sviluppo dell'intero sistema economico.



⁴ Per gli indicatori di monitoraggio consultare l'Allegato.

Sapienza per la società

Sapienza indirizza la propria azione di terza missione al rafforzamento del legame tra Università e società, promuovendo la diffusione della conoscenza, l'inclusione sociale e la valorizzazione del patrimonio culturale, artistico e sportivo dell'Ateneo. L'obiettivo strategico è ampliare le **opportunità di interazione con la comunità**, favorendo la partecipazione attiva, la cittadinanza consapevole e l'impatto sociale delle attività accademiche. A tal fine, l'Ateneo persegue il potenziamento dei servizi dedicati e il coordinamento delle attività attraverso un'area di Governance dedicata, promuovendo **modelli di collaborazione** stabili con enti pubblici, privati e del Terzo settore. La cooperazione con organizzazioni civiche e solidali contribuisce alla diffusione dei valori di responsabilità e



utilità sociale, anche attraverso esperienze di volontariato riconosciute come percorsi formativi integrativi. L'Università continuerà a favorire e sostenere la realizzazione di progetti capaci di creare valore pubblico anche erogando finanziamenti, tramite bandi competitivi, a favore dei diversi campi della terza missione, oltre che servizi a supporto e iniziative ad alto valore sociale e culturale. Per valorizzare l'impatto delle iniziative, continuerà a sviluppare specifiche policy per il monitoraggio e la valutazione di impatto delle attività di terza missione, in linea con le indicazioni ANVUR, e predisponendo strumenti per l'Assicurazione della Qualità anche nell'ambito della terza missione.

Un ruolo centrale nello sviluppo delle politiche culturali e sociali è stato tradizionalmente svolto dai Centri di Servizio dell'Ateneo.

Il **Centro Sapienza CREA**



– **Nuovo Teatro Ateneo** rappresenta il fulcro delle attività artistiche, culturali e di spettacolo, promuovendo la partecipazione della comunità universitaria e il dialogo con la città. Attraverso iniziative come MuSa – Musica Sapienza e Theatron – Teatro antico alla Sapienza, il Centro favorisce la fruizione e la produzione culturale, la collaborazione con istituzioni esterne e la valorizzazione dei talenti accademici. Il **Centro Sapienza Sport** opera per la promozione della pratica sportiva universitaria e la gestione integrata degli impianti, in coerenza con la missione educativa e formativa dell'Ateneo. La sua azione mira a potenziare l'offerta sportiva, a rafforzare il benessere individuale e collettivo e a consolidare i rapporti con associazioni studentesche, enti e federazioni, in un'ottica di inclusione e partecipazione. La valorizzazione del patrimonio culturale e scientifico è stata attuata anche mediante le attività di strutture quali il **Polo Museale**, l'**Orto Botanico** e il **Giardino sperimentale**, sempre più concepiti come spazi di apprendimento e di scambio tra università e territorio. La programmazione di eventi, festival e attività di alta rilevanza sociale e

culturale rappresenta una leva per la diffusione della conoscenza e la promozione del dialogo tra saperi, culture e generazioni. Tra le iniziative strategiche di Ateneo, assume un sicuro rilievo l'istituzione, nel 2025, del **Polo Museale-Sapienza Cultura**, un Centro di servizi che costituisce il compimento di un processo avviato due anni prima con l'obiettivo di integrare e implementare le attività culturali dell'Ateneo, anche nella prospettiva della terza missione. In particolare, il nuovo Centro persegue le finalità di produzione, valorizzazione e diffusione della cultura e della conoscenza museale, sociale, artistica, naturalistica, botanica e nell'ambito dello spettacolo teatrale, coreutico, musicale, cinematografico e audiovisuale, anche a supporto delle attività di alta rilevanza istituzionale della Sapienza. Il Polo Museale – Sapienza Cultura è il risultato della fusione del Polo Museale Sapienza e del Centro di servizi della Sapienza per le Attività Ricreative, Culturali, Artistiche, Sociali e dello Spettacolo. Il Centro è dotato di un Presidente, di un Consiglio Direttivo e di un Comitato di Monitoraggio, a cui si aggiungono un Direttore e un Responsabile amministrativo delegato. Esso si articola in tre Sezioni (la Sezione

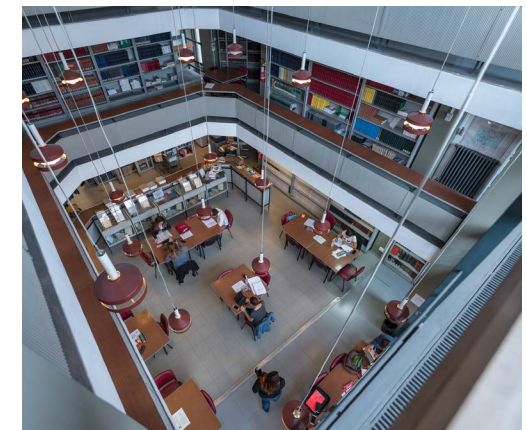
Musei, la Sezione Orto Botanico e la Sezione Nuovo Teatro Ateneo), a loro volta dotate di un Coordinatore e di un Comitato di Indirizzo.

Anche a seguito di queste innovazioni istituzionali, e in una prospettiva di sostenibilità e impatto, l'Ateneo prevede di continuare a potenziare tutte le attività di terza missione e a sviluppare ulteriormente i criteri di valutazione ex-post capaci di misurarne l'efficacia e di valorizzare i risultati conseguiti dalle diverse strutture.

Luoghi e spazi

L'Ateneo dispone di un grande patrimonio edilizio per il quale è in atto una mirata politica di sviluppo, sia in termini di riqualificazione, razionalizzazione e ampliamento degli spazi, sia di valorizzazione in termini di patrimonio culturale e architettonico.

Proseguendo in tale direzione, nei prossimi anni, Sapienza intende rafforzare la capacità di pianificazione strategica e monitoraggio delle sue risorse strutturali e infrastrutturali, proseguendo nella realizzazione dell'**ampio piano di investimenti infrastrutturali**, funzionale anche a una digitalizzazione degli spazi e del loro accesso. Si impegna inoltre a realizzare ulteriori e vaste aree di incontro e condivisione, anche attraverso la valorizzazione degli spazi esterni. Queste attività saranno svolte considerando anche il **miglioramento delle prestazioni energetiche** e della gestione ambientale degli edifici,



e favorendo lo sviluppo digitale delle biblioteche e dei musei, come strumenti sempre più accessibili di supporto a didattica, ricerca e terza missione, nonché realizzando ampie strutture a livello interdipartimentale. A tal riguardo, una quota consistente del Programma triennale 2024-2026 (ex DM n. 773/2024) è destinata a potenziare i servizi per il benessere del corpo studentesco e per la riduzione delle disuguaglianze attraverso azioni volte a migliorare l'accessibilità delle sedi, le aule e gli spazi per lo sport e lo studio.



Attività di orientamento e tutorato

Sapienza pone grande attenzione alle attività di orientamento e tutorato, considerando di fondamentale importanza accogliere e accompagnare la comunità studentesca lungo tutto il percorso formativo. A tal fine, Sapienza si avvale di una Commissione per l'Orientamento e il Tutorato (CORET) di Ateneo e ha previsto uno Piano per l'Orientamento e il Tutorato. Il **potenziamento delle azioni di orientamento e tutorato**, anche attraverso forme di collaborazione con il sistema scolastico regionale, è una delle priorità, miranti a garantire una scelta consapevole del percorso universitario, funzionale alla riduzione del tasso di abbandono

e del rallentamento del percorso di studio che incidono sulle prestazioni complessive dell'Ateneo. In tal senso, Sapienza intende continuare a **incentivare progetti innovativi**, capaci di integrare la tradizionale informazione sull'offerta formativa dell'Ateneo con forme di orientamento attivo, in grado di fornire esperienze efficaci ai fini di una scelta consapevole del proprio futuro, universitario e lavorativo. Il perseguimento di tali progetti è garantito dalle disponibilità finanziarie derivanti anche da fondi PNRR. Sapienza aderisce al progetto Orientamento Next Generation previsto dall'Investimento 1.6 Orientamento attivo nella transizione scuola-università del PNRR. Con riferimento al percorso formativo di studentesse e studenti, Sapienza intende potenziare attività, già in essere, di tutorato e sostegno didattico, come l'avvio di percorsi finalizzati al recupero e all'assolvimento degli Obblighi Formativi Aggiuntivi (OFA) e azioni di supporto per chi è in ritardo con gli studi, fuori corso e a potenziale rischio di abbandono, anche attraverso il rafforzamento delle figure/strutture deputate al coordinamento delle attività di Orientamento e Tutorato. Sapienza realizza efficaci attività di Orientamento in uscita e di

Placement finalizzate a indirizzare e accompagnare chi consegue la laurea e la laurea magistrale verso il mondo del lavoro, e a favorire l'incontro tra le professionalità formatesi nel nostro Ateneo e la domanda di lavoro espressa da imprese, enti e istituzioni. La strategia in materia è stata avviata e strutturata con il **Piano per il Placement**, che ha portato alla definizione e al consolidamento del **"Sistema Placement"** Sapienza, che integra le attività in oggetto all'interno delle politiche di terza missione e di sviluppo del capitale umano e che comprende la strategia, le politiche, le azioni, le soluzioni organizzative, i meccanismi di gestione e di controllo. Il sistema Placement prevede un ampio ventaglio di attività che riguardano:

- **orientamento al lavoro**, volto a fornire gli elementi necessari per sviluppare career management skills e individuare la più idonea soluzione per il collocamento professionale;
- sviluppo della **employability**, per favorire il matching tra tutte le competenze detenute (anche oltre quelle acquisite all'interno dei Corsi di Studio, come le cosiddette competenze trasversali) e quelle richieste dal mercato del lavoro;

- promozione, sviluppo e gestione dei **tirocini** , quale occasione di completamento della formazione e di avvicinamento al mondo del lavoro, spesso propedeutica alla collocazione professionale;
- **collocazione professionale** nel mondo del lavoro, favorendo l'incontro tra domanda e offerta, ampliando il numero di opportunità, e garantendone validità e qualità.

Elemento cardine del sistema è il **Career Service Sapienza**, la struttura dell'Amministrazione centrale responsabile del coordinamento, dell'organizzazione e dell'implementazione delle attività. Il sistema Placement basa le sue fondamenta e il suo successo anche su un ricco network di partnership con imprese, enti e istituzioni, dal quale originano rilevanti collaborazioni. A tale proposito, è stata costituita la **Consulta con le Imprese per il placement**, che ha l'obiettivo di realizzare un confronto continuo sull'incontro tra domanda ed offerta di lavoro e di definire progettualità comuni. Le attività di Placement di Ateneo vengono condotte in pieno coordinamento con le facoltà, grazie al **Gruppo di coordinamento Placement Ateneo-facoltà**, che ha il compito

di stimolare e raccordare le iniziative che originano dalle strutture Sapienza e di metterle in sinergia con quelle realizzate dal Career Service di Ateneo. Tutte le attività nel campo dell'Orientamento e del Placement sono oggetto di un attento monitoraggio, formalizzato in un Report semestrale, nel quale vengono valutate le performance riferite ad un set di KPI (Key Performance Indicators).



Responsabilità sociale



Ambiti strategici,
punti programmatici e OVP

Equità, diversità e
parità di genere

Contrasto
alle discriminazioni
di genere

Diritto
allo studio

Incremento dei servizi
per il sostegno allo studio

Sostenibilità

Incentivare politiche
e modalità di risparmio
energetico

Relazioni
internazionali
e cooperazione
internazionale

Potenziare la cooperazione
interuniversitaria

5.4 Responsabilità sociale

Sapienza persegue un'idea di Università di eccellenza, accessibile a tutte e tutti, favorendo il merito senza dimenticare le pari opportunità. Un'Università in cui le politiche per l'inclusione, il rispetto e il riconoscimento dell'altra e dell'altro si riflettano pienamente nella didattica, nella ricerca e nel Public Engagement⁵.

⁵ Per gli indicatori di monitoraggio consultare l'Allegato.



Equità, diversità e parità di genere

L'impegno di Sapienza per la responsabilità sociale si fonda sul principio che equità e diversità siano condizioni essenziali per la qualità, l'innovazione e la sostenibilità del sistema universitario. A tal fine, l'Ateneo ha istituito una Area di Governance dedicata alla **quarta missione**, con il compito di indirizzare e coordinare le politiche di pari opportunità, contrasto alla violenza e alla discriminazione, promozione della legalità e sostenibilità sociale, assicurando una visione integrata delle strategie di inclusione in tutte le missioni istituzionali.

In questo quadro, si inserisce la scelta di Sapienza di dotarsi di un **Equity Plan**, che rappresenta il documento di riferimento per la promozione dell'equità, dell'inclusione e delle pari opportunità. Il Piano si pone come cornice unitaria delle politiche di Ateneo, orientando le azioni in materia di salute, comunicazione inclusiva, rispetto dei diritti, accessibilità e cultura della non violenza. Esso integra e completa il Gender Equality Plan (GEP), estendendo la prospettiva dell'equità a tutte le dimensioni della diversità, e valorizzando il contributo di ciascuna persona

alla crescita della Comunità.

Le politiche di equità e inclusione sono sostenute da organismi e servizi specializzati – il Comitato Unico di Garanzia, il Comitato tecnico-scientifico sulla diversità e l'inclusione, la Consigliera di fiducia – che agiscono in sinergia con le aree amministrative. L'Ateneo promuove inoltre iniziative di ascolto e tutela come lo sportello antiviolenza, attivo in convenzione con la Regione Lazio e aperto anche alla cittadinanza, e le **Safe Zone**, spazi dedicati al sostegno e alla piena espressione delle persone appartenenti a minoranze sessuali e di genere.

Il Gender Equality Plan

2025–2027, in continuità con il ciclo 2022–2024, costituisce la declinazione operativa delle politiche di parità di genere dell'Ateneo.

Le linee di azione riguardano il riequilibrio della rappresentanza di genere, la conciliazione vita-lavoro, la prevenzione delle molestie e delle violenze e la promozione delle identità alias. Equity Plan e GEP, insieme, delineano la strategia unitaria di Sapienza per la costruzione di una comunità accademica equa, inclusiva e socialmente responsabile, in dialogo con la società e il territorio.

Bandi specifici continueranno a promuovere progetti dedicati alle tematiche di terza e quarta missione più rilevanti affrontate dall'Ateneo, e caratterizzate da multidisciplinarietà e innovatività.



Diritto allo studio

Garantire il diritto allo studio e la piena partecipazione alla vita universitaria rappresenta da sempre un impegno di Sapienza, strettamente connesso alla propria visione di Responsabilità sociale. In tale visione la **centralità dello studente** gioca un ruolo fondamentale e si esplica anche attraverso il **potenziamento dei servizi dedicati**. Questo significa garantire il diritto allo studio, non solo in termini di contenimento delle tasse universitarie e di misure di esonero per merito e per necessità, ma con una visione più ampia del miglioramento di servizi quali alloggi, borse di studio, postazioni per lo studio personale e luoghi per incontri, ma anche **azioni di tutorato**, servizi per promuovere il benessere fisico e psicologico, iniziative culturali di aggregazione tra il corpo studentesco e la comunità accademica, il rafforzamento del riconoscimento del merito. Grazie a linee di finanziamento specifiche, le iniziative già avviate dall'Ateneo saranno ulteriormente potenziate per garantire l'attuazione dei progetti di promozione del diritto allo studio e di inclusione. Grande attenzione viene dedicata alle persone con disabilità o con disturbi specifici dell'apprendimento, ai quali deve

essere assicurato un sostegno personalizzato per l'intero percorso di studi, valorizzando la disabilità come risorsa morale, sociale, economica e culturale, e per cui Sapienza si impegna a consolidare l'offerta di servizi e migliorare l'accessibilità e l'usabilità delle pagine dedicate. Questo approccio rientra in un progetto di Università inclusiva che Sapienza persegue e che si estende a tutti gli aspetti della vita accademica, assicurando percorsi e servizi dedicati e fornendo risposte sempre più efficaci e specialistiche alle richieste di supporto per favorire la didattica inclusiva.



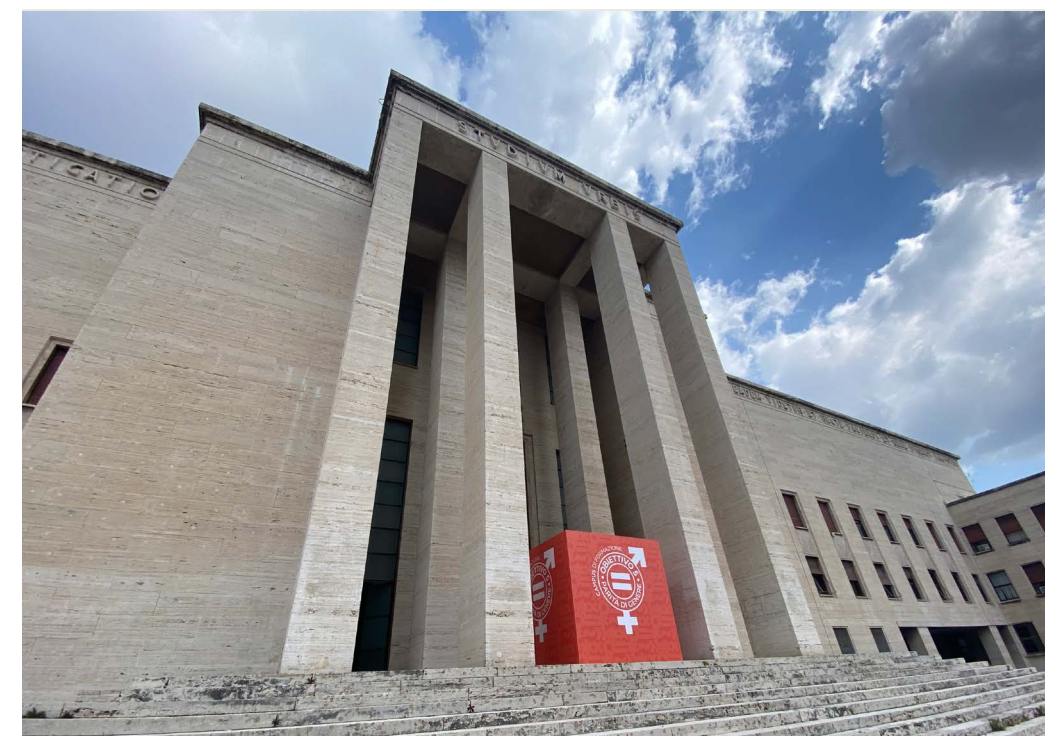
Sostenibilità

La sostenibilità, nelle sue varie declinazioni, rappresenta un asse strategico trasversale della missione di Sapienza e un riferimento costante per la pianificazione e la gestione delle attività di formazione, ricerca e terza missione.

In coerenza con gli **Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite**, l'Ateneo intende rafforzare il proprio contributo alla transizione

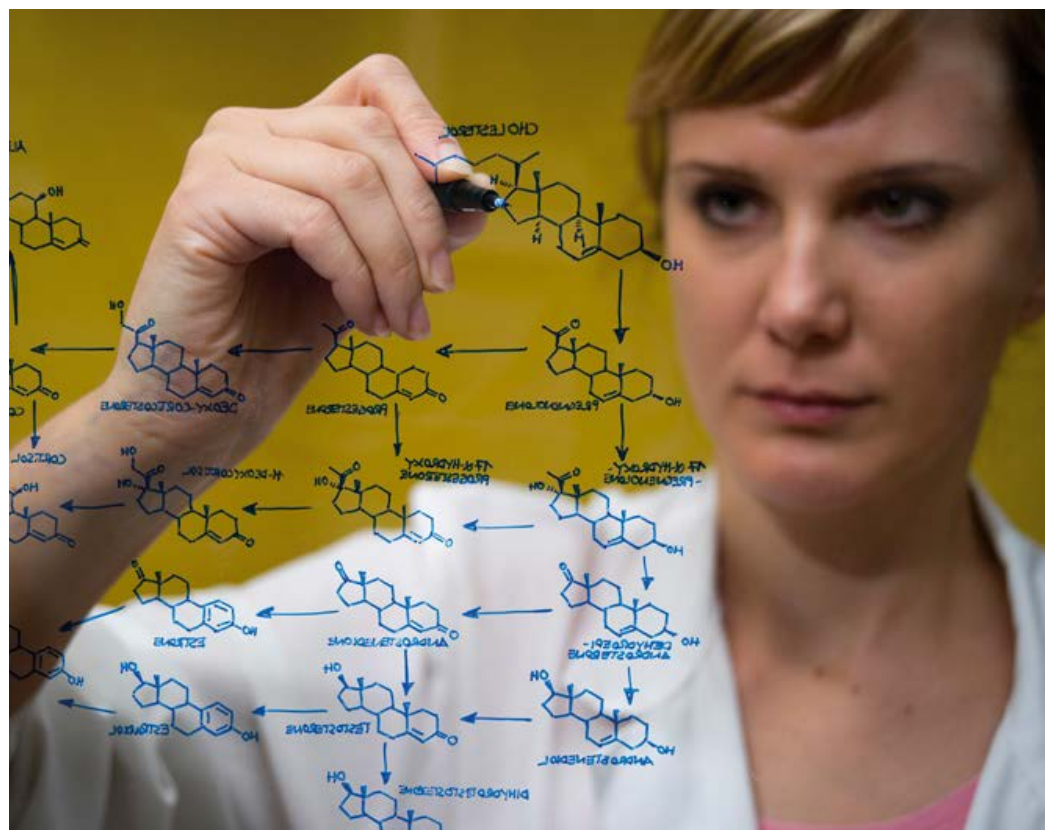
ecologica, sociale e culturale, integrando la sostenibilità come principio guida delle politiche accademiche e organizzative. Per questo motivo Sapienza, oltre ad attivare **ricerca** a carattere interdisciplinare sulla sostenibilità, si è impegnata a integrare la propria offerta formativa (corsi di studio e di dottorato) con percorsi sui temi della sostenibilità e valuta l'eventuale costituzione di un corso di dottorato sulla sostenibilità, accompagnato da accordi per borse internazionali di dottorato. Adeguati e tempestivi finanziamenti di laboratori, infrastrutture e apparecchiature innovative permetteranno a Sapienza di acquisire una posizione di rilievo nel panorama

nazionale e di diventare un centro di attrazione scientifica a livello europeo e mediterraneo, anche attraverso l'**incremento di sinergie con interlocutori esterni**, sia pubblici (ministeri ed enti), sia privati (Enel, Acea, Eni, Anas, Terna, Rfi, ecc.). L'impegno dell'Ateneo sui temi della sostenibilità prosegue anche attraverso il rinnovo del **Comitato tecnico scientifico**, che opera con approccio transdisciplinare e monitora gli impatti prodotti dall'attività istituzionale per il raggiungimento degli obiettivi dello sviluppo sostenibile, finalizzati anche alla rendicontazione sociale d'Ateneo e al bilancio di sostenibilità. Nel settore ambientale, sono in fase di attuazione specifici



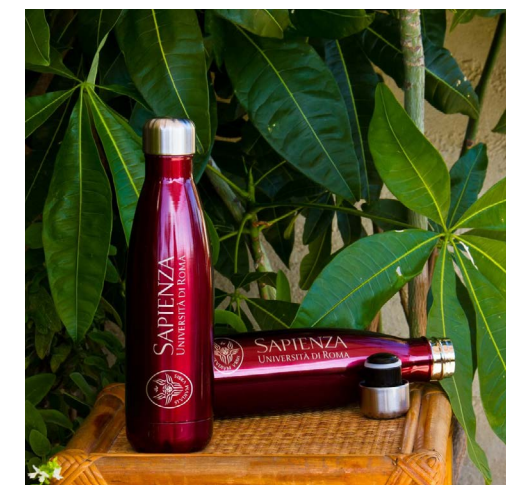
progetti interni di sostenibilità nei settori dell'energia, dei rifiuti, del cibo sostenibile e della mobilità sostenibile, anche grazie all'istituzione della figura del **Mobility Manager** e alla pubblicazione del **Portale della Mobilità**, con cui si vuole favorire il coinvolgimento della comunità Sapienza alle decisioni strategiche prese dal Sustainable University Mobility Plan - SUMP e fornire servizi utili a scegliere e gestire modalità di spostamento maggiormente sostenibili. Sapienza mira a sviluppare un rapporto sistematico con il mondo industriale, riguardante lo sviluppo degli obiettivi

ESG (Environmental, Social, Governance), con particolare riferimento all'individuazione di profili occupazionali legati al Climate Finance, e dare piena attuazione al **Piano energetico Sapienza – Pes**. Il rafforzamento del monitoraggio e della rendicontazione attraverso il **Bilancio di sostenibilità** consentirà di misurare in modo trasparente i progressi raggiunti e di orientare in modo consapevole le strategie future.



Relazioni internazionali e cooperazione internazionale

Lo sviluppo delle relazioni internazionali e della cooperazione internazionale costituiscono una delle espressioni più rilevanti della responsabilità sociale dell'Ateneo e un asse strategico per la costruzione di una comunità accademica aperta, solidale e sostenibile. In linea sia con gli obiettivi dell'Agenda 2030 per la sostenibilità, sia con le nuove direttrici della formazione della diplomazia nazionale promosse dal MAECI, Sapienza intende rafforzare le proprie **politiche di internazionalizzazione** come strumento per promuovere l'accesso equo alla conoscenza, la condivisione di risorse e lo sviluppo di progetti congiunti in ambiti cruciali. La ferma intenzione dell'Ateneo è di continuare a realizzare **accordi internazionali**



di collaborazione culturale e scientifica, e fornire supporto giuridico a dipartimenti e facoltà nella predisposizione di protocolli esecutivi, accordi quadro e accordi interdipartimentali/interfacoltà. A tal fine, continuerà a finanziare bandi per accordi in relazione a programmi di mobilità internazionale. L'attività strategica prevede anche di rafforzare le attività volte a sollecitare e organizzare incontri con le Delegazioni internazionali delle università e degli enti di ricerca di tutto il mondo. Sapienza continuerà anche a sviluppare relazioni e a realizzare incontri con enti governativi, non governativi, rappresentanze diplomatiche e ONG, e ad alimentare le banche dati nazionali MUR, MAECI, CINECA e CRUI. Ampia diffusione continuerà ad essere garantita a tutte le attività internazionali dell'Ateneo.



Nel contesto internazionale, è di fondamentale importanza anche la partecipazione dell'Università a programmi nazionali e internazionali di cooperazione, e al finanziamento di Bandi in grado di supportare lo sviluppo di collaborazioni scientifiche internazionali, come quello annuale per progetti di cooperazione internazionale, volto a promuovere le attività di gruppi di ricerca dell'Ateneo e ad agire come incubatore per la partecipazione a progetti di più ampio respiro.

In questo quadro, Sapienza intende rafforzare la propria capacità di intercettare fondi gestiti da enti nazionali, (Aics – Agenzia italiana Cooperazione allo sviluppo, Maeci/Dgcs), europei (Devco e Eacea per la KA2 di Erasmus+) o internazionali (Agenzie Onu – Fao, Unesco, Undp, ecc.), anche al fine di realizzare **progetti di accoglienza** rivolti a studiose e studiosi, studentesse e studenti extraeuropei, specie se di alto valore simbolico come, ad esempio, i corridoi dei rifugiati, confermando in questo modo l'attenzione nei confronti dello scenario internazionale. L'Ateneo si impegna anche a sottoscrivere ulteriori accordi internazionali istituzionali capaci di promuovere la cooperazione accademica in ambito didattico-scientifico e la

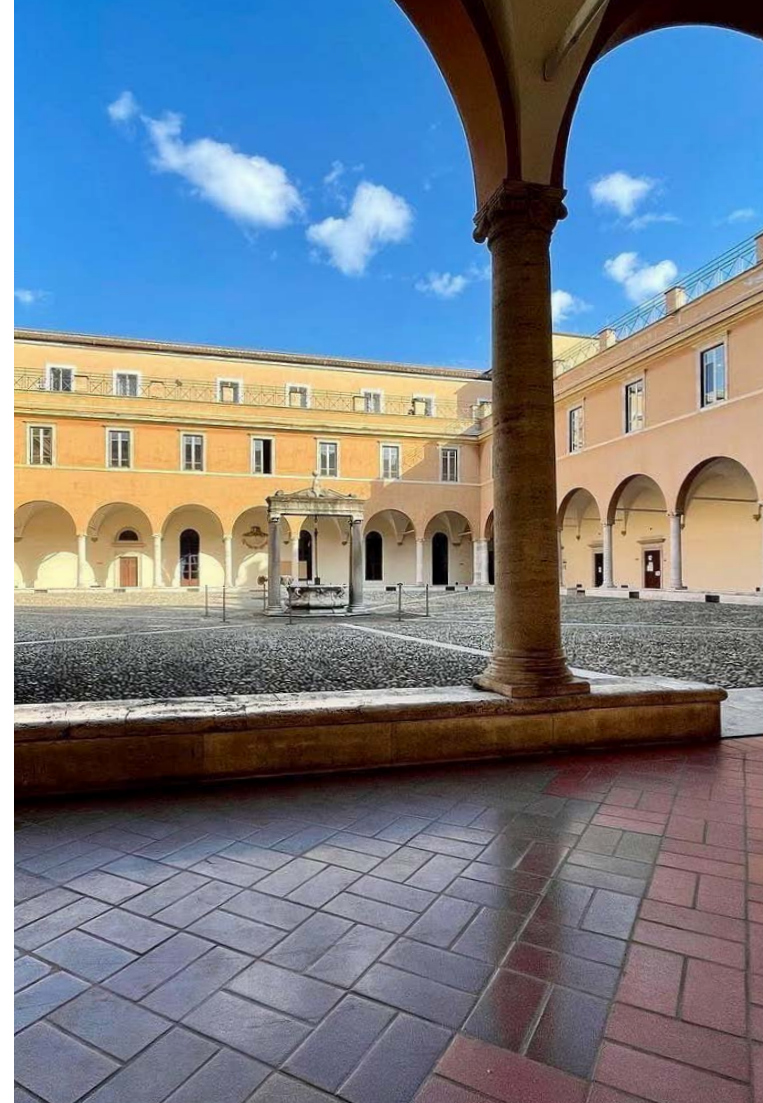
mobilità di tutto il personale.

La cooperazione interuniversitaria con alcune tra le più prestigiose università europee ha permesso a Sapienza di essere tra le università fondatrici dell'**alleanza CIVIS**, creata nel 2018 e finanziata nel 2019 a valle di una procedura competitiva nell'ambito del programma Erasmus+. Con la partecipazione a questa alleanza si offre al corpo studentesco, ai docenti e al personale tecnico-amministrativo la possibilità di scambi e mobilità in uno spazio universitario europeo integrato attraverso la collaborazione transnazionale tra università civiche. Con il **progetto CIVIS 2.0**, l'alleanza si prepara al consolidamento delle attività e delle iniziative avviate nella prima fase. La mission del progetto copre le prossime due decadi e mira a dare seguito ai progetti "pilota" e alle attività realizzate e in fase di realizzazione, per passare da una fase sperimentale a una "a regime". Verranno sviluppati percorsi di studio internazionali, interdisciplinari e intersettoriali, anche attraverso modelli innovativi di didattica a fianco di quelli tradizionali, e saranno incentivate le attività di ricerca, terza missione e Public Engagement, intensificando la sinergia con gli stakeholder del territorio. Particolare attenzione sarà

dedicata al rafforzamento della **cooperazione con le università dell'Africa e del bacino del Mediterraneo**. In questo rinnovato contesto, Sapienza intende creare un'azione di forte engagement interno, teso a sensibilizzare tutta la comunità Sapienza e a coniugare le priorità e le finalità del progetto CIVIS 2.0 con gli obiettivi perseguiti dall'Ateneo. In quest'ottica, Sapienza partecipa insieme ad altre grandi università italiane all'Italian Higher Education with Africa Foundation (Fondazione Africa) con attività mirate a promuovere sviluppo e cooperazione con i Paesi del continente africano ed è membro fondatore del Coordinamento Universitario per la Cooperazione

allo Sviluppo (CUCS). In entrambi questi contesti, il nostro Ateneo partecipa a progetti finanziati dal bando PNRR/TNE. Sapienza ospita anche la sede di Uni-Med, rete che include 184 università e centri di ricerca distribuiti in 85 Paesi con un focus sul bacino del Mediterraneo e sulla mobilità universitaria. Questa visione integrata mira a coniugare la proiezione internazionale di Sapienza con i suoi valori fondativi di equità, inclusione e responsabilità sociale, contribuendo al rafforzamento del ruolo dell'Università come attore globale per lo sviluppo sostenibile.





Allegato - Indicatori di monitoraggio

Ambito strategico (Piano strategico 2022-2027)	Obiettivi di Valore Pubblico (OVP)	Indicatore	2021	2022	2023	2024	Target 2027	Fonte
Creazione di valore pubblico Punti programmatici A. Didattica multidisciplinare e di qualità B. Formazione superiore e continua C. Ricerca, innovazione e imprenditorialità D. Divulgazione e comunicazione	1) Assicurare una didattica di qualità, innovativa e sostenibile (A)	Adeguatezza e consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento personale docente (ore per docente)	2,38	3,63	2,43	3,10	≥4	AVA3 - Anvur
		Percentuale di CdS attivi in regola con i requisiti di docenza	–	98,80%	100%	100%	100%	AVA3 - Anvur
		Percentuale di docenti di ruolo indicati come di riferimento in SSD di base e caratterizzanti nei CdS (L, LMCU, LM) attivati	95,25%	94,59%	94,73%	94,69%	≥95%	AVA3 - Anvur
		Proporzione di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS	89,50%	89,10%	89,20%	89,70%	≥90%	AVA3 - Anvur
	2) Rafforzare la dimensione internazionale dell'Ateneo (A, B, C, D)	Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale dei corsi	1,40%	1,35%	1,18%	1,4%* dato non consolidato	≥1,50%	Ateneo
		Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero	7,02%	7,87%	7,92%	7,28%	≥7,80%	Ateneo
		Percentuale di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero	6,40%	6,49%	6,95%	7,19%	≥6,8 %	Ateneo
		Percentuale di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno tre mesi all'estero	26,58%	17,63%	22,58%	26,70%	≥28%	AVA3 - Anvur
		Numero di spin off universitari e di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	–	0,054	0,061	0,067	≥t-1	AVA3 - Anvur
	3) Valorizzare la qualità della ricerca e della terza missione/ impatto sociale (B, C, D)	Rapporto tra il numero di prodotti della ricerca generati dai dottori di ricerca degli ultimi tre cicli conclusi e il numero di dottori di ricerca negli ultimi tre cicli conclusi	9,36	10,65	10,8	10,07	11	AVA3 - Anvur
		Media nel triennio del n. pubblicazioni conferite/ n. docenti	-	5,6	5,3	4,9	≥5	Ateneo
		Media nel triennio risorse erogate dall'Ateneo per la ricerca/n. docenti	-	7.486,85€	7.369,51 €	7.336,13 €	≥6k Euro	Ateneo
		Media nel triennio entrate finalizzate alla ricerca da finanziamenti pubblici e privati esterni (nazionali e internazionali) /n. docenti	-	23.103,07 €	26.919,10 €	35.340,05 €	≥3 x Media nel triennio risorse erogate dall'Ateneo per la ricerca/n. docenti	Ateneo
		Media nel triennio investimenti in attrezzature scientifiche dell'Ateneo/ n. docenti	-	29.779,86€	31.809,68 €	35.929,63 €	≥3 x Media nel triennio risorse erogate dall'Ateneo per la ricerca/n. docenti	Ateneo
		Frazione di docenti con 3 parametri ASN al di sopra delle soglie previste per la classe di docenza superiore	-	55,50%	58,20%	59,20%	≥6	Ateneo
	4) Potenziare le chiamate di eccellenza (C)	Numero di studiosi di eccellenza reclutati	15	21	14	16	≥t-1	Ateneo

Ambito strategico (Piano strategico 2022-2027)	Obiettivi di Valore Pubblico (OVP)	Indicatore	2021	2022	2023	2024	Target 20 27	Fonte
Strumenti e risorse	1) Valorizzare il personale tecnico amministrativo con attività di formazione (E)	Rapporto tra risorse per la formazione del personale tecnico amministrativo e numero di unità di personale TA di ruolo	145,5	153,29	183,82	201,42	≥220	AVA3 - Anvur
	2) Migliorare la qualità lavorativa e di vita del personale tecnico amministrativo (E)	Risorse destinate al welfare	987.126,99 €	2.442.926,60 €	3.235.937,40 €	2.902.371,20 €	≥t-1	Ateneo
	3) Migliorare le performances correlate a finanziamenti premiali (F)	Percentuale quota premiale (QP) FFO	6,64%	6,55%	6,47%	6,59%	≥peso % QP sul sistema nazionale	MUR
		Percentuale di professori di I e II fascia reclutati dall'esterno nel triennio precedente	10,97%	13,76%	14,38%	16,81%	≥t-1	AVA3 - Anvur
	4) Monitorare l'andamento dei principali indicatori economico-finanziari (F, G, H)	Indicatore delle spese di personale (ISP)	67,47%	71,73%	71,18%	69,43%	<80%	Ateneo
		Indicatore di indebitamento (IDEB)	0,58%	2,73%	4,24%	3,91%	<15%	Ateneo
		Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF)	1,21%	1,13%	1,13%	1,16%	>1%	Ateneo
Punti programmatici E. Promozione e formazione del capitale umano F. Innovazione di Governo e Amministrazione G. Programmazione efficace delle risorse H. Digitalizzazione e semplificazione	5) Garantire servizi di supporto efficienti e soddisfacenti (F, G, H)	Indicatore di tempestività dei pagamenti per fatture di acquisto di beni/servizi (ex art.1, commi 859 e seguenti della legge 145/2018): tempo medio ponderato di pagamento	19,5	18,5	19,7	25	< 30 giorni	Ateneo
		Grado di soddisfazione complessivo sui servizi indagati attraverso le Customer Satisfaction di Ateneo	3,92	3,79	3,78	4,77	≥4	Ateneo

Ambito strategico (Piano strategico 2022-2027)	Obiettivi di Valore Pubblico (OVP)	Indicatore	2021	2022	2023	2024	Target 2027	Fonte
Comunità, società civile e territorio Punti programmatici I. Salute pubblica e benessere J. Sapienza per la società K. Luoghi e spazi L. Attività di orientamento e tutorato	1) Potenziare la collaborazione tra poli assistenziali e Università per la promozione della salute (I)	Numero di iniziative pubbliche di promozione della salute organizzate in collaborazione con i poli assistenziali	12	9	8	5	Almeno 3 iniziative/anno	Ateneo
	2) Rafforzare la condivisione della conoscenza prodotta in Sapienza (J)	Numero di attività di terza missione rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	0,47	0,46	0,54	0,85	> 0,75	Ateneo
	3) Favorire la realizzazione di progetti capaci di creare valore pubblico (J)	Risorse destinate al finanziamento di progetti di terza missione	500.000 €	658.050 €	645.000 €	885.000 €	≥1.000 K/anno	Ateneo
	4) Incrementare le collaborazioni stabili con enti pubblici, privati e del Terzo Settore (I, J, K)	Numero di accordi quadro, convenzioni, protocolli di intesa con il territorio	59	65	94	94	≥70	Ateneo
	5) Promuovere la partecipazione della comunità universitaria e il dialogo con la città attraverso attività artistiche e culturali (J, K)	Numero di iniziative organizzate dal Centro Sapienza CREA – Nuovo Teatro Ateneo-Polo Museale Sapienza Cultura (Sezione Teatro)	–	37	–	78	≥60	Ateneo
	6) Promuovere l’offerta sportiva per rafforzare il benessere individuale e collettivo (I, J)	Risorse destinate al finanziamento di SapienzaSport	734.609,40 €	688.159,40 €	577.400,00 €	576.733,88 €	≥t 700.000 €	Ateneo
	7) Migliorare la disponibilità e la gestione degli spazi (K)	Spazi (mq) disponibili per attività didattiche in rapporto agli studenti iscritti entro un anno oltre la durata normale dei corsi	1,33	1,27	1,24	1,25	≥1,25	AVA3 - Anvur Ateneo
	8) Garantire adeguati finanziamenti per edilizia e sicurezza (K)	Risorse stanziati per lo sviluppo edilizio	54.692.499,50 €	94.254.946,25 €	59.371.121,79	47.799.050,00 €	≥t-1	Ateneo
	9) Potenziare le azioni finalizzate a orientare, accogliere e accompagnare studentesse e studenti durante tutto il loro percorso di studio (L)	Percentuale di studenti iscritti entro la durata normale dei CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell’a.a.	48,20%	51,51%	54,14%	56,75%* dato non consolidato	≥55%	Ateneo
		Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno	39,49%	43,26%	45,54%	47,89%	≥48%	Ateneo
		Percentuale di immatricolati (L, LM, LMCU) che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nella stessa classe di laurea	51,37%	49,22%	48,57%	51,24%	≥54%	Ateneo
	10) Rafforzare le azioni di placement (L)	Percentuale di occupati a tre anni dal conseguimento del titolo (LMCU, LM)	85,09%	85,34%	85,23%	89,28%	>89%	AVA3 - Anvur

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





Il Piano strategico è a cura
dell'Area Supporto strategico e offerta formativa
www.uniroma1.it