



**VERBALE n. 5 - COLLEGIO DEI DIRETTORI DI DIPARTIMENTO di SAPIENZA UNIVERSITA' di ROMA**

Il giorno 21/6/2012 alle ore 10,00 è stato convocato, presso l'Aula Magna del Rettorato, il Collegio dei Direttori di Dipartimento per discutere degli argomenti iscritti al seguente ordine del giorno:

1. Comunicazioni
2. Approvazione del verbale di Collegio del 16/4/2012
3. Conto consuntivo per l'esercizio finanziario 2011 – intervento del Rettore, del Direttore Generale e del Dirigente Responsabile della Ripartizione VI
4. Attribuzione fondo di dotazione ordinaria ai dipartimenti per l'anno 2011 – relazione del Pro-Rettore per le Politiche per la ricerca, Giancarlo Ruocco
5. Varie ed eventuali

**Presenti** i professori:

**Macro-area A:** Stefano Biagioni, Carlo Blasi, Bruno Botta, Aldo Laganà, Vincenzo Nesi, Luigi Palumbo, Giancarlo Ruocco.

**Macro-area B:** Salvatore Maria Aglioti, Emma Baumgartner, Andrea Bellelli, Antonio Boccia, Alberto Faggioni, Marella Maroder, Paolo Nencini, Angela Santoni, Renata Tambelli, Maria Rosaria Torrisi.

**Macro-area C:** Giorgio Cruccu, Enrico De Antoni, Roberto Filipo, Vincenzo Gentile, Giuseppe Pappalardo, Antonella Polimeni, Filippo Rossi Fanelli, Vincenzo Tombolini.

**Macro-area D:** Giorgio Graziani, Claudio Leporelli, Mario Marchetti, Gianni Orlandi, Alessandro Panconesi, Antonio Paris, Piero Ostilio Rossi.

**Macro-area E:** Francesca Bernardini, Paolo Di Giovine, Leopoldo Gamberale, Matilde Mastrangelo, Stefano Petrucciani.

**Macro-area F:** Fabrizio Battistelli, Maurizio Franzini, Cesare Imbriani, Mario Morcellini, Alberto Pastore.

**Assenti giustificati** i professori:

**Macro-area A** Gabriele Scarascia Mugnozza.

**Macro-area B** Paolo Arbarello.

**Macro-area C** Vincenzo Marigliano, Riccardo Maurizi Enrici, Santi Maria Recupero, Guido Valesini.

**Macro-area D** Augusto Desideri, Francesco Paolo Fiore, Fabio Grasso, Gabriele Malvasi, Teodoro Valente.

**Macro-area E** Enzo Lippolis, Marina Righetti.

**Macro-area F** Giorgio Alleva, Giuseppe Santoro Passarelli, Paolo Simoncelli.

**Assenti** i professori: Giuseppe Macino, Salvatore Cucchiara, Giorgio De Toma, Mariano Pavanello, Giuseppina Capaldo.

**Il Presidente, constatata l'esistenza del numero legale, dichiara l'assemblea validamente costituita ed apre la seduta.**

Presiede il prof. Stefano Biagioni

Verbalizza la dr. Emanuela Gloriani

Sono presenti in Aula il Direttore Generale e il Dirigente Responsabile della Ripartizione VI Ragioneria, dr. Simona Ranalli.



La seduta si apre alle ore 10,30.

**1. Comunicazioni**

Non vi sono comunicazioni iscritte al punto 1.

**2. Approvazione del verbale di Collegio del 16/4/2012**

Il **Presidente** sottopone al voto il verbale della seduta del Collegio del 16/4/2012.

Il Collegio approva all'unanimità.

**3. Conto consuntivo per l'esercizio finanziario 2011 – intervento del Rettore, del Direttore Generale e del Dirigente Responsabile della Ripartizione VI**

Il **Presidente** — dopo aver dato il benvenuto al Direttore Generale e al Dirigente Responsabile della Ripartizione VI Ragioneria, dr. Simona Ranalli — cede loro la parola.

Il **Direttore Generale** ringrazia i presenti e afferma che ritiene che sia non solo un'opportunità, ma anche un dovere comunicare ai Responsabili dei vari centri di spesa i risultati della gestione relativa al 2011, come già accaduto per i Presidi di Facoltà. Tale opportunità è stata condivisa oltre che da lui, dal Rettore e dalla dott.ssa Ranalli e si è concordato di "allargarla" in termini di comunicazione ben oltre l'aspetto del risultato del consuntivo 2011. Saranno illustrate alcune *slides* che concernono il passaggio dal bilancio consuntivo 2011 al bilancio unico previsto per il 2014, perché è opportuno che i Direttori di Dipartimento, che hanno responsabilità gestionali, conoscano le prospettive future molto prossime per prepararsi per tempo alle difficoltà e alle criticità, ma anche a coglierne gli aspetti positivi. L'amministrazione, come sempre, sarà al loro fianco per poter supportare questa fondamentale azione di gestione. L'intervento preparato insieme alla dr. Ranalli sarà articolato nel modo seguente. Lui illustrerà il risultato del conto consuntivo e fornirà indicazioni sulle prospettive, la Ranalli entrerà nel merito delle analisi di bilancio. Da oltre 10 anni l'Amministrazione si avvale di un set di 23/24 indicatori con cui si effettuano analisi di bilancio, sia con macro aggregati che con aggregati di livello diverso, ritenendo che sia importante conoscere i risultati conseguiti nelle varie attività. Si potrà apprezzare cosa è stato fatto in 10 anni perché i cambiamenti intervenuti sono stati importanti. Il sistema universitario cambia rapidamente e ci si deve adeguare alle novità non solo di carattere normativo, ma anche in termini di sistema competitivo. Prima di tutto sarà esposta la relazione politica del Rettore, quale massimo ente responsabile e legale rappresentante dell'Università, al conto consuntivo. E' di tutta evidenza che dai dati di bilancio si possono trarre analisi che prescindono da una visione di carattere strettamente gestionale e/o amministrativo.

Il **Direttore Generale** legge uno stralcio della Relazione del Rettore al consuntivo 2011.

*"Il drammatico contesto del Paese, oltre che del sistema universitario, non consente certamente di guardare con serenità allo scenario economico-finanziario; ciò peraltro introduce ad "apprezzare" ancora di più i consistenti esiti sul bilancio consuntivo 2011 delle politiche di riorganizzazione perseguite dall'Ateneo.*

*E' noto che nel periodo 2009-2011 il Fondo di Finanziamento Ordinario è stato ridotto in misura notevole e, per quello che riguarda il nostro Ateneo, si è raggiunto il pareggio tecnico, perseguendo politiche di rigore, pur nella costante attenzione a non incrementare le tasse universitarie e a non ridurre in alcun modo i fondi per la ricerca, per i dottorati, per i servizi agli studenti [...].*

*Il bilancio di previsione, sempre relativo all'esercizio 2011, nonostante la consistente contrazione delle spese, presentava uno sbilancio di ben € 31.531.464,00, con la conseguente necessità di ricorrere, al fine di ottenere il pareggio tecnico, all'avanzo di amministrazione, di cui € 26.109.000,00 provenienti*



*dall'avanzo del 2009 e per € 5.422.464,00 derivanti da quota parte delle economie 2009 recuperate dai Centri di Spesa.*

*Il conto consuntivo mostra invece un contenimento del disavanzo in quanto lo squilibrio previsionale di € 31.531.464,00 risulta quantificato, a fine esercizio, in € 11.498.503,49, con un recupero (rispetto alla previsione) di più di 20 milioni di euro [...]*

*Emerge, quindi, in maniera chiara l'esito delle politiche di rigore e controllo della spesa attuate dalla Sapienza [...].*

*Rimane un'amara considerazione conclusiva. Lo si è ribadito più volte: non è la meritocrazia, né il garantire eccellenti livelli di qualità ed efficienza che preoccupa la Sapienza, bensì la riduzione progressiva del FFO [...]; soprattutto si rileva quali danni irreparabili sta causando al nostro Ateneo la mancata applicazione delle norme sul corretto finanziamento del trattamento fondamentale socio-sanitario, inquadrato nei ruoli dell'Università ma in servizio presso le aziende ospedaliere, che si stima intorno ai 40-45 milioni di euro/anno.*

Le due politiche seguite sono state: la riduzione degli sprechi e il contenimento-riqualificazione della spesa. Ciò non significa che non si debba spendere più, ma spendere meglio e con maggiore attenzione mantenendo il focus sulla didattica e sulla ricerca, possibilmente evitando di incidere sui bilanci delle famiglie con l'aumento delle contribuzioni studentesche. Non è stato facile far quadrare i conti seguendo tali direttrici, ma si può sostenere che il risultato sia positivo. Il Bilancio di previsione del 2011 partiva da uno sbilancio pari a € 31.531.464,00 con la necessità di ricorrere al pareggio tecnico con l'avanzo di amministrazione, di cui 26 milioni provenivano dall'avanzo del 2009, operazione non esente da qualche critica per il recupero di oltre 5.422.464 dai centri di spesa. L'importo recuperato è stato ridistribuito all'intero sistema Sapienza. Sommando tali recuperi si è riusciti a pareggiare lo squilibrio iniziale di oltre € 31 milioni. Il conto consuntivo, che è il portato di un'intera gestione, ha ridotto il disavanzo da € 31.531.464,00 a € 11.498.503,49 con un recupero rispetto alla previsione di oltre 20 milioni di euro. Saranno fornite indicazioni sulle modalità con cui si è raggiunto tale risultato, Comunque esso è stato frutto, come accennato, di politiche di rigore e di controllo della spesa. Rimane l'amara considerazione finale del Rettore su come non sia la meritocrazia, né elevati livelli di qualità ed efficienza che preoccupano, quanto la riduzione progressiva del FFO, nonché la mancata applicazione delle norme sul corretto finanziamento del trattamento fondamentale socio-sanitario, inquadrato nei ruoli dell'Università ma, di fatto, in servizio presso le aziende universitarie ospedaliere, per finalità esclusivamente assistenziali.

Vi sono ancora pochissime Università che devono affrontare e risolvere lo stesso problema. La regione Lazio è regione commissariata per la parte sanitaria, ragion per la quale non si riesce a recuperare quello che è legittimamente un diritto, quale la spesa essenzialmente riferibile a personale socio-sanitario che, ancorché attribuito all'azienda policlinico, è personale il cui trattamento fondamentale grava sul bilancio di Sapienza. L'incidenza di tale spesa è quantificata intorno a 40-45 milioni euro/annui. Se si recuperasse l'importo, anche solo in quota parte, si otterrebbe un avanzo di amministrazione utile non solo in termini di disponibilità complessiva, ma anche di possibili incrementi per spese di investimento.

Esiste, inoltre, un vincolo normativo che impone che il gettito delle tasse universitarie non possa superare il 20% del contributo pubblico proveniente dall'FFO.

**Il Direttore Generale** mostra un'immagine pubblicata su un giornale, dove sono indicate 36 università italiane, alcune delle quali considerate virtuose, che "sfondano" ampiamente il vincolo del 20%.

E' bene che si sappia che politica puntuale di Sapienza è quella di non superare tale percentuale. Solo incrementando dal 20 al 25% si otterrebbe un maggiore introito di oltre 30 milioni di euro.



L'Università di Pavia, che ha "sforato" al 24,1%, ha perso un ricorso con l'associazione degli studenti universitari che ha ottenuto la restituzione dell'eccedenza versata. Se il ricorso dovesse essere proposto anche contro altri Atenei, essi dovrebbero restituire le eccedenze ovvero gli introiti incamerati *extra* vincolo normativo. E' d'obbligo fare un'amara considerazione sulle "storture" di un sistema in cui chi rispetta le leggi non viene valorizzato, mentre chi impone aumenti della contribuzione studentesca fuori norma può contare su maggiori introiti e dunque essere considerato "virtuoso".

Il **Direttore Generale** illustra la Relazione del Collegio dei Sindaci al bilancio consuntivo 2011

**Riassunto degli andamenti di gestione:**

totale impegnato 2011	980.281.460,24
impegni effettuati sulle riassegnazioni relative al 2010	-16.362.575,98
<b>totale impegnato su fondi 2011</b>	<b>963.918.884,26</b>
totale accertato 2011	999.367.013,09
<b>differenza positiva</b>	<b>35.448.128,83</b>
economie da riassegnare nel 2012 relative al solo anno 2011	-46.946.632,32
<b>risultato di gestione</b>	<b>-11.498.503,49</b>

L'analisi della **composizione dell'avanzo complessivo** alla data del 31 dicembre 2011 evidenzia la rilevante consistenza delle somme con vincolo di destinazione nella misura di seguito indicata in termini percentuali:

somme da riassegnare nel 2012 (vincolate)	74,1%
crediti di difficile esazione	4,5%
utilizzo avanzo in previsione 2012	16,5%
<b>totale avanzo disponibile</b>	<b>4,9%</b>

Hanno concorso a tale risultato le consistenti riduzioni di spesa realizzate nel corso dell'esercizio in linea con la politica di rigore seguita negli ultimi anni, pur attenta a contemperare le esigenze di risparmio e di contenimento dei costi con quelle del regolare funzionamento delle essenziali strutture universitarie e nonostante si sia dovuto procedere all'accertamento di minori consistenti entrate.

Sul risultato positivo una rilevante incidenza ha avuto la delibera del 19 aprile 2011 con la quale il Consiglio di Amministrazione, in adesione all'invito rivolto dal Collegio



Sindacale, ha apposto il vincolo di pagamento su taluni capitoli di spesa, subordinandolo alla riscossione di entrate ritenute di incerta e/o difficile esazione

**Elementi positivi:**

- ✓ Decremento fabbisogno complessivo del 5,90% rispetto al 2010
- ✓ Massiccia operazione di riaccertamento dei residui attivi/passivi
- ✓ Recuperi sulle entrate contributive per effetto della intensificazione dei controlli sulla dichiarazione ISEE
- ✓ Economie di spesa realizzate per effetto delle cessazioni del personale a fronte di un contenuto *turn over*

**Elementi negativi:**

- ✓ Difficoltà di recupero sui crediti pregressi nei confronti delle strutture sanitarie convenzionate nonostante l'attivazione di azioni giudiziali
- ✓ Ritardo da parte delle Facoltà nel perfezionamento dei contratti per la didattica integrativa, che comporta il mancato rispetto del principio di competenza
- ✓ Mancata definizione dei rapporti dare/avere con l'Azienda Policlinico Umberto I.

Il Collegio ha verificato il rispetto da parte dell'Ateneo delle disposizioni di seguito specificate:

- L. 23 dicembre 2005, n. 266 (finanziaria 2006);

Riduzione su compensi organi e su spese per autovetture

- L. 24 dicembre 2007 n. 244 (finanziaria 2008);

Riduzione spese postali e introduzione VoIP; limite sulle spese di manutenzione; limitazioni su Co.Co.Co

- D.L. 112/2008, convertito in Legge n. 133 del 2008;

Riduzione spese di rappresentanza e di sponsorizzazione; riduzione spese di riscaldamento con obbligo di utilizzare parametri Consip

- D.L. 78/2010, convertito in Legge n. 122 del 2010.

Ulteriori riduzioni su: spese di rappresentanza, compensi agli organi di governo, fondo trattamento accessorio, formazione, pubblicità, sponsorizzazioni, autovetture, missioni, Co.Co.Co.

Il Collegio dei Sindaci, in presenza del soddisfacente risultato conseguito nell'esercizio rispetto alle previsioni, che potrebbe, nel consolidarsi del *trend*, portare allo straordinario esito del pareggio effettivo di bilancio, sente il dovere di sottolineare che non sussistono le condizioni per abbassare la guardia ed allentare la politica di rigore finora con coerenza seguita.

Il raggiungimento dell'effettivo riequilibrio di bilancio è un traguardo reso cogente non solo dalla recente normativa di rango costituzionale (l.c. n.1 del 20 aprile 2012) che ha imposto alle pubbliche amministrazioni "l'equilibrio dei bilanci e la sostenibilità del debito pubblico" ma dalla crescente riduzione della quota dell'avanzo di amministrazione utilizzabile per la copertura dei ricorrenti disavanzi di gestione; avanzo, destinato, nella attuale situazione di squilibrio strutturale, rapidamente ad esaurirsi.

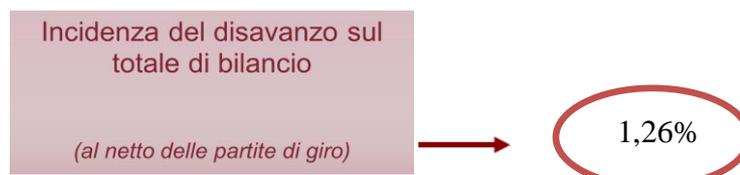
Nella relazione tecnica al consuntivo 2011, la stessa Amministrazione sottolinea che "l'avanzo di amministrazione per sua natura, è una risorsa limitata, non consolidata e, quindi, destinata ad esaurirsi".



Non resta, pertanto, altra strada che quella di continuare ad affinare e razionalizzare i costi mediante lo strumento della programmazione del personale e l'ottimale utilizzo delle risorse salvaguardando il corretto svolgimento della missione istituzionale.

#### Risultato di gestione nel triennio 2009-2011

	2009	2010	Rid. %	2011	Rid. %
Disavanzo previsto	€ 53.184.136,00	€ 41.429.000,00	22,10	€ 31.531.454,00	23,89
Disavanzo effettivo	€ 27.074.285,00	€ 23.154.643,00	14,48	€ 11.498.503,49	50,34



**L'incidenza del disavanzo sul totale di bilancio è pari all'1,26% di € 911.741.520,62 (al netto delle partite di giro).**

Il **Direttore Generale** sottolinea, come più volte ribadito, che i vincoli si possono, sì, tradurre in tagli alla fine dell'esercizio, ma devono essere necessariamente apposti in un'ottica di cautela e di contenimento perché, se non si accertano le entrate effettive, si rischia di dare copertura a spese che poi non sono sostenibili. Negli anni passati, purtroppo alla fine dell'esercizio, ogni volta i vincoli si tramutavano in tagli e, quindi, ha ritenuto si dovesse modificare l'impostazione del bilancio, andando sin da subito a contenerlo piuttosto che a prevedere spese e poi applicare i vincoli. Per cui è con grande soddisfazione che nel 2012 la situazione si è ribaltata e si è avverato quello che aveva sempre sostenuto, ovvero che non appena si fossero realizzate le entrate, i vincoli sarebbero stati tolti e non si sarebbero determinati i tagli. Essendosi realizzata questa evenienza comunica ai direttori che i 7.111.000 milioni di euro (su 10.396.000), relativi a tutti i conti, sono stati svincolati al 100%. Gli altri 3 milioni di euro sono riferiti agli assegni fissi, non hanno incidenza, in quanto per effetto del *turn over* il costo medio del personale sta decrescendo e quindi non vi sarà necessità di procedere allo svincolo.

Riassumendo:

In considerazione del risultato positivo in sede di approvazione del conto consuntivo 2011, ed a seguito di un'ulteriore analisi effettuata sulla effettiva realizzazione dei crediti che compongono l'avanzo di amministrazione al 31 dicembre 2011, è emersa la possibilità di procedere alla rimozione dei citati vincoli nella misura del 70%; il Consiglio di Amministrazione ha dato mandato alla Commissione Bilancio di individuare i conti da poter svincolare.

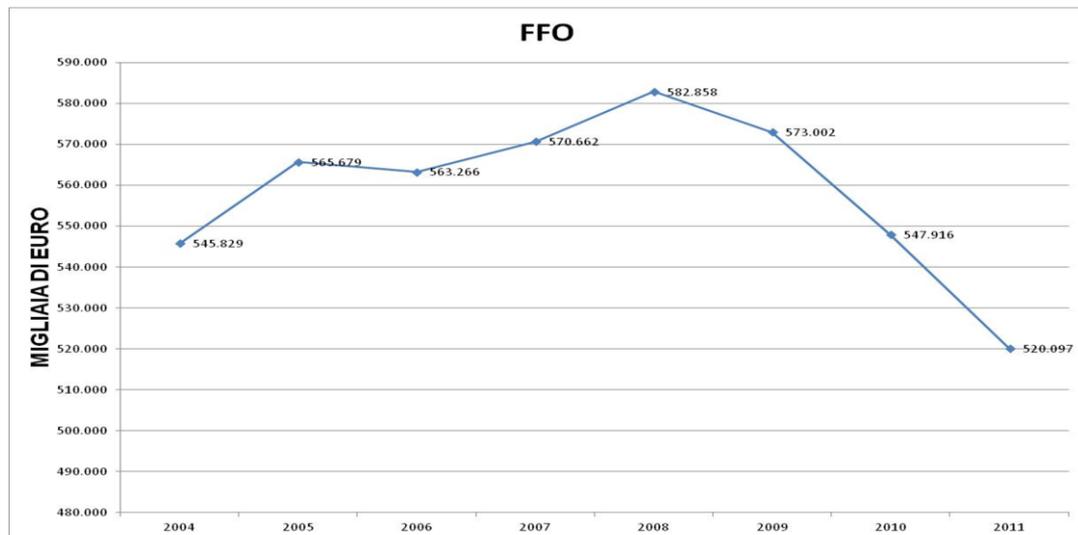


La Commissione, riunitasi in data 5 giugno 2011, dopo un'attenta analisi su tutti i conti vincolati e considerando prioritario lo svincolo su quelli riferibili ai finanziamenti ai Centri di spesa ed alle iniziative a favore degli studenti, ha individuato i conti di bilancio da svincolare per l'importo di € 7.110.926,98; in tal modo si svincolano al 100% tutti i conti di bilancio ad eccezione di quelli riferibili alle competenze fisse ed ai relativi oneri a carico ente dei professori e ricercatori.

Il **Direttore Generale** illustra la tabella relativa agli svincoli al bilancio 2012 con i vari importi e i relativi conti.

#### FFO: andamento e previsione per il 2013

Il **Direttore Generale** rende noto che negli anni passati (ivi incluso il 2012) erano stati attribuiti 400 milioni di euro aggiuntivi per recuperare un taglio effettuato in precedenza. Informazioni ricevute hanno precisato che si prevede che il FFO per il 2013 subirà un decremento del 3,5%. Ciò significa che si tramuterà in minori entrate nel 2013, e che si dovrà agire ancora con estrema cautela



FFO per il 2012



€ 505.391.149,00

Previsione per il 2013



- 3,5%

Il **Direttore Generale** rammenta che, in argomento di *spending review*, Sapienza ha anticipato la norma provvedendo a razionalizzare la spesa, eliminare gli sprechi, riorganizzare e focalizzare l'attività sul *core business*. Se da una parte questo è confortante, da un'altra genera preoccupazione perché avendo già proceduto a ottimizzare la spesa, sono ridotti i margini di manovra. Il bilancio di Sapienza è "rigido" perché risente molto dell'incidenza delle spese fisse per il personale e, quindi, di una spesa per sua natura incompressibile nel breve periodo. Inoltre il sistema non può vivere soltanto di rigore, è



evidente che occorre anche introdurre incentivi. Non comprendere questo significa rischiare di avere solo rigore e non crescita (offerta formativa, studenti, attività, corsi) quindi il quadro è abbastanza preoccupante.

### Il rigore ed il controllo della spesa: la *spending review*

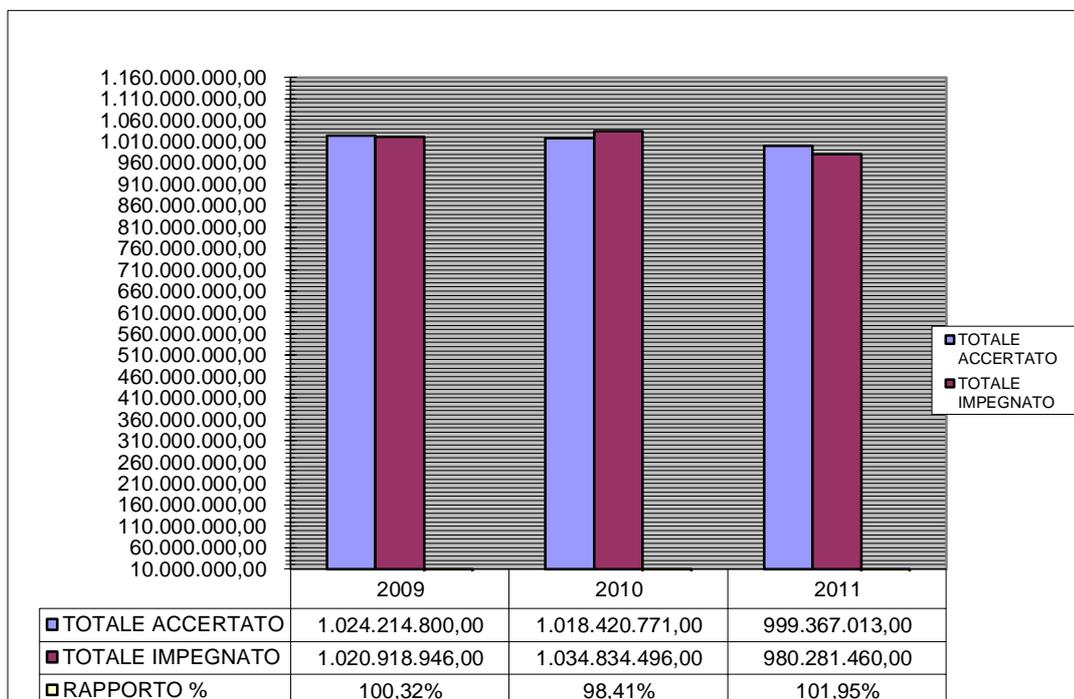
La severa linea gestionale, intrapresa dagli organi della Sapienza negli ultimi anni, anticipa i recenti interventi di politica economica in materia di *spending review*, basata sulle seguenti azioni:

- Eliminazione sprechi
- Razionalizzazione della spesa
- Riorganizzazione
- Focalizzazione sul *core business*

La dr. **Ranalli** dopo aver ringraziato il Direttore Generale e salutato i presenti, illustra i grafici relativi all'analisi di bilancio. Da anni si è abituati ad elaborare sia indicatori, sia grafici che rappresentano il rapporto tra i valori più significativi del bilancio universitario, per verificare l'andamento della gestione, non solo riguardo all'esercizio 2011, in questo caso, ma anche al triennio, quindi all'anno riferimento più il biennio precedente.

Il primo grafico rappresenta il rapporto tra il totale accertato e il totale impegnato, quanto delle risorse disponibili nell'anno di riferimento vengono utilizzate nell'esercizio stesso.

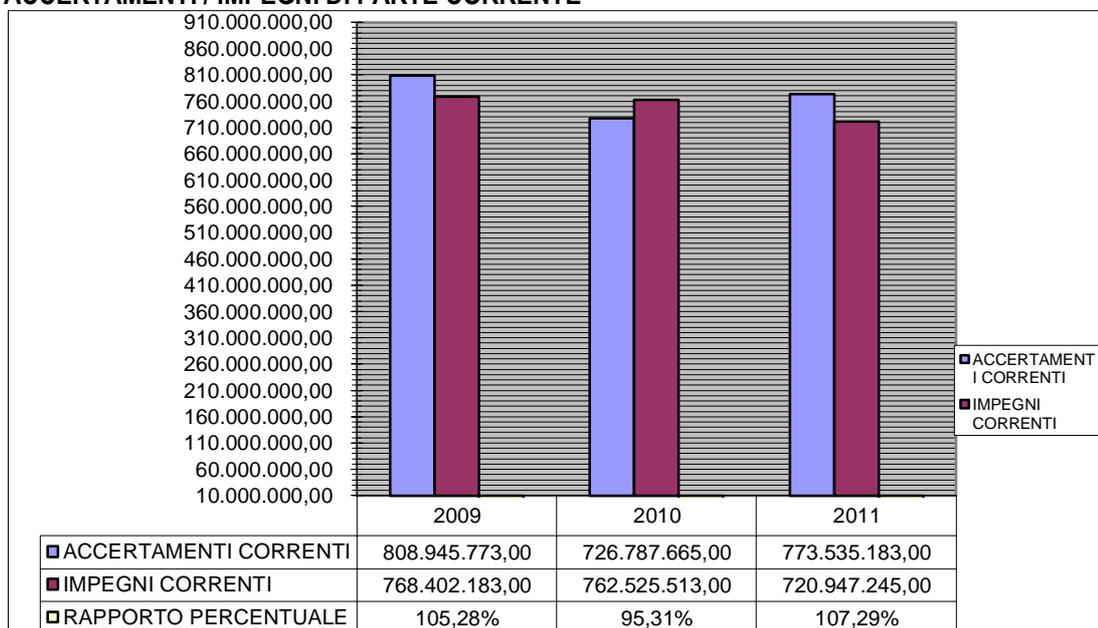
### Analisi del Bilancio TOTALE ACCERTATO / TOTALE IMPEGNATO





Il secondo diagramma è un dettaglio dello schema precedente ed illustra quanto delle risorse disponibili vengono utilizzate per la parte corrente piuttosto che le per le spese di investimento. In questo caso nella parte corrente le risorse disponibili superano per un certo rilievo le somme impegnate, cosa che invece non avviene per le spese in conto capitale, ovviamente i due valori si compensano, ma questo significa che c'è un'attenzione a destinare le risorse a spese di investimento, quindi per beni "a fecondità ripetuta".

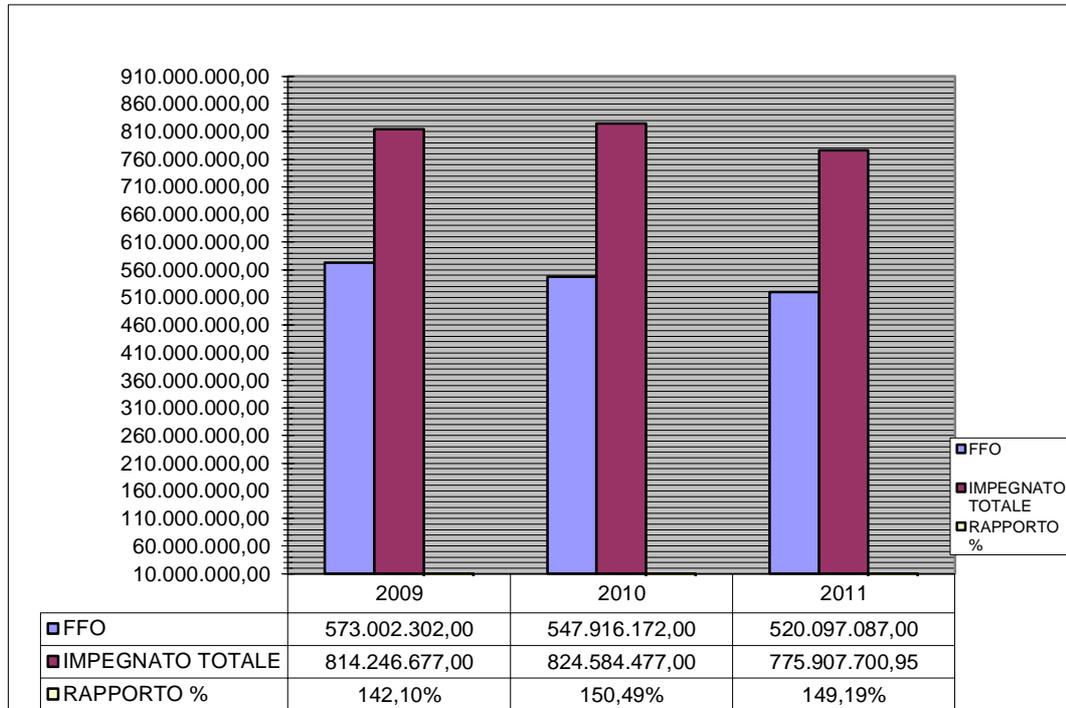
### ACCERTAMENTI / IMPEGNI DI PARTE CORRENTE



Il grafico successivo illustra il rapporto tra il totale impegnato, quindi le risorse impegnate nell'anno rispetto all'FFO. L'andamento nel corso del triennio è abbastanza costante in termini percentuali perché l'FFO copre circa il 70% del fabbisogno complessivo; il dato positivo è che si è riusciti a mantenere costante tale rapporto nonostante il decremento dell'FFO.

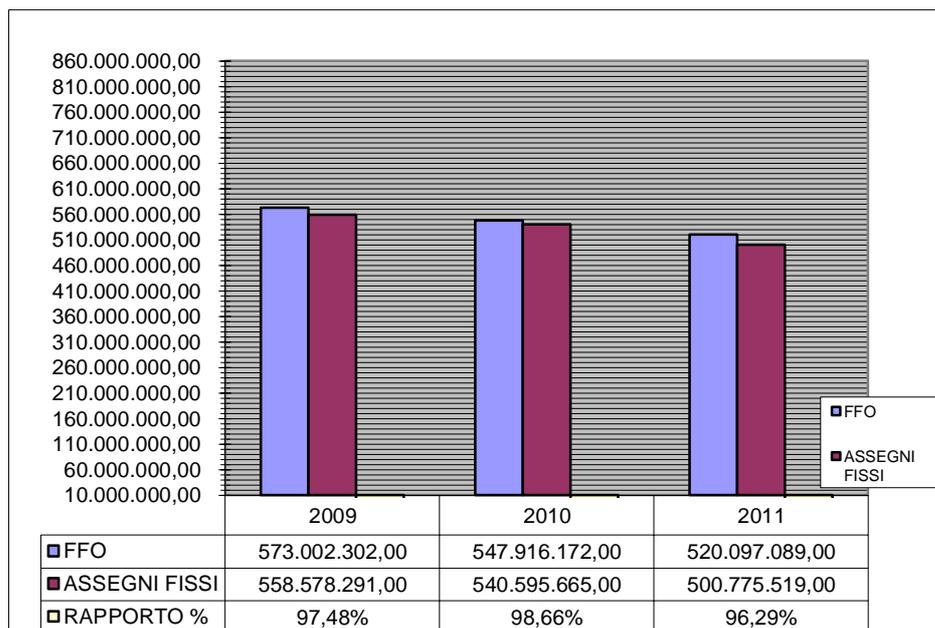


**IMPEGNATO (al netto partite di giro) / FFO**



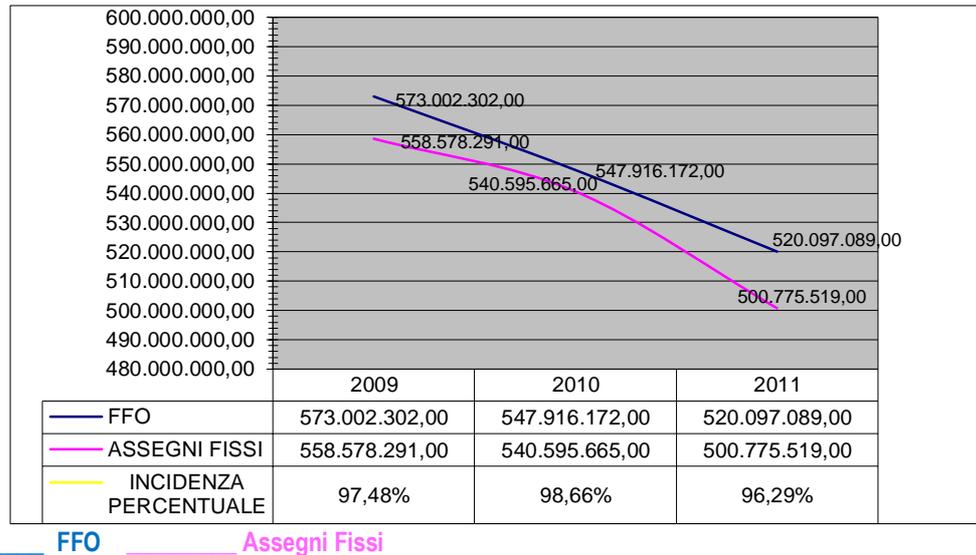
Il diagramma seguente rappresenta il rapporto assegni fissi /FFO, in cui si può apprezzare una riduzione di 1–2 punti percentuali nel triennio.2009-2011. Anche in questo caso, stante la riduzione significativa dell'FFO, il dato non può che essere letto positivamente.

**RAPPORTO ASSEGNI FISSI / FFO**



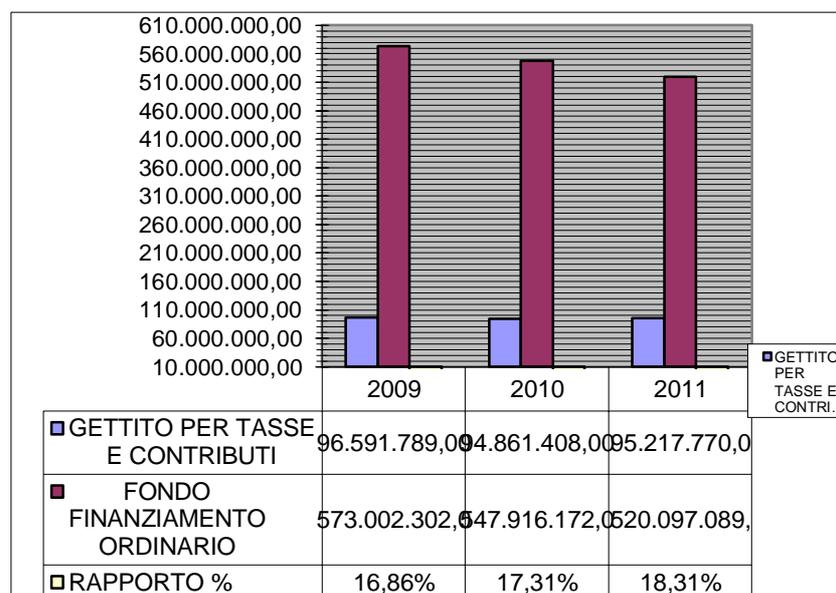


Quello che segue illustra lo stesso dato del grafico precedente, ma espresso in modo differente. In esso si notano le due linee che divergono leggermente.



Della tabella successiva si è già parlato e delinea il rapporto tra le entrate contributive e l'FFO. Si nota un lieve incremento della percentuale, ma questo è dovuto alla diminuzione dell'FFO. E' vero che si è sempre impostata una politica di non aumento delle entrate contributive, ma si deve anche dire che la progressiva riduzione dell'FFO inevitabilmente produce un incremento nel rapporto a causa della diminuzione del valore del denominatore.

**Rapporto ENTRATE PER CORSI DI LAUREA TRIENNALE, MAGISTRALE, SPECIALISTICA E A CICLO UNICO/FONDO FINANZIAMENTO ORDINARIO**



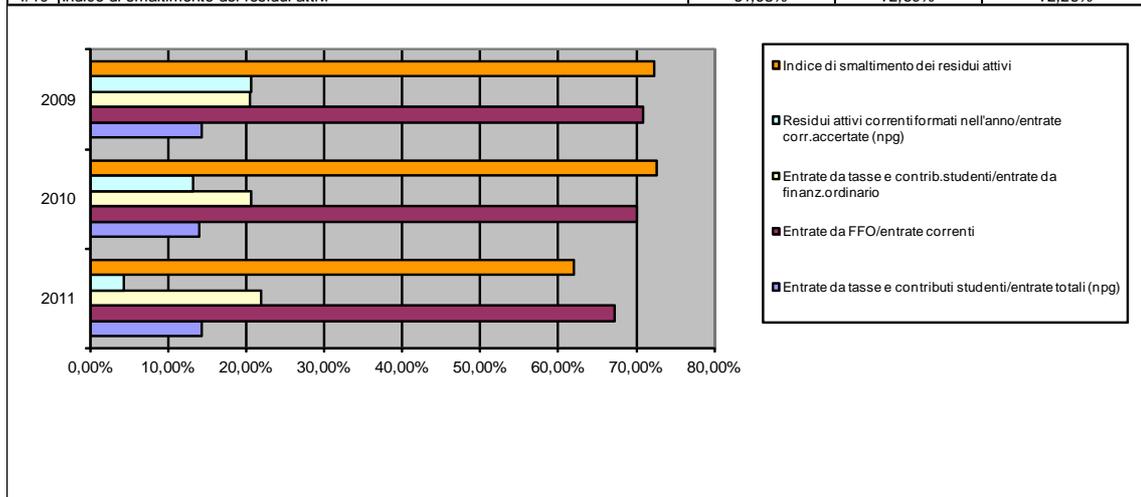


Nel grafico seguente vengono illustrati i 34 indicatori delle entrate e delle spese, che già da 10 anni l'Amministrazione elabora. Sono dati molto tecnici e ne segnala solo alcuni, tra i più significativi. Per chi sia interessato sono tutti disponibili sulla pagina web della Ragioneria. Alla sezione "bilanci" è pubblicato il conto consuntivo con tutte le tabelle, tutti i grafici e gli indicatori e anche una relazione di accompagnamento agli indicatori che aiutano la lettura dei dati. Ciò consente di analizzare eventuali criticità, nel corso della gestione rispetto al decorso biennio, individuare quali ne siano le cause e porvi rimedio.

La dr. **Ranalli** focalizza l'attenzione su alcuni indicatori relativi alla gestione delle entrate.

- Variazione percentuale dell'accertamento delle entrate / previsione delle entrate — il rapporto è molto vicino all'1% (1,08) rispetto al precedente ed esprime una buona capacità di programmazione.
- Entrate da FFO / entrate correnti — si osserva un decremento dal 70,83% del 2009 al 67,24% ed è sicuramente positivo perché denota un decremento dell'FFO in termini percentuali rispetto a tutte le altre entrate correnti, e quindi significa maggior capacità di autofinanziamento.
- Residui attivi correnti formati nell'anno / entrate correnti accertate — Si osserva una riduzione molto importante, dal 20,70% al 4,35%. La variazione esprime una maggior capacità di realizzazione nel corso dell'anno dell'entrate accertate e produce ovviamente una riduzione anche del residuo attivo, quindi una maggior capacità di realizzazione.

1	Indicatori sulla gestione delle Entrate	2011	2010	2009
1/1	Variaz.% previsione entrate correnti (entr.def./entr.iniz.)	1,08	1,05	1,05
<b>1/2</b>	<b>Variaz.% accert.entrate tot./prev.entrate iniz. (al netto p.g.)</b>	<b>1,08</b>	<b>1,06</b>	<b>1,06</b>
1/3	Entrate da tasse e contributi studenti/entrate totali (npg)	14,33%	14,02%	14,33%
1/4	Entrate da tasse e contributi studenti/entrate correnti (npg)	14,73%	14,48%	14,48%
<b>1/5</b>	<b>Entrate da FFO/entrate correnti</b>	<b>67,24%</b>	<b>70,00%</b>	<b>70,83%</b>
1/6	Entrate da tasse e contrib.studenti/entrate da finanz.ordinario	21,91%	20,68%	20,45%
<b>1/7</b>	<b>Residui attivi correnti formati nell'anno/entrate corr.accertate (npg)</b>	<b>4,35%</b>	<b>13,14%</b>	<b>20,70%</b>
1/8	Variaz.% residui attivi al termine eser.rispetto inizio anno (npg)	0,69	0,69	0,85
1/9	Variaz.% residui attivi correnti al term.eser.rispetto inizio anno (npg)	0,69	0,64	0,85
1/10	Indice di smaltimento dei residui attivi	61,98%	72,60%	72,26%



La dr. **Ranalli** illustra a seguire alcuni indicatori sulla gestione delle spese

- Impegni totali di competenza / entrate totali accertate — corrisponde al 98,09%, quindi si osserva, seppur in misura percentuale esigua, un avanzo di competenze rispetto al 100%,.



- Capacità di spesa — deriva dal rapporto tra lo speso/utilizzato rispetto alla massa spendibile. Per massa spendibile si intende il totale degli stanziamenti più i residui passivi. Anche in questo caso si nota un incremento, non notevole, ma comunque un miglioramento di capacità di spesa.
- Velocità di cassa — si nota un aumento in punti percentuali. in termini di cassa dell'84,05% rispetto all'82%
- Capacità di impegno — esprime l'impegnato rispetto allo stanziamento. Anche in questo caso si osservano uno o due punti percentuali in più rispetto al biennio precedente: dell'87,69% all'86,45%
- Indice di economia — è speculare rispetto al precedente.
- Indice smaltimento residui passivi — il grafico mostra che l'indice aumenta notevolmente dal 53% al 40,61% fino al 68,60%. Sapienza da anni pone in essere un'importante operazione di accertamento dei residui e annualmente si procede ad un aggiornamento. I segretari di dipartimento sono stati invitati ad effettuare un'ulteriore analisi di tutti i residui presenti in bilancio, perché il passaggio alla contabilità economico patrimoniale, prevista per il 2013, richiede un'analisi minuziosa dei residui.

2	Indicatori sulla gestione delle Spese Stanziamenti, impegni e pagamenti	2011	2010	2009
2/1	Variaz.% previsione spese correnti (prev.defin./prev.iniz.)	1,04	1,05	1,07
<b>2/2</b>	<b>Impegni totali di competenza/entrate totali accertate</b>	<b>98,09%</b>	<b>101,61%</b>	<b>99,68%</b>
2/3	Impegni correnti di competenza/entrate correnti accertate	93,20%	97,42%	94,99%
2/4	Impegni c/cap. di comp./entrate c/cap. accertate	2,56	2,44	5,33
<b>2/5</b>	<b>Capacità di spesa (netto p.g.)</b>	<b>71,52%</b>	<b>67,35%</b>	<b>70,06%</b>
<b>2/6</b>	<b>Velocità di cassa</b>	<b>84,05%</b>	<b>81,09%</b>	<b>82,44%</b>
<b>2/7</b>	<b>Capacità di impegno</b>	<b>87,69%</b>	<b>85,85%</b>	<b>86,45%</b>
<b>2/8</b>	<b>Indice di economia</b>	<b>12,31%</b>	<b>14,15%</b>	<b>13,55%</b>

Residui passivi	2011	2010	2009	
<b>2/9</b>	<b>Indice smaltimento residui passivi (npg)</b>	<b>68,60%</b>	<b>40,61%</b>	<b>53,06%</b>
2/10	Variazione accumulo residui passivi totali (npg)	0,65	1,05	0,82
<b>2/11</b>	<b>Indice di consistenza dei residui passivi (npg)</b>	<b>13,43%</b>	<b>19,74%</b>	<b>15,82%</b>

La dr. **Ranalli** illustra altri indicatori sulla gestione delle spese:

- Avanzo di amministrazione detratte le somme le assegnabili — è risorsa limitata e si riduce nel tempo da 111 a 61 a 43 milioni di euro.
- Spese di personale / spese correnti — il rapporto percentuale fra i assegni fissi e le altre spese correnti si riduce dal 78% al 77% al 75,61%. Considerato che le spese di personale sono tipicamente la spesa più "rigida", (perché sono spese fisse ricorrenti) un decremento significa minore rigidità del bilancio.
- Impegni per le borse di studio/ spese correnti —



- ricerca scientifica / impegni totali —  
a fronte di minor fabbisogno e con contenimento dei costi, in termini percentuali le risorse destinate agli studenti (borse di studio) e per ricerca scientifica in termini percentuali si incrementa dall'8,04%, al 10,16%, all'11,20% per le borse di studio e dall'1,84%, al 3,96%, al 4,16% per la ricerca scientifica.

Avanzo		2011	2010	2009
2/12	Avanzo di amministrazione/previsioni definitive	14,93%	9,37%	14,29%
<b>2/13</b>	<b>Avanzo di amministrazione detratte le somme riassegnabili</b>	<b>43.089.942,67</b>	<b>61.035.110,15</b>	<b>111.165.665,84</b>
<b>Impegni di spesa per il personale</b>				
<b>2/14</b>	<b>Spese personale /spese correnti</b>	<b>75,61%</b>	<b>77,23%</b>	<b>78,51%</b>
2/15	Spese personale docente/spese totali personale	66,69%	67,95%	67,25%
2/16	Spese personale docente/entrate da tasse e contributi	3,19%	3,53%	3,46%
2/17	Spese fisse pers. docente+tecn.-amm.vo/F.F.O.	96,29%	98,66%	97,49%
2/18	Spese fisse pers. docente/F.F.O.	65,93%	69,27%	67,95%
2/19	Spese fisse pers. tecnico amministrativo/F.F.O.	30,35%	29,39%	29,54%

Year	Spese fisse pers. tecnico amministrativo/F.F.O.	Spese fisse pers. docente/F.F.O.	Spese fisse pers. docente+tecn.-amm.vo/F.F.O.	Spese personale docente/spese totali personale	Spese personale /spese correnti
2009	29,54%	67,95%	97,49%	67,25%	78,51%
2010	29,39%	67,95%	98,66%	67,95%	77,23%
2011	30,35%	65,93%	96,29%	66,69%	75,61%

<b>Impegni di spesa per borse di studio e attività di ricerca</b>				
<b>2/20</b>	<b>Impegni per borse di studio(compresi dottorati)/spese correnti</b>	<b>11,20%</b>	<b>10,16%</b>	<b>8,04%</b>
2/21	Stanziamanti per ricerca scientifica	33.668.653,86	33.927.396,91	15.996.835,90
2/22	Impegni per ricerca scientifica	30.511.887,19	32.694.746,61	14.966.205,67
<b>2/23</b>	<b>Impegni per ric.scientif. ( punto 2.22)/impegni totali al netto p.g.</b>	<b>4,16%</b>	<b>3,96%</b>	<b>1,84%</b>
<b>2/24</b>	<b>Impegni per ric.scientif. ( punto 2.22)/num. docenti</b>	<b>7.882</b>	<b>7.456</b>	<b>3.149</b>

Il **Direttore Generale** illustra, con l'ausilio di una presentazione, l'argomento del bilancio unico, perché ne è prossima l'introduzione, anche se viene vissuto male perché a torto molti ritengono che leda l'autonomia, in realtà è solo una diversa impostazione. Esso sostiene operativamente una visione unitaria dell'Ateneo e impone l'omogeneizzazione di processi operativi e una gestione unitaria della liquidità. Quando è partito il bilancio unico si sperava, centralizzando tutte le risorse, di poter avere un'elevata capacità di negoziazione con l'istituto cassiere per aumentare prestazioni e interessi, cosa non più possibile con la tesoreria unica. Il **Direttore Generale** ribadisce che il bilancio unico non lede l'autonomia ma è solo una diversa impostazione, viene meno l'autonomia contabile, ma quella gestionale permane integralmente.

**Contesto**

Il bilancio unico è uno "strumento" a supporto di una diversa impostazione gestionale dell'ateneo, esso infatti:

- ✓ sostiene operativamente una visione "unitaria dell'ateneo"



- ✓ impone l'omogeneizzazione dei processi operativi e delle conseguenti registrazioni contabili
  - ✓ impone una gestione unitaria della liquidità
- Il bilancio unico non lede l'autonomia dei Dipartimenti universitari: all'interno di una struttura di bilancio unitaria, ciascuna struttura organizzativa può gestire le proprie risorse di *budget*.

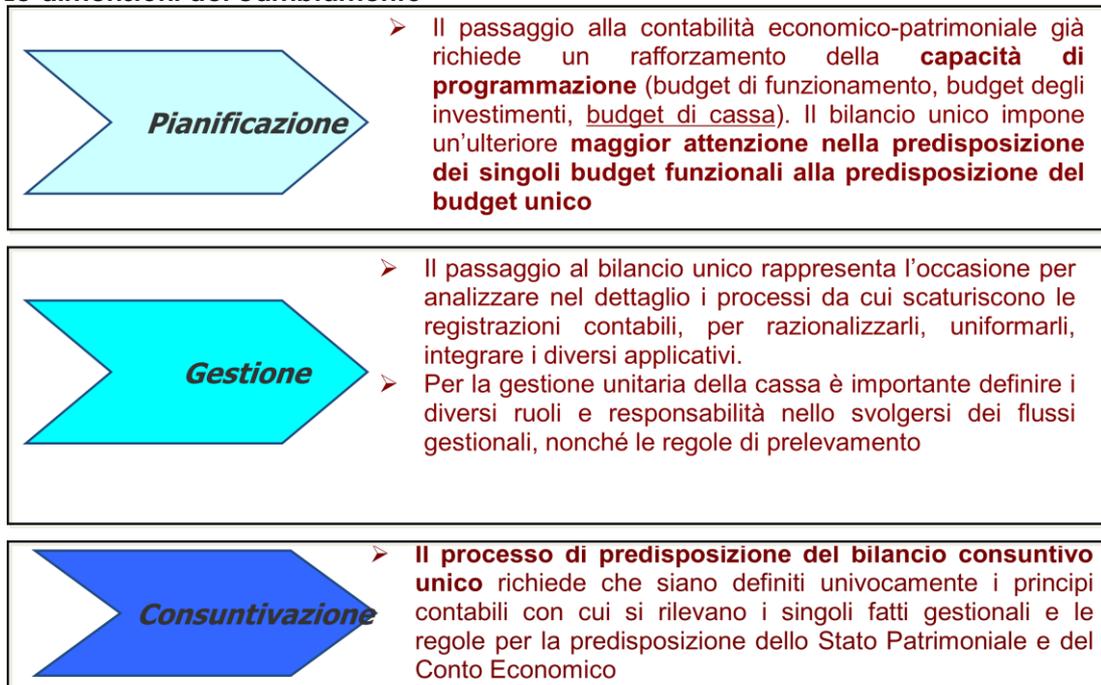
### Contesto: una possibile interpretazione

Sicuramente si porranno difficoltà negli atenei di grandi dimensioni, che fino ad oggi hanno definito l'organizzazione con una accentuata separazione tra Amministrazione e Dipartimenti/Strutture con autonomia contabile.

L'adozione del Bilancio Unico richiede la definizione di un nuovo modello organizzativo che individui i diversi livelli di responsabilità in base alle funzioni che restano nella gestione diretta dei Centri di spesa rispetto alle funzioni centralizzate.

Potrebbero intervenire problemi organizzativi e sarà necessario coniugare da un lato l'esigenza di celerità — che è caratteristica di un sistema decentrato — con l'imposizione normativa e con le responsabilità correlate, Le responsabilità in termini di bilancio, di centro di spesa, non saranno più in capo dei direttori di dipartimento e ai segretari amministrativa, ma al Direttore generale e alla dr. Ranalli. Nel cambiamento sicuramente sarà importante la pianificazione, la gestione, ma importantissima la consuntivazione.

### Le dimensioni del cambiamento





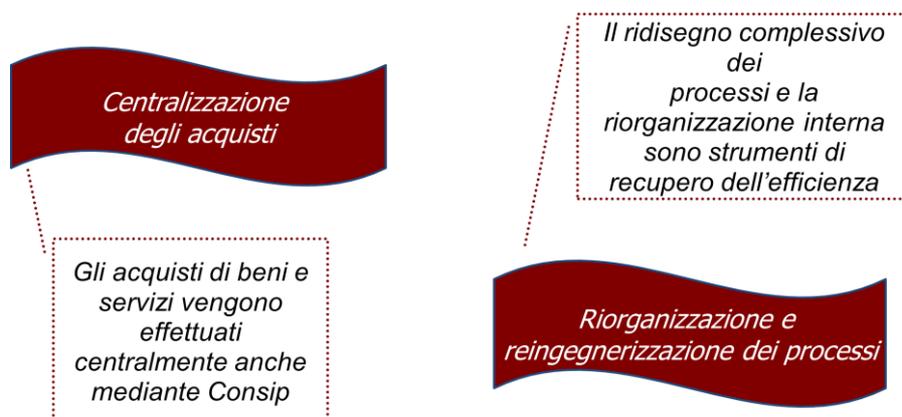
Il bilancio non implica necessariamente l'accentramento delle attività, il modello organizzativo è ancora allo studio. E' sicuramente di più facile attuazione nei piccoli atenei. Il legislatore ha emanato la norma, ma forse non ha affrontato in modo adeguato il problema dell'impatto della norma sui grandi atenei caratterizzati da articolazioni complesse. Una modalità organizzativa deve essere trovata nei tempi brevi, perché il bilancio unico sarà adottato a decorrere dall'1/1/2014. E' ancora allo studio l'ipotesi di mantenere decentrati i processi funzionali dell'erogazione dei servizi vicini all'utenza (ordini, missioni, contratti etc.) e di accentrare invece alcune funzioni legate alla predisposizione del bilancio e alla gestione della liquidità di Ateneo, (il Direttore Generale ricorda che sarà un *budget* attribuito alla struttura), alla definizione di *standard* sulla gestione amministrativo/contabile/finanziaria e sul loro controllo. L'Amministrazione centrale dovrà effettuare delle verifiche di *internal audit*. Questa è l'impostazione che dovrà essere attribuita per declinarlo in termini effettivi e, non appena si prospetterà una soluzione che sia condivisibile, verrà proposta anche al Collegio dei Direttori.

### Alcuni approfondimenti sull'evoluzione

- Il bilancio unico non implica necessariamente accentramento delle attività. Il modello organizzativo a supporto del bilancio unico dovrà contemperare due diverse esigenze:
- mantenere i processi funzionali all'erogazione dei servizi vicini all'utenza (ad esempio ordini, missioni, contratti, possono continuare ad essere gestiti nelle strutture);
- accentrare le funzioni legate alla predisposizione del bilancio, alla gestione della liquidità di ateneo, alla definizione di standard sulla gestione amministrativo-contabile-finanziaria e sul loro controllo. L'amministrazione centrale potrebbe attivare processi di *internal audit*.

Il bilancio unico e la *spending review* condividono alcuni aspetti di razionalizzazione della spesa e di recupero di efficienza. Vi sarà l'esigenza di centralizzare gli acquisti. Con il mercato unico (MEPA – Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione) gli acquisti dovranno essere effettuati centralmente anche con riferimento ai parametri Consip.

### Il bilancio unico e la *spending review*





Il **Direttore Generale** ringrazia i Direttori per l'attenzione prestata.

Il **Presidente** ringrazia il Direttore Generale e la dr. Ranalli per aver illustrato l'argomento e aver fornito indicazioni estremamente utili, nell'apprezzamento generale del contenimento del disavanzo attuato dall'Amministrazione. Tutti conoscono il contesto generale di ristrettezze economiche per il paese ed i drastici tagli ai finanziamenti delle Università. L' FFO subisce annualmente un decremento, ragion per la quale sono stati imposti alle strutture ulteriori pesanti sacrifici dei quali è opportuno fare un'analisi accurata. E' sicuramente operazione virtuosa ed importante l'accertamento delle passività e delle attività dei vari centri di spesa per recuperare somme non corrisposte, per motivi diversi. Sarebbe però utile ragionare più attentamente sugli altri meccanismi che hanno favorito un avvicinamento al pareggio di bilancio. Da una parte sicuramente il mancato *turn over* del personale (docente e TAB), cosa a cui si è stati costretti dalle leggi ma che depaupera le attività accademiche Il **Presidente** pone l'esempio delle biblioteche che, a breve, non potranno più fruire di personale dedicato. E' un danno grave che si ripercuote pesantemente su quella che è la missione dell'università, su quell'obiettivo che consiste nei servizi agli studenti. D'altra parte occorre ragionare sulla diminuzione del cosiddetto "fabbisogno", altro meccanismo utile ad avvicinarsi al pareggio di bilancio. Da una parte è sicuramente un'operazione virtuosa utile ad evitare sprechi, ma dall'altra occorre porre molta attenzione al perché sia avvenuto. Potrebbe, ad esempio, derivare dal fatto che, nell'arco degli ultimi 10 anni il fondo di dotazione ordinaria ai dipartimenti è stato ridotto di circa il 50%. Ritiene che sia opportuno approfondire il concetto che una riduzione della dotazione ai dipartimenti del 50% rappresenti solo la diminuzione di un fabbisogno che forse poteva essere contratto. Il **Presidente** ritiene che occorra entrare nel merito del problema e capire che cosa ha significato per i dipartimenti la diminuzione del fabbisogno. Egli si rende conto che i tagli non potevano essere eliminati, né differiti, ma sarebbe preferibile poterne discutere nel merito nel corso di incontri tra l'Amministrazione e il Collegio dei Direttori.

Alle ore 11,35 il Rettore entra in aula.

Il **Presidente** dà il benvenuto al Rettore e lo invita a prendere la parola.

Il **Rettore** saluta i presenti e si ricollega al discorso del Presidente relativamente ai problemi economici che, anche secondo lui, in parte derivano da Sapienza e in parte da questioni strutturali del paese. L'importo del FFO ha subito un sensibile decremento che lo ha ricondotto ai livelli del 2002, con una percentuale del 20% in meno di risorse.

Fino ad un quinquennio addietro si otteneva il pareggio del bilancio in modo tecnico, attraverso il ricorso ai vari crediti vantati nei confronti della vecchia gestione commissariale del Policlinico Umberto I. Ora si è deciso di non ricorrervi più e di arrivare al pareggio strutturale il che vuole dire che quel *gap* è stato superato. Rimane però un punto nodale sul quale l'inadempienza dei governi, che si sono succeduti, si protrae da dieci anni, ovvero la mancata applicazione della norma del Decreto Legislativo n. 517/99 che prevede che la retribuzione del personale infermieristico e dei portanti debba essere a carico dell'azienda almeno in quella quota parte rimborsato dall'FFO (circa € 20/30 milioni). L'art.8 comma 5 del d. l.vo n. 517/99 prevedeva che alle procedure concernenti il trasferimento o l'utilizzazione del personale non docente alle aziende si provvedesse con uno o più decreti interministeriali, sentite le organizzazioni sindacali. I sindacati non hanno una posizione univoca perché temono il passaggio del personale dal comparto Università al comparto ospedaliero. Tutto ciò per Sapienza è un *handicap* grave anche perché crea disparità rispetto alle cosiddette "università virtuose" situate nell'Italia centro-settentrionale. Con il bilancio di previsione 2013 si è cercato di fare un'operazione di trasparenza e di attribuire le risorse erogate secondo due grandi principi: primo evitare di indicare nel bilancio importi non erogabili e ovviamente da vincolare e secondo attribuire tutti i fondi attraverso un'indicizzazione, sui quali poi si può discutere e che possono essere modificati.



Una quota dei fondi è attribuita in base alla premialità. Coloro che dal punto di vista scientifico e della didattica hanno prodotto, devono essere premiati. La collaborazione del Collegio è assolutamente importante. Dal sistema statutario risulta che le delibere sono adottate dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, ma è opinione condivisa che i dipartimenti siano le unità operative dove si svolge l'attività, sia di ricerca che di didattica, oltre che di tipo amministrativo. Quindi discutere dei problemi, trovare indicatori, migliorarli, criticarli, valorizzarli, modificarli è assolutamente essenziale perché riguarda l'avvenire di Sapienza. La disponibilità all'ascolto, alla correzione e alla integrazione degli indicatori è assolutamente massima.

Il prof. **Biagioni** cede la parola al Direttore Generale che saluta e ringrazia i Direttori.

Il **Direttore Generale** ritiene, riallacciandosi al discorso del Rettore, che per poter comprendere tutta la problematica che è stata affrontata e quale sia di conseguenza la prospettiva, occorre tenere presenti pochi significativi dati: il primo dato riguarda il decremento del FFO nel quinquennio 2008 – 2012: meno 75 milioni di euro di FFO a Sapienza. L'altro dato è l'incidenza del personale socio sanitario sul bilancio: 40/45 milioni di euro che sommati ai precedenti divengono 120 milioni di euro. Altro dato di riferimento è la spesa complessiva del personale che incide per il 98% sull' FFO, ciò significa che il FFO è sufficiente appena a pagare gli stipendi di tutti i dipendenti. In una tale situazione ci si è imposti di riuscire a coniugare rigore, equità e crescita. Senza dubbio vi è stato un contenimento del fondo di dotazione ai dipartimenti, però è stato fatto in tale quadro di compatibilità. Cosa fare per il futuro? Innanzitutto il *turn over*, ma potrebbe non essere il metodo più corretto perché non va a sanare reali situazioni di carenza. Quindi una riattribuzione delle risorse non può che essere funzione di indicatori, altrimenti si rischia di ritenere, come si è fatto nel passato, che un *budget* storicamente acquisito per effetto di una elevata dimensione organizzativa, e anche a fronte di un'offerta formativa non più adeguata, costituisca una dote in capo alla struttura per poter reclutare nuovo personale. È cambiato completamente lo scenario, si deve da un lato considerare le cessazioni, dall'altro l'allocatione delle risorse, l'attribuzione delle stesse in relazione all'offerta formativa e la premialità. E' l'unica possibilità per poter procedere in un quadro di compatibilità. Per il 2013 si prevede un'ulteriore flessione del FFO di circa il 13,5%. Non si può seguire l'esempio di altri atenei che si sono indebitati e rischiano di andare in *default*. I numeri macro suggeriscono di temperare le esigenze, riqualificare la spesa, di privilegiare lo sviluppo tenendo conto però che ci si muove attraverso due grandi aggregati, il FFO e le contribuzioni studentesche. Non si può uscire da tale logica, purtroppo, e non si spera che la prossima previsione sarà diversa, ovviamente il rischio è che di questo passo sarà proprio l'università pubblica ad essere messa in discussione. Detto ciò, ovviamente l'attenzione non potrà che essere, nel senso in cui diceva il Presidente del Collegio, di grande attenzione e verrà verificata poi sulla praticabilità attraverso i dati e le possibilità effettive. Si deve essere tutti consci dei mutamenti in atto e che non si potrà più recuperare risorse inutilizzate nel futuro. Anzi bisogna vigilare affinché non si rischi il *default*. Egli afferma di aver colto l'obiezione del Collegio non come critica, ma come esigenza di attenzione. Peraltro chiede ai Direttori di comprendere il quadro di riferimento che è quello appena illustrato ed il fatto straordinario, a detta del Collegio dei Sindaci, costituito dall'essere in pareggio di bilancio, non più tecnico ma effettivo, con una notevole flessione del disavanzo.

La riduzione della spesa di € 20 milioni di euro deriva in parte dal *turn over*, in parte da incrementi di entrate, ma in parte anche dalla riqualificazione di spesa dell'amministrazione centrale. Si possono apprezzare oltre 4 milioni di euro in meno di spese di gestione e, poiché l'amministrazione spende per tutto il sistema, spendere meglio significa farlo nell'interesse di tutti. L'indicazione puntuale di quanto appena detto si può reperire nei documenti contabili e tecnici che sono già disponibili sul sito. Si può



controllare quali sono le somme che hanno comportato, in termini di incrementi di entrate e di diminuzioni delle uscite, il risultato di gestione relativo al 2011.

Il prof. **Biagioni** saluta e ringrazia il Direttore Generale e la dr. Ranalli che lasciano l'aula alle ore 12,00 accompagnati dall'applauso del Collegio.

#### **4. Attribuzione fondo di dotazione ordinaria ai dipartimenti per l'anno 2011 – relazione del Pro-Rettore per le Politiche per la ricerca, Giancarlo Ruocco**

Il **Presidente**, prima di dare la parola al Pro Rettore per le politiche per la ricerca prof. Giancarlo Ruocco, premette che il momento è importante perché segna un completo cambiamento del meccanismo con cui vengono assegnate le dotazioni ai dipartimenti. Rammenta che fino al 2010 l'assegnazione era effettuata sulla base di un sistema di indicatori condiviso dal Collegio dei Direttori di Dipartimento. La grande novità del nuovo metodo è l'introduzione del concetto di premialità. Il sistema di indicatori del Collegio si basava essenzialmente sui dati strutturali, non era contemplato nessuno aspetto di valutazione premiale dell'attività svolta dai dipartimenti. Con il 2011 si è inteso cambiare questa logica e quindi arrivare ad una ripartizione dei finanziamenti ai dipartimenti che da una parte tenesse conto della loro consistenza e dall'altra ne valutasse l'efficienza. Il lavoro è stato lungo e complesso perché gli indicatori e i pesi attribuiti, sono stati oggetto di diverse discussioni in Senato Accademico che in novembre ha approvato un assetto definitivo di indicatori e dei loro pesi. Si è arrivati ora ad una proposta di ripartizione che oggi viene illustrata e che il Collegio non deve approvare in quanto ne ha già discusso in passato e molte osservazioni sono state fatte proprio dal Senato Accademico. Si tratta di una presa d'atto del risultato finale dell'elaborazione. Vi sono ancora indicatori caratterizzati da una certa approssimazione come, ad esempio, quello inerente le superfici dei dipartimenti. Attualmente l'Amministrazione sta effettuando un censimento esatto, che è in fase di completamento e che fornirà un dato certificato. Il **Presidente** chiede al prof. Ruocco di soffermarsi in particolare modo sugli aspetti relativi alla premialità, cioè sulla valutazione della qualità dell'attività dei dipartimenti.

Il prof. **Ruocco** ringrazia il Rettore e il Presidente e premette che è stato ipotizzato per il futuro di reperire nuove tipologie di finanziamento, intendimento attuato nel 2011 solo in parte. Saranno unificate le voci precedentemente indicate come: riviste, laboratori e biblioteche, borse di collaborazione, assegni di ricerca, dotazione ordinaria. Nella seduta odierna si parla esclusivamente di dotazione ordinaria distribuita secondo quelli che sono gli indicatori di ricerca e funzionamento. Si tratta della distribuzione di circa € 8.700.000 ai quali nel 2010 erano stati detratti a monte € 1.888.000 per le riviste elettroniche (prelievo BIDS). Quindi i fondi realmente distribuiti ai dipartimenti nel 2010 sono stati € 6.800.000. Per il 2011 l'importo è pari a € 7.400.000 circa con un decremento del 15% rispetto all'anno precedente. La nota positiva è che non viene effettuata il prelievo per le riviste elettroniche, imputato a monte su altri capitoli di spesa.

Il prof. **Biagioni** rende noto che, per quanto riguarda le cosiddette riviste elettroniche, le spese nel 2011 sono state imputate sul capitolo di spesa relativo ai recuperi delle economie dei dipartimenti. E' stata un'iniziativa del Presidente, ma anche del Collegio dei Direttori di Dipartimento, che l'ha presentata in Senato accademico e che il Rettore ha fatto propria sottoponendola al Consiglio di Amministrazione.

Il **Rettore** precisa, relativamente all'intero ammontare dei fondi ai dipartimenti, che i conti esatti sono i seguenti: da € 6.800.000 che era la dotazione di dipartimenti nel 2010, escluse le riviste elettroniche, si è passati a € 7.400.000. Si osserva un incremento dello 0,6% e perciò un aumento rispetto passato.



Il prof. **Ruocco** aggiunge che l'aumento, rispetto al 2010, delle risorse che si stanno distribuendo è in realtà dell'8,5%. Afferma che alcuni dipartimenti hanno avuto un aumento maggiore, altri dipartimenti un aumento minore, ma quasi tutti possono godere di un aumento in termini di risorse economiche. Il modello di distribuzione delle risorse è stato discusso in Collegio, in Senato accademico ed è cristallizzato per ora in un documento. I 3 elementi fondanti sono il modello, il dato e l'applicazione. Il modello prevede indicatori, misure e dati. La sorgente di tali dati non è ancora perfetta, perché alcuni dati sono autocertificati, altri sono certificati dall'amministrazione e altri sono in qualche modo potenzialmente vaghi. Il terzo elemento è quello che risulta dall'applicazione del modello su quei dati, quindi elemento meramente tecnico. Il modello per la determinazione del *quantum* da attribuire ad ogni struttura, prevede l'utilizzo di indicatori per una quota "strutturale" che pesa l'80% e per una quota "premiata" che pesa il 20%

Il prof. **Ruocco** di seguito relaziona in modo più dettagliato sull'allocazione delle risorse finanziarie a Facoltà e Dipartimenti e le modalità di calcolo della quota strutturale e della quota premiata.

"Nella seduta dello scorso 8 novembre il SA ha approvato il documento definitivo con i criteri sul sistema di indicatori per l'allocazione delle risorse finanziarie alle Facoltà ed ai Dipartimenti della Sapienza recependo alcune modifiche/integrazioni derivanti dalla prima applicazione per l'anno 2011. Il documento metodologico che conteneva tutti gli elementi strutturali del modello era stato approvato dal SA nella seduta del 21 giugno 2011 e dal CdA nella seduta del 5 luglio 2011.

In prima applicazione, dopo aver raccolto i dati necessari per le elaborazioni attraverso l'ausilio dell'amministrazione centrale, del Collegio dei Direttori di dipartimento e dove necessario attraverso le strutture decentrate (Facoltà/Dipartimenti), sono emerse altre criticità che hanno reso necessario ulteriori modifiche all'elenco degli indicatori da calcolare.

In particolare, le modifiche agli indicatori della sezione didattica e della sezione funzionamento e ricerca, per l'esercizio 2011 sono state:

- Parte strutturale didattica: sospensione dell'indicatore 2 "docenti necessari rapportati ai docenti disponibili" e conseguente neutralizzazione del relativo impatto;
- Parte strutturale ricerca e funzionamento: sospensione dell'indicatore 2 "numero di tesi di laurea svolte nel dipartimento" e conseguente neutralizzazione del relativo impatto;
- Parte premiata didattica: sospensione dell'indicatore 6 "numero docenti strutturati su corsi erogati" e dell'indicatore 9 "studenti che hanno partecipato a *stage*/tirocini" e conseguente riproporzionamento dei relativi pesi;
- Parte premiata ricerca e funzionamento (aree tecnico-scientifiche e umanistico-giuridico-sociali): sospensione dell'indicatore 13 "numero di dottorandi internazionali" e conseguente riproporzionamento dei relativi pesi;
- Parte premiata didattica: sospensione dell'indicatore [1] *on/off* "esistenza del sito web del CdS/CAD con riportate chiaramente le informazioni sui Manifesti degli Studi, i *curricula* dei docenti e i programmi dei singoli insegnamenti", per la parte riguardante i soli *curricula* dei docenti e per l'indicatore [5] *on/off* considerare soltanto la rendicontazione dell'ultimo anno accademico;
- Parte premiata ricerca e funzionamento (aree tecnico-scientifiche e umanistico-giuridico-sociali): sospensione dell'indicatore *on/off* "rendicontazione triennale dell'attività di ricerca completata da almeno il 95% degli afferenti alla struttura".

Il periodo temporale di riferimento per gli indicatori impiegati è l'ultimo disponibile, quindi l'anno 2010 o 2011; ad esempio i posti interni alle biblioteche derivano dalla rilevazione GIM svolta nell'anno 2010 dal comitato sistema bibliotecario Sapienza. I dati sui valori dei mandati e sul totale dei finanziamenti amministrati fanno riferimento, invece, al periodo 1/7/2010 – 30/6/2011 a causa della modifica nella



configurazione dipartimentale della nostra università. E' chiaro, inoltre, che i dati sugli studenti e sui corsi di studio fanno riferimento all'a.a. 2009/2010 e non ad uno specifico anno solare. Infine, laddove indicato nel modello, i dati sono riferiti all'ultimo triennio.

Poiché in pochi casi è stato necessario rivolgersi direttamente alle strutture (Facoltà/Dipartimenti) con note del Rettore per raccogliere i dati necessari al modello, si sono riscontrati dei valori pari a 0, dovuti anche alla mancata risposta da parte di alcune strutture interpellate nonostante i ripetuti solleciti (indicatori 7, 9 e 12 della parte premiale e indicatori 10 e 18 della parte strutturale della ricerca e funzionamento).

Un discorso a parte merita la stima delle superfici svolta dal Collegio, poiché attualmente non disponibile a livello di amministrazione centrale per tutti i nuovi dipartimenti creati anche alla luce delle ultime modifiche intervenute a fine 2011. Il criterio utilizzato è stato quello di proporzionare il dato complessivo degli spazi di pertinenza delle strutture in base alla numerosità dei docenti afferenti secondo la nuova configurazione.

L'elenco completo degli indicatori utilizzati strutturali e premiali per la didattica e la ricerca, con misure e pesi, con evidenza di quelli momentaneamente sospesi per l'esercizio 2011 è il seguente. Gli indicatori strutturali e premiali per il dottorato non sono presi in considerazione in questa sede, in quanto i relativi fondi per il 2011 sono stati già assegnati in base ai preesistenti criteri".

### *Indicatori strutturali per la didattica*

n	Indicatore (x)	Misura (M)	Peso (w <sub>x</sub> )
1	N. studenti iscritti rapportati alla numerosità della classe per <i>indicatore di costo-peso UK</i> <sup>1</sup>	$(N_{isc} / N_{cl}) W_{fac}$	28
2	Docenti necessari rapportati ai docenti disponibili	$N_{gomp} / N_{docg}$	16
3	CFU esami erogati	$[ \text{Log}(1+K_{cfu}) ]^2$	28
4	Numero studenti laureati rapportati alla numerosità della classe per <i>indicatore di costo-peso</i>	$(N_{laur} / N_{cl}) W_{fac}$	28

### *Indicatori strutturali per Ricerca e Funzionamento*

n	Indicatore (x)	Misura (M)	Peso Dip.(%)	Peso Fac.(%)
1	Numerosità del personale addetto alla ricerca	$N_{ric} + N_{tab}$	16	0
2	Numero delle tesi di Laurea svolte nel Dipartimento	$N_{tesi}$	3	0
3	Numerosità dei docenti	$N_{doc.f}$	0	20
4	Numerosità del personale TAB Tecnico-Amministrativo-Bibliotecario	$N_{tab} , N_{tab.f}$	3	10
5	Numerosità di addetti alla ricerca di altri enti [ospiti in convenzione o in sabbatico]	$N_{enti}$	1	0

<sup>1</sup> HEFCE document May 2004/23 – Guide - Funding higher education in England



6	Numerosità dei contratti di ricerca per personale a tempo determinato attivi [assegni di ricerca]	$N_{ass}$	5	0
7	Valore dei mandati di pagamento emessi	$E_{em}$ , $E_{em.f}$	8	4
8	Volume totale di finanziamenti amministrati	$E_{amm}$ , $E_{amm.f}$	8	4
9	Dimensione fisica dei laboratori di ricerca	$S_{lab.r}$	8	0
10	Numero di postazioni nei laboratori didattici	$N_{lab.d}$ , $N_{lab.d.f}$	4	6
11	Dimensione fisica totale del Dipartimento/Facoltà in uso agli addetti universitari, escludendo voce 5	$S_{dip}$ , $S_{fac}$	10	15
12	Dimensione fisica della biblioteca*	$(S_{bib})^2$ , $(S_{bib.f})^2$	4	6
13	Dimensione fisica delle aule	$S_{aul}$ , $S_{aul.f}$	10	12
14	Dimensione fisica degli uffici e degli studi [mq]	$S_{uff}$ , $S_{uff.f}$	4	2
15	Numero posti utenti interni alla biblioteca x ore di apertura settimanali	$N_{pos.b}$ * $T_{pos.b}$ (.f)	4	4
16	Finanziamento per abbonamenti periodici elettronici [al netto di quanto acquisito tramite Bids] e materiale didattico	$E_{bib}$ , $E_{bib.f}$	4	4
17	Numero di sedi distinte	$N_{sedi}$ , $N_{sedi.f}$	4	6
18	Numero postazioni nei laboratori per ore di utilizzo settimanale dei laboratori didattici	$N_{lab.d}$ * $T_{lab.d}$ (.f)	4	7

Il prof. **Ruocco** illustra, a seguire, il prospetto riassuntivo dei dati grezzi per struttura con gli indicatori calcolati e i risultati finali delle elaborazioni svolte. Sono state rilevate delle imprecisioni nei dati e ritiene che sia una scelta politica, se modificarli, correggerli e integrarli.

Il dr. **Baraldi** ritiene, invece, che si tratti di dato tecnico e non politico. Se c'è un errore nel caricamento dati deve essere rivisto. Informa che, in accordo con il Presidente del Collegio, sono stati trasmessi ai direttori i dati grezzi per poter effettuare un controllo. Tre direttori hanno segnalato alcuni dati sui quali sarà effettuata una verifica puntuale. Chiede ai direttori di fargli pervenire al più presto eventuali ulteriori segnalazioni. Sottolinea che più volte sono stati richiesti ai dipartimenti, dalla Segreteria del Collegio, alcuni dati che non sono pervenuti. Era stato specificato ai direttori di dipartimento che, in mancanza di risposta, il valore del dato sarebbe stato uguale a zero e la cosa non è correggibile. E' correggibile, invece, un errore materiale di inserimento rispetto a quanto trasmesso.

Il **Rettore** aggiunge che vi possono essere *due* tipi di errori: la mancata risposta per cui il dato è per quest'anno zero, oppure errori materiali. Alla fine la differenza non inciderà più dell'1%. Ritiene che ai direttori di dipartimento interessi di più incassare i fondi ora piuttosto che a fine anno. L'1% lo si può tesoroizzare e rettificare l'anno successivo. I dati sono in chiaro, chiunque li può vedere ma è bene non aspettare le microcorrezioni. Il Collegio effettua un ulteriore controllo, la Giunta li analizza e se vanno corretti i pesi saranno corretti, quindi in assoluta trasparenza. L'elemento positivo è senz'altro l'attribuzione del finanziamento a giugno.

Il prof. **Ruocco** afferma che l'elemento "modello" è nel documento del Senato Accademico, mentre l'elemento "dato" è ora proiettato, dunque stimola i direttori a chiedere subito eventuali ulteriori



chiarimenti. Aggiunge inoltre che i dati di qualità dei prodotti, ad esempio *l'impact factor* sono stati ricavati anche considerando una fertilità differente in aree differenti.

Il **Rettore** esce dall'aula alle ore 12,25

Il prof. **Biagioni** cede la parola al dr. Baraldi per ulteriori indicazioni riguardo alla tabella, non ancora definitiva, relativa alla parametrizzazione dei risultati della didattica.

Il dr. **Baraldi** comunica che la tabella è stata costruita perché il modello approvato dagli Organi collegiali si compone, sia della parte ricerca e funzionamento, sia della parte didattica, quindi sembrava logico e naturale fornire il quadro complessivo.. Rende noto che appena possibile, trasmetterà, attraverso la Segreteria del Collegio i dati, anche se grezzi, relativi alla didattica. Verrà sottoposto agli organi il quadro, ma non è prevista un'erogazione immediatamente collegata. Ve ne sarà comunque qualcuna collegata probabilmente alla didattica integrativa che passerà, per decisione del Senato Accademico, proprio sullo strutturale della didattica. A seguire illustra una sezione della tabella e la modalità di costruzione del dato.

Il prof. **Ruocco** mette in evidenza la criticità rappresentata da alcuni indicatori importanti (es: il numero degli inattivi) utilizzati nel modello che non sono sotto il controllo del dipartimento o del suo direttore. Un indicatore ha senso se può essere migliorato, se è stazionario (per la parte premiale) e non può essere migliorato ha poco senso. Propone che, al posto di tali indicatori storicamente bloccati si valuti la variazione del dato intervenuta in un determinato arco di tempo..

Il dr. **Baraldi** aggiunge che sicuramente dal 2013 si potranno effettuare verifiche sui nuovi inserimenti nella procedura U-GOV e quindi l'ipotesi illustrata dal Pro-Rettore, che ha una logica che tecnicamente è ineccepibile, sarà concretizzabile. Fa notare che il numero degli inattivi è comunque diminuito dal 30% al 4,5% in 4/5 anni di lavoro.

Il prof. **Biagioni** ritiene che la dotazione del 2011 possa essere calcolata sulla base del modello illustrato dal professor Ruocco e che si debba andare avanti nella stessa direzione. Altro discorso bisogna fare per quanto riguarda le sue future applicazioni. In alcuni casi è opportuno poter disporre di dati più precisi, quali quelli sulle superfici. In generale sul modello si può osservare che, se il dato sugli inattivi resta invariato, cristallizza una realtà che non è modificabile, mentre sicuramente può esserlo. Il dato sugli inattivi è stato calcolato sulla base della VQR alla data del 7/11/2011 e, visto che nel frattempo diversi docenti sono andati in quiescenza, ritiene che sia opportuno riformularlo. Il **Presidente** afferma di condividere l'ipotesi di effettuare una revisione del modello che tenga conto dell'evoluzione di alcuni dati e introdurre delle modifiche che tengano conto dell'evoluzione che questo dato può avere, così per gli inattivi come per altri aspetti. Si discuterà dell'argomento nella riunione di Giunta del 25/6/2012 e poi nella seduta di Collegio del 5/7/2012. Invita i Direttori a prendere la parola e a limitarsi soprattutto ad osservazioni di tipo tecnico, perché non è compito del Collegio votare la ripartizione dei fondi, ma solo di prenderne atto.

Prende la parola la prof. **Baumgartner**.

Il dr. **Baraldi**, dopo aver replicato brevemente lascia l'aula alle ore 12,50.

Il dibattito continua con gli interventi dei prof. **Leporelli, Blasi, Nesi, Paris, Rossi, Graziani, Morcellini**. Segue una breve replica del prof. Ruocco.

Il prof. **Imbriani** brevemente riepiloga la sua situazione di docente valutato in altro dipartimento e poi nominato direttore di Studi penalistici, filosofico-giuridici e canonistici. Gli aspetti premiali sono dei meccanismi che, a suo dire, non sempre sono nella sostanza resi effettivi. Si rende conto delle difficoltà di valutare la ricerca. E' un economista quindi condivide ed apprezza gli indicatori scientometrici ma ritiene che non siano idonei o almeno sufficienti a valutare l'opera di colleghi di grandissimo valore che hanno onorato La Sapienza. Si rende conto che vi sono dei problemi contingenti di cui si devono pagare le conseguenze, se non si sono risolti. Vi sono, ad esempio, dei



problemi strutturali a cui lo schema dovrebbe obbligatoriamente fornire delle risposte e dunque chiede formalmente una valutazione di aggiustamento strutturale, che non può essere quella prospettata. Il dato di per sé, da un punto di vista logico, non è sbagliato ma, come tutte le ipotesi di modello, è contestabile. La poca o nulla produttività deve essere sicuramente sanzionata, ma non può esserlo la singola struttura che ha a che fare con un dato che può scarsamente modificare o su cui poco o nulla può influire. Una proposta di aggiustamento, di carattere temporaneo, potrebbe essere, per tenere conto del grado di relativa responsabilità della struttura rispetto ai livelli di inattività scientifica, di elevare il tetto della clausola di salvaguardia che prevede che “Se una struttura ha il *budget* totale assegnato inferiore al 75% di quello dell'anno precedente, questo *budget* venga portato al 75%, attraverso un meccanismo di compensazione”. Il prof. **Imbriani** chiede, infine, di elevare il tetto citato nella clausola, almeno all'80-85%, cosa che ritiene sarebbe condivisibile da molti e che in qualche modo potrebbe correggere alcuni problemi strutturali che dipendono dai singoli e non dalla struttura..

Il prof. **Ruocco**, in risposta alle richieste dei direttori, precisa che:

- Per quanto riguarda la didattica l'assegnazione dei corsi è stata effettuata sulla base di percentuali fornite dai Presidi di facoltà, comunque i dati sulla didattica, in questo momento, non hanno alcun impatto sulla distribuzione delle risorse. Occorrerà lavorarci con più di attenzione.
- E' sicuramente poco corretto usare la numerosità dei TAB come parametro premiale ovvero che porta risorse. La sua proposta è di stabilire una “pianta organica” di dipartimento e che il parametro che porta risorse sia proporzionale in più o in meno allo scollamento dal numero ottimale stabilito dalla pianta organica. Se un dipartimento ha meno TAB rispetto alla pianta organica ha più bisogno di risorse, se ne ha di più ha meno bisogno di risorse.
- Il dato relativo alla clausola della salvaguardia è riferito al 2010. Si sta cambiando modello e il fare riferimento ad un modello diverso può portare distorsioni. Il fatto che ci siano molti dipartimenti allineati al 75% lo si può leggere in due modi: il modello attuale li sta penalizzando oppure il modello precedente li ha premiati in maniera eccessiva. Bisogna ragionare sul modello stesso, più che sulla capacità del modello di modificare il passato, perché potrebbe essere giusto oggi e sbagliato prima o viceversa.
- Il dato sugli spazi può sembrare pesante, ma non si sta discutendo della distribuzione degli spazi. E' una fotografia della situazione che è tale che, se si considerano le risorse attuali, il 36% del peso con l'80% del fatto che è strutturale, si attribuiscono le risorse ritenendo che la manutenzione costi € 5,43 al mq.. La legge stabilisce che per lo Stato i costi di manutenzione debbano essere di circa € 4 a mq.

Il prof. **Biagioni** rammenta che il Collegio aveva già segnalato invano l'ampiezza del *set* degli indicatori e la ripetizione di alcuni. Certamente si può provare a richiederne alcune modifiche.

Dopo un breve intervento del prof. **Morcellini**, il **Presidente** comunica che porterà in discussione in Giunta e successivamente in Collegio le osservazioni proposte dai direttori che possono riassumersi nelle seguenti ipotesi.

- Monitorare le variazioni relative all'indicatore *on/off* “docenti attivi/inattivi” ai fini della VQR, al fine di evidenziare eventuali evoluzioni intervenute in corso d'anno.
- Estendere l'applicazione della clausola di salvaguardia, di cui al documento “Sistema di indicatori per l'allocazione delle risorse finanziarie a Facoltà e a Dipartimenti” anche all'allocazione delle risorse per l'anno 2012.
- attendere la stabilità degli indicatori prima di procedere all'allocazione delle risorse finanziarie a Facoltà e a Dipartimenti per l'anno 2012.
- riscontrare con attenzione ed eventualmente rettificare il dato relativo alle superfici delle strutture.



**5. Varie ed eventuali**

Non vi sono argomenti in discussione iscritti al punto 5.

**Non essendovi ulteriori argomenti in discussione, Il Presidente del Collegio ringrazia i convenuti e dichiara chiusa la seduta alle ore 13,40.**

**Della medesima è redatto il presente verbale che consta di n. 25 pagine numerate.**

**Il presente verbale andrà in approvazione nella seduta del 13/11/2012.**

**Letto, approvato e sottoscritto.**

IL SEGRETARIO  
Emanuela Gloriani

IL PRESIDENTE  
Stefano Biagioni