

NUCLEO
DI VALUTAZIONE
STRATEGICA



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Piano strategico 2007-2012

NUCLEO
DI VALUTAZIONE
STRATEGICA



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Piano strategico 2007-2012
(versione 2.0)

Sommario

Premessa all'edizione 2.0	1
La struttura del documento di piano strategico	2
1. Il quadro generale della ricerca e della formazione universitaria in Italia	3
1.1. Introduzione	3
1.2. Il sistema universitario italiano: verso i quasi-mercati?.....	4
1.3. Il nuovo modello di finanziamento.....	6
1.4. Un nuovo compito per il management.....	6
2. La condizione di partenza	8
2.1. Gli elementi di forza	8
2.2. Gli elementi di criticità.....	10
3. Il processo di pianificazione strategica.....	13
3.1. Le fasi di attuazione del piano.....	13
3.2. Analisi dell'ambiente e del settore	15
3.3. Obiettivi e azioni strategiche.....	16
4. I fondamenti della strategia	19
4.1. La Missione.....	19
4.2. La Visione.....	19
4.3. I Valori	20
4.4. Gli attributi distintivi	20
4.5. Gli interlocutori.....	21
5. Lo sviluppo del piano strategico	22
5.1. Analisi interna ed esterna.....	22
5.1.1. I punti di forza dell'area della didattica	22
5.1.2. I punti critici dell'area didattica	23
5.1.3. Le minacce dell'area didattica.....	23

5.1.4	Le opportunità dell'area didattica.....	24
5.1.5	I punti di forza dell'area della ricerca.....	24
5.1.6	I punti critici dell'area ricerca	25
5.1.7	Le minacce dell'area ricerca	25
5.1.8	Le opportunità dell'area ricerca.....	26
5.1.9	I punti di forza dell'area della servizi.....	26
5.1.10	I punti critici dell'area servizi	26
5.1.11	Le minacce dell'area servizi	27
5.1.12	Le opportunità dell'area servizi.....	27
5.1.13	I punti di forza dell'area della governance	27
5.1.14	I punti critici dell'area governance.....	27
5.1.15	Le minacce dell'area governance.....	28
5.1.16	Le opportunità dell'area governance.....	28
5.2	Le sfide del settore della formazione e della ricerca universitaria: i fattori critici di successo	28
5.2.1	I fattori critici di successo nella formazione.....	28
5.2.2	I fattori critici di successo nella ricerca	31
5.2.3	I fattori critici di successo nei Servizi.....	32
5.2.4	I fattori critici di successo nella governance	34
5.2.5	I fattori critici di successo nell'internazionalizzazione	36
5.3	Gli obiettivi e le azioni strategiche	37
5.3.1	Definizione degli obiettivi e delle azioni strategiche per la didattica.....	38
5.3.2	Definizione degli obiettivi e delle azioni strategiche per la ricerca	41
5.3.3	Definizione degli obiettivi e delle azioni strategiche per i servizi	43
5.3.4	Definizione degli obiettivi e delle azioni strategiche per la governance.....	45
6.	Le macroazioni strategiche.....	48
6.1	Governance.....	49
6.2	Gestione imprenditoriale e manageriale del funzionamento	52
6.3	Gestione economica e finanziaria	57
6.4	Ottimizzazione e riqualificazione degli spazi operativi.....	60

6.5	Strutture di accoglienza per studenti.....	63
6.6	Innovazione tecnologica	65
6.7	Riequilibrio del rapporto docenti studenti	70
6.8	Offerta didattica	73
6.9	Ricerca	78
6.10	Proprietà intellettuale.....	82
6.11	Relazioni internazionali	84
6.12	Attrarre i migliori.....	87
6.13	Comunicazione e marketing	90
6.14	Rapporti con istituzioni, imprese e lavoro	94
	Allegato A: Scala temporale delle attività del piano strategico.....	99
	Allegato B: Scala temporale delle attività del piano strategico	100
	Allegato C - Gli incontri per la valutazione	102
	Bibliografia, documenti e contatti per la stesura del Piano Strategico.....	123

Indice delle tabelle e delle figure

Tabella 1. Età media personale docente della Sapienza e delle università statali	11
Figura 1. L'incidenza delle entrate proprie in alcuni atenei italiani nel 2004	11
Figura 2. L'incidenza delle entrate per trasferimenti in alcuni atenei italiani sulle entrate totali nel 2004	12
Tabella 2. La contribuzione studentesca in alcuni atenei italiani nell'a.a. 2004/05 (valori modali).....	12
Figura 3. Le macrofasi del processo di pianificazione strategica	13
Figura 4. La matrice di analisi SWOT	16
Figura 5. Il processo di sviluppo del piano strategico	18
Tabella 3. Rapporto docenti studenti per facoltà: confronto Sapienza e valori nazionali	71
Tabella 4. La composizione delle sottocommissioni omogenee per settori di ricerca	80
Tabella 5. Risorse dedicate alle attività internazionali.....	85

Premessa all'edizione 2.0

La versione 2.0 del documento di piano strategico della Sapienza Università di Roma rappresenta una revisione del precedente documento (versione 1.0) presentato agli organi di governo nei mesi scorsi. In particolare, la prima versione del documento è stata presentata ed approvata nella seduta Senato Accademico del 27 marzo 2007, mentre la presentazione in Consiglio di Amministrazione è avvenuta nella seduta del 3 aprile 2007, in cui il CdA ha proceduto ad una presa d'atto del documento, con richiesta di approfondimento di taluni aspetti inerenti alcune macroazioni strategiche.

Il Magnifico Rettore della Sapienza, prof. Renato Guarini, ha accolto la richiesta avanzata dal CdA e ha istituito quattro gruppi di studio per l'approfondimento delle macroazioni strategiche, suddividendole per argomenti omogenei. Il primo gruppo ha approfondito gli aspetti inerenti la *governance* e la gestione economico-finanziaria¹, il secondo quelli riguardanti la didattica e gli studenti², il terzo il tema della ricerca³ ed il quarto, infine, ha approfondito gli aspetti inerenti le relazioni internazionali, la comunicazione e il marketing, i rapporti con le istituzioni, imprese e lavoro⁴.

Ai gruppi hanno aderito rappresentanti di entrambi gli organi accademici, Consiglio di Amministrazione e Senato Accademico, i prorettori, i presidenti delle Commissioni oltre ad alcuni rappresentanti dell'amministrazione centrale. Un elenco dettagliato dei partecipanti ai gruppi di approfondimento è disponibile nell'allegato A.

Gli incontri, avvenuti nel corso del mese di maggio e di giugno, hanno rappresentato un utile momento di riflessione, che ha permesso di esplicitare le reali finalità del processo di pianificazione in atto, al di là della complessità metodologica di alcuni aspetti operativi e dell'ampiezza degli argomenti trattati, che investono tutte le attività universitarie.

Al tempo stesso, dalle riflessioni emerse a valle degli incontri di approfondimento sono scaturite le integrazioni e le revisioni che hanno portato alla stesura di questa seconda versione.

È da notare che il documento risulta per molti aspetti in anticipo e per altri del tutto allineato alle indicazioni fornite dal decreto MiUR che definisce le linee generali di indirizzo per la programmazione triennale delle università.

Una delle integrazioni più rilevanti riguarda la definizione di una scala temporale delle attività del piano strategico, disponibile nell'allegato B.

¹ Macroazioni 6.1 Governance; 6.2 Gestione imprenditoriale e manageriale del funzionamento; 6.3 Gestione economica e finanziaria; 6.4 Ottimizzazione e riqualificazione degli spazi operativi; 6.6 Innovazione tecnologica.

² Macroazioni 6.5 Strutture di accoglienza per studenti; 6.7 Riequilibrio del rapporto docenti studenti; 6.8 Offerta didattica; 6.12 Attrarre i migliori.

³ Macroazioni 6.9 Ricerca; 6.10 Proprietà intellettuali.

⁴ Macroazioni 6.11 Relazioni internazionali; 6.13 Comunicazione e marketing; 6.14 Rapporti con istituzioni, imprese e lavoro.

La struttura del documento di piano strategico

Il piano strategico 2007-2012 offre una visione generale dello stato attuale della Sapienza Università di Roma e delle azioni di cambiamento che devono essere avviate nel medio-lungo periodo. Si tratta di una delle prime esperienze nazionali di pianificazione di lungo periodo destinate in prospettiva a coinvolgere tutto il sistema universitario italiano. L'impianto generale è stato definito tenendo conto delle migliori pratiche di pianificazione delle maggiori università europee e nordamericane e di ciò che normalmente fanno le grandi imprese per orientare la loro attività.

La realizzazione del documento di piano è stata curata dal Nucleo di Valutazione Strategica ed ha ricevuto apporti significativi da parte dei Responsabili del governo dell'Università nelle sue varie articolazioni. Un contributo determinante è stato fornito dal Direttore amministrativo e dai dirigenti delle strutture.

Il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione hanno discusso e deliberato in merito ai fondamenti della strategia, al processo di attuazione e alle azioni strategiche, nelle fasi preliminari di costruzione del piano.

Il documento è articolato in cinque parti principali:

1. analisi sintetica delle condizioni di partenza, che richiama gli elementi di forza e quelli di criticità del sistema Sapienza e del contesto di riferimento;
2. descrizione del processo di costruzione del piano con particolare riferimento alle definizioni degli obiettivi e delle azioni necessarie per raggiungerli (azioni strategiche);
3. analisi e definizione dei fondamenti della strategia: missione, visione, valori, attributi distintivi e portatori di interessi;
4. sviluppo del piano che giunge fino alla sintesi del programma di sviluppo e cambiamento in quindici macroazioni strategiche;
5. definizione dettagliata delle singole macroazioni con obiettivi quantitativi e indicatori di riferimento.

La struttura del documento è bipartita. La prima parte, che include i numeri da 1 a 4, indica la cornice entro la quale le azioni di cambiamento dovranno essere sviluppate ed attuate. La seconda parte, che include il numero 5, è da considerare come componente dinamica del documento in quanto include numerose indicazioni operative soggette a valutazioni in itinere da parte degli organi responsabili dell'attuazione. Pertanto, questa parte sarà oggetto di approfondimenti e di monitoraggio che potranno dare luogo a riallineamenti e integrazioni.

1. Il quadro generale della ricerca e della formazione universitaria in Italia

1.1. Introduzione

Il sistema universitario italiano sta attraversando, a partire dai primi anni novanta, una fase di profondo cambiamento, finalizzato alla definizione di maggiori margini di autonomia per le università.

Tradizionalmente, lo Stato ha avuto un ruolo preminente nel settore universitario: ad esso, infatti, spettava la decisione di istituire università, redigere i piani per i singoli corsi di studio, assegnare le unità di docenza ai singoli atenei, ecc. Dal 1993 ha avuto invece inizio un processo riformatore che ha portato le università a godere di una sempre maggiore autonomia e responsabilità nelle proprie scelte gestionali, in particolare quelle relative all'utilizzo delle proprie risorse finanziarie e alla predisposizione della propria offerta formativa. Tale processo ha determinato la necessità, per le università, di dotarsi di proprie regole e processi per una gestione efficiente ed efficace delle proprie attività.

La legge 537/93⁵ ha attribuito alle università l'*autonomia finanziaria*. Fino a quel momento, lo Stato assegnava a ciascun ateneo finanziamenti legati a diverse linee di spesa predeterminate (risorse per la retribuzione dei docenti, per l'acquisto di attrezzature scientifiche, ecc.). Con l'introduzione della nuova normativa, ciascuna università riceve dal Ministero un fondo unico (Fondo di Finanziamento Ordinario, FFO), che può essere gestito in totale autonomia. La riforma del 1993 ha comportato una maggiore assunzione di responsabilità da parte degli organi di gestione degli atenei, che vengono investiti del compito di amministrare in autonomia, senza più vincoli imposti dal Ministero, le risorse attribuite dallo Stato. Il fondo unico è onnicomprensivo, inclusivo cioè di tutte le voci di spesa di un ateneo, dal costo finanziario degli stipendi dei professori, alle spese di gestione e a quelle per la ricerca.

La seconda importante riforma, intervenuta nel 1999, concerne l'*autonomia didattica* delle università. Il DM 509/99, e i decreti ministeriali ad esso collegati, hanno infatti dettato le norme che assegnano, alle università, la possibilità di determinare liberamente la propria offerta didattica. Ciascuna di esse può così decidere quali titoli rilasciare, in quali ambiti disciplinari, il numero di studenti, ecc. A questa facoltà sono posti esclusivamente due vincoli. Infatti, i decreti determinano, nella misura di due terzi, i contenuti (insegnamenti o gruppi di insegnamenti) di ciascun corso di studio; inoltre, dal 2003, l'attivazione di ciascun corso di studio è subordinato al possesso di "requisiti minimi", stabiliti periodicamente dal Ministero, in termini di strutture e numero di docenti. Anche per quanto riguarda l'attività didattica, dunque, ciascun ateneo può esercitare un ampio grado di autonomia. Agli organi di governo delle università e del-

⁵ Legge 537/93, "Interventi correttivi di finanza pubblica", articolo 5.

le singole facoltà è dunque affidata la responsabilità di definire l'offerta didattica della propria istituzione, sulla base dei propri obiettivi e della propria strategia. Anche in questo caso, dunque, alle università viene affidato un compito nuovo, quello cioè di definire un proprio piano di sviluppo delle attività didattiche (e di ricerca ad essa connessa), senza più indicazioni vincolanti, in questo senso, dal Ministero.

1.2. Il sistema universitario italiano: verso i quasi-mercati?

Nell'ambito di queste principali modificazioni dell'assetto del sistema universitario italiano, si possono dunque leggere anche tutte le riforme introdotte nel settore a partire dalla fine degli anni novanta. Osservando il "sistema di regole" che si è andato delineando, si può asserire che la direzione finale del processo di cambiamento sia la definizione di un quasi - mercato dell'istruzione universitaria (Agasisti, Catalano, 2006). Le principali tappe, da questo punto di vista, sono le seguenti:

◆ L'autonomia di governo

Alle istituzioni universitarie è stato concesso, in attuazione del dettato costituzionale, un più ampio grado di autonomia, sotto il profilo di governo, didattico ed organizzativo che permette a ciascuna di caratterizzarsi per proprie specificità rispetto alle altre (Rizzi, Silvestri, 2001). La legge n.168/89 ha previsto, infatti, che le università possano dotarsi di Statuti, in cui prevedere le regole di funzionamento dei processi decisionali (ruolo degli organismi di rappresentanza e di governo), delle norme contabili, delle funzioni del rettore, ecc.

◆ L'autonomia finanziaria

Con l'articolo 5 della legge n. 537/93, come visto, le università ricevono dallo Stato un budget unico onnicomprensivo (anche degli stipendi dei docenti e del personale tecnico-amministrativo) che può essere gestito in autonomia (Giarda, 1999). In questo modo, le università possono assumere scelte di tipo finanziario indipendenti rispetto alle indicazioni, prima vincolanti, del Ministero dell'Istruzione.

Attraverso tale riforma le università, pur continuando ad appartenere al settore pubblico, hanno acquisito una natura istituzionale profondamente diversa: esse non costituiscono più una articolazione decentrata dell'apparato statale, ma vere e proprie organizzazioni autonome che con lo Stato discutono e contrattano regole e risorse. Lo Stato quindi, pur mantenendo un ruolo significativo nel finanziamento delle istituzioni, non può essere più considerato il produttore dei servizi didattici e di ricerca.

Inoltre, il decreto del Presidente della Repubblica n. 306/97 consente alle università di determinare gli importi per le tasse studentesche, anche in modo differenziato per i diversi corsi di laurea. Questa disposizione ha portato ad un aumento dell'incidenza delle tasse universitarie nei bilanci delle università, avviando sia pur lentamente un

processo di *cost-sharing* con un più ampio coinvolgimento degli studenti e delle loro famiglie nel finanziamento delle università. Più in generale, la crescente autonomia finanziaria degli atenei ha incentivato la capacità di apertura al mercato e alle esigenze del territorio, determinando una rilevante crescita della capacità di autofinanziamento degli atenei.

◆ La diversificazione dell'offerta: l'autonomia didattica

Il decreto ministeriale n. 509/99, in applicazione della dichiarazione di Bologna (1999), ha previsto una nuova articolazione degli studi universitari in due moduli consecutivi: il primo di tre anni, il secondo di due. Successivi decreti ministeriali attuativi hanno sancito alcuni contenuti curriculari minimi per ciascuna classe di corsi, in termini di settori scientifico disciplinari; nel rispetto di questi schemi generali, gli atenei sono liberi di determinare autonomamente i contenuti e le modalità didattiche dei corsi. In tale riforma si sono aperti più ampi spazi per la formazione superiore di terzo livello attraverso lo sviluppo di nuove iniziative nell'ambito dei corsi di dottorato e di alta formazione (master), promuovendo un'ulteriore diversificazione delle attività didattiche degli atenei anche nelle prospettive di soddisfacimento dei bisogni formativi nell'arco dell'intera vita della popolazione (*life-long learning*).

◆ L'accreditamento delle istituzioni e dei corsi di studio

Le nuove istituzioni universitarie statali e legalmente riconosciute sono accreditate ex ante e istituite con decreto ministeriale, all'interno del processo di programmazione nazionale, sulla base di un parere del Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario sulla adeguatezza delle risorse disponibili. Sono previsti poi specifici "requisiti minimi" in termini di strutture e personale docente, che i singoli corsi di studio devono rispettare ai fini della loro attivazione, al momento della loro costituzione e negli anni accademici successivi (CNVSU, 2003).

◆ Il sistema di sostegno agli studenti: pari opportunità sociali e libertà di scelta

La normativa nazionale prevede che gli studenti capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi, possano ricevere una borsa di studio per il sostenimento dei costi di mantenimento durante il periodo degli studi universitari, nonché l'esenzione dal pagamento di tasse e contributi in tutte le istituzioni universitarie statali e non (decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 9 aprile 2001). Il numero di beneficiari delle borse di studio è aumentato notevolmente nel corso del tempo, garantendo così una maggiore libertà di scelta (anche se persistono differenze notevoli tra le aree del paese). Si sta inoltre riflettendo da tempo, da un punto di vista teorico, sull'introduzione di forme di prestiti agli studenti (Catalano et al. 1993), e più recentemente sono state anche effettuate sperimentazioni operative per la loro realizzazione.

◆ La competizione tra le istituzioni universitarie

La capacità di attrarre un maggior numero di studenti si traduce, per ciascuna istituzione, in un aumento delle risorse statali e private, poiché una quota del riparto del fondo di finanziamento statale viene assegnata sostanzialmente con un meccanismo di vouchers che si traducono in finanziamenti alle istituzioni cui gli studenti accordano la propria preferenza (Giarda et al., 1996). La crescita del numero di studenti si traduce anche in un incremento diretto delle risorse per effetto della crescita del gettito derivante dalla tassa-

zione studentesca. Inoltre, l'introduzione dei primi meccanismi di valutazione sta facendo emergere, e al tempo stesso incentivando, una diversificazione delle istituzioni universitarie, ad esempio nella specializzazione nelle attività didattiche o in quelle di ricerca.

1.3. Il nuovo modello di finanziamento

Occorre precisare che, nel contesto di governo "a distanza" del sistema universitario, il Ministero utilizza la leva del finanziamento per indirizzare i comportamenti delle università verso gli obiettivi "di sistema" definiti. Da alcuni anni le università, per una parte limitata di risorse, sono finanziate con riferimento alle *performances* ottenute rispetto ad obiettivi stabiliti annualmente dal Governo (Catalano, Silvestri, 1996; 1999).

In particolare, è stato recentemente adottato un nuovo modello di finanziamento basato per il 30% sul numero di studenti, per il 30% sui risultati della didattica (studenti equivalenti ponderati in relazione alle loro caratteristiche), per il 30% sui risultati della ricerca (in prima battuta, sulla potenzialità della ricerca e sulla capacità di autofinanziamento e, a partire dal 2006, sulle caratteristiche delle pubblicazioni scientifiche – valutazioni CIVR) e per il 10% su specifici obiettivi strategici decisi dal Ministero annualmente (CNVSU, 2004; 2005). È proprio in questo modo che gli incentivi al miglioramento delle *performances* delle università possono essere perseguiti dal Ministero attraverso la leva finanziaria e non più direttamente attraverso disposizioni vincolanti.

Il nuovo modello di finanziamento si configura come il tentativo di razionalizzare i criteri di allocazione delle risorse statali alle università, attraverso l'utilizzo di indicatori e parametri che mirino a valutare anche le *performances* delle diverse istituzioni, e non solo le loro caratteristiche intrinseche (andamento storico delle assegnazioni, dimensioni, numero di studenti e di docenti, ecc.). Per perseguire questa finalità, il CNVSU e il Ministero hanno deciso di adottare un modello *formula-based*, che permette di rendere trasparenti i criteri di assegnazione delle risorse, sottraendoli ad un processo politico di contrattazione tra singole università e Ministero.

1.4. Un nuovo compito per il management

Alla luce dei numerosi cambiamenti occorsi nel sistema universitario italiano, di cui si è dato conto nei paragrafi precedenti, si può dunque asserire che il *management* delle università è stato investito di nuovi compiti, comuni a quelli di altri amministratori di enti pubblici e privati. La responsabilità di assumere le decisioni strategiche di sviluppo delle diverse istituzioni non è più svolto da una autorità centrale, bensì delegata agli amministratori di ciascuna di esse. Così, si è reso necessario costruire processi decisionali e sistemi informativi in grado di guidare le scelte che gli amministratori si trovano a dover assumere, in un contesto competitivo e sottoposto a continui cambiamenti, e in cui diviene rilevante la capacità di soddisfare la domanda degli utenti e degli *stakeholder*.

Fra gli *stakeholder*, il più importante rimane il Ministero, il quale, pur avendo delegato la

gestione delle singole università, ha tuttavia mantenuto il compito di determinare gli obiettivi, generali, del sistema nel suo complesso. Esso persegue la propria strategia, parallelamente a quella di ciascuna di esse, fornendo loro incentivi. Le università, pur avendo la possibilità di gestire autonomamente le proprie attività, vengono così spinte ad assumere determinati comportamenti e a perseguire determinate *performance*. Il management delle università è dunque chiamato ad una fase nuova, in cui la capacità di definire le proprie strategie, analizzare i processi, valutare i risultati, correggere le imperfezioni, diventano fattori critici di successo.

2. La condizione di partenza

Questo capitolo analizza in termini sintetici alcuni elementi di forza ed altri di particolare criticità che caratterizzano il contesto interno dell'università e che sono alla base del piano strategico.

2.1 Gli elementi di forza

I punti di forza del contesto interno della Sapienza comprendono:

- ◆ l'alta qualità in molte aree scientifico-disciplinari;
- ◆ l'insediamento nella capitale, storia e tradizione;
- ◆ la nuova struttura federativa;
- ◆ l'articolazione dell'offerta didattica.

L'alta qualità in molte aree scientifico-disciplinari

A livello nazionale la Sapienza presenta il più ampio spettro di settori disciplinari (21 facoltà, 112 dipartimenti, 43 centri di ricerca) ed un qualificato e consistente corpo docente di ruolo, che nella maggioranza dei corsi di studio supera ampiamente il limite del requisito minimo.

Inoltre, la Sapienza presenta un elevato livello della produzione scientifica in molte aree secondo la valutazione triennale della ricerca da parte del CIVR, nonché un elevato numero di docenti e ricercatori attivi (oltre l'82% degli aventi titolo sono iscritti all'anagrafe delle pubblicazioni). Tali caratteristiche fanno della Sapienza una università unica nel panorama italiano sotto il profilo delle potenzialità per coniugare strettamente ricerca e didattica, sia nei percorsi ordinari che, e soprattutto, nei percorsi di eccellenza.

L'insediamento nella capitale, storia e tradizione

La collocazione in una città d'arte, capitale dello Stato, sede delle istituzioni e della memoria storica, caratterizzata da una felice ubicazione geografica rende la Sapienza attraente per studenti, ricercatori e docenti. Contano sotto questo profilo le opportunità presenti sul piano culturale al cui incremento la Sapienza contribuisce sempre più attraverso le molte iniziative e attività avviate più di recente. Contano anche le opportunità che l'università offre in quanto operatore impegnato nello sviluppo della conoscenza in un contesto multi-culturale dovuto anche alla presenza di ambasciate e istituzioni culturali straniere e organizzazioni internazionali.

Inoltre, la Sapienza vanta una storia secolare, di oltre 700 anni, nei quali ha avuto un ruolo di protagonista in molti campi della conoscenza e del governo delle istituzioni e dell'economia, con facoltà di antico e prestigioso insediamento e docenti di fama internazionale nella comunità scientifica. L'eccellenza è la chiave che lega il passato al futuro, l'identità della Sapienza, come efficacemente indica il nuovo *claim* "Il futuro è passato qui".

La struttura federativa

L'impegnativa e innovativa azione di ridisegno della struttura organizzativa che ha portato all'avvio degli atenei federati costituisce un'occasione per trasformare da fattore di debolezza ad effettivo punto di forza la dimensione della Sapienza, favorendo una più efficace aggregazione delle competenze e delle risorse necessarie a perseguire obiettivi più ambiziosi.

La Sapienza, infatti, è oggi articolata in cinque Atenei Federati⁶, autonomi sotto il profilo amministrativo ed organizzativo, dotati di organi propri, ciascuno con proprie caratterizzazioni tematiche. Nel nuovo assetto gli organi centrali di governo della Sapienza sono competenti in materia di programmazione e di indirizzo, di attribuzione programmata delle risorse, di relazioni internazionali, di valutazione, di organizzazione dei servizi comuni, mentre le funzioni gestionali spettano agli atenei federati. Resta compito degli organi centrali, attraverso la commissione ricerca scientifica, la valutazione ed il finanziamento dei grandi progetti scientifici di università. Agli organi di governo di ciascun ateneo spetta ogni altra competenza, con piena autonomia amministrativa ed organizzativa.

Infatti, la dimensione dell'ateneo federato consente di elevare la qualità dell'offerta formativa e della ricerca scientifica, coniugando massa critica sufficiente, interdisciplinarietà e collegamento con i destinatari dei servizi offerti dall'università e con gli *stakeholder*.

L'articolazione dell'offerta didattica

La Sapienza offre agli studenti un'ampia offerta di corsi di studio. Nell'a.a. 2005/06 211 corsi di laurea triennale (di cui 8 interfacoltà), 9 corsi di laurea specialistica a ciclo unico e 155 corsi di laurea specialistica (di cui 6 interfacoltà). L'aumento dell'offerta dei corsi di laurea triennale riguarda quasi tutte le facoltà ed è dovuto all'apertura di nuovi corsi di laurea in sedi periferiche e all'esigenza di offrire percorsi di studio più chiaramente finalizzati. L'aumento dell'offerta di corsi di laurea specialistica è più marcato nelle facoltà di Ingegneria e di Scienze matematiche, fisiche e naturali, per fornire un livello di specializzazione molto elevato, distinguendo i percorsi formativi in modo adeguato.

Anche l'offerta di corsi *post lauream* della Sapienza assume dimensioni significative, grazie all'introduzione, accanto ai dottorati di ricerca, dei master universitari di I e II livello. L'offerta di corsi di dottorato attivi, pur con alcune significative disomogeneità fra le diverse aree scientifico disciplinari, presenta un quadro di notevole forza e validità con: 158 corsi attivi nell'a.a. 2004/05 per complessivi 2.787 iscritti.

⁶ Essi sono: l'Ateneo della Scienza e della Tecnologia, l'Ateneo in Scienza delle Politiche Pubbliche e Sanitarie, l'Ateneo delle Scienze Umanistiche, Giuridiche ed Economiche, l'Ateneo delle Scienze Umane, delle Arti e dell'Ambiente, l'Ateneo dello Spazio e della Società.

2.2 Gli elementi di criticità

Gli elementi di criticità del contesto interno della Sapienza comprendono:

- ◆ la grande dimensione;
- ◆ l'attuale assetto della *governance*;
- ◆ la struttura per età del personale docente e tecnico-amministrativo;
- ◆ la capacità di autofinanziamento.

La grande dimensione

La Sapienza è la più grande università in Italia ed in Europa, con le sue 21 facoltà⁷, 112 dipartimenti ed istituti, 43 centri di ricerca, 154 biblioteche, 4.670 docenti, 5.110 unità di personale tecnico amministrativo, 132.575 mila studenti, 375 corsi di laurea (strutturati in lauree e corsi magistrali), 114 scuole di specializzazione, 128 master (30 di I livello e 98 di II livello), 153 corsi di dottorato di ricerca nazionali ed internazionali.

La grande dimensione rappresenta una forte criticità sotto il profilo della complessità di governo e di gestione dell'università, alla quale si potrà ovviare attraverso una efficace implementazione del processo di decentramento.

L'attuale assetto della governance

La *governance*, cioè le regole con le quali sono assunte le decisioni strategiche e sono ripartite le risorse finanziarie e la gestione dell'ateneo, rappresentano un aspetto problematico del sistema universitario che per la Sapienza assume una rilevanza critica in ragione delle sue dimensioni e del processo di decentramento.

L'effettiva implementazione del nuovo assetto federato, con la attivazione degli atenei federati assume, insieme alla revisione della composizione e dei compiti degli organi collegiali e dei termini della rappresentanza legale, una rilevanza critica ai fini del miglioramento del sistema di *governance* e della conseguente maggiore efficacia dei processi decisionali strategici per lo sviluppo della Sapienza.

La struttura del personale docente e tecnico-amministrativo

Un altro aspetto critico è rappresentato dalle dimensioni del personale di ruolo: al 31/12/2006 il personale docente della Sapienza ammontava a 4.670 unità suddivise in 1.471 professori ordinari, 1.345 professori associati e 1.854 ricercatori, mentre il personale tecnico amministrativo ammontava a complessivamente a 5.110 unità. La dinamica del personale in servizio nel periodo 2001-2006 ha risentito del blocco delle assunzioni; questo aspetto è stato penalizzante, in quanto non ha favorito il ricambio culturale che necessita ad un'istituzione per rispondere alle sfide del cambiamento.

L'età media dei professori ordinari della Sapienza è di 60,4 anni, quella dei professori associati di 53,8 e quella dei ricercatori di 49,5, tutte al di sopra delle medie nazionali (sono considerate solo università statali). Ciò in parte è dovuto al fatto che la Sapienza è spesso scelta dai docenti come ateneo in cui concludere la propria carriera accademica. Questo aspetto, se da un lato è un indicatore indiretto del prestigio dell'ateneo, dall'altro contribuisce non poco ad accrescere l'età del personale docente dell'ateneo.

⁷ Oltre alle 19 facoltà, la Scuola di Ingegneria Aerospaziale e la Scuola Speciale Archivisti e Bibliotecari.

In prospettiva, l'età media molto elevata del personale docente, può costituire un vantaggio negli anni a venire, quando si libereranno risorse, che se convenientemente rimpiazzate, potranno rappresentare un'irrinunciabile opportunità di rilancio dell'ateneo.

Tabella 1. Età media personale docente della Sapienza e delle università statali

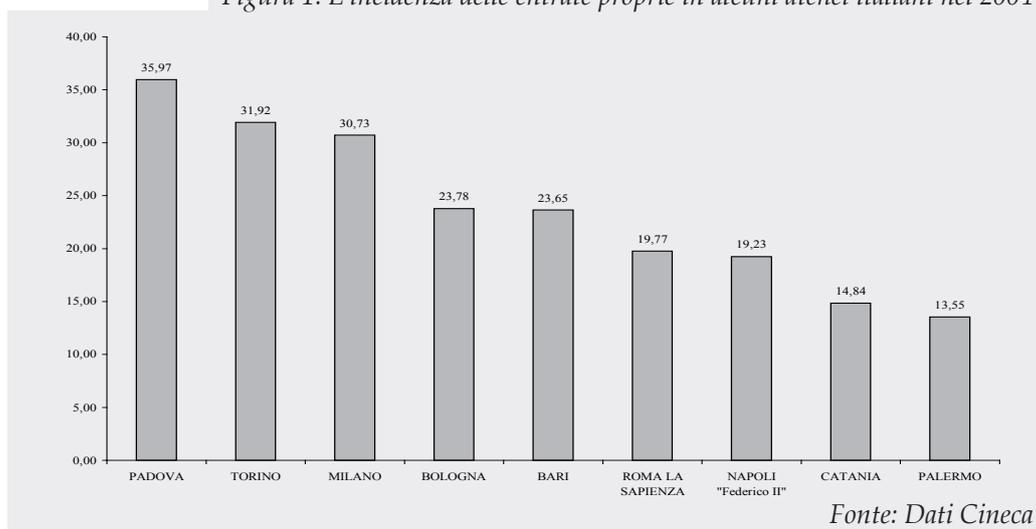
QUALIFICA	Età media Sapienza	Età media per le università statali
Ordinari	60,4	59,1
Associati	53,8	52,7
Ricercatori	49,5	45,4
Età media complessiva	54,2	52,1

Fonte: Elaborazione su dati CINECA

La capacità di autofinanziamento

L'autonomia universitaria offre grandi spazi per le iniziative delle singole università volte ad accrescere la capacità di autofinanziamento, che per la Sapienza presenta ancora ampi margini di miglioramento. Sulla base dell'analisi dei dati desunti dai bilanci consolidati delle maggiori università italiane⁸, si osserva come l'incidenza delle entrate proprie sul totale, sia particolarmente bassa nel caso della Sapienza con il 19,77 per cento nel 2004, contro valori superiori al 30 per cento di Milano, Padova e Torino (grafico 1), inferiori a quelli di Bologna e Bari ed appena superiori a quelli di Napoli Federico II.

Figura 1. L'incidenza delle entrate proprie in alcuni atenei italiani nel 2004



⁸ Le università analizzate sono Bari, Bologna, Catania, Milano Statale, Napoli "Federico II", Padova, Palermo, Roma La Sapienza e Torino. Per maggiori approfondimenti si veda NVS, "La capacità di autofinanziamento dell'Università di Roma "La Sapienza" e delle maggiori università italiane" Doc 09/06.

Particolare considerazione merita il livello delle entrate contributive, che pur essendo fortemente correlate al numero complessivo di studenti, non vede la Sapienza al primo posto, nonostante l'ateneo sia al primo posto per numero di studenti (si veda grafico 2). Tale dato è da porre in relazione alla distribuzione per fasce di contribuzione che vede la Sapienza in una posizione di svantaggio rispetto alle altre università sia per livello che per dinamica (si veda tabella 1).

Migliorare la propria capacità di autofinanziamento, attraverso l'innovazione del sistema delle tasse universitarie, lo sviluppo della capacità di *fund raising* e l'avvio delle attività di *merchandising*, assume un rilievo fortemente critico per le politiche di sviluppo dell'Ateneo.

Figura 2. L'incidenza delle entrate per trasferimenti in alcuni atenei italiani sulle entrate totali nel 2004

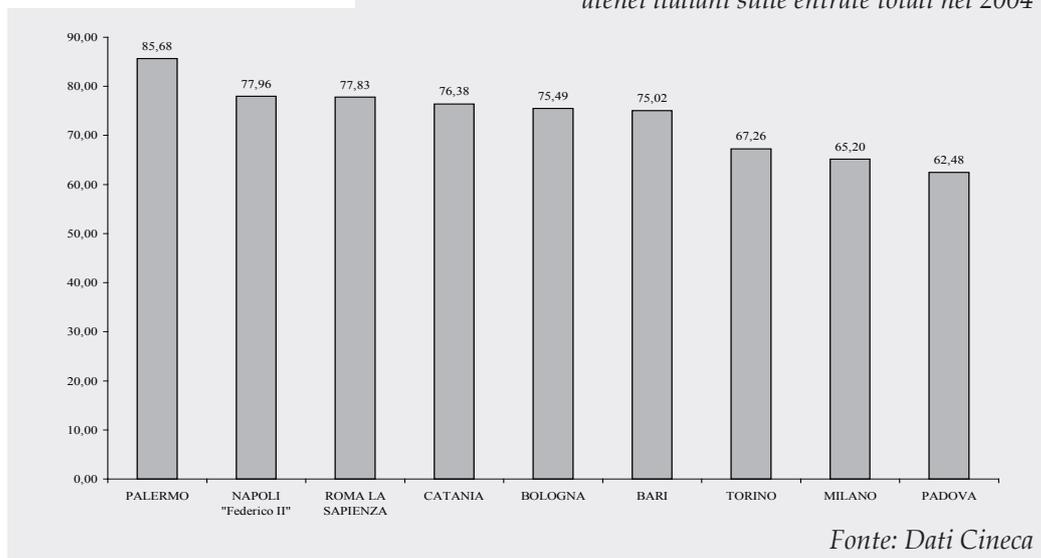


Tabella 2. La contribuzione studentesca in alcuni atenei italiani nell'a.a. 2004/05 (valori modali)

Università	Da 200,01 a 300,00	Da 300,01 a 400,00	Da 400,01 a 500,00	Da 1000,01 a 1500,00	Da 1500,00 a 2000,00
Padova					X
Bologna				X	
Milano				X	
Torino				X	
Roma Sapienza			X		
Napoli Federico II		X			
Palermo		X			
Bari	X				
Catania	X				

Fonte: Dati MIUR

3. Il processo di pianificazione strategica

3.1 Le fasi di attuazione del piano

La pianificazione strategica dell'università è un'attività ad andamento ciclico e con un'elevata componente di apprendimento organizzativo. Essa ha una struttura articolata in tre macrofasi:

1. *avvio sperimentale* che porta alla stesura della prima versione del piano strategico 2007-2012;
2. *valutazione* dell'esperienza e di *messa a regime* del ciclo (2006-2007);
3. *revisione* e stesura del nuovo piano strategico che si effettua ogni anno a partire da dicembre 2007.

Come appare nella figura 3, le ultime due macrofasi rappresentano il ciclo di pianificazione a regime.



Il processo di redazione della prima versione del piano strategico dell'università è stato suddiviso, a sua volta, in due fasi principali:

1. Innesco del ciclo di elaborazione:
 - ◆ definizione sintetica della *missione*, cioè del senso generale della propria attività;
 - ◆ definizione sintetica della *visione*, cioè di come dovrà essere l'università a conclusione dell'arco di tempo considerato dal piano (2007-2012);
 - ◆ dichiarazione dei *valori* guida;
 - ◆ definizione e attuazione della *struttura organizzativa* responsabile della stesura del piano e di tutti i soggetti che dovranno essere coinvolti;
 - ◆ indicazione delle principali *scadenze* temporali del processo;
 - ◆ elaborazione dei *criteri per la stesura dei piani* (analisi dell'ambiente interno ed esterno, posizionamento nel settore della ricerca e della formazione

universitaria, selezione degli obiettivi da raggiungere nel periodo, iniziative e azioni per raggiungerli, risorse necessarie).

Questa fase si è conclusa con l'approvazione da parte degli organi di governo dell'università di due documenti specifici ("La missione, la visione, i valori, gli attributi distintivi e gli interlocutori dell'Università di Roma "La Sapienza"", Doc 01/06 e "Proposte metodologiche per l'attuazione del piano strategico", Doc 03/06) e con la delibera di attuazione dell'unità organizzativa di supporto alla elaborazione del piano strategico.

2. Elaborazione della strategia:

- ◆ analisi dell'ambiente esterno e del quasi mercato dell'istruzione e della ricerca universitaria (esame degli aspetti demografici, dello sviluppo economico, dei vincoli esterni quali il quadro legislativo, le politiche di sostegno, la riduzione tendenziale del finanziamento pubblico ecc.);
- ◆ analisi dell'ambiente interno per mettere in evidenza i punti di forza e i punti critici nonché le opportunità che si presentano e le minacce che possono venire dall'esterno;
- ◆ selezione del tipo di strategia, cioè degli obiettivi strategici e dell'impegno necessario per perseguirli.

L'attività svolta in questa fase è documentata dai seguenti documenti di analisi:

- ◆ un documento di lavoro "Esercizio di analisi SWOT – Schema di analisi interna ed esterna", basato sull'analisi dei punti di forza, di debolezza, delle opportunità e delle minacce condotta secondo lo schema SWOT, curato dal NVS in collaborazione con l'Amministrazione;
- ◆ il documento Doc 05/06 "Analisi dei fattori critici di successo", che descrive le condizioni per eccellere nel sistema dell'istruzione e della ricerca universitaria;
- ◆ il documento Doc 07/06 "Obiettivi e azioni strategiche: prime proposte", derivato dai due documenti precedenti;
- ◆ il documento Doc 08/06 "Analisi degli obiettivi e delle azioni strategiche – Nota di sintesi", che delinea lo spazio di intervento del piano in 15 macroazioni strategiche.

Questi lavori, nel loro insieme, hanno costituito la base per la stesura finale del piano strategico dell'università, del quale questo documento costituisce la versione 1.0.

3.2 Analisi dell'ambiente e del settore

L'analisi dell'ambiente e del settore è stata eseguita usando il modello SWOT e elaborando i fattori critici di successo del settore dell'istruzione e della ricerca universitaria.

L'analisi svolta con il modello SWOT ha isolato ad un buon livello di dettaglio i punti di forza e di debolezza, le minacce e le opportunità che caratterizzano il posizionamento dell'università nel settore dell'istruzione e della ricerca universitaria. Tale analisi ha prodotto quattro diversi schemi per le diverse aree di analisi: Didattica, Ricerca, Servizi e *Governance*. L'analisi SWOT ha fissato il punto di partenza del percorso che il piano strategico deve tracciare per contribuire a portare l'università alla conquista di un vantaggio competitivo rispetto ad altri atenei.

Un'università possiede un vantaggio competitivo rispetto alle altre confrontabili quando, rispettando il vincolo dell'equilibrio economico e quelli imposti dalla normativa vigente, fornisce nel lungo periodo una quantità di prestazioni per unità di risorse impegnate più elevata e, a parità di livello, di migliore qualità, secondo la valutazione dell'ambiente socio-economico al quale le prestazioni sono rivolte. Contribuisce alla formazione del vantaggio competitivo la disponibilità di migliori capacità gestionali che le permettono di adattarsi più rapidamente al cambiamento dell'ambiente, di acquisire una quota più elevata di risorse esterne, di interagire più efficacemente con le istituzioni e con il tessuto economico-sociale e di accrescere più rapidamente le competenze e le motivazioni del personale.

Con il documento Doc 05/06 del luglio 2006, predisposto dal NVS, sono stati quindi analizzati i fattori critici di successo dello stesso settore. Essi rappresentano i macroobiettivi da perseguire per competere con successo con gli altri attori del sistema. In qualche misura i fattori critici di successo rappresentano la frontiera verso cui tendere per raggiungere l'eccellenza.

Il metodo di elaborazione dei fattori critici di successo è basato essenzialmente sul buon senso guidato da due domande chiave:

- ◆ chi sono e cosa desiderano i nostri portatori di interessi (studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo, famiglie, mondo del lavoro, istituzioni)?
- ◆ come possiamo affrontare la concorrenza (quali sono le dimensioni competitive? come si raggiunge una posizione competitiva superiore?)?

È evidente che non tutti i fattori critici sono raggiungibili in ugual misura da tutti i soggetti che operano nel settore. Ogni università ha capacità e risorse diverse che permettono di raggiungere obiettivi diversificati a diversi livelli di attuazione.

L'esame dei fattori critici di successo consente di compiere un ulteriore passo avanti nell'analisi. Infatti, una volta identificati tali fattori è possibile associare ed essi opportuni indicatori anche mutuati dalle proposte che vengono dalle autorità di regolazione, svolgere un confronto con i principali concorrenti (*benchmarking*), fattore per fattore, e valutare gli eventuali scostamenti che indicano ritardi da superare o situazioni di vantaggio da sfruttare. Per superare gli eventuali ritardi è necessario fare leva sulle risorse interne di cui si dispone e sull'acquisizione di nuove risorse. Per agire efficacemente in questa fase è necessario compiere l'analisi delle risorse e delle competenze con il fine di conoscere a fondo le leve disponibili per migliorare la posizione competitiva.

3.3 Obiettivi e azioni strategiche

Gli obiettivi strategici del piano si “calcolano” dunque a partire dall’analisi SWOT, ma si devono misurare con la frontiera critica dei fattori di successo e con il posizionamento relativo degli altri atenei che presentano dimensioni e caratteristiche comparabili con la Sapienza (ad esempio Università di Napoli Federico II e Università di Bologna). L’analisi di posizionamento degli altri atenei è un’attività continua curata del NVS. Essa è in parte riportata nei documenti del NVS Doc 06/06 “Alcune esperienze di pianificazione strategica delle università” e Doc 09/06 “La capacità di autofinanziamento alla Sapienza e nelle più grandi università italiane”.

Gli obiettivi, una volta definiti, richiedono, per essere raggiunti, l’elaborazione di specifiche azioni strategiche nelle quali si devono indicare tempi, modalità di attuazione, indicatori e valori di riferimento.

Il processo logico da seguire per ottenere la lista ordinata degli obiettivi e delle azioni è guidato dalla matrice di analisi SWOT rappresentata nella figura 4.

Figura 4. La matrice di analisi SWOT

		Fattori interni	
		Forze (S)	Debolezze (W)
Fattori esterni	Opportunità (O)	<p>Strategie (SO): Strategie che usano i punti di forza per trarre vantaggio dalle opportunità</p>	<p>Strategie (WO): Strategie che traggono vantaggio dalle opportunità superando le debolezze</p>
	Minacce (T)	<p>Strategie (ST): Strategie che usano i punti di forza per evitare le minacce</p>	<p>Strategie (WT): Strategie che rendono minime le debolezze ed evitano le minacce</p>

Lo schema mette in relazione tra loro le caratteristiche interne (forze o debolezze) con le opportunità e le minacce che si generano all’esterno nell’ambiente-mercato di riferimento. Si ottiene, quindi, uno schema SWOT per ciascuna area considerata: didattica, ricerca, servizi, *governance*, e, per ogni schema SWOT, quattro diversi gruppi di azioni strategiche.

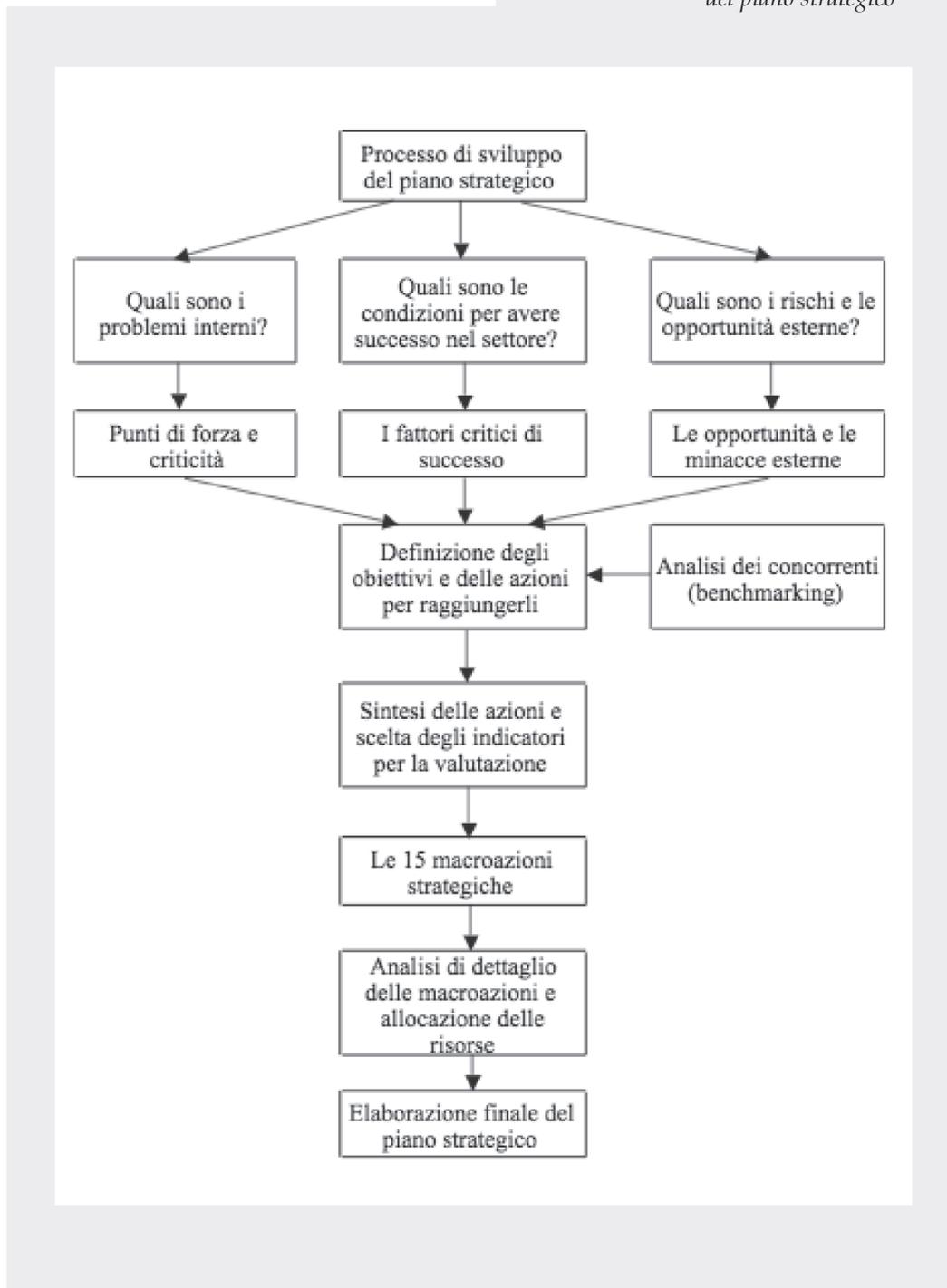
Nel seguito del documento saranno elencate le diverse azioni strategiche in rapporto con gli obiettivi da perseguire e con le leve da utilizzare per raggiungerli, tratte dall’analisi SWOT. Il risultato ottenuto è una *checklist* degli obiettivi e delle azioni strategiche che richiede un ulteriore lavoro di sintesi. Ad obiettivi e azioni è associato un indicatore di priorità.

Tale *checklist* è stata la chiave di volta della stesura del piano. Le elaborazioni successive sono state compiute a partire da essa con le seguenti modalità e nel seguente ordine:

1. revisione della *checklist* con accorpamento, eliminazione delle ridondanze e sovrapposizioni e selezione di un numero limitato di macroazioni strategiche (in questa versione del piano le macroazioni sono 15);
2. scelta degli indicatori per ciascuna azione e valutazione degli stessi in funzione degli obiettivi da perseguire;
3. eventuale *benchmarking* rispetto ai competitori con valutazione degli scostamenti degli indicatori sugli obiettivi principali;
4. per ciascuna macroazione strategica così selezionata, stesura di una scheda che ne specifichi in dettaglio il contenuto indicando esplicitamente: stato attuale, confronto con i concorrenti, indicatori e valori obiettivo (ove possibile) e modalità di attuazione;
5. sintesi finale del piano strategico.

Lo schema della figura 5 descrive sinteticamente il percorso logico seguito nell'analisi e nella stesura del piano.

Figura 5. Il processo di sviluppo del piano strategico



4. I fondamenti della strategia

Il primo passo nella predisposizione del Piano Strategico ha riguardato l'identificazione della *Missione*, della *Visione* e dei *Valori* dell'università, oltre che l'enucleazione di alcune aree strategiche. Tali elementi, insieme agli interlocutori da tenere presente nel processo di pianificazione strategica e agli attributi distintivi dell'università da considerare ai fini del suo posizionamento strategico, sono essenziali alla definizione della cornice entro la quale va definito il Piano da parte degli organi di governo dell'università.

La *Missione*, la *Visione* e i *Valori* costituiscono gli intendimenti generali del Piano Strategico che, in coerenza con essi, deve definire la strategia, il piano delle risorse necessarie al conseguimento degli obiettivi, gli strumenti di monitoraggio e valutazione del Piano Strategico.

4.1 La Missione

La base per la enunciazione della *Missione* dell'Università Sapienza, va rintracciata nell'art. 1, comma 1, dello Statuto che stabilisce che essa è una "...comunità che ha come compito primario la ricerca, lo studio e la formazione, a cui partecipano a pieno titolo nell'ambito delle proprie competenze, funzioni e responsabilità, docenti, personale tecnico, amministrativo e ausiliario, e studenti...". Su questa base, la *Missione* che si propone potrebbe essere così enunciata:

"Contribuire allo sviluppo della società della conoscenza attraverso la ricerca, la formazione di eccellenza e di qualità e la cooperazione internazionale".

4.2 La Visione

La Sapienza è caratterizzata da un ricco patrimonio di storia e di identità. È il primo ateneo italiano ed europeo per numero di studenti, docenti ed aree disciplinari.

Essa costituisce un volano economico significativo a livello regionale e metropolitano.

La Sapienza si colloca tra le prime venti "aziende" di Roma e del Lazio. La sua presenza determina sul sistema economico territoriale una domanda diretta, indiretta e indotta (imprese da cui l'università acquista beni, personale che lavora all'interno dell'università e risiede nella città) significative.

Il piano strategico dovrà mirare a rafforzare entrambe queste componenti. Il patrimonio di competenze dell'Università Sapienza e la sua integrazione con la città di Roma e la regione, che dovrà essere accresciuta in prospettiva con il decentramento negli atenei federati, le permettono infatti di mantenere una posizione di eccellenza nell'alta formazione e nella ricerca, a livello nazionale e internazionale, ma anche di essere protagonista nei processi economici e sociali sul territorio. Su questa base la *Visione* che si propone di considerare, potrebbe essere così enunciata:

"Università autonoma e libera, che partecipa alla comunità scientifica internazionale come istituzione di eccellenza e di qualità nella formazione e nella ricerca ed è al centro dello sviluppo dell'economia della conoscenza della città, del territorio e del paese".

4.3 I Valori

Di seguito sono proposti i Valori fondamentali che contribuiscono a definire l'identità della Sapienza Università di Roma:

- ◆ *libertà di pensiero e di ricerca* (per assicurare il pluralismo delle culture e delle idee);
- ◆ *responsabilità sociale* (formazione e ricerca che contribuiscano allo sviluppo civile ed economico della società, della città e del Paese);
- ◆ *autonomia* didattica, scientifica e organizzativa;
- ◆ *competizione* (nell'ambito del sistema universitario);
- ◆ *partecipazione* di tutte le componenti (docenti, studenti, personale tecnico, amministrativo ed ausiliario);
- ◆ *inscindibilità di ricerca ed insegnamento* (l'attività di formazione si può realizzare solo se si dispone di un'adeguata attività di ricerca);
- ◆ *orientamento all'eccellenza, all'innovazione* (nella ricerca e nella formazione come investimento nel futuro);
- ◆ *trasparenza* (con particolare riferimento alla natura del patto formativo tra università e studenti);
- ◆ *orientamento al miglioramento continuo* (come criterio guida della gestione);
- ◆ *sviluppo delle competenze professionali* (nei processi formativi);
- ◆ *orientamento al servizio* (nei confronti degli studenti e degli altri interlocutori).

4.4 Gli attributi distintivi

Se si assume che la chiave della competitività (o della redditività se si tratta di imprese) non è l'imitazione del comportamento dei concorrenti, quanto piuttosto lo sfruttamento delle differenze, allora è evidente che riconoscere queste differenze è un'attività preliminare all'elaborazione delle strategie. Infatti le strategie devono essere allineate alle risorse disponibili e sfruttare le opportunità offerte dai fattori di unicità (o attributi distintivi). Nel caso della Sapienza gli attributi distintivi più evidenti sono:

- ◆ storia secolare e protagonismo in tutti i campi della conoscenza e del governo delle istituzioni e dell'economia;
- ◆ insediamento in una città d'arte, capitale dello Stato, sede delle istituzioni e della memoria storica, caratterizzata da una felice collocazione geografica, classificata come la più adatta ad ospitare la "classe creativa";
- ◆ alta qualità in tutte le aree scientifico-disciplinari;
- ◆ struttura federativa (in corso di attuazione);
- ◆ grande dimensione (studenti, docenti, infrastrutture e risorse).

4.5 Gli interlocutori

Gli interlocutori più significativi dell'università ai fini del processo di pianificazione strategica e della successiva rendicontazione, possono essere identificati, senza ordine di importanza, nell'elenco sottostante:

- ◆ *studenti*, protagonisti di un processo di costruzione del sapere attraverso la ricerca, aspetto caratterizzante degli studi universitari;
- ◆ *docenti*, un corpo docente che ricopre uno straordinario numero di saperi;
- ◆ *personale tecnico ed amministrativo*, che rappresenta un patrimonio di competenze operative, tecnico-specialistiche e gestionali;
- ◆ *famiglie*;
- ◆ *scuola secondaria*;
- ◆ *altre università*, con le quali collaborare per rafforzare il rapporto virtuoso tra città e università;
- ◆ *istituzioni nazionali e locali* (comune, regione e provincia);
- ◆ *mondo produttivo* (imprese, istituzioni, *no-profit*) in quanto settore di impiego (occupabilità), utilizzatore/acquirente/partner per la ricerca e sviluppo, comparto degli *spin-off*;
- ◆ *fornitori*, la domanda di beni e servizi (diretti e indiretti) attivati produce effetti rilevanti sull'economia del territorio;
- ◆ *forze sociali*.

5. Lo sviluppo del piano strategico

5.1 Analisi interna ed esterna

La definizione del piano strategico ha visto il coinvolgimento dei vertici dell'amministrazione. Nel corso del 2006, infatti, il Nucleo di Valutazione Strategica ha incontrato il Direttore Amministrativo e i dirigenti, al fine di impostare un'analisi SWOT, ossia un'analisi critica della situazione organizzativa e gestionale in relazione alla realizzazione della *mission*. Nell'analisi SWOT gli aspetti interni sono valutati in termini di elementi di forza che pongono l'organizzazione in posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti (Strengths) e di elementi di debolezza cioè fattori limitanti nella condotta dell'organizzazione (Weakness); gli aspetti esterni, invece, si valutano in termini di opportunità intese come fattori ambientali che possono potenzialmente configurare un vantaggio competitivo per l'organizzazione (Opportunities) e minacce intese come fattori ambientali sfavorevoli (Threats).

Le aree di attività oggetto di analisi sono state la Didattica, la Ricerca, i Servizi e la *Governance*.

5.1.1 I punti di forza dell'area della didattica

- ◆ Docenti di prestigio e di fama internazionale;
- ◆ insediamento nella capitale e collocazione centrale della città universitaria;
- ◆ facoltà di antico e prestigioso insediamento;
- ◆ elevata spendibilità del "brand" Sapienza;
- ◆ ampio superamento delle soglie dei "requisiti minimi";
- ◆ ampia offerta didattica di I e II livello, master (128), dottorati (153, di cui 149 nazionali e 4 internazionali) e scuole di dottorato (8) compresi quelli dei settori strategici del PNR;
- ◆ razionalizzazione sul territorio urbano di alcune sedi didattiche della stessa facoltà;
- ◆ sedi didattiche distaccate coerenti con le esigenze del territorio e del mondo produttivo (Civitavecchia, Pomezia, Rieti, Latina);
- ◆ esclusiva offerta didattica nel territorio regionale per alcuni ambiti disciplinari (Farmacia, Psicologia);
- ◆ congruo numero di corsi interfacoltà, interateneo ed interuniversitari (21);
- ◆ presenza di percorsi *part-time* (372 su 375 corsi attivi);
- ◆ adozione del "Percorso Qualità" da parte dei corsi di studio attraverso i NV di Facoltà (per circa il 50% dei corsi);
- ◆ elevata presenza di studenti stranieri (4.222).

5.1.2 I punti critici dell'area didattica

- ◆ Carenza di spazi (4 mq/studente) ed uno squilibrio rispetto agli standard nazionali degli spazi didattici tra le facoltà;
- ◆ scarsa attenzione alle discipline più innovative e ripetitività dell'offerta formativa in alcuni ambiti culturali;
- ◆ ingiustificato aumento del numero dei corsi di studio in alcune facoltà;
- ◆ dispersione delle sedi sul territorio (55 di cui 35 sul territorio urbano);
- ◆ elevato rapporto studente/docente (28,97);
- ◆ scarsa offerta formativa in lingua inglese;
- ◆ assenza corsi preparazione linguistica e culturale italiana per stranieri non Erasmus;
- ◆ limitazione degli accessi per alcuni corsi unici a livello territoriale (Psicologia e Farmacia);
- ◆ scarso sfruttamento delle potenzialità offerte dai corsi interateneo e internazionali;
- ◆ mancato adeguamento dei programmi didattici alle caratteristiche dei nuovi ordinamenti;
- ◆ frammentazione dei percorsi didattici con un numero eccessivo di esami;
- ◆ mancato accreditamento dei corsi di studio;
- ◆ carico didattico squilibrato per alcuni corsi o facoltà;
- ◆ insufficiente sviluppo di iniziative *e-learning*.

5.1.3 Le minacce dell'area didattica

- ◆ competitività in aumento delle università statali e delle università straniere favorita dalla prevista liberalizzazione dei servizi educativi;
- ◆ concorrenza delle altre università urbane dove vi è una maggiore disponibilità di spazi rispetto al numero degli studenti;
- ◆ concorrenza delle università telematiche;
- ◆ non adeguata valutazione delle lauree triennali;
- ◆ vincoli e standard normativi non adeguati dalla dimensione e alla prospettiva internazionale;
- ◆ presenza di soli corsi di primo livello in altri atenei e crescente domanda di formazione per le lauree specialistiche della Sapienza;
- ◆ aumento indiscriminato dell'offerta di lauree di secondo livello nel sistema universitario;
- ◆ aggressività delle università non statali, prevalentemente nella didattica;
- ◆ concorrenza altri atenei nell'utilizzo docenti della Sapienza;
- ◆ difficoltà del rispetto delle normative nazionali rispetto ad un panorama sugli ordinamenti internazionali troppo disomogeneo;

- ◆ incertezza delle norme e modelli di riferimento rispetto all'accREDITAMENTO;
- ◆ alternanza dei soggetti politici negli Enti territoriali dove esistono sedi decentrate.

5.1.4 Le opportunità dell'area didattica

- ◆ Prestigio/attrattività dell'istituzione;
- ◆ ricchezza di iniziative culturali;
- ◆ accordi con università straniere;
- ◆ presenza nella capitale;
- ◆ buon numero di iniziative di didattica internazionale;
- ◆ esperienza pluriennale di dottorati internazionali;
- ◆ possibilità di incrementare il carico didattico dei docenti di ruolo con riduzione del fabbisogno di docenti a contratto;
- ◆ possibilità di ampliare il numero dei corsi interuniversitari, europei ed internazionali;
- ◆ possibilità di migliorare la fidelizzazione degli allievi;
- ◆ possibilità di accreditare nuovi corsi di studio;
- ◆ possibilità di consolidare le sedi distaccate.

5.1.5 I punti di forza dell'area della ricerca

- ◆ Quadro strategico interno definito;
- ◆ elevato numero di docenti e ricercatori attivi al 20/06/2006 (3.848 iscritti all'Anagrafe delle Pubblicazioni su 4.674 aventi titolo, pari all'82,3%);
- ◆ età media del personale docente (60,4 anni per gli ordinari, 53,8 anni per gli associati, 49,5 anni per i ricercatori, con media generale pari a 54,2 anni);
- ◆ personalità di spicco nell'ambito della comunità scientifica, riconosciute a livello internazionale;
- ◆ università internazionalmente conosciuta (primo ateneo italiano nelle più note classifiche internazionali);
- ◆ elevate competenze nella maggior parte dei settori disciplinari (nei 112 dipartimenti e 43 centri di ricerca);
- ◆ elevato livello della produzione scientifica (nella Valutazione Triennale della Ricerca, 2001-2003, il CIVR ha evidenziato un rating di area più elevato, nelle seguenti aree: Area 01 - Scienze Matematiche e Informatiche, Area 02 - Scienze Fisiche, Area 05 - Scienze Biologiche, Area 10 - Scienze dell'Antichità, Filologico-Letterarie e Storico-Artistiche, Area 11 - Scienze Storiche, Filosofiche, Pedagogiche e Psicologiche, Area 15 - Scienze e Tecnologie per una società dell'informazione e della comunicazione);

- ◆ ricco *portfolio* di brevetti (112 priorità attive, 87 brevetti concessi, in Italia e all'estero, 48 procedure di estensione in corso) e di licenze (5 licenze esclusive e 2 cessioni);
- ◆ struttura amministrativa centrale di ampio supporto all'attività di ricerca;
- ◆ molti contratti di ricerca/consulenza/formazione professionale (in termini di offerta di competenze all'esterno) nel 2003: 442 contratti per un importo complessivo di euro 19.268.156,04; nel 2004: 457 contratti per un importo complessivo di euro 21.723.957,61; nel 2005: 457 contratti per un importo complessivo di euro 31.087.691,98);
- ◆ ampiezza *partnership* internazionali (oltre 200 quelle istituzionali);
- ◆ elevato numero di dottorati;
- ◆ elevato numero di assegnisti di ricerca, dottorandi (2.646).

5.1.6 I punti critici dell'area ricerca

- ◆ Scarsità di fondi per l'attività di ricerca;
- ◆ forte peso degli impegni didattici;
- ◆ invecchiamento del personale docente (età media dei PO 60,4 anni, PA 53,8 anni, Ricercatori 49,5 anni con media generale pari a 54,2 anni) e scarso turn-over;
- ◆ difficoltà di circolazione delle informazioni (causa prevalente: le dimensioni);
- ◆ conoscenza incompleta delle *partnership* internazionali;
- ◆ scarsa apertura (resistenza) culturale all'innovazione;
- ◆ scarsa definizione di un quadro organico di sostegno nel collegamento con le imprese;
- ◆ scarsa visibilità all'esterno delle competenze scientifiche;
- ◆ eccessiva frammentazione (autoreferenzialità) dei dipartimenti;
- ◆ lentezza nel ricambio generazionale del corpo docente e nel reclutamento a livello internazionale della classe dei nuovi ricercatori;
- ◆ esclusione delle facoltà di Medicina e chirurgia dai fondi del DL 502/92.

5.1.7 Le minacce dell'area ricerca

- ◆ Aumento della competitività degli enti pubblici di ricerca e delle università;
- ◆ finanziamenti pubblici tendenzialmente decrescenti e conseguente calo degli investimenti;
- ◆ assenza di capitale di rischio;
- ◆ maggiori opportunità e facilità di inserimento per le università e centri di ricerca esteri;
- ◆ crescente presenza e attrattività da parte delle comunità scientifiche dei Paesi emergenti;

- ◆ maggiore flessibilità organizzazione atenei medio-piccoli e mono tematici;
- ◆ chiusura etico-politica ad alcune linee di ricerca (staminali, OGM, nucleare).

5.1.8 Le opportunità dell'area ricerca

- ◆ Prestigio/attrattività dell'istituzione;
- ◆ alto posizionamento nelle classifiche internazionali;
- ◆ presenza sul territorio di varie istituzioni scientifico-culturali, enti ed organismi scientifici e culturali nazionali ed internazionali;
- ◆ presenza sul territorio di distretti e reti tecnologiche;
- ◆ rafforzamento del quadro di sostegno territoriale alle politiche di RS e Innovazione avviate dalla Sapienza;
- ◆ elevata produttività economica regionale;
- ◆ collaborazione a network scientifici e collaborazioni a livello nazionale e internazionale;
- ◆ possibilità di valorizzare le esperienze, gli incarichi, le conoscenze e i collegamenti internazionali dei docenti dell'ateneo.

5.1.9 I punti di forza dell'area della servizi

- ◆ Ampia offerta di *stage* per laureati e laureandi;
- ◆ impianti sportivi, servizio navetta, spettacoli;
- ◆ servizi di accoglienza matricole e studenti da parte di studenti senior in varie strutture centralizzate e distribuite sul territorio per varie esigenze;
- ◆ supporto all'apprendimento delle lingue straniere via web con valutazione in sede;
- ◆ orientamento matricole: Progetti "Saperi minimi" e "Saperi scientifici" che sfruttano net work di docenti delle scuole superiori del Lazio;
- ◆ test di orientamento per 37 corsi di laurea;
- ◆ circa 3.500 contratti di lavoro *part-time* per gli studenti;
- ◆ diffuso utilizzo del web per i servizi amministrativi agli studenti (immatricolazioni, iscrizioni, certificati);
- ◆ ricchissima dotazione di biblioteche (154 biblioteche, circa 3.500.000 volumi, circa 36.000 periodici) e di un sistema informatico di ricerca digitale.

5.1.10 I punti critici dell'area servizi

- ◆ Tipologia organizzativa non strutturata secondo il modello del *college* richiesto da stranieri, mancanza di strutture di accoglienza;
- ◆ difficoltà di reperimento alloggi e loro alto costo;

- ◆ difficoltà nei trasporti;
- ◆ logistica inadeguata;
- ◆ debolezza dell'infrastruttura tecnologica;
- ◆ inadeguatezza dei servizi di supporto organizzativo per meeting e conferenze internazionali;
- ◆ inadeguata comunicazione web in lingua straniera;
- ◆ mancanza di un quadro organico di interventi funzionali alle esigenze del *placement*;
- ◆ scarse conoscenze linguistiche del personale;
- ◆ difficoltà di riconoscimento meriti del personale.

5.1.11 Le minacce dell'area servizi

- ◆ La concorrenza qualitativa degli altri due atenei romani, Roma Tor Vergata e Roma TRE;
- ◆ l'alto costo della vita e dei posti letto nella capitale.

5.1.12 Le opportunità dell'area Servizi

- ◆ Insediamento nella capitale, centro di grande attrattiva culturale internazionale e di sviluppo della conoscenza da parte di una società multiculturale grazie anche alla presenza di ambasciate, istituzioni culturali straniere, organizzazioni internazionali;
- ◆ presenza strutture governative ed enti di ricerca;
- ◆ ampliamento dell'offerta di alloggi per studenti mediante il coinvolgimento di Enti esterni (previdenziali ed assistenziali).

5.1.13 I punti di forza dell'area della governance

- ◆ Struttura federativa (articolazione in atenei federati);
- ◆ collegialità e condivisione delle scelte (riunioni sistematiche del board di governo);
- ◆ rilevante peso politico e dimensionale.

5.1.14 I punti critici dell'area governance

- ◆ Organi di governo pletorici;
- ◆ difficoltà di modificare o integrare lo Statuto;
- ◆ mancanza di regolamento generale di organizzazione;
- ◆ parcellizzazione delle strutture organizzative periferiche;
- ◆ scarsa definizione delle competenze dei vari organi di governo;

- ◆ scarso controllo sulle attività delle strutture periferiche;
- ◆ processi decisionali lunghi e farraginosi;
- ◆ alti costi dell'apparato organizzativo.

5.1.15 Le minacce dell'area governance

- ◆ Maggiore capacità decisionale delle altre università e in particolare di quelle minori;
- ◆ incertezza del quadro istituzionale esterno;
- ◆ progressiva riduzione di fondi pubblici.

5.1.16 Le opportunità dell'area governance

- ◆ Avvio dei processi;
- ◆ pianificazione strategica;
- ◆ rapporto ravvicinato con le istituzioni;
- ◆ forte presenza di accademici nelle istituzioni dello Stato.

5.2 Le sfide del settore della formazione e della ricerca universitaria: i fattori critici di successo

I fattori critici di successo del settore dell'istruzione e della ricerca universitaria (cfr. schema sintetico che segue) sono stati raggruppati per aree, con un ulteriore livello di articolazione al loro interno⁹; a ciascun livello di scomposizione dei fattori è stato attribuito un peso, in modo da selezionare i fattori secondo un ordine di priorità.

5.2.1 I fattori critici di successo nella formazione

Il lavoro di analisi del contesto e di consultazione con i referenti di ateneo ha fatto emergere quattro aree principali su cui insistono i fattori critici nella formazione:

- ◆ un'offerta formativa di qualità, i cui fattori critici di successo sono:
 - la disponibilità di percorsi formativi flessibili, con aperture internazionali, con componenti professionali e di ricerca e che offrano opportunità di occupazione;
 - un'offerta formativa estesa alle discipline più innovative e in continuo aggiornamento;

⁹ Si rimanda per specifici approfondimenti al documento del NVS "Analisi dei fattori critici di successo: premesse per la predisposizione del piano strategico", Doc 5/06.

- ◆ un corpo docente di qualità, i cui fattori critici di successo sono:
 - un’ampia disponibilità di docenti e di ricercatori di provenienza internazionale;
 - un alto livello qualitativo dei docenti;
 - un rapporto adeguato tra docenti e studenti;
 - un’età media non troppo elevata di docenti e ricercatori;
 - rapporti di lavoro stabili e remunerazione adeguata per docenti e ricercatori;

- ◆ supporti logistici e finanziari, i cui fattori critici sono:
 - la disponibilità di *tutor*;
 - l’insegnamento delle lingue straniere;
 - un’alta qualità dei servizi per l’orientamento e per la qualificazione dell’insegnamento secondario;
 - un’ampia dotazione di borse di studio per i capaci e meritevoli;

- ◆ tecnologie e infrastrutture adeguate, i cui fattori critici di successo sono:
 - la disponibilità di laboratori, biblioteche e sale di studio;
 - la disponibilità di aule e supporti tecnologici avanzati per la didattica e l’apprendimento (anche a distanza);
 - una logistica adeguata.

Schema sintetico dei fattori critici di successo nella didattica

AREA		I FATTORI CRITICI	INDICATORI SINTETICI MIUR
DIDATTICA	Offerta formativa di qualità	<ul style="list-style-type: none"> - Offerta di percorsi formativi flessibili, con aperture internazionali, con componenti professionali e di ricerca e che offrono opportunità di occupazione - Offerta formativa estesa alle discipline più innovative e continuo aggiornamento dell'offerta 	<p>1.1 CdL in regola con requisiti qualificanti</p> <p>1.2 iscritti a CdL specialistica. provenienti da al-tre università</p> <p>1.3 docenti di ruolo per CdL specialistica</p> <p>3.1 % studenti senza debiti formativi</p>
	Corpo docente di eccellenza e qualità	<ul style="list-style-type: none"> - Ampia disponibilità di docenti e ricercatori di provenienza internazionale - Alto livello qualitativo e accessibilità dei docenti - Rapporto ottimale tra docenti e studenti - Età media non troppo elevata di docenti e ricercatori - Rapporti di lavoro stabili e remunerazione adeguata per docenti e ricercatori 	
	Disponibilità di supporti logistici e finanziari	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilità di tutor - Insegnamento delle lingue straniere - Alta qualità dei servizi per l'orientamento e per la qualificazione dell'insegnamento secondario - Ampia dotazione di borse di studio per i capaci e meritevoli 	
	Disponibilità di tecnologie e infrastrutture adeguate	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilità di laboratori, biblioteche e sale di studio - Disponibilità di aule e supporti tecnologici avanzati per la didattica e l'apprendimento (anche a distanza) - Logistica adeguata 	

5.2.2 I fattori critici di successo nella ricerca

I fattori critici di successo per la ricerca riguardano due aspetti:

- ◆ la presenza di politiche e risorse per lo sviluppo della ricerca, i cui fattori critici di successo sono:
 - la disponibilità di un ufficio *ad hoc* per il supporto all'attività di ricerca;
 - la disponibilità di risorse finanziarie e fisiche per la ricerca anche dall'esterno;
 - la disponibilità di borse di dottorato e di assegni di ricerca;
 - il bilanciamento appropriato tra carico didattico e impegno di ricerca;
 - il prestigio, la visibilità, i riconoscimenti e le relazioni internazionali dei ricercatori e i risultati di eccellenza;
 - una forte comunità di ricerca;
 - l'accesso a corsi di dottorato e l'opportunità di carriera;
- ◆ il supporto alla mobilità e ai rapporti con l'economia e la società, i cui fattori di successo critici sono:
 - il supporto alla brevettazione e alla tutela della proprietà intellettuale;
 - il supporto alla mobilità dei ricercatori;
 - il rapporto con le imprese, le istituzioni e gli enti per la valorizzazione della ricerca e la formazione avanzata.

Schema sintetico dei fattori critici di successo della ricerca

AREA		I FATTORI CRITICI	INDICATORI SINTETICI MIUR
RICERCA	Politiche e risorse per lo sviluppo della ricerca	<ul style="list-style-type: none"> – Disponibilità di un ufficio <i>ad hoc</i> per il supporto all'attività di ricerca – Disponibilità di risorse finanziarie e fisiche per la ricerca anche dall'esterno – Disponibilità di borse di dottorato e di assegni di ricerca – Bilanciamento appropriato tra carico didattico e impegno di ricerca – Prestigio, visibilità, riconoscimenti e relazioni internazionali dei ricercatori e risultati di eccellenza – Forte comunità di ricerca – Accesso a corsi di dottorato e opportunità di carriera 	2.1 % personale attivo nella ricerca (PRIN, FAR e FIRB) 2.2 n. medio borse per dottorato di ricerca 2.3 % borse di dottorato finanziate dall'esterno 2.4 disponibilità media pro capite di risorse per la ricerca
	Supporto alla mobilità e ai rapporti con l'economia e la società	<ul style="list-style-type: none"> – Supporto alla brevettazione e tutela della proprietà intellettuale – Supporto alla mobilità dei ricercatori – Rapporto con imprese, istituzioni e enti per la valorizzazione della ricerca e la formazione avanzata 	2.5 % entrate per la ricerca da enti esterni

5.2.3 I fattori critici di successo nei Servizi

I fattori critici di successo nei Servizi riguardano i seguenti aspetti:

- ◆ i servizi agli studenti, i cui fattori critici di successo sono:
 - l'opportunità di lavoro *part-time* e l'offerta di servizi di volontariato;
 - i servizi a supporto dell'occupabilità;
 - i servizi e le iniziative per ex-studenti;
 - il facile accesso a stage aziendali anche all'estero;
 - la disponibilità di strutture di accoglienza e residenziali a costi contenuti per studenti e docenti anche stranieri (modello "campus");
 - la localizzazione ottimale delle aule e servizi di trasporto efficienti e ad hoc;

- ◆ i servizi alla comunità, i cui fattori critici di successo sono:
 - l'offerta di attività sportive, culturali e sociali;
 - la fruibilità degli spazi comuni;
 - un'alta qualità architettonica e ambientale delle strutture operative e residenziali;
 - la disponibilità di servizi di supporto finanziario e logistico per iniziative imprenditoriali (prestiti sull'onore, *venture capital* e finanza innovativa);
 - la disponibilità di servizi informativi *on line*;
 - servizi editoriali e di comunicazione anche *on line*;
 - un'alta qualità dei supporti tecnico-amministrativi;
 - il supporto logistico a conferenze e convegni scientifici.

Schema sintetico dei fattori critici di successo dei servizi

AREA		I FATTORI CRITICI	INDICATORI SINTETICI MIUR
SERVIZI	Servizi agli studenti	<ul style="list-style-type: none"> - Opportunità di lavoro <i>part-time</i> e offerta di servizi di volontariato - Servizi a supporto dell'occupabilità - Servizi e iniziative per ex-studenti - Facile accesso a stage aziendali anche all'estero - Disponibilità di strutture di accoglienza e residenziali a costi contenuti per studenti e docenti anche stranieri (modello "campus") - Localizzazione ottimale delle aule e servizi di trasporto efficienti e ad hoc 	<p>3.2 % studenti che hanno fruito di stage esterni</p> <p>3.3 % laureati che hanno fruito di stage <i>post lauream</i></p>
	Servizi alla comunità	<ul style="list-style-type: none"> - Offerta di attività sportive, culturali e sociali - Usabilità degli spazi comuni - Alta qualità architettonica e ambientale delle strutture operative e residenziali - Disponibilità di servizi di supporto finanziario e logistico per iniziative imprenditoriali e altro (prestiti sull'onore, venture capital e finanza innovativa) - Disponibilità di servizi informativi on line - Servizi editoriali e di comunicazione anche on line - Alta qualità dei supporti tecnico-amministrativi - Supporto logistico a conferenze-convegni scientifici 	<p>3.4 % laureati occupati ad un anno dalla laurea</p>

5.2.4 I fattori critici di successo nella *governance*

I fattori critici di successo nella *governance* riguardano i seguenti aspetti:

- ◆ la *governance* interna, i cui fattori critici di successo sono:
 - *accountability* e responsabilità;
 - una migliore definizione dei compiti tra Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione con superamento di logiche consociative e di cogestione;
 - spazi di partecipazione e di concertazione per i portatori di interessi, anche su scelte di carattere strategico;
 - organismi dirigenti più leggeri e esecutivi nominati da CdA;
 - superamento del dualismo facoltà-dipartimenti e migliore definizione del ruolo del Collegio dei direttori di dipartimento;

- ◆ una strategia competitiva, i cui fattori critici di successo sono:
 - un quadro normativo e legislativo per l'università stabile e allineato con gli standard europei;
 - la capacità di promozione anche internazionale della visibilità e del "*brand*";
 - il ruolo dell'università nello sviluppo economico e sociale della città, del territorio e del paese;
 - il ruolo dell'università nell'attrazione di talenti;
 - la politica competitiva nel reclutamento di docenti e ricercatori;
 - l'antico e prestigioso insediamento ricco di opportunità culturali e beni ambientali;
 - la ricchezza di iniziative collaterali di carattere sociale, culturale ed economico;

- ◆ una gestione manageriale attenta agli aspetti sociali, i cui fattori critici di successo sono:
 - la capacità di pianificazione strategica e operativa;
 - la gestione manageriale efficiente ed efficace e ridefinizione delle responsabilità del vertice dell'istituzione e del vertice amministrativo;
 - la gestione efficace dell'innovazione tecnologica nei servizi, nella didattica e nella ricerca;
 - l'attenzione agli aspetti dell'inclusione sociale e delle pari opportunità;
 - i rapporti di *partnership* con fornitori strategici;
 - la capacità di accesso a nuove fonti di finanziamento.

Schema sintetico dei fattori critici di successo della governance

AREA		I FATTORI CRITICI	INDICATORI SINTETICI MIUR
GOVERNANCE	Governance interna	<ul style="list-style-type: none"> - Accountability e responsabilità - Migliore definizione dei compiti tra Senato accademico e Consiglio di Amministrazione con superamento di logiche consociative e di cogestione - Spazi di partecipazione e concertazione per i portatori di interessi, anche su scelte di carattere strategico - Organismi dirigenti più leggeri e esecutivi nominati da CdA - Superamento del dualismo Facoltà-Dipartimenti e migliore definizione del ruolo del Collegio dei Direttori di Dipartimento 	5.2 % ricercatori assunti su punti organico usati
	Una strategia competitiva	<ul style="list-style-type: none"> - Un quadro normativo e legislativo per l'università stabile e allineato con gli standard europei - Capacità di promozione anche internazionale della visibilità e del "brand" - Ruolo dell'università nello sviluppo economico e sociale della città, del territorio e del paese - Ruolo dell'università nell'attrazione di talenti - Politica competitiva nel reclutamento di docenti e ricercatori - Antico e prestigioso insediamento ricco di opportunità culturali e beni ambientali - Ricchezza di iniziative collaterali di carattere sociale, culturale ed economico 	5.3 % docenti assunti dall'esterno su punti organico usati 5.4 % punti organico destinati a facoltà con rapporto studenti/docenti superiore rispetto alla mediana nazionale
	Gestione manageriale attenta agli aspetti sociali	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di pianificazione strategica e operativa - Gestione manageriale efficiente ed efficace e ridefinizione delle responsabilità del vertice dell'istituzione e del vertice amministrativo - Gestione efficace dell'innovazione tecnologica nei servizi, nella didattica e nella ricerca - Attenzione agli aspetti dell'inclusione sociale e delle pari opportunità - Rapporti di <i>partnership</i> con fornitori strategici - Capacità di accesso a nuove fonti di finanziamento 	5.1 % costo personale a tempo indeterminato

5.2.5 I fattori critici di successo nell'internazionalizzazione

I fattori critici di successo nel settore dell'internazionalizzazione sono:

- la mobilità internazionale per studenti, docenti e ricercatori;
- l'acquisizione di risorse provenienti dall'estero;
- l'acquisizione di iscrizioni di studenti dall'estero e il supporto all'apprendimento della lingua italiana;
- l'acquisizione di dottorandi dall'estero;
- l'acquisizione di docenti e ricercatori dall'estero;
- i corsi in lingue diverse dall'italiano;
- i servizi di comunicazione in lingue diverse.

Schema sintetico dei fattori critici di successo dell'internazionalizzazione

AREA		I FATTORI CRITICI	INDICATORI SINTETICI MIUR
INTERNAZIONALIZZAZIONE		<ul style="list-style-type: none"> - Mobilità internazionale per studenti, docenti e ricercatori - Acquisizioni di risorse provenienti dall'estero - Acquisizione di iscrizioni di studenti dall'estero e supporto all'apprendimento della lingua italiana - Acquisizione di dottorandi dall'estero - Acquisizione di docenti e ricercatori dall'estero - Corsi in lingue diverse dall'italiano - Servizi di comunicazione in lingue diverse 	<p>4.1 % studenti in programmi di mobilità</p> <p>4.2 % stranieri iscritti</p> <p>4.3 % dottorandi stranieri</p> <p>4.4 % risorse finanziarie acquisite da enti internazionali</p>

5.3 Gli obiettivi e le azioni strategiche

I fattori critici di successo individuati al paragrafo 5.2 rappresentano la frontiera verso cui tendere per raggiungere traguardi ambiziosi di qualificazione della didattica e della ricerca. Gli obiettivi del Piano Strategico sono stati individuati a partire dall'analisi SWOT precedentemente svolta, ma si devono misurare con questa frontiera critica e con il posizionamento degli altri atenei che presentano dimensioni e caratteristiche comparabili con la Sapienza. Una volta definiti, gli obiettivi richiedono, per essere raggiunti, l'elaborazione di specifici piani di azione strategica, nei quali si devono indicare tempi, modalità di attuazione, indicatori e valori di riferimento, risorse da allocare per la loro sostenibilità e responsabilità di direzione.

Nei paragrafi seguenti sono presentate le diverse azioni strategiche in rapporto con gli obiettivi da perseguire e con le leve da utilizzare per raggiungerli, tratte dall'analisi SWOT. Il risultato ottenuto è una lista "grezza" degli obiettivi e delle azioni strategiche, che ha poi richiesto un ulteriore lavoro di sintesi. Come si vede a obiettivi e ad azioni è stato associato un indicatore di priorità. Esso consiste di due cifre precedute da una lettera: la lettera è il codice dell'area di riferimento (Ricerca, Didattica, Servizi, *Governance*) la prima cifra, compresa tra 1 e 5 indica la priorità dell'obiettivo in ordine decrescente, la seconda, compresa tra 1 e n, indica l'importanza dell'azione sempre in ordine decrescente.

5.3.1 Definizione degli obiettivi e delle azioni strategiche per la Didattica

Strategie che usano i punti di forza per trarre vantaggio dalle opportunità (Strategie SO per la Didattica)

LEVE	OBIETTIVI	AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ (da 1 a 5)
– Ampia offerta didattica e congruo numero di corsi interfacoltà e interateneo	D.1 Riqualificare l'offerta didattica anche con l'innovazione tecnologica e con l'aiuto dei NV	D.1.1 Riqualificare l'offerta didattica con l'offerta di percorsi formativi flessibili, con componenti professionali e di ricerca e che offrono maggiori opportunità di occupazione	5.4
		D.1.2 Estendere l'offerta formativa alle discipline più innovative	5.3
		D.1.3 Favorire e qualificare lo sviluppo della formazione a distanza	5.2
		D.1.4 Migliorare la dotazione tecnica delle aule	5.1
	D.2 Riequilibrare il carico didattico e ridurre il ricorso ai docenti a contratto	D.2.1 Incentivazione delle iniziative interfacoltà e interateneo di riequilibrio della didattica ottimizzando il rapporto docente/ studenti	4.1
– Docenti di fama internazionale, iniziative di didattica e dottorati internazionali e congrua presenza di studenti stranieri	D.3 Aumentare l'attrattività nei confronti degli studenti stranieri e dei docenti provenienti dall'estero	D.3.1 Potenziare le azioni volte ad aumentare l'attrattività internazionale: accordi con università straniere, corsi interuniversitari, insegnamento delle lingue, servizi	4.2
		D.3.2 Favorire la selezione e l'accoglienza di docenti stranieri di prestigio e alta visibilità anche con forme contrattuali innovative	4.1

- Razionalizzazione e decentramento delle sedi didattiche	D.4 Migliorare l'accessibilità fisica	D.4.1 Razionalizzare le sedi distaccate e delle sedi urbane	4.1
- Inseadimento nella capitale, facoltà, docenti di prestigio e elevata spendibilità del marchio "Sapienza"	D.5 Aumentare la fidelizzazione e incrementare in modo selettivo le iscrizioni	D.5.1 Potenziare e sostenere le iniziative e le politiche per la promozione dei corsi e l'accesso selettivo	3.1
		D.5.2 Regolamentare norme e modelli per l'accreditamento	3.2

Strategie che usano i punti di forza per contrastare le minacce (Strategie ST per la Didattica)

LEVE	OBIETTIVI	AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ (da 1 a 5)
- Qualità e unicità dell'offerta didattica, decentramento, prestigio di facoltà e docenti	D.6 Competere con successo con l'offerta formativa delle altre università pubbliche, non statali, telematiche e straniere	D.6.1 Aumentare la dotazione di borse di studio	5.4
		D.6.2 Aumentare la disponibilità di tutor, anche facendo ricorso al lavoro <i>part-time</i> degli studenti	5.3
		D.6.3 Rivalutare le lauree triennali, anche d'intesa con il mondo del lavoro	5.2
		D.6.4 Regolamentare efficacemente l'utilizzo esterno di docenti della Sapienza	5.1

Strategie che traggono vantaggio dalle opportunità superando le debolezze (Strategie WO per la Didattica)

LEVE	OBIETTIVI	AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ (da 1 a 5)
– Possibilità di migliorare la fidelizzazione dei soggetti	D.7 Rivedere i programmi didattici	D.7.1 Adeguamento dei programmi didattici ai nuovi ordinamenti e riduzione del numero degli esami, evitando la ripetitività dell'offerta formativa e l'ingiustificato aumento del numero dei corsi	5.2
		D.7.2 Iniziative per dedicare maggiore attenzione alle discipline e alle metodologie più innovative	5.1
	D.8 Migliorare le condizioni di fruizione della didattica	D.8.1 Ottimizzazione degli spazi con iniziative interfacoltà e reperimento di nuovi spazi, riducendo la dispersione delle sedi sul territorio	5.1

Strategie che rendono minime le debolezze ed evitano le minacce (Strategie WT per la Didattica)

LEVE	OBIETTIVI	AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ (da 1 a 5)
– Sfruttamento delle potenzialità offerte dai corsi interateneo e internazionali	D.9 Competere più efficacemente con gli altri atenei	D.9.1 Ampliare le collaborazioni nell'ambito dell'offerta formativa con altri atenei nazionali e internazionali, ad esempio con il riconoscimento reciproco dei crediti formativi	3.1

5.3.2 Definizione degli obiettivi e delle azioni strategiche per la Ricerca

Strategie che usano i punti di forza per trarre vantaggio dalle opportunità (*Strategie SO per la Ricerca*)

LEVE	OBIETTIVI	AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ (da 1 a 5)
– Elevate competenze nella maggior parte dei settori disciplinari	R.1 Favorire lo sviluppo di una forte comunità di ricerca: a. aperta alle collaborazioni nazionali e internazionali b. capace di ampliare le relazioni internazionali c. capace di attrarre ricercatori e dottorandi dall'estero	R.1.1 Potenziare e creare capacità e funzioni di comunicazione e marketing strategico	5.3
		R.1.2 Migliorare le strutture di contatto e di accoglienza	5.2
		R.1.3 Potenziare la governabilità delle relazioni internazionali	5.1
– Personalità di spicco, alto numero di ricercatori, alto livello produzione scientifica, prestigio e visibilità anche internazionale	R.2 Accedere a risorse esterne finanziarie e fisiche con aumento borse di dottorato	R.2.1 Avviare grandi progetti strategici e multidisciplinari e per sostenere la partecipazione ai bandi per la ricerca	4.2
		R.2.2 Promuovere politiche di bilancio che diano priorità all'accesso a risorse esterne	4.1
– Rilevante <i>portfolio</i> di brevetti e molti contratti esterni	R.3 Intensificare il rapporto con imprese, istituzioni e altri enti, anche internazionali, sfruttando le presenze sul territorio e le politiche di sostegno	R.3.1 Sviluppare strumenti e strutture di intermediazione e premiare la capacità di iniziativa di facoltà, dipartimenti e singoli ricercatori	3.1
	R.4 Tutelare la proprietà intellettuale e fornire supporto alla brevettazione, migliorando la visibilità dei risultati	R.4.1 Rafforzare la struttura che svolge la tutela della proprietà intellettuale ed estendere i suoi compiti alla raccolta e alla valorizzazione dei risultati della ricerca anche per favorire la creazione di <i>spin-off</i> universitari anche in collaborazione con altri atenei e imprese	2.1
		R.4.2 Dare vita a iniziative per il <i>venture capital</i> e il <i>fund raising</i>	2.1

Strategie che usano i punti di forza per contrastare le minacce (Strategie ST per la Ricerca)

LEVE	OBIETTIVI	AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ (da 1 a 5)
– Personalità di spicco, prestigio dell'istituzione e elevate competenze in molti settori	R.5 Aumentare la disponibilità di risorse per la ricerca anche in aree emergenti e critiche	R.5.1 Stabilire rapporti istituzionali con le strutture di rappresentanza e di governo del sistema delle imprese	5.4
		R.5.2 Coordinare e potenziare la presenza negli organi di governo del sistema universitario	5.3
		R.5.3 Accrescere il contributo della Sapienza sulle grandi questioni nazionali (p. e. bioetica)	5.2
	R.6 Favorire la mobilità internazionale dei ricercatori	R.6.1 Intensificare i programmi di scambio con ricercatori dei paesi emergenti e le <i>partnership</i> internazionali	3.1

Strategie che traggono vantaggio dalle opportunità superando le debolezze (Strategie WO per la Ricerca)

LEVE	OBIETTIVI	AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ (da 1 a 5)
– Possibilità di valorizzare esperienze, incarichi, conoscenze e collegamenti internazionali	R.7 Migliorare la circolazione delle informazioni, la conoscenza delle <i>partnership</i> internazionali e superare l'auto-referenzialità	R.7.1 Sviluppare e potenziare portali, sistemi informativi e banche dati di supporto alla circolazione delle informazioni	3.2
		R.7.2 Sviluppare iniziative di discussione pubblica di alto livello	3.1

Strategie che rendono minime le debolezze ed evitano le minacce (Strategie WT per la Ricerca)

LEVE	OBIETTIVI	AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ (da 1 a 5)
– Aumento della competizione per l'accesso alle risorse	R.8 Migliorare la capacità di competere per l'accesso alle risorse	R.8.1 Sostenere gli investimenti che favoriscono l'aumento della produttività scientifica (p. e. l'innovazione tecnologica)	4.4
		R.8.2 Avviare politiche di bilancio di lotta agli sprechi incentivando le migliori pratiche	4.3
		R.8.3 Innovare e controllare il sistema delle tasse universitarie	4.2
		R.8.4 Avviare nuove iniziative per accrescere le entrate	4.1

5.3.3 Definizione degli obiettivi e delle azioni strategiche per i Servizi

Strategie che usano i punti di forza per trarre vantaggio dalle opportunità (Strategie SO per i Servizi)

LEVE	OBIETTIVI	AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ (da 1 a 5)
– Servizi di accoglienza e residenziali	S.1 Potenziare i servizi residenziali e di accoglienza	S.1.1 Sviluppo di accordi-convenzioni con enti esterni e investimenti specifici per i servizi di accoglienza e residenziali	5.1
– Presenza di biblioteche e corsi di lingue anche via web	S.2 Potenziare le strutture di supporto (laboratori, biblioteche e sale di studio) e facilitarne l'accesso	S.2.1 Superamento dell'eccessiva frammentazione delle biblioteche e digitalizzazione degli archivi	3.2
		S.2.2 Aumento e riqualificazione delle strutture di supporto a disposizione degli studenti anche tramite accordi con le numerose istituzioni culturali presenti nella capitale	3.1

Strategie che usano i punti di forza per contrastare le minacce (Strategie ST per i Servizi)

LEVE	OBIETTIVI	AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ (da 1 a 5)
– Offerta di opportunità di lavoro	S.3 Favorire e monitorare l’inserimento nel mondo del lavoro	S.3.1 Costruzione di un quadro organico di interventi funzionali alle esigenze di <i>placement</i>	5.1
	S.4 Aumentare le opportunità di lavoro <i>part-time</i> e di stage	S.4.1 Aumento delle opportunità di stage (anche retribuiti) con accordi con il sistema delle imprese e degli enti pubblici	4.2
		S.4.2 Attuazione di un piano di incremento delle opportunità di lavoro <i>part-time</i> per studenti	4.1
– Qualità dell’offerta di servizi	S.5 Migliorare la qualità della vita degli studenti per ridurre il disagio degli elevati costi di mantenimento	S.5.1 Ampliamento e qualificazione dell’offerta di servizi culturali, sportivi e di trasporto	4.2
		S.5.2 Valorizzazione della qualità architettonica degli edifici e dell’ambiente di accoglienza	4.1

Strategie che traggono vantaggio dalle opportunità superando le debolezze (Strategie WO per i Servizi)

LEVE	OBIETTIVI	AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ (da 1 a 5)
– Disponibilità di alloggi per studenti	S.6 Ampliare l’offerta di alloggi a prezzi contenuti e della residenzialità universitaria	S.6.1 Censire, selezionare e organizzare l’offerta di alloggi privati per studenti, in particolare per gli studenti stranieri eventualmente dotando l’ateneo di una specifica Unità Operativa	5.1
– Insediamento nella capitale con società multiculturali	S.7 Migliorare la preparazione del personale ad accogliere studenti provenienti da diversi paesi	S.7.1 Migliorare la preparazione linguistica del personale	4.1

Strategie che rendono minime le debolezze ed evitano le minacce (Strategie WT per i Servizi)

LEVE	OBIETTIVI	AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ (da 1 a 5)
– Infrastruttura tecnologica e supporto organizzativo	S.8 Competere con le università urbane per i servizi	S.8.1 Potenziare l'infrastruttura tecnologica di comunicazione e migliorare la comunicazione web anche in lingua straniera	4.2
		S.8.2 Dotare l'Ateneo di una specifica Unità Operativa dedicata ai meeting e alle conferenze internazionali	4.1

5.3.4 Definizione degli obiettivi e delle azioni strategiche per la *Governance*

Strategie che usano i punti di forza per trarre vantaggio dalle opportunità (Strategie SO per la Governance)

LEVE	OBIETTIVI	AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ (da 1 a 5)
– Peso politico dell'istituzione e condivisione delle scelte	G.1 Rafforzare al capacità di influenza dell'istituzione	G.1.1 Azione sistematica sui centri decisionali per ottenere un quadro di decisioni legislative e normative favorevoli e in linea con gli obiettivi della pianificazione strategica	3.1

*Strategie che usano i punti di forza per contrastare
le minacce (Strategie ST per la Governance)*

LEVE	OBIETTIVI	AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ (da 1 a 5)
– Collegialità e condivisione delle scelte	G.2 Migliorare la capacità di ge- stione operativa	G.2.1 Gestione imprenditoriale e manageriale efficiente ed effi- cace, migliore definizione delle responsabilità tra vertice accade- mico, vertice amministrativo e strutture dirigenziali	5.4
		G.2.2 Sviluppare le capacità di <i>fund raising</i>	5.3
		G.2.3 Ottenere una gestione ef- ficace dell'innovazione tecnolo- gica nei servizi, nella didattica e nella ricerca	5.2
		G.2.4 Migliorare la capacità di pia- nificazione strategica e operativa	5.1
	G.3 Migliorare la capacità decisio- nale strategica	G.3.1 Migliore definizione dei compiti tra Senato accademico e Consiglio di Amministrazione, con superamento delle pratiche consociative e di cogestione	4.3
		G.3.2 Creare organismi esecutivi più leggeri e molto responsabi- lizzati sulle scelte	4.2
		G.3.3 Migliorare la <i>accountability</i> e la responsabilizzazione dei di- versi soggetti	4.1
– Struttura federativa	G.4 Migliorare l'ef- ficienza del pro- cesso decisionale	G.4.1 Decentrare le decisioni	4.1
– Rilevante peso politico	G.5 Trovare alternative alla progressiva riduzione dei fondi pubblici	G.5.1 Creare spazi di parteci- pazione e di condivisione di responsabilità per i portatori di interessi anche su scelte di carat- tere strategico	4.1
	G.6 Migliorare i rapporti con il quadro istituzio- nale esterno	G.6.1 Affermare il ruolo dell'uni- versità nello sviluppo economico e sociale	4.1
	G.7 Attrarre talenti	G.7.1 Sviluppare politiche ap- propriate per attrarre i migliori ricercatori, docenti e studenti	3.1

Strategie che traggono vantaggio dalle opportunità superando le debolezze (Strategie WO per la Governance)

LEVE	OBIETTIVI	AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ (da 1 a 5)
- Struttura federativa	G.8 Migliorare il controllo di gestione	G.8.1 Completare e migliorare la gestione delle strutture periferiche	5.1

Strategie che rendono minime le debolezze ed evitano le minacce (Strategie WT per la Governance)

LEVE	OBIETTIVI	AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ (da 1 a 5)
1. Costi dell'apparato organizzativo	G.9 Contenere i costi delle attività strumentali e di supporto	G.9.1 Avviare un processo di riorganizzazione complessiva dei processi, dei ruoli e delle unità operative riallocando le funzioni	5.1

6. Le macroazioni strategiche

A partire dagli elenchi degli obiettivi e delle azioni strategiche ordinati secondo la rispettiva priorità definiti nel paragrafo 5.3, attraverso un ulteriore procedimento di sintesi che accorpa le azioni affini, eliminando ridondanze e sovrapposizioni, sono state selezionate le macroazioni strategiche.

Le macroazioni sono state quindi classificate in due aree di intervento:

1. di strategia interna, ossia macroazioni focalizzate su interventi di riorganizzazione, di ottimizzazione e recupero di risorse finanziarie e fisiche e di politiche del personale:
 - ◆ *Governance*;
 - ◆ Gestione manageriale;
 - ◆ Gestione economica;
 - ◆ Ottimizzazione spazi;
 - ◆ Strutture di accoglienza;
 - ◆ Innovazione tecnologica;
 - ◆ Riequilibrio nella distribuzione delle risorse;
2. di strategia competitiva, ossia macroazioni a forte proiezione esterna e di collaborazione con altri soggetti, focalizzate al raggiungimento di una condizione di vantaggio competitivo sui quasi-mercati dell'istruzione e della ricerca universitaria:
 - ◆ Offerta didattica;
 - ◆ Ricerca;
 - ◆ Proprietà intellettuale;
 - ◆ Relazioni internazionali;
 - ◆ Attrarre i migliori;
 - ◆ Comunicazione e marketing;
 - ◆ Rapporti con le imprese;
 - ◆ Azioni sui centri decisionali.

Lo svolgimento di alcune macroazioni rientra nei compiti delle attuali funzioni del quadro dirigente dell'università, altre richiedono interventi innovativi sull'organizzazione e l'attivazione di nuove unità operative e di responsabilità specifiche.

Inoltre, mentre alcune macroazioni sono processi continui (ad esempio, la funzione di comunicazione e di marketing strategico), altre sono piuttosto processi a impulso che hanno, quindi, il profilo di progetti strategici a termine, assegnati a operatori anche esterni al quadro dirigente dell'Amministrazione (ad esempio la reingegnerizzazione dei processi).

Le macroazioni sono state ulteriormente definite con maggior dettaglio mediante un lavoro di raccolta dati e di specificazione, condotto con l'ausilio di una scheda descrittiva (NVS "Analisi degli obiettivi e delle azioni strategiche: nota di sintesi" Doc 08/06). Sarà cura degli organi di governo della Sapienza assegnare un indicatore di priorità alle macroazioni.

6.1 Governance

La macroazione si riferisce ad una riorganizzazione del sistema di *governance*:

- ◆ creando organismi di governo più leggeri e molto responsabilizzati sulle scelte;
- ◆ ridefinendo i compiti di Senato accademico e Consiglio di amministrazione con superamento delle pratiche consociative e di cogestione;
- ◆ valorizzando la nuova struttura degli atenei federati e decentrando alcuni livelli di decisione;
- ◆ completando e migliorando la gestione delle strutture decentrate.

Accorpa le azioni: G.3.1, G.4.1, G.3.2, G.8.1

Stato attuale dell'organizzazione, risorse dedicate, risultati acquisiti (con riferimento agli indicatori disponibili), carenze con riferimento al tema dell'azione

L'azione si riferisce alla riorganizzazione del sistema di *governance* della Sapienza. La situazione attuale è descritta nel Doc 10/06 del NVS "Preliminari riflessioni sul sistema di governo dell'Università di Roma La Sapienza".

Da un punto di vista organizzativo la nuova Sapienza è articolata in atenei federati e in organi centrali, che costituiscono comunque un sistema unitario. Sono organi centrali il Rettore, il Senato accademico e il Consiglio di amministrazione. L'unitarietà è assicurata inoltre: dal collegio dei sindaci, dal collegio dei direttori di dipartimento, dai due nuclei di valutazione centrali (di ateneo e strategico). Organi di governo degli atenei federati sono il presidente, un consiglio accademico ed un organo tecnico amministrativo.

L'analisi del disegno organizzativo della Sapienza evidenzia tre aspetti da considerare in chiave di pianificazione strategica:

- ◆ la composizione e i compiti degli organi collegiali: la composizione del Senato accademico e del Consiglio di amministrazione sembrano ispirate ad una sorta di bicameralismo sia strutturale che funzionale; in entrambi gli organi vi sono infatti sia "rappresentanti di corpi" sia "rappresentanti di funzioni";
- ◆ i compiti degli atenei federati, ossia la riallocazione dei compiti derivante dal processo di decentramento;
- ◆ la rappresentanza legale, che lascia intravedere un'apertura verso una rappresentanza diffusa.

In attuazione al decentramento amministrativo, previsto dallo Statuto del 1999 e dal Regolamento amministrativo contabile del 2002, sono stati costituiti ed attivati cinque Atenei Federati (D.R. 31 ottobre 2005, n. 491):

- ◆ l'Ateneo Federato della Scienza e della Tecnologia;
- ◆ l'Ateneo Federato in Scienza delle Politiche Pubbliche e Sanitarie;
- ◆ l'Ateneo Federato delle Scienze Umanistiche, Giuridiche ed Economiche;
- ◆ l'Ateneo Federato delle Scienze Umane, delle Arti e dell'Ambiente;
- ◆ l'Ateneo Federato dello Spazio e della Società.

Riguardo ai compiti:

- ◆ Con D.R. 31 ottobre 2005 sono state determinate le competenze degli Atenei

federati in rapporto a quelle attribuite agli organi centrali di governo, in applicazione dell'art. 4, titolo II, dello Statuto;

- ◆ Sono state trasferite le funzioni attinenti la gestione dei rapporti con gli studenti per quanto riguarda la didattica (D.R. 21 novembre 2006, n. 543);
- ◆ Sono state trasferite le funzioni di manutenzione straordinaria dei fabbricati di propria pertinenza (D.R. 21 novembre 2006, n. 544).

Riguardo al personale il Consiglio di amministrazione, nella seduta del 19 luglio 2005, ha assegnato agli atenei federati complessive 33 unità tecnico amministrative. A ciascun ateneo federato sono stati assegnati:

- ◆ un dirigente;
- ◆ un'unità di categoria EP;
- ◆ 2 unità di categoria D;
- ◆ 2 di categoria C.

Gli specifici provvedimenti di assegnazione sono stati in gran parte adottati.

Riguardo alle risorse:

- ◆ con D. R. del 14 dicembre 2005 a ciascuno degli Atenei federati è stato assegnato un fondo per la gestione dell'avviamento pari ad euro 80.000 e sono stati altresì assegnati n. 3 locali siti al terzo piano della palazzina C del complesso immobiliare "Istituto Regina Elena" sito in Roma in viale Regina Elena;
- ◆ con D.R. 21 novembre 2006, n. 545 sono stati destinati direttamente agli atenei federati per l'esercizio 2007 alcuni fondi di bilancio, e precisamente:
 - ◆ spese di funzionamento;
 - ◆ borse per tesi di laurea all'estero;
 - ◆ viaggi di istruzione nazionali e internazionali;
 - ◆ ricerca scientifica (esclusa la quota per progetti di Ateneo centrale);
 - ◆ borse di collaborazione studenti;
 - ◆ manutenzione straordinaria unità organizzative;
 - ◆ dotazione ordinaria unità organizzative.

Il Piano di distribuzione sarà determinato dal Consiglio di amministrazione su parere conforme del Senato accademico. Gli atenei federati potranno programmare in modo autonomo la destinazione delle suddette entrate, nel rispetto delle specifiche finalità degli stanziamenti.

Confronto con i concorrenti

La funzionalità di questa articolata struttura universitaria, unica nel panorama universitario italiano, potrà essere dedotta solo dalla sperimentazione diretta. Il percorso che porterà la Sapienza alla sua configurazione definitiva sarà accompagnato dalla costruzione di indicatori per valutare gli effetti del nuovo sistema di *governance* sia sugli utenti interni sia sugli utenti esterni e saggiarne il grado di soddisfazione.

Modalità e tempi di attuazione

Il processo di avvio degli Atenei federati si concluderà entro il 2007; a partire dal 2008 gli atenei dovranno essere operativi a tutti gli effetti. Per agevolare lo *start up* è stato costituito un apposito organismo operativo con il compito di coordinare e monitorare l'attività di implementazione, studiare e promuovere il progressivo decentramento delle funzioni, facendosi carico della semplificazione di organi e procedure.

Nello stesso periodo sarà rivisto l'assetto dell'amministrazione centrale con lo scopo di:

- ◆ configurare il Consiglio di amministrazione come organo di programmazione e controllo delle attività amministrative e riequilibrio allocativo delle risorse agli atenei federati;
- ◆ riallocare e razionalizzare le rappresentanze dei "corpi" negli organi collegiali centrali;
- ◆ configurare il Senato accademico come organo di programmazione e controllo della didattica e della ricerca;
- ◆ trasferire agli atenei federati le seguenti funzioni: pianificazione dell'utilizzo delle risorse (finanza e personale), bilancio di Ateneo, gestione del personale e del patrimonio assegnati; accordi e convenzioni di interesse dell'Ateneo; gestione dei rapporti con gli studenti; didattica e ausilio della didattica inclusi i servizi informatici; ricerca e attività strumentali alla ricerca (incluso calcolo scientifico); gestione degli acquisiti di beni e servizi;
- ◆ ripensare le competenze degli organi centrali e razionalizzare i flussi procedurali e, in particolare, le procedure finanziarie e di bilancio;
- ◆ introdurre un sistema diffuso di rappresentanza legale.

È opportuno, inoltre, proseguire l'analisi dell'impatto organizzativo legato al possibile superamento del dualismo facoltà/ dipartimenti, anche con riferimento alle esperienze varate di recente da altri atenei, ciò anche in relazione all'attuazione degli atenei federati. È evidente che tali interventi organizzativi richiederanno in alcune casi modifiche statutarie, in altri modifiche regolamentari ed adempimenti amministrativi.

Valori obiettivo degli indicatori di riferimento

Rendere pienamente operativi gli atenei federati a partire dal 1 gennaio 2008.

Ridefinire l'assetto dell'amministrazione centrale (Organi di governo e direzione amministrativa) entro il 2009.

6.2 Gestione imprenditoriale e manageriale del funzionamento

Gestione imprenditoriale e manageriale efficiente ed efficace del funzionamento dell'università con:

- ◆ avvio del processo di riorganizzazione complessiva dei processi, dei ruoli e delle unità operative riallocando funzioni e responsabilità e favorendo la mobilità del personale;
- ◆ sviluppo della capacità di pianificazione strategica e operativa;
- ◆ migliore definizione e ripartizione delle responsabilità tra vertice accademico, vertice amministrativo e strutture dirigenziali;
- ◆ migliore rendicontazione e responsabilizzazione economica dei soggetti (*accountability*) con migliore controllo dei tempi di realizzazione;
- ◆ politiche di reclutamento e sviluppo del personale in linea con le esigenze di cambiamento.

Accorpa le azioni: G.2.1, G.2.4, G.3.3, G.9.1

Stato attuale dell'organizzazione, risorse dedicate, risultati acquisiti (con riferimento agli indicatori disponibili), carenze con riferimento al tema dell'azione

Una possibile definizione sintetica dello stato attuale dell'organizzazione è quella di "burocrazia professionale con elementi di adhocrazia"¹⁰. L'organizzazione professionale è "l'unica delle varie configurazioni aziendali che soddisfa due delle esigenze fondamentali dell'uomo moderno: democrazia e autonomia" (Mintzberg, 1991). In essa:

- ◆ la struttura è burocratica, ma decentrata;
- ◆ l'autorità è di tipo professionale (il potere è di chi è competente); i processi primari (ricerca e didattica) sono governati da unità operative dove operano in modo autonomo singoli professionisti con esigenze di supervisione diretta ridotte al minimo;
- ◆ la tecnostruttura e la dirigenza intermedia sono ridotte all'essenziale e intervengono marginalmente nel coordinamento delle funzioni, mentre il personale ausiliario a supporto delle attività è numeroso e organizzato burocraticamente;
- ◆ il contesto è mutevole nei particolari, ma piuttosto stabile anche per la forte "path dependency" (il peso della storia e della tradizione).

Insieme alle importanti qualità positive la burocrazia professionale presenta alcuni tipici difetti:

- ◆ l'abuso di discrezionalità professionale e lo scarso controllo dei risultati;
- ◆ la scarsa lealtà e collaborazione nei confronti dell'istituzione;

¹⁰ Si vedano tra gli altri: H. Mintzberg, *Management mito e realtà*, Garzanti, 1991, L. Fassari, *L'autonomia universitaria tra testi e contesti*, F. Angeli, 2004, A. Mari, *Organizzazione e funzionamento delle università*, Ipsoa, 2005, C. Mazza, P. Quattrone, A. Riccaboni, *L'università in cambiamento fra mercato e tradizione*, il Mulino, 2006.

- ◆ la resistenza al cambiamento e perfino lo scarso interesse per le innovazioni;
- ◆ lo scarso coordinamento e l'insufficiente trasparenza.

Gli elementi di adhocrazia introdotti dalle politiche più recenti del vertice della Sapienza, allargando gli spazi di partecipazione e di iniziativa autonoma, hanno attenuato alcuni di questi difetti anche a costo di introdurre nuovi problemi quali una perdita di efficienza nel funzionamento, sovrapposizioni e ambiguità.

Le nuove caratteristiche dell'organizzazione sono:

- ◆ ampliamento delle funzioni decentrate e del ricorso alla delega (maggiore democrazia e minore burocrazia);
- ◆ presenza di gruppi multidisciplinari ("organismi di scopo") con obiettivi di risoluzione di specifici problemi che operano integrando funzioni amministrative e hanno finalità di innovazione della burocrazia esistente (embrione di organizzazione a matrice, insieme verticale e orizzontale);
- ◆ enfasi sul rafforzamento dell'identità anche facendo leva su uno sforzo intenso di comunicazione esterna e istituzionale;
- ◆ coordinamento mediante accordi informali e con limitata formalizzazione dei comportamenti tra i diversi responsabili delle attività innovative;
- ◆ strategia spontanea ed emergente piuttosto che deliberata, ma consapevolezza della necessità di consolidare una visione strategica di lungo periodo.

Altri fattori esogeni concorrono a creare nuove condizioni per l'azione organizzativa e sollecitano più incisivi interventi di sistema. Essi sono, principalmente:

- ◆ il dibattito e le iniziative di riforma della "governance" degli enti pubblici e delle università (si veda la macroazione "Governance");
- ◆ l'emergere dell'attenzione verso la pluralità dei portatori di interessi interni e esterni all'università;
- ◆ il progressivo inaridirsi delle fonti di finanziamento pubblico (si veda la macroazione "Gestione economica e finanziaria");
- ◆ le diverse iniziative di riforma della dirigenza della pubblica amministrazione con la nuova enfasi dedicata al principio della responsabilità economica e alle pratiche di controllo di gestione (si veda ancora macroazione "Gestione economica e finanziaria") e, in generale, della introduzione di pratiche imprenditoriali e manageriali nella gestione delle attività primarie e di supporto. Si tratta del progressivo affermarsi del paradigma del New Public Management negli atenei¹¹;
- ◆ il varo del D.L. 3 ottobre 2006, n. 262 del MUR che istituisce l'Agenzia Nazionale della Valutazione Università e Ricerca (ANVUR) e la vivacità del dibattito in corso sulla valutazione della ricerca e della didattica;
- ◆ il crescere di una cultura della competizione all'interno del sistema pubblico dell'alta formazione e della ricerca e anche tra questo e il sistema delle

¹¹ L. Fassari, 2004, cit.

organizzazioni private, su scala nazionale e internazionale¹²;

- ◆ l'abnorme sviluppo delle politiche di differenziazione dell'offerta formativa;
- ◆ la crescita della consapevolezza in Europa della forte correlazione tra sviluppo e investimenti di ricerca e la debole risposta italiana.

Modalità e tempi di attuazione

La risposta a questo mutamento di contesto si trova nell'ulteriore accentuazione del processo di trasformazione dell'università da sistema chiuso autoreferenziale a sistema aperto e flessibile che afferma e difende la propria identità, ma è capace di decidere rapidamente e di adattarsi al mutare dell'ambiente esterno entrando in competizione con gli altri soggetti attivi nel sistema della ricerca e dell'alta formazione e ampliando la propria rete di relazioni istituzionali e collaborative di tipo formale e informale su scala nazionale e internazionale.

Il dibattito sulle soluzioni specifiche è imperniato sui principi complementari della valutazione del lavoro professionale e del passaggio dalla gestione burocratico-legale alla gestione imprenditoriale e manageriale dei processi primari e di supporto. Il primo principio si è affermato nell'ultimo decennio per una forte sollecitazione dell'opinione pubblica verso il controllo esterno dell'operato dei pubblici dipendenti, alla quale hanno risposto alcuni provvedimenti governativi. Il secondo principio è complementare al primo: il controllo, per poter essere esercitato, ha bisogno della conoscenza profonda dei fatti economici e organizzativi che interessano l'operare dei professionisti. Da ciò discende l'enfasi che viene data agli aspetti della gestione per progetti e della responsabilizzazione economica sulle attività (*accountability*).

Sulla valutazione è necessario che la Sapienza si affermi come protagonista ampliando e qualificando il dibattito anche presso l'opinione pubblica, potenziando e rendendo più efficienti i propri organismi interni di valutazione e agendo attivamente sui meccanismi di impianto e di funzionamento dell'ANVUR. Le iniziative che andranno in questa direzione potranno portare anche a benefici indiretti quali l'anticipato ritiro di ricercatori e docenti a fine carriera che corrono il rischio di ricevere valutazioni non positive sul proprio operato.

Più complessa è l'attuazione del secondo principio della gestione che deve passare attraverso un profondo intervento di riorganizzazione verso una struttura che, nella transizione, accentua gli elementi adhococratici, ma che evolve decisamente dalla burocrazia meccanica verso un sistema aperto organizzato su processi primari e secondari coordinati da soggetti responsabilizzati sui risultati e sul valore economico delle attività. In una organizzazione per processi gli agenti verticali della gerarchia devono co-agire armonicamente con gli agenti orizzontali che operano sui processi in una logica che estende e istituzionalizza gli "organismi di scopo" che già oggi agiscono.

In un simile sistema cambiano i ruoli professionali (intesi come sistema di compiti-relazioni-competenze) del personale amministrativo, della tecnostruttura e del sistema pro-

¹² T. Agasisti, G. Catalano, "Governance models of university systems - towards quasi-markets? Tendencies and perspectives: a European comparison", *Journal of Higher Education Policy and Management*, vol. 28, n. 3, 2006.

fessionale e si affermano nuovi ruoli di gestione e di intermediazione quali capi progetto, *process owner*, facilitatori, sponsor ecc.. In questa situazione di elevata flessibilità un ruolo particolare deve assumere la mobilità del personale, guidata dallo sviluppo della professionalità e dall'esigenza di risposta rapida al cambiamento dei compiti e delle relazioni organizzative.

La trasformazione organizzativa deve interessare anche il vertice della Sapienza con l'introduzione di nuovi criteri e strumenti di *governance* e con una ridefinizione del sistema di relazioni e dei criteri di ripartizione delle responsabilità tra vertice accademico e dirigenza amministrativa (si veda macroazione "*Governance*" per una migliore trattazione di questo aspetto).

In particolare, una gestione che enfatizza l'orientamento al risultato misurabile e alla responsabilizzazione economica decentra molte funzioni operative e di controllo e concentra le funzioni di gestione strategica, di programmazione finanziaria e operativa e di gestione dell'identità. Essa può essere meglio affidata ad un ruolo di "Direttore generale" che delega al di là delle tradizionali funzioni di controllo burocratico-legale *ex post* e che agisce soprattutto come soggetto programmatore e propulsore proattivo dei programmi e dei progetti strategici dell'ente.

La riforma dei criteri di gestione e controllo passa attraverso la messa a punto di sistemi organizzativi e informativi in grado di "misurare le correlazioni economiche tra sforzi richiesti (risorse consumate e quindi costi sostenuti), risultati conseguiti (ricavi e quindi livelli di redditività generati) e capacità di soddisfare l'utente in rapporto alle sue attese (il valore generato per il cliente)"¹³. Perché questo accada occorre completare e sviluppare i sistemi di contabilità analitica che formano la base conoscitiva necessaria per comprendere come sono usate le risorse nelle diverse attività che fanno capo a tutte le unità operative della Sapienza¹⁴.

Un passaggio ulteriore da attuare nella direzione della responsabilizzazione economica è il passaggio dal concetto di centro di spesa (inteso come unità organizzativa dotata di autonomia di bilancio) a quello di "centro di responsabilità economica", che è proprio di unità operative guidate da un responsabile al quale vengono assegnati obiettivi economici quali il contenimento delle risorse e l'ottimizzazione dei risultati da raggiungere in tempi definiti.

Nello stesso tempo le unità operative decentrate, siano esse dirette da personale professionale o da personale amministrativo, devono essere messe in condizione di esercitare le deleghe e di assumersi le corrispondenti responsabilità. A questo fine esse devono essere dotate di personale di supporto formato ed esperto e di strutture e risorse appropriate.

La conoscenza dei costi reali di ogni attività (inclusivi cioè di tutti i costi diretti e indiretti generati da tali attività) e soprattutto dei costi associati ai processi primari della didattica e della ricerca è la premessa indispensabile per la riorganizzazione delle attività della Sapienza, siano esse parte dei processi primari o dei processi di supporto amministra-

¹³ C. Mazza et al, 2006, cit.

¹⁴ L'esistenza di iniziative che vanno in questa direzione è documentata in: "L'esperienza dell'Università di Roma La Sapienza nel progetto Good Practice", presentato al Consiglio di Amministrazione nel 2005.

tivo o manageriale. La reingegnerizzazione dei processi deve intervenire per contenere i tempi e i costi di esecuzione delle attività, per migliorare i risultati (accrescere il valore) per gli utenti finali e, in ultima analisi, per generare vantaggio competitivo nel quasi-mercato della ricerca e della formazione universitaria¹⁵.

Un complesso programma di riorganizzazione come quello delineato richiede una capacità progettuale, di coordinamento e di pianificazione operativa che forse oggi non rientrano nelle capacità organizzative della Sapienza. Un primo problema da affrontare è proprio quello dello sviluppo di queste capacità da attuare anche con il ricorso a capacità professionali esterne.

Le iniziative da avviare, nell'ambito di questa macroazione, sono:

- ◆ un ulteriore progresso nei procedimenti e negli organismi addetti alla valutazione;
- ◆ avvio di uno studio di riorganizzazione complessiva della macchina operativa (ruoli professionali e procedimenti operativi), affidato a specialisti dell'organizzazione con il coordinamento di un Comitato guida interno;
- ◆ applicazione graduale delle proposte di riorganizzazione emergenti dallo studio;
- ◆ ridefinizione dei ruoli professionali e dell'organizzazione con particolare attenzione ai ruoli di gestione di progetti/processi e ai ruoli di intermediazione attraverso adeguate politiche di sviluppo;
- ◆ verifica dell'opportunità di trasformare la funzione di Direttore Amministrativo in quella di Direttore Generale;
- ◆ revisione dei criteri di assegnazione delle responsabilità economiche e dei relativi sistemi di supporto.

Il programma, una volta definito, dovrà essere attuato su una scala pluriennale e richiederà fasi di sperimentazione e di riprogettazione. Perciò dovrà essere seguito da attento monitoraggio da parte degli organismi di vertice che potranno essere assistiti in questa funzione dai Nuclei di valutazione.

Valori obiettivo degli indicatori di riferimento

Gli indicatori di riferimento proposti devono essere meglio definiti come procedimenti di rilevazione e come algoritmi di calcolo. Non è possibile in questa fase fornire valori di riferimento. Forse potrebbe essere utile, in una fase preliminare, definire un indicatore generico sul funzionamento dei sistemi operativi, da valutare mediante un panel appropriato.

Tutto ciò richiede l'attuazione delle nuove misure organizzative e la ridefinizione dei procedimenti che devono essere avviati entro il 2008 e completati entro il 2009.

¹⁵ Alcuni efficaci interventi sui processi di gestione delle università sono descritti in: G. Catalano (a cura di), *Valutare le attività amministrative delle università. Aspetti metodologici e buone pratiche*, il Mulino, Bologna, 2005.

6.3 Gestione economica e finanziaria

Miglioramento della gestione economica e finanziaria con:

- ◆ lotta agli sprechi e incentivazione delle migliori pratiche;
- ◆ avvio di nuove iniziative per accrescere le entrate da fonti diverse;
- ◆ intensificare le azioni di controllo antievasione e innovare il sistema delle tasse universitarie, aumentandone l'incidenza sulle entrate complessive dell'Università.

Accorpa le azioni: R.8.2, R.8.4, R.8.3, G.2.2, R.2.2

Stato attuale dell'organizzazione, risorse dedicate, risultati acquisiti (con riferimento agli indicatori disponibili), carenze con riferimento al tema dell'azione

La macroazione mira ad una migliore gestione economica e finanziaria della macchina universitaria da realizzarsi mediante l'avvio di politiche di lotta agli sprechi, iniziative per accrescere le entrate, innovazione del sistema delle tasse universitarie, sviluppo di capacità di *fund raising*, utilizzo di politiche di bilancio che inducano alla raccolta di risorse esterne.

Per quel che riguarda le iniziative per la riduzione delle spese, prendendo spunto dall'applicazione delle disposizioni contenute in recenti disposizioni normative, la direzione amministrativa ha recentemente costituito un gruppo informale di lavoro per la definizione di un piano di risparmio. Il gruppo, formato dai dirigenti delle ripartizioni coinvolte dalla riduzione dei costi intermedi – ragioneria, economato, ufficio tecnico, patrimonio – è coordinato dalla dott.ssa S. Ranalli; al momento della stesura di questo documento, c'è stata una sola riunione, in cui sono state stabilite le principali linee di contenimento dei costi; ogni dirigente è stato incaricato di redigere una nota informativa con proposte in termini di contenimento della spesa.

A livello di autofinanziamento, non è attiva una sistematica attività di *fund rising*, con privati, con banche, e con enti locali. Anche i criteri di riparto delle risorse al momento in uso, non incentivano l'iniziativa di ricerca di finanziamenti esterni.

Lo strumento delle cattedre convenzionate è poco usato: esiste un regolamento per il finanziamento di posti di ruolo di professori di I e II fascia e di ricercatori universitari, emanato con DR n. 508 del 25 novembre 2003, che disciplina il ricorso alle cattedre in convenzione. Allo stato attuale sono attive 27 cattedre in convenzione (9 ordinari, 8 associati, 10 ricercatori), un numero che può essere aumentato in considerazione delle dimensioni della Sapienza.

È stata di recente avviata un'attività di *merchandising* associata al progetto di cambio di identità visiva; non è gestita dall'amministrazione centrale, ma è stata affidata al dipartimento ITACA sotto la guida del prof. Paris (maggiori dettagli sono presentati nella scheda relativa alla macroazione "Comunicazione e marketing").

Un aspetto di particolare interesse è il sistema delle tasse universitarie; per una valutazione delle scelte effettuate in tema di politica contributiva, è opportuna un'analisi comparativa sui criteri seguiti da un campione di università del centro-sud comparabili con la Sapienza (ad esempio Firenze, Perugia, Napoli, Bari); in base ai risultati dell'analisi, si potrà valutare l'opportunità di aumentare il gettito delle tasse universitarie, ipotizzandone specifiche modalità, atte a garantire nell'equità degli interventi, un miglioramento dei servizi agli studenti, evitando che essi si traducano in una perdita della capacità competitiva dell'università.

Attualmente l'importo e le scadenze della prima rata variano in base al corso di laurea scelto; per l'a.a. 2006/07 gli studenti che si immatricolano ai corsi di laurea delle classi 21 (Chimica), 25 (Fisica), 32 (Matematica) fruiscono di una riduzione a carico dei fondi della legge 170/03 e pertanto pagano la prima rata in forma ridotta (€ 25,00). Per i corsi di laurea a distanza l'importo della prima rata è pari a € 520,00, mentre per tutti gli altri corsi tale importo è pari a € 214,00, a cui si deve aggiungere la tassa regionale per il diritto allo studio (€ 113,84). Per il pagamento delle seconda rata le facoltà sono suddivise in 3 gruppi, con lievi differenze degli importi.

Il regolamento delle tasse universitarie della Sapienza prevede una riduzione dell'importo della seconda rata in base a due parametri¹⁶:

- ◆ composizione del nucleo familiare;
- ◆ situazione reddituale e patrimoniale dei componenti il nucleo familiare.

Per determinare i due parametri citati l'Università ha applicato (con alcune integrazioni e modificazioni) l'Indicatore della Situazione Economica Equivalente. In base alle determinazioni dell'ISEE l'importo delle tasse universitarie è stabilito in 12 fasce di contribuzione con importi della seconda rata che variano da un minimo di € 117, 00 (1° fascia contributiva, facoltà I gruppo) ad un massimo di €1.108,00 (12° fascia contributiva, facoltà del III gruppo).

Sono esonerati dal pagamento delle tasse dei contributi universitari gli studenti che:

- ◆ hanno ottenuto borse di studio Laziodisu – Regione Lazio;
- ◆ sono risultati idonei al conseguimento delle borse di studio Laziodisu – Regione Lazio, ma non hanno ottenuto la borsa per mancanza di risorse dell'ente locale;
- ◆ sono beneficiari di prestiti d'onore per motivi di studio universitari;
- ◆ sono beneficiari di borse di studio governative italiane o estere;
- ◆ sono portatori di handicap con invalidità riconosciuta pari o superiore al 66%.

L'Università non svolge in modo diretto ed ampio la verifica della veridicità delle dichiarazioni sulle condizioni economiche degli studenti. Il controllo previsto per legge è adempiuto indirettamente, considerando come campione il gruppo di persone che fanno domanda di borse di studio a Laziodisu, che tra l'altro rappresenta un sottoinsieme particolare, perché costituito da studenti in condizione economica disagiata.

Modalità e tempi di attuazione

Un'elevata priorità dovrebbe essere attribuita alle iniziative relative al piano di contenimento dei costi, anche in relazione alla necessità di adempiere a specifici obblighi di legge. Appare particolarmente importante la introduzione di specifici elementi di incentivazione dell'autofinanziamento nella distribuzione delle risorse interne sia relativi ai fondi per la ricerca che alla ripartizione delle risorse umane. Tali incentivi dovrebbero anche prevedere forme perequative per le aree e i settori disciplinari che presentano minori opportunità di confronto esterno.

La definizione di un nuovo sistema di tasse e contributi, finalizzato anche alla crescita

¹⁶ Gli studenti iscritti a corsi di laurea a distanza in convenzione con il Consorzio Nettuno non possono richiedere la riduzione delle tasse.

delle risorse destinate ai servizi agli studenti, richiede uno specifico approfondimento tecnico, nonché un confronto con gli studenti. A tal fine, è importante anche un'analisi comparativa tra il sistema di tasse adottato dalla Sapienza e quello degli altri due atenei statali romani, Roma Tor Vergata e Roma Tre, oltre che un confronto con alcuni atenei del centro sud potenzialmente confrontabili con la Sapienza (Firenze, Perugia, Napoli, Bari).

La realizzazione di un sistema di controlli che si avvalga degli strumenti informativi disponibili, quali l'accesso dell'Università alle banche dati del Ministero dell'Economia potrebbe consentire di evitare fenomeni di evasione e di non corretta dichiarazione, garantendo maggiore equità e trasparenza del sistema delle contribuzioni studentesche che potrebbe consentire un incremento del gettito complessivo, da utilizzare per il miglioramento dei servizi agli studenti.

Appare opportuna un'immediata attuazione del collegamento con l'anagrafe tributaria per la verifica delle autocertificazioni degli studenti dandone adeguata informazione agli studenti.

Una commissione¹⁷ è stata recentemente attivata dal Consiglio di Amministrazione per la valutazione del sistema di modifica delle tasse universitarie, con l'obiettivo di effettuare la rimodulazione delle tasse universitarie della Sapienza. Ad essa dovrebbe essere dato il compito di definire proposte operative, con l'obiettivo di aumento del gettito con finalità redistributive attraverso il recupero di fenomeni di evasione e l'incremento degli importi a carico delle fasce di studenti di condizione economica più agiata.

L'attuale assetto organizzativo dell'ateneo appare adeguato per il perseguimento delle iniziative di contenimento dei costi che possono essere attuate per ciascuna Ripartizione nell'ambito delle proprie competenze e di obiettivi condivisi, mentre richiede, invece, la costituzione di una specifica unità organizzativa per il controllo delle autocertificazioni degli studenti, da istituirsi presso la Ripartizione Servizi agli studenti con specifiche professionalità informatiche e fiscali. In questo caso, la attivazione di nuove professionalità potrebbe essere giustificato dall'incremento di gettito che garantirebbe la relativa copertura finanziaria dei costi aggiuntivi.

Specifiche unità di missione (trasversali tra diversi settori dell'amministrazione) potrebbero essere attivate per lo sviluppo delle iniziative di autofinanziamento: anche in questo caso potrebbero essere attivate specifiche professionalità esterne.

Valori obiettivo degli indicatori di riferimento

Gli indicatori dovrebbero essere individuati specificamente per ciascuna azione:

- ◆ riduzione dei costi di specifiche attività, attività di *benchmarking* con altri atenei;
- ◆ aumento di specifiche voci di autofinanziamento;
- ◆ aumento del gettito delle tasse, concentrazione dell'aumento del gettito sulle fasce di reddito più elevate.

¹⁷ La "Commissione tasse per gli studenti" è composta dai seguenti membri: prof. Antonio Mussino, con il ruolo di coordinatore, prof. Maurizio Trebbi, dott. Roberto Ligia, sig. Marco Antonutti, sig. ra Lorenza Falcone, sig. Gianluca Senatore, sig. Gianluca Viscido, dott.ssa R. Natale - dirigente Ripartizione IV - Studenti, dott. F. De Angelis - dirigente Ripartizione VI - Ragioneria, dott. C. Musto D'Amore dirigente (*ad interim*) Ripartizione VIII - SATIS.

- ◆ aumento del numero dei controlli sulle autocertificazioni degli studenti, aumento del numero degli studenti nelle fasce di reddito più elevate;

L'aumento del gettito delle tasse (anche per effetto delle iniziative tese a superare i fenomeni di elusione) non deve essere inferiore al 10% annuo dell'attuale gettito, con destinazione di una parte delle risorse aggiuntive agli interventi a favore degli studenti capaci e meritevoli privi di mezzi.

6.4 Ottimizzazione e riqualificazione degli spazi operativi

Ottimizzazione e riqualificazione degli spazi operativi, riducendo la dispersione delle sedi urbane e distaccate anche con iniziative interfacoltà e reperimento di nuovi spazi per la didattica, lo studio, la ricerca e i servizi, favorendo il riuso delle strutture e valorizzando la qualità architettonica degli edifici e dell'ambiente di accoglienza.

Accorpa le azioni: D.8.1, D.4.1, S.5.2

Stato attuale dell'organizzazione, risorse dedicate, risultati acquisiti (con riferimento agli indicatori disponibili), carenze con riferimento al tema dell'azione

Le linee guida per la razionalizzazione e lo sviluppo edilizio sono contenute nel Piano di assetto generale (Pag), che ha preso in considerazione un orizzonte temporale programmatico decennale, dal 2002 al 2011. Dopo una fase di elaborazione e condivisione avviata nel 1998, il Pag è stato approvato dal Consiglio di amministrazione nel maggio 2002, aggiornato nel gennaio 2003 e sottoposto all'approvazione dei competenti organi comunali e del Comitato nazionale per la valutazione del sistema universitario. Il Pag rappresenta l'indispensabile quadro di riferimento tecnico-politico per le azioni da intraprendere, con l'obiettivo di governare l'ottimizzazione e la riqualificazione degli spazi, la dislocazione nell'area metropolitana degli atenei federati e di riunificare funzioni e servizi di facoltà e dipartimenti, oggi in parte distribuiti in modo irrazionale sul territorio.

Il Pag ha stimato il fabbisogno complessivo di spazi pari a 950.000 mq, determinato sulla base di uno standard medio di 9,5 mq/st. e su una previsione consolidata di 100.000 studenti iscritti. Il 55% degli spazi è già soddisfatto dalle sedi esistenti, il 10% può essere recuperato al di fuori del comune di Roma, mentre il restante 45%, pari a 350.000 mq. è stato individuato in aree di nuovo intervento urbano.

Il Pag è stato posto alla base di nuove decisioni strategiche assunte negli anni 2005-2006¹⁸ che lo hanno attualizzato tenendo conto dei seguenti elementi:

- ◆ la differenza tra la previsione di sviluppo della popolazione studentesca e la sua effettiva odierna consistenza;
- ◆ la indisponibilità di alcune aree previste dal piano;
- ◆ il verificarsi di nuove opportunità localizzative non originariamente previste;
- ◆ la necessaria revisione della effettiva dimensione economica degli investimenti

¹⁸ L'attività è curata dal Prof. Roberto Palumbo, Pro Rettore con delega all'edilizia, che ha predisposto un Rapporto su "La politica edilizia e le strategie di intervento", nel gennaio 2006 ed ha curato gli "Indirizzi di programma nella politica di decentramento urbano de La Sapienza", gennaio 2006.

previsti e/o intrapresi alla luce delle attuali dinamiche del mercato immobiliare romano;

- ◆ l'avvenuto decollo del sistema degli atenei federati;
- ◆ l'approvazione del nuovo Piano regolatore generale di Roma;
- ◆ il passaggio dal decongestionamento al decentramento.

Così si è programmato di organizzare l'assetto territoriale della Sapienza nel modo seguente:

- ◆ quadrato piacentiniano;
- ◆ 3 campus urbani (Pietralata, Santa Maria della Pietà, area ex Snia Viscosa);
- ◆ 6 ambiti urbani (San Lorenzo, Esquilino, Valle Giulia Salaria, Flaminio, Saxa Rubra, San Pietro in Vincoli);
- ◆ 2 Policlinici (Umberto I e Sant'Andrea);
- ◆ il polo di Latina.

E' prevista, in sostanza, la costituzione di un sistema a rete flessibile, da costruire ed articolare intorno al potenziamento e alla riorganizzazione funzionale dei "poli storici" (quadrato Piacentiniano, S. Pietro in Vincoli, ecc.) in parallelo a quelli di nuovo insediamento (ad esempio, Pietralata). Un assetto degli spazi e delle allocazioni funzionali flessibile è indispensabile nell'attuale fase di avvio degli atenei federati che richiederà, nel tempo, aggiustamenti e ricalibrature dei progetti formativi e di ricerca.

Per la realizzazione dell'intero programma occorre un fabbisogno finanziario stimato in circa 450 milioni di Euro. Nel maggio del 2001 il MURST ha stipulato con la Sapienza un primo accordo di programma per l'attribuzione di risorse finanziarie nella misura del 50 per cento della spesa per interventi di edilizia universitaria stimata, nella prima fase, in 500 miliardi di lire pari a € 258.228.449,54. A questi fondi si aggiungono ulteriori risorse proprie e risorse derivanti dall'accensione di mutui con la Banca Europea per gli Investimenti e la Cassa Depositi e Prestiti.

Per quanto riguarda il piano finanziario i fondi attualmente disponibili non corrispondono a quelli complessivamente necessari per la realizzazione dell'intero programma, per cui è auspicabile un secondo accordo con il Ministero.

Modalità e tempi di attuazione

Con delibere del Consiglio di amministrazione 19 luglio 2005, n. 216/05, 24 gennaio 2006, n. 281/06 e 7 febbraio 2006, n. 289/06 è stato definito un primo ordine di priorità della realizzazione dei seguenti interventi, quali obiettivi da perseguire per il programma edilizio nella politica di decentramento urbano della Sapienza nel triennio 2005-2007:

1. Centro Poste San Lorenzo, ristrutturazione e adeguamento	€ 47.000.000,00
2. Grottarossa, acquisto	€ 12.000.000,00
3. S.D.O. Pietralata, acquisizione, costruzione, recupero	€ 57.000.000,00
4. SNIA Viscosa, acquisizione costruzione e recupero	€ 195.000.000,00
5. Santa Maria della Pietà, acquisizione e recupero	€ 51.646.000,00
6. Borghetto Flaminio, acquisizione e recupero	€ 5.850.000,00
Totale	€ 368.496.000,00

I fondi disponibili derivano da stanziamenti e da accensione di mutui.

Con Decreto del Rettore 15 dicembre 2006, n. 632 è stato adottato il “Piano generale programmatico di riferimento delle dislocazioni delle Facoltà, dei Dipartimenti e delle strutture didattiche e di ricerca ad essi correlati”. In questo documento si indicano per ogni facoltà i metri quadrati oggi disponibili ed i metri quadrati di incremento previsto “a regime”. Si indicano poi le dislocazioni territoriali delle strutture. Si precisa inoltre che il “piano definitivo di assetto edilizio sarà adottato in relazione all’effettiva acquisizione dei nuovi spazi...nel rispetto delle linee di sviluppo del Pag”.

Con Decreto del Rettore 16 dicembre 2006, n. 633 sono state definite le modalità di progettazione degli interventi, con ricorso a Dipartimenti della Sapienza¹⁹, prevedendo che la consegna delle progettazioni preliminari dovrà essere effettuata entro la data del 31 marzo 2007 e la consegna delle progettazioni definitive entro la data del 30 settembre 2007.

Valori obiettivo degli indicatori di riferimento

L’ottimizzazione degli spazi richiede innanzi tutto precisazione degli *standard* dimensionali. La Sapienza – sulla base di uno specifico studio – ha individuato in sede orientativa gli standard di riferimento, articolati in relazione alle facoltà:

Giurisprudenza, Lettere, Scienze Politiche e Sociologia	3,5	mq/st
Psicologia	3,5 – 6,0	mq/st
Statistica, Economia	6,0	mq/st
Architettura	10,5	mq/st
Farmacia, Ingegneria, Scienze, Medicina	11,5	mq/st

Questi indicatori non tengono conto degli standard per i servizi (2,5 mq/st). Essi sono stati definiti utilizzando il parametro della Superficie utile lorda (Sul) al fine di rendere confrontabili gli spazi esistenti con quelli da realizzare e il parametro dello “studente equivalente”, calcolato in ragione del 70% del totale degli studenti. Va tenuto conto che la stima del Pag di assestamento nel tempo su livelli di iscrizioni intorno a 100.000 studenti risulta oggi sottostimato, in quanto non si è verificata negli ultimi anni la riduzione prevista, il che rende sottostimato di conseguenza il fabbisogno di spazi.

Sulla base del Decreto rettorale n.632/06 – che fissa i mq oggi disponibili per ogni struttura e quelli previsti come incremento – sarà possibile valutare *ex post* sia l’effettivo raggiungimento degli obiettivi quantitativi fissati sia il grado di avvicinamento o scostamento rispetto agli *standard* medi di superficie per studenti.

Il Pag e le sue revisioni devono essere attuati entro il 2011.

¹⁹ Con Decreto del Rettore 12 ottobre 2006, n. 456 alcuni dipartimenti sono stati incaricati della progettazione, altri di contributi specialistici ed integrativi di supporto.

6.5 Strutture di accoglienza per studenti

Potenziamento e riqualificazione delle strutture di accoglienza e di supporto logistico a disposizione degli studenti:

- ◆ con investimenti specifici per servizi di accoglienza e residenziali;
- ◆ selezionando e organizzando l'offerta di alloggi privati per studenti, in particolare per gli studenti stranieri, eventualmente dotando l'università di una specifica unità organizzativa;
- ◆ con convenzioni con enti esterni per i servizi residenziali;
- ◆ migliorando le attuali strutture di contatto e di accoglienza;
- ◆ ampliando e qualificando l'offerta di servizi culturali e sportivi;
- ◆ stipulando accordi con le numerose istituzioni culturali presenti nella capitale;
- ◆ pianificando e valorizzando il lavoro *part-time* degli studenti;
- ◆ aumentando la dotazione di borse di studio.

Accorpa le azioni: S.1.1, S.2.2, S.6.1, S.5.1, R.1.2, S.4.2, D.6.1

Stato attuale dell'organizzazione, risorse dedicate, risultati acquisiti (con riferimento agli indicatori disponibili), carenze con riferimento al tema dell'azione

La macroazione mira a un miglioramento della strutture residenziali e di accoglienza della Sapienza tramite una serie di azioni coordinate quali lo sviluppo di accordi-convenzioni con enti esterni, investimenti specifici, riqualificazione delle strutture di supporto, aumento dell'offerta di alloggi privati, incremento delle opportunità di lavoro *part-time* per gli studenti, aumento delle borse di studio.

L'ateneo non ha nel passato sviluppato una propria iniziativa strategica ed organizzativa nel settore per effetto dell'attribuzione delle competenze istituzionali nel settore da parte della Regione e del suo ente operativo (Laziodisu). Nel passato le attività dell'ateneo presenti in questo campo (attività culturali e sportive, borse di studio, ad esempio), non appaiono adeguatamente coordinate con quelle regionali.

Pur nella prospettiva di una riforma dell'intervento regionale nel settore appare opportuno che l'ateneo definisca una propria politica strategica degli interventi in favore degli studenti, che da un lato tenga conto di una impostazione generale e di medio periodo, dall'altro individui le necessità più urgenti, cercando di cogliere le opportunità che il contesto normativo a livello nazionale e locale offre.

Per le residenze universitarie esiste la legge n. 338/00 che finanzia al 50% la costruzione, la ristrutturazione o l'affitto di residenze universitarie. In occasione del primo bando la Sapienza non ha sfruttato questo canale di finanziamento, che può essere molto vantaggioso; a questo scopo è in via di definizione un documento pre-operativo per l'amministrazione, al fine di delineare un quadro della situazione relativa alle residenze universitarie della Sapienza che definisca:

- ◆ il fabbisogno di posti letto della Sapienza, mediante una stima degli iscritti fuori sede, degli studenti stranieri e dei partecipanti a programmi di mobilità internazionale;
- ◆ l'ammontare degli studenti che fanno domanda a Laziodisu per avere un alloggio;

- ◆ l'offerta di alloggi Laziodisu per la Sapienza;
- ◆ la localizzazione di tale offerta, anche in relazione alle future sedi degli atenei federati della Sapienza;
- ◆ le prospettive di nuove residenze in corso di realizzazione.

Una particolare attenzione al problema si è manifestata nell'iniziativa della facoltà di Economia e Commercio che ha stipulato una convenzione per supportare gli studenti Erasmus nella ricerca di un alloggio attraverso un servizio telefonico.

La Sapienza destina già risorse importanti per le attività *part-time* degli studenti. La maggior parte delle risorse è destinata ai dipartimenti per il supporto a biblioteche, laboratori e aule multimediali delle varie strutture universitarie (facoltà, dipartimenti e biblioteche).

Una parte delle borse è erogata a livello centrale, ad esempio quelle per il servizio CIAO; la struttura necessita per il suo funzionamento di 150 borsisti; dallo scorso anno sono stati coinvolti anche 22 operatori in servizio civile; tale scelta ha consentito di aumentare l'orario di apertura della struttura da 8 a 10 ore. Inoltre, è previsto per il periodo estivo un rafforzamento della struttura mediante l'utilizzo di borsisti. Accanto a questa iniziativa a livello centrale, esistono anche i servizi di orientamento di facoltà (SO_rT), che si differenziano dal CIAO in quanto forniscono un orientamento mirato alle attività della facoltà di riferimento.

Non esistono, invece, casi in cui finanziatori privati sostengono l'intero percorso di studi di un soggetto, meritevole ma privo di mezzi, ma solo premi di laurea assegnati sulla base di bandi specifici, la cui diffusione dipende in massima parte dai singoli docenti.

Modalità e tempi di attuazione

In linea generale, l'iniziativa dovrebbe definire i diversi settori di intervento sui quali avviare immediatamente un confronto con Laziodisu:

- ◆ accoglienza residenziale degli studenti da inserire nell'ambito del processo di decongestionamento;
- ◆ servizi di ristorazione;
- ◆ borse di studio agli studenti capaci e meritevoli privi di mezzi;
- ◆ borse di studio di merito;
- ◆ prestiti d'onore;
- ◆ servizi ricreativi e culturali;
- ◆ attività sportive;
- ◆ sostegno al trasporto pubblico.

In particolare, appare necessario individuare come linea di intervento prioritaria quella relativa alle residenze universitarie, valutando la possibilità di partecipazione diretta dell'ateneo al nuovo bando della legge n. 338/00, che prevede il cofinanziamento statale delle residenze universitarie. A tal fine, occorre in primo luogo individuare un ufficio che coordini tutte le attività in questo ambito (Servizi generali agli studenti) ed attribuire al prorettore delegato all'edilizia e all'Ufficio Tecnico l'incarico di procedere alla valuta-

zione delle diverse ipotesi di intervento tra le quali individuare i progetti da presentare nell'ambito del nuovo bando della legge n. 338/00.

Valori obiettivo degli indicatori di riferimento

Valutare e innalzare gli indicatori di riferimento relativi a:

- ◆ accoglienza residenziale;
- ◆ servizi;
- ◆ borse di studio.

Per l'accoglienza residenziale degli studenti si pone un obiettivo di realizzare 1.000 posti letto entro il 2007 e di altri 4.000 entro il 2010.

6.6 Innovazione tecnologica

Gestire in modo efficace ed economico l'innovazione tecnologica e sostenere gli investimenti che favoriscono l'aumento di produttività nell'attività di ricerca, nella didattica e nei processi di apprendimento:

- ◆ sviluppando, integrando e potenziando portali, sistemi informativi e banche dati di supporto all'accesso e alla circolazione delle informazioni, anche in lingua straniera;
- ◆ migliorando la dotazione tecnica delle aule;
- ◆ favorendo e qualificando lo sviluppo della formazione a distanza;
- ◆ superando l'eccessiva frammentazione delle biblioteche e digitalizzando gli archivi per favorirne l'accesso remoto.

Accorpa le azioni: G.2.3, R.8.1, S.8.1, R.7.1, D.1.4, D.1.3, S.2.1

Stato attuale dell'organizzazione, risorse dedicate, risultati acquisiti (con riferimento agli indicatori disponibili), carenze con riferimento al tema dell'azione

L'azione si riferisce alla gestione dell'innovazione tecnologica con finalità interne di supporto alle attività specifiche dell'università nella ricerca, nella formazione e nei servizi.

Essa non include, quindi, le attività esterne di valorizzazione dei brevetti, della creazione di *spin-off* universitari ecc., oggetto principale dell'attività della Commissione per l'innovazione tecnologica presieduta dal prof. Renzo Piva (questo aspetto è trattato al punto 6.10).

L'azione si riferisce pertanto fondamentalmente alle tecnologie per l'informazione e la comunicazione e alle loro applicazioni per la gestione e i servizi (ICT).

Gli aspetti tecnologici riguardanti la gestione delle biblioteche e la formazione a distanza richiedono un approfondimento specifico che non viene incluso in questa scheda.

La situazione di fatto è descritta da due documenti, ai quali si rimanda per migliore conoscenza, che non includono i relativi dati economici ²⁰.

²⁰ Decreto Rettoriale del 18/12/2001, n. 01510 con il quale si istituiscono le due organizzazioni SATIS e CITICoRD che sovrintendono quest'area e se ne definiscono i relativi compiti e responsabilità; una relazione del prof. Renato Masiani, prorettore delegato alle infrastrutture, del 14 aprile 2006, che mette in evidenza i problemi di coordinamento delle due strutture e ne suggerisce l'unificazione sotto la responsabilità della Direzione Amministrativa.

I due organismi riflettono criteri di gestione e indirizzi che dipendono dal relativo inquadramento. SATIS opera come unità organizzativa dell'Amministrazione, senza autonomia gestionale e contabile, mentre CITICoRD è una tipica struttura accademica. Entrambe le strutture, prese separatamente, non sono in grado di garantire:

- ◆ adeguata capacità di gestione dell'innovazione tecnologica;
- ◆ adeguati livelli di servizio;
- ◆ capacità di sviluppo delle risorse umane e tecniche;
- ◆ *accountability*.

In particolare, il limite principale di SATIS è la capacità di iniziativa e di innovazione, mentre quello di CITICoRD è la capacità di gestione dei servizi.

I principali progetti in corso riguardano lo sviluppo di sistemi informativi e di servizi di comunicazione per l'innovazione dei servizi alla didattica e agli studenti (relazione del prof. Masiani del 18 dicembre 2006) :

- ◆ Sistema Carriere Studenti, avviato nel 2001 e non ancora concluso. Il rilascio completo è previsto per maggio 2007. Il sistema si propone di valutare in tempo reale i flussi delle carriere studentesche, per programmare e valutare l'attività didattica, per gestire i nuovi ordinamenti, per analizzare e documentare i dati sulle carriere accademiche degli studenti.
- ◆ Prenotazione *on-line* e verbalizzazione elettronica degli esami, in corso di sviluppo e di sperimentazione presso alcune facoltà. Se ne prevede l'utilizzo per oltre la metà delle facoltà per giugno 2007. Allo stato attuale prevede per lo studente la necessità di prenotarsi *on-line* sul sito INFOSTUD, e, per il docente, la stampa di un verbale cartaceo simile all'attuale ma precompilato, e, successivamente all'esame, l'inserimento *on-line* del voto. Sono allo studio la possibilità di eliminare il verbale cartaceo e l'introduzione di un sistema di messaggistica via SMS.
- ◆ Posta elettronica per gli studenti, che attribuirà ad ogni studente iscritto una casella di posta elettronica personale e gratuita che potrà essere usata per comunicare con l'università, e che l'università utilizzerà per inviare documenti, avvisi o notizie anche riservate. Da gennaio 2007 è avviata la sperimentazione per le facoltà che già hanno utilizzato la verbalizzazione elettronica. Il servizio sarà poi esteso progressivamente a tutti gli studenti che hanno accesso alla verbalizzazione elettronica da settembre 2007.
- ◆ Sapienza Wireless, che si propone di realizzare una infrastruttura senza fili in modalità Wi-Fi per un facile accesso alle risorse di rete da parte di studenti dotati di un computer portatile. Il progetto, già cofinanziato dal Ministero dell'Innovazione, prevede l'attivazione uno o più Punti di Accesso in ogni facoltà, nelle maggiori biblioteche, negli spazi di studio e di lavoro degli studenti, anche all'aperto. È prevista la fornitura del servizio di autenticazione degli utenti (con certificazione della qualità di studenti iscritti) alle strutture che realizzino in proprio una rete Wi-Fi. Inoltre, è stato stipulato un accordo per consentire l'accesso gratuito a studenti e personale della Sapienza alla rete urbana del

consorzio Roma Wireless. Infine, sono allo studio forme di convenzione con i maggiori fornitori di connettività pubblica allo scopo di ottenere condizioni vantaggiose anche per i collegamenti dalle abitazioni degli studenti.

- ◆ Gestione Ordinamenti didattici, Manifesti degli studi e Programmazioni, sistema operante a supporto della gestione completa del *work-flow* relativo all'offerta formativa di una facoltà o di un corso di studio. È un sistema che attua e gestisce le azioni che, a partire dalla costruzione dell'Ordinamento didattico di un corso di studio, ne definiscono il Manifesto (cioè l'elenco ordinato degli insegnamenti con i relativi attributi: CFU, SSD, Ore, tipologie, ecc) effettuando tutti i controlli di congruenza e, sulla base di questo, la Programmazione Didattica con l'assegnazione di ogni insegnamento ad uno o più docenti.

Di seguito sono indicati gli stanziamenti assegnati dal Consiglio di Amministrazione al SATIS per l'esercizio finanziario 2006, la disponibilità effettiva (al netto dei vincoli e del Decreto Bersani), la ripartizione degli stanziamenti per macro-voci di spesa:

Approvazione del CDA per l'esercizio finanziario 2006	€ 7.664.650,00
Disponibilità effettiva	€ 4.674.204,67
Con la seguente ripartizione:	
Software e servizi	€ 1.609.951,00
Hardware	€ 565.725,00
Telecomunicazione (sono incluse le spese di telefonia)	€ 2.065.434,00
Manutenzione	€ 258.031,82
Noleggi	€ 55.162,85
Contratti	€ 120.000,00

Questa situazione critica richiede una forte iniziativa positiva da parte del governo dell'università. L'incertezza dell'assetto organizzativo e la debolezza degli stanziamenti hanno determinato anche una certa proliferazione di strutture più o meno precarie, presso Facoltà e Dipartimenti, per la gestione di infrastrutture per la didattica e la ricerca.

Particolarmente importante è la messa in linea del materiale didattico, oggi affidata all'iniziativa di singoli docenti e non sempre accurata nella qualità e nella manutenzione.

Confronto con i concorrenti

La relazione del prof. Masiani descrive un ventaglio di soluzioni organizzative adottate dagli atenei di dimensione comparabile, che vanno dalla incorporazione dell'ICT nell'Amministrazione centrale fino alla creazione di un centro autonomo separato dall'Amministrazione. E' da verificare se in qualche ateneo si è ricorsi a soluzioni di esternalizzazione, che sembrano essere le più adatte, in prospettiva, a garantire il controllo della spesa e il livello di servizio, come dimostra un crescente ricorso a soluzioni di questo tipo da parte di imprese pubbliche e private.

Le voci di costo riportate in precedenza non includono la componente principale dei costi, cioè le spese del personale, che dovrebbero essere computate ai fini di una valutazione complessiva e di confronto con opportunità di esternalizzazione dei servizi.

Per quanto riguarda la formazione a distanza come integrazione dell'attività ordinaria degli atenei sono in corso numerosi progetti e iniziative. E' questa un'area molto dinamica, suscettibile di modificare sensibilmente, anche nel breve termine, il quadro tradizionale della formazione universitaria.

Anche la messa in linea del materiale didattico è oggetto di progetti specifici da parte dei maggiori atenei italiani.

Modalità e tempi di attuazione

Per quanto riguarda lo sviluppo dei sistemi informativi e di comunicazione, la Sapienza dovrà portare a compimento tutte le iniziative descritte in precedenza, entro il 2007. La completa realizzazione dei servizi e l'avvio del loro uso su larga scala fornirà anche tutte le indicazioni necessarie ad un loro aggiornamento evolutivo con l'aggiunta delle ulteriori funzionalità necessarie, in un'ottica di sempre maggiore integrazione sistematica.

Una particolare attenzione dovrà essere accordata ai sistemi di *e-learning*, intesa non come didattica a distanza ma come supporto delle nuove tecnologie ad una didattica moderna e aggiornata. In questo ambito esistono oggi nell'università vaste competenze a livello individuale, ma poca organicità e limitata diffusione delle informazioni e delle azioni di supporto.

Tutto ciò dovrà essere accompagnato da un potenziamento del sistema Rete di Ateneo, oggi non completamente rispondente alle esigenze presenti e soprattutto future.

Per il raggiungere questo obiettivo complesso, usando al meglio le risorse disponibili e tenendo conto della nuova realtà degli Atenei federati, è tuttavia indispensabile che la Sapienza provveda rapidamente ad un ripensamento complessivo delle strutture organizzative che attualmente forniscono azioni di supporto, gestione e innovazione nell'ambito della I.C.T.

La soluzione proposta dal Prorettore per le infrastrutture prevede la creazione di una nuova struttura "Sapienza ICT", incorporata nella Direzione Amministrativa, che unifica le due unità preesistenti SATIS e CITICoRD. La nuova struttura dovrebbe avere autonomia gestionale e contabile nell'ambito dei vincoli di bilancio e verrebbe affiancata da un Comitato di indirizzo per il supporto all'innovazione.

Con questa soluzione sarebbe sanata l'attuale situazione insoddisfacente. Si tratta però di una misura transitoria che non risolve il problema del medio-lungo periodo che vede crescere il rischio dell'obsolescenza e dell'autoconservazione in ogni struttura interna dedicata all'ICT.

Occorre studiare e pianificare, quindi, un ulteriore passaggio verso una struttura di alto profilo in grado di fungere da stazione appaltante per la gestione e il controllo degli affidamenti a fornitori esterni dei servizi di informatica e telecomunicazione che le strutture interne non possono realizzare con le proprie risorse. Dal punto di vista della consistenza numerica e della complessità organizzativa, questa nuova unità operativa dovrebbe essere dotata di poche unità di personale ad alta qualificazione con una minima dotazio-

ne di supporti tecnici e amministrativi. La responsabilità dovrebbe essere assegnata ad un dirigente con una qualificazione specifica e l'organizzazione dovrebbe articolarsi per progetti piuttosto che per funzioni. Per ricoprire in modo efficace il ruolo governo di sistema ed allocazione delle risorse deve essere disponibile internamente un ventaglio di competenze che vanno dalla conoscenza dei domini applicativi, alla gestione del rischio e della sicurezza, alla contrattualistica, alla conoscenza del mercato, al *procurement* tecnologico e alla gestione di progetti complessi.

Il Comitato di indirizzo proposto dal prof. Masiani, potrebbe in prospettiva evolvere, con nuovi apporti di conoscenze verso questo ruolo di "agenzia", mentre il personale tecnico non integrabile in questa struttura dovrà subire processi formativi mirati o essere gradualmente convertito verso altre attività nell'ambito degli atenei federati.

Per quanto riguarda la formazione a distanza, vi è la consapevolezza della necessità di agire con audacia e spirito innovativo, anche se, allo stato attuale, i relativi progetti richiedono ulteriore definizione.

Piano pluriennale di allocazione delle risorse finanziarie e umane

Per valutare economicamente e sul piano dell'efficacia questa innovazione organizzativa è necessaria una valutazione dei costi attuali e dei costi futuri, includendovi anche i costi del personale e non soltanto quelli delle attrezzature e dei servizi provenienti dall'esterno, nonché degli indicatori di qualità ed efficacia del servizio. Ovviamente l'obiettivo è di garantire la permanenza nell'ambito dell'ateneo delle informazioni strategiche e il loro impiego efficace. In questa prospettiva va pianificata l'integrazione delle diverse applicazioni in un nuovo sistema informativo integrato basato sulla stessa piattaforma tecnica, anche dedicando particolare attenzione ai sistemi *open source*, di esteso impiego presso le istituzioni pubbliche in tutto il mondo.

Valori obiettivo degli indicatori di riferimento

L'obiettivo principale dell'azione deve essere quello di innalzare il livello di servizio a parità di costo sulla base degli indicatori di valutazione proposti. Ottenuto il riequilibrio economico e avviato il miglioramento sarà possibile definire un nuovo programma di investimenti.

6.7 Riequilibrio del rapporto docenti studenti

Riequilibrio della didattica migliorando il rapporto docenti studenti anche:

- ◆ curando l'integrazione della ricerca con la didattica;
- ◆ migliorando i criteri di verifica del prodotto intermedio e finale della didattica;
- ◆ aumentando l'efficacia delle politiche di orientamento;
- ◆ favorendo iniziative interfacoltà e interateneo;
- ◆ regolamentando l'utilizzo esterno di docenti della Sapienza;
- ◆ aumentando la disponibilità di *tutor* professionali anche con il supporto *part-time* di studenti.

Accorpa le azioni: D.2.1, D.6.4, D.6.2

Stato attuale dell'organizzazione, risorse dedicate, risultati acquisiti (con riferimento agli indicatori disponibili), carenze con riferimento al tema dell'azione

La macroazione mira ad un riequilibrio delle condizioni dell'offerta didattica, ottimizzando il rapporto docenti studenti, anche attraverso un'integrazione della ricerca con la didattica, migliorando i criteri di verifica del prodotto intermedio e finale della didattica, aumentando l'efficacia delle politiche di orientamento, favorendo le iniziative interfacoltà e interateneo, istituendo una regolamentazione efficace del ricorso alla docenza esterna ed aumentando l'impiego di forme di tutorato professionale.

Il rapporto docenti studenti risulta in alcuni casi vistosamente squilibrato (vedi tabella 2). Esso risulta più basso rispetto al valore medio nazionale, nelle facoltà di Architettura, Farmacia, Lettere e Filosofia e Sociologia; è più alto nelle facoltà di Economia, Giurisprudenza, Medicina e chirurgia, Scienze MFN e Scienze statistiche; all'incirca allineato ai valori nazionali nelle altre facoltà.

Nel 2004 furono stanziati per la Sapienza circa 6 milioni di euro proprio per favorire il riequilibrio, ma questa somma fu assorbita dal bilancio di ateneo per sopperire ad altre carenze finanziarie. Nel 2005 il Consiglio di amministrazione, in occasione di un finanziamento straordinario, ha messo a disposizione delle facoltà 2 milioni di euro a titolo di riequilibrio. A fronte di questa situazione, la Commissione riequilibrio ha elaborato un primo documento sottoposto al Senato Accademico nella seduta del 27 marzo 2007, contenente alcuni interventi per il riequilibrio della docenza.

In considerazione dell'ampio corpo docente, l'integrazione della didattica con la ricerca e il tutorato professionale per gli studenti potrebbe diventare in prospettiva uno dei punti di forza della Sapienza, ma su questi aspetti, tuttavia, non sembra emergere alcuna azione specifica. Al tempo stesso la Sapienza potrebbe valutare la definizione di propri specifici standard di qualità di corsi di studio superiori a quelli nazionali (si veda in proposito la macroazione "Offerta didattica").

Circa i criteri di verifica della didattica, c'è da osservare che il passaggio dal vecchio al nuovo ordinamento ha generato molto disordine nella definizione dei nuovi programmi degli insegnamenti, sia in termini di numero di insegnamenti impartiti che di contenuti degli stessi, conducendo a situazioni particolari, come la progressiva perdita di importanza delle tesi finali nei corsi di I livello. Un'idea allo studio della Commissione per l'innovazione didattica riguarda la trasformazione della tesi finale dei corsi di I livello in

una prova di cultura riguardante tutte le materie del corso di studio, in modo che rappresenti una base minima di conoscenze che lo studente in procinto di conseguire il titolo di I livello dovrebbe sapere; questa innovazione potrebbe dare un diverso valore al titolo di studio conseguito dopo aver sostenuto una tale prova.

Tabella 3. Rapporto docenti studenti per facoltà:
confronto Sapienza e valori nazionali

Gruppi di Facoltà	Sapienza	Nazionale
	Doc/Stud %	Doc/Stud %
Architettura	2,15	2,78
Economia	2,84	1,87
Farmacia	2,61	3,39
Giurisprudenza	1,76	1,39
Ingegneria	3,49	3,36
Lett. filosofia	1,94	2,42
Medicina e chirurgia	12,33	8,82
Psicologia	1,04	1,24
Sc. Politiche	2,12	2,03
Scienze MFN	7,03	6,76
Scienze statistiche	9,54	7,92
Sociologia	1,03	1,48
Totale	3,56	3,30

Fonte: Dati MIUR, a.a. 2005/06

Modalità e tempi di attuazione

Il documento della Commissione evidenzia un'elevata sensibilità al problema del riequilibrio della docenza, indicando alcuni interventi interessanti. Il documento individua alcune linee di intervento per il riequilibrio della docenza che rappresentano un primo importante passo per la soluzione di questo annoso problema dell'ateneo; è pertanto necessario che dopo l'approvazione da parte degli organi di governo della Sapienza, si proceda rapidamente ad una sua implementazione.

Del resto, anche l'analisi dei requisiti minimi per facoltà, suggerisce l'importanza di un riequilibrio della docenza; una possibile misura in questo senso, potrebbe essere di limitare l'uso della docenza a contratto laddove ci sia una sovrabbondanza di docenti. Infatti, la distribuzione della docenza a contratto, ad una prima analisi, non sembra in sintonia con le eventuali carenze di docenza nelle facoltà in sofferenza di requisiti minimi. Questo aspetto potrebbe essere uno dei principi su cui impostare una regolamentazione al momento assente.

Sul fronte dell'integrazione della didattica con la ricerca, non vi è dubbio sull'importanza di avviare progetti in questo ambito, ad esempio creando una differenziazione dei corsi di laurea specialistica, impostando percorsi formativi di qualità che li rendano maggiormente attrattivi; ciò può essere fatto soprattutto in quei settori con risorse di do-

senza superiori ai requisiti minimi. Un'altra soluzione potrebbe essere di agevolare in termini di carico didattico i docenti particolarmente attivi sul fronte della ricerca e che coinvolgono gli studenti nell'attività di ricerca.

È emersa una consapevolezza sull'esigenza di migliorare i criteri di verifica del prodotto intermedio e finale della didattica (precipuamente esoneri e esami finali dei diversi insegnamenti), ma non sono stati segnalati esperienze innovative al riguardo. Si tratta di un aspetto importante di cui può occuparsi la Commissione per l'innovazione didattica, al fine di suggerire possibili soluzioni.

Circa le attività di orientamento e tutorato, la Sapienza risulta molto attiva, sebbene le politiche di orientamento attuate finora risentono fortemente di una scarsa diffusione delle informazioni all'interno del sistema Sapienza. In particolare, sembra carente un coordinamento centrale che consenta di monitorare tutte le iniziative in atto in tema di orientamento, in modo da pervenire ad una ricognizione di tali iniziative ed eventualmente ad un'impostazione di un'efficiente politica di orientamento. A questo proposito, la Commissione per l'innovazione didattica sta predisponendo un questionario per le commissioni didattiche. È opportuno che tale indagine sia avviata al più presto in modo che sia funzionale a istituire un coordinamento centrale dei servizi di orientamento in tempo utile per il prossimo anno accademico (2007/08). Parallelamente, deve essere valutata l'efficacia dei servizi di orientamento in atto, ad esempio mediante un'indagine sulla soddisfazione degli studenti che hanno usufruito di tali servizi, al fine di aver un *feedback* sulla loro qualità ed acquisire elementi utili per eventuali adattamenti e/o miglioramenti. Se l'avvio di un'indagine *ad hoc* può risultare gravosa, in un primo momento si può ovviare integrando il questionario sulla valutazione della didattica da parte degli studenti con alcune domande specifiche sui servizi di orientamento. Sempre sul fronte del tutorato, sebbene la Sapienza sembra aver privilegiato al momento la didattica in presenza, è importante che sia avviata un'integrazione con strumenti avanzati, come il "tutor telematico" per la didattica, un sistema avanzato di tutorato che favorisce una maggiore interattività tra docente/tutor telematico e utenti/studenti tramite strumenti telematici avanzati quali chat, audio e videochat, forum e videconferenza.

Valori obiettivo degli indicatori di riferimento

Nel rapporto docenti studenti è necessario allinearsi alla media nazionale entro il 2011 per quelle facoltà che presentano valori inferiori.

6.8 Offerta didattica

Riqualificare l'offerta didattica con l'offerta di percorsi formativi flessibili, con componenti professionali e di ricerca e che offrono maggiori opportunità di occupazione:

- ◆ estendendo l'offerta formativa alle discipline e alle metodologie più innovative;
- ◆ adeguando i programmi didattici ai nuovi ordinamenti, riducendo il numero degli esami ed evitando la ripetitività dell'offerta formativa e l'ingiustificato aumento del numero dei corsi;
- ◆ potenziando e sostenendo le iniziative e le politiche per la promozione selettiva dei corsi e dell'accesso;
- ◆ regolamentando norme e modelli per l'accreditamento;
- ◆ ridefinendo e innalzando la soglia dei requisiti minimi e premiando le migliori pratiche.

Accorpa le azioni: D.1.1, D.1.2, D.7.2, D.7.1, D.5.1, D.5.2

Stato attuale dell'organizzazione, risorse dedicate, risultati acquisiti (con riferimento agli indicatori disponibili), carenze con riferimento al tema dell'azione

La macroazione strategica è volta a riqualificare l'offerta didattica attraverso la progettazione di percorsi formativi flessibili, aventi caratteristiche professionali e di ricerca in grado di offrire maggiori opportunità di occupazione, obiettivo che può essere conseguito, ad esempio, estendendo l'offerta formativa alle discipline e alle metodologie più innovative, adeguando i programmi didattici ai nuovi ordinamenti, riducendo il numero degli esami, rimuovendo la ripetitività dell'offerta formativa, diminuendo il numero dei corsi, potenziando le politiche per la selezione all'accesso, introducendo modelli per l'accreditamento.

L'offerta formativa della Sapienza è molto ampia potendo contare nell'a.a. 2006/07 su 209 corsi di laurea triennale, 145 corsi di laurea specialistica, 8 corsi di laurea specialistica a ciclo unico.

Si tratta in gran parte di un'offerta formativa costituita da discipline di tipo tradizionale, che sarebbe opportuno integrare con discipline più innovative, quali le Nanotecnologie, Economia dell'ICT, Economia della globalizzazione, Matematica per operatori di borsa su mercati internazionali e così via. Va detto, però, che alcune nuove proposte di attivazione di corsi per il corrente anno accademico hanno riguardato settori innovativi, a testimonianza che l'attenzione verso tali discipline sta aumentando. Sul fronte dei master sono già state avviate significative esperienze, come dimostra il loro grande successo negli ultimi anni, non solo tra i giovani appena laureati, ma anche tra le persone già inserite nel mondo del lavoro.

L'adeguamento dei programmi didattici ai nuovi ordinamenti si realizzerà con l'applicazione del DM n. 270 del 2004, prevista a partire dall'offerta formativa 2008/09; l'attuazione della nuova disciplina rappresenta un'occasione importante per rimodulare l'offerta formativa delle università in modo da correggere i più comuni errori commessi in fase di attuazione della riforma dei cicli universitari, che ha prodotto ovunque un'offerta formativa ridondante, caratterizzata da un'eccessiva frammentazione dei corsi di studio, con conseguente aumento del numero di esami da sostenere.

Circa le iniziative sulla promozione selettiva dei corsi, la Sapienza ha aderito nel 2005 al Progetto Lauree Scientifiche, in collaborazione con MiUR, Confindustria e Conferenza dei presidi delle Facoltà di Scienze e tecnologie, volto ad offrire risposte concrete alla crisi delle vocazioni scientifiche che interessa tutti i paesi dell'area europea. Il progetto si propone il duplice obiettivo: a) di incrementare il numero degli immatricolati ai corsi di laurea afferenti alle classi di laurea 21 (Chimica), 25 (Fisica) e 32 (Matematica) mantenendo un alto standard di qualità degli studenti; b) di incrementare il numero dei laureati in tali classi e potenziare il loro inserimento nel mondo del lavoro.

Nell'aprile del 2005 il Nucleo di Valutazione di Ateneo ha presentato al Senato Accademico un sistema sperimentale di assicurazione della qualità per i corsi di studio, denominato "PerCorso Qualità dell'Ateneo" e basato sul Modello Informativo proposto dal CNVSU nel RdR 1/04 "Modello informativo per l'accreditamento dei corsi di studio". Si tratta di un percorso di valutazione interna, ovvero di autovalutazione, basata su informazioni standard, intesa primariamente come opportunità di miglioramento. Il PerCorso consiste nella standardizzazione di informazioni essenziali rese disponibili per via telematica e finalizzate alla stesura di un primo rapporto di valutazione. Per dare attuazione al progetto, si è costituito il Team Qualità composto da alcuni componenti del nucleo di valutazione d'ateneo, alcuni rappresentanti dei Nuclei di valutazione di facoltà, alcuni esperti e 2 prorettori. Ogni Corso di Studio che ha aderito al progetto ha costituito una commissione composta da docenti del corso stesso e da un'unità di supporto tecnico-amministrativo. Tale commissione provvede a organizzare le informazioni attraverso apposite schede informative telematiche predisposte dal Team Qualità e dal Nucleo di Valutazione di Ateneo. Successivamente, le stesse commissioni redigono un Rapporto di Autovalutazione (R.A.V.), sulla base degli indicatori rilevati, per ciascun corso di studio; segue un rapporto del Team Qualità e la trasmissione dei rapporti agli organi responsabili dell'organizzazione dei corsi e ai Nuclei di Valutazione di Facoltà.

Sulla base dell'andamento complessivo del progetto, il Team progetterà e proporrà al Nucleo di Valutazione d'Ateneo gli sviluppi successivi del PerCorso Qualità, al fine di rispondere alle esigenze ed ai requisiti per l'accreditamento. Questi prevedono:

- ◆ le schede e i Rapporti di Autovalutazione siano da sottoporre a valutatori esterni;
- ◆ *site visit* da parte di esperti valutatori esterni al corso di studio;
- ◆ la redazione dei primi Rapporti di Riesame;
- ◆ l'avvio delle procedure di accreditamento.

Le facoltà hanno scelto di adottare il Modello Informativo per 143 Corsi di studio su 355, impegnando nelle commissioni qualità più di 300 docenti. In sintesi, l'esperienza ha coinvolto circa il 41% dei corsi e in particolare 99 corsi di laurea triennale (il 51% del totale), 32 corsi di laurea specialistica e 12 a ciclo unico U.E (il 29%). Ci sono state solo 2 rinunce, quindi il numero complessivo di corsi partecipanti per la prima edizione è stato di 141; di questi, solo 14 non hanno prodotto il Rapporto di Autovalutazione (RAV), a testimonianza dell'impegno profuso in questa iniziativa. Per l'edizione 2005/06, solo 6 corsi hanno deciso di non proseguire il "PerCorso Qualità", mentre altri 40 corsi si sono aggiunti alla lista. Sul fronte dell'orientamento l'Università Sapienza è molto attiva, anche se il coordinamento centrale delle numerose iniziative in atto appare insufficiente, in particolare nel-

l'ottica di ottimizzare gli sforzi effettuati, evitando sovrapposizioni e massimizzando la diffusione delle informazioni.

Già da alcuni anni la Sapienza organizza presso la città universitaria delle giornate di orientamento denominate "Porte aperte alla Sapienza", che rappresentano una prima occasione per conoscere tutte le proposte dell'ateneo, in un'atmosfera informale, con *stand* dedicati a ciascuna facoltà, dove gli studenti possono parlare con docenti, collaboratori didattici e borsisti, porre domande e ricevere materiale informativo.

Inoltre, è attivo il progetto "Un ponte tra Scuole e università: miglioramento dell'autopresentazione dei soggetti e della valorizzazione delle discipline" rivolto agli studenti degli ultimi anni e ai docenti degli istituti superiori della Regione Lazio; esso riguarda le attività predisposte dalla Sapienza per l'accesso delle nuove generazioni studentesche ai nuovi corsi di studio universitari, con l'obiettivo di consolidare e incrementare le relazioni con le scuole medie superiori²¹.

In base alle direttive della Commissione Orientamento d'Ateneo (in seguito COA) l'attività di orientamento e tutorato per gli studenti a livello di ateneo è affidata alla struttura denominata CIAO (Centro Informazioni Accoglienza Orientamento), che fornisce informazioni su procedure di immatricolazione e iscrizione ai corsi, modalità di compilazione dei moduli per il pagamento delle tasse, sedi, uffici e servizi dell'Ateneo. L'attività di orientamento a livello di facoltà è invece affidata ai SOrT (Servizio d'Orientamento e Tutorato) di Facoltà, che coordinano i progetti relativi all'Orientamento e mantengono i rapporti con le scuole medie superiori e con i docenti delegati all'orientamento, propongono azioni di sostegno nell'approccio all'università, nel percorso formativo e nell'inserimento lavorativo, possono fornire informazioni sull'offerta didattica delle diverse Facoltà e sulle procedure amministrative di accesso ai corsi. Tra i progetti allo studio, si segnala quello di rendere, in futuro, più agevole la ricerca di un alloggio per gli studenti fuorisede e ad una rete di placement per mettere in contatto gli studenti laureati con il mondo del lavoro.

Tra le altre iniziative per l'orientamento, alcune sono volte ad esplorare le competenze individuali di base prima di iscriversi all'università e poter ottimizzare il rendimento; ad esempio, le facoltà del Polo Scientifico Tecnologico²² organizzano il servizio "SiOrienta" finalizzato ad orientare ed informare gli studenti dell'ultimo o penultimo anno delle Scuole Superiori. Sempre in tema di competenze di base, è attivo il "Laboratorio di lingua italiana ed educazione civica", un progetto volto a verificare le conoscenze di lingua italiana da parte delle matricole universitarie e a colmare le eventuali lacune riscontrate²³. C'è poi l'iniziativa "Saperi scientifici" per comprendere meglio il tipo di studi che verrà proposto nelle varie facoltà e riflettere sulle proprie aspettative e competenze; il servizio è attivo nelle facoltà di Architettura "Valle Giulia", Medicina e Chirurgia I e II, Scienze Umanistiche, Studi Orientali, Scienze Politiche, Filosofia, Sociologia.

Va segnalata un'iniziativa importante recentemente realizzata: la "Carta dei diritti e dei doveri delle studentesse e degli studenti", una Carta "costituzionale" con regole deonto-

²¹ Per maggiori dettagli sui contenuti delle "azioni" e sulla composizione dei gruppi di lavoro si rimanda al sito: <http://www.uniroma1.it/orientamento/orientamento.php>

²² Ingegneria, Scienze Statistiche, Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali, Architettura I "Ludovico Quaroni"

²³ Informazioni alla pagina web: <http://www.uniroma1.it/orientamento/laboratoriolingua.php>

logiche a misura di studente, ma anche per orientare, informare e tutelare tutti coloro che studiano alla Sapienza. La Carta è stata elaborata da una commissione dei rappresentanti degli studenti, approvata dal Senato accademico ed entrata in vigore con l'inizio dell'anno accademico 2006/07

Le iniziative didattiche interfacoltà cominciano ad evidenziarsi, ma sono ancora in numero ridotto; in particolare, per l'offerta formativa 2006/07 sono attivi 8 corsi di studio triennali e 8 corsi di laurea specialistica interfacoltà. Meno diffusi i corsi interateneo, in numero di 2 corsi di studio triennali e 3 corsi di laurea specialistica.

L'uso degli studenti *part-time* come *tutor*, già utilizzato con successo in altre realtà universitarie, è stato considerato anche dalla Commissione per l'innovazione didattica; il problema al momento è rappresentato dalla carenza di regolamentazione a livello centrale, che rende difficoltoso l'utilizzo di questo strumento.

Sul fronte dei requisiti minimi, la Sapienza non presenta particolari problemi; una verifica della sussistenza dei requisiti minimi sull'offerta formativa 2006/07 a livello di singolo ateneo federato, mostra che, pur con ampie differenze tra le varie facoltà, il possesso dei requisiti minimi dei corsi di studio è garantito in ogni facoltà; si evidenziano situazioni limite per le facoltà di Lettere e Filosofia (nell'Ateneo delle Scienze umanistiche, giuridiche ed economiche), di Scienze Umanistiche e di Studi Orientali (nell'Ateneo delle Scienze umane, delle arti e dell'ambiente) che raggiungono i requisiti minimi attraverso mutazioni di docenza. La copertura dei settori scientifico-disciplinari è invece ovunque garantita. Il Nucleo di valutazione di ateneo ha approfondito le analisi sul possesso dei requisiti minimi segnalando, in base a propri criteri, la presenza di alcune situazioni al limite degli attuali requisiti ministeriali per le quali appare necessario promuovere nell'immediato futuro interventi di razionalizzazione. Gli approfondimenti hanno riguardato: a) le utenze sostenibili previste per ciascun corso di studio, b) la disponibilità di docenti di ruolo sufficienti a garantire i requisiti minimi quantitativi e quelli qualitativi - relativi all'afferenza dei docenti di ruolo nei settori disciplinari previsti per le attività di base e caratterizzanti -, c) la disponibilità di aule.

Modalità e tempi di attuazione

L'applicazione della nuova disciplina dei corsi rappresenta un'opportunità per avviare un'offerta formativa in linea con le necessità espresse nel paragrafo precedente. Il processo di riprogettazione dei corsi dovrebbe essere coordinato e monitorato centralmente, istituendo una commissione *ad hoc* o un'unità operativa.

Particolare attenzione deve essere posta al riassetto dell'offerta formativa, in modo da conseguire una diminuzione del numero dei corsi e del numero degli insegnamenti, che eviti sovrapposizioni e ridondanze, che tenga conto anche delle discipline più innovative. In particolare, il tema delle discipline innovative è di grande importanza per un'offerta formativa di qualità, ma deve essere approfondito in modo più sistematico attraverso l'individuazione precisa di quali siano le discipline ritenute "innovative". Anche questo tema può essere di pertinenza della Commissione per l'innovazione didattica. In un contesto di pianificazione strategica non va dimenticata la formazione permanente (master, corsi di aggiornamento) che sta assumendo dimensioni sempre più rilevanti, anche in termini di acquisizione di quote di mercato. Per conseguire risultati apprezza-

bili in questo contesto, occorre creare una struttura indipendente dall'amministrazione centrale, in grado di assicurare una gestione agile e non vincolata a procedure eccessivamente burocratiche, sull'esempio già seguito da altre università.

Sul fronte dell'offerta di corsi interfacoltà e interateneo è emersa una convergenza sull'opportunità di incrementare questa tipologia di corsi, in grado di offrire percorsi formativi innovativi e interdisciplinari e al tempo stesso di far condividere risorse di docenza e conciliare eventuali situazioni di disequilibrio con altre di eccesso di docenti. Tuttavia, al momento il numero di tali corsi è esiguo e non sono previste azioni specifiche per un loro incremento. Uno dei motivi principali è la mancanza di una regolamentazione specifica per l'attivazione di questi corsi, che ne semplifichi la complessa gestione e ne promuova l'attivazione mediante specifici incentivi. La riorganizzazione dell'offerta formativa prevista dal DM 270/2004 rappresenta la giusta occasione per tenere conto di queste esigenze, ma affinché ciò possa realizzarsi in tempo utile per il prossimo anno accademico, deve essere avviato quanto prima uno studio di fattibilità, da affidare alla Commissione per l'innovazione didattica.

L'uso di *tutor* professionali non è al momento previsto, soprattutto perché non esiste un'adeguata regolamentazione in proposito. Anche su questo aspetto, è necessario un impegno degli organi di governo affinché sia avviata una riflessione che conduca all'emanazione di un regolamento in materia di *tutor* professionali, con il coinvolgimento di studenti *part-time*.

L'attuazione del PerCorso Qualità per l'accreditamento dei corsi di studio ha avuto una ampia adesione che incoraggia il prosieguo dei lavori. Per il futuro si sta creando una rete di università interessate ad attivare il "PerCorso Qualità"; al momento esse sono, oltre alla Sapienza, le università di Bologna e di Ferrara e il Politecnico di Torino. Tra i progetti allo studio, quello di impiegare gli autori dei migliori rapporti di autovalutazione previsti dal percorso qualità per avviare una valutazione esterna degli atenei.

Valori obiettivo degli indicatori di riferimento

È necessario attuare entro le scadenze previste il nuovo DM sulle classi di laurea, comunicato alla stampa il 16 marzo 2007.

6.9 Ricerca

Iniziative per promuovere progetti di ricerca strategici e multidisciplinari, incoraggiando e sostenendo la partecipazione a bandi nazionali e internazionali per il finanziamento della ricerca:

- ◆ incentivando la capacità di iniziativa di facoltà, dipartimenti e singoli ricercatori, curando l'internazionalizzazione dei risultati della ricerca e la ricerca di tipo traslazionale;
- ◆ attivando una struttura di servizio che svolga funzioni di supporto delle iniziative progettuali dell'ateneo.

Accorpa le azioni: R.2.1, R.3.1

Stato attuale dell'organizzazione, risorse dedicate, risultati acquisiti (con riferimento agli indicatori disponibili), carenze con riferimento al tema dell'azione

La macroazione mira a impostare una politica di ateneo che promuova progetti di ricerca strategici e multidisciplinari, incoraggiando e sostenendo la partecipazione a bandi nazionali e internazionali, incentivando la capacità di iniziativa di facoltà, dipartimenti e singoli ricercatori, promuovendo l'internazionalizzazione dei risultati della ricerca, anche mediante l'istituzione di una struttura di servizio con funzioni di supporto per i ricercatori dell'ateneo.

A partire dal 1977 la Sapienza, nell'ambito del proprio bilancio, ha destinato un finanziamento specifico alla ricerca scientifica, gestito direttamente dall'Ateneo al fine di intraprendere una politica autonoma, fino ad allora sostenuta unicamente da finanziamenti esterni (principalmente CNR) e dalle scarse e saltuarie risorse ministeriali. L'assegnazione dei finanziamenti per la ricerca è eseguita da una Commissione scientifica di Ateneo istituita dall'a.a. 1981/82 e costituita da tre rappresentanti per ciascuna "tipologia" di Facoltà (un ordinario, un associato ed un ricercatore) ed è presieduta da un professore delegato dal Rettore, attualmente il prof. Romano Cipollini. La Commissione è stata prioritariamente investita delle seguenti attribuzioni:

- ◆ proposta di ripartizione dei fondi per la ricerca;
- ◆ valutazione scientifica delle richieste e conseguente proposta di finanziamento dei singoli progetti;
- ◆ valutazione scientifica e culturale, oltre che di congruità finanziaria, delle richieste di invito a professori visitatori;
- ◆ valutazione delle richieste di finanziamento per la realizzazione dei congressi e convegni.

Nella valutazione dei progetti di ricerca presentati, la Commissione ha utilizzato criteri meritocratici nella distribuzione delle risorse.

Per quanto concerne la produzione scientifica dei responsabili dei progetti e dei partecipanti, si è ricorsi a "*strumenti di valutazione oggettiva*", pur nell'eterogeneità degli ambiti culturali nei quali spazia l'attività scientifica della Sapienza. A tal fine, la Commissione ha tenuto in considerazione le diverse banche dati che raggruppano le riviste e le collane editoriali specifiche delle diverse discipline, definendone la qualità scientifica e la rile-

vanza a livello internazionale. In assenza di simili riferimenti, la Commissione ha tenuto conto del parere dei rappresentanti di area ed eventualmente di esperti, per un'approfondita analisi della qualità del prodotto scientifico e delle collane editoriali e/o delle riviste utilizzate. In aggiunta, sono stati utilizzati criteri di valutazione omogenei per tutte le aree, basati sull'attualità delle ricerche proposte, sul livello di aggregazione, garantito dal numero dei docenti partecipanti e sulla congruità della richiesta finanziaria. Sono state individuate, inoltre, specifiche esigenze comuni a più ambiti culturali, che hanno portato all'istituzione di un capitolo di bilancio per le "Grandi e medie attrezzature", nell'ambito del finanziamento per la ricerca stabilito dagli organi collegiali. E' stato così possibile contribuire al rinnovo e all'aggiornamento della strumentazione disponibile ed anche all'acquisizione di nuove strumentazioni, che consentono l'applicazione delle tecnologie più avanzate. Nella valutazione delle richieste per attrezzature si è pertanto tenuto conto anche dell'innovatività dell'apparecchiatura richiesta, della sua unicità o scarsa disponibilità all'interno dell'Ateneo, del bacino d'utenza e della disponibilità del gruppo proponente a garantire una utilizzazione dell'apparecchiatura anche ad altre strutture dell'ateneo. Preso atto dell'impossibilità di finanziare in un solo anno le "Grandi attrezzature", gli organi accademici della Sapienza hanno intrapreso la politica del finanziamento, anno per anno, di progetti pluriennali in modo da consentire ai ricercatori un programma di investimento su più anni, effettuabile attraverso meccanismi tipo *leasing*. E' stata inoltre varata la possibilità di richiedere un finanziamento per l'attivazione di "Contratti di ricerca" finalizzati allo svolgimento dei progetti proposti. Tale iniziativa si è posta l'obiettivo di rendere più efficace e competitivo lo svolgimento di ricerche giudicate particolarmente meritevoli, sia per la qualità scientifica del proponente, sia per la loro originalità ed innovatività.

Infine la Commissione ha destinato somme, nell'ambito delle risorse disponibili, al finanziamento di progetti di ricerca - richiesti attraverso specifici bandi (*Call for grant applications*) - su tematiche ritenute di particolare significatività per l'attività di ricerca dell'ateneo, ovvero non adeguatamente sviluppate nell'ambito dell'Ateneo. Questo tipo d'impostazione ha trovato la sua massima realizzazione nell'identificazione di un consistente capitolo di bilancio destinato annualmente al finanziamento dei "Grandi Scavi Archeologici", i cui risultati sono noti a livello internazionale.

Un'altra iniziativa, strettamente collegata alla ricerca, è stato il finanziamento per "professori visitatori", definendo criteri di valutazione basati fondamentalmente sulla personalità scientifica del ricercatore straniero e sulla validità e attualità scientifica del programma di ricerca proposto.

L'attività della Commissione ha riguardato anche l'esame delle richieste di finanziamento per l'organizzazione di "Convegni e congressi". L'esiguità della somma disponibile ha imposto, anche in questo caso, una rigida selettività, privilegiando congressi internazionali, nonostante il finanziamento si sia mantenuto sempre al livello di contributo, a volte puramente simbolico.

La Commissione è stata inoltre incaricata di fornire parere su materie di particolare rilievo riguardanti la ricerca scientifica, quali ad esempio il Programma Nazionale della Ricerca (P.N.R. 2001-2003), la Valutazione dei Centri di eccellenza (anno 2000/02), la Valutazione triennale CIVR 2001-2003.

Nello svolgimento delle proprie attribuzioni, la Commissione, pur riservando qualsiasi decisione finale alla riunione plenaria, ha operato mediante quattro sottocommissioni omogenee per settori di ricerca cui è demandato il compito di una istruttoria preliminare. La composizione delle sottocommissioni, formate da rappresentanti di aree scientifico disciplinari omogenee, sono elencate nella tabella 5.

Tabella 4. La composizione delle sottocommissioni omogenee per settori di ricerca

Area A	Area B	Area C	Area D
Farmacia	Architettura L. Quaroni	Economia	Filosofia
Medicina e Chirurgia I	Architettura Valle Giulia	Giurisprudenza	Lettere e Filosofia
Medicina e Chirurgia II	Ingegneria	Scienze Politiche	Scienze Umanistiche
Scienze MFN	Scuola Ing. Aerospa- ziale	Scienze Statistiche	Studi Orientali
Psicologia I		Scienze della Comunicazione	Sc. Spec. Arch. e Bibl.
Psicologia II		Sociologia	

Dal 2001 la Commissione, con l'ausilio del Consorzio CINECA, ha informatizzato tutte le procedure per le richieste di finanziamento delle ricerche di Ateneo, di Facoltà, delle Grandi Attrezzature, di Convegni e Congressi e Professori Visitatori, il tutto per semplificare le procedure di compilazione delle domande e nel tentativo di poter realizzare nel futuro più prossimo un data-base di Ateneo per l'anagrafe della ricerca.

Modalità e tempi di attuazione

L'ateneo non svolge, però, una strutturata attività di supporto ai docenti per concorrere all'acquisizione di finanziamenti per la ricerca; vi è un ufficio che si occupa dei PRIN che a differenza di altri atenei non sono cofinanziati dall'ateneo; ogni docente deve costituire un proprio fondo di ricerca attraverso i fondi distribuiti dalla commissione ricerca, al quale attingerà per cofinanziarsi un eventuale PRIN o altri progetti di ricerca.

Al tempo stesso va segnalata l'assenza di una ripartizione Ricerca, poiché attualmente l'Ufficio Ricerca dipende dalla Ripartizione Affari Generali. Appare invece essenziale la costituzione di un adeguato supporto tecnico ed amministrativo per la partecipazione ai principali bandi di ricerca nazionali ed internazionali (ad esempio il VII programma quadro e per promuovere le autovalutazioni e le valutazioni della ricerca).

In collaborazione con CINECA e con il collegio dei Direttori di dipartimento, è stata attivata da giugno 2006 una procedura *on-line* per la registrazione dei prodotti delle attività di

ricerca del personale della Sapienza nei trienni 2001-2003 e 2004-2006. La procedura non ha richiesto attività aggiuntive in quanto basata sul conferimento di dati già inseriti nel sito "docente" del CINECA; ha richiesto, invece, una verifica da parte dei dipartimenti, inizialmente assai impegnativa a causa della scarsa standardizzazione delle informazioni immesse. La procedura genera una base di dati su tutta la produzione scientifica della Sapienza (pubblicazioni, brevetti, ecc.), validata dai Dipartimenti, interrogabile a vari livelli e utilizzabile sia per la rendicontazione delle attività di strutture, gruppi e singoli addetti sia per la selezione di prodotti da proporre alla valutazione (CIVR). Una volta a regime, l'archivio delle pubblicazioni sarà in grado di facilitare (o addirittura sostituire) le relazioni personali e dipartimentali sulla ricerca previste dalla normativa vigente; inoltre, contribuirà a comunicare all'esterno le attività della Sapienza. È in corso la seconda fase del progetto che richiede una revisione dei prodotti conferiti dagli addetti alla ricerca dei singoli Dipartimenti mediante una procedura informatica affidata ai Direttori.

La verifica - pur limitata a decorrere dal 2001 alle pubblicazioni in corso di stampa - è imponente. Al momento non sono previsti utilizzi di questa base dati anche ai fini della autovalutazione delle strutture dipartimentali e della distribuzione dei finanziamenti. Un'interessante applicazione di questa anagrafe delle pubblicazioni scientifiche potrebbe essere quella di impostare un meccanismo di autovalutazione degli autori sulle proprie pubblicazioni sulla base di un sistema di pesi, da utilizzare poi, sulla base di una valutazione a livello di ateneo, per il riparto di fondi di ricerca.

Più in generale, appare opportuno che l'Ateneo introduca nei sistemi di distribuzione delle risorse interne (per il funzionamento, per la ricerca, per il personale di ruolo e non) criteri di valutazione dei risultati della ricerca e del trasferimento tecnologico, sia in termini di produzione scientifica che in termini di capacità di autofinanziamento, tenendo conto del modello di distribuzione delle risorse finanziarie del FFO adottato dal MiUR. È necessario sviluppare le capacità di autovalutazione delle strutture dipartimentali, ad esempio attraverso la sperimentazione di una *peer review* di alcuni dipartimenti, da effettuarsi con il coinvolgimento di strutture di ricerca internazionali. Nel primo anno di sperimentazione (2008) potrebbero essere coinvolti un ridotto numero di dipartimenti a diversa area scientifica, anche al fine di mettere a punto una specifica metodologia.

Valori obiettivo degli indicatori di riferimento

Creare una Ripartizione Ricerca presso l'amministrazione e rafforzare la tecnostuttura di supporto alla struttura di ricerca entro il 2008, attraverso il trasferimento e la rilocalizzazione di strutture e funzioni presso l'amministrazione della Sapienza.

Aumentare il finanziamento dell'attività di ricerca di base dei dipartimenti attraverso la partecipazione ai bandi pubblici e privati, nazionali ed internazionali.

Aumentare le performance di ricerca nell'ateneo nel processo di valutazione della ricerca, nazionale ed internazionale.

6.10 Proprietà intellettuale

Rafforzare la struttura che svolge la tutela della proprietà intellettuale, gestendo in modo selettivo le procedure di brevettazione ed estendendo i suoi compiti alla raccolta e alla valorizzazione anche internazionale dei risultati della ricerca anche per promuovere la creazione di *spin-off* universitari anche in collaborazione con altri atenei e imprese, dando vita a iniziative coordinate con il sistema bancario e con altri soggetti per il *venture capital* e per il *fund raising*.

Accorpa le azioni: R.4.1, R.4.2

Stato attuale dell'organizzazione, risorse dedicate, risultati acquisiti (con riferimento agli indicatori disponibili), carenze con riferimento al tema dell'azione

L'azione si riferisce alla gestione dell'innovazione tecnologica con finalità esterne di supporto alle attività specifiche dell'Ateneo nella ricerca, nelle politiche di valorizzazione dei brevetti, nella creazione di *spin-off* universitari e, in generale, nell'acquisizione di nuove risorse economiche a supporto dell'innovazione. L'attività relativa è oggi coordinata dal prorettore delegato prof. Luciano Caglioti e della Commissione per l'innovazione tecnologica presieduta dal prof. Renzo Piva, istituita con D. R. 00127 del 17/03/2005. L'attività svolta ha riguardato:

- ◆ la riorganizzazione dell'“Ufficio Sviluppo e Valorizzazione Ricerca e Invenzioni” che si occupa della gestione dei brevetti e della proprietà intellettuale;
- ◆ la costituzione di un *Industrial Liaison Office* (ILO), nell'ambito di un progetto finanziato dal MIUR (circa 400.000 euro);
- ◆ la costituzione del consorzio Sapienza Innovazione e di una serie di *Joint-Lab*, nell'ambito di un progetto finanziato dal Ministero per lo Sviluppo Economico (ca. 1,9 milioni di euro).

L'“Ufficio Sviluppo e Valorizzazione Ricerca e Invenzioni” è stato ridenominato “Ufficio Sviluppo e Valorizzazione della Ricerca e dell'Innovazione” (USVRI) con una dirigente come responsabile e una pianta organica che prevede il passaggio dalle attuali 9 a 14 unità di personale. L'USVRI è stato ripartito in tre diverse Unità organizzative: l'Ufficio brevetti, l'Ufficio *Spin-off* e l'Ufficio Consorzi e convenzioni. I primi due uffici si avvalgono della collaborazione di due commissioni specifiche, la Commissione brevetti e la Commissione *spin-off*, che ha elaborato uno specifico regolamento per queste iniziative esterne di valorizzazione della ricerca. Il provvedimento è però ancora in corso di attuazione e soffre di una certa inerzia al distacco.

Le funzioni dell'ILO consistono principalmente nel disegno della mappa delle competenze interne e nella intercettazione delle richieste esterne di innovazione. Importanti sono anche le funzioni di promozione di iniziative di brevettazione e di supporto ai ricercatori nell'internazionalizzazione dei brevetti.

Il consorzio Sapienza Innovazione, che è l'iniziativa più importante di questa azione, annovera tra i soci paritetici, oltre all'università, tre istituti finanziari e di promozione dell'innovazione: Unicredit, la finanziaria FILAS della Regione Lazio e BIC Lazio. Scopo principale del consorzio è il varo e l'accompagnamento nelle prime fasi di attività di *spin-off* universitari. Ciò viene attuato mediante l'istruzione delle pratiche necessarie per

l'avviamento, il primo insediamento presso le sedi del BIC Lazio e il finanziamento, in parte a fondo perduto, della finanziaria FILAS. Ad oggi sono oggetto di selezione per una eventuale attivazione circa venti *spin-off*, su proposta di ricercatori universitari con la collaborazione di imprese esterne.

Un secondo obiettivo del consorzio consiste nella creazione di *Joint-Lab*, con la funzione di generatori di *spin-off*. Un tipico *Joint-Lab* coordina l'attività di diversi gruppi di ricerca interni ai dipartimenti e anche di unità di ricerca esterne tramite un comitato di gestione, al fine di individuare temi interdisciplinari di ricerca, di promuovere domande di finanziamento e di valutare l'opportunità di generare *spin-off* basati sulle attività di ricerca svolte. Il *Joint-Lab* nello stadio più avanzato di attuazione è quello dedicato al tema "Sicurezza", ma altri sono in corso di valutazione, come "Nanotecnologie", "Design", "Farmaceutica", "Aerospaziale", "Nautica", "Beni culturali", "Medicina rigenerativa", "Terapie cellulari". Fino ad oggi non sono state dedicate risorse finanziarie e fisiche specifiche a questa azione, se si eccettua il tempo e l'impegno dedicato da coordinatori e da componenti delle commissioni di lavoro, tutti dipendenti dell'università. In parte l'azione si è autofinanziata con risorse provenienti dal Ministero dell'Università e dal Ministero dello Sviluppo economico (circa 2,5 milioni di euro complessivi). Questa situazione critica è il riflesso della scarsità di risorse disponibili e anche dell'insufficiente priorità dedicata al problema da parte del governo dell'università.

A complemento di queste attività di sviluppo è necessario rendere produttiva l'adesione dell'Università alla struttura NetVal per la valorizzazione della ricerca universitaria e all'Agencia per la Promozione della Ricerca Europea. A tale fine è necessario identificare un soggetto responsabile della continua e efficace gestione di queste adesioni.

Confronto con i concorrenti

Su 492 *spin-off* universitari oggi operanti, 20, cioè circa il 4%, sono all'esame della Sa-pienza. L'incidenza è significativa se si considera il recente avvio dell'iniziativa.

Modalità e tempi di attuazione

La macroazione ha un effetto importante sulle funzioni dell'università come motore di sviluppo economico e come agente di autofinanziamento, funzioni di priorità crescente nell'attuale situazione di scarsità di risorse economiche, considerando anche la prevedibile e progressiva minore incidenza del FFO sul totale delle entrate.

Essa merita, quindi, di essere posta al centro delle strategie competitive e di essere sostenuta in maniera adeguata sia dal punto di vista politico, che da quello gestionale e finanziario, anche in considerazione del fatto che gli attuali finanziamenti esterni potranno subire una ulteriore riduzione nei prossimi anni.

La linea scelta dai coordinatori di operare con strutture leggere e flessibili di coordinamento, facendo leva il più possibile sull'esistente corrisponde alle tendenze organizzative attuali in materia di gestione dell'innovazione e deve essere mantenuta anche in una futura fase operativa, nella quale saranno disponibili maggiori risorse.

In futuro l'azione si focalizzerà su tre linee di attività:

- ◆ la selezione e la formazione di giovani talenti per la ricerca all'interno dei *Joint-Lab*;
- ◆ la generazione di *spin-off*;

- ◆ l'acquisizione di nuove risorse finanziarie attraverso meccanismi alternativi di finanziamento della ricerca dell'innovazione (*venture capital* e altre fonti).

Ciò richiederà il rafforzamento e la stabilizzazione di una specifica organizzazione che saprà fare leva sull'esistente mantenendo le caratteristiche ad hoc attuali, senza dannosi appesantimenti procedurali e di organico, ma con un ruolo progressivamente crescente nel sistema di governo dell'università.

Valori obiettivo degli indicatori di riferimento

Creare almeno dieci *spin-off* universitari ogni anno, nei prossimi due anni.

Aumentare le entrate derivanti da *venture capital* e *fund raising* per progetti di ricerca applicata, di trasferimento tecnologico e per l'avviamento di *spin-off* universitari.

Raddoppiare in quattro anni i fondi per la ricerca distribuiti tramite la Commissione Ricerca, attingendo anche a risorse private e incentivando le capacità di autofinanziamento.

6.11 Relazioni internazionali

Migliorare la governabilità delle relazioni internazionali intensificando le *partnership* con altri atenei stranieri e favorendo il reclutamento e lo scambio di docenti e ricercatori, dedicando attenzione anche ai paesi emergenti:

- ◆ realizzando iniziative di internazionalizzazione della didattica anche attraverso corsi interuniversitari;
- ◆ migliorando la preparazione linguistica del personale, l'insegnamento e la comunicazione nelle lingue più diffuse nel pianeta, a partire dalla lingua inglese;
- ◆ studiando forme contrattuali innovative per attrarre docenti e ricercatori stranieri di prestigio e alta visibilità.

Accorpa le azioni: R.1.3, D.3.1, R.6.1, D.9.1, S.7.1, D.3.2

Stato attuale dell'organizzazione, risorse dedicate, risultati acquisiti (con riferimento agli indicatori disponibili), carenze con riferimento al tema dell'azione

L'azione proposta mira sia a rafforzare la capacità dell'Ateneo di assicurare la *governance* delle relazioni internazionali sia ad accrescere la proiezione internazionale delle attività didattiche e di ricerca.

In questo ambito, il nuovo governo della Sapienza ha assunto una serie di iniziative sul piano organizzativo-funzionale, quali:

- ◆ la nomina del prof. Cagiano de Azevedo a delegato del Rettore per le relazioni internazionali;
- ◆ la Costituzione del Consiglio Universitario per le Relazioni Internazionali (in sostituzione della preesistente Commissione), che "opera con la Ripartizione IX - Relazioni Internazionali, nella promozione e nell'impulso di attività, programmi e iniziative a carattere internazionale, nonché nell'individuazione e valutazione delle linee strategiche nell'ambito del processo di internazionalizzazione da proporre agli organi di Governo" (DR 17 marzo 2005).

Le funzioni di indirizzo e programmazione del CURI trovano quindi supporto e attuazione nella Ripartizione IX Relazioni internazionali istituita nel 2004 (DD 31.12.2003), con un organico di 15 unità (solo metà delle quali è effettivamente coperto). In particolare la Ripartizione IX si occupa di:

- ◆ accordi bilaterali;
- ◆ partecipazione a iniziative e programmi dell'Unione Europea;
- ◆ cooperazione allo sviluppo.

Di particolare rilievo appare la costituzione dello Sportello Europeo della ricerca (SER) che svolge azione di informazione e promozione dei bandi presso i ricercatori, offre assistenza tecnico scientifica per la predisposizione di progetti di cooperazione con paesi terzi da finanziare con fondi comunitari (esclusi progetti di ricerca), anche attraverso il contatto con le istituzioni comunitarie e il monitoraggio del processo decisionale comunitario.

Inoltre si segnalano le iniziative volte a:

- ◆ decentrare a facoltà e dipartimenti, ed in prospettiva agli atenei federati, la gestione dei programmi di spesa relativi a scambi culturali, viaggi di istruzione e accordi bilaterali di collaborazione sulla base degli indirizzi e degli standard fissati centralmente, prevedendo la possibilità di ripartire diversamente, rispetto ai capitoli di provenienza, i fondi attribuiti;
- ◆ promuovere programmi didattici europei per il conseguimento ed il riconoscimento di titoli congiunti e plurivalenti.

Tabella 5. Risorse dedicate alle attività internazionali

Risorse di bilancio (000,00 EURO)	2003	2004	2005	2006	2007
Cap 817111					
Iniziativa scientifica e culturali d'ateneo e relazioni internazionali	551	112,2	688,2	400,7	500
Cap 101114					
Contributi e scambi culturali	1.007,2	1.062,5	1.221	848	1.000
Cap 2132					
Quote associative adesione org. e ass. int.	25	36,5	27	16,5	17,2

A fronte degli interventi di razionalizzazione del settore e di promozione dell'internazionalizzazione permangono le seguenti criticità:

- ◆ all'accresciuta capacità di informazione e promozione delle opportunità per realizzare accordi internazionali da parte della Ripartizione IX (sessioni informative a docenti e ricercatori, newsletter ecc) non corrisponde un'altrettanta capacità di raccogliere l'informazione di ritorno. È ancora in corso di completamento l'Anagrafe degli accordi internazionali, che oltre agli accordi di cooperazione definiti centralmente dall'ateneo raccolga anche le informazioni relative alle collaborazioni internazionali attivate dai docenti (è in corso una valutazione tecnica relativa alla possibilità di integrare in questa direzione la

“pagina docente” del Cineca). Tale situazione da un lato priva l’ateneo delle informazioni necessarie a definire le strategie di collaborazione internazionale, di conoscere le potenzialità presenti nella Sapienza da promuovere in ambito internazionale, di conoscere e valorizzare i risultati delle azioni volte a promuovere la proiezione internazionale della Sapienza;

- ◆ manca una compiuta strategia volta a creare le condizioni per l’internazionalizzazione del corpo docente e della popolazione studentesca, basata sia sulla attrattività dei programmi di ricerca e didattici, sia sulla presenza di adeguati servizi di accoglienza di docenti e studenti, sia sulla fruibilità linguistica;
- ◆ nonostante alcuni significativi sforzi permane la gestione centralizzata delle risorse da parte della commissione ricerca con vincolo di destinazione di alcune voci di spesa (*visiting* e convegni internazionali che non è possibile utilizzare fungibilmente), importanti per promuovere l’internazionalizzazione della ricerca.

Modalità e tempi di attuazione

Pertanto, in relazione alle criticità indicate, risulta necessario:

- ◆ rivedere i processi decisionali relativi al finanziamento della partecipazione ad accordi interuniversitari di cooperazione (bandi di ateneo per ricerca e *visiting*), al fine di pervenire ad una più efficace allocazione del potere decisionale tra i diversi livelli di governo (Ateneo e atenei federati), tra diverse commissioni coinvolte e distinzione tra funzioni di indirizzo e gestione, nonché ad un più efficiente utilizzo delle risorse disponibili.
- ◆ rafforzare la struttura dell’amministrazione con l’attribuzione dei posti previsti in organico al fine di assicurare l’assistenza tecnica alla progettazione, il monitoraggio e la rendicontazione relativa alla partecipazione a programmi di ricerca comunitari ed internazionali.
- ◆ strutturare adeguatamente il sistema informativo delle relazioni internazionali creando le condizioni per la sua costante alimentazione, a partire dal completamento dell’anagrafe degli accordi internazionali, così da disporre delle informazioni necessarie a definire e valutare le politiche e le strategie relative alla cooperazione internazionale.
- ◆ definire un’organica politica di ateneo per l’internazionalizzazione del corpo docente e della popolazione studentesca che tenga conto:
 - a) delle potenzialità di internazionalizzazione, presenti a livello di facoltà,
 - b) della domanda potenziale di didattica proveniente da studenti stranieri,
 - c) della possibile diversificazione delle modalità di finanziamento in ragione delle opportunità presenti (borse di studio) nonché della possibilità di differenziazione, anche elevandolo, il livello delle tasse universitarie, per gli studenti stranieri
 - d) delle opzioni linguistiche più idonee (lingua italiana, verso lingua inglese, verso altra lingua) in ragione delle materie di insegnamento;

- ◆ strutturare comunque corsi di laurea specialistica in lingua inglese, nell'ambito del consolidamento dei percorsi di eccellenza avviati in via sperimentale, sfruttando le nuove opportunità offerte dalla dimensione degli atenei federati, per attrarre i migliori studenti italiani e stranieri (si veda anche macroazione 12);
- ◆ strutturazione delle condizioni di accoglienza di docenti e studenti, comprensive delle disponibilità di alloggio e di altri servizi di accoglienza, da parte di personale con le necessarie conoscenze linguistiche, capacità di dialogo interculturale, nonché con l'offerta di corsi di lingua italiana per gli studenti stranieri per i corsi di laurea nei quali sia preferibile l'insegnamento in lingua italiana (*summer school*);
- ◆ valutare ai fini della strutturazione delle attività relative ai servizi per l'internazionalizzazione la convenienza delle diverse opzioni organizzativo gestionali, tra le quali la creazione di un centro servizi e l'esternalizzazione di una parte di esse.
- ◆ rafforzare la comunicazione istituzionale in lingua inglese (sito web).

Valori obiettivo degli indicatori di riferimento

Attivare corsi di laurea in lingua inglese in misura non inferiore al 10% del totale dei corsi di laurea specialistica a partire dal 2009.

6.12 Attrarre i migliori

Sviluppare politiche appropriate per attrarre i migliori docenti, ricercatori, studenti

Fa riferimento all'azione: G.7.1

Stato attuale dell'organizzazione, risorse dedicate, risultati acquisiti (con riferimento agli indicatori disponibili), carenze con riferimento al tema dell'azione

L'azione si riferisce alle politiche ed agli interventi, volti ad accrescere la capacità della Sapienza di attrarre i migliori studenti, ricercatori e docenti. Le iniziative in questo ambito sembrano trovare come sede di elaborazione, in particolare l'attività della Commissione per l'innovazione didattica, presieduta dal prof. Matteucci e della Commissione per l'innovazione scientifica e tecnologica, presieduta dal prof. Piva (istituite ai sensi dell'art. 5 del DR 11.2.05) e del cosiddetto "Gruppo Eccellenza" presieduto dal prof. Matthiae.

Gli indirizzi emersi e gli interventi sinora decisi puntano a far leva sulla capacità di attrazione costituita dagli elementi positivi legati alle dimensioni dell'Ateneo (un corpo docente ampio, con attività di ricerca scientifica anche di frontiera in molti campi, in grado di alimentare un'offerta formativa ampia, strettamente legata all'attività di ricerca, differenziata e interdisciplinare, soprattutto da utilizzare nei corsi di secondo livello per lo sviluppo di competenze superiori). Tali elementi verrebbero valorizzati:

- ◆ modificando il focus delle politiche di orientamento;
- ◆ strutturando percorsi di eccellenza nei corsi di studio;
- ◆ favorendo la presenza di ricercatori e professori stranieri.

Percorsi di eccellenza nei corsi di studio

Il Senato Accademico ha deliberato nella seduta dell'11 luglio 2006, l'avvio in via sperimentale (a.a. 2007/08) del "Percorso di eccellenza dei Corsi di studio integrativo dei Corsi di laurea triennale e di laurea magistrale" - proposto dalla Commissione per l'innovazione didattica (e sviluppato insieme alla Commissione per l'innovazione scientifica e tecnologica) - approvandone il relativo regolamento.

Secondo lo schema approvato, il percorso di eccellenza è un canale formativo aggiuntivo, inserito in un regolare corso di studio e può generare CFU aggiuntivi rispetto al normale *curriculum*. L'obiettivo principale è quello di stimolare gli studenti ad approfondire ed a collegare gli argomenti trattati nei corsi ordinari. Al termine del percorso gli studenti riceveranno un certificato supplementare al diploma di laurea che attesterà le caratteristiche del percorso seguito ed un premio pari all'importo delle tasse versate nell'ultimo anno di corso. L'istituzione di percorsi di eccellenza dovrà essere deliberata dal Senato Accademico, su proposta del Consiglio di corso di studio o di area didattica approvata dalla facoltà.

La scelta dell'avvio sperimentale del percorso di eccellenza, nasce dalla necessità di lasciare alle singole facoltà la verifica della concreta fattibilità. Da un lato, non tutte le facoltà sarebbero nella condizione di sviluppare un percorso aggiuntivo. Dall'altro sarà necessario verificare sul campo la adeguatezza dei requisiti previsti per l'accesso e la permanenza nel percorso di eccellenza. Le facoltà dovranno relazionare sugli esiti della sperimentazione anche ai fini di una successiva messa a punto dei percorsi di eccellenza.

Il percorso di eccellenza della Sapienza, a differenza delle iniziative analoghe di altre università, non è un percorso separato, ma integrato nel normale corso di studi. Esso mira, per esplicita vocazione, a far emergere dal proprio grande bacino di studenti i talenti (gli studenti con più alto potenziale e desiderosi di lavorare di più) e a coltivarli nel corso degli studi. Pertanto, esso non sembra puntare precipuamente ad attrarre i migliori talenti, sottraendoli ai propri competitori, puntando a soddisfare la domanda di "alta formazione".

Modalità e tempi di attuazione

L'Ateneo deve puntare più decisamente ad attrarre i migliori studenti ed i migliori ricercatori e docenti.

Una più efficace politica di attrazione dei migliori talenti, sia nei corsi di primo livello (alla Sapienza si iscrivono mediamente gli studenti con il voto di maturità più basso), soprattutto nei corsi di secondo livello, potrà essere messa a fuoco a valle della sperimentazione dei percorsi di eccellenza appena introdotti.

A questo scopo sembra necessario che l'Ateneo (Commissione Innovazione Didattica / Gruppo Eccellenza o task force dedicata) si predisponga a:

- ◆ assistere la sperimentazione per fare in modo che le facoltà la avviino a partire da un'approfondita analisi delle loro condizioni e da una chiara definizione degli obiettivi da perseguire, svolgendo altresì un monitoraggio attivo della sperimentazione;

- ◆ finalizzare la fase sperimentale ad impostare, anche sulla base dei risultati conseguiti, una politica più mirata, secondo i seguenti indirizzi:
 - puntare a percorsi di eccellenza collegati alla laurea specialistica, nei quali attrarre studenti provenienti da corsi di primo livello di altre università anche straniere;
 - accrescere la selettività dei programmi (meno *supply-driven*) in relazione obiettivi da perseguire;
 - rafforzare la selettività delle condizioni di accesso (valutazione delle candidature, possesso *skill* linguistico in caso di percorso internazionalizzato);
 - superare i confini della singola facoltà anche per creare economie di scala e di diversificazione tra le facoltà doppie o al livello degli atenei federati;
- ◆ impostare e promuovere una campagna di *fund raising*, sostenere con adeguate risorse questa innovazione, anche al fine di attribuire borse di studio agli studenti ammessi che coprano le spese di iscrizione (e di soggiorno per gli studenti fuori sede), senza sottrarre risorse ai regolari corsi di studio.

Inoltre, l'internazionalizzazione del corpo docente, attraverso la presenza di qualificati docenti e ricercatori stranieri è fattore di attrazione dei talenti e al tempo stesso indicatore della capacità di attrarre. La politica di ospitalità di professori e ricercatori stranieri (finanziamenti per *visiting*) per periodi adeguati incontra alla Sapienza seri limiti di risorse e di modalità / procedure di gestione. I fondi, gestiti centralmente (Commissione ricerca), sono distribuiti *across the board*, con vincolo di destinazione; in assenza di servizi di foresteria per *visiting*, non sono sufficienti a coprire i costi di soggiorno per periodi congrui.

La Sapienza dovrebbe rivedere la propria politica di attrazione e accoglienza dei *visiting* per allinearla non solo agli standard internazionali, ma al livello delle proprie capacità di ricerca e della qualità della propria *faculty* in molte aree disciplinari. Sono tre le direzioni lungo le quali muoversi:

- ◆ modificare la modalità di gestione delle risorse destinate all'ospitalità dei *visiting*;
- ◆ programmare all'interno della propria politica edilizia, volta al potenziamento dell'offerta di alloggi agli studenti, la creazione di una foresteria di ateneo, la cui realizzazione è in procinto di essere avviata (alternativamente e comunque transitoriamente rafforzare la politica di accordi con istituzioni presenti sul territorio per l'utilizzo delle proprie strutture di accoglienza sull'es. della Casa dell'Aviatore);
- ◆ migliorare la capacità di accoglienza di docenti stranieri attraverso investimenti nella formazione linguistica e nella capacità di mediazione culturale del personale.

Valori obiettivo degli indicatori di riferimento

Entro il 2012 il 10% degli studenti iscritti alle lauree specialistiche dovrà provenire dall'estero.

Entro il 2010 il 5% del personale docente e ricercatore dovrà provenire dall'estero.

6.13 Comunicazione e marketing

Potenziare e creare capacità e funzioni di comunicazione e marketing anche creando nuove unità operative e di servizio (ad esempio per il supporto di incontri, convegni e conferenze) e promuovendo iniziative di discussione pubblica di alto livello sulle grandi questioni nazionali (ad esempio bioetica).

Accorpa le azioni: R.1.1, R.5.3, R.7.2, S.8.2

Stato attuale dell'organizzazione, risorse dedicate, risultati acquisiti (con riferimento agli indicatori disponibili), carenze con riferimento al tema dell'azione

La macroazione mira a:

- ◆ rafforzare la capacità di comunicazione e marketing strategico dell'ateneo, come strumento in grado di favorire l'attuazione della strategia di cambiamento e sviluppo della Sapienza, delineata dal nuovo governo dell'Ateneo e che vede nel Piano strategico la sua sintesi strategica e programmatica;
- ◆ rafforzare il contributo scientifico della Sapienza alle grandi questioni nazionali (bioetica, sicurezza energetica, cambiamento climatico, ecc), valorizzando la forte capacità di ricerca esistente, e promuovendo la *leadership* dell'ateneo nel dibattito scientifico a livello nazionale ed internazionale.

In quest'ambito il nuovo governo della Sapienza ha assunto una serie di decisioni rilevanti che denotano la consapevolezza dell'importanza che l'uso strategico della comunicazione e del marketing assumono per il governo ed il cambiamento / lo sviluppo dell'ateneo:

- ◆ Conferimento della delega alla Comunicazione al prof. Mario Morcellini (D.R. 11.02.05) e delle delega al Merchandising al prof. Antonio Paris:
- ◆ Individuazione nell'ambito della Segreteria generale del Rettore dell'area della "Comunicazione e informazione istituzionale" sottoposta alla funzione di indirizzo, impulso, controllo e raccordo tecnico operativo del Delegato alla Comunicazione e contestuale rafforzamento dell'ufficio stampa e comunicazione. Nell'area sono inserite strutture e funzioni in parte preesistenti, in parte nuove, in parte collocate al di fuori della struttura di staff del Rettore (URP).
- ◆ Definizione e presentazione al Rettore di una "Proposta di piano regolatore della comunicazione come risorsa di governo e condivisione" da parte del delegato alla Comunicazione nei primi mesi del 2005 (il documento non è però stato sottoposto all'approvazione degli organi di governo della Sapienza), che indica la strategia di comunicazione interna ed esterna, gli interventi volti a superare la frammentazione delle strutture individua interventi e strumenti da attivare (Tv, Radio, Web, Periodico d'ateneo, Eventi)
- ◆ Definizione e presentazione al Rettore del progetto di "Merchandising – La Sapienza Trademark" (alla fine del 2005; il progetto è stato "condiviso con la rappresentanza degli studenti in CdA e SA"), che propone un'innovativa ed articolata strategia di "merchandising" della Sapienza, finalizzata a rafforzare l'identità dell'ateneo,

promuovere i giovani designer della Sapienza e procurare nuove entrate derivanti dalla commercializzazione dei prodotti del *merchandising*²⁴.

Nel complesso si è assistito ad un crescente dinamismo nelle attività di comunicazione e promozione dell'ateneo. In particolare si segnalano:

- ◆ L'avvio dell'intervento volto a definire il nuovo sistema di identità dell'ateneo, per far coincidere la missione, i valori, la visione con la rappresentazione esterna della Sapienza e per rafforzarne gli attributi distintivi. L'intervento oltre ad essere un efficace strumento di rafforzamento della riconoscibilità dell'immagine dell'Ateneo è anche potente strumento di superamento della frammentazione dell'identità: l'analisi delle preesistenze effettuata nel corso della progettazione dell'intervento ha fatto emergere l'esistenza di ben oltre 11 marchi di ateneo in uso (marchi di facoltà, centri, dipartimenti, consorzi, aziende ospedaliere) privi di qualunque coordinamento con il marchio dell'ateneo e persino due siti web di ateneo (oltre ai 940 siti web afferenti all'Ateneo). Sotto questo profilo l'intervento sembra particolarmente idoneo a compensare le difficoltà che la dispersione logistica comporta in termini di senso di appartenenza ed identità e ad accompagnare il processo di decentramento in corso per la costituzione degli atenei federati, processo volto in definitiva a rafforzare il "sistema Sapienza". Inoltre, tale intervento mira ad eliminare la frammentazione della massa critica complessiva nella percezione esterna, determinando una maggiore efficienza nell'uso degli strumenti della comunicazione visiva. La completa implementazione dell'intervento, iniziata nel novembre 2006, richiederà 3 anni e investimenti di circa 30.000 euro l'anno.
- ◆ L'avvio dei nuovi media per la comunicazione interna rivolta alla comunità degli studenti, realizzata dagli studenti (Gruppo Sapienza.com). In particolare il giornale dell'ateneo MenabòSapienza, che nell'ultimo anno accademico ha mantenuto una periodicità bimestrale e la strutturazione della radio della Sapienza, in procinto di essere lanciata *on air*.
- ◆ Gli eventi culturali ed artistici rivolti al pubblico universitario e romano quali l'Equinozio dei saperi, Sapienza Cinema ed Estate alla Sapienza (al cui interno si è svolto il festival Sapienza in musica), vanno ormai consolidando la Sapienza come soggetto culturale a 360 gradi.
- ◆ La progettazione e l'avvio del progetto di "*Merchandising – La Sapienza Trademark*", per promuovere l'attività di invenzione, produzione e distribuzione di oggetti che – per design e uso della tecnologia - interpretino il ruolo dell'Università Sapienza, quale snodo tra tradizione e innovazione con la presentazione di una delle sue linee di sviluppo (*On demand collection*), in occasione dell'inaugurazione dell'anno accademico 2006/07.

²⁴ Il progetto di *merchandising* della Sapienza, "è totalmente innovativo rispetto al tradizionale concetto di *merchandising* e nasce dall'analisi dello "stile di vita" dello studente della Sapienza. Lo studente, infatti, appartiene alla comunità universitaria con la quale condivide un codice di identità e di appartenenza, ma, chi è iscritto alla Sapienza, oltre alla vita di facoltà svolge le sue attività e la sua vita quotidiana, all'interno del contesto urbano (urban student lifestyle)" (Relazione al Rettore del Delegato al Merchandising prof. Antonio Paris, dicembre 2005).

- ◆ La presenza di una propria Casa Editrice - Università "La Sapienza" - entrata in attività effettiva nel 2000, dopo essere stata istituita a metà anni '90; le sue pubblicazioni sono selezionate da un Comitato Scientifico, è iscritta nel Registro degli Operatori della Comunicazione (ROC) dal 2004, è regolarmente dotata di codice ISBN, è iscritta all'Associazione Italiana Editori e al Forum Europeo degli Editori. Propone un Catalogo composto da circa 80 titoli, che include Collane, Riviste e Quaderni. La distribuzione e promozione sono a livello nazionale e internazionale e la vendita diretta è effettuata tramite *web*. Ha accordi commerciali con ZETEMA (polo museale di Roma) e con CIVITA (polo museale nazionale).

Nonostante questi indubitabili progressi, permangono alcune significative criticità:

- ◆ Assenza di una strategia di marketing che aiuti la Sapienza a trovare una posizione soddisfacente in un mercato divenuto più competitivo.
- ◆ Assenza di un'effettiva strutturazione delle funzioni di pianificazione, coordinamento ed integrazione dei diversi interventi di comunicazione e promozione, coerenti con la strategia di marketing. L'area della "Comunicazione e informazione istituzionale", creata all'interno della Segreteria generale, oltre a non comprendere tutte le strutture che svolgono attività di comunicazione e promozione (ne resta escluso il settore Eventi celebrativi e culturali /Ufficio cerimoniale) non è presidiata da un'unica responsabilità operativa (manca un responsabile delle relazioni esterne, la struttura di coordinamento prevista dalla proposta Morcellini non è mai decollata). D'altra parte non esiste neanche un piano di comunicazione integrata dell'Ateneo, ai sensi della legge 150 del 2002. In questa situazione, l'unica funzione di integrazione delle diverse iniziative è svolta di fatto dall'Ufficio Stampa e comunicazione, anche grazie alla forte legittimazione derivante dalla implementazione dell'intervento sull'identità visiva.
- ◆ Assenza di trasparenza nella dotazione di risorse complessivamente destinate dall'ateneo alle attività di comunicazione interna ed esterna. Gli stanziamenti utilizzati per le diverse attività afferiscono a più capitoli aventi destinazioni diverse (ad es. le spese per sito web e service rassegna stampa, gravano sul capitolo informatica), con l'unica eccezione del capitolo per le spese di pubblicità (le cui risorse sono state destinate quasi integralmente all'intervento sull'identità visiva, a partire dall'esercizio 2006).
- ◆ Difficoltà di decollo della parte più innovativa del progetto "Merchandising – La Sapienza Trademark", (catalogo *Urban Student Tools collection* e catalogo *Big's collection*) in pendenza della decisione circa il modello di gestione. L'uscita del primo dei due cataloghi, pianificata in occasione di "porte aperte alla Sapienza" e delle immatricolazioni a.a. 2006/07, non è ancora avvenuta.

Modalità e tempi di attuazione

In questo quadro appare necessario:

- ◆ Strutturare una funzione di "Marketing e comunicazione" in grado di definire una strategia di marketing dell'ateneo che individui il proprio target di mercato e veda nella comunicazione uno degli elementi principali del marketing mix.

- ◆ Proseguire e completare l'intervento di razionalizzazione organizzativa volto a rafforzare la capacità di pianificazione, coordinamento e valutazione del complesso degli interventi, affidandone la responsabilità operativa ad apposita struttura. (Settore Marketing e comunicazione da collocare nell'amministrazione ancorché funzionalmente dipendente dal Rettore o dal Delegato). Tale condizione consentirebbe anche di sfruttare meglio le potenzialità offerte dal coinvolgimento attivo, sia in sede progettuale, sia in sede realizzativa della facoltà di Scienze della comunicazione e del dipartimento ITACA, finalizzandole alla realizzazione della strategia di ateneo.
- ◆ Rientra in questo progetto di razionalizzazione organizzativa del settore comunicazione il rafforzamento della Casa Editrice "La Sapienza" al fine:
 - di agevolare la produzione intellettuale del corpo docente dell'Università attraverso un riferimento interno qualificato in grado di provvedere alla stampa, all'edizione, alla promozione, alla distribuzione e, in parte, alla vendita diretta delle opere;
 - di contribuire a diffondere la conoscenza ed il prestigio della Sapienza, con una university press;
 - di garantire il contenimento del prezzo finale dei volumi prodotti per l'attività di ricerca e, soprattutto, per la didattica, con l'obiettivo di diventare nel medio periodo anche una fonte di autofinanziamento;
 - di rafforzare gli accordi commerciali con le società operanti nei poli museali.
- ◆ Inoltre vi è la necessità che gli interventi di comunicazione confluiscono in un organico piano di comunicazione dell'ateneo, coerente con la strategia di marketing, dotato di budget complessivo e nel quale siano identificate le risorse umane e finanziarie destinate alla realizzazione delle diverse iniziative, nonché le iniziative da finanziarsi attraverso il ricorso a sponsorizzazioni. Ciò dovrebbe consentire di stabilire le priorità di intervento e conseguentemente pervenire ad una pianificazione dei singoli interventi più affidabile sul piano del rispetto dei tempi.

In questo contesto, potrà trovare adeguata risposta la necessità di strutturare le diverse attività di promozione e organizzazione di eventi. Da un lato, quelli culturali, progettati con il decisivo contributo della facoltà di Scienze della comunicazione, attraverso "la Sapienza.com", precipuamente rivolti alla comunità degli studenti e alla città. Dall'altro lato, quelli volti ad affermare la leadership della Sapienza nel dibattito scientifico nazionale e internazionale. Questa ultima attività, in particolare, richiederebbe un significativo sforzo organizzativo e di risorse che per essere pienamente produttivo e presupporrebbe una maggiore maturità comunicativa alla quale la Sapienza sta arrivando anche attraverso l'implementazione dell'intervento sull'identità visiva.

Valori obiettivo degli indicatori di riferimento

Dare attuazione alla nuova funzione "Marketing e Comunicazione" entro il 2008.

6.14 Rapporti con istituzioni, imprese e lavoro

Stabilire rapporti organici e strutturati con le istituzioni pubbliche, gli organi di rappresentanza e governo del sistema delle imprese e del lavoro con il fine di:

- ◆ affermare il ruolo dell'università nello sviluppo economico-sociale;
- ◆ creare spazi di partecipazione e di condivisione di responsabilità per i portatori di interessi anche su scelte di carattere strategico;
- ◆ costruire un quadro organico di interventi funzionali alle esigenze di *placement*;
- ◆ rivalutare le lauree triennali anche d'intesa con il mondo del lavoro;
- ◆ aumentare le opportunità di stage (anche retribuiti).

Accorpa le azioni: R.5.1, G.5.1, S.3.1, D.6.3, S.4.1, G.6.1

Stato attuale dell'organizzazione, risorse dedicate, risultati acquisiti (con riferimento agli indicatori disponibili), carenze con riferimento al tema dell'azione

Il problema dei rapporti esterni con le istituzioni e il mondo del lavoro è toccato da altre macroazioni: Innovazione tecnologica, Comunicazione e marketing, Azioni sui centri decisionali, Relazioni internazionali e Attrarre i migliori, alle quali si rimanda per una più compiuta analisi del tema. Si tratta, infatti, di una delle questioni centrali per il futuro dell'università che deve proiettarsi sempre di più all'esterno per contribuire allo sviluppo della società e dell'economia e, come ricaduta di ciò, per aumentare la disponibilità di risorse per il funzionamento e gli investimenti.

Qui si affronta la questione dello sviluppo ulteriore e della istituzionalizzazione della nutrita serie di rapporti che il vertice dell'università, ma anche gli organi decentrati e i singoli componenti del corpo accademico e dell'amministrazione, intrattengono con le istituzioni e il mondo del lavoro.

Il ruolo dell'università nello sviluppo è riconosciuto dall'opinione pubblica e dalle istituzioni rappresentative della società politica e della società civile. Tuttavia non mancano critiche verso un sistema che si è chiuso troppo su se stesso, che gode di troppi privilegi, che dispone di tecnostutture e di supporti poco efficienti, che non usa in modo ottimale le risorse di cui dispone, che produce laureati che hanno difficoltà ad inserirsi nel mondo del lavoro in modo immediatamente produttivo. È evidente che queste critiche, almeno in parte, sono giustificate e che gli aspetti che le provocano vanno corretti, ma occorre anche saper contrastare questi orientamenti affermando in modo persuasivo il ruolo vitale dell'Università per la crescita sostenibile. L'affermazione del ruolo positivo dell'Università è oggi affidata principalmente al Rettore e agli organi di governo, ma anche ai comportamenti dei singoli, alla numerose iniziative culturali e di comunicazione che vengono intraprese, alle risposte formali, troppo spesso difensive, che si danno alle critiche emergenti quando si fanno acute e assumono veste pubblica. Esse tuttavia non sembrano avere la capacità di invertire la tendenza.

Gli spazi di partecipazione formale dei portatori di interessi sono limitati al ruolo dei rappresentanti del corpo accademico, del personale tecnico-amministrativo e degli studenti negli organi di governo dell'Università. Vi sono naturalmente numerose occasioni di incontro informale, ma non esiste attualmente un ambito istituzionale nel quale gli interessi più vasti della società possano essere rappresentati.

Per quanto riguarda la gestione delle esigenze di *placement* presso aziende per attività lavorative e per stage si è dimostrata efficace l'iniziativa "Borsa Lavoro Università Sapienza – www.blus.uniroma1.it" che sta incontrando il favore dei giovani. Oggi raccoglie circa 1.500 *curricula* in massima parte provenienti dall'Università Sapienza e da circa 30 aziende anche di grande dimensione, ed ha, come partner istituzionali, la Regione Lazio, la Provincia di Roma, il Comune di Roma e l'Agenzia Laziodisu. Accanto al sito web che costituisce lo "spazio di mercato" delle opportunità esistono un Ufficio *Placement* d'Ateneo che gestisce le transazioni di maggiore complessità (convenzioni, ecc.) e i Servizi di Orientamento e Tutoraggio (S.Or.T.) che operano presso le Facoltà. Lo strumento svolge anche un ruolo di coordinamento delle iniziative, anche se allo stato attuale si trova ancora nella fase di avviamento. Il recente ingresso dell'Università nel consorzio AlmaLaurea offre una ulteriore possibilità di sviluppo delle politiche di *placement*.

La rivalutazione delle lauree triennali è compresa nel programma di attività che riguarda tutti gli atenei italiani. Allo stato attuale sono attive Conferenze nazionali di macroarea che si occupano dei nuovi ordinamenti didattici e che stanno producendo proposte operative di intervento sui programmi didattici. Le Conferenze si pongono anche il problema dei rapporti con il mondo del lavoro, ma ancora non sono state avviate iniziative significative che vadano nella direzione di istituzionalizzare i rapporti con questa parte della società civile.

Modalità e tempi di attuazione

Il difficile compito di influire sugli orientamenti dell'opinione pubblica e di rendere più produttivo il rapporto con le istituzioni può essere rafforzato nel futuro anche con misure di carattere organizzativo che possano contribuire a sostenere, coordinare e istituzionalizzare l'azione che già oggi viene intrapresa su molteplici fronti. Ciò può essere fatto sfruttando la flessibilità dell'organizzazione ad hoc e integrando l'azione del Rettore e dei suoi delegati con specifiche Unità Organizzative:

- ◆ creando una sorta di "Ministero degli esteri" dell'università con personalità accademiche rappresentative e di alta visibilità politica e culturale con adeguato corredo di "ambasciatori" per le principali istituzioni con le quali si intrattengono rapporti.
- ◆ creando una funzione autorevole di "Gestione delle Relazioni Esterne" di supporto all'azione del vertice dell'università, assegnandogli un ruolo autonomo e proattivo nella gestione dei rapporti con la società e le istituzioni e non soltanto di contatto e di servizio.
- ◆ creando un'Unità Organizzativa che si occupi istituzionalmente di rapporti con il mondo delle imprese e del lavoro e con le loro associazioni rappresentative (Confederazioni degli industriali, del commercio, degli artigiani, delle cooperative e delle maggiori organizzazioni sindacali dei lavoratori) con il fine di coordinare e fare da supporto alle molteplici iniziative che vengono intraprese da facoltà, dipartimenti o da singoli ricercatori e docenti, censendo e monitorando gli accordi in essere e svolgendo anche la funzione di supporto tecnico e legale alla stesura di accordi, convenzioni, patti di ogni genere.

La creazione di spazi di partecipazione per i portatori di interessi che operano nella società e nelle istituzioni è in parte condizionata dagli sviluppi del sistema di *governance*, ma può essere affidata, nella transizione, anche a nuovi organismi collegiali di reciproca consultazione e concertazione che possono essere attivati ad alto livello. Occorre che l'impresa e il lavoro entrino sempre di più nel governo dell'università non certo per condizionarne l'autonomia ma per facilitare la comprensione reciproca, favorire iniziative congiunte e ogni progetto di cambiamento orientandolo nella direzione di una progressiva maggiore integrazione tra sistemi oggi poco comunicanti. Analogamente, l'università dovrebbe sollecitare la partecipazione di propri rappresentanti negli organismi di consultazione o di rappresentanza delle maggiori associazioni imprenditoriali e dei lavoratori. Questo complesso di iniziative deve garantire anche il necessario supporto a quanti nell'università sono impegnati nella riforma degli ordinamenti didattici. Infine, sul rafforzamento delle iniziative di *placement*, va sostenuta e potenziata la Borsa lavoro in linea di cui si dovrà curare il monitoraggio al fine di accrescerne progressivamente l'utilità. Inoltre va valorizzata la partecipazione al consorzio AlmaLaurea.

Valori obiettivo degli indicatori di riferimento

La Borsa lavoro dell'Università Sapienza deve raggiungere un obiettivo di 30.000 *curricula* in linea entro il 2007.

Entro il 2008 va creata e resa operativa la funzione "Gestione delle Relazioni Esterne".

Allegati

Allegato A: Partecipanti agli incontri di approfondimento
delle macroazioni strategiche

Anna Maria	Aglianò	Rappresentante della Macroarea 5
Alfredo	Antonaci	Rappresentante della Macroarea 6
Roberto	Antonelli	Preside Scienze Umanistiche
Luciano	Benadusi	Preside Sociologia
Alessandra	Bomben	Ufficio stampa, in rappresentanza di Alessandra Barberis
Tullio	Bucciarelli	Preside Ingegneria
Raimondo	Cagiano de Azevedo	Delegato del Rettore per le Relazioni Internazionali
Antonella	Cammisa	Amministrazione - Area Relazioni Internazionali
Fabrizio	De Angelis	Amministrazione
Rosa Concetta	Farinato	Rappresentante dei professori di ruolo della II fascia
Marta	Fattori	Preside della Facoltà di Filosofia;
Enrico	Fiori	Rappresentante della Macroarea 6
Luigi	Frati	Prorettore Vicario/Preside della Facoltà di Medicina
Raffaele	Gentile	Rappresentante dei ricercatori universitari
Fulco	Lanchester	Preside Scienze Politiche
Roberto	Ligia	Rappresentante del personale tecnico amministrativo
Federico	Masini	Preside della facoltà di Studi Orientali
Ruggero	Matteucci	Delegato del Rettore per la Didattica
Sandro	Mauceri	Rappresentante del personale tecnico amministrativo
Antonio	Mussino	Rappresentante dei professori di ruolo della II fascia
Elvidio Lupia N.	Palmieri	Rappresentante della Macroarea 1
Simona	Pergolesi	Rappresentante della Macroarea 4
Rosanna	Pettinelli	Rappresentante della Macroarea 3
Renzo	Piva	Commissione per l'innovazione della ricerca e delle tecnologie;
Stefano	Puglisi Allegra	Preside della Facoltà di Psicologia
Simona	Ranalli	Amministrazione
Paolo	Ricciardi	Rappresentante del Nucleo di Valutazione di Ateneo.
Marcello	Scalzo	Rappresentante della Macroarea 1
Lucia	Scarpitti	Nucleo di Valutazione di Ateneo
Ivano	Simeoni	Rappresentante del personale tecnico amministrativo
Benedetto	Todaro	Preside della facoltà di Architettura "Valle Giulia"
Domenico	Tosato	Nucleo di Valutazione di Ateneo
Guido	Valesini	Rappresentante della Macroarea 6;
Fabrizio	Vestroni	Rappresentante dei professori di ruolo della I fascia
Cristiano	Violani	Nucleo di Valutazione di Ateneo
Luciano	Zani	Rappresentante della Macroarea 3
Vincenzo	Ziparo	Preside della II Facoltà di Medicina e Chirurgia

Allegato B: Scala temporale
delle attività del piano strategico

Macroazioni/Attività	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1. Governance						
1.1 Avvio atenei federati						
1.2 Monitoraggio attuazione						
1.3 Riassetto Amministrazione centrale con atenei						
1.4 Riassetto organi collegiali centrali						
1.5 Ridefinizione del rapporto facoltà/dipartimenti						
2. Gestione imprenditoriale e manageriale						
2.1 Studio organizzativo (organizzazione, procedimenti e ruoli)						
2.2 Riorganizzazione						
2.3 Monitoraggio del processo di riorganizzazione						
2.4 Potenziamento organismi e processi di valutazione						
3. Gestione economica e finanziaria						
3.1 Programma di contenimento dei costi						
3.2 Attuazione delle misure di contenimento						
3.3 Definizione e avviamento nuovo sistema tasse e contributi						
3.4 Piano di autofinanziamento						
3.5 Attuazione del piano di autofinanziamento						
4. Attuazione e riqualificazione degli spazi operativi						
4.1 Progettazione di dettaglio						
4.2 Attuazione del PAG						
5. Strutture di accoglienza per studenti						
5.1 Partecipazione al bando 338/00						
5.2 Piano di interventi e riassetto specifico						
5.3 Attuazione iniziative pianificate						
6. Innovazione tecnologica						
6.1 Completamento sviluppi in corso						
6.2 Riassetto organizzativo SATIS e CITICoRD						
6.4 Nuovo assetto "stazione appaltante"						
6.5 Studio e avvio integrazione sistema informativo						

Allegato B (segue)

Macroazioni/Attività	2007	2008	2009	2010	2011	2012
7. Riequilibrio docenti/studenti						
7.1 Indagine sull'innovazione didattica						
7.2 Coordinamento servizi di orientamento						
7.3 Approvazione e attuazione proposte Commissione riequilibrio						
8. Offerta didattica						
8.1 Studio e regolamentazione corsi interfacoltà e tutor						
8.2 Completamento e monitoraggio della riprogettazione corsi						
9. Ricerca						
9.1 Riorganizzazione centrale e periferica supporti alla ricerca						
9.2 Completamento anagrafe ricerca e sviluppo autovalutazione						
10. Proprietà intellettuale						
10.1 Sviluppo iniziative Commissione innovazione tecnologica						
10.2 Sviluppo e monitoraggio autofinanziamento della ricerca						
11. Relazioni internazionali						
11.1 Definire politica di intervento e processo decisionale						
11.2 Attuare strutture organizzative e sistemi di supporto						
12. Attrarre i migliori						
12.1 Completare sperimentazione percorsi di eccellenza						
12.2 Ridefinire politiche e regole						
12.3 Organizzare l'accoglienza dei visiting						
13. Comunicazione e marketing						
13.1 Strutturare una funzione specifica						
13.2 Definire e attuare piano di comunicazione						
14. Rapporto con imprese e istituzioni						
14.1 Ridefinire rappresentanza e sistema delle relazioni esterne						
14.2 Sviluppare programma di placement						

Allegato C - Gli indicatori per la valutazione

Di seguito sono riportati alcuni indicatori utili per la valutazione delle macroazioni strategiche, ordinati secondo la priorità dell'azione a cui si riferiscono. Essi includono anche una prima versione degli indicatori proposti dal MiUR per la programmazione triennale.

Sulla base degli indicatori proposti si potrà definire un algoritmo in grado di fornire valutazioni sintetiche.

Governance

G.3.1 Migliore definizione dei compiti tra Senato accademico e Consiglio di Amministrazione con superamento delle pratiche consociative e di cogestione
Priorità: 4.3
Indicatori proposti - Valutazione critica, mediante interviste in profondità, della definizione dei compiti tra Senato accademico e Consiglio di Amministrazione
G.4.1 Decentramento delle decisioni
Priorità: 4.1
Indicatori proposti - Valutazione critica, mediante interviste in profondità, degli eventuali risultati raggiunti a seguito delle azioni intraprese
G.3.2 Creare organismi esecutivi più leggeri e molto responsabilizzati sulle scelte
Priorità: 4.2
Indicatori proposti - N° componenti organismi esecutivi - Analisi dei livelli di responsabilità - Valutazione critica, mediante interviste in profondità, degli eventuali risultati raggiunti a seguito delle azioni intraprese
G.8.1 Completare e migliorare la gestione delle strutture periferiche
Priorità: 5.1
Indicatori proposti - Costo annuale di gestione delle strutture periferiche - Valutazione dell'efficacia della gestione
Obiettivo: Rendere pienamente operativi gli atenei federati a partire dal 1 gennaio 2008
Indicatore: Stato di avanzamento del processo di avvio degli atenei federati
Obiettivo: Ridefinire l'assetto dell'amministrazione centrale (Organi di governo e direzione amministrativa) entro il 2009
Indicatore: Stato di avanzamento del riassetto dell'amministrazione centrale

Gestione imprenditoriale e manageriale del funzionamento

G.2.1 Gestione imprenditoriale e manageriale efficiente ed efficace e migliore definizione delle responsabilità tra vertice accademico, vertice amministrativo e strutture dirigenziali

Priorità: 5.4

Indicatori proposti

- Grado di raggiungimento degli obiettivi da parte della dirigenza universitaria
- Valutazione critica, mediante interviste in profondità, della situazione delle responsabilità tra vertice accademico, vertice amministrativo e strutture dirigenziali

G.2.4 Migliorare la capacità di pianificazione strategica e operativa

Priorità: 5.1

Indicatori proposti

- Grado di partecipazione della comunità accademica e dell'amministrazione universitaria alla stesura del piano strategico (n° dirigenti direttamente coinvolti sul totale dirigenti)

G.3.3 Migliorare la rendicontazione e la responsabilizzazione economica (*accountability*) dei diversi soggetti

Priorità: 4.1

Indicatori proposti

- Livelli attuali di rendicontazione e di responsabilizzazione economica, da misurare mediante interviste in profondità, con individuazione delle aree di miglioramento

G.9.1 Avviare un processo di riorganizzazione complessiva dei processi, dei ruoli e delle unità operative riallocando le funzioni

Priorità: 5.1

Indicatori proposti

- Stato di avanzamento del processo di riorganizzazione
- Riduzione del numero dei processi
- Riduzione della durata dei procedimenti
- Qualità del risultato, da misurare mediante interviste in profondità

Gestione economica e finanziaria

G.2.1 Gestione imprenditoriale e manageriale efficiente ed efficace e migliore definizione delle responsabilità tra vertice accademico, vertice amministrativo e strutture dirigenziali

Priorità: 5.4

Indicatori proposti

- Grado raggiungimento degli obiettivi da parte della dirigenza universitaria
- Iniziativa avviate in tema di lotta agli sprechi e incentivazione delle migliori pratiche
- Ripartizione delle responsabilità tra vertice accademico, vertice amministrativo e strutture dirigenziali, da valutare mediante interviste in profondità
- Iniziativa per accrescere le entrate da fonti diverse e valutazione della loro efficacia (incidenza di tale entrate sul totale entrate e confronto con i dati di uno / due anni precedenti)

G.2.4 Migliorare la capacità di pianificazione strategica e operativa

Priorità: 5.1

Indicatori proposti

- Grado di partecipazione della comunità accademica e dell'amministrazione universitaria alla stesura del piano strategico

G.3.3 Migliorare la rendicontazione e la responsabilizzazione economica (*accountability*) dei diversi soggetti

Priorità: 4.1

Indicatori proposti

- Livelli attuali di rendicontazione e di responsabilizzazione economica, da valutare mediante interviste in profondità, con individuazione delle aree di miglioramento

G.9.1 Avviare un processo di riorganizzazione complessiva dei processi, dei ruoli e delle unità operative riallocando le funzioni

Priorità: 5.1

Indicatori proposti

- Stato di avanzamento del processo di riorganizzazione
- Riduzione del numero dei processi
- Riduzione della durata dei procedimenti
- Qualità del risultato, da misurare mediante interviste in profondità

Obiettivo: Riduzione costi di specifiche attività

Indicatori proposti

- Confronto dei costi sostenuti per una specifica attività tra 2 esercizi finanziari
- Confronto con attività di *benchmarking* con specifici atenei di riferimento, per individuare aree di intervento per la riduzione dei costi

Obiettivo: Aumento di specifiche voci di autofinanziamento

Indicatori proposti

- Incremento di una specifica voce di autofinanziamento tra 2 esercizi finanziari

Obiettivo: Aumento del gettito delle tasse
Indicatori proposti -Incremento del gettito delle tasse universitarie tra 2 anni accademici
Obiettivo: Aumento del numero dei controlli sulle autocertificazioni degli studenti
Indicatori proposti -Verifica dell'avvio dei controlli sulle autocertificazioni degli studenti
Obiettivo: Aumento del numero degli studenti nelle fasce di reddito più elevate
Indicatori proposti -Incremento del numero di studenti nelle fasce di reddito più elevate a seguito dei controlli sulle autocertificazioni

*Ottimizzazione e riqualificazione
degli spazi operativi*

D.8.1 Ottimizzazione degli spazi con iniziative interfacoltà e reperimento di nuovi spazi riducendo la dispersione delle sedi sul territorio
Priorità: 5.1
Indicatori proposti -N° corsi interfacoltà attivati sul totale dei corsi -N° iscritti a corsi interfacoltà -N° Facoltà con più sedi didattiche disperse sul territorio
D.4.1 Razionalizzazione delle sedi distaccate e delle sedi urbane
Priorità: 4.1
Indicatori proposti -Stato di avanzamento delle attività avviate in tema di razionalizzazione delle sedi distaccate e delle sedi urbane nell'ambito dell'attuazione del processo di decongestionamento e decentramento
S.5.2 Valorizzazione della qualità architettonica degli edifici e dell'ambiente di accoglienza
Priorità: 4.1
Indicatori proposti -Stato di avanzamento delle attività avviate per la valorizzazione della qualità architettonica degli edifici e dell'ambiente di accoglienza
Obiettivo: Attuazione del PAG entro il 2011
Indicatori proposti -Stato di avanzamento dei lavori previsti nel PAG

Strutture di accoglienza per studenti

S.1.1 Sviluppo di accordi-convenzioni con enti esterni e investimenti specifici per i servizi di accoglienza e residenziali
Priorità: 5.1
<p>Indicatori proposti</p> <ul style="list-style-type: none"> -N° accordi-convenzioni con enti esterni per servizi di accoglienza e residenziali -Ammontare investimenti specifici per i servizi di accoglienza e residenziali
S.2.2 Aumento e riqualificazione delle strutture di supporto a disposizione degli studenti anche tramite accordi con le numerose istituzioni culturali presenti nella capitale
Priorità: 3.1
<p>Indicatori proposti</p> <ul style="list-style-type: none"> -N° strutture a supporto degli studenti -Iniziative assunte per incrementare le strutture a supporto degli studenti -Valutazione delle strutture esistenti, da effettuarsi mediante indagine sulla soddisfazione degli utenti
S.6.1 Censire, selezionare e organizzare l'offerta di alloggi privati per studenti, in particolare per gli studenti stranieri eventualmente dotando l'ateneo di una specifica UO
Priorità: 5.1
<p>Indicatori proposti</p> <ul style="list-style-type: none"> -Stato di avanzamento del progetto di avvio di un'Unità Operativa per favorire l'incontro tra domanda ed offerta di alloggi privati -Volume di attività dell'Unità Operativa, da misurarsi mediante il numero di utenti, l'orario di apertura, il rapporto tra richieste evase sul totale richieste, la valutazione del livello di soddisfazione degli utenti)
S.5.1 Ampliamento e qualificazione dell'offerta di servizi culturali, sportivi e di trasporto
Priorità: 4.2
<p>Indicatori proposti</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ammontare delle risorse dedicate all'ampliamento e alla qualificazione di servizi culturali, sportivi e di trasporto -Livello di soddisfazione per i servizi offerti, da misurarsi mediante indagine sulla soddisfazione degli utenti
R.1.2 Migliorare le strutture di contatto e di accoglienza
Priorità: 5.2
<p>Indicatori proposti</p> <ul style="list-style-type: none"> -N° strutture esistenti -Quantità di personale in forza a queste strutture sul totale del personale -Ammontare investimenti dedicati a questo fine e confronto tra 2 esercizi finanziari successivi

S.4.2 Attuazione di un piano di incremento delle opportunità di lavoro *part-time* per studenti

Priorità: 4.1

Indicatori proposti

- Esistenza di specifiche opportunità di lavoro *part-time* per studenti
- Se sì, entità delle risorse finanziarie disponibili a tal fine
- N° studenti impegnati in attività *part-time*
- Iniziative avviate per aumentare le opportunità di lavoro *part-time*

D.6.1 Aumentare la dotazione di borse di studio

Priorità: 5.4

Indicatori proposti

- Incremento del n° borse di studio erogate, tra 2 anni accademici successivi
- Incremento dell'importo medio delle borse di studio, tra 2 anni accademici successivi

Innovazione tecnologica

D.1.4 Migliorare la dotazione tecnica delle aule
Priorità: 5.1
Indicatori proposti -N° posti aula con supporti tecnologici -Grado di soddisfazione degli studenti per la dotazione delle aule
D.1.3 Favorire e qualificare lo sviluppo della formazione a distanza
Priorità: 5.2
Indicatori proposti -N° corsi a distanza attivati per tipologia di corso (L. LS, LSCU) -Incremento delle risorse finanziarie destinate all'attivazione di corsi a distanza tra 2 anni acc. successivi
G.2.3 Ottenere una gestione efficace dell'innovazione tecnologica nei servizi, nella didattica e nella ricerca
Priorità: 5.2
Indicatori proposti -Stato di innovazione tecnologica nei servizi, nella didattica e nella ricerca, da valutare mediante panel di portatori di interessi -Stato di avanzamento delle iniziative descritte nell'apposita relazione predisposta sul tema -Ammontare degli investimenti per l'innovazione tecnologica
S.8.1 Potenziare l'infrastruttura tecnologica di comunicazione e migliorare la comunicazione web anche in lingua straniera
Priorità: 4.2
Indicatori proposti -Ammontare delle investimenti per i potenziamento dell'infrastruttura tecnologica -Stato di avanzamento degli interventi volti al miglioramento della comunicazione via web -Valutazione qualitativa della comunicazione web in lingua inglese (ad esempio, completezza delle informazioni presenti nella versione inglese del sito, se esiste)
R.8.1 Sostenere gli investimenti che favoriscono l'aumento della produttività scientifica (ad esempio innovazione tecnologica)
Priorità: 4.4
Indicatori proposti -Ammontare degli investimenti in attività e/o strumenti che favoriscono l'aumento della produttività scientifica

S.2.1 Superamento dell'eccessiva frammentazione delle biblioteche e digitalizzazione degli archivi

Priorità: 3.2

Indicatori proposti

- N° complessivo di biblioteche ordinate per ampiezza del patrimonio librario
- Grado di digitalizzazione degli archivi

R.7.1 Sviluppare e potenziare portali, sistemi informativi e banche dati di supporto alla circolazione delle informazioni

Priorità: 3.2

Indicatori proposti

- Esistenza e qualità di sistemi informativi ad hoc per favorire la circolazione delle informazioni
- Esistenza e qualità di portali per favorire la circolazione delle informazioni
- Grado di diffusione delle risorse esistenti
- Grado di utilizzo delle risorse esistenti (n° accessi)
- Grado di esaustività delle risorse esistenti (frequenza di aggiornamento)
- Ammontare risorse umane e finanziarie dedicate a queste strutture

Riequilibrio del rapporto docenti studenti

D.2.1 Incentivazione delle iniziative interfacoltà e interateneo di riequilibrio della didattica ottimizzando il rapporto docente/studenti

Priorità: 4.1

Indicatori proposti

-Rapporto docenti/studenti per facoltà in relazione ad iniziative interfacoltà attuate

D.6.4 Regolamentare efficacemente l'utilizzo esterno di docenti della Sapienza

Priorità: 5.1

Indicatori proposti

-Incidenza della docenza esterna sull'ammontare delle risorse per la docenza

-Incidenza della docenza a contratto per tipologia di corso di studio (L, LS, LSCU)

-Incidenza della docenza a contratto sul totale della docenza a livello di facoltà

D.6.2 Aumentare la disponibilità di tutor anche facendo ricorso al lavoro *part-time* degli studenti

Priorità: 5.3

Indicatori proposti

-Opportunità di lavoro *part-time* per studenti come tutor

-Se sì, Risorse finanziarie disponibili a tale fine

-N° studenti impegnati in attività di tutorato *part-time*

Offerta didattica

D.1.1 Riquilibrare l'offerta didattica con l'offerta di percorsi formativi flessibili, con componenti professionali e di ricerca e che offrono maggiori opportunità di occupazione

Priorità: 5.4

Indicatori proposti

- Corsi di studio in regola con i requisiti minimi qualificanti (*Indicatore MIUR*)
- Percentuale di corsi in regola con requisiti minimi
- Iscritti a CdL specialistici provenienti da altra università (*Indicatore MIUR*)
- Docenti di ruolo per CdL specialistica (*Indicatore MIUR*)
- Studenti senza debiti formativi (*Indicatore MIUR*)
- Percentuale di immatricolati con voto di maturità elevato (>9/10 del max)
- Percentuale di immatricolati stranieri
- Percentuale di stage svolti all'estero sul totale degli stage
- Percentuale corsi con sistemi di valutazione della qualità (diversi dalla semplice valutazione dell'opinione degli studenti frequentanti)

D.1.2 Estendere l'offerta formativa alle discipline più innovative

Priorità: 5.3

Indicatori proposti

- N° corsi di studio per tipologia (L, LS, LSCU, Master) in discipline considerate "innovative"

D.7.2 Iniziative per dedicare maggiore attenzione alle discipline e alle metodologie più innovative

Priorità: 5.1

Indicatori proposti

- Incidenza delle discipline innovative sul totale
- Iscritti a corsi di discipline innovative sul totale degli iscritti
- N° di corsi analoghi in altri atenei

D.7.1 Adeguamento dei programmi didattici ai nuovi ordinamenti e ricomposizione per ridurre il numero degli esami evitando la ripetitività dell'offerta formativa e l'ingiustificato aumento del numero dei corsi

Priorità: 5.2

Indicatori proposti

- N° corsi di studio attivi (con immatricolati >0)
- N° insegnamenti attivi
- N° insegnamenti per corso di studio
- N° medio di crediti per insegnamento

D.5.1 Potenziare e sostenere le iniziative e le politiche per la promozione dei corsi e l'accesso selettivo
Priorità: 3.1
Indicatori proposti -N° e qualità delle iniziative volte alla promozione dei corsi di studio -Esistenza di corsi con selezione all'ingresso (oltre quelli ad accesso programmato a livello nazionale)
D.5.2 Regolamentare norme e modelli per l'accREDITamento
Priorità: 3.2
Indicatori proposti -Esistenza di modelli per l'accREDITamento dei corsi di studio -In caso affermativo, stato di avanzamento nell'applicazione del modello e primi risultati

Ricerca

R.2.1 Iniziative per avviare grandi progetti strategici e multidisciplinari e per sostenere la partecipazione ai bandi per la ricerca

Priorità: 4.2

Indicatori proposti

- N° iniziative intraprese
- Stato di avanzamento delle iniziative intraprese

R.3.1 Sviluppare strumenti e strutture di intermediazione e premiare la capacità di iniziativa di facoltà, dipartimenti e singoli ricercatori

Priorità: 3.1

Indicatori proposti

- Esistenza di strutture di intermediazione
- Esistenza di sistemi incentivanti per facoltà, dipartimenti e singoli ricercatori
- Percentuale di personale attivo nella ricerca (PRIN, FAR, FIRB)
- Tasso di successo nei bandi PRIN e FIRB
- Valutazione CIVR

Obiettivo: Creare una Ripartizione Ricerca presso l'amministrazione e rafforzare la tecnostrutture di supporto

Indicatori proposto

- Stato di avanzamento della creazione di una Ripartizione Ricerca

Proprietà intellettuale

R.4.1 Rafforzare la struttura che svolge la tutela della proprietà intellettuale ed estendere i suoi compiti alla raccolta e alla valorizzazione dei risultati della ricerca anche per favorire la creazione di spin-off universitari anche in collaborazione con altri atenei e imprese

Priorità: 2.1

Indicatori proposti

- N° brevetti presentati a livello europeo in un anno di riferimento
- Esistenza di una struttura di *Industrial Liaison Office* per i rapporti Università – Industria
- N° *spin-off* universitari attivati negli ultimi 5 anni ed ancora attivi

R.4.2 Dare vita a iniziative coordinate con il sistema bancario per il *venture capital*

Priorità: 2.1

Indicatori proposti

- Esistenza di convenzioni con istituti di credito per finanziare percorsi di studio
- Rilevanza economica e organizzativa delle iniziative

Relazioni internazionali

R.1.3 Potenziare la governabilità delle relazioni internazionali
Priorità: 5.1
<p>Indicatori proposti</p> <ul style="list-style-type: none"> -Stato di avanzamento delle iniziative volte a potenziare la struttura delle Relazioni Internazionali -N° contatti internazionali con università e centri di ricerca stranieri (europei, extra-europei, paesi emergenti)
D.3.1 Potenziare le azioni volte ad aumentare l'attrattività internazionale: accordi con università straniere, corsi interuniversitari, insegnamento delle lingue, servizi
Priorità: 4.2
<p>Indicatori proposti</p> <ul style="list-style-type: none"> -N° accordi con università straniere, comunitarie ed extra-comunitarie, con i paesi emergenti -N° corsi interuniversitari con università straniere -N° studenti iscritti a corsi interuniversitari con università straniere -N° corsi di studio in lingua straniera e relativi iscritti -N° corsi di lingua italiana per stranieri e relativi iscritti -N° di <i>visiting professors</i> (docenti e ricercatori provenienti da istituzioni straniere che hanno insegnato o svolto ricerche nell'ateneo) -Percentuale studenti in programmi di mobilità internazionale (<i>indicatore MIUR</i>) -Percentuale iscritti stranieri (<i>indicatore MIUR</i>) -Percentuale dottorandi stranieri (<i>indicatore MIUR</i>) -Percentuale risorse finanziarie acquisite da enti internazionali (<i>indicatore MIUR</i>) -Esistenza di servizi di accoglienza per studenti stranieri -Esistenza di servizi di accoglienza per docenti stranieri
R.6.1 Intensificare i programmi di scambio con ricercatori dei Paesi emergenti e le <i>partnership</i> internazionali
Priorità: 3.1
<p>Indicatori proposti</p> <ul style="list-style-type: none"> -N° programmi di scambio con ricercatori paesi emergenti -N° <i>partnership</i> internazionali -N° dei ricercatori di paesi emergenti coinvolti in programmi di scambio con l'università Sapienza
D.9.1 Ampliare le collaborazioni nell'ambito dell'offerta formativa con altri atenei nazionali e internazionali, p. e. con il riconoscimento reciproco dei crediti formativi
Priorità: 3.1
<p>Indicatori proposti</p> <ul style="list-style-type: none"> -N° collaborazioni con altri atenei, nazionali ed internazionali -N° accordi con riconoscimento reciproco di crediti formativi

S.7.1 Migliorare la preparazione linguistica del personale
Priorità: 4.1
Indicatori proposti -Stato di avanzamento delle iniziative volte a migliorare le competenze linguistiche del personale -Stato di avanzamento delle iniziative volte a migliorare la comunicazione in lingua straniera
D.3.2 Favorire la selezione e l'accoglienza di docenti stranieri di prestigio e alta visibilità anche con forme contrattuali innovative
Priorità: 4.1
Indicatori proposti -Esistenza di servizi di accoglienza per docenti stranieri -N° docenti stranieri di prestigio che hanno insegnato o svolto attività di ricerca nel corso dell'ultimo anno presso l'ateneo -Esistenza di forme contrattuali innovative per favorire l'accoglienza di docenti stranieri

Attrarre i migliori

G.7.1 Sviluppare politiche appropriate per attrarre i migliori ricercatori, docenti e studenti
Priorità: 3.1
<p>Indicatori proposti</p> <ul style="list-style-type: none"> -Esistenza di politiche per attrarre i migliori ricercatori, docenti e studenti -Stato ai attuazione delle politiche per attrarre i migliori ricercatori, docenti e studenti - Numero percorsi di eccellenza attivati - Numero di studenti iscritti ai percorsi di eccellenza - Votazione media iscritti percorsi di eccellenza / su votazione media totale iscritti - Media di iscritti ai percorsi di eccellenza di secondo livello provenienti da altre università / media di iscritti corsi secondo livello provenienti da altre università -Incremento in termini di numero e di tempi di permanenza dei <i>visiting professor</i>
<p>Obiettivo: Entro il 2012 il 10% degli studenti iscritti alle lauree specialistiche dovrà provenire dall'estero</p>
<p>Indicatori proposti</p> <ul style="list-style-type: none"> -Incremento di studenti iscritti alle lauree specialistiche provenienti dall'estero
<p>Obiettivo: Entro il 2010 il 5% del personale docente e ricercatore dovrà provenire dall'estero</p>
<p>Indicatori proposti</p> <ul style="list-style-type: none"> -Incremento del personale docente e ricercatore proveniente dall'estero

Comunicazione e marketing

R.1.1 Potenziare e creare capacità e funzioni di comunicazione e marketing strategico
Priorità: 5.3
Indicatori proposti -Ammontare delle risorse umane addette alle funzioni di comunicazioni e marketing -Ammontare dei fondi destinati alle funzioni di comunicazioni e marketing
R.5.3 Accrescere il contributo della Sapienza sulle grandi questioni nazionali (p. e. bioetica)
Priorità: 5.2
Indicatori proposti -N° iniziative in cui l'ateneo è stato partner ufficiale negli ultimi 3 anni in tema di ricerca biomedica, ingegneria genetica e su questioni bioetiche in generale - N° di docenti e ricercatori della Sapienza presenti negli organismi di gestione e controllo a livello nazionale - N° di eventi a carattere scientifico promossi di livello nazionale ed internazionale - N° di presenze mensili di docenti della Sapienza nei media nazionali
R.7.2 Sviluppare iniziative di discussione pubblica di alto livello
Priorità: 3.1
Indicatori proposti -N° di discussioni pubbliche di alto livello promosse nell'ultimo anno
S.8.2 Dotare l'Ateneo di una specifica UO dedicata ai meeting ed alle conferenze internazionali
Priorità 4.1.
Indicatori proposti: -Esistenza di una U.O preposta all'organizzazione di meeting e conferenze internazionali -Dotazione di personale in forza alla UO sul totale del personale
Obiettivo: Completare e sviluppare ulteriormente gli interventi sulla comunicazione entro il 2008
Indicatore proposto -Stato di avanzamento degli interventi di Comunicazione
Obiettivo: Dare attuazione alla nuova funzione "Marketing e Comunicazione" entro il 2008
Indicatore proposto Stato di avanzamento della nuova funzione "Marketing e Comunicazione"

Rapporti con istituzioni, imprese e lavoro

R.5.1 Stabilire rapporti istituzionali con le strutture di rappresentanza e governo del sistema delle imprese

Priorità: 5.4

Indicatori proposti

-N° delle strutture di rappresentanza e governo del sistema delle imprese con le quali esistono rapporti istituzionali stabili

G.5.1 Creare spazi di partecipazione e di condivisione di responsabilità per i portatori di interessi anche su scelte di carattere strategico

Priorità: 4.1

Indicatori proposti

-Grado di partecipazione e di condivisione di responsabilità su scelte di carattere operativo e strategico, da valutare mediante interviste in profondità agli *stakeholders*

S.3.1 Costruzione di un quadro organico di interventi funzionali alle esigenze di *placement*

Priorità: 5.1

Indicatori proposti

-Esistenza di un servizio di *placement* per i laureati
 -In caso negativo, esistenza di iniziative funzionali alle esigenze di *placement*
 -N° di soggetti, pubblici e privati, con i quali esistono accordi stabili per lo svolgimento di *stage* da parte degli studenti

D.6.3 Rivalutare le lauree triennali anche d'intesa con il mondo del lavoro

Priorità: 5.2

Indicatori proposti

-Esistenza di un servizio di *placement* per i laureati triennali
 -N° laureati triennali che trovano un'occupazione in attività correlate con il titolo di studio entro un anno dalla laurea
 -Tasso di proseguimento degli studi (n° di iscritti a corsi di laurea specialistica in possesso di un titolo triennale sul totale dei laureati triennali dell'anno precedente)

S.4.1 Aumento delle opportunità di stage (anche retribuiti) con accordi con il sistema delle imprese e degli enti pubblici

Priorità: 4.2

Indicatori proposti

-N° di soggetti, pubblici e privati, con i quali si hanno accordi stabili per lo svolgimento di *stage* (retribuiti e non) da parte degli studenti
 -Distribuzione del n° di stage negli ultimi 3 anni

G.6.1 Affermare il ruolo dell'Università nello sviluppo economico e sociale
Priorità: 4.1
Indicatori proposti -Valutazione del ruolo svolto mediante interviste in profondità condotte anche all'esterno dell'ateneo
Obiettivo: Raggiungere un obiettivo di 30.000 <i>curricula</i> in linea presso la Borsa lavoro dell'Università Sapienza entro il 2007
Indicatore proposti -Incremento di <i>curricula</i> inserirti presso la Borsa Lavoro dell'università Sapienza
Obiettivo: Creare e rendere operativa la funzione "Gestione delle Relazioni Esterne" entro il 2008
Indicatore proposto -Stato di avanzamento dell'istituzione della funzione "Gestione delle Relazioni esterne"

Bibliografia, documenti e contatti per la stesura del Piano Strategico

Bibliografia

Agasisti, T., Catalano, G., (2006), "Governance models of university systems: towards quasi-markets? Tendencies and perspectives: a European comparison", *Journal of Higher Education Policy and Management*, vol. 28, n. 3, pp. 261-278

Bolognani, M. (2005), "Strategia senza strategia", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 209, maggio-giugno 2005

Catalano G. *et al.*, (1993), *Chi paga l'istruzione universitaria? Dall'esperienza europea una nuova politica di sostegno agli studenti in Italia*, Franco Angeli, Milano

G. Catalano (a cura di), *Valutare le attività amministrative delle università – Aspetti metodologici e buone pratiche*, il Mulino, Bologna, 2005

CNVSU - Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario, (2003), *I requisiti minimi per l'attivazione dei corsi di studio: alcune integrazioni e prime proposte per i corsi di laurea specialistica*, DOC 03/03, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, Roma

CNVSU - Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario, (2004), *Proposte per la costruzione di un nuovo modello per la ripartizione "teorica" del FFO alle università statali*, DOC 01/04, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, Roma

CNVSU - Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario, (2005), *Il modello per la ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) all'interno del sistema universitario: riflessioni a valle dell'applicazione sperimentale prevista dal DM 28 luglio 2004*, DOC 04/05, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, Roma

Fassari, L., (2004), *L'autonomia universitaria tra testi e contesti*, F. Angeli

Giarda P., Petretto A., Catalano G., Silvestri P., (1996), "La standardizzazione dei costi nel sistema universitario italiano", *Politica Economica*, n. 12, pp. 3-48

Giarda P., (1999), "L'insegnamento universitario in Italia: l'autonomia finanziaria", relazione presentata al Convegno *L'insegnamento universitario in Italia*, Accademia dei Lincei, 21 gennaio 1999, Roma

Mari, A., (2005), *Organizzazione e funzionamento delle università*, Ipsoa

Mazza, C., Quattrone, P., Riccaboni, A., (2006), *L'università in cambiamento fra mercato e tradizione*, il Mulino

McKeown-Moak M.P. (1999), "Higher Education Funding Formulas", *New Directions for Higher Education*, n. 107, pp. 99-107

H. Mintzberg, *Management mito e realtà*, Garzanti, 1991

- NVS, "La missione, la visione, i valori, gli attributi distintivi e gli interlocutori dell'Università di Roma La Sapienza", gennaio 2006, DOC 01/06
- NVS, "Proposte metodologiche per l'attuazione del piano strategico", febbraio 2006, DOC 03/06
- NVS, "Analisi dei fattori critici di successo: premesse per la predisposizione del piano strategico", luglio 2006, DOC 05/06
- NVS, "Obiettivi e azioni strategiche: prime proposte", ottobre 2006, DOC 07/06
- NVS, "Analisi degli obiettivi e delle azioni strategiche: nota di sintesi", ottobre 2006, DOC 08/06
- NVS, "La capacità di autofinanziamento dell'Università di Roma "La Sapienza" e delle maggiori università italiane", ottobre 2006, DOC 09/06
- NVS, "Preliminari riflessioni sul sistema di governo dell'Università "La Sapienza" di Roma", ottobre 2006, DOC 10/06

Documenti

Statuto, 1999

- Regolamento l'amministrazione, la finanza e la contabilità, 2002
- D.R. 31 ottobre 2005, n. 489 di definizione delle competenze degli atenei federati
- D.R. 31 ottobre 2005, n. 491 di attivazione degli atenei federati
- D.R. 11 febbraio 2005, n. 72 - Decreto di istituzione dell'apparato organizzativo di funzioni e strutture in posizione di diretta collaborazione al Rettore
- D.R. 15 dicembre 2006, n. 632, *Piano generale programmatico per l'edilizia*
- D.R. 15 dicembre 2006, n. 633, *Indicazioni per le attività di progettazione*
- D.R. 11 febbraio 2005, art. 6, "Delegati del Rettore"
- D.R. 17 marzo 2005, Istituzione Consiglio Universitario per le relazioni internazionali
- D.R. 11 febbraio 2005, art. 5 Aree funzionali, Prorettori e Commissioni, costituzione nomine
- D.R. 11 febbraio 2005, art. 6, "Delegati del Rettore", art. 9, c. 2, "Area Comunicazione e Informazione Istituzionale"
- Disposizioni Direttoriali n. 000764 e 00765 del 31.12.2003, sull'organizzazione della Ripartizione IX, "Relazioni internazionali - (rapporti con la comunità europea) e relativa individuazione della dotazione organica".
- Delibera S.A. 11 luglio 2006, Regolamento del "Percorso d'eccellenza dei corsi di studio"
- Delibera S.A. 25.10.2005, Ripartizione ed utilizzazione delle risorse destinate a scambi culturali, viaggi di istruzione e accordi di cooperazione. Anno finanziario 2005
- Esercizio di analisi SWOT - Schema di analisi interna ed esterna (punti di forza, debolezza, minacce, opportunità), a cura dell'amministrazione della Sapienza
- Rapporto su *La politica edilizia e le strategie di intervento*, a cura di R. Palumbo, Roma, 2005
- Indirizzi di programma nella politica di decentramento urbano de La Sapienza*, a cura di R. Palumbo, 2006

Organismo operativo per gli atenei federati, VI Documento, *Decentramento delle sedi degli atenei federati. Programma di attuazione*, maggio 2006

Speciale Menabò, *Politica edilizia e strategie di attuazione*, coordinato da R. Palumbo, 2006

Gli ordinamenti didattici tra riforma e innovazione – Atti della prima conferenza di ateneo sulla didattica 12 gennaio 2006

“La Sapienza fra convergenza europea ed internazionalizzazione” – Atti della Conferenza di Ateneo – 10 maggio 2006

Regolamento sul finanziamento di posti di ruolo di professori di prima e seconda fascia e ricercatori universitari - DR 00508

Regolamento per le attività di collaborazione studentesca

L. Scarpitti, C. Violani, Il PerCorso Qualità. Autovalutazione interna e garanzia in vista dell'accREDITAMENTO dei corsi di studio - Conferenza di ateneo *“Gli ordinamenti didattici fra riforma e innovazione”*, 12 gennaio 2006

Relazione del Nucleo di valutazione di Ateneo anno 2005

Relazione del Nucleo di valutazione di Ateneo anno 2006

Relazione della Commissione di riequilibrio, 1 marzo 2007

Relazione del Prof. Renato Masiani del 18 dicembre 2006

Relazione della Commissione Ricerca Scientifica dell'ateneo anno 2005 (relativa agli anni 2002, 2003, 2004)

Relazione della Commissione Ricerca Scientifica dell'ateneo anno 2006 (relativa all'anno 2005)

Saperi – Manuale per l'utente, *versione 1.2*, 24 novembre 2006, a cura del consorzio universitario Cineca

Carta dei diritti e dei doveri delle studentesse e degli studenti

Manifesto degli studi per l'anno accademico 2006/07

Nota sulle relazioni internazionali alla Sapienza, Il delegato per le relazioni internazionali, Prof. Raimondo Cagiano de Azevedo, 19.10.05 e 09.01.06

Curi, Rapporti di riunione, numeri vari disponibili al seguente indirizzo:

www.uniroma1.it/internazionale/relazioni/consiglio

Ripartizione IX Relazioni Internazionali, brochure di presentazione attività, 2006

“La Sapienza della Comunicazione. Per un piano regolatore della comunicazione come risorsa di governo e di condivisione”. Proposta al Rettore, a cura del gruppo di lavoro Sapienza.com. - Responsabile Prof Mario Morcellini (2005)

“Progetto di merchandising. La Sapienza trademark”, Prof Antonio Paris (20.12.05)

“Progetto Merchandising”, presentazione al Rettore (11 gennaio 2007)

“Progetto Brand Identity”, a cura dell'Ufficio stampa e comunicazione

Contatti

Prof. Raimondo Cagiano de Azevedo, delegato del Rettore per le Relazioni internazionali

Prof. Luciano Caglioti, componente della Commissione per l'innovazione della ricerca e delle tecnologie

Prof. Romano Cipollini, Presidente Commissione scientifica di ateneo

Prof. Nino Dazzi, Prorettore per i rapporti con l'amministrazione

Prof. Renato Guarini, Magnifico Rettore della Sapienza Università di Roma

Prof. Piero Lucisano, Prorettore delegato a Diritto allo studio, orientamento e politiche per gli studenti

Prof. Renato Masiani, Prorettore delegato alle Infrastrutture

Prof. Ruggero Matteucci, presidente della Commissione per l'Innovazione didattica

Prof. Paolo Matthiae, Prorettore con delega ai rapporti con le istituzioni culturali

Prof. Mario Morcellini, Delegato alla Comunicazione

Prof. Roberto Palumbo, prorettore delegato all'edilizia

Prof. Antonio Paris, delegato al Merchandising

Prof. Renzo Piva, presidente della Commissione per l'innovazione della ricerca e delle tecnologie

Prof.ssa Gabriella Salinetti, componente Gruppo Eccellenza

Prof. Cristiano Violani, presidente del Nucleo di Valutazione di Ateneo

D.ssa Barberis, Portavoce del Rettore e responsabile Ufficio stampa e comunicazione

Dott.ssa Giovanna Cadeddu, Ripartizione I settore V - Progetti ricerca finanziati e per iniziative culturali

D.ssa Antonella Cammisa, direttore IX Ripartizione

Dott. Carlo Musto D'Amore, Direttore Amministrativo

Dott.ssa Rosalba Natale, dirigente Ripartizione IV - Studenti

Dott.ssa Simonetta Ranalli, dirigente Ripartizione VI - Ragioneria

