



22 FEB. 2011

Nell'anno **duemilaundici**, addì **22 febbraio** alle ore **16.00**, presso l'Aula degli Organi Collegiali, si è riunito il Consiglio di Amministrazione, convocato con nota rettorale prot. n. 0011608 del 17.02.2011, per l'esame e la discussione degli argomenti iscritti al seguente ordine del giorno:

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

Sono presenti: il **rettore**, prof. Luigi Frati; il **prorettore**, prof. Francesco Avallone; i consiglieri: prof. Aldo Laganà, prof. Giorgio Graziani, prof. Massimo Moscarini (entra alle ore 16.12), prof. Maurizio Saponara (entra alle ore 16.15), prof. Antonio Mussino, prof. Maurizio Barbieri, prof.ssa Roberta Calvano, prof. Marco Merafina, prof. Marco Biffoni, dott. Roberto Ligia, sig. Sandro Mauceri, sig. Marco Cavallo, sig.ra Paola De Nigris Urbani, dott. Matteo Fanelli, dott. Pietro Lucchetti, dott. Paolo Maniglio (entra alle ore 16.33), sig. Gianfranco Morrone, sig. Giuseppe Romano; il **direttore generale**, Carlo Musto D'Amore, che assume le funzioni di segretario.

È assente giustificato: dott.ssa Francesca Pasinelli.

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

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

0
1. ATTO
VACOTAZIONE
5/1



Consiglio di
Amministrazione

Seduta del

22 FEB. 2011

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "LA SAPIENZA"
IL DIRIGENTE OFFICIALE
DELL'UFFICIO
Dott. Franco BARALDI

dal Gruppo di lavoro per lo Studio e la Definizione degli Indicatori per la Valutazione e la Distribuzione delle Risorse per la Ricerca e la Didattica).

Per la parte amministrativa il Comitato di supporto strategico e valutazione, in quanto organismo indipendente di valutazione, ha predisposto il "Sistema di misurazione delle performance"¹; di conseguenza l'Amministrazione sta procedendo alla redazione del "Piano delle performance", anche attraverso l'uso della metodologia CAF *Common Assessment Framework*, che prevede il coinvolgimento diretto della Dirigenza per l'individuazione dei relativi indicatori. Si ricorda che l'Amministrazione, già da tempo, ha adottato un sistema di valutazione del personale che, a partire dagli obiettivi assegnati al Direttore Generale, prevede un ribaltamento degli stessi sino al personale con incarichi di responsabilità; il nuovo Contratto Collettivo Integrativo coinvolge nel sistema di valutazione, a partire dal 2011, tutto il personale. Tale sistema ha presentato talvolta elementi asincroni che si prevedono di superare a partire dal 2012.

Il set di indicatori rappresenta un insieme di strumenti a disposizione dell'Ateneo per delineare/misurare gli obiettivi e per procedere all'assegnazione delle risorse strutturali, premiali e a progetto.

E' opportuno evidenziare che l'intero processo è finalizzato essenzialmente ad un miglioramento delle performance di Sapienza ed a incrementare il suo ruolo di protagonista nella competitività a livello nazionale e internazionale.

In definitiva, al termine del processo, Sapienza avrà a disposizione obiettivi e indicatori coerenti da cui derivare modelli e algoritmi di misurazione.

L'anno 2011 rappresenta necessariamente una fase con aspetti sperimentali, ed è assolutamente indispensabile, per gli anni futuri, anticipare la fase di individuazione degli obiettivi e l'aggiornamento dei relativi indicatori.

Si riporta, in allegato come parte integrante, la proposta di documento elaborata dall'OIR conseguente al processo di condivisione (con gli Organi di Governo, il Nucleo di Valutazione di Ateneo, il Comitato di supporto strategico e valutazione e il Collegio dei Direttori di Dipartimento) sottoposta al Senato Accademico, nella seduta del 15 febbraio 2011, che ne ha preso atto.

Il Presidente nel riservarsi di presentare i macro obiettivi Sapienza, propone il documento con il set di indicatori finalizzato alla determinazione delle risorse finanziarie da assegnare alle strutture stesse e utile per la valutazione degli obiettivi dei Presidi di Facoltà e dei Direttori di Dipartimento.

Allegato parte integrante:

documento a cura dell'OIR dal titolo "Misura della consistenza e dell'efficienza delle strutture per la determinazione delle risorse finanziarie da allocare".

¹ sottoposto al Senato Accademico nella seduta del 14/12/2010 che ne ha preso atto, e al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20/12/2010 che lo ha adottato



Consiglio di
Amministrazione

Seduta del

22 FEB. 2011

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

Il Consiglio di Amministrazione prende atto.

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

**Misura della consistenza e dell'efficienza delle strutture
per la determinazione delle risorse finanziarie da allocare**

*a cura
dell'Organismo di Indirizzo e Raccordo*

Indice

1. INTRODUZIONE.....	3
1.1. QUALI STRUTTURE VALUTARE?	5
2. INDICATORI STRUTTURALI	6
2.1 INDICATORI STRUTTURALI PER LA DIDATTICA	7
2.2 INDICATORI STRUTTURALI PER IL DOTTORATO	7
2.3 INDICATORI STRUTTURALI PER RICERCA E FUNZIONAMENTO	7
3. INDICATORI PREMIALI.....	9
3.1 NORMALIZZAZIONE	10
3.2 INDICATORI PREMIALI PER LA DIDATTICA.....	11
3.3 INDICATORI PREMIALI PER IL DOTTORATO.....	16
3.4 INDICATORI PREMIALI PER RICERCA E FUNZIONAMENTO	17
4. CONCLUSIONI.....	20

In questo documento si propongono una serie di indicatori ritenuti atti a valutare la consistenza e il successo delle strutture, e finalizzati alla determinazione delle **risorse finanziarie** da assegnare alle strutture stesse e utile per la valutazione degli obiettivi dei Presidi di Facoltà e dei Direttori di Dipartimento. Non vengono qui considerate le risorse in termini di personale (sia **Tecnico Amministrativo Bibliotecario**, sia **Docente**), che pur sono elementi fondamentali per il funzionamento delle strutture e per il raggiungimento di obiettivi di qualità. Si rimanda l'analisi di questi aspetti ad una fase successiva, ma si ribadisce che la programmazione delle risorse umane ha importanza almeno pari, se non superiore, a quello relativo alla distribuzione delle risorse finanziarie qui trattato.

1. Introduzione

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

- Il numero eccessivo di voci distinte di finanziamento (12 voci che corrispondono ai capitoli di bilancio, più la Dotazione Ordinaria);
- l'eccessiva variabilità dei soggetti proponenti e dei dati/parametri utilizzati, anche questi molto variabili;
- i dati e i parametri non sempre certificati dagli uffici (spesso vengono auto-certificati dalle strutture che ricevono i finanziamenti);
- le basi dati disomogenee e non sempre disponibili;
- gli algoritmi e i criteri spesso di difficile lettura e interpretazione.

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

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

- **Fondi Strutturali**, che garantiscono la quota minima di funzionamento di una struttura;
- **Fondi Premiali**, legati ai risultati ottenuti dalla struttura;

- **Fondi a Progetto e/o di Sviluppo**, ottenuti sulla base di specifici progetti in risposta ad appositi bandi, per lo sviluppo di particolari iniziative di ricerca ritenute strategiche per la Sapienza.

I fondi dovranno essere assegnati in base alla loro **categoria**: quelli strutturali in base a indicatori strutturali associati alle singole strutture; quelli premiali in base a indicatori premiali associati alle singole strutture; quelli a progetto o di sviluppo in base alla valutazione dei progetti.

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

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

Il numero di **canali di finanziamento** dovrebbe essere diminuito dagli attuali 13 a 4, distinti in:

- finanziamenti "**competitivi/strategici**" (assegnati ai singoli docenti, e quindi ai loro dipartimenti, per via progettuale). Comprendono in linea di massima i finanziamenti precedentemente associati agli accordi culturali, ai professori visitatori, ai congressi e convegni, alla ricerca scientifica, alle grandi attrezzature, ai FARI, ecc.;
- finanziamenti "**didattici**" (assegnati ai gestori esclusivi o parziali dei corsi di studio, siano essi dipartimenti o facoltà a seconda dei casi). Comprendono i precedenti fondi per didattica integrativa, tesi di laurea all'estero, e viaggi di istruzione.
- finanziamenti di "**dottorato**" (assegnati ai dipartimenti in quanto gestori dei dottorati di ricerca).
- finanziamenti di "**ricerca e funzionamento**" (assegnati ai dipartimenti in quanto strutture con compito istituzionale di supportare le attività di ricerca). Comprendono i precedenti finanziamenti per assegni di ricerca, laboratori e biblioteche, borse di collaborazione, riviste edite dalla Sapienza, fondo di dotazione ordinaria dei dipartimenti.

Tabella 1 - Sommario dei canali delle categorie di finanziamento

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

Compatibilmente con i vincoli normativi e i principi di redazione dei bilanci delle PP. AA. l'obiettivo è anche quello di lasciare dei gradi di libertà alle facoltà e ai dipartimenti nella programmazione di utilizzo dei finanziamenti. Occorrerà, inoltre, prevedere alcune condizioni vincolanti sulla percentuale minima/massima per alcune voci (per es. assegni di ricerca).

Nel seguito di questo documento si procede dapprima alla determinazione degli indicatori relativi al contributo strutturale e successivamente degli indicatori premiali. Non si affronterà il tema degli indicatori per i finanziamenti competitivi/strategici, essendo questi di competenza delle commissioni preposte alla distribuzione di questo tipo di risorse.

1.1. Quali strutture valutare?

Prima di entrare nella discussione degli indicatori è bene definire quale sia la "struttura" da valutare. È indubbio che nel caso della ricerca la struttura da valutare sia il dipartimento, e altrettanto ovvio è che il dipartimento sia il collettore delle risorse assegnate in base alla premialità della ricerca. Come si vedrà tra breve, gli indicatori premiali per la ricerca e il funzionamento sono di due tipi, alcuni valutano la struttura (il dipartimento) in toto, altri valutano il singolo docente. In quest'ultimo caso è necessario individuare un meccanismo (per esempio di media ponderata) per associare la valutazione di tutti i singoli facenti parte della struttura alla struttura stessa.

Nel caso della "didattica" le strutture da valutare vanno senza dubbio individuate nei corsi di studio (CdS), ovvero nei consigli di area didattica

(CAD). Meno ovvia è la determinazione dei centri di spesa cui attribuire le risorse derivanti dalla valutazione. Una possibilità operativa potrebbe essere quella di individuare tali centri di spesa nei Dipartimenti:

- Qualora il CdS/CAD sia attribuito in esclusiva a un dipartimento di riferimento, le risorse sono allocate ad esso.
- Qualora il CdS/CAD non sia attribuito ad un singolo dipartimento, bensì sia coordinato da una facoltà, le risorse sono allocate alla facoltà, ovvero pro-quota ai dipartimenti interessati, lasciando ai CdF la scelta tra queste due soluzioni.

2. INDICATORI STRUTTURALI

Premessa

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

La quota strutturale deve essere pensata come una base di finanziamento necessaria alla sopravvivenza delle strutture. Tale quota può, nel caso auspicabile di risorse globali elevate, aumentare rispetto ad un minimo essenziale, ma mai dovrebbe scendere sotto tale minimo. Nella situazione contingente di risorse scarsissime è però necessario dare un segnale forte di premialità, così come dettato dallo Statuto, e mantenere una quota significativa di risorse premiali, anche a scapito della quota strutturale minima.

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

2.1 Indicatori Strutturali per la Didattica

I fondi strutturali assegnati per la didattica sono destinati principalmente alla didattica integrativa. Il riferimento è quindi la carenza di docenti per gli insegnamenti non coperti.

Si determinano gli insegnamenti scoperti in base al numero di studenti rapportati alla numerosità prevista della classe di laurea e si misura la sofferenza come rapporto docenti necessari/docenti effettivi. Questo parametro potrà essere considerato in positivo per quanto riguarda la quota strutturale, ma in negativo per quella premiale, spingendo così le strutture a razionalizzare l'offerta formativa.

Tabella 2 – Sommario degli Indicatori Strutturali per la Didattica

	Indicatori
1	N. studenti iscritti rapportati alla numerosità della classe
2	Docenti necessari rapportati ai docenti disponibili
3	CFU esami erogati
4	Numero esami di laurea
5	Dimensione fisica delle strutture per la didattica (n. aule, mq, n. posti, attrezzature) *
6	N. postazioni in rete nei laboratori x ore di apertura settimanali *

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

2.2 Indicatori Strutturali per il Dottorato

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

2.3 Indicatori Strutturali per Ricerca e Funzionamento

Questa classe di indicatori si riferisce alla consistenza del Dipartimento, sia in termini di personale (addetti alla ricerca e di supporto ad essi), sia in termini di "spazi gestiti", sia in termini di risorse amministrative.

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

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

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

Tabella 3 – Sommario degli Indicatori Strutturali per Ricerca e Funzionamento

	Indicatori
1	Numerosità del personale addetto alla ricerca
2	Numerosità del personale tecnico – amministrativo – bibliotecario
3	Numerosità di addetti alla ricerca di altri enti
4	Numerosità dei contratti di ricerca per personale a tempo determinato attivati
5	Valore dei mandati di pagamento emessi
6	Volume totale di finanziamenti amministrati
7	Dimensione fisica dei laboratori di ricerca
8	Dimensione fisica dei laboratori didattici *
9	Dimensione fisica totale del dipartimento
10	Dimensione fisica della biblioteca
11	Dimensione fisica delle aule *
12	Dimensione fisica degli uffici e degli studi (mq)
13	Numero posti utenti interni alla biblioteca x ore di apertura settimanali
14	Finanziamento per abbonamenti periodici elettronici (al netto di quanto acquisito tramite Bids)

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

3. INDICATORI PREMIALI

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

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

Premessa

Scopo degli indicatori di tipo premiale è quello di definire un criterio il più possibile oggettivo per determinare il “successo” di una struttura (dipartimento, CAD, corso di studio, facoltà) nell'adempimento dei suoi compiti statuari (didattica e ricerca scientifica). Scopo ulteriore è quello di portare in evidenza eventuali criticità e/o punte di eccellenza e permettere così la opportuna azione politica correttiva e/o di supporto.

Il termine “successo” necessita ovviamente di essere meglio specificato. Poiché nella competizione per le risorse a livello nazionale (accesso ai fondi tipo FFO come ateneo, ma anche accesso a progetti tipo PRIN, FIRB ecc. a livello di singoli ricercatori o gruppi di ricerca) e internazionale (accesso a progetti a livello di singoli ricercatori o gruppi di ricerca), ma anche nella “gara” dei ranking internazionali (per atenei, facoltà, aree, dipartimenti, ecc.), esistono parametri ormai sufficientemente ben definiti e comunemente accettati; la misura del “successo di una struttura” si può determinare in base all'adattamento della stessa rispetto a questi parametri.

Il processo di valutazione ha quindi come risultato anche di spingere gli attori (le strutture) verso un sempre maggiore adattamento dei propri parametri a quelli determinati dall'ambiente esterno (ministero, UE, agenzie di finanziamento, ecc.). È ovvio che i parametri esterni possano cambiare nel corso del tempo, ma è opportuno che l'adeguamento della struttura sia graduale. La spinta all'adeguamento deve avvenire attraverso la modulazione delle risorse messe a disposizione degli attori in misura correlata con il loro adattamento, con la convinzione che questi attiveranno

tutte le procedure a loro disposizione, per massimizzare le risorse attese, quindi la loro "fitness" e, in ultima analisi, la "fitness" del nostro ateneo.

Il processo di valutazione deve quindi:

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

3.1 Normalizzazione

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

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

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

- a) si deve agire a livello di area CUN;
- b) gli indicatori possono/devono essere differenti per diverse aree;
- c) la valutazione può essere effettuata a livello di singolo dipartimento;

- d) il parametro rilevante è la “collocazione” (numerica) del dipartimento all’interno della graduatoria della Sapienza per la specifica area.

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

3.2 Indicatori Premiali per la Didattica

Per quanto riguarda la Didattica si propone che gli indicatori siano di due tipi:

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

- A) Gli indicatori **on/off** sono di fatto delle condizioni (sulla intera struttura o sull’intero CdS/CAD) che –se soddisfatte- permettono alla struttura stessa di accedere alla parte premiale del finanziamento e se non soddisfatte azzerano tale contributo.

Questi indicatori (condizioni di sbarramento) possono cambiare di anno in anno (devono essere ovviamente resi noti con anticipo) e hanno lo scopo di agire come una efficiente “*driving force*”, atta a risolvere specifiche criticità o disfunzioni che si dovessero palesare nel sistema.

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

- A1) Esistenza del sito web del CdS/CAD con riportate chiaramente le informazioni sui Manifesti degli Studi, i Curriculum Vitae dei docenti e i programmi dei singoli insegnamenti.
- A2) Presenza sull’apposito sistema di gestione (attualmente “AuleGest”) delle aule gestite dalla struttura.
- A3) Esistenza di meccanismi di promozione dei laureati presso il mondo del lavoro.

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

- 1) Studenti iscritti che abbiano conseguito almeno 5 cfu nell'anno solare successivo.
- 2) Rapporto fra cfu effettivamente acquisiti nell'anno solare e cfu previsti per gli studenti iscritti nell'a.a..

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

- 3) Percentuale di laureati occupati a tre anni dal conseguimento della laurea. Per questo indicatore è necessario porre dei correttivi alle mediane nazionali per tenere conto delle differenti realtà territoriali
- 4) Indicatore della qualità della didattica (risultati di apprendimento attesi) valutata dagli studenti.

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

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

Tali criteri possono essere anche utilmente integrati con quanto normato dallo Statuto della Sapienza all'art. 3 comma 6, che così recita:

- 7) Durata della frequenza del corso di studio rispetto a quella legale.
- 8) Formazione in rapporto all'occupazione conseguita.

Inoltre si tengono in considerazione le proposte (se non già previste) avanzate in particolare dal NVA, nel documento portato all'attenzione dell'OIR in data 20 dicembre 2010:

- 9) Studenti che hanno partecipato a stage.
- 10) Studenti con voto di maturità o di laurea elevato.
- 11) Studenti extraregionali.
- 12) Studenti internazionali nei corsi di laurea magistrale.
- 13) Studenti in mobilità (in/out) internazionale.
- 14) Studenti part-time rispetto agli studenti fuori corso.

- 15) Semplificazione degli Ordinamenti e dei relativi Manifesti degli studi e completo allineamento degli stessi alla normativa vigente sostanziata nel sistema di gestione (GOMP).
- 16) Quota degli immatricolati magistrali non provenienti da Sapienza.
- 17) Numero di insegnamenti impartiti in lingua straniera.
- 18) Presenza e frequentazione dei corsi di formazione superiore o permanente (Master, *Life-Long Learning*, Percorsi di Eccellenza).

Tutto ciò premesso, si tratta di trovare delle soluzioni per poter offrire alla strutture degli indicatori più semplici, fornendo al contempo alle stesse gli strumenti per poter migliorare le loro performance in relazione a tali indicatori.

Di seguito (Tabella 4) sono elencati gli indicatori che si è deciso di considerare (dal n° 1 al n° 15), con accanto possibili azioni, atte a migliorare le performance delle strutture che hanno in carico la didattica. Nella determinazione della misura di tali indicatori occorrerà tenere presente come questi si correlano alla numerosità degli studenti e dei docenti del corso di studio.

Tabella 4 – Sommario degli Indicatori Premiali per la Didattica

	Indicatori	Azioni per il miglioramento Suggeste per le strutture	Azioni per il miglioramento Suggeste all'amministrazione	Disponibilità dei dati
1	Studenti iscritti che abbiano conseguito almeno 5 cfu nell'anno solare successivo.	a) Migliorare il servizio di <i>tutoring</i> , offrendo borse o cfu per servizi di tutoraggio da parte degli studenti delle magistrali a favore delle matricole. b) Rendere più rigido il percorso didattico, "bloccando" i corsi base e caratterizzanti del I anno.		Si
2	Rapporto fra cfu effettivamente acquisiti nell'anno solare e cfu previsti per gli studenti iscritti nell'a.a.	<i>idem</i>		Si
3	Percentuale di laureati occupati a tre anni dal conseguimento della laurea		Potenziare l'implementazione dei servizi di informazione e monitoraggio del <i>placement</i> .	Si, ma parziale
4	Indicatore della qualità della didattica (risultati di apprendimento attesi) valutata dagli studenti.		Informatizzare completamente la gestione dei questionari degli studenti.	Dall'a.a. 2011-2012
5	Studenti che sono passati dal primo al secondo con almeno 2/3 dei cfu previsti.	Garantire l'uso di un'aula per ogni corso di studio, così da facilitare la frequenza e migliorare il servizio di <i>tutoring</i> (vedi punto 1).		Si
6	Numero docenti strutturati su corsi erogati.	Razionalizzare l'offerta formativa, riducendo il numero dei contratti.		Si
7	Durata della frequenza del corso di studio rispetto a quella legale (aumentata di 1 anno).	Introdurre meccanismi di valutazione qualitativa degli insegnamenti.		Si

8	Formazione in rapporto all'occupazione conseguita.			Migliorare i meccanismi di rilevamento del placement.	No
9	Studenti che hanno partecipato a stage	Rendere più efficienti i servizi per gli stage in ciascuna struttura didattica			Si, da sviluppare il sistema informativo
10	Studenti con voto di maturità o di laurea elevato			Esenzione tasse universitarie per gli studenti più meritevoli.	Si
11	Studenti extraregionali			Potenziare i servizi per gli studenti.	Si
12	Studenti internazionali nei corsi magistrali.			Potenziare i servizi per l'accoglienza degli studenti stranieri, sensibilizzando i responsabili dei corsi magistrali all'internazionalizzazione.	Si
13	Studenti in mobilità (in/out) internazionale.			Potenziare i servizi per stranieri incentivare la mobilità internazionale degli studenti	Si, da sviluppare il sistema informativo
14	Studenti part-time rispetto agli studenti fuori corso.	Incentivare il sistema degli studenti part-time, investendo le strutture didattiche della responsabilità di intercettare alla fine del primo anno gli studenti che non hanno conseguito almeno 5 cfu.		Individuazione degli studenti che non hanno conseguito almeno 5 cfu	Si
15	Semplificazione degli Ordinamenti e dei relativi Manifesti degli studi e completo allineamento degli stessi alla normativa vigente sostanziata nel sistema di gestione (GOMP).				

Allo stato attuale non è possibile utilizzare tutti i suddetti indicatori; tuttavia appare indispensabile puntare su alcuni di essi, in particolare i primi che stanno maggiormente penalizzando la Sapienza nella distribuzione del FFO.

Di seguito si elencano gli Indicatori Immediati o Primari che si ritiene fin da ora applicabili e che sono coerenti anche con lo Statuto di Sapienza ad eccezione, in questa prima fase, degli indicatori relativi al tempo intercorso tra il conseguimento del titolo e l'occupazione ed alla formazione in rapporto alla occupazione conseguita:

- Studenti iscritti che abbiano conseguito almeno 6 cfu nell'anno solare successivo (non 5 cfu, poiché tutti i corsi Sapienza hanno solo cfu multipli di 3) (indicatore 1).
- Rapporto fra cfu effettivamente acquisiti nell'anno solare e cfu previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. (indicatore 2)
- Indicatore della qualità della didattica valutata dagli studenti (indicatore 4).
- Studenti che sono passati dal primo al secondo anno con almeno 2/3 dei cfu previsti (indicatore 5).
- Numero docenti strutturati su corsi erogati (indicatore 6).
- Durata della frequenza del corso di studio rispetto a quella legale (aumentata di 1 anno) (indicatore 7).
- Studenti internazionali nei corsi magistrali (indicatore 12).
- Studenti in mobilità (in/out) internazionale (indicatore 13).
- Semplificazione degli Ordinamenti e dei relativi Manifesti degli studi e completo allineamento degli stessi alla normativa vigente sostanziata nel sistema di gestione (GOMP) (indicatore 15).

Obiettivi a Medio Termine o Secondari:

- Studenti che hanno partecipato a stage (indicatore 9).
- Studenti con voto di maturità o di laurea elevato (indicatore 10).
- Studenti extraregionali (indicatore 11)
- Studenti part-time rispetto agli studenti fuori corso (indicatore 14).

3.3 Indicatori Premiali per il Dottorato

Possibili indicatori per il successo di un corso di dottorato di ricerca sono da legare alla sua attrattività sia internazionale (es. numero di studenti stranieri) sia nazionale (che hanno conseguito la laurea magistrale in altre università) oppure alla sua capacità di attivare borse non ministeriali (numero di studenti con borsa non ministeriale).

3.4 Indicatori Premiali per Ricerca e Funzionamento

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

- A) **on/off** o di **sbarramento** (di struttura)
- B) **proporzionali** (di struttura)
- C) **proporzionali** (individuali)

A) Gli indicatori **on/off**, con lo stesso scopo di quelli illustrati nel caso della didattica.

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

- A1) Rendicontazione triennale delle attività di ricerca completata da almeno il 95% degli afferenti alla struttura.
- A2) Inserimento dei prodotti della ricerca nel sistema informativo della Sapienza effettuato da almeno il 95% degli afferenti alla struttura.
- A3) Percentuale di afferenti alla struttura (RU-PA-PO) inattivi (che non ha conferito almeno un prodotto della ricerca nell'ultimo quinquennio) inferiore al 4%.

Possibili indicatori on/off a medio termine sono:

- A4) Esistenza sito WEB del dipartimento in inglese (successivamente, in altre lingue).
- A5) Completezza del sito WEB in termini di informazioni su bandi, concorsi, seminari, attività di ricerca ecc. e "operazione trasparenza".
- A6) Informatizzazione e automazione della biblioteca (ove esista).

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

Si propongono le seguenti liste di indicatori per le aree Scientifico-Tecnologiche (tabella 5) e Umanistico-Sociali (tabella 6).

Tabella 5 – Sommario degli Indicatori Premiali per Ricerca e Funzionamento (aree Scientifico-Tecnologiche)

	Indicatore	Tipo	Azioni per il miglioramento Suggestite per le strutture	Azioni per il miglioramento Suggestite all'amministrazione
1	Numero di prodotti	C	Aumentare la diffusione delle <i>good practices</i>	
2	Totale IF dei prodotti	C	Aumentare la diffusione delle <i>good practices</i>	
3	Numero di citazioni raccolte	C	Aumentare la diffusione delle <i>good practices</i>	
4	Fattore H o correlati	C	Aumentare la diffusione delle <i>good practices</i>	
5	Numero di progetti valutati positivamente	C		Potenziamento del supporto alla ricerca
6	Eccellenza: Numero di Premi	B		
7	Eccellenza: presenza nei ranking	B		
8	Internazionalizzazione	B	Incentivare le chiamate dei professori stranieri di qualità.	
9	Numero di assegni di ricerca attivati	B	Incentivare assegni di ricerca rispetto a borse, co.co.co ecc.	
10	Posizionamento nella VQR (quando sarà disponibile)	B		

Tabella 6 – Sommario degli Indicatori Premiali per Ricerca e Funzionamento (aree Umanistico-Sociali)

	Indicatore	Tipo	Azioni per il miglioramento Suggestite per le strutture	Azioni per il miglioramento Suggestite all'amministrazione
1	Numero di prodotti	C	Aumentare la diffusione delle <i>good practices</i>	
2	Qualità totale dei prodotti	C	Aumentare la diffusione delle <i>good practices</i>	
3	Diffusione dei prodotti	C	Aumentare la diffusione delle <i>good practices</i>	
4	Posizionamento nella VTR	B	Aumentare la diffusione delle <i>good practices</i>	
5	Numero di progetti e di altri canali di finanziamento (es. conto terzi) attivi e/o valutati positivamente	C		Potenziamento del supporto alla ricerca
6	Eccellenza: Numero di Premi	B		
7	Eccellenza: presenza nei ranking	B		
8	Internazionalizzazione	B	Incentivare le chiamate dei professori stranieri di qualità.	
9	Numero di assegni di ricerca attivati	B	Incentivare gli assegni di ricerca rispetto a borse, co.co.co ecc.	
10	Posizionamento nella VQR (quando disponibile)	B		

4. CONCLUSIONI

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

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

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

- 1) **Clausola di Salvaguardia.** Se una struttura ha il budget totale assegnato inferiore al 75% di quello dell'anno precedente, questo budget viene portato al 75%, attraverso un meccanismo di compensazione.
- 2) **Attenuatore delle fluttuazioni.** Per limitare le inevitabili fluttuazioni associate alle attività di ricerca e didattica, si propone di utilizzare una pesatura del budget su tre anni secondo il modello:

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