



29 MAR. 2011

Nell'anno **duemilaundici**, addì **29 marzo** alle ore **15.50**, presso l'Aula degli Organi Collegiali, si è riunito il Consiglio di Amministrazione, convocato con nota rettorale prot. n. 0021225 del 24.03.2011, per l'esame e la discussione degli argomenti iscritti al seguente ordine del giorno:

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

Sono presenti: il **rettore**, prof. Luigi Frati; il **prorettore**, prof. Francesco Avallone; i consiglieri: dott.ssa Francesca Pasinelli, prof. Aldo Laganà, prof. Giorgio Graziani, prof. Massimo Moscarini, prof. Maurizio Saponara (entra alle ore 16.25), prof. Antonio Mussino, prof. Maurizio Barbieri, prof.ssa Roberta Calvano, prof. Marco Merafina, prof. Marco Biffoni, dott. Roberto Ligia, sig. Sandro Mauceri (entra alle ore 16.05), sig. Marco Cavallo (entra alle ore 16.20), sig.ra Paola De Nigris Urbani, dott. Matteo Fanelli, dott. Pietro Lucchetti, dott. Paolo Maniglio, sig. Gianfranco Morrone, sig. Giuseppe Romano; il **direttore generale**, Carlo Musto D'Amore, che assume le funzioni di segretario.

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

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

D.71/M

Voluntà. 3/1



Consiglio di
Amministrazione

Seduta del

29 MAR. 2011

Ufficio Dirigenziale delle Strutture di
Supporto alle attività del Rettore

[Handwritten signature]

UFFICIO STATISTICO
PROGRAMMAZIONE E RELAZIONI ESTERNE
IL RESPONSABILE

[Handwritten signature]
Giuseppe Faini



RIP. V - SETT. III

PERVENUTO IL

24 MAR. 2011

SISTEMA DI VALUTAZIONE DI SAPIENZA

Il Presidente ricorda che, nelle sedute del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione, rispettivamente del 15/02/2011 e del 22/02/2011, è stato definito il quadro generale del Sistema di Valutazione di Sapienza.

Il Presidente, come già anticipato nella seduta del 15 marzo 2011, presenta il documento integrato "Sistema di valutazione Sapienza 2011", che, a seguito della definizione di macro-obiettivi strategici, individua i percorsi e le linee guida dell'intera Università (Amministrazione Centrale e Strutture di Sapienza, personale Docente e personale Tecnico-Amministrativo) e dai quali discendono gli obiettivi operativi da assegnare alle diverse articolazioni organizzative.

In questo documento sono quindi in primo luogo declinate i macro-obiettivi strategici della Sapienza e, a seguire, gli elementi operativi necessari alla loro implementazione e valutazione, ciò sia per le Strutture (Facoltà, Dipartimenti) che per la dirigenza a tal fine individuata dallo Statuto (Direzione Generale, Presidi di Facoltà, Direttori di Dipartimento):

- Misura della consistenza e dell'efficienza delle strutture;
- Obiettivi Operativi del Direttore Generale;
- Obiettivi operativi dei Presidi di Facoltà;
- Obiettivi operativi dei Direttori di Dipartimento.

La parte del documento relativa alle Strutture ovvero "Misura della consistenza e dell'efficienza delle strutture" è già stata sottoposta all'attenzione del Organi Collegiali nelle citate sedute del 15 febbraio 2011 (Senato Accademico) e del 22 febbraio 2011 (Consiglio di Amministrazione).

Allo stesso modo gli Obiettivi operativi dei Presidi di Facoltà e dei Direttori di Dipartimento sono stati sottoposti al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 15 marzo 2011 e al Senato Accademico, nella seduta del 22 marzo 2011, dove nell'esprimere parere favorevole in merito al Sistema di valutazione di Sapienza si è riservato di approvare definitivamente il documento, dopo aver audito, nella seduta congiunta Senato Accademico-Consiglio di Amministrazione (convocata per il giorno 30 marzo 2011), il Comitato di Supporto Strategico e Valutazione.

Il "Sistema di valutazione Sapienza 2011" dovrà essere, per la parte amministrativa, successivamente integrato con l'adozione del Piano delle Performance e del Piano esecutivo di gestione.

Allegato parte integrante:

- "Sistema di valutazione Sapienza 2011"



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

Consiglio di
Amministrazione

Seduta del

29 MAR. 2011

DELIBERAZIONE N. 71/11

IL CONSIGLIO

- **Letta la relazione istruttoria;**
- **Visto lo Statuto dell'Università degli Studi di Roma La Sapienza;**
- **Vista la Legge 1/2009;**
- **Visto il D. Lgs. 150/2009;**
- **Vista la Legge 240/2010;**
- **Vista le prese d'atto del Senato accademico, seduta del 15.02.2011, e del Consiglio di amministrazione, seduta del 22.02.2011, relative al documento "Misura della consistenza e dell'efficienza delle strutture per la determinazione delle risorse finanziarie da allocare";**
- **Visto il parere favorevole espresso dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 15.03.2011 in merito alla proposta relativa agli obiettivi su cui saranno valutati Facoltà/Presidi e Dipartimenti/Direttori;**
- **Visto il parere favorevole espresso dal Senato accademico, nella seduta del 22.03.2011, in merito al Sistema di Valutazione di Sapienza;**
- **Considerato quanto emerso nel corso del dibattito;**
- **Presenti e votanti n. 22: a maggioranza con i n. 21 voti favorevoli espressi nelle forme di legge dal rettore, dal prorettore, dal direttore generale e dai consiglieri: Pasinelli, Barbieri, Biffoni, Cavallo, Graziani, Laganà, Ligia, Mauceri, Merafina, Moscarini, Mussino, Saponara, De Nigris Urbani, Fanelli, Lucchetti, Maniglio, Morrone, Romano e con la sola astensione del consigliere Calvano**

DELIBERA

- **di approvare il documento "Sistema di Valutazione Sapienza 2011" per quanto di competenza con le seguenti modifiche:**

3.3.2 – indicatori premiali per la didattica, punto A, 4° rigo, sostituire "di anno in anno" con "un biennio di anticipo";

3.3.2 – indicatori premiali per la didattica, punto B, comma 6 e Tabella 5, indicatore 6, aggiungere "escludendo i corsi professionalizzanti, riguardo ai quali una docenza professionale è valore positivo";

Tabella 5, indicatore 9, eliminare "obbligatoriosi";

Tabella 6, azione 14, aggiungere "biblioteca: accessibilità"



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Consiglio di
Amministrazione

Seduta del

29 MAR. 2011

- di dare mandato al Rettore per il compimento di tutti gli adempimenti conseguenti e successivi.

Letto, approvato seduta stante per la sola parte dispositiva.

IL SEGRETARIO
Carlo Musto D'Amore

IL PRESIDENTE
Luigi Frati

..... OMISSIS

SISTEMA DI VALUTAZIONE SAPIENZA 2011
DOCUMENTO INTEGRATO

SOMMARIO

1. PREMESSA	3
2. I MACRO OBIETTIVI STRATEGICI DELLA SAPIENZA.....	3
3. MISURA DELLA CONSISTENZA E DELL'EFFICIENZA DELLE STRUTTURE - DETERMINAZIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE DA ALLOCARE.....	5
3.1. QUALI STRUTTURE VALUTARE?	7
3.2. INDICATORI STRUTTURALI.....	8
3.2.1. <i>Indicatori Strutturali per la Didattica</i>	8
3.2.2. <i>Indicatori Strutturali per il Dottorato</i>	9
3.2.3. <i>Indicatori Strutturali per Ricerca e per Funzionamento</i>	9
3.3. INDICATORI PREMIALI	10
3.3.1 <i>Normalizzazione</i>	11
3.3.2 <i>Indicatori Premiali per la Didattica</i>	12
3.3.3 <i>Indicatori Premiali per il Dottorato</i>	16
3.3.4 <i>Indicatori Premiali per Ricerca e per Funzionamento</i>	17
3.4. CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	19
4. OBIETTIVI OPERATIVI DEL DIRETTORE GENERALE.....	20
5. OBIETTIVI OPERATIVI DEI PRESIDI	22
6. OBIETTIVI OPERATIVI DEI DIRETTORI DI DIPARTIMENTO.....	23

1. PREMESSA

La *missione* dell'Università "La Sapienza" è ben delineata dalla legislazione vigente e dall'art. 1 dello Statuto dell'Ateneo.

Per realizzare la sua missione, l'Università La Sapienza definisce periodicamente¹ dei macro-obiettivi strategici che delineano le linee guida dell'intera Università e dai quali discendono gli obiettivi operativi da assegnare alle diverse articolazioni organizzative. È compito del Rettore proporre detti obiettivi agli organi collegiali². I Presidi e i Direttori di Dipartimento sono destinatari di specifici obiettivi ai quali è ancorata parte dell'indennità per essi prevista³.

In questo documento sono in primo luogo declinate le aree dei macro-obiettivi strategici della Sapienza, come richiesto nel documento di presentazione del sistema di valutazione di Sapienza, esaminato dal Senato nella seduta del 15 febbraio 2011 e dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22 febbraio 2011.

Sulla base dei macro-obiettivi sono, poi, individuati gli obiettivi delle Strutture [Facoltà, Dipartimenti] e della dirigenza a tal fine individuata dallo Statuto [Direzione generale, Presidi, Direttori di Dipartimento].

Considerate le procedure necessarie alla definizione degli obiettivi [consultazione del Comitato di supporto strategico e valutazione, del Nucleo di Valutazione delle attività di ricerca e didattica d'Ateneo, esame da parte del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione] si ritiene opportuno – in questa fase di prima applicazione dello Statuto – fissare obiettivi per un arco temporale di 18 mesi [1 aprile 2011–30 settembre 2012], con verifica dei risultati raggiunti al 31 dicembre 2011 e al 30 settembre 2012. L'ultimo trimestre del 2012 sarebbe utilizzato per una verifica complessiva dei risultati raggiunti e per definire gli obiettivi per l'anno successivo in una situazione a regime. Ogni anno solare avrà quindi macro obiettivi ed obiettivi per Strutture [Facoltà, Dipartimenti] e per la dirigenza [Direzione Generale, Presidi di Facoltà e Direttori di Dipartimento] entro la fine dell'anno precedente con verifica dei risultati e programmazione per l'anno successivo da effettuarsi nell'ultimo trimestre.

2. I MACRO OBIETTIVI STRATEGICI DELLA SAPIENZA

Nel documento relativo al sistema di misurazione e valutazione della performance della Sapienza, approvato dal Senato Accademico nella seduta del 14/12/2010 e dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20/12/2010, i macro obiettivi strategici sono, in coerenza con il Piano Strategico 2007-2012, declinati nelle seguenti 4 aree:

A. Sostenibilità del Sistema e delle Infrastrutture

Questi obiettivi si riferiscono al mantenimento e allo sviluppo delle risorse umane [programmazione, reclutamento, formazione, valutazione, gestione]; al mantenimento e al controllo delle risorse finanziarie [bilancio finanziario di previsione e conto consuntivo, flussi di

¹ Il Senato Accademico ed il Consiglio di Amministrazione, per le rispettive competenze, determinano gli obiettivi strategici in tema di politica culturale, scientifica e didattica e gli obiettivi di efficacia e di efficienza nelle attività di ricerca, di didattica e di servizio dell'Università nel suo complesso e delle sue articolazioni fondamentali, che sono espressione diversificata della pluralità culturale e scientifica della Sapienza [Dipartimenti, Facoltà] o che sono strumentali a determinate finalità [Centri, strutture amministrative e tecniche] [art. 3, comma 3 dello Statuto].

² Il Rettore... "propone annualmente al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione, anche sulla base delle indicazioni del Comitato di supporto strategico e valutazione e del Nucleo di valutazione delle attività di ricerca e didattica di Ateneo, gli obiettivi per i Dipartimenti, le Facoltà e la Direzione generale. [art. 13, comma 2, lettera c dello Statuto].

³ Ai Direttori di Dipartimento e ai Presidi di Facoltà è corrisposta un'indennità, secondo quanto stabilito dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione per le rispettive competenze. L'indennità è legata sia alla carica sia al raggiungimento degli obiettivi stabiliti dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione [art. 3, comma 8 dello Statuto].

cassa, contabilità economico patrimoniale e analitica]; al mantenimento e allo sviluppo delle risorse tecnologiche e infrastrutturali [infrastrutture di rete e rete, *office automation*, automazione dei processi, pianificazione interventi edilizi, manutenzione, valutazione e valorizzazione del patrimonio edilizio]. In una organizzazione complessa come Sapienza, anche alla luce delle difficoltà verificatesi nel corso degli ultimi anni [relazione triennale dell'attività didattica e di ricerca, conferimento a banca dati Saperi, ...] è inoltre imprescindibile aumentare l'*accountability* in riferimento sia al personale sia alle strutture.

B. Ricerca

Questi obiettivi si riferiscono alla valorizzazione della ricerca scientifica, alla gestione dei finanziamenti alla ricerca, alla gestione di brevetti, agli spin-off, alle convenzioni e consorzi. In definitiva occorre aumentare e migliorare i processi della ricerca nelle fasi *in&out*.

C. Didattica

Questi obiettivi si riferiscono alla gestione dell'offerta formativa secondo criteri di qualità e sostenibilità, capace di gestire la trasmissione delle conoscenze e l'organizzazione dei luoghi e dei processi atti a tale trasmissione, al reclutamento di studenti eccellenti, alla gestione delle attività didattiche, al supporto agli studenti, alla certificazione di qualità dei percorsi formativi. Tali obiettivi intendono essere coerenti con il ruolo centrale che gli studenti devono assumere in Sapienza; l'Ateneo deve inoltre farsi strumento per l'inserimento nel mercato del lavoro. Con riferimento all'eccellenza la natura generalista di Sapienza non rappresenta un ostacolo ma, al contrario la numerosità degli studenti e delle aree scientifiche permette più ampi percorsi ed opzioni.

D. Supporto alla Ricerca e alla Didattica

Questi obiettivi si riferiscono alla promozione e al supporto dell'internazionalizzazione della ricerca e dell'offerta formativa, internazionalizzazione non intesa come elemento aggiuntivo, "accessorio di lusso", ma come approccio, mentalità; alla mobilità internazionale di studenti, laureati, docenti e personale tecnico amministrativo; alla gestione efficace ed efficiente del Sistema bibliotecario e museale.

3. MISURA DELLA CONSISTENZA E DELL'EFFICIENZA DELLE STRUTTURE - DETERMINAZIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE DA ALLOCARE

Il presente capitolo del documento è presentato dal Rettore, in relazione alle proposte dell'Organismo di Indirizzo e Raccordo, acquisite le indicazioni preliminari degli Organi collegiali e delle diverse commissioni consultive.

E' proposta una serie di indicatori ritenuti atti a valutare la consistenza e il successo delle strutture accademiche, e finalizzati alla determinazione delle **risorse finanziarie** da assegnare alle strutture stesse.

La proposta è coerente con il modello organizzativo indicato dallo Statuto, che prevede – relativamente alle strutture accademiche – tre livelli decisionali e di responsabilità nell'assegnazione e nell'utilizzo delle risorse. In ordine funzionale i tre livelli sono:

1. gli Organi Centrali: Rettore, Consiglio di Amministrazione e Senato Accademico, competenti in materia di indirizzo, pianificazione, valutazione e attribuzione di risorse;
2. le Facoltà, con compiti di valutazione delle attività di ricerca dei dipartimenti e di coordinamento e valutazione di quelle didattiche, oltre alla gestione dei corsi di studio non di pertinenza dei Dipartimenti stessi;
3. i Dipartimenti, con compiti di organizzazione di tutte le attività di ricerca e delle attività didattiche, queste in particolare se di competenza esclusiva.

Le dimensioni di Sapienza rendono indispensabile definire correttamente, ai sensi dello Statuto, i rapporti tra i tre livelli di articolazione. Ogni struttura deve poter disporre il trasferimento delle risorse alle strutture subordinate e/o coordinate:

- i. gli organi centrali alle Facoltà ed ai Dipartimenti, in base a criteri da essi stabiliti in relazione alle specifiche funzioni statutarie;
- ii. le Facoltà ai Dipartimenti che esse coordinano ed ai Corsi di Studio che gestiscono per la quota a tal fine dedicata, in base a criteri stabiliti da organi centrali e dalle Facoltà;
- iii. i Dipartimenti ai Corsi di Studio a gestione diretta, in base ai criteri stabiliti dagli organi centrali, dalle Facoltà e dal Dipartimento.

Appare inoltre necessario prestare attenzione alle diversità esistenti in Sapienza: i. diverse aree scientifiche; ii. diversi modelli organizzativi; iii. diversa consistenza di docenti e studenti; iv. diversa collocazione logistica.

Alcuni dei parametri nel seguito indicati possono avere valenze diverse in funzione del contesto: ad esempio, un'ampia disponibilità di spazi può essere positiva per l'assegnazione di risorse per la manutenzione, ma negativa in termini di **riequilibrio generale**.

A parte verranno considerate le risorse in termini di personale [sia **TAB** Tecnico Amministrativo-Bibliotecario, sia **Docente**], che pur sono elementi fondamentali per il funzionamento delle strutture e per il raggiungimento di obiettivi di qualità. Si rimanda l'analisi di questi aspetti ad una fase successiva, ma si ribadisce che la programmazione delle risorse umane ha importanza almeno pari, se non superiore, a quella relativa alla distribuzione delle risorse finanziarie qui trattato.

L'analisi condotta dall'OIR [Organismo di Indirizzo e di Raccordo] sui meccanismi di distribuzione delle risorse finora adottati ha evidenziato le seguenti criticità per quanto riguarda la distribuzione dei Fondi Specifici e del Fondo di Dotazione Ordinaria [escludendo, quindi, il *budget* dei punti organico del personale]:

- il numero eccessivo di voci di finanziamento [12 voci che corrispondono ai capitoli di bilancio, più la Dotazione Ordinaria];
- l'eccessiva variabilità dei soggetti proponenti e dei dati/parametri utilizzati, anche questi molto variabili;

- i dati e i parametri non sempre certificati dagli uffici [spesso vengono auto-certificati dalle strutture che ricevono i finanziamenti];
- le basi-dati disomogenee e non sempre disponibili;
- gli algoritmi e i criteri spesso di difficile lettura e interpretazione.

Al contempo, si ricorda che l'art. 2 della Legge n. 1/2009 introduce criteri premiali per la ripartizione di una quota del FFO: tale quota è destinata ad aumentare nel tempo e diventerà sempre più importante. Pertanto, un migliore risultato in termini di valutazione consentirà di ottenere una percentuale maggiore di finanziamenti, che potranno essere a loro volta ripartiti con criteri in linea con quelli usati per il FFO.

A questo scopo, e per superare le criticità di cui sopra, si propone di distinguere i fondi in tre **categorie** principali:

- **Fondi Strutturali**, che garantiscono la quota minima di funzionamento di una struttura;
- **Fondi Premiali**, legati ai risultati ottenuti dalla struttura;
- **Fondi a Progetto e/o di Sviluppo e/o di Riequilibrio**, assegnati: i. sulla base di specifici progetti in risposta ad appositi bandi; ii. per lo sviluppo di particolari iniziative di ricerca e *didattica* ritenute strategiche per la Sapienza; iii. per riequilibrare risorse strutturali ed umane in relazione all'analisi di sistema ed alla progettualità.

I fondi saranno assegnati in base alla loro **categoria**:

- quelli strutturali in base ad indicatori associati alle tipologie delle singole strutture, assumendo inizialmente come indicatore di costo quelli utilizzati dall'apposito organismo inglese⁴;
- quelli premiali, in base ad indicatori premiali associati alle singole strutture, ponendo attenzione a elementi di confronto tra le strutture medesime, tenuto conto delle differenze proprie delle macro-aree (cfr. § 3.3.1);
- quelli a progetto-sviluppo o per riequilibrio in base alla valutazione dei progetti o allo scostamento nelle macro-aree o tra macro-aree o tra Facoltà assimilabili derivante dall'applicazione degli indicatori di costo / dotazione-strutture / dotazione-risorse umane.

In particolare:

- gli **indicatori strutturali** sono misurati *ex-ante*, in base alla reale consistenza delle strutture, per esempio numero di docenti e studenti, di laboratori didattici e di ricerca, di biblioteche e di servizi agli studenti;
- gli **indicatori premiali** sono misurati *ex-post*, a partire dai risultati ottenuti dalla struttura e dal suo contributo al successo della Sapienza, anche in termini di accesso a risorse premiali esterne e di visibilità, e scelti con funzione d'indirizzo, sempre tenendo conto il più possibile degli indicatori utilizzati dal Ministero per la suddivisione della parte premiale del FFO e per la Programmazione del sistema universitario;
- gli **indicatori a progetto, sviluppo e riequilibrio** in base a specifiche deliberazioni degli organi centrali dell'Università.

In generale, per l'attribuzione delle risorse è opportuno ispirarsi a criteri di trasparenza e semplicità. In particolare i dati devono essere chiaramente identificati, certificati dall'Amministrazione, e accessibili per via informatica; gli indicatori devono essere definiti prima della loro applicazione e con congruo anticipo; gli algoritmi di calcolo debbono essere resi noti e facilmente leggibili; gli strumenti di calcolo informatici devono essere a disposizione di tutto il personale coinvolto.

Il numero di **tipologie** di finanziamento è di conseguenza diminuito dagli attuali 13 a 4, distinti in:

- finanziamenti "competitivi/strategici"** [assegnati ai singoli docenti, e quindi ai loro dipartimenti, per via progettuale]. Comprendono in linea di massima i finanziamenti precedentemente associati agli accordi culturali, ai professori visitatori, ai congressi e convegni, alla ricerca scientifica, alle grandi attrezzature, ai FARI, ecc.;

⁴ HEFCE document May 2004/23 – Guide - Funding higher education in England

- ii. **finanziamenti “didattici”** [assegnati ai gestori esclusivi o parziali dei corsi di studio, siano essi dipartimenti o facoltà a seconda dei casi]. Comprendono i precedenti fondi per didattica integrativa, tesi di laurea all'estero, e viaggi di istruzione;
- iii. **finanziamenti di “dottorato”** [assegnati ai dipartimenti in quanto gestori dei dottorati di ricerca];
- iv. **finanziamenti di “ricerca” e finanziamenti di “funzionamento”** [i primi assegnati ai dipartimenti in quanto strutture con compito istituzionale di supportare le attività di ricerca, i secondi assegnati a Facoltà e Dipartimenti per le relative competenze]. Comprendono i precedenti finanziamenti per assegni di ricerca, laboratori e biblioteche, borse di collaborazione, riviste editte dalla Sapienza, fondo di dotazione ordinaria delle Facoltà e dei Dipartimenti.

Tabella 1 - Sommario delle tipologie e delle categorie di finanziamento

Vecchie tipologie	Nuove tipologie	Strutturali	Premiali	Progetto
Ricerca Scientifica	Competitivi			X
Accordi e Scambi Culturali				X
Professori Visitatori				X
Congressi e Convegni				X
Didattica Integrativa	Didattica	X	X	
Tesi di Laurea all'Estero		X	X	
Viaggi d'Istruzione		X	X	
Dottorato di Ricerca	Dottorato	X	X	
Riviste Sapienza	Ricerca	X	X	
Laboratori e Biblioteche		X	X	
Borse di Collaborazione		X	X	
Assegni di Ricerca		X	X	
Dotazione Ordinaria	Funzionamento	X	X	

A questi finanziamenti, assegnati tramite indicatori, si aggiungono “finanziamenti vincolati” per finalità [nuovi laboratori, centralizzazione biblioteche, supplenze-contratti per sostegno a Corsi di Laurea strategici, al momento con difetto d'organico ecc.]. Tra questi, a titolo di esempio, è riconducibile l'attivazione della Scuola Superiore Studi Avanzati.

Compatibilmente con i vincoli normativi e con i principi di redazione dei bilanci delle PP.AA. l'obiettivo è anche quello di lasciare dei gradi di libertà alle Facoltà e ai Dipartimenti nella programmazione di utilizzo dei finanziamenti.

Occorrerà, inoltre, prevedere alcune condizioni vincolanti sulla percentuale minima/massima per alcune voci [per es. assegni di ricerca].

Nel seguito di questo documento si individuano gli indicatori relativi ai “finanziamenti strutturali” e di quelli degli “indicatori premiali”. Per quanto riguarda gli indicatori per i finanziamenti competitivi/strategici si rinvia ad una successiva integrazione del documento.

3.1. Quali strutture valutare?

Va ricordato quali siano le “strutture” da valutare, in relazione:

- a) all'art. 2 della Legge 1/2009, che indica qualità/quantità di didattica e di ricerca e la sostenibilità delle diverse strutture [in particolare di quelle decentrate];
- b) allo Statuto che indica come soggetti a valutazione: i. strutture: Dipartimenti, Facoltà, Centri, Strutture amministrative e tecniche [art. 3, comma 4, dello Statuto]; ii. Direttori di Dipartimento e Presidi di Facoltà [art. 3, comma 9, dello Statuto], Direttore generale-Direnti [art. 20, commi 6-9, dello Statuto].

È indubbio che nel caso della **ricerca** la struttura da valutare sia il Dipartimento, destinatario delle risorse assegnate a progetto o in base alla premialità della ricerca. In merito occorre precisare che gli indicatori premiali per la ricerca e il funzionamento sono di due tipi: alcuni valutano la struttura [il Dipartimento] in toto, altri valutano il singolo docente; in quest'ultimo caso è necessario individuare un meccanismo [per esempio di media ponderata] per associare alla struttura stessa la valutazione di tutti i singoli facenti parte della struttura.

Nel caso della **didattica** le strutture da valutare vanno senza dubbio individuate nei Corsi di Studio [CdS], ovvero nei Consigli di Area Didattica [CAD]. Meno ovvia è la determinazione dei centri di spesa cui attribuire le risorse derivanti dalla valutazione. Una possibilità operativa potrebbe essere quella di individuare tali centri di spesa nei Dipartimenti:

- qualora il CdS/CAD sia attribuito in esclusiva a un Dipartimento di riferimento, le risorse sono ad esso attribuite;
- qualora il CdS/CAD non sia attribuito ad un singolo Dipartimento, le risorse sono attribuite alla Facoltà che coordina i Dipartimenti interessati, ovvero pro-quota ai CAD/CdS-Dipartimenti interessati, lasciando ai CdF la scelta tra queste due soluzioni.

3.2. Indicatori Strutturali

Gli indicatori strutturali sono determinati *ex-ante* da una fotografia della struttura in termini di numerosità di docenti e studenti, di laboratori didattici e di ricerca, di biblioteche e di servizi agli studenti, etc. Essi sono divisi, come i criteri premiali, in fondi strutturali per il funzionamento di base, per la didattica e in fondi strutturali per la ricerca.

La quota strutturale deve essere pensata come una base di finanziamento necessaria al funzionamento minimo delle strutture. Nel caso auspicabile di risorse globali più elevate rispetto a quelle attuali, la quota strutturale dovrebbe aumentare rispetto ad un minimo essenziale, ma mai dovrebbe scendere sotto tale minimo. Nella situazione contingente di risorse molto scarse è necessario dare un segnale forte di premialità, così come dettato dallo Statuto, e mantenere una quota significativa di risorse premiali.

La normalizzazione delle misure degli indicatori strutturali è necessariamente interna alla Sapienza, ma deve tenere conto della specificità delle diverse aree [per es. alcune aree hanno laboratori sia didattici che di ricerca, più o meno "pesanti", altre meno].

3.2.1. Indicatori Strutturali per la Didattica

I fondi strutturali assegnati per la didattica sono destinati a qualificare l'offerta formativa di Sapienza al miglior livello possibile, compatibilmente con le risorse disponibili. Tali fondi servono a garantire agli studenti condizioni di studio ottimali in termini di spazi per la didattica, attrezzature e laboratori, orientamento e tutorato, tirocini pre e post laurea, informazione e trasparenza dell'offerta formativa. Il riferimento è quindi la carenza di docenti per gli insegnamenti non coperti, in relazione alla programmazione didattica-offerta formativa approvata dal Senato Accademico. Si determinano gli insegnamenti scoperti in base al numero di studenti rapportati alla numerosità prevista della Classe di laurea e si misura la carenza come rapporto docenti necessari/docenti effettivi. Questo parametro potrà essere considerato in positivo per quanto riguarda la quota strutturale, ma in negativo per quella premiale, spingendo così le strutture a razionalizzare l'offerta formativa [Corsi di Laurea, Corsi di Laurea magistrale, Corsi di Specializzazione].

Tabella 2 – Sommario degli Indicatori Strutturali per la Didattica

Indicatori		Peso
1	N. studenti iscritti rapportati alla numerosità della classe per indicatore di costo-peso UK (cfr. nota n° 4)	15
2	Docenti necessari rapportati ai docenti disponibili	10
3	CFU esami erogati	25
4	Numero esami di laurea	20
5	Dimensione fisica delle strutture per la didattica [n. aule, mq, n. posti, attrezzature] *	20
6	N. postazioni in rete nei laboratori x ore di apertura settimanali *	10
		100

N.B.

*Indica che tali pertinenze devono essere associate in alternativa o alla didattica o alla ricerca.

3.2.2. Indicatori Strutturali per il Dottorato

Gli indicatori strutturali per il dottorato fanno riferimento alle sue dimensioni in termini di numero di studenti, di numero di borse e di volume di finanziamenti gestiti.

Tabella 3 Sommario degli Indicatori Strutturali per il Dottorato

Indicatori		Peso
1	Numero studenti	30
2	Numero borse/studenti finali [posti vuoti inizio e fine: fattore negativo]	50
3	Finanziamenti aggiuntivi [borse, fondi]	20
		100

3.2.3. Indicatori Strutturali per Ricerca e per Funzionamento

Questa classe di indicatori si riferisce alla consistenza della strutture [Dipartimenti, Facoltà], sia in termini di personale [addetti alla ricerca ed alla didattica e di supporto ad esse], sia in termini di "spazi gestiti", sia in termini di risorse amministrative.

Indicatori del primo tipo tengono conto del numero di docenti, di personale TAB, di dottorandi, e di addetti alla ricerca con contratti temporanei. Questo numero misura in qualche modo la quantità di servizi che il Dipartimento deve erogare e la Facoltà deve contribuire a far funzionare.

Analogamente la dimensione degli spazi gestiti determina la quota necessaria per la manutenzione e per le infrastrutture necessarie, quota che è ovviamente differenziata per spazi adibiti a servizi comuni, a uffici e studi, a laboratori didattici, a laboratori di ricerca, a biblioteche, a musei ecc.

La terza tipologia [la quantità di risorse amministrative] determina il carico di lavoro, e quindi il dimensionamento degli uffici preposti, e può essere misurato tramite il numero di contratti di ricerca attivati, il volume di finanziamenti amministrati, il numero di mandati emessi, etc.

Tabella 4 – Sommario degli Indicatori Strutturali per Ricerca e per Funzionamento

Indicatori		Peso
1	Numerosità del personale addetto alla ricerca	15
2	Numerosità del personale TAB Tecnico-Amministrativo-Bibliotecario	05
3	Numerosità di addetti alla ricerca di altri enti	02
4	Numerosità dei contratti di ricerca per personale a tempo determinato attivi	05
5	Valore dei mandati di pagamento emessi	05
6	Volume totale di finanziamenti amministrati	05
7	Dimensione fisica dei laboratori di ricerca	10
8	Dimensione fisica dei laboratori didattici *	05
9	Dimensione fisica totale del dipartimento x addetti voci 1-2 [^]	15
10	Dimensione fisica della biblioteca °	06
11	Dimensione fisica delle aule *	12
12	Dimensione fisica degli uffici e degli studi [mq]	05
13	Numero posti utenti interni alla biblioteca x ore di apertura settimanali	05
14	Finanziamento per abbonamenti periodici elettronici [al netto di quanto acquisito tramite Bids]	05
		100

N.B.

* Indica che tali pertinenze devono essere associate in alternativa o alla ricerca o alla didattica [se l'aula è per didattica esclusiva del Dipartimento: fondi a Dipartimento, altrimenti a Facoltà];

[^] 1000 mq x 100 addetti deve pesare di più di 1000 mq per 50 addetti;

[°] valutata positivamente la centralizzazione/biblioteca di Facoltà

3.3. Indicatori Premiali

In questa parte del documento si procede alla definizione degli **indicatori premiali** per la **didattica** e per la **ricerca e per il funzionamento** [compresa la loro **normalizzazione**, ove applicabile], rimandando ad un elaborato successivo la determinazione delle **misure** e dei **pesi**, nonché del meccanismo per ottenere il "valore" di una struttura a partire da quello dei suoi componenti.

La presente proposta ha inoltre l'obiettivo di quantificare l'efficienza delle strutture, per quanto attiene la didattica e la ricerca, al fine di ottenere un'immagine complessiva dell'andamento delle stesse, così anche da consentire interventi mirati di sostegno a quelle strutture che risultano in maggiori difficoltà per quanto attiene il raggiungimento di standard condivisi.

Scopo degli indicatori di tipo premiale è quello di definire un criterio il più possibile oggettivo per determinare il "successo" di una struttura [Dipartimento, CAD-Corsi di studio, Facoltà] nell'adempimento degli specifici compiti statutari [didattica e ricerca scientifica]. Scopo ulteriore è quello di portare in evidenza eventuali criticità e/o punte di eccellenza e permettere così la opportuna azione politica di "programmazione correttiva" e/o di supporto.

Il termine "successo" necessita ovviamente di essere meglio specificato. Poiché nella competizione per le risorse a livello nazionale [accesso ai fondi tipo FFO come Ateneo, ma anche accesso a progetti tipo PRIN, FIRB ecc. a livello di singoli ricercatori o gruppi di ricerca] e internazionale [accesso a progetti a livello di singoli ricercatori o gruppi di ricerca], ma anche nella "gara" dei ranking internazionali [per Università, Facoltà, Aree, Dipartimenti ecc.], esistono parametri sufficientemente definiti e comunemente accettati la misura del "successo di una struttura" si può determinare in base all'adattamento della stessa al rispetto a questi parametri.

Il processo di valutazione ha quindi come risultato anche di spingere gli attori [le strutture] verso un sempre maggiore adattamento dei propri parametri a quelli determinati dall'ambiente esterno [ministero, UE, agenzie di finanziamento ecc.]. È ovvio che i parametri esterni possono cambiare nel tempo, ma è opportuno che l'adeguamento della struttura sia graduale. La spinta

all'adeguamento deve avvenire attraverso la modulazione delle risorse messe a disposizione degli attori in misura correlata con il loro adattamento, con la convinzione che questi attiveranno tutte le procedure a loro disposizione, per massimizzare le risorse attese, quindi la loro *fitness* e, in ultima analisi, la *fitness* della Sapienza.

Il processo di valutazione deve quindi:

- 1) individuare prioritariamente gli **indicatori** rilevanti [anche indicando per ciascuno di essi quali sono le potenziali azioni da intraprendere per migliorare la *fitness*];
- 2) determinare una **misura** oggettiva associata a questi indicatori [indicando la disponibilità immediata o a breve dei dati necessari per effettuare la misura stessa];
- 3) determinare un **peso** con il quale la misura dello specifico indicatore entra nel computo complessivo del "valore" di un singolo o di una struttura;
- 4) determinare un meccanismo di normalizzazione per potere confrontare aree scientifiche differenti.

3.3.1 Normalizzazione

Per quanto riguarda gli indicatori bibliometrici dei singoli docenti, che entrano tra gli indicatori premiali per ricerca e funzionamento, il meccanismo di normalizzazione è stato a lungo discusso, convergendo sui seguenti punti:

- a) si deve agire a livello di singolo SSD [si confrontano omogeneamente solo ricercatori dello stesso SSD o di SSD affini];
- b) gli indicatori possono/devono essere differenti per diversi SSD [o almeno per gruppi di SSD];
- c) conseguentemente al punto a) la valutazione va effettuata per ogni singolo ricercatore;
- d) il parametro rilevante è la "collocazione" numerica [percentile ovvero distanza dalla media/mediana] del singolo all'interno della graduatoria nazionale per quello specifico SSD;
- e) il risultato della struttura [Dipartimento] è ottenuto come media, ovvero tramite analoghi descrittori della distribuzione, dei risultati dei suoi afferenti.

Poiché le "graduatorie" nazionali sono attualmente disponibili per i soli settori Scientifico-Tecnologici, mentre allo stato appare più lontana nel tempo la loro definizione per i settori Umanistico-Giuridico-Sociali, si ritiene che in una prima fase, per quanto riguarda questi ultimi settori, i punti precedentemente illustrati siano applicati come segue:

- a) si deve agire a livello di area CUN;
- b) gli indicatori possono/devono essere differenti per aree diverse;
- c) la valutazione può essere effettuata a livello di singolo Dipartimento;
- d) il parametro rilevante è la "collocazione" [numerica] del Dipartimento all'interno della graduatoria della Sapienza per la specifica area.

Analogamente, nel caso di alcuni degli indicatori premiali per la didattica, è necessario un confronto a livello nazionale. In questo caso il valore di un CdS deve essere misurato dal posizionamento di quel CdS nella distribuzione dei valori ottenuti da analoghi CdS nella medesima classe di laurea a livello nazionale. Questa normalizzazione "pulisce" il valore di un CdS da elementi spuri, quali per esempio la presenza o meno di prove di selezione in ingresso, ovvero dalla diversa numerosità delle diverse classi di laurea.

In questo senso verrà predisposta una tabella riepilogativa al fine di esplicitare gli elementi di "normalizzazione":

	Indicatori			Peso normalizzato
	Descrizione	Peso macro-area-Facoltà		
		Macro-area	Facoltà	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				

3.3.2 Indicatori Premiali per la Didattica

Per quanto riguarda la Didattica gli indicatori proposti sono di due tipi:

- A) On/off o di sbarramento;
- B) Proporzionali.

A) Gli indicatori on/off sono di fatto delle condizioni [sull'intera struttura o sull'intero CdS/CAD] che - se soddisfatte - permettono alla struttura stessa di accedere alla parte premiale del finanziamento e se non soddisfatte azzerano tale contributo. Questi indicatori [condizioni di sbarramento] possono cambiare di anno in anno [devono essere ovviamente resi noti con anticipo] e hanno lo scopo di agire come una efficiente *driving force*, atta a risolvere specifiche criticità o disfunzioni che si dovessero palesare nel sistema.

Per l'immediato, si propone che le condizioni per l'accesso al **contributo premiale** siano:

- 1) esistenza del sito web del CdS/CAD con riportate chiaramente le informazioni sui Manifesti degli Studi, i Curriculum Vitae dei docenti e i programmi dei singoli insegnamenti;
- 2) presenza sull'apposito sistema di gestione [attualmente "AuleGest"] delle aule gestite dalla struttura;
- 3) esistenza di meccanismi di promozione dei laureati presso il mondo del lavoro.

B) Per gli indicatori **proporzionali per la didattica** il punto di partenza per la loro definizione è opportuno sia quanto indicato nel decreto del 21 dicembre 2010, relativo al FFO 2010, segnatamente all'art. 4 "Processi formativi":

- 1) **studenti iscritti che abbiano conseguito almeno 5 cfu** nell'anno solare successivo;
- 2) **rapporto fra cfu effettivamente acquisiti** nell'anno solare **e cfu acquisibili** per gli studenti iscritti nell'a.a..

Il decreto prevede inoltre l'introduzione di altri due criteri, per il momento sospesi, ma che si può immaginare siano introdotti stabilmente dal prossimo anno:

- 3) **percentuale di laureati occupati a tre anni** dal conseguimento della laurea [per questo indicatore è probabile che siano introdotti correttivi alle mediane nazionali per tenere conto delle differenti realtà territoriali];
- 4) indicatore della **qualità della didattica** [risultati di apprendimento attesi] valutata dagli studenti.

A questi criteri – gli unici relativi alla didattica presenti nel decreto citato in parola – potrebbero essere inseriti altri indicatori presenti nei decreti FFO di anni precedenti, come:

- 5) studenti che sono passati dal primo al secondo anno con almeno 2/3 dei cfu previsti;
- 6) numero docenti strutturati su corsi erogati.

Tali criteri possono essere anche utilmente integrati con quanto disposto dallo Statuto della Sapienza, che all'art. 3 comma 6 fissa ulteriori criteri di valutazione:

- 7) durata della frequenza del corso di studio rispetto a quella legale;
- 8) valutazione della formazione in rapporto all'occupazione conseguita.

Vanno anche tenute in considerazione le proposte avanzate dal NVA nel documento portato all'attenzione dell'OIR in data 20 dicembre 2010:

- 9) studenti che hanno partecipato a stage;
- 10) studenti con voto di maturità o di laurea elevato;
- 11) studenti extraregionali;
- 12) studenti internazionali nei corsi di laurea magistrale;
- 13) studenti in mobilità [in/out] internazionale;
- 14) studenti part-time rispetto agli studenti fuori corso;
- 15) semplificazione degli Ordinamenti e dei relativi Manifesti degli studi e completo allineamento degli stessi alla normativa vigente sostanziata nel sistema di gestione [GOMP];
- 16) quota degli immatricolati magistrali non provenienti da Sapienza;
- 17) numero di insegnamenti impartiti in lingua straniera;
- 18) presenza e frequentazione dei corsi di formazione superiore o permanente [Master, Life-Long Learning, Percorsi di Eccellenza].

Si tratta di trovare delle soluzioni complessive per poter offrire alle strutture degli indicatori sufficientemente semplici, fornendo al contempo alle stesse gli strumenti per poter migliorare le loro performance in relazione a tali indicatori.

Di seguito [Tabella 5] sono elencati gli indicatori che si ritiene di considerare [dal n. 1 al n. 15], con accanto possibili azioni, atte a migliorare le performance delle strutture che hanno in carico la didattica. Nella determinazione della misura di tali indicatori occorrerà tenere presente come questi si correlano alla numerosità degli studenti e dei docenti del corso di studio.

Tabella 5 – Sommario degli Indicatori premiali per la Didattica: i. Indicatori-Azioni per il miglioramento suggerite per le Strutture; ii. Azioni per il miglioramento suggerite all'Amministrazione; iii. Disponibilità dei dati

Indicatori	Azioni di miglioramento per le Strutture [Facoltà, Dipartimenti]	Azioni di miglioramento per l'Amministrazione	Disponibilità dei dati	Peso
1	Studenti iscritti che abbiano conseguito almeno 5 cfu nell'anno solare successivo.	a) Migliorare il servizio di tutoring, offrendo borse o cfu per servizi di tutoraggio da parte degli studenti delle Lauree magistrali a favore delle matricole.	Si	15 [10]*
		b) Rendere più rigido il percorso didattico, "bloccando" i corsi base e caratterizzanti del I anno.		
2	Rapporto fra cfu effettivamente acquisiti nell'anno solare e cfu previsti per gli studenti iscritti nell'a.a.	<i>idem</i>	Si	05
3	Percentuale di laureati occupati a 3 anni dal conseguimento della laurea		Si, ma parziale	10
4	Indicatore della qualità della didattica [risultati di apprendimento attesi] valutata dagli studenti.		dall'a.a. 2011-2012	[10]*
5	Studenti che sono passati dal primo al secondo con almeno 2/3 dei cfu acquisibili	Garantire l'uso di un'aula per ogni corso di studio, così da facilitare la frequenza e migliorare il servizio di tutoring [vedi punto 1].		15 [10]*
6	Numero docenti strutturati su corsi erogati.	Razionalizzare l'offerta formativa, riducendo il numero dei contratti.		05
7	Durata della frequenza del corso di studio rispetto a quella legale [aumentata di 1 anno].	Introdurre meccanismi di valutazione qualitativa della docenza; rilevare gli "esami killer" [% di successo molto bassa]; assicurare l'assegnazione della tesina/tesi di laurea [entro un mese dall'ultimo esame del penultimo anno di corso]		10
8	Valutazione formazione in rapporto all'occupazione conseguita.		No	--

9	Studenti che hanno partecipato a stage-tirocinii/tirocinii obbligatori [solo se con successo]	Rendere più efficienti i servizi per gli stage-tirocini in ciascuna struttura didattica	Trasferire titolo tesina/tesi e media voti sul sito informatico delle PMI/FederLazio per favorire stage	Si, da sviluppare sistema informativo	10
10	Studenti con voto di maturità o di laurea elevato		Esenzione tasse universitarie per gli studenti più meritevoli.	Si	03
11	Studenti extraregionali		Potenziare i servizi di accoglienza per gli studenti.	Si	05
12	Studenti internazionali nei corsi magistrali.		Potenziare i servizi per accoglienza degli studenti stranieri; sensibilizzare i responsabili dei Corsi di Laurea magistrali all'internazionalizzazione.	Si	02
13	Studenti in mobilità [in/out] internazionale.		Potenziare i servizi per stranieri; incentivare la mobilità internazionale degli studenti	Si; da sviluppare Sistema informativo	03
14	Studenti <i>part-time</i> e studenti fuori corso.	Incentivare il sistema degli studenti part-time, investendo le strutture didattiche della responsabilità di intercettare alla fine del primo anno gli studenti che non hanno conseguito almeno 5 cfu.	Individuazione degli studenti che non hanno conseguito almeno 5 cfu; consentire a studenti, in particolare lavoratori, di passare a TELMA-Sapienza con agevolazioni	Si	02 [00]^
15	Semplificazione degli Ordinamenti e dei relativi Manifesti degli studi; completo allineamento degli stessi alla normativa vigente sostanziata nel sistema di gestione [GOMP].	Manifesti degli studi ripensati in funzione degli studenti; diminuzione della frammentazione del sapere; prevedere negli ordinamenti stage incentivati	Migliorare i siti di accesso alle informazioni; rilevare automaticamente gli spostamenti degli esami, dandone informazione immediata ai Presidi		05 [07]
					100

N.B.

^ Solo per Corsi di Laurea Area giuridica-politico/sociale-economica; per le altre il peso è aggiunto alla voce 15;

* attivando la voce 4 con 10 punti le voci 1 e 5 si riducono da 15 a 10

3.3.3 Indicatori Premiali per il Dottorato

Possibili indicatori per il successo di un corso di dottorato di ricerca sono da legare alla sua attrattività sia internazionale [es. numero di studenti stranieri] sia nazionale [che hanno conseguito la laurea magistrale in altre università] oppure alla capacità di attivare borse non ministeriali [numero di studenti con borsa non ministeriale]. Elementi negativi sono il numero di borse non coperte al I anno e gli abbandoni. La relativa ponderazione viene attribuita come "obbligo di risultato" in capo ai Direttori di Dipartimento.

Analogamente a quanto fatto per la Didattica si propone che gli indicatori siano di due tipi:

- A) On/off o di sbarramento
- B) Proporzionali

A) Per l'immediato, si propone che le condizioni on/off per l'accesso al **contributo premiale** siano:

- 1) Esistenza del sito web del Dottorato, anche in lingua inglese, con riportate chiaramente le informazioni sulle procedure di ammissione, i corsi offerti, i Curriculum Vitae dei docenti, ecc.
- 2) Rispetto delle regole di alternanza dei coordinatori del Dottorato, non più di due mandati consecutivi.

Possibili indicatori on/off a medio termine sono:

- 3) Monitoraggio delle opinioni dei dottorandi all'interno di un presidio di assicurazione della qualità.

B) **Indicatori proporzionali.** Possibili indicatori per il successo di un corso di dottorato di ricerca sono:

Tabella 6 – Sommario degli Indicatori Premiali-Proporzionali per il Dottorato

Indicatori		Peso
1	Attrattività internazionale [es. numero di studenti stranieri].	12,5
2	Attrattività nazionale [studenti che hanno conseguito la laurea magistrale in altre università].	12,5
3	Capacità di attivare borse non ministeriali [numero di studenti con borsa non ministeriale].	12,5
4	Numero di mensilità che gli studenti iscritti hanno speso in una struttura di ricerca all'estero.	12,5
5	Numero di dottorandi internazionali presenti per un periodo limitato di tempo [almeno tre mesi] per attività di ricerca.	12,5
6	Finanziamenti ottenuti nell'ambito di reti internazionali di formazione alla ricerca [per esempio "Marie Curie"].	12,5
7	Pubblicazioni e altri prodotti della ricerca dei dottorandi e dei dottori di ricerca.	12,5
8	Placement a 2-3 anni dal conseguimento del titolo.	12,5
		100

3.3.4 Indicatori Premiali per Ricerca e per Funzionamento

Per quanto riguarda ricerca e funzionamento, **premess**o quanto detto precedentemente si propone che gli indicatori siano di tre tipi:

- A) on/off o di sbarramento [di struttura]
- B) proporzionali [di struttura]
- C) proporzionali [individuali]

A) Gli indicatori **on/off** hanno per la valutazione lo stesso significato di quelli illustrati per la didattica.

i. nell'immediato le condizioni per l'accesso al contributo premiale saranno:

- 1) rendicontazione triennale delle attività di ricerca completata da almeno il 95% degli afferenti alla struttura;
- 2) inserimento dei prodotti della ricerca nel sistema informativo della Sapienza effettuato da almeno il 95% degli afferenti alla struttura.
- 3) percentuale di afferenti alla struttura [RU-PA-PO] inattivi [che non ha conferito almeno un prodotto della ricerca nell'ultimo quinquennio] inferiore al 4%.

ii. indicatori on/off a medio termine [possibilmente dal gennaio 2013, comunque non oltre dicembre 2013]:

- 4) sito WEB del Dipartimento in inglese su modello fornito dall'Amministrazione [successivamente, in altre lingue].
- 5) completezza del sito WEB in termini di informazioni su bandi, concorsi, seminari, attività di ricerca ecc. e "operazione trasparenza".
- 6) informatizzazione e automazione della biblioteca [ove esista].

B)-C) Gli indicatori B-C sono indicatori **proporzionali**, misurabili, che concorrono a determinare il "valore scientifico" di un ricercatore in relazione ad opportuni pesi. Il periodo temporale nel quale determinare [misurare] i valori associati agli indicatori deve essere superiore all'anno in esame [tipicamente 3-5 anni] per eliminare le inevitabili fluttuazioni insite nell'attività di ricerca.

Si propongono le seguenti liste di indicatori per le aree Scientifico-Tecnologiche [Tabella 7] e Umanistico-Giuridico-Sociali [Tabella 8].

Tabella 7 – Sommario degli Indicatori Premiali-Proporzionali per Ricerca e per Funzionamento [aree Scientifico-Tecnologiche]

Indicatore		Tipo	Azioni per il miglioramento suggerite a Facoltà/Dipartimenti	Azioni per il miglioramento suggerite all'Amministrazione	Peso
01	Numero prodotti [ultimi 3 anni]	C	Aumentare diffusione <i>good practices</i>	Predisporre sistema automatico di calcolo [monitoraggio trasmesso a Presidi/Direttori Dipartimento]	05
02	Totale Impact Factor dei prodotti [ultimi 3 anni]	C			20
03	Numero citazioni [individuale, cumulato] [ultimi 3 anni]	C			20
04	Fattore H [<i>H</i> i individuale corretto per età: età-28 anni; cumulato]	C			25
05	Numero progetti valutati positivamente Enti nazionali/U.E.	C	Dipartimenti: supporto a presentazione progetti	Attivazione <i>Grant Office</i>	20

06	numero assegni di ricerca	B	Dipartimenti impegnati a favorire/vigilare [Incentivare assegni di ricerca rispetto a borse studio, co.co.co. etc.]	05
07	Eccellenza: numero premi [^]	B	Dipartimenti impegnati a favorire/vigilare	03
08	Eccellenza: presenza nei ranking [^]	B	Dipartimenti impegnati a favorire/vigilare	--
09	Internazionalizzazione	B	Incentivare la chiamata di professori stranieri, italiani già all'estero	02
10	Posizionamento nella VQR [*]	B		---
				100

N.B. ^ da precisare * quando sarà disponibile

Tabella 8 – Sommario degli Indicatori Premiali-Proporzionali per Ricerca e Funzionamento [aree Umanistico-Giuridico-Sociali]

	Indicatore	Tipo	Azioni per il miglioramento suggerite a Facoltà/Dipartimenti	Azioni per il miglioramento suggerite all'Amministrazione	Peso
01	Numero prodotti [ultimi 3 anni]	C	Aumentare diffusione <i>good practices</i>	Predisporre sistema auto-matico di calcolo [monitoraggio trasmesso a Presidi/Dir Dipartimento]	05
02	Qualità totale dei prodotti [°]	C			20
03	Diffusione dei prodotti [individuale, cumulato] [ultimi 3 anni]	C			20
04	Posizionamento nella VTR [individuale-cumulato]	C			25
05	Numero progetti valutati positivamente Enti nazionali/U.E. e di altri canali di finanziamento [es. conto terzi]	C	Dipartimenti: supporto a presentazione progetti	Attivazione <i>Grant office</i>	20
06	numero assegni di ricerca	B	Dipartimenti impegnati a favorire/Facoltà a coordinare-valutare [Incentivare assegni di ricerca rispetto a borse studio, co.co.co ecc.]		05
07	Eccellenza: numero premi [^]	B	Dipartimenti impegnati a favorire/Facoltà a coordinare		03
08	Eccellenza: presenza nei ranking [^]	B	Dipartimenti impegnati a favorire/Facoltà a coordinare		---
09	Internazionalizzazione	B	Incentivare la chiamata di professori stranieri, italiani già all'estero		02
10	Posizionamento nella VQR [*]	B			---
					100

N.B.

° Prodotti da classificare in classi di qualità A-B-C-D secondo rivista/casa editrice.

^ Da precisare.

* Quando sarà disponibile.

3.4. Considerazioni di sintesi

Il modello sin qui proposto si basa su un flusso di finanziamenti diviso per **categorie** [fondi strutturali, premiali, "a progetto"] e per **tipologie** [competitivi, didattica, dottorato, ricerca]. Occorre evidenziare che la ripartizione tra le diverse categorie risulta complessa a fronte di finanziamenti ministeriali decrescenti che mettono a rischio anche il solo mantenimento dei fondi strutturali.

Si propone comunque di raggiungere nel corso degli anni un limite che vede il rapporto fondi strutturali/premiali pari a 70 contro 30.

Data la delicatezza della questione, e la difficoltà in cui si troverebbero le strutture nel caso di drastica riduzione dei sempre più limitati fondi di funzionamento, si propongono due azioni di "salvaguardia".

1] **Clausola di Salvaguardia:** se una struttura ha il budget totale assegnato inferiore al 75% di quello dell'anno precedente, questo budget viene portato al 75%, attraverso un meccanismo di compensazione.

2] **Attenuatore delle fluttuazioni:** per limitare le inevitabili fluttuazioni associate alle attività di ricerca e didattica, si propone di utilizzare una pesatura del budget su tre anni secondo il modello:

Anno	Peso
Attuale	1/2
-1	1/3
-2	1/6

4. OBIETTIVI OPERATIVI DEL DIRETTORE GENERALE.

I macro-obiettivi sono resi, per il Direttore Generale, in obiettivi chiari, perseguibili e verificabili:

AREA MACRO OBIETTIVI	OBIETTIVI OPERATIVI DEL DIRETTORE GENERALE	INCIDENZA %
A. SOSTENIBILITÀ DEL SISTEMA E DELLE INFRASTRUTTURE	<ul style="list-style-type: none"> • Messa a punto del sistema di contabilità economico patrimoniale e del sistema di contabilità analitica [dicembre 2011] ed effettuazione della sperimentazione operativa per un campione di Dipartimenti/Facoltà [settembre 2012]. • Messa a punto del sistema di controllo di gestione [dicembre 2011] e effettuazione della sperimentazione operativa per un campione di Dipartimenti/Facoltà [settembre 2012]. • Redazione del Bilancio Sociale – progetto pilota [dicembre 2011]. • Entrata in funzione nuovo portale di Ateneo [luglio 2011] e nuovo sistema di posta elettronica studenti [dicembre 2011]. • Predisposizione di un quadro organico e certificato delle cessazioni del personale docente e tecnico amministrativo nel prossimo triennio suddiviso per Dipartimenti, Facoltà e settori scientifico disciplinari, Amministrazione centrale e Aziende Ospedaliere-Universitarie o Strutture convenzionate [settembre 2011]. • Realizzazione della nuova struttura dell'Amministrazione centrale come stabilito dall'art. 20 dello Statuto, dopo l'effettuazione delle previste consultazioni [dicembre 2011]. • Predisposizione di un piano sulle dotazioni organiche di personale tecnico amministrativo delle strutture: <ul style="list-style-type: none"> a. decentrate correlato alle attività di competenza [dicembre 2011]; b. centrali correlato alle attività di competenza [marzo 2012]; Definizione dei criteri per l'eventuale riequilibrio [marzo 2012]. • Predisposizione di un piano ricognitivo, anche strumentale alla regolamentazione sull'assegnazione degli spazi alle strutture decentrate [settembre 2011]. • Supporto all'istituzione del "Polo Museale e dell'Orto Botanico" e "Sistema Bibliotecario" [dicembre 2011]. • Predisposizione del piano di formazione 2011 [aprile 2011] e sviluppo del modulo "Sviluppo e Formazione" di U-GOV. Predisposizione del piano di formazione 2012 [gennaio 2012]. • Supporto agli organi collegiali nella ridefinizione dello Statuto e nei regolamenti discendenti da norme di legge o dallo Statuto [dicembre 2011]. 	30
	<ul style="list-style-type: none"> • Effettuazione gara [novembre 2011] e inizio lavori nell'edificio Poste [marzo 2012]. • Effettuazione progetto ed avvio gara edificio Via dei Piceni angolo Via dei Reti [dicembre 2011]. • Avvio lavori parcheggio Via De Lollis [dicembre 2011]. • Entrata in funzione del residence Sapienza di via Volturno [dicembre 2011]. • Completamento lavori Regina Elena [settembre 2011]. • Avvio procedure edificazione area SDO [dicembre 2011]. • Attivazione delle procedure finalizzate alla dotazione di residenze universitarie per studenti [settembre 2011]. 	30
B. RICERCA	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto alla migrazione dei dati relativi alla ricerca nel relativo modulo "Catalogo e Valutazione della ricerca" di U GOV [dicembre 2011]. 	10
C. DIDATTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto al completamento della verbalizzazione elettronica per tutti gli studenti Sapienza [dicembre 2011]. • Assicurare che l'offerta formativa risponda pienamente ai requisiti di sostenibilità previsti dalle norme e che Facoltà e Dipartimenti ricevano supporto alle azioni legate alla qualità della propria offerta formativa [giugno 2011]. • Garantire il costante monitoraggio delle opinioni degli studenti rispetto alla qualità del servizio di segreteria studenti e la adozione degli eventuali necessari correttivi [dicembre 2011]. 	10

	<ul style="list-style-type: none"> • Garantire il costante adeguamento della procedura SIAD alla evoluzione normativa e fornire il necessario supporto a Facoltà e Dipartimenti per l'utilizzo della stessa [dicembre 2011]. 	
D. SUPPORTO ALLA RICERCA E ALLA DIDATTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Nell'ambito della realizzazione della nuova struttura dell'Amministrazione Centrale come stabilito dall'art. 20 dello Statuto, previsione e attivazione di un <i>Grant Office</i> [dicembre 2011]. • Supporto all'attivazione della Scuola Superiore di Studi Avanzati finalizzata al progresso della scienza e alla valorizzazione dei giovani [dicembre 2011]. • Supporto al completamento del censimento mobilità studenti e dottorandi <i>incoming</i> and <i>outgoing</i> collegato al data base Sapienza [progress 2011 e completamento settembre 2012]. • Potenziamento sito web in inglese e produzione di materiali di promozione istituzionale in lingua straniera [dicembre 2011]. • Monitoraggio periodico e dettagliato degli accordi di cooperazione internazionale in corso funzionale alle relative decisioni strategiche [dicembre 2011 e settembre 2012]. • Attivazione struttura di informazione e accoglienza studenti stranieri [Hello] [giugno 2011]. • Procedere al completo allineamento dei sistemi gestionali esistenti [Infostud, Socrates Erasmus, SIAD, Scripta] al nuovo assetto dell'Ateneo [dicembre 2011]. 	20
		100

5. OBIETTIVI OPERATIVI DEI PRESIDI*

I macro-obiettivi sono resi, per i Presidi, in obiettivi operativi chiari, perseguibili e verificabili:

AREA MACRO OBIETTIVI	AZIONI	ATTRIBUZIONE RESPONSABILITÀ	INCIDENZA %
A. SOSTENIBILITÀ DEL SISTEMA E DELLE INFRASTRUTTURE	01 Partecipazione agli organi collegiali	Non inferiore a 80%	on-off
	02 Consiglio di Facoltà	Almeno 2 volte/anno	
	03 Giunta	Almeno 9 volte/anno	
	18 Attribuzione-riequilibrio spazi comuni [biblioteche, etc.] e spazi Dipartimenti [art.9, comma 1 lettera f Statuto]	Responsabilità esclusiva [Giunta]; termine stabilito da CdA	05
	19 Elaborazione piano organico proposte per manutenzione straordinaria ed ordinaria immobili ed attrezzature [art.9, comma 1, lettera g Statuto]	Responsabilità prevalente: 75%, con termine stabilito da CdA [Dipartimenti 25%]	05
	20 Manutenzione ordinaria [art.9, comma 1, lettera g Statuto]: spesa >80% entro 2 anni da assegnazione	Responsabilità esclusiva	05
B. RICERCA	08 Docenti: programmazione-rendicontazione ricerca [verifica effettuazione]	Responsabilità 25% [responsabilità prima-ria del Dipartimento: 75%]	05
	16 Valutazione ricerca scientifica: premialità, sanzioni	Responsabilità 25% [Dipartimento 75%]	05
C. DIDATTICA**	05 Manifesto di Facoltà, sito web Facoltà aggiornato/in inglese	Responsabilità primaria: 75% [25% Dipartimenti e Corsi Studio]	05
	07 Docenti: programmazione-rendicontazione didattica [verifica effettuazione]		05
	12 Monitoraggio esami "killer"; predisposizione tutoraggio speciale per i relativi corsi	Responsabilità primaria: 75% [25% Dipartimenti]	05
	13 Monitoraggio tempi assegnazione Tesi di laurea [da assegnare entro 60 gg.; da termine esami penultimo anno/presentazione domanda]		05
	17 Valutazione qualità docenti reclutati: valutazione a 2 anni da presa servizio	Responsabilità 25% [Dip 75%]	10
D. SUPPORTO ALLA RICERCA E ALLA DIDATTICA	04 Predisposizione manifesti di Facoltà e programmazione con procedura SIAD etc.	Responsabilità primaria: 75% [25% Dipartimenti e Corsi Studio]	05
	06 Aule: conferimento ad Aulegest ed aggiornamento orari docenza		05
	09 Registrazione elettronica esami [almeno 90% l'anno, poi 95%, poi > 98%]	Responsabilità primaria: 75% [25% Dipartimenti]	05
	10 Controllo regolarità lezioni [giorno, ora] e ricevimento studenti		05
	11 Controllo esami svolti secondo calendario; calendarizzazione scaglionata: ripristino esami entro 7 giorni in caso di rinvio		10
	14 Attivazione Corsi di laurea in inglese [% studenti stranieri]		05
	15 Raccolta opinioni studenti; relativa valutazione e pubblicizzazione risultati [non meno 95% da a.a. 2010/11]	Responsabilità esclusiva [100%]	10
In caso di inadempienza dei singoli docenti il Preside è responsabile di intervento e segnalazione a Rettore			100

N.B.[*] Punteggi conferiti in relazione a valutazione/azione: i. attivata oppure no; ii, applicata secondo criteri di qualità/merito/buon funzionamento

[**] Le % di responsabilità variano in ragione della pertinenza dei Corsi di Studio a Facoltà o Dipartimenti

6. OBIETTIVI OPERATIVI DEI DIRETTORI DI DIPARTIMENTO*

I macro-obiettivi sono resi, per i Direttori di Dipartimento, in obiettivi operativi chiari, perseguibili e verificabili:

AREA MACRO OBIETTIVI	AZIONI	ATTRIBUZIONE RESPONSABILITÀ	INCIDENZA %
A. SOSTENIBILITÀ DEL SISTEMA E DELLE INFRASTRUTTURE	01 Partecipazione agli organi collegiali	Non inferiore a 80 %	on-off
	02 Consiglio di Dipartimento	Almeno 4 volte/anno	
	03 Giunta	Almeno 6 volte/anno	
	14 "Buona gestione" Dipartimento [tempestività atti amministrativi, informazioni, etc.]	Responsabilità esclusiva [100%]	15
	16 Attivazione di meccanismi incentivanti finanziamenti esterni [conto terzi, attività professionale]		08
B. RICERCA	15 Attivazione di meccanismi incentivanti finanziamenti esterni ricerca [Enti ricerca, agenzie, fondazione, U.E., etc.]		10
	17 Docenti: programmazione/rendicontazione ricerca [verifica effettuazione]	Responsabilità primaria [75%]	10
	18 Valutazione ricerca scientifica: premialità/sanzioni secondo i criteri stabiliti da Organi centrali	Responsabilità primaria [75%]	10
	19 Valutazione qualità docenti reclutati secondo i criteri stabiliti da Organi centrali	Valutazione a 2 anni da presa servizio [75%]	10
C. DIDATTICA**	05 Manifesto di Facoltà	Collaborare con Facoltà: responsabilità 25%	03
	06 Docenti: programmazione/rendicontazione didattica [verifica effettuazione]	Responsabilità primaria: 75% [25% Dipartimenti]	03
	10 Monitoraggio esami "killer"; predisposizione di tutoraggio speciale per i relativi corsi		03
	11 Monitoraggio tempi assegnazione Tesi di laurea. [da assegnare entro 60 gg.; da termine esami penultimo anno/presentazione domanda]		03
	20 Valutazione qualità dottorati/dottorandi ultimi 5 anni		Valutazione complessive pubblicazioni a 2 anni da termine dottorato [100%]
	D. SUPPORTO ALLA RICERCA E ALLA DIDATTICA	04 Predisposizione manifesti di Facoltà e programmazione con procedura SIAD etc.	In caso di didattica esclusiva responsabile 100%; altrimenti 25%
07 Registrazione elettronica esami [almeno 90% l'anno, poi 95%, poi > 98%]		Collaborare con Facoltà: responsabilità 25%	03
08 Controllo regolarità lezioni [giorno, ora] e ricevimento studenti			03
09 Controllo esami svolti secondo calendario; calendarizzazione scaglionata: esami entro 7 giorni in caso di rinvio			03
12 Attivazione corsi di laurea o canali in inglese [% studenti stranieri]			03
13 Raccolta opinioni studenti; relativa valutazione			03
Direttore responsabilità delle azioni e della verifica delle azioni; in caso di inadempienza, responsabilità di intervento e segnalazione a Preside e Rettore			100

N.B. [*] Punteggi conferiti in relazione a valutazione/azione: i. attivata oppure no; ii. applicata secondo criteri di qualità/merito/buon funzionamento. [**] Le % di responsabilità variano in ragione della pertinenza dei Corsi di Studio a Facoltà o Dipartimenti