



Consiglio di
Amministrazione

Seduta del

27 GEN. 2009

Nell'anno **duemilanove**, addì **27 gennaio** alle ore **15.50** si è riunito, nell'Aula degli Organi Collegiali, il Consiglio di Amministrazione 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: prof. Fabrizio Vestroni, prof. Adriano Redler, prof. Aldo Laganà, prof. Maurizio Saponara, prof. Antonio Mussino, prof.ssa Rosa Concetta Farinato, prof. Marco Biffoni, prof. Raffaele Gentile, prof. Antonio Sili Scavalli, dott. Roberto Ligia, sig. Ivano Simeoni, sig. Matteo Fanelli, sig. Pietro Lucchetti, sig. Paolo Maniglio, sig. Gianfranco Morrone, sig. Giuseppe Romano, sig. Giorgio Sestili; il **direttore amministrativo**, Carlo Musto D'Amore, che assume le funzioni di segretario.

È assente giustificato: sig. Beniamino Altezza.

Assistono per il collegio sindacale: dott. Giancarlo Ricotta e dott. Domenico Mastroianni (entra alle ore 16.20).

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

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

DELIBERA

9/09

AFF. CONTI

5/3

Iniversità degli Studi
"La Sapienza"

Consiglio di
Amministrazione

Seduta del

27 GEN. 2009

PERVENUTO IL
22 GEN. 2009
RIP. V - SETT. III

Adozione del programma triennale 2007-2009 della Sapienza Università di Roma: ratifica del decreto rettorale n. 595 del 19 dicembre 2008

Il Presidente sottopone a ratifica del Consiglio di Amministrazione il decreto rettorale n. 595 del 19 dicembre 2008, con il quale la Sapienza Università di Roma ha adottato il programma triennale 2007-2009, programma allegato al presente decreto di cui costituisce parte integrante e già sottoposto a ratifica del Senato Accademico nella seduta del 20 gennaio 2008.

L'attuale normativa sulla programmazione triennale¹, infatti, dispone che le università adottino il programma triennale entro il 20 dicembre 2008 per la prima volta ed inviino i dati necessari per la valutazione ed il monitoraggio dei piani triennali stessi.

Il programma triennale della Sapienza deriva direttamente dalle scelte definite nel piano strategico 2007-2012, approvato dagli organi di governo. Infatti, il documento 02/08 "Programmazione triennale 2007-2009" del Nucleo di valutazione strategica ha definito le corrispondenze tra piano strategico e programma triennale, attraverso una riorganizzazione delle macroazioni strategiche individuate dal documento di piano sulle cinque aree previste dalla programmazione triennale. Sulla base delle linee guida definite in tale documento, è stato predisposto il Programma triennale 2007-2009 della Sapienza Università di Roma.

La struttura del documento prevede:

- una prima parte di inquadramento normativo della programmazione triennale;
- una parte di descrizione (generale e sintetica) del processo di pianificazione seguito dalla Sapienza e del modo in cui il programma triennale si connette a quello strategico, mediante opportuna riclassificazione delle macroazioni;
- una parte descrittiva delle singole aree programmatiche previste dalla programmazione triennale;
- un capitolo sugli indicatori della programmazione, con indicazione dei valori della Sapienza e dei valori medi nazionali.

In concomitanza con l'adozione del programma triennale 2007-2009, in attesa che il MIUR predisponga l'apposita procedura per la comunicazione dei pesi da attribuire alle cinque aree della programmazione da parte di ciascuna Università, il decreto rettorale in oggetto adotta anche un sistema di pesi per la Sapienza, con riserva di modificarlo in coerenza con i valori finali delle elaborazioni eseguite dal MIUR sugli indicatori della programmazione, ai fini del trattamento di eventuali dati anomali riscontrati.

¹ Art. 1 ter del decreto legge 31 gennaio 2005 n. 7, convertito dalla legge 31 marzo 2005, n. 43; D.M. 3 luglio 2007, n. 362; D.M. 18 ottobre 2007, n. 506; successive note ministeriali di aggiornamento.

Settore Supporto alle Attività di Valutazione
Controllo e Programmazione

Aff. Cont.
5/3

W

1/3/09

Università degli Studi
"La Sapienza"

Consiglio di
Amministrazione

Seduta del
27 GEN. 2009

Allegato quale parte integrante:

Decreto rettorale n. 595 del 19 dicembre 2008 e documento
"Sapienza Università di Roma. Il Programma triennale 2007-2009"

lu

Settore Supporto alle Attività di Valutazione
Controllo e Programmazione

[Signature]



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

Consiglio di
Amministrazione

DELIBERAZIONE N.9/09

IL CONSIGLIO

Seduta del

27 GEN. 2009

- **Udita la relazione del Presidente;**
- **Visto il decreto rettorale n. 595 del 19 dicembre 2008 e il programma triennale allegato di cui costituisce parte integrante;**
- **Considerato quanto emerso nel corso del dibattito;**
- **Presenti e votanti n. 19, maggioranza n. 10: a maggioranza con i n. 17 voti favorevoli espressi nelle forme di legge dal rettore, dal prorettore, dal direttore amministrativo e dai consiglieri: Biffoni, Farinato, Gentile, Laganà, Ligia, Redler, Saponara, Simeoni, Vestroni, Fanelli, Lucchetti, Maniglio, Morrone, Romano, con il solo voto contrario del consigliere Sili Scavalli e con la sola astensione del consigliere Sestili**

DELIBERA

di ratificare il decreto rettorale n. 595 del 19 dicembre 2008 con il quale viene adottato il programma triennale 2007-2009 della Sapienza Università di Roma.

Letto, approvato seduta stante per la sola parte dispositiva.

IL SEGRETARIO
Carlo Musto D'Amore

IL PRESIDENTE
Luigi Frati

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



. 00595

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "LA SAPIENZA"

IL RETTORE

- VISTO** l'art-1 ter del decreto legge 31 gennaio 2005 n. 7, convertito dalla legge 31 marzo 2005, n. 43, e in particolare:
- il comma 1, il quale prevede che "...le Università, anche al fine di perseguire obiettivi di efficienza e qualità dei servizi offerti, entro il 30 giugno di ogni anno, adottano programmi triennali coerenti con le linee generali d'indirizzo definite con decreto del Ministro...dell'Università e della Ricerca, sentiti la Conferenza dei Rettori delle Università italiane, il Consiglio universitario nazionale e il Consiglio nazionale degli studenti universitari";
 - il comma 2, il quale prevede che "i programmi delle Università di cui al comma 1, ...sono valutati dal Ministero...dell'Università e della Ricerca e periodicamente monitorati sulla base di parametri e criteri individuati dal Ministro...dell'Università e della Ricerca, avvalendosi del Comitato nazionale per la valutazione del sistema universitario, sentita la Conferenza dei Rettori delle Università Italiane..."
- VISTO** il D.M. 3 luglio 2007, n. 362, con il quale, in relazione a quanto previsto dal predetto art. 1-ter, comma 1, della legge n. 43/2005, sono state definite le linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università per il triennio 2007-2009;
- VISTO** il documento di Piano strategico 2007-2012 (versione 2.0) della Sapienza Università di Roma, approvato dal Senato Accademico nella seduta del 24 luglio 2007 e dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 18 settembre 2007;
- VISTO** il D.M. 18 ottobre 2007, n. 506 adottato ai sensi dell'art. 1- ter, comma 2, del decreto legge 31 gennaio 2005, n. 7, convertito dalla legge 31 marzo 2005, n. 43, con il quale sono stati definiti i criteri e i parametri (Indicatori) per la valutazione dei risultati dell'attuazione dei programmi delle Università, e in particolare l'Allegato allo stesso decreto nel quale viene individuato tra gli Indicatori anche quello (a.1) concernente il rapporto tra il numero dei corsi di laurea e di laurea magistrale in possesso dei requisiti qualificanti e il totale dei corsi attivati;
- VISTO** D.M. 31 ottobre 2007, n. 544 con il quale sono stati definiti, all'art. 11, i requisiti qualificanti dei corsi di studio, ai fini dell'attuazione del predetto D.M. n. 506/2007;
- VISTA** la nota ministeriale n. 280 del 21 ottobre 2008 con la quale si differisce il termine per l'adozione dei programmi triennali delle Università al 20 dicembre 2008;
- CONSIDERATO** che occorre individuare i pesi da attribuire alle cinque aree della programmazione;
- CONSIDERATA** l'urgenza;

DECRETA

L'Università di Roma "La Sapienza" adotta il programma triennale 2007-2009 allegato al presente decreto, di cui è parte integrante.

Il programma triennale della Sapienza deriva direttamente dalle scelte definite nel documento di piano strategico 2007-2012 della Sapienza Università di Roma (*versione 2.0*), previa opportuno raggruppamento delle macroazioni strategiche nelle cinque aree di attività previste dalla programmazione triennale delle università.

In concomitanza con l'adozione del programma triennale 2007-2009, in attesa che il Ministero predisponga sul sito riservato agli atenei per la rilevazione degli indicatori di risultato, <https://ateneo.cineca.it/pro3/>, l'apposita procedura per la comunicazione dei pesi da parte di ogni Università da attribuire alle cinque aree della programmazione, l'Università di Roma La Sapienza adotta il seguente sistema di pesi:

UNW 67



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "LA SAPIENZA"

Area	Peso (%)
A) i corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere	10,0 %
B) il programma di sviluppo della ricerca scientifica	22,5 %
C) le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti	27,5 %
D) i programmi di internazionalizzazione	17,5 %
E) il fabbisogno di personale docente e non docente sia a tempo determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità	22,5 %

Si fa riserva di modifica del sistema di pesi adottato nel presente decreto, in coerenza con i valori finali delle elaborazioni eseguite dal MIUR sugli indicatori per la programmazione ai fini del trattamento di eventuali dati anomali riscontrati.

Il decreto sarà sottoposto a ratifica del Senato accademico e del Consiglio di Amministrazione, nelle prime sedute utili.

Il presente decreto verrà acquisito nell'apposita raccolta interna.

Roma, 19 DIC. 2008

IL RETTORE
Luis Frate

RICEVUTO ORIGINALE FIRMATO
PER IL REGISTRO DECRETI
ROMA 19 DIC. 2008 *JK*

UW
69



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Sapienza Università di Roma
Il Programma triennale 2007-2009
(ex DM 3 luglio 2007, n. 362)

19/12/2008



Sommario

I. I requisiti definiti dal MIUR

II. Linee generali del programma

II.1 Il processo di pianificazione

II.2 L'analisi dell'ambiente esterno interno ed esterno e la definizione degli obiettivi e delle azioni strategiche

III. Aree programmatiche

III.1 I corsi di studio

III.2 La ricerca scientifica

III.3 I servizi agli studenti

III.4 L'internazionalizzazione

III.5 Il fabbisogno di personale docente e tecnico-amministrativo

IV. Gli indicatori della programmazione triennale

IV. 1 I valori della Sapienza e la media nazionale

IV. 2 Alcune indicazioni per la scelta dei pesi

IV. 3 Una simulazione per la determinazione dei pesi

Allegato

Gli indicatori per la valutazione ed il monitoraggio dei piani triennali delle università: modalità di calcolo



I. I requisiti definiti dal MIUR

Due decreti attuativi, DM 3 luglio 2007, n. 362, e DM 18 ottobre 2007, n. 506, definiscono le linee generali di indirizzo della programmazione 2007-2009 e individuano parametri e criteri (indicatori) per il monitoraggio e la valutazione dei risultati dell'attuazione dei programmi delle Università.

Le università adottano il piano (entro il 20 dicembre del 2008 per la prima volta) e inviano al Ministero i dati necessari per la valutazione e il monitoraggio.

Le linee generali di indirizzo, allegate al DM 362/2007, sottolineano in via preliminare:

1. l'adozione di **modalità di governo** in grado di assicurare il raggiungimento degli obiettivi di sistema e di garantire trasparenza e responsabilità (*accountability*);
2. l'utilizzo, quale supporto alle scelte strategiche, della valutazione interna, che deve considerare anche i pareri degli studenti e delle parti interessate, anche esterne.

Il decreto quindi propone che ogni università definisca "per quali aspetti vuole superare le eventuali proprie criticità e per quali migliorare i propri punti di forza, analizzando in particolare:

1. la situazione attuale e quella prevedibile delle diverse tipologie di risorse utilizzabili;
2. le possibili nuove iniziative associate anche a politiche di differenziazione dei finanziamenti;
3. la eventualità di disattivazione e/o trasformazione di alcune attività in essere".

E, ancora: "gli obiettivi specifici da raggiungere e le possibili linee d'azione per il loro perseguimento, con le connesse indicazioni operative" sono articolati nelle seguenti cinque aree di attività:

AREA 1. I corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere

AREA 2. Il programma di sviluppo della ricerca scientifica

AREA 3. Le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti

AREA 4. I programmi di internazionalizzazione



AREA 5. Il fabbisogno di personale docente e non docente sia a tempo determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.

Da tutto ciò discende la struttura del programma triennale così articolata:

1. Linee generali del programma (in cui si definiscono gli elementi strutturali fondanti del programma e, tra questi, il rilievo che si dà alla riforma delle modalità di governo e alla valutazione)
2. Definizione del processo di programmazione
3. Analisi dell'ambiente interno ed esterno
4. Definizione degli obiettivi e delle linee d'azione per il loro perseguimento, articolati per aree d'intervento
5. Allegati tecnici e indicazioni operative.

II. Linee generali del programma

Il programma triennale della Sapienza deriva dalle scelte definite nel Piano strategico 2007-2012, approvato sia in Senato Accademico, sia in Consiglio di Amministrazione, rispettivamente nelle sedute del 24 luglio 2007 e del 18 settembre 2007.

In esso si prende atto del profondo cambiamento che il sistema universitario italiano sta attraversando, a partire dai primi anni Novanta, finalizzato alla attribuzione di maggiori margini di autonomia per le università. Più specificamente, osservando il sistema di regole che si è andato delineando, si può asserire che la direzione "a tendere" del processo di cambiamento sia la definizione di un quasi – mercato dell'istruzione universitaria, in cui lo Stato rinuncia al ruolo di gestione diretta delle istituzioni universitarie e si limita a finanziare e regolare il settore.

Alla luce dei numerosi cambiamenti occorsi nel sistema universitario italiano, si può asserire che il *management* delle università sia 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 assunta da un'autorità centrale, bensì delegata agli amministratori di ciascuna di esse. 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 fonti di vantaggio competitivo.

La Sapienza ha scelto di affrontare questa nuova fase dotandosi di un piano strategico di medio - lungo periodo (2007-2012), di cui si delineano sinteticamente le principali fasi della sua realizzazione, rinviando al documento integrale per eventuali approfondimenti.



II.1 Il processo di pianificazione

L'Università Sapienza, prima tra le università italiane, si è dotata dal 2003 di un Nucleo di valutazione strategica che, nel 2005, ha ricevuto il mandato di impegnarsi nel coordinamento del complesso progetto di elaborazione del piano strategico 2007-2012.

Con questo impegnativo mandato il Nucleo ha operato con il continuo supporto della Direzione amministrativa e dei responsabili di governo dell'Università, coinvolti in tutte le fasi di elaborazione e revisione dei risultati che man mano si venivano delineando. Anche gli organi di governo dell'Università, Consiglio di Amministrazione e Senato Accademico, sono stati più volte chiamati a deliberare in merito agli stati di avanzamento del piano.

La scelta delle modalità di attuazione del piano è stata motivata da un'approfondita analisi delle pratiche in uso presso le maggiori università straniere e dalla considerazione generale che, negli anni più recenti, le università italiane hanno dovuto competere per l'accesso alle risorse con modalità diverse, ciascuna facendo leva sulle proprie risorse interne e sul patrimonio di competenze e capacità organizzative posseduto, comportandosi come soggetti che operano su quasi-mercati. L'analisi delle esperienze straniere e la novità della situazione italiana hanno suggerito la scelta di una strumentazione analitica essenziale e di un processo di pianificazione che procede verticalmente dall'analisi verso la sintesi del piano, con una sequenza tipica delle pratiche correnti di pianificazione nelle aziende che operano su mercati relativamente stabili.

La pianificazione strategica della Sapienza è stata quindi organizzata come un'attività ad andamento ciclico e con un'elevata componente di apprendimento organizzativo. Per la complessità del sistema Sapienza e per la novità dell'impresa è stato scelto un approccio tradizionale dall'alto verso il basso, tipico di una strategia deliberata invece di un'impostazione modernizzante che sintetizza dall'attività corrente le strategie emergenti, cioè le azioni che acquistano progressivamente un significato di portata strategica

Il divenire del piano strategico e del programma triennale da esso derivato si è articolato in quattro macrofasi:

- avvio sperimentale che ha portato alla stesura della prima versione del piano strategico 2007-2012;
- valutazione dell'esperienza e di messa a regime del ciclo (Monitoraggio Day del 27 ottobre 2008);
- estrazione e sintesi del programma triennale (ottobre-dicembre 2008)
- revisione e stesura del nuovo piano strategico e del nuovo programma triennale che si effettua ciclicamente alla fine di ogni anno, a conclusione del ciclo del monitoraggio.



Le tappe principali dell'elaborazione del piano sono state:

1. analisi dell'ambiente esterno e del quasi-mercato dell'istruzione e della ricerca universitaria con 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.;
2. analisi dell'ambiente interno con individuazione dei punti di forza, dei punti critici nonché delle opportunità che si presentano e delle minacce che possono venire dall'esterno;
3. selezione degli obiettivi di medio-lungo periodo e delle azioni necessarie per perseguirli;
4. individuazione degli obiettivi quantitativi e degli indicatori per le attività di monitoraggio.

11.2 Analisi dell'ambiente interno ed esterno e l'individuazione degli obiettivi e delle azioni strategiche

L'analisi interna ed esterna condotta con lo schema SWOT è stata svolta dal Nucleo di valutazione strategica in cooperazione ravvicinata con i dirigenti dell'amministrazione. Inoltre, allo scopo di individuare la frontiera dell'eccellenza verso cui tendere sono stati elaborati i fattori critici di successo nel settore della formazione e della ricerca universitaria. I fattori critici di successo del settore sono stati raggruppati in cinque aree: Didattica, Ricerca, Servizi, *Governance* e Internazionalizzazione.

L'analisi SWOT, combinata con quella dei fattori critici di successo ha consentito di individuare una serie di obiettivi e azioni per conseguirli per ciascuna delle aree oggetto di analisi.

Azioni e obiettivi sono stati quindi raggruppati per affinità, eliminando ridondanze e sovrapposizioni, in 15 macroazioni strategiche.

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

A. Macroazioni di **strategia interna** focalizzate su interventi di riorganizzazione, di ottimizzazione e recupero di risorse finanziarie e fisiche e di politiche del personale:

1. **GOVERNANCE**: riorganizzazione del sistema di *governance* creando organismi di governo più leggeri e responsabilizzati sulle scelte, ridefinendo i compiti di Senato accademico e Consiglio di Amministrazione con superamento delle pratiche consociative e di cogestione, decentrando alcuni livelli di decisione, completando e migliorando la gestione delle strutture periferiche;



2. **GESTIONE MANAGERIALE:** 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, sviluppo della capacità di pianificazione strategica e operativa, migliore rendicontazione (*accountability*) e responsabilizzazione dei soggetti;
3. **GESTIONE ECONOMICA:** 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, controllare e innovare il sistema delle tasse universitarie;
4. **OTTIMIZZAZIONE DEGLI SPAZI:** 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 anche valorizzando la qualità architettonica degli edifici e dell'ambiente di accoglienza;
5. **STRUTTURE DI ACCOGLIENZA:** potenziamento e riqualificazione delle strutture di accoglienza e di supporto logistico a disposizione degli studenti;
6. **INNOVAZIONE TECNOLOGICA:** gestione efficace ed economica dell'innovazione tecnologica e sostegno degli investimenti che favoriscono l'aumento di produttività nell'attività di ricerca, nella didattica e nei processi di apprendimento;
7. **RIEQUILIBRIO NEL RAPPORTO DOCENTI STUDENTI:** riequilibrio della didattica migliorando il rapporto docente/studenti, favorendo iniziative interfacoltà e interateneo, regolamentando l'utilizzo esterno di docenti, aumentando la disponibilità di *tutor* anche con il ricorso al lavoro part-time di studenti;

B. Macroazioni di **strategia competitiva** 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:

1. **OFFERTA DIDATTICA:** riqualificazione dell'offerta didattica con l'offerta di percorsi formativi flessibili, con componenti professionali e di ricerca e che offrono maggiori opportunità di occupazione;
2. **RICERCA:** promozione di progetti di ricerca strategici e multidisciplinari incoraggiando e sostenendo la partecipazione a bandi nazionali e internazionali per il finanziamento della ricerca;
3. **PROPRIETA' INTELLETTUALE:** rafforzamento della 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 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 per il *venture capital*;



4. INTERNAZIONALIZZAZIONE: potenziamento della governabilità delle relazioni internazionali intensificando le partnership con altri atenei stranieri e favorendo il reclutamento e lo scambio di docenti e ricercatori, dedicando particolare attenzione ai paesi emergenti;
5. ATTRARRE I MIGLIORI: sviluppo di politiche appropriate per attrarre i migliori docenti, ricercatori, studenti;
6. COMUNICAZIONE E MARKETING: potenziamento e creazione di capacità e funzioni di comunicazione e marketing strategico anche promuovendo iniziative di discussione pubblica di alto livello sulle grandi questioni nazionali;
7. RAPPORTI CON LE IMPRESE: attivazione di 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*;
8. AZIONI SUI CENTRI DECISIONALI: azione sistematica sui centri decisionali delle politiche per l'università e sulle strutture di governo dei maggiori atenei per ottenere un quadro di decisioni legislative e normative favorevoli e in linea con gli obiettivi del piano strategico e con il ruolo della Sapienza nel governo del sistema universitario.

Per rispettare lo schema previsto dal MIUR per la programmazione triennale, le macroazioni sono state a loro volta raggruppate nelle cinque aree di attività previste. La tabella 1 rappresenta questo raggruppamento.



Tabella n. 1 Riorganizzazione delle macroazioni strategiche nelle aree previste dal programma triennale

Aree di attività del programma triennale	Macroazioni del piano strategico
1. I corsi di studio	Offerta didattica Riequilibrio del rapporto docenti/studenti Rapporti con istituzioni, imprese e lavoro
2. La ricerca scientifica	Ricerca Proprietà intellettuale Rapporto con istituzioni, imprese e lavoro Attrarre i migliori
3. Servizi agli studenti	Ottimizzazione e riqualificazione degli spazi operativi Strutture di accoglienza per studenti Innovazione tecnologica Rapporti con istituzioni, imprese e lavoro Attrarre i migliori
4. Internazionalizzazione	Relazioni internazionali Attrarre i migliori Comunicazione e marketing
5. Il fabbisogno di personale docente e non docente	Gestione imprenditoriale e manageriale del funzionamento Gestione economica e finanziaria Riequilibrio del rapporto docenti/studenti



III. Aree programmatiche

III.1 I corsi di studio

In quest'area l'Università Sapienza si propone di:

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:
 - 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.

2. Riequilibrare 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.

3. 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;
 - rivalutare le lauree triennali anche d'intesa con il mondo del lavoro.

III.1.1 Riquilibrare l'offerta didattica

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 nell'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 superiori¹.

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

¹ 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>



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 affidato 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 Tecnologico² 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 riscontrate³. 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 deontologiche 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.

² Ingegneria, Scienze Statistiche, Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali, Architettura I "Ludovico Quaroni"

³ Informazioni alla pagina web: <http://www.uniroma1.it/orientamento/laboratoriolingua.php>



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.

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. 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 apprezzabili in questo ambito, 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.

È necessario attuare entro le scadenze previste il DM 270 sulle classi di laurea.

III.1.2 Riequilibrare il rapporto docenti studenti

Il rapporto docenti studenti risulta in alcuni casi vistosamente squilibrato (vedi tabella n. 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 n. 2 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

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 docenza 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 state segnalate 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. 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.

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

III.1.3 Stabilire rapporti organici e strutturati con le istituzioni pubbliche, gli organi di rappresentanza e governo del sistema delle imprese e del lavoro

Il problema dei rapporti esterni con le istituzioni e il mondo del lavoro interessa altre Aree (in particolare, Ricerca scientifica e Servizi agli studenti), 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 tecnostrutture 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.

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.

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 gli spazi di flessibilità dell'organizzazione 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.

Entro il 2009 va creata e resa operativa la funzione "Gestione delle Relazioni Esterne".



III.2 La ricerca scientifica

In quest'area l'Università Sapienza si propone di:

1. 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.
2. 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*.
3. Stabilire rapporti organici e strutturati con le istituzioni pubbliche, gli organi di rappresentanza e governo del sistema delle imprese.
4. Sviluppare politiche appropriate per attrarre i migliori docenti, ricercatori, studenti.

III.2.1 Promuovere progetti di ricerca strategici e multidisciplinari

L'analisi della situazione Ricerca della Sapienza suggerisce di 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.

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 seguente.

Tabella. 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. Aerospaziale	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.

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.

Va segnalata, inoltre, 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.

Sulla base dell'analisi svolta appare prioritario per il prossimo futuro:

- 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.

III.2.2 Rafforzare la struttura che svolge la tutela della proprietà intellettuale

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'Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea. A tale fine è necessario identificare un soggetto responsabile della continua e efficace gestione di queste adesioni.

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

La proprietà intellettuale 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.

Sulla base dell'analisi svolta in tema di Proprietà intellettuale della Sapienza appare prioritario per il prossimo futuro:

- 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.

III.2.3 Stabilire rapporti organici e strutturati con le istituzioni pubbliche, gli organi di rappresentanza e governo del sistema delle imprese.

Come già ribadito nell'ambito dell'area "I corsi di studio" il problema dei rapporti esterni con le istituzioni e il mondo del lavoro investe anche altre macroazioni: Innovazione tecnologica, Comunicazione e marketing, Azioni sui centri decisionali, Relazioni internazionali e Attrarre i migliori. Una completa trattazione del tema, quindi, non può prescindere dalla considerazione di tutte queste macroazioni, alle quali si rimanda per una più compiuta analisi. 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.

III.2.4 Sviluppare politiche appropriate per attrarre i migliori docenti, ricercatori, studenti.

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.

Un'interessante iniziativa in questo senso è stata 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).

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.

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".

A valle della sperimentazione dei percorsi di eccellenza introdotti sarà possibile definire 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), ma soprattutto nei corsi di secondo livello.



III.3 I servizi agli studenti

In quest'area la Sapienza Università di Roma si propone di:

1. Ottimizzare e riqualificare 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.
2. Potenziare e riqualificare le 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.
3. 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.
4. Stabilire rapporti organici e strutturati con le istituzioni pubbliche, gli organi di rappresentanza e governo del sistema delle imprese.
5. Sviluppare politiche appropriate per attrarre i migliori docenti, ricercatori, studenti.

III.3.1 Ottimizzare e riqualificare degli spazi operativi

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 2005-2006⁴ 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 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

⁴ 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.



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.

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 Sapienza⁵, prevedendo che la

⁵ Con Decreto del Rettore 12 ottobre 2006, n. 456 alcuni dipartimenti sono stati incaricati della progettazione, altri di contributi specialistici ed integrativi di supporto.



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.

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.

III.3.2 Potenziare e riqualificare le strutture di accoglienza

La macroazione mira a un miglioramento delle 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 (SOOrT), 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.

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

Nell'arco temporale di riferimento la Sapienza deve operare al fine di innalzare gli indicatori di riferimento relativi a:

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

Un obiettivo per l'accoglienza residenziale degli studenti è di realizzare 1.000 posti letto entro il 2007 e di altri 4.000 entro il 2010.



III.3.3 Gestire in modo efficace ed economico l'innovazione tecnologica

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 (ICT).

In sintesi, si tratta di 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.

Gli aspetti tecnologici riguardanti la gestione delle biblioteche e la formazione a distanza richiedono un approfondimento specifico.

La situazione di fatto è descritta da due documenti, ai quali si rimanda per migliore conoscenza, che non includono i relativi dati economici⁶.

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.

⁶ Decreto Rettorale 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.



- 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.

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.

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.

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 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 dotazione 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.

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.

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.

Nell'ambito di questa area, rientrano anche alcune attività inerenti le macroazioni "Rapporti con istituzioni, imprese e lavoro" e "Attrarre i migliori", già analizzate in riferimento all'area Ricerca, ma con chiare interconnessioni con la programmazione delle attività nell'area dei servizi agli studenti, al fine di favorire l'azione di *placement* dei laureati e di offrire opportunità per attrarre gli studenti migliori.



III.4 L'Internazionalizzazione

In quest'area la Sapienza Università di Roma si propone di:

1. 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.
2. Sviluppare politiche appropriate per attrarre i migliori docenti, ricercatori, studenti.
3. 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).

III.4.1 Migliorare la governabilità delle relazioni internazionali

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.

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.



•
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).

In linea con le esigenze di internazionalizzazione sopra enunciate, si ritiene opportuno l'attivazione di corsi di laurea in lingua inglese in misura non inferiore al 10% del totale dei corsi di laurea specialistica a partire dal 2009.

III.4.2 Sviluppare politiche appropriate per attrarre i migliori docenti, ricercatori, studenti

Un altro aspetto da incentivare è l'internazionalizzazione del corpo docente; infatti 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.

Rappresenterà un significato traguardo il raggiungimento di una quota del 10% di studenti stranieri iscritti alle lauree specialistiche entro il 2012 e di una quota del 5 % di personale docente e ricercatore proveniente dall'estero entro il 2010

Valori obiettivo degli indicatori di riferimento



III.4.3 Potenziare e creare capacità e funzioni di comunicazione e marketing

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. Maric 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*.

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.
- 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.

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.



III.5 Il fabbisogno di personale docente e non docente

In quest'area la Sapienza ripropone di :

1. Avviare una 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.
2. Migliorare la 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.
3. Riequilibrare il rapporto docenti studenti

III.5.1 Avviare una gestione imprenditoriale e manageriale del funzionamento

Una possibile definizione sintetica dello stato attuale dell'organizzazione è quella di "burocrazia professionale con elementi di adhocrazia"⁷. 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;

⁷ 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 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;
- 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 atenei⁸;
- 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 organizzazioni private, su scala nazionale e internazionale⁹;
- 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.

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*).

⁸ L. Fassari, 2004, cit.

⁹ 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.



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 ad hoc, 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 professionale 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 accentra 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)"¹⁰. Perché questo accada occorre completare e sviluppare i sistemi di

¹⁰ C. Mazza et al, 2006, cit.



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 Sapienza¹¹.

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 amministrativo 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 universitaria¹².

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;

¹¹ 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.

¹² 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.



- 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.



III.5.2 Migliorare la gestione economica e finanziaria

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 parametri¹³:

- 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.

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.

¹³ Gli studenti iscritti a corsi di laurea a distanza in convenzione con il Consorzio Nettuno non possono richiedere la riduzione delle tasse.



La definizione di un nuovo sistema di tasse e contributi, finalizzato anche alla crescita 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 commissione¹⁴ 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.

¹⁴ 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.ssa S. Ranalli - dirigente Ripartizione VI - Ragioneria, dott. L. Longhi dirigente Ripartizione VIII - SATIS.



III.5.3 Riequilibrare il rapporto docenti studenti

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.

Le implicazioni di tale macroazione con la didattica e le politiche di orientamento sono già state analizzate nell'area "I corsi di studio".

In questa area inerente il fabbisogno di personale docente e non docente, questa macroazione è analizzata in riferimento all'opportunità di istituire una regolamentazione efficace del ricorso alla docenza esterna

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, che 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.



IV. Gli indicatori della programmazione triennale

IV. 1 I valori della Sapienza e la media nazionale

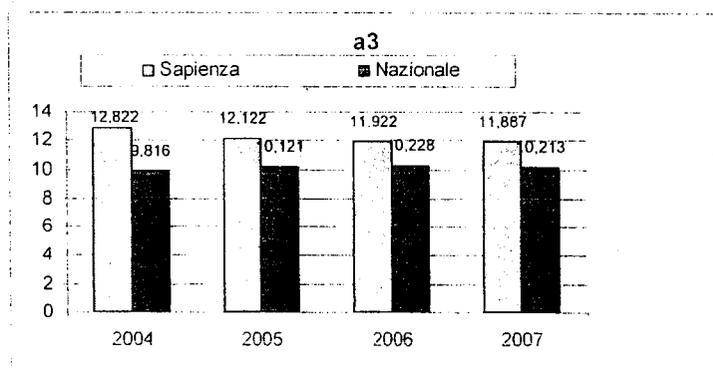
Di seguito sono riportati, per ciascuna area della programmazione, gli indicatori per la valutazione previsti dal D.M. 506/2007 (limitatamente a quelli disponibili sul sito Pro3), con indicazione del valore Sapienza e del valore medio nazionale, per gli anni 2004-2007, utili per avere una panoramica sull'andamento di ciascun indicatore per la Sapienza e un confronto con il valore medio nazionale. Sono inoltre riportate delle note di commento agli indicatori a cura del Nucleo di Valutazione di Ateneo.

Area A – I corsi di studio

- a.3 Numero medio di docenti di ruolo che appartengono a (SSD) di base e caratterizzanti per corso di laurea e di laurea magistrale attivato

Ateneo	2004	2005	2006	2007
Sapienza	12,822	12,122	11,922	11,887
Nazionale	9,816	10,121	10,228	10,213

Nota: l'indicatore evidenzia un eccesso di docenti di ruolo in Sapienza rispetto alla media nazionale. In base alle osservazioni della Commissione per l'innovazione didattica (e del NVA) non sono preventivamente sensibili miglioramenti dell'indicatore; occorre impegnarsi per non peggiorare



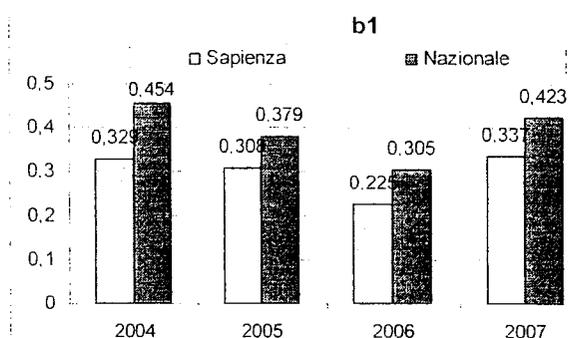


Area B – La ricerca scientifica

➤ b.1 Proporzione di personale attivamente impegnato nella ricerca

Ateneo	2004	2005	2006	2007
Sapienza	0,329	0,308	0,225	0,337
Nazionale	0,454	0,379	0,305	0,423

Nota: l'indicatore evidenzia una carenza di personale dedicato alla ricerca rispetto agli altri atenei. Inoltre, il confronto con le altre università generaliste di dimensioni comparabili alla Sapienza ha evidenziato che si è sovrastimata la capacità della Sapienza di ottenere risultati e valutazioni positive. L'analisi degli esiti PRIN 2005 e 2006 ha indicato che Sapienza deve migliorare la partecipazione e il rapporto tra tasso di successo e numero di addetti (potenziale di ricerca). Va mantenuto ed esteso l'impegno ad aumentare la quota di cofinanziamento garantito dal SA per i PRIN 2008. La quota degli inattivi sostanziali è alta.



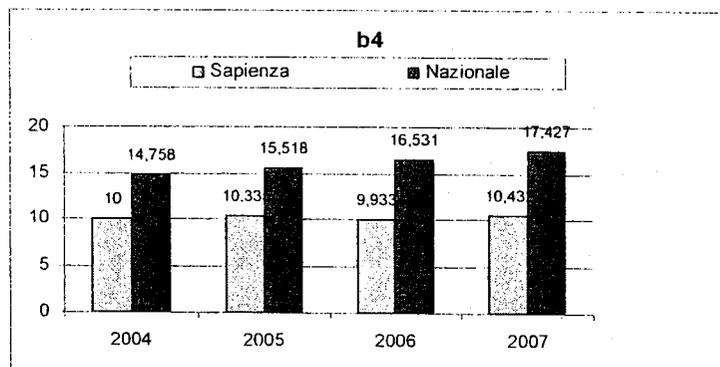
➤ b.4 Disponibilità economica media per la ricerca scientifica per professore di ruolo e ricercatore

Ateneo	2004	2005	2006	2007
Sapienza	10	10,335	9,933	10,432
Nazionale	14,758	15,518	16,531	17,427

(valori espressi in migliaia di euro)



Nota: Il dato segnala una insufficiente dotazione di risorse per la ricerca e non accenna a migliorare

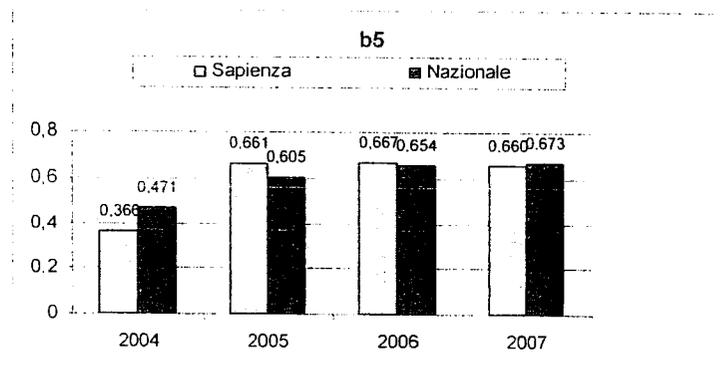


➤ b.5 Proporzione di entrate per la ricerca scientifica provenienti da enti esterni

Ateneo	2004	2005	2006	2007
Sapienza	0,366	0,661	0,667	0,660
Nazionale	0,471	0,605	0,654	0,673

(valori espressi in migliaia di euro)

Nota: Sapienza incrementa leggermente la proporzione di entrate da enti esterni. Occorre aumentare la capacità di attrazione di fondi esterni (europei, internazionali e privati) anche con il supporto di iniziative centrali (Internazionalizzazione della ricerca, Vetrina competenze, Iniziative d'ateneo, FARI 2008).





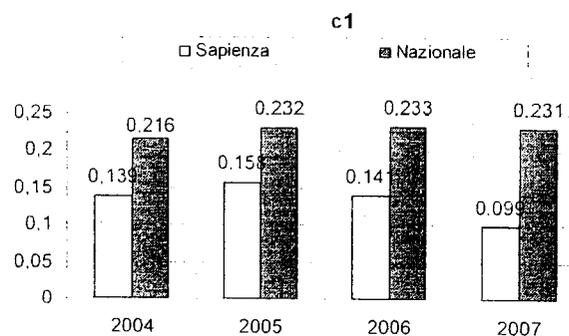
Area C – I servizi agli studenti

- c.1 Studenti che si iscrivono al secondo anno di un corso di studi avendo acquisito almeno 50 CFU in rapporto agli studenti che si sono immatricolati l'anno prima allo stesso corso

Ateneo	2004	2005	2006	2007
Sapienza	0,139	0,158	0,141	0,099
I Medio	0,216	0,232	0,233	0,231

Nota: l'indicatore segnala una situazione di grave ritardo. Va migliorata la funzionalità dei sistemi informativi (Infostud, verbalizzazione elettronica), anche per guidare attività di monitoraggio e interventi (vedi PerCorso Qualità).

Va incentivato l'orientamento, l'accompagnamento e il tutoraggio degli immatricolati)



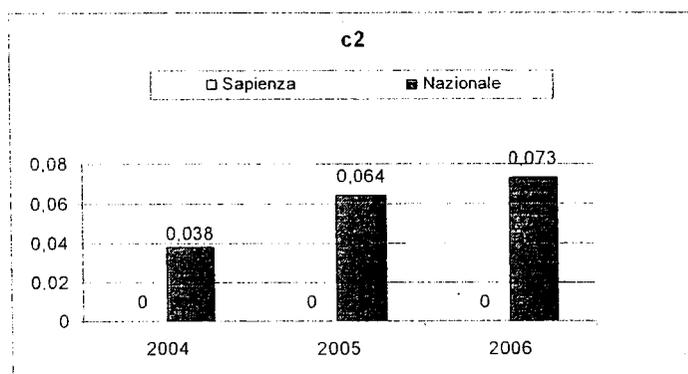


- c.2 Proporzione di iscritti che hanno svolto stage formativi esterni all'Università di appartenenza durante il corso di studi

Ateneo	2004	2005	2006	2007
Sapienza	0	0	0	
Nazionale	0,038	0,064	0,073	

(Per la Sapienza il dato non è disponibile)

Nota: Incentivare l'uso del Sistema Orientamento Università Lavoro (SOUL). Prevedere la registrazione nel sistema INFOSTUD degli stage formativi e una rilevazione ad hoc per gli stage svolti extra corso di studio.





Area D – L'internazionalizzazione

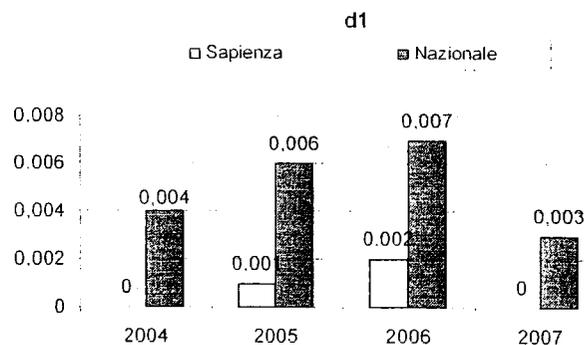
- d.1 Proporzione di iscritti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale (in regime di scambio e non)

Ateneo	2004	2005	2006	2007
Sapienza	0	0,001	0,002	0
Nazionale	0,004	0,006	0,007	0,003

(Per la Sapienza solo dati parziali)

Nota: Alla Sapienza esistono per gli studenti varie possibilità di partecipare a programmi di mobilità internazionale: Erasmus, Accordi bilaterali per lo scambio di studenti extra europei, Contributi dell'università per tesi all'estero, Contributi mobilità nel quadro di programmi per l'internazionalizzazione), ma non tutte sono censite e registrate in una banca dati.

È necessario implementare al più presto una gestione integrata dei processi di mobilità studentesca internazionale da parte delle Ripartizioni IV e IX.



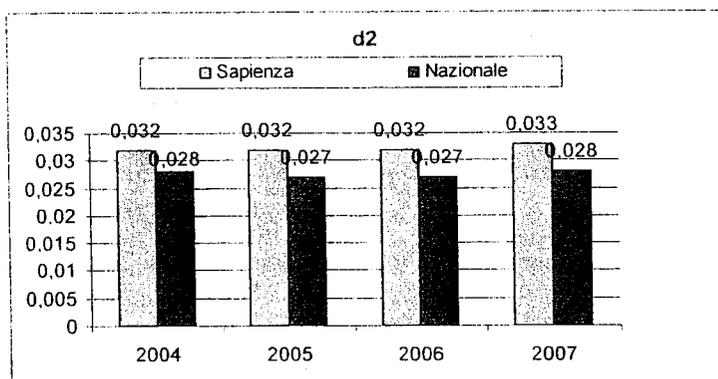
- d.2 Proporzione di studenti stranieri iscritti a corsi di laurea magistrale

Ateneo	2004	2005	2006	2007
Sapienza	0,032	0,032	0,032	0,033
Nazionale	0,028	0,027	0,027	0,028

Nota: in un quadro generalmente deludente, il dato riguardante la Sapienza è migliore. Tuttavia, è auspicabile che aumentino i corsi di laurea magistrale internazionali o in lingua inglese, che si utilizzino appieno i programmi (ad es. Erasmus Mundus e Erasmus Mundus external window per studenti extra



EU), che si incoraggi l'iscrizione di studenti non italiani, che aumenti l'accoglienza residenziali per gli stranieri). C'è da notare che stante l'entità del n. di studenti della Sapienza al denominatore, sarà molto impegnativo implementare azioni che portino ad apprezzabili incrementi percentuali dell'indicatore.

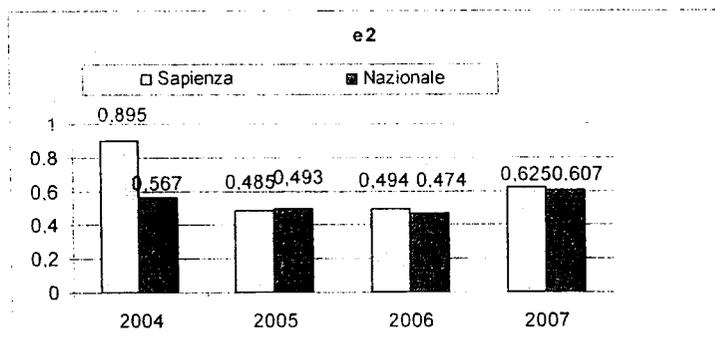


Area E – Il fabbisogno di personale docente e non docente

e.2 Proporzione dei punti organico utilizzati per assunzioni di professori ordinari e associati precedentemente non appartenenti all'Ateneo

Ateneo	2004	2005	2006	2007
Sapienza	0,895	0,485	0,494	0,625
Nazionale	0,567	0,493	0,474	0,607

Nota: il valore del 2004 è dovuto a contingenze normative. Occorre valutare attentamente i quadri comparativi e attrarre docenti molto produttivi sul piano della ricerca.

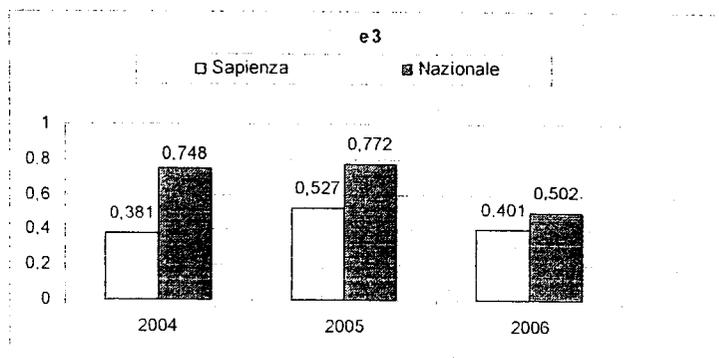




➤ e.3 Proporzione di punti organico destinati a facoltà con un rapporto studenti /docenti di ruolo superiore rispetto alla mediana nazionale (rilevata dai quadri informativi del Ministero)

Ateneo	2004	2005	2006	2007
Sapienza	0,381	0,527	0,401	
Nazionale	0,748	0,772	0,502	

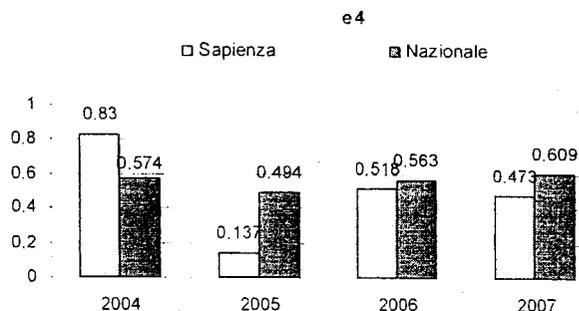
Nota: Evidentemente non sono favorite in Sapienza le politiche di riequilibrio. Sapienza ha cominciato ad utilizzare anche questo parametro tra i criteri per la ripartizione delle risorse (budget) tra le facoltà



➤ e.4 Proporzione dei punti organico utilizzati per l'assunzione di nuovi ricercatori

Ateneo	2004	2005	2006	2007
Sapienza	0,83	0,137	0,518	0,473
Nazionale	0,574	0,494	0,563	0,609

Nota: il valore del 2004 è dovuto a contingenze normative e occorrerà valutare attentamente i quadri comparativi nazionali. Il dato segnala un ritardo preoccupante.





IV. 2 Alcune indicazioni per la scelta dei pesi

La parte più delicata della programmazione triennale riguarda la scelta dei pesi da attribuire alle varie aree della programmazione, da effettuarsi a cura di ogni università.

I pesi scelti dalle università intervengono nella fase di sintesi finale degli indicatori; essi possono variare da un minimo del 10% ad un massimo del 30%.

Nella logica della programmazione 2007-2009 essi avrebbero dovuto essere scelti dalle università a priori ossia entro giugno 2006; in altri termini essi rappresentavano una sorta di scommessa che l'Università faceva su una certa area, pianificando le proprie attività in modo da ottimizzare i risultati nel triennio successivo.

In sintesi, si assegna il peso maggiore all'area in cui si ritiene di avere maggiori possibilità di miglioramento e peso minore a quella in cui si ritiene di non potere migliorare molto o dove addirittura si teme un peggioramento delle proprie prestazioni.

In una logica di programmazione, la scelta dei pesi da attribuire alle varie aree deve scaturire dalla simultanea considerazione di diversi aspetti, quali:

- le risorse disponibili da dedicare ad una certa area;
- la coerenza con gli obiettivi strategici della propria università;
- il posizionamento relativo nella graduatoria degli indicatori, in particolare rispetto ai principali concorrenti;
- l'andamento degli indicatori nell'ultimo triennio;
- la valutazione della propria capacità competitiva.

I ritardi nell'implementazione della programmazione 2007-2009, attualmente in corso, ne hanno in parte snaturato il significato di politica programmatoria.

Infatti, lo stato degli indicatori che emergono dalla comparazione dei risultati alla fine del 2007 con la media del triennio precedente, segnala una tendenza già in atto nella realtà. Oggi si tratta quindi di valutare se la tendenza segnalata corrisponde agli obiettivi della strategia della Sapienza o se richiede una forte correzione nell'impegno e nell'allocatione delle risorse.

Tuttavia, la programmazione 2007-2009 può essere considerata come una "prova generale" della programmazione, anche in considerazione del fatto che gli effetti in termini di assegnazione di risorse saranno minimi, sia per l'esiguità delle risorse in gioco, sia in quanto i primi effetti dell'applicazione di questa programmazione si avranno verosimilmente solo per l'anno 2009 (risorse in distribuzione nel 2010).

Nel seguito formuliamo una proposta di assegnazione di pesi alle varie aree, basata sull'analisi e il confronto degli indicatori visti in precedenza.



IV. 3 Una simulazione per la determinazione dei pesi

Gli indicatori previsti dal DM 506/2007 vengono sintetizzati attraverso un algoritmo che prevede diverse fasi, di seguito descritte:

- Per ogni Indicatore, in ciascuna area, sono calcolati indici parziali di variazione utilizzando la differenza tra i valori relativi alla fine del 2008 e la media nel triennio 2004-2006.
- Tali indici parziali sono normalizzati (rapportando ciascuno alla somma degli indici parziali relativi a tutte le Università), affinché assumano valori compresi tra 0 e 1.
- Per avere un indice complessivo di variazione dei risultati, sono calcolate per ogni Università - trattando gli eventuali dati anomali - le medie dei predetti indici parziali, applicando una delle seguenti ponderazioni.
 - assegnazione di identico peso, all'interno di ogni area di attività, a ciascun indice parziale (normalizzato), la cui media fornisce il valore sintetico della variazione dei risultati per area di attività considerata;
 - assegnazione alle predette medie d'area dei pesi indicati da ciascuna Università;
- i valori così ottenuti saranno ulteriormente ponderati "mediante l'utilizzazione del Modello", come disposto dall'art. 4, c. 4, del D.M. 362/2007, per "tenere conto delle diversità dimensionali e di prestazione delle Università".

Sulla base dei dati disponibili sul sito riservato agli atenei per la rilevazione degli indicatori di risultato previsti dal DM 506/2007 (<https://ateneo.cineca.it/pro3/>), è stata realizzata una simulazione degli indicatori relativi alla Sapienza, applicando l'algoritmo contenuto nella nota tecnica allegata al DM in questione.

I passi seguiti sono sinteticamente descritti di seguito:

- per ciascuna area e per ciascun indicatore disponibile è stata calcolata la differenza tra il valore assunto dall'indicatore nel 2007 ed il valore assunto dall'indicatore nel triennio 2004-2006;
- ciascuna differenza è stata normalizzata rapportandola alla somma delle differenze di tutte le università, in modo da ottenere un indice compreso tra 0 ed 1;



- in caso di valori negativi (o nulli) degli indici parziali, l'algoritmo prevede un'ulteriore normalizzazione di tali indici, calcolando, per ogni università, lo scarto rispetto all'indice parziale minimo (ossia relativo all'università che registra l'indice parziale più basso) incrementato di 1, in modo tale che il valore minimo assunto sia pari ad 1.

Obiettivo della simulazione è stato quello di individuare i pesi che massimizzano la *performance* della Sapienza; ciò è possibile in quanto, come osservato in precedenza, la programmazione è in ritardo e quindi i valori relativi all'anno 2007 sono già disponibili.

L'algoritmo ministeriale è volto ad ottenere un indice complessivo finale, a cui si perviene attraverso una opportuna ponderazione delle medie di aree.

Le medie di area sono ottenute facendo la media degli indici parziali ottenuti all'interno di ogni area, ottenendo così un valore sintetico della variazione dei risultati relativa a quella area;

Ogni università deve fornire un peso p_i per ogni area i della programmazione ($i = a, \dots, e$) con il quale sarà ponderata la corrispondente media di area. I pesi devono essere tali che:

- $0,1 \leq p_i \leq 0,3$ (ossia compresi tra un min del 10% ed un max del 30%)
- $\sum p_i = 1$

Avendo già a disposizione i valori per il 2007 si è cercato di individuare l'insieme di pesi che massimizza il risultato.

A tale fine si è impostato un problema di ottimizzazione, in cui sono state definite:

M_i ($i = a, \dots, e$) le medie di area

P_i ($i = a, \dots, e$) i pesi da assegnare a ciascuna area

e si è considerata la Funzione Obiettivo seguente:

$$F.O. = \max \sum M_i P_i$$

con i vincoli

- $0,1 \leq p_i \leq 0,3$
- $\sum p_i = 1$



Simulazione

Inizialmente stati considerati i valori disponibili sul sito riservato agli atenei, senza nessun trattamento preliminare dei dati anomali e seguendo le indicazioni contenute nella nota tecnica allegata al decreto, si è proceduto al calcolo delle medie di area.

Tuttavia, l'analisi dei valori assunti dagli indicatori parziali ha evidenziato nel caso dell'indicatore b4, la presenza di alcuni valori anomali, che influenzano il calcolo dell'indice parziale e di conseguenza anche il valore della media di area.

Il ministero ha sottolineato che nel caso di riscontro di valori anomali, essi sarebbero stati adeguatamente trattati, al fine di ridurre e/o eliminare la loro influenza.

Non si è a conoscenza delle modalità con cui il ministero tratterà i dati anomali. Tuttavia per attenuare l'influenza di tali dati e ottenere quindi un risultato più attendibile, si è proceduto ad un'ulteriore simulazione, eliminando, per l'indicatore b4, i 3 valori più elevati e i 3 valori più bassi degli indici parziali, corrispondenti al 5% dei valori estremi (minimo e massimo); si è quindi proceduto al calcolo delle medie di aree al netto di tali valori estremi, pervenendo a valori più attenuati dell'indice, che hanno prodotto la seguente simulazione:

Simulazione 2, con eliminazione dei dati anomali

Area	Indicatori			Media	Pesi
A	a3				
	1,065971			1,065971	0,1
B	b1	b4	b5		
	1,075808	1,11606	1,038196	1,076688	0,1
C	c1	c2			
	1,365079	1,057883		1,211481	0,3
D	d1	d2			
	1,037209	1,191304		1,114257	0,2
E	e2	e3	e4		
	1,1214	1,035508	1,37318	1,176696	0,3

Interpretazione dei risultati

L'indice complessivo che viene calcolato è un indice sintetico adimensionale (ossia privo di unità di misura) e pertanto la sua interpretazione non è immediata.

L'eliminazione dei dati anomali ha spostato il peso da un'area ad un'altra e quindi questo deve indurre prudenza nell'interpretazione dei risultati delle simulazioni, in quanto non sono note allo stato attuale tutte le modalità di calcolo che saranno utilizzate dal ministero (ad es.



per il trattamento dei dati anomali, per i pesi finali da modello FFO e così via) e ciò conferisce un certo grado di aleatorietà alle simulazioni.

È importante sottolineare che questa procedura individua i pesi che massimizzano una situazione già trascorsa, di cui si conoscono i dati di riferimento. Come già osservato in precedenza, ciò esula dai meccanismi di una politica di programmazione che per sua stessa natura richiede una scelta a priori dei pesi, ossia una scelta anticipata delle aree su cui puntare in misura maggiore o minore.

Detto ciò, in riferimento ai risultati ottenuti, va detto che le aree in cui si sono ottenuti i pesi maggiori sono le aree in cui si sono registrate le differenze più elevate, quindi le aree in cui si sono registrati, nel periodo di riferimento, i maggiori progressi (non necessariamente sono le aree in cui si è più forti; anzi, è verosimile supporre che i maggiori progressi si abbiano nelle aree in cui ci sono ampi margini di miglioramento, a condizione che si investa in tali aree).

Il presente documento è stato predisposto con il contributo del Nucleo di Valutazione Strategica



Allegato

Gli indicatori per la valutazione ed il monitoraggio dei piani triennali delle università: modalità di calcolo

a) I corsi di studio

Indicatore	Modalità di calcolo
a.1 Proporzione di corsi di laurea e di laurea magistrale in regola con i requisiti qualificanti	Numero di corsi di laurea e di laurea magistrale in possesso dei requisiti qualificanti attivati dall'Ateneo nell'a.a.t / Numero di corsi di laurea e di laurea magistrale complessivamente attivati dall'Ateneo nell'a.a. t
a.2 Proporzione di studenti immatricolati ai corsi di laurea magistrale che hanno conseguito la laurea in un'altra Università in un numero di anni non superiore alla durata normale della stessa, aumentata di un anno	Numero di immatricolati ai corsi di laurea magistrale nell'Ateneo nell'a.a.t, che hanno conseguito la laurea in un altro Ateneo in un numero di anni non superiore alla durata normale della stessa, aumentata di un anno / Numero di immatricolati totali ai corsi di laurea magistrale nell'Ateneo nell'a.a. t
a.3 Numero medio di docenti di ruolo che appartengono a (SSD) di base e caratterizzanti per corso di laurea e di laurea magistrale attivato	Numero di docenti di ruolo appartenenti a SSD di base e caratterizzanti i corsi di laurea e di laurea magistrale <u>attivati</u> dall'Ateneo nell'a.a.t / Numero di corsi di laurea e di laurea magistrale <u>attivati</u> dall'Ateneo nell'a.a. t

b) Ricerca scientifica

Indicatore	Modalità di calcolo
b.1 Proporzione di personale attivamente impegnato nella ricerca	Numero di professori di ruolo e di ricercatori di ruolo che hanno avuto <u>giudizio positivo</u> su PRIN, FAR e FIRB nell'Ateneo nell'anno t / Numero di professori di ruolo e di ricercatori di ruolo appartenenti all'Ateneo nell'anno t
b.2 Numero medio di borse per corso di dottorato di ricerca	Numero di borse di studio a concorso per il dottorato di ricerca nell'Ateneo nell'a.a.t / Numero di corsi di dottorato di ricerca attivati nell'Ateneo nell'a.a. t
b.3 Proporzione di borse di studio di dottorato di ricerca finanziate dall'esterno, nei tre cicli di dottorato del triennio di riferimento	Numero di borse di studio a concorso nell'Ateneo per il dottorato di ricerca finanziate dall'esterno nell'a.a.t / Numero di borse di studio a concorso nell'Ateneo per il dottorato di ricerca nell'a.a. t
b.4 Disponibilità economica media per la ricerca scientifica per professore di ruolo e ricercatore (di ruolo ovvero di cui all'art. 1, comma 14, della legge 4 novembre 2005, n. 230)	Uscite di bilancio per la ricerca scientifica nell'Ateneo nell'anno t / Numero di professori di ruolo e di ricercatori (di ruolo, ovvero di cui all'art. 1, comma 14, della legge n. 230/2005) nell'Ateneo nell'anno t
b.5 Proporzione di entrate per la ricerca scientifica provenienti da enti esterni	Entrate di bilancio per la ricerca scientifica provenienti da entità esterne all'Ateneo nell'anno t / Entrate di bilancio complessive per la ricerca scientifica nell'Ateneo nell'anno t



c) Servizi per gli studenti

Indicatore	Modalità di calcolo
c.1 Studenti che si iscrivono al secondo anno di un corso di studi avendo acquisito almeno 50 CFU in rapporto agli studenti che si sono immatricolati l'anno prima allo stesso corso	Numero di studenti che abbiano acquisito almeno 50 CFU nell'a.a. t-1, iscritti, al secondo anno dello stesso corso di studio nell'a.a.t./ Numero di studenti immatricolati nell'a.a. t-1
c.2 Proporzione di iscritti che hanno svolto stage formativi esterni all'Università di appartenenza durante il corso di studi	Numero di studenti iscritti nell'Ateneo che hanno avviato uno stage nell'a.a. t / Numero di studenti iscritti nell'Ateneo nell'a.a. t
c.3 Proporzione di laureati che hanno svolto uno stage post-laurea (entro un anno dal conseguimento del titolo) sul totale dei laureati dello stesso anno	Numero di laureati dell'anno t nell'Ateneo che hanno svolto uno stage post-laurea (in Italia o all'estero) entro un anno dal conseguimento del titolo / Numero di laureati nell'anno t nell'Ateneo
c.4 Proporzione di laureati occupati ad un anno dalla laurea sul totale dei laureati dello stesso anno	Numero di laureati dell'anno t nell'Ateneo che hanno trovato lavoro entro un anno dal conseguimento del Titolo/Numero di laureati nell'anno t nell'Ateneo
c.5 Proporzione di Crediti Formativi Universitari acquisiti in apprendimento permanente	Numero di CFU acquisiti in apprendimento permanente nell'a. a. t nell'Ateneo / Numero di CFU acquisiti nei corsi di studio nell'a.a. t nell'Ateneo

d) I programmi di Internazionalizzazione

Indicatore	Modalità di calcolo
d.1 Proporzione di iscritti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale (in regime di scambio e non)	Numero di studenti iscritti nell'Ateneo nell'a. a. t che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale / Numero di studenti iscritti nell'Ateneo nell'a. a. t
d.2 Proporzione di studenti stranieri iscritti a corsi di laurea magistrale	Numero di studenti stranieri iscritti ai corsi di laurea magistrale nell'Ateneo nell'a.a.t / Numero di studenti iscritti ai corsi di laurea magistrale nell'Ateneo nell'a.a. t
d.3 Proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato	Numero di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato dell'Ateneo nell'a.a.t / Numero di studenti iscritti ai corsi di dottorato nell'Ateneo nell'a.a. t
d.4 Entità dei contratti/convenzioni acquisiti da agenzie e enti, esteri e internazionali	Entrate di bilancio dell'Ateneo nell'anno t acquisite mediante contratti/convenzioni con agenzie e enti, esteri e Internazionali / Entrate di bilancio complessive, al netto di quelle in conto capitale e per partite di giro nell'anno t



e) Il fabbisogno di personale docente e non docente sia a tempo determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità

Indicatore	Modalità di calcolo
e.1 Proporzione dei costi del personale (di ruolo e non) rispetto alle entrate di bilancio	Costo del personale (di ruolo e non) per l'Ateneo nell'anno t / Entrate di bilancio complessive, al netto di quelle in conto capitale e per partite di giro nell'anno t
e.2 Proporzione dei punti organico utilizzati per assunzioni di professori ordinari e associati precedentemente non appartenenti all'Ateneo	Punti organico utilizzati per l'assunzione di professori ordinari e associati dall'Ateneo nell'anno t precedentemente non appartenenti allo stesso Ateneo / Punti organico complessivamente utilizzati dall'Ateneo nell'anno t
e.3 Proporzione di punti organico destinati a facoltà con un rapporto studenti /docenti di ruolo superiore rispetto alla mediana nazionale (rilevata dai quadri informativi del Ministero)	Punti organico destinati a facoltà con rapporto studenti / docenti di ruolo superiore alla mediana nazionale nell'Ateneo nell'anno t / Punti organico complessivamente destinati per il personale dell'Ateneo nell'anno t
e.4 Proporzione dei punti organico utilizzati per l'assunzione di nuovi ricercatori	Punti organico utilizzati per l'assunzione di ricercatori dall'Ateneo nell'anno t / Punti organico complessivamente utilizzati dall'Ateneo nell'anno t