

— IMMAGINI —
AMO

SAPIENZA 2020

**Elezioni Rettore 2014-2020:
Programma Andrea Lenzi**

Carissim*,

vi invio la copia del programma per il governo della Sapienza per i prossimi sei anni nella sua versione 2.0 che, rispetto alle precedenti, contiene aggiunte e revisioni derivanti dagli appunti presi durante gli incontri dei mesi scorsi ed alcune schede progettuali per dare anche il senso della immediata operatività e del *timing applicativo* che la nuova *governance* avrà sin dai primi mesi *lavorando in base al progetto* che vi propongo.

Ho pensato di inviarvi questa copia cartacea per dare concretezza tangibile al mio impegno attraverso un vero *patto* con tutti voi, basato innanzitutto su un'ampia e costante comunicazione, di cui questo programma vuole essere un primo esempio, che, se sarò eletto, caratterizzerà un nuovo stile di governo costantemente condiviso.

Negli incontri previsti nelle prossime settimane porterò all'attenzione di tutti voi questo progetto per ampliare il vostro consenso ed anche per identificare le strategie ed avere indicazioni sulle possibili convergenze per realizzarlo al meglio.

Quindi la parola passerà, come in ogni processo democratico, agli elettori il cui voto, spero, possa dare sin dalla prima votazione indicazioni precise tali da chiarire, a me ed agli altri candidati, non solo la misura del gradimento sul progetto proposto, ma anche l'indirizzo politico e la scelta verso cui la maggioranza di voi si sarà orientata fra le varie proposte in campo.

Per concludere, desidero dire che mi sento orgoglioso della Sapienza, dei suoi studenti, del suo personale e dei suoi docenti. Ho avuto modo di conoscerne molti aspetti in modo ancora più approfondito e di parlare con molti di voi personalmente e sono profondamente onorato di fare parte di questo Ateneo.

Nel salutarvi vi ringrazio dell'attenzione e del consenso che vorrete accordarmi e vi ricordo le date della prima votazione dal 23 al 26 settembre p.v. per dare una prova di democrazia, forza e unità della comunità della Sapienza.

#ImmaginiAMOSapienza2020



1 settembre 2014

Elezioni Rettore 2014-2020: Programma Andrea Lenzi

IMMAGINIAMO SAPIENZA 2020 - (VERSIONE 2.0 – AGOSTO 2014)



Ci sono sempre due scelte nella vita: accettare le condizioni in cui viviamo o assumersi la responsabilità di cambiarle (D. Waitley)

DIECI PROMESSE IMMEDIATE: COME SARÀ LA SAPIENZA ENTRO FINE 2014

1. Discontinuità dell'indirizzo e della politica accademica
2. Condivisione come immediata metodologia di governo
3. Attivazione di una reale democrazia partecipativa di tutte le componenti dell'Ateneo
4. Costituzione del Consiglio delle Aree Tematiche che supporti, sin dalla prima fase, la politica di Rettore
5. Centralità dei Dipartimenti e del Collegio dei Direttori nelle linee guida di programmazione
6. Valorizzazione delle competenze del Senato Accademico nella politica di indirizzo
7. Riflessione sul sistema di valutazione di didattica, ricerca e terza missione
8. Rafforzamento della comunicazione interna e rilancio della immagine esterna dell'Ateneo
9. Apertura di una riflessione condivisa con gli altri Atenei ed EPR del Territorio
10. Centralità nella politica nazionale per il Sistema Universitario

DIECI OBIETTIVI STRATEGICI: COME SARÀ LA SAPIENZA NEL 2020

1. Un governo trasparente e condiviso fra le Aree culturali dell'Ateneo
2. Una valutazione ex post dei Dipartimenti su obiettivi di didattica, ricerca e reclutamento
3. Una valorizzazione della attività didattica e della attività gestionale
4. Un reclutamento e progressione di carriera dei docenti con tempi e regole certe e trasparenti
5. Una valorizzazione del PTA e un miglior rapporto fra amministrazione e docenti
6. Una valorizzazione della rappresentanza studentesca
7. Una manutenzione del patrimonio architettonico con spazi ripartiti in base ad attività ed obiettivi
8. Una cultura della comunicazione interna ed esterna ed una valorizzazione della immagine dell'Ateneo
9. Un accordo strategico con gli Atenei e con gli Enti di Ricerca dell'Area Metropolitana e del Lazio
10. Una centralità di Sapienza nel Sistema Universitario Italiano ed Internazionale

- SCHEDE PROGETTUALI	
Obiettivi prioritari: Tempistica, Strategie e Risultati Attesi	7
- PROGRAMMA IN BREVE	
Sintesi del Programma – Versione 2.0	13
- PROGRAMMA IN ESTENSO	
1 – Il governo della Sapienza	25
1.1 – Perché un nuovo sistema di governo	25
1.2 – Una nuova visione del governo dell’Ateneo: un sistema per il governo della complessità	27
1.2.1 – <i>I principi generali</i>	27
1.2.2 – <i>Il nuovo modello per una discontinuità immediata</i>	27
1.2.3 – <i>Equilibrio e perequazione fra le aree</i>	29
1.2.4 – <i>Dalla fase immediata al medio termine</i>	30
2 – La Didattica	33
2.1 – Valorizzare la didattica	33
2.2 – Un’idea per il futuro	35
2.3 – Orientamento e placement	37
3 – Gli Studenti	38
4 – La Ricerca	40
5 – Internazionalizzazione	44
6 – Personale	46
6.1 – Personale docente	47
6.2 – Personale tecnico, amministrativo e bibliotecario	50
6.3 – Equilibrio di genere, pariteticità ed equità	52
7 – Patrimonio architettonico, manutenzione e spazi	53
8 – Comunicazione, immagine e patrimonio culturale	55
8.1 – Il Patrimonio culturale: i Musei, le Biblioteche e il Teatro Ateneo	56
9 – Medicina: una risorsa non un problema	59
10 – Andrea Lenzi al CUN: alcuni documenti di attualità	62

SCHEDE PROGETTUALI

OBIETTIVI PRIORITARI : TEMPISTICA, STRATEGIE E RISULTATI ATTESI

Ci serve coraggio ma non possiamo attendere altri sei anni perché il nostro passato abbia un futuro.

Questa sezione è dedicata a **schede progettuali** con cui desidero **assumere degli impegni** nei tempi e nel metodo per raggiungere alcuni degli obiettivi del programma entro i primi 12 mesi. Una sorta di tappe per il raggiungimento di una Sapienza condivisa, semplificata, responsabile, eccellente, trasparente e rinnovata.

SCHEDA PROGETTUALE 1 - Obiettivo: una Sapienza condivisa - le Aree Tematiche per valorizzare la realtà di un Ateneo plurale (vedi programma punto 1)

Tempistica: inizio tempo 0 - realizzazione 3 mesi

Strategia:

- identificazione delle Aree Tematiche conferma/modifica di quelle proposte nel programma;
- identificazione dei Referenti per il Consiglio delle Aree;
- attivazione del Consiglio delle Aree tematiche;
- presentazione nell'Assemblea di Ateneo dei Componenti e dei compiti: raccordo con l'Area, informazione della base, valutazione dell'impatto delle strategie dell'Ateneo.

Risultati attesi: una diffusione *top down* delle informazioni, una conoscenza *bottom up* del pensiero della base, un nuovo stile del Rettore e del suo *Staff* di condivisione delle decisioni.

SCHEDA PROGETTUALE 2 - Obiettivo: una Sapienza semplificata - revisione ed adeguamento dello Statuto alla normativa; se necessario anche mediante un accordo di programma con il MIUR (vedi programma punto 1)

Tempistica: inizio tempo 1° mese - realizzazione 6 mesi

Strategia:

- identificazione delle criticità e delle modifiche ritenute indispensabili;
- discussione delle stesse negli Organi di governo;
- proposta e discussione nell'Assemblea di Ateneo;
- attivazione della procedura intra-Ateneo e contatti con il MIUR;
- invio della proposta di nuovo Statuto al MIUR;
- predisposizione ed invio di un accordo di programma dedicato alla Sapienza (c.6 Art 1 della L 240/10) al fine di consentire eventuali deroghe su specifici punti (es. numerosità delle strutture e dei loro componenti).

Risultati attesi: una rapida revisione dello Statuto nelle poche parti non più coerenti con l'attuale normativa anche in base all'esperienza degli ultimi anni al fine di ripristinare l'equilibrio fra SA e CdA, di dare responsabilità gestionale e di programmazione ai Dipartimenti ed al Collegio dei Direttori, di dare il giusto ruolo organizzativo alle Strutture di raccordo ed ai CdS, di presentare al MIUR la Sapienza come un Modello gestionale.

SCHEDA PROGETTUALE 3 - Obiettivo: una Sapienza responsabile “A” - valorizzazione della didattica e dei Corsi di Studio (CdS), maggiore attenzione ed attività ai fini dell’Orientamento (vedi programma punto 2)

Tempistica: inizio tempo 3° mese - realizzazione 12 mesi

Strategia:

- valutazione delle possibilità normative;
- revisione della delibera SA del 17/7/2012 in relazione al carico didattico;
- messa in atto di meccanismi premiali in funzione del differente carico didattico;
- linee guida di perequazione relativa attività didattica svolta dai docenti dei Dipartimenti;
- regolamento di incentivazione retributiva per l’attività didattica per le fasce docenti con livello stipendiale al di sotto di un livello soglia e per il personale TAB che collabora ai CdS in funzione del numero degli studenti;
- valorizzazione ed incentivazione per l’attività di orientamento svolta dal personale docente e TAB.

Risultati attesi: una valorizzazione della attività didattica e di orientamento attraverso una incentivazione della stessa; una ripresa visibile e tangibile dell’importanza della docenza, un recupero dell’attrattività di Sapienza per gli studenti e per le loro famiglie.

SCHEDA PROGETTUALE 4 - Obiettivo: una Sapienza responsabile “B” - valorizzazione delle rappresentanze studentesche e stabilire un patto di collaborazione con loro (vedi programma punto 3)

Tempistica: inizio tempo 3° mese - realizzazione 12 mesi

Strategia:

- identificazione delle problematiche con le rappresentanze degli Studenti a partire dagli spazi ad esse dedicati;
- avvio di una discussione per un patto di collaborazione pluriennale legato alla realizzazione di obiettivi comuni di diritto allo studio, semplificazione burocratica, miglioramento del rapporto docenti-studenti, fruibilità della Sapienza, disponibilità di aule e punti di lettura, biblioteche e spazi di discussione e socializzazione;
- firma di un *patto Studenti-Sapienza* con reciproco impegno di verifica a scadenze predefinite della realizzazione del programma;
- attivazione di un programma di comunicazione dei risultati ottenuti e presentazione, da parte degli Studenti della Sapienza, alla comunità accademica ed ai portatori di interessi esterni.

Risultati attesi: una valorizzazione del patrimonio delle giovani generazioni rappresentate dagli Studenti della Sapienza e delle loro rappresentanze ed un accordo di collaborazione per un progetto di comunicazione e di immagine.

SCHEDA PROGETTUALE 5 - Obiettivo: una Sapienza eccellente – revisione dei processi di valutazione della ricerca con il contributo consultivo delle Aree Tematiche e con delibera del SA su proposta obbligatoria del Collegio dei Direttori di Dipartimento, autonomia della Commissione di ricerca di Ateneo, costituzione dell'Osservatorio per la ricerca e di Commissioni consultive esterne (vedi programma punto 4)

Tempistica: inizio tempo 1° mese - realizzazione 6 mesi

Strategia:

- identificazione delle criticità e delle modifiche indispensabili all'attuale sistema di valutazione;
- discussione delle stesse nel Consiglio delle Aree Tematiche;
- proposta obbligatoria del Collegio dei Direttori di Dipartimento e delibera del SA;
- identificazione delle criticità e delle modifiche necessarie al regolamento di funzionamento della Commissione di Ricerca di Ateneo e delibere conseguenti;
- identificazione dei compiti dell'Osservatorio della Ricerca e richiesta ai Dipartimenti di proposte per le Commissioni consultive esterne per la ricerca.

Risultati attesi: rendere la valutazione della ricerca ancora più importante come acquisizione dei dati, ma adeguata ad un Ateneo plurale, aumentare la qualità media della ricerca di Ateneo, creare degli indirizzi e delle *mission* scientifiche di Dipartimento e di Area nel rispetto della libertà di ricerca, favorire l'internazionalizzazione dei prodotti dei nostri gruppi di ricerca.

SCHEDA PROGETTUALE 6 - Obiettivo: una Sapienza trasparente "A"– definizione di una programmazione pluriennale della distribuzione delle risorse per il personale docente (vedi programma punto 6)

Tempistica: inizio tempo 3° mese - realizzazione 12 mesi

Strategia:

- identificazione delle criticità e delle modifiche indispensabili all'attuale sistema di distribuzione delle risorse;
- discussione politica sulle quote da riservare alla premialità ed al fondo comune di garanzia;
- proposta obbligatoria del Collegio dei Direttori di Dipartimento e delibera del SA;
- identificazione delle criticità e delle modifiche necessarie per valorizzare le singole categorie di docenti;
- proposta, in collaborazione con il CUN e la CRUI, della revisione dei meccanismi relativi al Turnover ed ai Punti organico.

Risultati attesi: rendere la programmazione della distribuzione delle risorse una questione condivisa e nota e dare a tutti la maggiore certezza possibile relativamente ai tempi ed ai modi della propria progressione nella carriera; ottenere una modifica normativa adeguata ad un Ateneo dotato di bilancio analitico, Cda ed Organismi di controllo, lasciando maggiore spazio alla flessibilità ed alla autonomia della programmazione interna.

SCHEDA PROGETTUALE 7 - Obiettivo: una Sapienza trasparente “B”- implementazione dei rapporti fra personale docente e PTA, programmazione, valorizzazione di quest’ultimo e miglioramento del benessere lavorativo (vedi programma punto 6)

Tempistica: inizio tempo 0 - realizzazione 12 mesi

Strategia:

- discussione e pianificazione con il DG;
- identificazione delle criticità con le rappresentanze sindacali;
- predisposizione di una programmazione che valorizzi le risorse esistenti, che consenta mobilità del personale, che metta in atto uno *scouting* delle figure mancanti, che consenta una programmazione relativa al personale precario ed una riqualificazione e crescita professionale di quello esistente attraverso formazione ed aggiornamento;
- utilizzo immediato delle risorse disponibili per le graduatorie in atto e per chiudere tutti i concorsi *itinere*;
- rivisitare i vari aspetti contrattuali di progressione economica;
- agire sulla manutenzione e sulla riqualificazione dei luoghi di lavoro, sulle modalità di lavoro innovative e sui *benefits* offerti dalla struttura per migliorare il rapporto fra ente e dipendenti.

10

Risultati attesi: avere un rapporto ottimale con l’amministrazione; dare risposte certe per la posizione e progressione di ciascuno; rendere il personale TAB partecipante della sfida della Sapienza per essere leader del sistema; rendere tutti orgogliosi ma anche sereni della propria vita lavorativa nell’Ateneo.

SCHEDA PROGETTUALE 8 - Obiettivo: una Sapienza rinnovata “A” - fare manutenzione, rinnovamento, efficientamento del patrimonio architettonico esistente e ridistribuire in maniera equilibrata e proporzionata a parametri trasparenti gli spazi esistenti (vedi programma punto 7)

Tempistica: inizio tempo 0 - realizzazione 12 mesi

Strategia:

- completare il censimento degli spazi;
- iniziare contestualmente una bonifica, manutenzione e riqualificazione delle situazioni più disagiate a partire da quelle in cui avviene il primo contatto con l’utenza esterna (es. Segreterie);
- rendere efficienti e adeguate le aule;
- discutere e predisporre regole per la distribuzione degli spazi con il contributo del Consiglio delle Aree Tematiche, con parere obbligatorio del Collegio dei Direttori e delibera del SA;
- iniziare un’opera di ridistribuzione razionale degli spazi.

Risultati attesi: migliorare l’efficienza e l’immagine del patrimonio architettonico della Sapienza; dare una migliore qualità di vita al personale; razionalizzare l’utilizzo degli spazi in funzione dell’impegno didattico, scientifico e di terza missione dei gruppi e dei Dipartimenti.

SCHEDA PROGETTUALE 9 - Obiettivo: una Sapienza rinnovata “B” - migliorare l’immagine e la percezione della Sapienza nella società civile e nei media (vedi programma punto 8)

Tempistica: inizio tempo 0 - realizzazione 12 mesi

Strategia:

- rendere più efficienti i nostri uffici di comunicazione;
- identificazione delle criticità comunicative anche utilizzando dei professionisti;
- predisposizione di una programmazione che valorizzi le qualità e che renda pressoché giornaliera l’uscita di notizie positive;
- rendere l’immagine della Sapienza come quella di un riferimento culturale per tutte le età;
- utilizzare i nostri Musei, Biblioteche, Archivi ed il Teatro Ateneo come momenti di attrazione per la popolazione del territorio;
- chiedere ai nostri studenti di diventare promotori *virali* della propria istituzione.

Risultati attesi: avere l’immagine degna dell’Ateneo più grande, ma anche più bello di Europa e contribuire al recupero dell’immagine del Sistema Universitario.

SCHEDA PROGETTUALE 10 - Obiettivo: la Sapienza al centro del Sistema - per un Sistema Universitario e della Ricerca che torni ad essere una voce di investimento e non di spesa per il Sistema Paese (vedi tutti i punti del programma)

Tempistica: inizio tempo 0 - realizzazione 12 mesi

Strategia:

- mettere la Sapienza in rete con gli altri Atenei e centri di Ricerca di Roma e del Lazio;
- implementare un progetto per Roma Capitale della scienza e della conoscenza e per un sistema di ricerca ed alta formazione del Lazio in collaborazione e dialogo con la politica capitolina e regionale;
- proporre strategie e convergenze con gli altri Atenei nazionali attraverso la CRUI;
- collaborare con gli enti di rappresentanza del Sistema: CUN, CODAU, CNSU;
- dialogare con la Politica nazionale;
- proporre una visione dell’Università come pubblica amministrazione, ma non governata dalle regole della amministrazione pubblica;
- ritrovare l’Autonomia, l’indipendenza costituzionalmente garantita ed il prestigio dell’Istituzione.

Risultati attesi: essere strategici per un progetto di Roma Capitale della scienza e della conoscenza e per un sistema di ricerca e alta formazione del Lazio, porre la Sapienza al centro del Sistema Universitario Nazionale come motore dello sviluppo del Sistema Paese e ritrovare l’orgoglio di essere universitari con le proprie prerogative di Autonomia responsabile.

PROGRAMMA IN BREVE

SINTESI DEL PROGRAMMA – VERSIONE 2.0

Il Presidente Obama, quando ha iniziato con i tagli al bilancio federale negli USA ha dichiarato: “Taglierò dappertutto ad eccezione della Scuola e dell’Università, perché se un aereo rischia di cadere per eccesso di carico si possono buttare valigie, sedili e tutto quanto non indispensabile, ma non il motore”.

La mia proposta è basata su una riflessione: il governo uscente ha fatto molto per il nostro Ateneo spingendolo a muoversi sulla via del rinnovamento e della meritocrazia, ma serve **discontinuità** su alcuni punti fondamentali: più **condivisione** fra le aree e con la base (Docenti, PTA e Studenti), più **flessibilità** e forte **semplificazione** gestionale. In sintesi, propongo un **governo più politico** che utilizzi la valutazione come base dati e non come strumento di decisione finale, un governo delle differenze adatto ad un sistema complesso come la Sapienza.

1 – IL MODELLO DI GOVERNO SAPIENZA

Il nostro Ateneo ha bisogno di una linea politica rinnovata, un **Governo delle differenze**, che proceda ad una gestione condivisa tra le Aree dei saperi e delle discipline (d’ora in poi Aree Tematiche) che ne costituiscano il maggiore punto di forza.

Le Aree Tematiche sono rappresentative di discipline e saperi assimilabili per metodologie di studio, per approccio valutativo e per esigenze scientifiche e didattiche; sono, di conseguenza, articolazioni utili, per il governo del sistema come supporto consultivo al Rettore ed al suo *Staff*. Non sono uno strumento di gestione, non sono un modello federativo (nulla a che fare con i passati Atenei federati) e non sono le Facoltà o Scuole, cioè le Strutture di raccordo, e neanche le macroaree in cui è articolato attualmente il Collegio dei Direttori di Dipartimento. Propongo **Aree Tematiche in numero di cinque** (Scienze di base; Scienze umane; Scienze sociali e politiche; Scienze tecnologiche; Scienze della vita). Sembra una misura adeguata per la Sapienza, anche se non deve essere considerata una proposta definitiva. Per una fase transitoria di governo immediatamente successiva alla elezione e nomina del nuovo Rettore, immagino che Rappresentanti di Area Tematica (fra tre e cinque per ogni Area) costituiscano una sorta di Consiglio delle Aree, uno strumento per un governo condiviso che, agendo come un comitato di consulenza, affianchi il Rettore nella riflessione in vista delle decisioni strategiche ed immediate e che interagisca con un modello a matrice con i pro-Rettori delegati alle funzioni di governo.

Il nuovo Rettore dovrà, inoltre, poter contare su una **squadra di governo** (pro-Rettore Vicario e pro-Rettori delegati alle funzioni di governo) costituita da personalità capaci, ricche di idee e di esperienze diverse, che al contempo rappresentino adeguatamente le diverse anime culturali dell’Ateneo. I pro-Rettori delegati alle funzioni di governo avranno **deleghe forti**, specifiche e con potere di firma, sulle questioni non strategiche. Alle deleghe istituzionali potranno affiancarsene di nuove, motivate da necessità specifiche e contingenti, anche con carattere transitorio.

Il potere di indirizzo del **Senato Accademico** andrà rafforzato con tutti i mezzi messi

a disposizione dalla normativa vigente; per snellirne il lavoro saranno costituite delle Commissioni Permanenti del Senato Accademico di tipo istruttorio, ma anche con possibilità di delega deliberante su specifiche e limitate competenze, in modo che le riunioni plenarie possano concentrarsi sulle questioni strategiche. Il **Consiglio di Amministrazione** deve essere realmente elettivo nella sua componente accademica e studentesca ed avere piena potestà, come previsto dalla norma, su ogni questione che impegni risorse finanziarie, ma nel rispetto dell'equilibrio di poteri con il Senato Accademico e con il Rettore che li presiede.

È necessario che le questioni più rilevanti e strategiche per l'Ateneo possano essere discusse in riunioni allargate a tutto il personale (**Conferenze di Ateneo o Conferenze di Aree Tematiche**) per informare e raccogliere pareri.

L'**Amministrazione** dovrà svolgere la funzione essenziale e vitale di supporto alle attività di indirizzo della *Governance* e degli Organi statutari, con una **struttura operativa dipendente gerarchicamente** e funzionalmente dal **Direttore Generale** che agirà nella piena autonomia prevista dalla norma, ma anche in sintonia con il Rettore per il governo dell'Ateneo.

Al **Collegio dei Direttori di Dipartimento** andrà dato rilievo in particolare nella predisposizione di una proposta di linee guida sulle **modalità di ripartizione delle risorse e programmazione** per il reclutamento del personale docente. Una proposta e delle **Linee Guida semplici e trasparenti**, non basate solo su indicatori, ma di certo sulla valutazione del merito.

Per quanto riguarda le **Strutture di raccordo**, non è utile, in questa fase, soffermarsi sul problema della **scelta di denominazione di Facoltà o Scuola**. Ritengo, peraltro, che le **single Aree** debbano poter proporre, dopo un ampio dibattito, la soluzione che reputano più adeguata all'equilibrio interno ed alla competizione nazionale ed internazionale, spiegando i motivi che hanno condotto alla soluzione proposta e i suoi vantaggi.

È necessaria, dopo la fase di avvio, **una fase costituente di ingegneria istituzionale** che, a valle di un'ampia e condivisa riflessione, porti alla modifica di alcune **criticità presenti nello Statuto vigente** ed al pieno compimento di un nuovo modello gestionale della Sapienza più adeguato all'attuale normativa. I punti su cui dibattere ed intervenire saranno, come emerge da quanto sopra: la necessità di **distinguere le funzioni di governo** e di indirizzo politico da quelle **deliberanti e di controllo**, regolandone le interrelazioni in modo chiaro; la riflessione **sull'articolazione delle Strutture di raccordo**, sulla loro denominazione e compiti di coordinamento; la **semplificazione** normativa ed amministrativa e la **dematerializzazione** documentale; la valorizzazione dell'autonomia dei **Dipartimenti** con adeguate regole per una **valutazione ex post**; la **valorizzazione del ruolo Collegio dei Direttori di Dipartimento** e l'eventuale revisione dell'articolazione in macroaree; la necessità di **Linee Guida di programmazione** per l'utilizzazione delle risorse in modo trasparente e certo; la valorizzazione della capacità di **reperimento di risorse esterne**; la necessità di una **valutazione della didattica e della ricerca** adeguata alle caratteristiche di un Ateneo generalista.

Ad integrazione di questo modello di *Governance*, va aggiunta una maggiore attenzione che verrà dedicata al **tempo di riflessione**, superando la cultura della perenne emergenza, e alla **politica esterna dell'Ateneo**. Per quanto riguarda quest'ultima, dovrà essere rivolta agli **altri attori del sistema universitario regionale e, in termini di politica complessiva del Sistema Universitario della Regione e Nazionale, quindi alla CRUL ed alla CRUI**. Numerose sono le potenziali **collaborazioni e le simmetrie esistenti con gli altri Atenei del Lazio** e in questo senso l'esperienza da me acquisita durante questi anni al CUN e la rete di conoscenze e la fiducia dimostrata dai vertici degli altri Atenei e degli Enti di Ricerca, che hanno vicino a noi le loro sedi centrali, gioveranno nel presentare la **Sapienza come parte integrante del sistema**, valutata non per le sue dimensioni (e quindi come un problema), ma per la sua disponibilità a condividere idee da proporre alla politica ed al territorio (e quindi come una risorsa), **per un progetto di Roma Capitale della scienza e della conoscenza e per un sistema di ricerca e alta formazione del Lazio**.

2 - LA DIDATTICA

La valorizzazione della didattica passa innanzitutto attraverso l'individuazione di indicatori di riferimento, primo fra tutti la misura dell'**impegno didattico** che deve essere richiesto a ciascuno: ogni docente deve svolgere un minimo di ore/anno di didattica frontale. Il riferimento di base è quanto già sancito dal nostro Senato Accademico nella seduta del 17/7/2012, che deve essere però integrato con un'attenta valutazione del carico didattico "vero" (tenendo conto, ad esempio, del numero di esami come approssimazione degli studenti del corso). Si dovrà tenere conto anche del differente impegno dei docenti nella ricerca, prevedendo una sorta di meccanismo compensativo: "più didattica meno ricerca e viceversa" evitando, però, in ogni caso che si possa fare – se non per periodi circoscritti e motivati – solo didattica o solo ricerca.

Simmetricamente con quanto previsto per la ricerca, occorre individuare **meccanismi premiali** per i docenti maggiormente impegnati nella didattica, sulla sua gestione ed organizzazione e nella sperimentazione con l'ausilio delle tecnologie pedagogiche più avanzate. In questo ambito penso che la Sapienza non debba trascurare alcuna delle **metodiche innovative** e reputo, a titolo di esempio, di grande impatto positivo la capacità dimostrata di avere colto immediatamente l'opportunità posta dai **Massive Open Online Courses (MOOCs)** comprendendo appieno le potenzialità, ma anche la necessità dell'università di cavalcare e governare il processo.

La valorizzazione della didattica deve essere vista in un'ottica ampia. Dato che l'attuale quadro normativo non esclude che la valutazione della didattica preveda **meccanismi perequativi finanziari fra i Dipartimenti**, derivanti dall'attività svolta dai docenti nei corsi di altri Dipartimenti, va studiata la possibilità che tale valorizzazione possa comportare ricadute positive sia in termini di risorse sui Dipartimenti, i cui docenti hanno maggiore carico didattico, sia di **incentivi, anche retributivi, per i docenti**, in particolare dei ricercatori, ma anche per il personale TAB che partecipa all'organizzazione

dei corsi. Altri due punti che mi preme rilevare sono: la valorizzazione didattica di un'Università come la Sapienza passa anche per l'impegno – di tutto l'Ateneo – a sostenere quella **formazione “di nicchia”** che solo un Ateneo di grandi dimensioni e tradizioni può garantire; la razionalizzazione della didattica è stata importante e significativa per l'applicazione del DM 270/04, ora è il momento di **pensare alle prospettive** che si possono aprire attivando classi di laurea nelle quali la Sapienza non è presente, pur potendo vantare al suo interno competenze di assoluto valore.

Dal punto di vista delle **tecnicità**, dobbiamo, inoltre, razionalizzare ulteriormente l'offerta formativa e rendere intellegibile l'effettiva differenziazione fra i diversi Corsi di Studio con regole chiare su numero di CFU specifici del corso, contratti esterni, revisione dei tetti di CFU per i corsi, ecc. Per quel che riguarda i percorsi formativi, essi devono essere semplificati e razionalizzati nell'ottica della qualità e della sostenibilità in termini di risorse umane, economiche e logistiche.

Dato che i corsi triennali sono strategici per l'Ateneo e per l'Area Tematica, mentre i corsi magistrali e i dottorati sono di stretta pertinenza del Dipartimento, invece di un “3+2” **dovremmo cominciare a ragionare in termini di “3” e “2+3”**. Il “3” è rappresentato dai corsi triennali a cui l'Ateneo e le Aree Tematiche, attraverso uno specifico coinvolgimento delle Strutture di raccordo, devono dedicare attenzione e risorse per la sostenibilità. Questo distingue un “2+3”, dove il “2” è costituito dai corsi magistrali e il “3” dai Dottorati per cui il Dipartimento deve dare dimostrazione di capacità di progettazione e sostenibilità e dove il Dottorato, in particolare, diventa percorso di qualificazione non solo per la ricerca universitaria, ma anche per la dirigenza di ogni livello. Questa proposta potrebbe liberare, nelle Aree interessate, i Dipartimenti dai corsi triennali lasciando questi ad un coordinamento più ampio. In questo senso i **Corsi di Studio** devono assumere con chiarezza il ruolo di reali organizzatori e gestori della attività didattica.

Le **Scuole di specializzazione, i Master, i Corsi di alta formazione** e i percorsi formativi specifici (rivolti sia a neo laureati sia a persone già inserite nel modo del lavoro) dovranno essere pensati secondo modelli di flessibilità ed efficienza in grado di rispondere rapidamente alle esigenze del mercato, secondo parametri di alta qualità e sostenibilità economica autonoma. In particolare i Master ed i Corsi di alta formazione dovranno essere selezionati e catalogati ed essere facilmente reperibili nel sito web, e dovranno rappresentare un momento di circolazione del marchio Sapienza positivo per l'immagine e l'attrattività dell'Ateneo.

Un tema parallelo alla didattica è l'**Orientamento**. Per quanto concerne l'*Orientamento in Entrata* occorre valorizzare le azioni di coordinamento dalla Commissione Orientamento di Ateneo (COA) e potenziare il ruolo strategico dei servizi attualmente predisposti per l'accoglienza (servizio CIAO) e il tutoraggio (SORT) per stabilire uno stretto contatto con tutte le parti interessate alla formazione delle nuove generazioni. Per quanto concerne l'*Orientamento in Itinere*, oltre alla predisposizione di corsi per le matricole per il riallineamento sulle discipline nelle quali si sono rilevati maggiori deficit, occorre predisporre attività di recupero e di assistenza per studenti che manifestano difficoltà anche negli anni successivi al primo, per evitare il fenomeno, sempre più emergente,

dell'abbandono universitario. Per quanto riguarda l'*Orientamento in Uscita - Placement*, dobbiamo valorizzare e dare continuità alle attività di orientamento al lavoro e attivare tirocini svolti a livello centrale dal Servizio SOUL prevedendo, eventualmente, un assorbimento delle attività da parte dell'amministrazione centrale. Per garantire una proficua attività di Orientamento, che sia sistemica e integrata, la Sapienza deve predisporre un fondo *ad hoc*, razionalizzando i finanziamenti attualmente esistenti e prevedendone di nuovi coinvolgendo le Istituzioni (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Regione e Comune) e il sistema delle Imprese.

Si può, infine, richiedere ai **Ricercatori a TD** di dedicare parte della loro attività didattica alle **attività di orientamento e scouting** da svolgere nelle Scuole secondarie superiori del territorio. Immagino **facilitazioni e anche cofinanziamenti di Ateneo**, per i RTD dedicati, con una adeguata preparazione, negli anni iniziali della loro carriera ad andare nelle Scuole e "presentare la Sapienza" alla platea dei potenziali studenti del futuro.

3 - GLI STUDENTI

L'Università **non deve essere solo il luogo in cui si va in aula**, ma deve essere centro di cultura, di aggregazione e di incontro, in cui si realizza la formazione completa delle nuove generazioni. Da un lato dobbiamo continuare la politica per aiutare gli studenti meritevoli in ingresso, ma anche durante il percorso formativo, dall'altro valorizzare i percorsi **part time** per gli studenti lavoratori che meritano una particolare attenzione. Dobbiamo creare opportunità di formazione innovative favorendo quelle di grande e sperimentata attrattività, come i **corsi e-learning, corsi serali e corsi in lingua**.

Occorre inoltre mettere in atto ogni azione possibile – anche interagendo con il MIUR, la Regione Lazio e il Comune - al fine di rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale che limitino l'accesso ai Corsi di Studio e la possibilità di completare il percorso universitario, nonché di garantire la corretta erogazione dei **livelli essenziali delle prestazioni** (LEP) definiti dall'art. 7 d.lgs. 68/2012 in attuazione dell'art. 5 L. 240/2010. In questo contesto, la questione del Diritto allo Studio intesa anche come diritto ad un "**posto letto a prezzi controllati**" deve essere posta come priorità nell'agenda della discussione con le Istituzioni territoriali partendo da quanto già ottenuto grazie alla partecipazione ai bandi della L. 338/2000.

Sul piano del rapporto Studenti-Istituzione-Docenti ritengo indispensabile rendere effettiva ed efficace la figura dei Garanti degli studenti, raccordandoli con un **Garante di Ateneo** che sappia assicurare l'indipendenza di queste figure e, soprattutto, l'efficacia degli strumenti di controllo promuovendo iniziative da sottoporre al Rettore per l'avvio delle necessarie procedure nei casi in cui la sua attività di conciliazione non ottenga risultati.

A questo aggiungo un impegno per la **semplificazione della vita dello studente** attraverso uno **sportello unico** per tutte le sue esigenze **ed Applicazioni smartphone** che avvicinino la Sapienza alle generazioni dei nativi digitali che la frequentano.

4 - LA RICERCA

Per competere a livello internazionale e nazionale occorre una buona capacità di autovalutazione e valutazione. Questo richiede uno sforzo costante ed in linea con le politiche e le strategie dei centri più avanzati. Un metodo ben sperimentato nelle più prestigiose Istituzioni internazionali è quello di istituire **Commissioni Consultive esterne** che servano da stimolo e agiscano da *advisor* ai gruppi ed alle aree di ricerca e possano dare suggerimenti per migliorarne la competitività.

Quanto alle risorse per la ricerca, ritengo che vadano ripartite tutte in funzione della qualità dei progetti e dei costi della ricerca di settore attraverso l'azione della **Commissione Ricerca** che deve agire in maniera **autonoma** e con regole e metodologie di selezione note.

L'attività contrattuale esterna derivante dalla ricerca in tutti i campi deve essere incentivata anche se non produce ritorni immediati, ma la **traslazionalità** sociale (parte della così detta terza missione) va comunque messa fra le priorità in tutti i campi stimolando a questo anche quelli umanistici. Occorre dare grande attenzione ad investimenti di specifici fondi dell'Ateneo per la **ricerca di base**, compresa la messa a punto di **laboratori e centri di servizio utili ai gruppi di ricerca** (es. nanotecnologie e centro super calcolo); infine dobbiamo premiare la capacità di instaurare sinergie in campi fortemente innovativi con altri enti di Ricerca italiani e stranieri per progettualità europee e internazionali.

Per i **Centri di Ricerca Interdipartimentali** è necessario valorizzare quelli di qualità e con una reale vocazione interdisciplinare; per i **Centri di Ricerca Interuniversitari** con sede amministrativa presso la Sapienza è auspicabile trovare nella normativa forme di maggiore responsabilizzazione dei proponenti con contemporanea facilitazione e semplificazione dei rapporti con gli Atenei consociati (es. ATS); per i **Centri di Ricerca e Servizio** è opportuno identificarli con chiarezza e prevedere un regolamento *ad hoc* che comporti reciproca utilità per l'Ateneo e per il Centro stesso. Il tutto richiede una verifica puntuale e un monitoraggio dei risultati: solo così sarà possibile prevedere forme adeguate di supporto dell'Ateneo, ma anche un potenziamento di questa modalità di ricerca trans-settoriale vicina al territorio.

Per realizzare tutto quanto sopra ritengo opportuno istituire un **Osservatorio sulla Ricerca** di Ateneo, nell'ambito della Commissione Ricerca, capace di promuovere le sinergie intersettoriali e di stimolare tutte le Aree, a partire da quelle delle scienze umane e sociali, a favorire la nascita di progetti qualificanti per l'Ateneo.

5 - INTERNAZIONALIZZAZIONE

Per rendere la Sapienza attore nel contesto internazionale, la sua ricerca ed anche la sua didattica devono assumere una matrice che ne aumenti l'**attrattività per studenti e ricercatori europei ed extraeuropei**. Le collaborazioni in tutti e due i campi vanno sviluppate con Paesi ed *Atenei Target* al fine di non disperdere energie con attività estemporanee. Sarà opportuno migliorare le competenze linguistiche del corpo docente, del

corpo studentesco e del personale TAB e incrementare il numero di corsi di studio erogati interamente o parzialmente in lingua straniera (in inglese, ma non solo) e rendere l'offerta formativa dell'Ateneo visibile a livello internazionale. È anche necessario incrementare i servizi di assistenza specificatamente rivolti a studenti, docenti e ricercatori stranieri a partire da strutture ricettive *ad hoc* e garantire qualità e trasparenza nella gestione della mobilità, infine canalizzare l'interesse dei cittadini stranieri verso il conseguimento di un titolo di studio in particolare alla Sapienza.

Prioritario sarà potenziare il ruolo e l'immagine della Sapienza come centro di eccellenza per la formazione e la ricerca a livello internazionale. Per farlo bisognerà promuovere la collaborazione con Università e Istituzioni estere, aderendo, più di quanto già si è fatto, a reti e consorzi internazionali e incentivando la caratterizzazione internazionale dei programmi di didattica e ricerca e sviluppando la capacità di attrazione per studenti, dottorandi e ricercatori di alta qualità provenienti da altri Paesi. In tal senso molte saranno le componenti del nostro Ateneo interessate: i Dipartimenti, i Dottorati di Ricerca, l'Amministrazione Centrale ed un **Centro Linguistico d'Ateneo** che sia polifunzionale per gli studenti e i corsi di laurea e per i docenti e i gruppi di ricerca.

6 - PERSONALE

Chi lavora nella Sapienza deve provarne **orgoglio** ed **entusiasmo**. Il personale va, quindi, curato e garantito in funzione della qualità con regole del gioco certe e trasparenti. In questo momento di difficoltà per tutto il Paese ed anche per il sistema universitario e di gravissima contrazione e depauperamento di tutte le risorse umane la coesione, il rispetto della dignità del lavoro di ciascuno, l'attenzione verso le componenti più giovani dei ricercatori, docenti e personale tecnico amministrativo e bibliotecario, le cui legittime aspettative non devono essere deluse, l'integrazione tra le diverse discipline, l'impegno a **non lasciare indietro nessuno**, devono essere i capisaldi del nuovo governo della Sapienza.

Personale docente

Va riaffermato il **ruolo centrale dei Dipartimenti** nelle scelte di programmazione del personale riguardo al reclutamento e agli avanzamenti di carriera. Un sistema di finanziamento a budget è forse il più corretto, ma il modo in cui tali scelte sono operate deve essere concertato in armonia all'interno delle Aree Tematiche e dell'Ateneo e i risultati devono essere oggetto di monitoraggio *ex-post* con metodi e regole altrettanto certe, chiare che portino vantaggi per le scelte di qualità e svantaggi per le scelte errate. Occorre svolgere, con una fase istruttoria approfondita e che coinvolga le diverse componenti interessate a partire dai Dipartimenti e dal Collegio dei Direttori, la **ridefinizione congiunta delle modalità di distribuzione e gestione delle risorse**, per ottenere il giusto equilibrio che: promuova la qualità di tutta la classe docente, indipendentemente dal ruolo ricoperto; consenta a professori e ricercatori di lavorare con serenità, appagamento e con ragionevoli prospettive di carriera; approfondisca le analisi di qualità e merito dal livello improprio del macrosistema al livello più puntuale delle Aree Tematiche e dei Settori Scientifici-Disciplinari; responsabilizzi sempre di più i

Dipartimenti a fare le scelte giuste per il bene dell'Ateneo in quanto la valutazione sul loro operato, effettuata *ex post*, potrà influenzare fortemente le distribuzioni future.

Per una politica di **equilibrio e sussidiarietà** tra le Aree Tematiche sarà necessario comunque definire modalità di perequazione nella distribuzione delle risorse al fine di creare un **fondo comune di garanzia** per le strategie trasversali e condivise dell'Ateneo.

È necessario lavorare per tempo sul problema della valutazione finalizzata agli **scatti stipendiali** dei docenti ed alle procedure da disciplinare con regolamento di Ateneo (L. 240/10) per riprendere, a partire dal 2017, con la distribuzione degli scatti stipendiali bloccati in questi ultimi anni. La proposta che intendo portare avanti è quella di un meccanismo on/off che, pur nelle limitate risorse, distribuisca gli scatti a tutti i docenti attivi in quanto è in altri ambiti che si premiano le eccellenze, mentre l'erogazione di una retribuzione dignitosa ed adeguata dei docenti da parte del nostro Ateneo è un aspetto imprescindibile.

La Sapienza per le sue caratteristiche si deve fare anche leader di un'**opera di revisione della riforma**. E' stato denunciato che la legge 240/10 rischia di creare un sottodimensionamento del corpo docente; è necessario pertanto, come detto nel documento prodotto dal CUN sul reclutamento, provvedere a correttivi immediati: l'eliminazione, a livello nazionale, del blocco del turnover riportandolo al 100%; l'abrogazione dell'ormai obsoleto sistema dei così detti punti organico, inutili come unità di conto e inadeguati alla rappresentazione dell'effettivo rapporto attuale fra gli stipendi medi delle varie figure.

Va richiesto al Governo e al Parlamento un **piano straordinario per gli Ordinari e i Ricercatori ed il rifinanziamento, previsto per legge, di quello degli Associati**.

Per i **Professori Associati Abilitati**, l'abolizione del sistema dei Punti organico, passando al costo effettivo può consentire un rapido riassorbimento di tutti i meritevoli. Per i **Ricercatori Abilitati** si deve avere un piano chiaro e trasparente dell'impiego delle risorse straordinarie messe a disposizione dal MIUR. Per i **Professori Associati** e i **Ricercatori a tempo indeterminato** che restino in questo ruolo è necessario creare meccanismi e opportunità di valorizzazione delle loro qualità di ricerca, didattica e organizzativa con finanziamenti di Ateneo. Parallelamente, nelle sedi opportune (CUN, CRUI, MIUR, ecc.), va sostenuta la necessità di una **modifica dello stato giuridico** affinché venga riconosciuto appieno il ruolo di docente svolto negli anni dai Ricercatori a Tempo Indeterminato. Per i **Ricercatori a Tempo Determinato**, ritengo, come affermato anche in sede CUN, che essi debbano essere considerati nell'ambito di una programmazione unica (senza distinzione fra tipo A e B), creando una vera *Tenure Track* e mettendo in atto ogni strategia per riassorbire nel sistema Sapienza coloro che otterranno l'Abilitazione Scientifica Nazionale. Per tutto il rimanente **personale della ricerca precario** (assegnisti, co.co. co e co.co.pro, tecnologici, etc.), che rappresentano una forza lavoro indispensabile per la attività scientifica, vanno trovate formule di tutela e, per quanto possibile, di accesso alla carriera, ma anche di riconoscimento di questa attività per successivi ruoli e carriere extra universitarie e di raccordo con il Territorio per adeguate politiche di *placement*.

Un'Università senza ricambio generazionale è un'Università senza futuro, in un Paese senza futuro. Questo la Sapienza lo deve affermare con adeguate politiche interne ed anche portarlo all'esterno con un confronto aperto al dialogo anche duro con la politica nazionale.

Personale tecnico amministrativo

La Sapienza ha **un'ottima amministrazione e un'eccellente dirigenza**. È innegabile, nell'attuale complessità del Sistema Universitario, la necessità di una forte e competente struttura amministrativa centrale che supporti tutti i docenti nelle loro funzioni didattiche, di ricerca, di terza missione ed amministrative, che li aiuti nella programmazione e conduzione dei corsi e nella partecipazione a bandi competitivi nazionali e internazionali, nella rendicontazione e nella possibilità di valorizzazione dei risultati. È utile, inoltre, favorire una migliore distribuzione e una maggiore sintonia e condivisione tra il personale Amministrativo Centrale e quello dei diversi Dipartimenti, Strutture di raccordo e Corsi di Studio, non dimenticando **Biblioteche e Musei**.

Anche per il Personale Tecnico e Amministrativo, le nuove assunzioni e le promozioni di carriera dovranno essere regolate da un piano articolato in un **progetto per la gestione del progresso** e uno per la **programmazione futura**, il tutto in piena sintonia e condivisione con la Direzione Generale e le Rappresentanze sindacali. Mi riferisco alle graduatorie ancora attive dei concorsi già espletati, a tutto il personale tecnico ed amministrativo che lavora nella Sapienza in base a contratti a termine per cui vanno definite le tutele necessarie e messi in atto programmi di riassorbimento graduale o facilitazioni di *placement* esterno.

In vari incontri con i **Rappresentanti del Personale Tecnico ed Amministrativo** della Sapienza ho raccolto una grande disponibilità ad un confronto pacato e ordinato. Penso sia giusto che il futuro Rettore sia disponibile a lavorare insieme per giungere a un risultato condiviso sui punti che ho avuto modo di discutere, fra cui: una maggiore conoscenza e compartecipazione del PTA alle decisioni di governo; una rappresentanza anche per il personale amministrativo precario; una rivisitazione delle varie forme di progressione economica; una possibilità di realizzare posizioni di Vice Dirigenza che valorizzino le professionalità esistenti. Una particolare attenzione va dedicata ai **servizi di supporto e sociali** (asili nido, benefit socio-sanitari e assicurativi) ed alla manutenzione, recupero e **riqualificazione degli spazi di lavoro** a partire dalle segreterie, sia per il benessere lavorativo del personale sia perché sono il *front office* dell'Ateneo per gli studenti e le loro famiglie. Infine, data la mia provenienza conosco la situazione complessa, e le esigenze derivanti dalla mission specifica del personale tecnico-amministrativo e socio-sanitario universitario funzionalmente assegnato al Policlinico Umberto I e al S. Andrea. Servirà per tutto questo un **pro-Rettore delegato al personale TAB** e uno o più per il personale TAB e SS delle nostre Aziende Universitarie-Ospedaliere.

Per quanto tautologico possa apparire, essendone profondamente convinto per etica personale, è bene infine chiarire che il Governo dell'Ateneo, qualora fossi scelto alla sua guida, sarà particolarmente attento ai principi delle **pari opportunità** di genere e di cultura, in tutti i momenti e i campi della vita accademica, compreso il reclutamento.

7 - PATRIMONIO ARCHITETTONICO, MANUTENZIONE E SPAZI

Questo tema è delicato, ma non per questo si può eludere. Due sono le linee sulle quali operare principalmente: **ripartizione spazi e manutenzione**.

Per il primo punto è opportuno categorizzare gli spazi già assegnati e valutarne la congruità in base alla numerosità del personale dei singoli Dipartimenti e dei gruppi destinatari, all'intensità delle attività didattiche (valutando numerosità degli studenti e degli esami e includendo biblioteche, laboratori didattici e aree destinate allo studio), alla capacità dei Dipartimenti di reperimento delle risorse per lo svolgimento di attività di ricerca e training, al merito scientifico, all'intensità e frequenza degli scambi con istituzioni internazionali, all'impegno dei Dipartimenti e dei loro ricercatori in attività sperimentali, di tesi di laurea e corsi di dottorato, alla dotazione strumentale esistente o in via di acquisizione. Tutto quanto sopra allo scopo di individuare aree in sofferenza, per dare corso a possibili riequilibri.

Per il secondo punto appare necessario analizzare in dettaglio l'attuale programma triennale, portando a compimento le azioni già previste di nuova costruzione e parte di quelle di recupero, potenziando le azioni di manutenzione sulle aule ed edifici universitari e chiarendo, in un quadro trasparente e condiviso di programmazione, quali azioni di recupero e riqualificazione funzionale debbano rivestire carattere di priorità. Ciò comporta anche un'analisi di dettaglio sulla destinazione di aree (es. ex Regina Elena) non ancora utilizzate e delle urgenze di tipo edilizio quali la sopraelevazione dell'edificio di **Giurisprudenza e Scienze Politiche** e la costruzione dell'edificio per i laboratori, le aule e gli spazi e servizi per docenti e studenti presso il **Policlinico Universitario S. Andrea** e l'attività di manutenzione e di adeguamento del **Policlinico Umberto I**.

8 - COMUNICAZIONE, IMMAGINE E PATRIMONIO CULTURALE

Considerando il clima che si è registrato nei confronti della troppa ristrettezza dei decisori e della scarsa visibilità del metodo decisionale, come detto, ritengo che strumenti come **Conferenze di Ateneo e soft law** (comunicati, circolari, linee guida, ecc.) debbano essere ampiamente utilizzati all'interno della Sapienza e delle sue Aree Tematiche. Questi rappresenterebbero lo strumento organizzativo e al tempo stesso l'interfaccia più evidente di un processo di monitoraggio continuo sulle politiche di Ateneo, per segnalare alla comunità universitaria più estesa l'apertura da parte della *Governance* accademica al confronto e al dialogo, non confinandoli ai rappresentanti negli organi elettivi e ai passaggi formali e istituzionali.

È chiaro che questi compiti devono essere condivisi e fatti propri dal Rettore e da tutti i pro-Rettori ed infine riassunti e interpretati da uno di essi a cui delegare il governo politico e le vere e proprie **strutture di comunicazione**. È importante, in questa prospettiva, l'ingaggio di consulenti professionisti della comunicazione chiamati a fare il *relè* dei processi istituzionali verso l'esterno, quindi comunicatori e, quando opportuno, conduttori degli eventi pubblici e promotori di iniziative di politica culturale orientate alla comunità universitaria, ma soprattutto agli studenti e ai *social media*. Ne consegue

che l'**Ufficio stampa** dovrebbe diventare sempre più un alimentatore di informazioni positive, piuttosto che l'interfaccia delle emergenze quasi sempre di segno negativo, e l'**Ufficio del cerimoniale** deve essere potenziato. Un altro punto di forza di questa proposta è quello di valutare la possibilità di trasformare la Sapienza in un grande *social medium*. Per questo dobbiamo puntare ad un maggior coinvolgimento degli **studenti** come interlocutori e soprattutto **attori dell'attività di comunicazione dell'Ateneo**.

I giovani del resto possono esserne protagonisti attivi e competenti - anche attraverso la presenza in rete e produzioni digitali - poiché abitano e frequentano i social media, quanto le aule e le lezioni universitarie. È una scelta per far diventare la dimensione della Sapienza - finora percepita come appesantimento e ipertrofia - una risorsa di sapere, di creatività e di tradizione. Mi piacerebbe si chiamasse **Sapienza Social Network**, così da diventare (in competizione, ma anche in sinergica alleanza con altri Atenei) una sorta di Google certificato dei saperi contemporanei, piantato sulle radici di un'istituzione plurisecolare.

Comunicare significa anche valorizzare il **patrimonio culturale**, artistico e scientifico della Sapienza, accogliendo all'interno degli splendidi **Musei** e delle fornitissime **Biblioteche** di Ateneo la società civile, rilanciando l'attività del nostro **Teatro Ateneo**, per istaurare un sistema virtuoso di attenzione e di interesse dei cittadini per la ricerca e la scienza, per riaffermare il senso di fiducia che ogni persona deve avere verso le istituzioni universitarie in cui si fa ricerca e si trasferiscono conoscenze che risultano essere le componenti essenziali di un paese sviluppato e competitivo. Infine, per dare all'Ateneo un'immagine di unicità culturale, sarebbe rilevante mettere a disposizione di tutti (o avere in convenzione) un **Centro Congressi Sapienza**, adeguato alle esigenze delle varie Aree.

Per quanto riguarda la realizzazione delle strategie per l'**Area Medica**, nel programma esteso (vedi punto 9 del Programma in Estenso) troverete le molte proposte che mi sono state presentate negli incontri avuti con le rappresentanze e con singoli componenti oltre a quelle derivanti dalla mia esperienza specifica; è certo che per il settore di **Medicina**, che deve essere sempre più risorsa e non già problema, va riaffermata la sua specificità universitaria nei confronti del SSN - senza se e senza ma - in relazione al personale e alle strutture, e per la loro gestione.

Il **brand Sapienza**, attuando tutto quanto sopra, deve quindi essere speso per il vantaggio di tutto l'Ateneo e deve essere considerato da tutti l'identità di un Ateneo che conosce le proprie eccellenze e competenze e che sia in grado di rilanciare il nostro claim: **"il futuro è passato da qui e si è trovato a proprio agio"**.

Concludo dicendo che ho una certezza: **da solo non sarei in grado di portare a termine un progetto così ambizioso**, con tutti voi, donne e uomini della Sapienza, nel rispetto dei principi di equità e di pari opportunità, di generi e di saperi, tutto questo diventerà possibile e realizzabile ed è **sulla base di questo programma che chiedo il vostro voto**.

PROGRAMMA IN EXTENSO

1 – IL GOVERNO DELLA SAPIENZA

OLTRE LA TRADIZIONE: OPERARE PER LA DISCONTINUITÀ E PER L’AFFERMAZIONE DI UN ATENEo PROIETTATO NEL FUTURO.

È stato fatto molto per l’Ateneo, passando attraverso un’epoca di riforma e carenza di risorse, proponendo nuove regole e innovazioni, promuovendo una strada di rinnovamento. Tuttavia ci si è fermati davanti a scelte difficili che richiedono cambiamenti radicali di impostazione e di cultura di governo.

Il nostro Ateneo ha bisogno ora di una linea politica rinnovata che, partendo dai risultati acquisiti, proceda con una gestione – necessaria per un’Università pluralista - condivisa tra le Aree dei saperi e delle discipline (d’ora in poi **Aree Tematiche**) che ne costituiscano il maggiore punto di forza, offrendo tutte il proprio contributo su un piano assolutamente paritetico, senza che nessuna Area ne sia privilegiata o penalizzata.

Non vi deve essere timore nell’intraprendere la strada del cambiamento, le nostre basi sono solide, i nostri punti di riferimento storici ben saldi, tutti legati alla nostra Istituzione, alla casa comune, che rappresenta la nostra vera forza. Il senso di appartenenza alla Sapienza, che ha da sempre caratterizzato il nostro Ateneo in tutte le sue componenti (docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti) deve essere, in questo contesto, la nostra *stella polare*. La fiducia nei giovani è indispensabile per essere buoni docenti; i sogni sono capaci di nutrire la curiosità di buoni ricercatori; credendo nell’Istituzione potremo avere una buona amministrazione, una buona università ed anche un buon rettore; se dimostriamo di credere nel futuro e nell’innovazione avremo buoni studenti.

L’eredità culturale della nostra tradizione pluricentenaria, da trasmettere ai giovani in modo tangibile, e la variegata comunità di culture presenti nel nostro Ateneo, che rappresenta uno dei nostri valori più alti ove convergono in un tutt’uno omogeneo scienze di base, umane, sociali, tecnologiche e della vita, costituiscono il fondamento su cui dovremo progettare questo futuro, insieme con la forte sinergia tra ricerca e didattica. L’Università e la Società nel 2020, a fine di questo prossimo mandato rettorale, saranno molto diverse da quelle che oggi conosciamo, dobbiamo comprendere e governare questi cambiamenti. La Sapienza per la sua qualità ha, più di altre istituzioni, una grande responsabilità, direi un **“debito con il futuro”** verso l’intero Sistema Universitario italiano e verso i nostri giovani.

1.1 – PERCHÉ UN NUOVO SISTEMA DI GOVERNO

Riprendere a progettare il nostro futuro con ottimismo e coraggio semplificando e condividendo: la Sapienza è un sistema complesso e va governato come tale.

Talora si sollevano problemi, invece di trovare soluzioni, si producono discussioni senza sosta invece di assumere decisioni. Questa non è la mia cultura. **Il nuovo Rettore non deve essere un problema o parte del problema, ma una soluzione o parte della soluzione**; le mie regole devono essere semplici e chiare per tutti: condivisione e ascolto, metodo e presenza continua, trasparenza e mediazione.

Negli ultimi sei anni non ho ricoperto alcun ruolo di responsabilità nella Governance del nostro Ateneo, per questo alcuni di voi mi conoscono meno di altri candidati, ma la mia carriera scientifica visibile nel mio CV, la mia lunga esperienza nella Sapienza (dal 1977 a oggi ricoprendo numerosi ruoli gestionali: Direttore di Dipartimento, Presidente di CLM, Presidente di un Consorzio interAteneo solo per citarne alcune) e più in generale nel Sistema Universitario (dal 1997 al Consiglio Universitario Nazionale e dal 2007 Presidente dello stesso Consiglio), mi fanno ritenere adeguato a propormi come candidato alla guida del nostro Ateneo.

Il modello di governo attuale, coerente per molti aspetti con il modello di un'Università con forte controllo centrale, non sembra più adeguato alle precipue esigenze di un Ateneo così articolato nelle sue componenti e che si colloca in un contesto nel quale l'Autonomia Universitaria e il conseguente governo autonomo di una Comunità accademica, pur con le molte difficoltà di applicazione, costituiscono una realtà da riaffermare con forza e con cui confrontarsi quotidianamente. È infatti evidente che il Rettore e gli organi di governo si siano trovati, specie nel recente passato, ad agire in eccessiva solitudine, senza vi sia stato un adeguato confronto sui grandi temi con le diverse componenti dell'Ateneo.

Si è avvertita la mancanza di un progetto condiviso con tutti, certamente anche a causa delle incertezze che hanno caratterizzato in questo periodo la politica di indirizzo del Ministero e dell'applicazione della Riforma derivante dalla legge 240/10 che si è inserita durante il precedente mandato rettorale modificandone la durata, ma soprattutto prevedendo una *ipernormazione* asfissiante, non sempre chiara e spesso contraddittoria. Purtroppo, però, invece di contrastare tale tendenza con l'autorevolezza di un Ateneo unico come la Sapienza, ci si è spinti addirittura oltre nel seguire una linea di *iperregolazione* che, aggiunta alle difficoltà della situazione economica ed al sottofinanziamento, ha indotto a compiere scelte poco comprensibili, talora d'emergenza, in un'ottica di breve periodo, per la distribuzione delle risorse e a caricare di compiti complessi i docenti ed il personale amministrativo a discapito dell'efficienza di sistema e della semplicità di gestione.

Si è percepita, inoltre, una sovrapposizione di compiti fra organi statutari - e in modo evidente fra Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione - a detrimento della chiarezza e dell'equilibrio dei poteri, avvilendo talora le possibilità di indirizzo strategico del primo e ipertrofizzando le possibilità di controllo del secondo, ma contemporaneamente penalizzandone, almeno come immagine percepita, l'essenziale ed indispensabile attività di verifica della compatibilità economico-finanziaria delle scelte.

Il mio programma si basa in *primis* su una proposta di governo in cui un **Rettore garante**, agisce all'interno dell'Ateneo in un quadro di sintesi ed equilibrio, come decisore e responsabile finale sì, ma informato di quanto condiviso nei vari organi e dalla base e che contestualmente all'esterno dell'Ateneo è portavoce e rappresentante di questa modalità democratica di governo.

Una cosa di cui sono certo è che il Rettore di un Ateneo, così come lo immagino, per quanto autorevole ed importante, deve svolgere essenzialmente un ruolo di servizio. So, per l'esperienza maturata in tutti gli altri contesti, fra cui la presidenza CUN, che nulla si realizza in solitudine, mentre, insieme con voi, tutti, possiamo riuscire ad ottenere una

Sapienza che sia la **casa comune** e che sia anche una *casa di vetro* e di esempio per l'intero Sistema Universitario.

1.2 – UNA NUOVA VISIONE DEL GOVERNO DELL'ATENEO: UN SISTEMA PER IL GOVERNO DELLA COMPLESSITÀ

1.2.1 – I principi generali

Valutazione non come fine, ma come strumento per governare in modo condiviso.

Un Governo delle differenze, come è tipicamente il caso della Sapienza, richiede una predisposizione rigorosa di sistemi di valutazione. Tuttavia la **valutazione deve essere guidata** e governata a questo fine, secondo l'aforisma einsteiniano per cui “non tutto quello che conta può essere contato e non tutto quello che può essere contato conta davvero”. Abbiamo bisogno di una valutazione per il governo, non di un governo esercitato esclusivamente tramite la valutazione.

In una struttura complessa, attualizzando quanto affermato da Einaudi, è vitale “conoscere (e valutare) per governare e deliberare” in modo equilibrato e cosciente, ma governare per obiettivi significa valutare *ex post*, **abbandonando l'accanimento valutativo ex ante**.

Se è vero che le risorse vanno distribuite in base alla valutazione, questo non significa che ciò debba avvenire solo in base a numeri o ad algoritmi; **la valutazione, se governata, è un giudizio, non solo un dato numerico** da applicare in modo acritico, senza tener conto delle conseguenze negative sugli obiettivi strategici dell'intero Sistema Sapienza. Ciò non significa sostituire il sistema di valutazione premiale con uno autoreferenziale, significa, al contrario, decidere in modo informato sulla base dei dati e con la coscienza di tutte le variabili e degli scenari conseguenti. La decisione finale di governo, quindi, deve essere presa in base agli obiettivi strategici che corrispondono al bene comune e al successo dell'Ateneo stesso.

La neutralizzazione delle differenze, per una scelta condivisa e ragionata, richiede una riflessione politica pretende autorevolezza e flessibilità, esige trasparenza del metodo con cui si è giunti alla decisione e alla condivisione del fine comune. Tutto questo anche attraverso una nuova modalità di utilizzo e di maggiore valorizzazione politica degli Organi preposti alla valutazione e all'accreditamento, a partire dal **Nucleo di Valutazione e dal Team Qualità**.

1.2.2 – Il nuovo modello per una discontinuità immediata

Un sistema decisionale condiviso, un governo integrato fra Governance, Organi statutari: le Aree Tematiche per il Modello Sapienza.

Se il sistema è complesso non esiste una modalità di governo standard e universale applicabile a tutti. In un sistema complesso, come la Sapienza, i sistemi di governo possono e devono essere molteplici e flessibili. Il **Modello Sapienza** che vi propongo, per la fase immediata, nasce dalla quella nostra precipua articolazione di saperi e discipline – le **Aree Tematiche** – e deve basarsi su un “patto di solidarietà e democrazia” fra le stesse.

Nel resto del mondo e in Europa sono attivi molti Atenei Tematici. In Italia alcune aggregazioni simili sono rappresentate dai Politecnici e alcuni altri esempi stanno nascendo, in questi mesi, anche in altre Università. Date le dimensioni di Sapienza propongo di definire le sue diverse articolazioni quali Aree Tematiche e le immagino ampie e flessibili per consentire l'interdisciplinarietà che nasce nelle zone di confine dei saperi; cercherò di seguito di spiegarle e definirne l'utilità nell'immediato come strumento per un governo condiviso.

Le Aree Tematiche sono rappresentative di discipline e saperi assimilabili per metodologie di studio, per approccio valutativo e per esigenze scientifiche e didattiche; sono, di conseguenza, articolazioni utili per il governo del sistema come supporto e consulenza alla riflessione del Rettore e del suo *Staff*. Non sono un modello federativo (nulla a che fare con i passati Atenei federati autonomi, nessun ritorno al passato e nessuno strumento destinatario o amministratore di risorse, ovviamente) e non sono le Facoltà o Scuole, cioè le strutture di raccordo, e neanche le macroaree in cui è articolato il Collegio dei Direttori di Dipartimento, rispetto a queste ultime sono sicuramente più rappresentative della realtà della Sapienza.

Immagino Aree Tematiche in numero superiore alle tre aree ERC; cinque è una misura adeguata per la Sapienza, anche se non deve essere considerata una proposta definitiva.

Segue un esempio di nomenclatura provvisoria:

- **Scienze di base (matematica, fisica, chimica e scienze della terra)**
- **Scienze umane (lettere, lingue, filosofia, storia, pedagogia e geografia)**
- **Scienze sociali e politiche (giurisprudenza, economia, scienze politiche, statistica, sociologia e comunicazione)**
- **Scienze tecniche (ingegneria, architettura e informatica)**
- **Scienze della vita (biologia, medicina, farmacia e psicologia)**

Partendo da questa suddivisione delle Aree, o da altra purché condivisa, nella fase di governo immediatamente successiva alla elezione e nomina del nuovo Rettore, immagino che **Rappresentanti di Area Tematica** (fra tre e cinque per ogni Area) costituiscano una sorta di Consiglio delle Aree, uno strumento che, come comitato di consulenza, affianchi Rettore e pro-Rettore Vicario nelle decisioni strategiche ed immediate e che interagisca con un modello a matrice con i pro-Rettori delegati alle funzioni di governo. I Rappresentanti saranno colleghi autorevoli che il Rettore sceglierà, sentite le Aree, gli Organi accademici ed in particolare il Consiglio dei Direttori di Dipartimento e il Senato Accademico. Penso, dopo una brevissima fase di pubblicizzazione della richiesta, ad una proposta di un numero di potenziali referenti doppio o triplo rispetto al necessario, fra cui il Rettore sceglierà personaggi non solo autorevoli e rappresentativi, ma anche disposti a spendersi per questo compito.

Questo **Consiglio delle Aree Tematiche** acquisisce i dati oggettivi e li modula secondo principi di sussidiarietà fra le Aree ed equilibrio, fornendo dati ragionati e suggerimenti al Rettore, pro-Rettore Vicario ed ai pro-Rettori delegati alle funzioni di governo.

Questa forma di patto di solidarietà immediata consente a tutti, pur nelle differenze, di

conoscere, di condividere e di accettare rinunce momentanee in funzione di un'alternanza fra sacrifici e vantaggi e del bene comune: un modello comunitario di condivisione che implica decisioni informate (quindi valutazione), ma anche ragionate (quindi politica) sia per l'impiego delle risorse che per il modello di sussidiarietà e perequazione che richiede la condivisione della responsabilità nella loro utilizzazione.

Il Rettore, il pro-Rettore Vicario e i pro-Rettori delegati alle funzioni di governo con la consulenza del Consiglio delle Aree Tematiche che interagiscono fra loro con loro con il suddetto modello a matrice, propongono agli organi statutari (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione) indirizzi e delibere. Tali decisioni saranno rese note alla base attraverso i Rappresentanti e spiegate a tutto il personale (e quando di competenza agli studenti) con tutti gli strumenti di comunicazione diretta e informale (trasparenza) e formale, ma non regolamentare (*soft law* intra-Ateneo: comunicati, circolari, linee guida, ecc.). Questo modello di informazione e trasparenza, fondato sulla comunicazione dei dati e del ragionamento che porta alla decisione, è, a mio avviso, fondamentale per definire un equilibrio fra discrezionalità assoluta ed autolimitazione paralizzante. Il mantenimento del rapporto fiduciario di un mandato elettivo discende, infatti, proprio dalla comunicazione e dalla trasparenza del processo decisionale. Il Consiglio delle Aree Tematiche, per la sua funzione di strumento esclusivamente consultivo del Rettore e del suo *Staff* per la valutazione dell'impatto delle decisioni strategico-politiche sul polo culturale e scientifico che rappresentano, non dovrà in alcun modo interferire con le funzioni del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione, dove avviene il dibattito ufficiale e le relative delibere, né sovrapporsi all'attività autonoma del Collegio dei Direttori di Dipartimento che va, al contrario, rafforzato nella sua attività di coordinamento e proposta in quanto rappresenta le strutture gestionali dell'Ateneo. Si tratta, di fatto, di una formalizzazione di quella legittima attività di discussione e di confronto che spesso è avvenuta nella stanza del Rettore senza la trasparenza degli interlocutori, che considero invece il presupposto qualificante della mia proposta; ritengo che questo risultato valga, in fase iniziale, qualche fatica in più per il Rettore e per il suo *Staff* e ritengo che, nel breve, esiterà in un evidente vantaggio e si dimostrerà una semplificazione ed un'inestimabile risorsa. Ne guadagneremo in democrazia interna e in tempo speso per le decisioni, secondo quanto affermava Ruberti: *il tempo è una risorsa non rinnovabile*, ed aggiungo, va tutelato e ben impiegato.

1.2.3 - Equilibrio e perequazione fra le aree

Un equilibrio fra condivisione, cooperazione sussidiaria e competizione amministrata.

Per discontinuità con il passato e contro una “**anvurizzazione**” spinta vi propongo, pertanto, questo sistema di condivisione, flessibilità, sussidiarietà, trasparenza che rappresenta un modello che dovrà portare dopo pochi mesi la Sapienza a risentirsi una vera comunità accademica.

Non più un insieme di gruppi in competizione, o peggio un condominio con una sorta di ripartizione millesimale delle risorse. Immagino un ritorno alle origini, o se preferiamo,

di prendere il meglio dai modelli internazionali più virtuosi ed eccellenti che molti di voi conoscono ed apprezzano: un modello che ambisca a diventare guida ed esempio per il resto del Sistema Universitario italiano. Un'autonomia decisionale interna declinata in modo innovativo per garantirsi leadership esterna, una **competizione amministrata con regole condivise** sono indispensabili in una realtà accademica come la Sapienza per essere forte e unita proprio perché, nel suo complesso, deve essere competitiva all'esterno.

Un modello di governo basato anche sulla condivisione fra vertice e base, supportato cioè dalle proposte del Consiglio delle Aree Tematiche. Tali proposte devono derivare da un'ampia discussione con la base delle Aree stesse e quindi essere portate all'attenzione degli Organi di governo statutari. Ciò consentirà di raggiungere rapidi vantaggi, infatti, essendo basato su un processo trasparente per le scelte che riguardano anche la gestione routinaria, nonché sulla divulgazione dei principi decisionali, renderà più accettabile per l'intera comunità svolgere i propri compiti e seguirne, e non solo subirne, le regole.

1.2.4 - Dalla fase immediata al medio termine

Al modello descritto per l'immediato, devono seguire altri interventi sul Sistema Sapienza che richiedono una riflessione e revisioni statutarie.

30

Affinché il programma proposto possa trovare compiuta applicazione, è necessario partire dall'analisi delle criticità che saranno riscontrate al fine di poter identificare i necessari correttivi e le soluzioni per il medio termine. Sin dal primo giorno di insediamento del nuovo Rettore, è necessario far lavorare al meglio la Sapienza così com'è, con un'attenta valutazione delle modalità di lavoro, rendendo più fluido il processo delle decisioni, con una gestione meno burocratica e più agile.

Il nuovo Rettore e il suo *Staff* dovranno iniziare ad operare con lo Statuto ed i Regolamenti vigenti ed è pertanto necessario definire le linee di indirizzo e le modalità di attuazione delle strategie che già dal prossimo novembre dovranno essere poste in atto. Nel progettare e nell'affrontare qualsiasi processo decisionale occorrerà sempre seguire un metodo di lavoro chiaro, ordinato, trasparente, che rifugga dagli affanni delle decisioni dell'ultimo minuto prese in gruppi troppo ristretti. **Dobbiamo ritrovare il tempo per pensare, ragionare e valutare prima di decidere.**

Il nuovo Rettore dovrà poter contare su una **Squadra di governo** (pro-Rettore Vicario e pro-Rettori delegati alle funzioni di governo) costituita da personalità capaci, ricche di idee e di esperienze diverse, che al contempo rappresentino adeguatamente le diverse anime culturali dell'Ateneo.

Le questioni strategiche dell'Ateneo dovranno, ove possibile, essere discusse in riunioni allargate a tutto il personale (Conferenze di Ateneo o Conferenze di Aree Tematiche) per illustrarle e raccogliere pareri. Le decisioni su temi che influenzano la vita dell'Ateneo (ad esempio: il Piano Strategico di Sviluppo pluriennale, le modifiche statutarie, il documento programmatico del Senato Accademico, ecc.) dovranno essere precedute dalla diffusione dei documenti istruttori e dalla raccolta dei relativi pareri, all'insegna di una rigorosa

trasparenza. L'azione di informazione verso tutte le componenti dell'Ateneo deve essere continua e la comunicazione verso l'esterno deve essere attenta e puntuale.

I **pro-Rettori delegati alle funzioni di governo** avranno deleghe forti, specifiche e con potere di firma, sulle questioni non strategiche. Alle deleghe istituzionali potranno affiancarsene di nuove motivate da necessità specifiche e contingenti, anche con carattere transitorio. È auspicabile che i pro-Rettori delegati alle funzioni di governo abbiano negli Organi elettivi, e in particolare nelle Commissioni del Senato Accademico ed, ovviamente, anche nelle Aree amministrative, delle piene corrispondenze con cui interagire per la politica del governo dell'Ateneo.

Il potere di indirizzo del **Senato Accademico** andrà rafforzato con tutti i mezzi messi a disposizione dalla normativa vigente; per snellirne il lavoro saranno costituite delle Commissioni Permanenti del Senato Accademico di tipo istruttorio, ma anche con possibilità di delega deliberante su specifiche e limitate competenze, identificate ad inizio del mandato rettorale con apposito regolamento, in modo che le riunioni plenarie possano concentrarsi sulle questioni strategiche. Il Rettore, autonomamente o su richiesta dell'assemblea del Senato, deciderà, ove necessario o opportuno, di portare comunque la decisione in sede plenaria. È arrivato il momento di dimenticare le defatiganti riunioni di molte ore degli Organi statuari: nel nuovo Ateneo, gran parte dell'istruttoria sarà già stata fatta, per favorire la migliore disponibilità di tempo per questioni e delibere strategiche.

Il **Consiglio di Amministrazione** deve essere "realmente" elettivo nella sua componente accademica e studentesca e avere piena potestà, come previsto dalla norma, su ogni questione che impegni risorse finanziarie, ma nel rispetto dell'equilibrio di poteri con il Senato Accademico e con il Rettore che li presiede. Poiché è quasi pleonastico ribadire che la politica dell'Ateneo si attua con le risorse, si rende necessaria, ovviamente, una stretta connessione tra Consiglio di Amministrazione e Senato Accademico, ma senza che nessuno dei due organi prevalga politicamente sull'altro. Il Consiglio di Amministrazione dovrà quindi valutare per ogni decisione di spesa la compatibilità. Sarebbe auspicabile prevedere, una/due sedute all'anno, in cui i due Organi (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione) si riuniscono congiuntamente.

L'Amministrazione dovrà svolgere la funzione essenziale e vitale di supporto alle attività di indirizzo della *Governance* e degli Organi statuari, con una struttura operativa dipendente gerarchicamente e funzionalmente dal **Direttore Generale** che agirà nella piena autonomia prevista dalla norma, ma anche in sintonia con il Rettore per il governo dell'Ateneo.

Al Collegio dei **Direttori di Dipartimento** andrà dato rilievo in particolare nella predisposizione di un parere obbligatorio sulle modalità di ripartizione delle risorse e programmazione per il reclutamento del personale docente e di una relativa a Linee Guida semplici e trasparenti, non basate solo su indicatori, ma di certo su dati di valutazione del merito ragionati, adeguati ad un Ateneo generalista, per la valutazione *ex post*. Questi pareri/proposte con la caratteristica di obbligatorietà saranno da discutere e approvare in Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione. L'eventuale e motivata non approvazione o modifica dovrà obbligatoriamente essere rivalutata, per una sola volta,

dal Collegio dei Direttori di Dipartimento.

Per quanto riguarda le **Strutture di raccordo**, non ritengo che sia utile, in sede di dibattito elettorale, soffermarsi sul problema della scelta di denominazione di Facoltà o Scuola, dato che dobbiamo riferirci, in questo momento, allo Statuto vigente. Ritengo, peraltro, che le singole Aree debbano poter proporre, dopo un ampio dibattito, la soluzione che reputano più adeguata all'equilibrio interno ed alla competizione nazionale ed internazionale, spiegando i motivi che hanno condotto alla soluzione proposta e i suoi vantaggi. In questo senso potrebbe essere identificata una *mission* per le singole Strutture di raccordo con una denominazione che la specifichi in modo più esplicito. Come detto più avanti, reputo che le Strutture di raccordo avranno sempre più rilievo nella gestione della didattica e in particolare delle lauree triennali e per quelle a ciclo unico, oltre che di coordinamento dei Dipartimenti per le altre attività di comune utilità.

Un breve accenno merita la nostra **Scuola Superiore**: ritengo che sia una realtà ancora in evoluzione che richiede e merita un rafforzamento qualitativo. Dovremo impegnarci perché sia una struttura di prestigio e sia volano positivo per tutte le Aree e per tutto l'Ateneo, perché divenga del tutto autonoma nella sostenibilità economica e con un corpo docente e studentesco inserito pienamente nelle regole dell'Ateneo per il reclutamento e l'inserimento dei primi e per la qualità e valutazione dei secondi.

Al momento iniziale deve quindi seguire una nuova **fase di ingegneria istituzionale** che, a valle di una ampia riflessione, porti alla revisione delle poche, ma significative criticità presenti nello Statuto vigente ed al pieno compimento di un nuovo modello gestionale della Sapienza nel rispetto della normativa nazionale (che consente accordi di programma con il MIUR, v. Art 1, c. 6 L. 240/10). Il dibattito sulla revisione dello Statuto, a quattro anni dalla riflessione su quello attualmente vigente (pensato e ampiamente discusso prima dell'approvazione della L. 240/10), anche se poi approvato ed entrato in vigore l'8 novembre 2012, dovrà essere intrapreso immediatamente e non oltre un mese dopo l'insediamento del nuovo Rettore.

I punti su cui dibattere ed eventualmente intervenire con revisioni sono: la necessità di distinguere le funzioni di governo e di indirizzo politico (SA) da quelle deliberanti e di controllo sulla spesa (CdA), regolandone le interrelazioni in modo chiaro; la riflessione sull'articolazione delle strutture di raccordo, sulla loro denominazione e compiti di coordinamento; la semplificazione normativa e amministrativa e la dematerializzazione documentale; la valorizzazione dell'autonomia dei Dipartimenti e la conseguente valorizzazione del Collegio dei Direttori di Dipartimento; la necessità di Linee Guida di programmazione pluriennale per l'utilizzazione delle risorse in modo trasparente e certo e le regole per una valutazione *ex post*; la necessità di una valutazione della didattica e della ricerca adeguata alle caratteristiche di un Ateneo generalista.

Per concludere questo paragrafo incentrato sulla proposta di un modello di *Governance* di breve e medio termine, voglio sottolineare che nello stile del nuovo **Rettore Garante** i tempi di libertà saranno dedicati alla condivisione interna, quindi maggiore tempo per la riflessione e per decisioni senza emergenza ed ad una altrettanto pacata politica esterna dell'Ateneo. Per quanto riguarda quest'ultima, dovrà essere rivolta a un rapporto ottimale

con gli altri attori del Sistema Universitario Regionale e Nazionale, quindi alla CRUL ed alla CRUI.

Numerose sono le **potenziali collaborazioni e le simmetrie esistenti con gli altri Atenei del Lazio** e in questo senso l'esperienza acquisita durante questi molti anni al CUN e la rete di conoscenze e la fiducia dimostrata dai vertici degli altri Atenei, ma anche degli **Enti di Ricerca** che hanno vicino a noi le loro sedi centrali, gioveranno nel presentare la Sapienza come parte integrante del sistema, valutata non per le sue dimensioni (e quindi come un problema), ma per la sua disponibilità a condividere idee da proporre alla politica ed al Paese (e quindi come una risorsa).

Penso per il prossimo futuro ad una **Roma capitale della scienza e della conoscenza ed ad un sistema di ricerca e alta formazione della Regione Lazio.**

2 - LA DIDATTICA

OGNI PROFESSORE UNIVERSITARIO SI FREGIA DI QUESTO TITOLO IN QUANTO SVOLGE ATTIVITÀ DIDATTICA E CONTRIBUISCE A PERCORSI DI ALTA FORMAZIONE PER LA CLASSE DIRIGENTE DEL PAESE: LA DIDATTICA NON PUÒ ESSERE UN FASTIDIO O UN PESO, VA VALORIZZATA, VA TRASFERITA AI FUTURI DOCENTI, VA CONSIDERATA COME UN BENE INALIENABILE.

Come detto, nella mia visione, la Sapienza deve intraprendere immediatamente **una strategia comune con gli altri Atenei del Lazio** per mettere a sistema le risorse didattiche al fine di creare una rete di attrazione che mostri la nostra Area Metropolitana e la nostra Regione per quello che sono: uno dei più grandi ed articolati sistemi di alta formazione d'Europa, in cui Atenei generalisti e Atenei tematici e la più grande concentrazione nazionale di sedi di Enti di Ricerca, si confrontano e si sostengono reciprocamente, senza venire meno ad un momento di sintesi che rispetti la pari dignità di ognuno di essi avendo come fine unitario quello dell'attrattività della nostra Città e della nostra Regione.

2.1 - VALORIZZARE LA DIDATTICA

La formazione porta cultura e questa è indispensabile sia all'individuo che al Paese e a chi lo governa ed amministra; la cultura è indispensabile per qualsiasi decisione consapevole e condivisa.

Dobbiamo valorizzare la didattica e fare sì che da parte dei più giovani sia considerato un privilegio insegnare ed imparare ad insegnare. L'immediata conseguenza di questa affermazione si traduce nella necessità di **attribuire alla didattica il giusto peso in tutti i momenti di valutazione.** Negli anni più recenti, a fronte di un crescente impegno in termini di organizzazione della didattica richiesto a molti docenti a seguito dei continui interventi normativi, si è registrata, nei fatti, una preoccupante sottovalutazione della didattica a tutti i livelli (sia interni che esterni) e una specie di fuga dalla stessa come se fosse un fastidioso effetto collaterale dell'essere universitari. Spesso si dimentica e non si ribadisce mai a sufficienza che il titolo di Docenti e di Professori deriva dal fatto che trasmettiamo sapere e cultura e che questo è il momento più alto di qualificazione dell'Universitario. **La didattica è un diritto, non un dovere.**

La valorizzazione della didattica passa innanzitutto attraverso l'**individuazione di indicatori di riferimento**, primo fra tutti la misura dell'impegno didattico che deve essere richiesto a ciascuno: ogni docente deve svolgere un minimo di ore/anno di didattica frontale. Il riferimento di base è quanto già sancito dal nostro Senato Accademico nella seduta del 17/7/2012, che deve essere però integrato con un'attenta valutazione del carico didattico "vero" (tenendo conto, ad esempio, del numero di esami come approssimazione degli studenti del corso). Si dovrà tenere conto, ma solo per periodi limitati, del differente impegno dei docenti nella ricerca, prevedendo una sorta di meccanismo compensativo: "più didattica meno ricerca" e viceversa evitando, però, in modo assoluto che si possa fare – se non appunto per periodi circoscritti e motivati – solo didattica o solo ricerca: ciò snaturerebbe la figura stessa del docente universitario, caratterizzata dal connubio fra le due attività.

Simmetricamente con quanto verrà previsto per la ricerca, occorre individuare **meccanismi premiali** per i docenti maggiormente impegnati nella sperimentazione didattica, anche con l'ausilio delle tecnologie più avanzate. In questo ambito penso che la Sapienza non debba trascurare alcuna delle metodiche innovative e reputo, a titolo di esempio, di grande impatto positivo la capacità dimostrata di avere colto immediatamente l'opportunità posta dai **Massive Open Online Courses** (MOOCs) comprendendo appieno le potenzialità, ma anche la necessità dell'università di cavalcare e governare il processo. La valorizzazione della didattica deve essere vista in un'ottica ampia e, dato che in un grande Ateneo pluralista sono frequenti e fondamentali in una prospettiva di qualità della formazione, gli apporti che i docenti di un Dipartimento forniscono a corsi di studio formalmente in capo ad altri Dipartimenti, tutto questo deve essere attentamente valutato. Dato che l'attuale quadro normativo non esclude che la valutazione della didattica preveda meccanismi perequativi finanziari fra i Dipartimenti, derivanti dall'attività svolta dai docenti nei corsi afferenti ad altri Dipartimenti, va studiata la possibilità che tale valorizzazione possa comportare ricadute positive sia in termini di risorse sui Dipartimenti i cui docenti hanno maggiore carico didattico, sia di incentivi, anche retributivi, per i singoli docenti e in particolare dei ricercatori, ma anche per il personale tecnico e amministrativo che partecipa all'organizzazione dei corsi. Altri due punti che mi preme rilevare sono i seguenti: il primo è che la valorizzazione didattica di un'Università come la Sapienza passa anche per l'impegno – di tutto l'Ateneo – a sostenere anche quella **formazione "di nicchia"** che solo un Ateneo di grandi dimensioni può garantire. In presenza di ordinamenti unici in una classe e scarsamente presenti sul territorio (regionale, ma talora anche nazionale), non può essere solo il parametro del numero di immatricolati a deciderne la sorte: in questo senso, come detto, possono con certezza contribuire alleanze con gli altri Atenei della Regione. Il secondo deriva dal fatto che il processo di razionalizzazione della didattica è stato importante e significativo sin dall'avvio dell'applicazione del DM 270/04, ma ora è il momento di pensare anche alle **prospettive innovative** che si possono aprire in classi di laurea nelle quali la Sapienza non è presente, pur potendo vantare al suo interno competenze di assoluto valore.

Dal punto di vista delle **tecnicità**, dobbiamo, inoltre, razionalizzare ulteriormente

l'offerta formativa e rendere intellegibile da parte degli studenti la scelta circa l'effettiva differenziazione fra i diversi Corsi di studio (soprattutto laddove siano attivi più ordinamenti in una stessa classe).

Appare, quindi, necessario intervenire con indicazioni operative e vincolanti, su:

- numero di CFU effettivamente offerti da un determinato corso di studi (escludendo quindi le mutuazioni) identificando la quota di CFU offerti esclusivamente da quel Corso di studi, che è la misura dell'effettiva identità e specificità del Corso;
- numero di CFU offerti esclusivamente per mutuazione (che deve essere estremamente limitato) consentendo la possibilità di scelte tra insegnamenti "propri" del corso e insegnamenti mutuati;
- limitazione del ricorso a contratti con esterni, che devono essere riportati alla loro vera funzione che è quella di apporto di competenze e professionalità esterne che vadano ad arricchire l'offerta di Ateneo;
- revisione della norma che prevede "tetti" di CFU - 260 per i corsi di laurea e 200 per i corsi di laurea magistrale - adattando tale norma alle specificità culturali e alle esigenze delle diverse aree, senza mortificare la potenzialità dell'offerta formativa.

Infine, data la mia esperienza quindicennale nella presidenza di un corso di laurea a ciclo unico in Medicina e Chirurgia e di dieci anni come coordinatore della Conferenza Nazionale dei presidenti di tali corsi, ritengo che sia indispensabile rivalutare la funzione del **Presidente di Corso di Studi**, ricomprendendo questa attività fra quelle da ritenere valorizzabili come attività gestionale e, come tale, rendendola incompatibile con altre cariche dirigenziali di Ateneo in quanto di pari valore.

2.2 - UN'IDEA PER IL FUTURO

Dal "3+2" al "3" e "2+3" per valorizzare i corsi triennali, le strutture di raccordo e la responsabilità dei Dipartimenti su lauree magistrali e dottorati.

I percorsi formativi esistenti devono essere razionalizzati nell'ottica della qualità e della sostenibilità in termini di risorse umane, economiche e logistiche. Questo processo andrà condotto prendendo a riferimento la politica di indirizzo di Ateneo, senza privare i Dipartimenti e gli Organismi di raccordo della loro autonomia progettuale.

Una possibile proposta innovativa, da me già illustrata in varie sedi e compatibile con la normativa, nasce dal fatto che i corsi triennali sono corsi quasi sempre strategici per l'Ateneo e per l'Area, mentre i corsi magistrali e i dottorati sono di stretta pertinenza delle strategie culturali del Dipartimento, invece di un "3+2" dovremmo quindi ragionare su un "3" e "2+3".

Il "3" è rappresentato dai **corsi triennali** a cui l'Ateneo e le Aree devono dedicare attenzione e risorse per la loro sostenibilità se considerati strategici (in questo quadro le lauree a ciclo unico, almeno in alcune Aree come quella medica, hanno le stesse caratteristiche). Per le Aree in cui questo modello è applicabile, le Strutture di raccordo

potrebbero avere per i corsi triennali compiti di valutazione del grado di coinvolgimento dei singoli Dipartimenti e quindi del peso del carico didattico per giungere alla suddetta perequazione.

Questo distingue un “2+3”, dove il “2” è costituito dai **corsi magistrali** e il “3” dai **Dottorati di Ricerca** per cui il Dipartimento deve dare dimostrazione di capacità di progettazione e sostenibilità per le due tipologie di corso. In questo senso il Dottorato diventa il corso di qualificazione non solo per la ricerca universitaria, ma anche per la dirigenza di ogni livello. Questa proposta potrebbe liberare i Dipartimenti dai pesi, che in alcune Aree sono insostenibili, dei corsi triennali lasciando questi ad un coordinamento più ampio.

Tutto questo va condiviso con le singole Aree e con i rispettivi Docenti e Dipartimenti mentre la Struttura di raccordo deve avere compiti prevalentemente di organizzazione, valutazione e perequazione della attività dei Dipartimenti nella didattica dei singoli corsi. Il **Corso di Studi** va valorizzato per la sua attività di organizzazione pedagogica e fornito di risorse umane di tipo amministrativo in funzione delle quantità di studenti e di indicatori quali attrattività, soddisfazione studentesca, innovazione, *placement*, ecc.

Va sottolineato che il **Dottorato di Ricerca** va visto quale percorso formativo determinante per la qualificazione della Sapienza e come anello di congiunzione tra la didattica delle lauree magistrali e la ricerca. È l'elemento di attrazione per talenti provenienti da altri Atenei italiani e stranieri, ma anche il percorso formativo che consente di preparare oltre che a un ruolo di ricercatore anche a quello di dirigente per la pubblica amministrazione, le professioni e l'impresa grazie ad un complemento della formazione nei settori della gestione, dell'innovazione e del trasferimento tecnologico.

Per quanto concerne il **terzo livello della formazione** occorre rafforzare le scuole di specializzazione, ad esempio attraverso un incremento delle convenzioni con Enti esterni sia per i finanziamenti che per la didattica professionalizzante che costituiscono una risorsa della Sapienza: dalle scuole di area sanitaria a quelle di area psicologica, dalle scuole per la tutela, gestione e valorizzazione del patrimonio culturale a quelle per le professioni legali.

A quanto sopra, proseguendo l'opera di innovazione ed internazionalizzazione intrapresa, si affiancheranno **percorsi formativi in lingua straniera**, per attrarre studenti stranieri e per offrire un'ulteriore opportunità agli studenti italiani.

Per quanto riguarda i **Master universitari**, i **Corsi di alta formazione** e i percorsi formativi specifici (rivolti sia a neo laureati sia a persone già inserite nel modo del lavoro) dovranno essere verificati con estrema attenzione nella loro utilità, nel numero di domande di partecipazione e di discenti realmente iscritti e nei programmi, contenuti didattici e docenti. Andranno creati modelli di flessibilità ed efficienza in grado di rispondere rapidamente alle esigenze del mercato, secondo parametri di alta qualità e sostenibilità economica autonoma. Tali corsi dovranno essere predisposti con congruo anticipo, selezionati e catalogati a livello di Ateneo; essere facilmente reperibili nel sito web e dovranno rappresentare per l'Ateneo un momento di circolazione del *brand Sapienza* positivo per l'immagine e l'attrattività dell'Ateneo.

2.3 – ORIENTAMENTO E PLACEMENT

Orientare in entrata, in itinere e in uscita i nostri studenti è un dovere sociale e un servizio irrinunciabile; per il nuovo Modello Sapienza deve diventare anche un momento di sintesi e di verifica della propria capacità di attrazione e di preparazione degli studenti per il sistema Paese.

Oltre agli obiettivi fondamentali della formazione e della ricerca, l'Università è chiamata a svolgere un'importante funzione di Orientamento in grado di supportare e assistere i propri studenti e i propri laureati nella scelta dei loro percorsi formativi e professionali. Una funzione di orientamento che deve necessariamente espletarsi attraverso un'azione sistemica capace di coinvolgere diversi attori (Amministrazione centrale, Facoltà e Dipartimenti) e diverse attività (di informazione, comunicazione, consulenza, assistenza) per:

- Garantire scelte adeguate alle aspirazioni delle matricole (orientamento in *entrata*);
- Assistere gli studenti durante i propri percorsi formativi (orientamento in *itinere*);
- Facilitare l'inserimento lavorativo dei laureati (orientamento in uscita – *Placement*).

Per quanto concerne l'**Orientamento in Entrata** è necessario valorizzare le azioni di coordinamento dalla Commissione Orientamento di Ateneo (COA) e potenziare il ruolo strategico dei servizi attualmente predisposti per l'accoglienza (servizio CIAO) e il tutoraggio (SORT) per stabilire uno stretto contatto con tutte le parti interessate alla formazione delle nuove generazioni: studenti, insegnanti, genitori, Uffici Scolastici provinciali, Soprintendenze Scolastiche e qualunque altra istituzione partecipi al processo formativo. Ciò al fine di fornire non solo informazioni sui diversi Corsi di Laurea, ma anche di stabilire uno scambio reciproco che coinvolga tutte le parti, in modo da migliorare l'offerta formativa in rapporto alle esigenze.

Per quanto concerne l'**Orientamento in Itinere** è indispensabile oltre alla predisposizione di corsi per le matricole e di riallineamento sulle discipline nelle quali si sono rilevati maggiori deficit, predisporre attività di recupero e di assistenza per studenti che manifestano difficoltà anche negli anni successivi al primo, per evitare il fenomeno, sempre più emergente dell'abbandono universitario, rafforzando e valorizzando i servizi di accoglienza e tutoraggio (coaching e counseling psicologico) attualmente esistenti e, dove possibile, prevedendone degli altri.

Per quanto riguarda l'**Orientamento in Uscita – Placement** è fondamentale valorizzare e dare continuità alle attività di orientamento al lavoro e attivare tirocini svolti a livello centrale dal Servizio SOUL prevedendo, eventualmente, un assorbimento delle attività da parte dell'Amministrazione centrale. Attualmente la piattaforma JobSoul fornisce un servizio di orientamento, di gestione dei tirocini e di *placement*, integrandosi con il Centro per l'impiego presente nella sede di JobSoul e con l'ADISU. Tale piattaforma ha raggiunto importanti risultati nel corso degli anni, specie per quanto concerne i rapporti con le imprese, ma non riesce a dare continuità ai servizi di orientamento e di assistenza individuale, che rappresenterebbero, invece, un valore aggiunto per gli studenti e i laureati. Nodo fondamentale per il *placement* universitario è instaurare un costante colloquio e

sinergia con le istituzioni preposte alla politica del lavoro e dello sviluppo economico (MISE e MLPS). Ciò garantirebbe anche un sistema virtuoso che attraverso l'Università concili le strategie di uscita dalle scuole secondarie fino al *placement* post laurea.

Il *placement*, inoltre, deve diventare un sistema di misura, nelle Aree in cui è applicabile, della qualità della formazione in particolar modo per il Dottorato di Ricerca. Quest'ultima attività deve essere estesa a tutte quelle figure di personale della ricerca precario (assegnisti, co.co.co, co.co.pro, tecnologi, ecc.) che non potranno avere accesso alla carriera interna, ricercando per loro forme di pieno riconoscimento della loro attività e di uscita verso il mondo del lavoro extra universitario.

Per garantire una proficua attività di Orientamento, che sia sistemica e integrata, la Sapienza deve predisporre un fondo *ad hoc*, razionalizzando i finanziamenti attualmente esistenti e prevedendone nuovi, coinvolgendo le Istituzioni (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Regione e Comune) e il sistema delle Imprese. Sarebbe inoltre auspicabile che a questo fossero dedicati, per una innovazione costante ed adeguata alle nostre capacità, anche fondi *ad hoc* dai capitoli ricerca e terza missione, stimolando la sperimentazione sul tema come parte integrante della ricerca scientifica. Si può, infine, richiedere ai Ricercatori a TD di dedicare parte della loro attività didattica alle attività di orientamento e scouting negli ultimi tre anni delle scuole secondarie superiori del territorio. Immagino facilitazioni e anche cofinanziamenti di Ateneo, per i RTD dedicati, dopo un'adeguata preparazione, negli anni iniziali della loro carriera ad andare nelle Scuole e "presentare la Sapienza" alla platea dei potenziali studenti del futuro.

3 - GLI STUDENTI

SONO VICINO AGLI STUDENTI PER TANTI MOTIVI, MA UNO PER TUTTI: LORO COSTITUIRANNO LA SOCIETÀ FUTURA E FRA LORO CI SONO I RICERCATORI E GLI UNIVERSITARI DI DOMANI.

La globalizzazione della cultura è oggi molto radicata nei giovani, gli studenti hanno sempre più strumenti per valutare e confrontare le Università italiane ed estere, per scegliere consapevolmente l'Istituzione dove continuare i loro studi ed accanto alla "fuga dei cervelli" si sta verificando la "fuga dei diciottenni", fenomeno forse parzialmente limitato dalla crisi economica. In un'ottica di globalizzazione della cultura questo è un dato che non dovrebbe preoccupare se il saldo non fosse negativo. Un processo analogo è in atto per gli **studenti *intra ed extra Regione*** che in tempi non troppo lontani sceglievano la Sapienza in misura significativamente superiore a quella odierna. Occorre, pertanto, misurarsi con le altre Università del territorio, del Paese e del mondo, sulla base di parametri quali: la qualità dell'offerta didattica, la qualità della ricerca, la qualità dei servizi offerti, la qualità della vita all'interno e all'esterno dell'Ateneo (logistica, orari, luoghi di studio e di contaminazione culturale, razionalizzazione dei percorsi formativi, semplificazione della burocrazia, attività culturali, interazione con la città e il territorio, partecipazione ad eventi, attività sportive, ecc.).

L'Università **non deve essere solo il luogo in cui si va in aula**, ma deve essere centro di cultura, di aggregazione, di incontro e di confronto, in cui si realizza la formazione

completa delle nuove generazioni.

Da un lato dobbiamo continuare la politica per **aiutare gli studenti meritevoli** in ingresso, ma anche e soprattutto durante il percorso formativo, dall'altro valorizzare i percorsi *part time* per gli studenti lavoratori che meritano una particolare attenzione. Dobbiamo creare opportunità di formazione innovative favorendo quelle di grande e sperimentata attrattività, come corsi serali e corsi in lingua inglese nonché corsi di *e-learning*. Occorre inoltre mettere in atto ogni azione possibile – anche interagendo con il MIUR e la Regione Lazio - al fine di rimuovere definitivamente ogni ostacolo di ordine economico e sociale che limiti l'accesso ai corsi di studio e la possibilità di completare il percorso universitario, nonché di garantire la corretta erogazione dei livelli essenziali delle prestazioni (LEP) definiti dall'art. 7 d.lgs. 68/2012 in attuazione dell'art. 5 L. 240/2010. In questo contesto, la questione del Diritto allo Studio intesa anche come diritto ad un **"posto letto a prezzi controllati"** deve essere posta come priorità nell'agenda della discussione con le Istituzioni territoriali partendo da quanto ottenuto grazie alla partecipazione ai bandi della L. 338/2000.

È, per tutto questo, strategico intensificare il colloquio con le **Rappresentanze studentesche** poiché esse hanno il polso della situazione reale della qualità della vita degli studenti all'interno dell'Ateneo.

Sul piano del rapporto Studenti-Istituzione-Docenti ritengo indispensabile rendere effettiva ed efficace la figura dei Garanti degli studenti raccordandoli con un Garante di Ateneo che sappia assicurare l'indipendenza di queste figure e, soprattutto, l'efficacia degli strumenti di controllo. È necessario rendere il Garante di Ateneo degli studenti una figura che, oltre a svolgere una funzione di coordinamento fra i Garanti degli studenti delle strutture, promuova iniziative da sottoporre al Rettore per l'avvio delle necessarie procedure disciplinari nei casi in cui la sua attività di conciliazione non ottenga risultati.

Questo elenco è stato proposto dai loro Rappresentanti con cui ho interagito e penso che sia giusto collaborare insieme per giungere ad un risultato condiviso:

1. Un Ateneo realmente più vicino allo studente vuol dire:

- visibilità e trasparenza delle Rappresentanze studentesche in relazione alle risorse dedicate;
- snellimento burocratico e più servizi *on-line* concretamente fruibili;
- segreterie studenti e centri di orientamento più organizzati e con orari di apertura adeguati per una semplificazione della vita dello studente attraverso uno sportello unico per tutte le sue esigenze ed *applicazioni smartphone* che avvicinino la Sapienza alle generazioni dei nativi digitali;
- spazi dignitosi per la didattica (aule, laboratori) e per i servizi comuni (mense, sale di studio); orari dei punti di lettura e studio e delle biblioteche, servizi ed abbonamenti adeguati alle esigenze degli studenti e ad un grande Ateneo;

2. Sviluppare un insieme di servizi e strutture che assicurino la centralità dello Studente in funzione della sua formazione e delle sue esigenze occupazionali future:

- promuovere nuove collaborazioni nazionali e internazionali in modo da garantire migliore formazione e maggiore cultura, predisporre una certificazione del percorso di studi per facilitare gli scambi culturali con gli altri Atenei europei;
- favorire stage e tirocini presso le imprese e recuperare la funzione strategica delle *summer* e delle *winter school*, per arricchire l'offerta didattica;
- organizzare corsi di lingue ed erogare contributi per favorire esperienze di studio e di lavoro all'estero;
- promuovere attività culturali, ricreative e sportive;

3. **Diritto allo studio** e una Sapienza vissuta e condivisa:

- reperire nuove residenze per gli studenti fuori sede, promuovere convenzioni e facilitazioni ed una migliore politica dei trasporti;
- garantire un maggiore controllo delle dichiarazioni rese in risposta ai bandi universitari per evitare distorsioni nelle graduatorie degli aventi diritto che penalizzino gli studenti più bisognosi e meritevoli;
- assicurare convenzioni con i gestori di servizi di ristorazione in prossimità dei luoghi di lezione e delle residenze studentesche.
- dare piena dignità a tutte le Sedi distaccate al fine di offrire ai loro studenti le medesime opportunità della Sede centrale.

È inoltre necessario garantire la formazione di un **Consiglio degli studenti** composto da tutti i rappresentanti di Dipartimento, al fine di avere un'ottica trasversale di Ateneo e poter suggerire eventuali interventi.

Per concludere, occorre da un lato ricordare la numerosità degli studenti della Sapienza. Per questo, oltre che per la loro qualità, gli studenti possono rappresentare **un esercito di ambasciatori dei valori della conoscenza e della ricerca nella società civile**, quindi dei veri testimoni della Sapienza; occorre mettere in pratica per loro modalità di fidelizzazione sempre più attrattive e chiedere di aiutarci con la forza della loro capacità comunicativa. Dall'altro lato occorre riprendere il **dialogo con le famiglie e la società civile** (anche attraverso modalità innovative di finanziamento della istituzione quali il *crowdfunding*) presentando l'Ateneo come un luogo di vita (disponibile se possibile H24) e promuovendo il titolo di studio universitario come l'unico vero ascensore sociale duraturo nel tempo. Va spiegato che si deve rifuggire da guadagni immediati, che si dimostrano volatili, e che non basta la capacità tecnica, anche se ottima, senza una base culturale. Come detto da Franklin, *"il genio senza istruzione è come l'argento in miniera"*.

4 - LA RICERCA

L'UNIVERSITÀ NON È UN'AZIENDA: LA RICERCA UNIVERSITARIA È FUNZIONALE ALLO SVILUPPO DI UNA CULTURA DIFFUSA ED ALLA DIDATTICA CHE NE DERIVA.

In un'Università pluralista come la Sapienza tutti i settori in cui si sviluppa una didattica di qualità vanno incentivati per la loro ricerca. Parlando di ricerca, va ribadito, che

valutare non significa solo misurare. Le misure possono guidare la valutazione, ma quest'ultima deve entrare nel merito, non solo dei risultati ottenuti, ma soprattutto delle prospettive e delle potenzialità di un progetto, di un'area, di un gruppo di ricerca. Se ciò non accade, le aree di ricerca si fossilizzano, acquisiscono comportamenti opportunistici e ne risente, non solo la capacità di innovazione, ma anche la competitività internazionale. Penso che la Sapienza dovrebbe dotarsi di un proprio **Codice di Autoregolamentazione sulle modalità di valutazione nonché linee guida per il suo corretto utilizzo**. Tale codice potrebbe evitare che vengano imposte regole dall'esterno e la Sapienza, per la sua rilevanza, potrebbe guidare un'operazione di rivisitazione della valutazione della ricerca scientifica con ricadute nazionali.

Per competere a livello internazionale e nazionale occorre una buona capacità di autovalutazione e valutazione. Questo richiede uno sforzo costante ed in linea con le politiche e le strategie dei centri più avanzati. Un metodo ben sperimentato nelle più prestigiose Istituzioni è quello di istituire **Commissioni Consultive esterne** che servano da stimolo e agiscano da *advisor* ai gruppi ed alle aree di ricerca. La selezione e costituzione di queste Commissioni potrebbe derivare da una istruttoria del Consiglio delle Aree Tematiche in collaborazione con la Commissione Ricerca. Le Commissioni Consultive dovrebbero, come altrove, dare suggerimenti per migliorare la competitività e il loro lavoro non dovrebbe essere usato come strumento per l'attribuzione di risorse. La mancanza nella Sapienza di Commissioni Consultive esterne, indipendenti e autorevoli ha diversi effetti negativi: la capacità di autovalutazione non si sviluppa, non si ricevono consigli basati su esperienze internazionali, si rimane chiusi nel "proprio orticello" anziché cercare di espandere il proprio orizzonte, non ci si pone per tempo ed in modo efficace il problema della direzione da prendere e non si è spinti a fornire ad alcuno le motivazioni delle proprie scelte. A questo aggiungerei l'indubbia efficacia di un contatto sistematico con centinaia di soggetti esteri che, pur se già presente a livello individuale e di singoli gruppi di ricerca, rappresenterebbe una visibilità rilevante per l'Istituzione Sapienza nel suo complesso e, a livello di Dipartimento, potrebbe consentire una migliore definizione identitaria e di *mission* del Dipartimento stesso.

Quanto alle risorse per la ricerca, ritengo che tutte vadano ripartite in funzione della qualità dei progetti e dei costi della ricerca di settore attraverso l'azione della **Commissioni ricerca di Ateneo** che deve agire in maniera autonoma e con regole e metodologie di selezione note. Sempre più si dovrà tenere conto degli sviluppi strategici che si vorranno dare alle varie Aree Tematiche premiando e stimolando, come di recente iniziato, le ricerche interdisciplinari e intersettoriali e la traslationalità in tutte le aree. In questo senso penso che didattica e ricerca debbano andare all'unisono, valutando con coraggio le possibilità offerte dalle *aree grigie* esistenti fra i grandi blocchi disciplinari, anche prendendo spunto, ed esempio, dalle esperienze e dalle buone pratiche che in altri Paesi avanzati si sono dimostrate vincenti e sfruttando quanto il nostro territorio ci offre. Penso, fra gli altri, a quanto ha da offrire il settore dell'Ingegneria se coniugato con quello della Salute e dell'Ambiente, sia in termini di formazione di professionalità che in termini di innovazione e sviluppo, o quanto possa essere produttivo, come opportunità

per i nostri giovani, il settore dei Beni Culturali, dell'Ambiente e del Paesaggio coniugati a quelli delle Scienze di base e tecnologie.

L'attività di **terza missione**, derivante dalla ricerca in tutti i campi, stimolando a questo anche quelli umanistici, non va incentivata solo se produce ritorni immediati. Va valorizzata se mette in campo, da una parte, risultati riconosciuti di qualità, che siano di arricchimento e sostegno per la didattica e la cultura e, dall'altra, risultati trasformabili in applicazioni innovative per il contesto sociale, culturale ed economico. Questo vale in tutte le Aree Tematiche e in questo quadro occorre incentivare la contrattazione esterna con eventuali quote di cofinanziamento e semplificate e rese efficienti le regole per il **conto terzi**. Occorre prestare grande attenzione ad investimenti di specifici fondi dell'Ateneo per la **ricerca di base** e dare premialità per la capacità di instaurare sinergie in campi fortemente innovativi con altri enti di Ricerca italiani e stranieri per progettualità europee e internazionali.

Un paragrafo va dedicato ai **Centri di ricerca** presenti nell'Ateneo: la loro utilità è indubbia se si parte dal presupposto che la loro vocazione sia quella della ricerca interdisciplinare, traslazionale rivolta ad implementare il rapporto pubblico-privato con particolare riferimento alle *smart specialization* territoriali e quindi al rapporto tra università, enti locali, società ed impresa. Tutte le Aree Tematiche della Sapienza hanno al loro interno una serie di opportunità nel senso sopra citato. Per tale *mission* i Centri di Ricerca devono avere un referente amministrativo (come previsto), i Direttori o loro rappresentanti devono avere un ascolto e, su specifiche tematiche, un ruolo nel Collegio dei Direttori di Dipartimento, ma è altrettanto vero che i loro afferenti devono rimanere incardinati nei Dipartimenti di origine (altrimenti si perderebbe la differenza fra Centro di Ricerca e Dipartimento stesso). A livello di valutazione è necessario un attento monitoraggio della produttività specifica derivante dall'aggregazione in funzione anche della durata prevista nel programma e nel contempo, in caso di valutazione positiva, un sostegno da parte dell'Ateneo. Quanto alle varie tipologie, per i **Centri di Ricerca Interdipartimentali** è necessario valorizzare quelli di qualità e con una reale vocazione interdisciplinare; per i **Centri di Ricerca Interuniversitari** è auspicabile trovare nella normativa vigente forme di responsabilizzazione dei proponenti (es. assimilazione alle ATS) con contemporanea facilitazione e semplificazione delle procedure contabili di trasferimento dei fondi fra Atenei; per i **Centri di Ricerca e Servizio** è opportuno identificarli con chiarezza e prevedere un regolamento *ad hoc* che comporti reciproca utilità per l'Ateneo e per il Centro stesso. Il tutto richiede una verifica puntuale e un monitoraggio dei risultati, solo così sarà possibile prevedere forme reali ed adeguate di supporto dell'Ateneo, ma anche un potenziamento di questa modalità di ricerca trans-settoriale e vicina al territorio.

Per realizzare tutto quanto sopra ritengo opportuno istituire un **Osservatorio sulla Ricerca di Ateneo**, nell'ambito della Commissione Ricerca, capace di promuovere le sinergie intersettoriali e di stimolare tutte le Aree, a partire da quelle delle scienze umane e sociali, di favorire la nascita di progetti qualificanti per l'Ateneo utili ad indirizzare verso una maggiore produttività traslazionale per privilegiare quelle linee strategiche, sia nelle scienze umane e sociali che in quelle di base, tecniche e della salute, su cui investire per il

futuro anche in relazione al nostro contesto economico-territoriale.

Immagino anche una Sapienza che fornisca **servizi condivisi per le attività di ricerca** attraverso il potenziamento di **laboratori comuni**, come ad esempio quello per le Nanotecnologie e le Nanoscienze (che forse sarebbe opportuno ridefinire come Centro di Ricerca e Servizi), ma altri simili ne potrebbero sorgere. In quest'ottica si colloca la costituzione di un **Centro per il super calcolo** dedicato interamente ai ricercatori della Sapienza. Immagino questo centro di supporto sia per i gruppi che fanno un uso intensivo di calcolo ad alto livello (ad esempio con clusters di processori di schede grafiche), sia per i gruppi che hanno necessità di un numero non banale di tempo macchina su processori convenzionali. Tutti questi servizi potrebbero, se dotati di adeguate risorse umane e strumentali, autosostenersi attraverso un'attività di servizio anche per l'esterno dopo avere soddisfatto le esigenze interne.

Ancora una volta, come già sottolineato nell'ambito della didattica, sarà indispensabile lavorare ad un **piano di collaborazione unitario con le altre Università del Lazio** al fine di creare sinergie utili ad economie di scala ed alla competizione nazionale e soprattutto europea: deve finire in tutti i campi lo strapotere di altre realtà regionali e territoriali e devono emergere le *smart specialization* regionali per saper rispondere anche alle sfide sociali regionali ed europee. In questo ambito i finanziamenti Regionali, i PON e i POR possono rappresentare fondi per la creazione di posizioni di avvio alla ricerca e di valorizzazione, anche retributiva, dell'attività del personale tecnico-amministrativo e socio-sanitario che collabora ai progetti. Il momento è favorevole; la possibilità di **accordo strategico nel campo scientifico** con gli altri Atenei laziali e degli Enti di Ricerca (che hanno nella nostra Regione le loro sedi centrali o i loro maggiori presidi) è attesa da tutti con grande speranza di una collaborazione fattiva, pianificata e strategica. Come detto, anche per la competitività scientifica i rapporti con il resto del Sistema Universitario italiano vanno curati, in particolare per quanto attiene alla competitività europea e globale. In questo senso lo spazio europeo della ricerca va esplorato con metodo ed i rapporti di collaborazione esistenti fra i nostri gruppi di eccellenza, all'interno del sistema di ricerca nazionale ed internazionale, vanno valorizzati, incentivati, premiati e facilitati. Nella scelta degli interlocutori stranieri occorre, in particolare, **focalizzarsi su progetti con Paesi target** ed i rispettivi Atenei e centri di ricerca per le varie Aree Tematiche dell'Ateneo, tenendo presenti non solo le esigenze locali, ma anche quelle nazionali, evitando una dispersione in troppe iniziative e garantendo sinergia con le realtà socio-economiche del territorio.

Per dare sostanza a questi propositi, sarà indispensabile che le persone, soprattutto le più giovani, siano messe in condizione di dedicare tempo alla ricerca e sarà utile sottolineare loro che la ricerca può essere il loro futuro e la loro professione, anche fuori dell'ambito universitario, se sapranno **diventare imprenditori di loro stessi** in qualsiasi campo del sapere siano impegnati e se sapranno valorizzare i risultati dei loro prodotti scientifici. Va inoltre riaffermato che il processo di formazione, derivante dall'attività scientifica, è utile per lo sviluppo della loro capacità critica anche qualora scegliessero strade diverse per il futuro. Dobbiamo immaginare, per restare al passo con il presente ed ancor più

con il futuro, ogni ricercatore come partecipe della complessa **rete di opportunità che il sistema università/società** offre, quindi non solo costretto per sempre ad operare all'interno dell'ambito universitario con riferimento alla rigida dinamica della carriera accademica. In questo senso vanno incentivati (in tutte le Aree Tematiche) **momenti di incontro con la società civile, con il mondo produttivo, nonché con il mondo della cultura**, del commercio e delle professioni, creando opportunità e corsi di alta formazione che rendano la Sapienza in grado di rispondere a tali esigenze, quale volano per le nuove sfide della cultura e del territorio.

Occorre investire nel **Dottorato di Ricerca** formando i futuri eccellenti Dottori di ricerca ad una capacità gestionale e organizzativa per qualificare e valorizzare questa istituzione chiave per il prestigio nazionale e internazionale dell'Ateneo incentivandone una maggior fruibilità da parte della società e del mondo delle professioni. Questo vale in eguale misura per le Aree tecniche e per quelle umanistiche. La percentuale di Dottori di ricerca la cui carriera si svilupperà interamente nel mondo accademico è esigua: questo, se da un lato pone l'esigenza di rigorosi meccanismi di valutazione e di controllo della produttività e della qualità della ricerca sviluppata dal dottorato, dall'altra deve dare vita a forme innovative di interscambio fra Società e Università, prefigurando sbocchi e carriere in cui l'Università produca ciò che è necessario al tessuto sociale in tutti i campi. La Sapienza deve inoltre garantirsi, proprio per la sua complessità e caratteristica generalista, spazi di sperimentazione di **Dottorati innovativi** a patto che sia circoscritto il tempo necessario per una valutazione dei risultati e della sostenibilità autonoma.

5 - INTERNAZIONALIZZAZIONE

LA FORMAZIONE E LA RICERCA UNIVERSITARIE SONO PATRIMONIO DEL VILLAGGIO GLOBALE, MA ANCHE QUESTO BILANCIO FRA ENTRATE E USCITE (DI IMMATRICOLATI, STUDENTI E RICERCATORI) DEVE TENDERE AL PAREGGIO.

La Sapienza dovrà, ancora più di quanto ha finora fatto, aprirsi ai **rapporti internazionali**, con l'obiettivo di inserire stabilmente l'Ateneo nel contesto in cui operano le Università più accreditate del mondo. L'internazionalizzazione (della ricerca e della didattica) deve essere considerato, più che un obiettivo, un modo di essere ed un requisito ineludibile dell'attività universitaria, rafforzando le esperienze già maturate e arricchendo, a tutto campo, il ventaglio degli strumenti utilizzati. Molto si è fatto negli ultimi anni, ma ancora si avverte una tendenza all'estemporaneità e l'assenza di un momento di coordinamento e di sintesi, nonostante l'attività di molti gruppi di docenti e il grande impegno delle strutture amministrative dedicate. I docenti ed i ricercatori troppo spesso non conoscono le nuove opportunità messe in campo dagli uffici preposti, con il rischio di disperdere parte delle potenzialità esistenti da entrambi i lati.

Sarà necessaria la costruzione di una politica basata su scelte strategiche, a partire dall'identificazione di **aree geografiche partner privilegiate ed Atenei esteri target**, settori disciplinari, temi di ricerca e filoni di offerta formativa, sui quali concentrare una parte rilevante delle risorse. La **dimensione internazionale dell'Amministrazione** dovrà essere migliorata e continuare ad avere il proprio asse portante nell'ARI e nel

Grant Office dell'ASuR, organizzate a livello centrale, ma anche declinate sui diversi Dipartimenti, il cui obiettivo sarà quello di dare supporto al lavoro di formulazione di progetti, soprattutto internazionali, di *fund raising* e di trasferimento dei risultati.

L'internazionalizzazione "in uscita" di docenti e ricercatori va razionalizzata con l'istituzione di un fondo di Ateneo per i periodi di congedo per motivi di studio e di ricerca scientifica che assegni un numero limitato di posizioni attraverso procedure basate sulla produttività scientifica dei richiedenti e sul contenuto del loro piano di attività. L'uscita va rivolta principalmente a sostenere post-doc, giovani ricercatori che hanno necessità di maturare le esperienze in contesti scientifici avanzati ed essere, in tal modo, pronti a intercettare fondi europei riservati ai giovani ricercatori. Altrettanto importante è **l'internazionalizzazione "in entrata"**, per la quale bisogna rafforzare la capacità di attrarre studenti e docenti-ricercatori stranieri, attraverso finanziamenti di *visiting professor*. In questa logica si inserisce la necessità di una politica di *housing* dedicata ai ricercatori in visita presso il nostro Ateneo. Su questo si deve chiedere aiuto ai responsabili della Regione e dell'Area Metropolitana di Roma Capitale, ma anche ai responsabili di grandi strutture di accoglienza, quali le residenze ecclesiastiche e militari, e alle associazioni di categoria della ospitalità alberghiera. In questo quadro la collaborazione tra diverse Aree dell'Ateneo è fondamentale; sarà infatti necessaria una politica unitaria che realizzi un effettivo coordinamento delle tante attività con valenza internazionale verso due principali obiettivi: inserimento pieno della Sapienza nei più qualificati **network internazionali di didattica e di ricerca**; aumento significativo della capacità dell'Ateneo di intercettare i finanziamenti dell'UE, extra UE e di altri enti/agenzie sovranazionali, puntando al loro consistente incremento.

Tutte le iniziative, didattiche e di ricerca, vanno ricondotte a un disegno coordinato dove i rapporti internazionali costituiscano il telaio di riferimento, nella consapevolezza che le buone pratiche, senza un'adeguata apertura internazionale, rischiano di avere un respiro estremamente corto. Tutte le iniziative volte ad accrescere la qualità del sistema formativo e a promuovere la competitività della Sapienza dovranno **potenziare la dimensione internazionale** tramite interventi mirati a sostenere la mobilità degli studenti e a favorire gli scambi di docenti, ricercatori e personale tecnico e amministrativo.

All'interno dell'impegno dell'Ateneo nelle relazioni internazionali, uno spazio particolare è occupato dall'ambito della **Cooperazione universitaria**, la partecipazione cioè a progetti di cooperazione allo sviluppo avente per oggetto la formazione universitaria. L'attuale fase di crisi economica ci impone di andare oltre i progetti bilaterali e i tradizionali canali di finanziamento governativo, in direzione del potenziamento della partecipazione a grandi bandi di organismi sovranazionali, favorendo, a tal fine, anche la costituzione di *joint venture* con le ONG. Premesso che la mobilità è elemento fondamentale per accrescere la qualità della ricerca, della didattica e della formazione accademica, i processi di internazionalizzazione assumono un valore sempre più ampio quando si configurano come **strumento di apertura, di dialogo e convivenza civile**.

Nella costruzione di un **programma pluriennale di internazionalizzazione** si pone l'esigenza di fissare le modalità per determinare e verificare gli obiettivi generali e

specifici. Questi andranno verificati a scadenza regolare per misurare la qualità e soprattutto la fattibilità e sostenibilità delle ipotesi avviate. Insieme agli obiettivi vanno interpretati con lucidità i fattori critici che potrebbero ostacolare lo sviluppo dei rapporti internazionali e, conseguentemente, vanno individuate azioni, attori, strutture tecniche e di coordinamento con i relativi compiti.

Per rendere la **Sapienza attore nel contesto internazionale** sarà opportuno avviare o incrementare una serie di iniziative: garantire qualità e trasparenza nella gestione della mobilità; migliorare le competenze linguistiche del corpo docente, del corpo studentesco e del personale TAB; incrementare il numero di corsi di studio erogati interamente o parzialmente in lingua straniera, specie in inglese, ma non solo (anche spagnolo, tedesco, francese e cinese e altre); canalizzare l'interesse dei cittadini stranieri (residenti in Italia o all'estero) verso il conseguimento di un titolo di studio in Italia, e in particolare alla Sapienza; incrementare i servizi di assistenza specificatamente rivolti a studenti, docenti e ricercatori stranieri e, come detto, prevedere strutture ricettive ad hoc; rendere l'offerta formativa dell'Ateneo visibile a livello internazionale ed investire maggiormente sul sito web della Sapienza: ad esempio tradotto non solo in inglese, ma anche nelle altre lingue straniere più diffuse; promuovere la collaborazione con Università e Istituzioni estere aderendo, più di quanto già si è fatto, a reti e consorzi internazionali. In questo sforzo saranno coinvolte molte componenti dell'Ateneo: i Dipartimenti; i Dottorati di Ricerca; l'Amministrazione Centrale nella sua articolazione in Aree ed Uffici dedicati e, non ultimo, un Centro Linguistico d'Ateneo (eventualmente in parte anche "virtuale" con didattica a distanza) che sia polifunzionale e utile sia per gli studenti e i CdS, sia per i docenti e la ricerca.

6 - PERSONALE

L'ELEMENTO CHE PIÙ DI OGNI ALTRO CARATTERIZZA UN ATENEO È IL SUO PERSONALE, LA SUA COMPETENZA E PROFESSIONALITÀ: QUESTA È LA SUA RISORSA, IL SUO PATRIMONIO.

Chi lavora nella Sapienza deve provarne orgoglio ed entusiasmo. Deve essere valorizzato lo spirito di appartenenza attraverso il recupero dell'identità della Sapienza. Un sostanziale miglioramento dell'immagine del nostro Ateneo all'esterno e la percezione che noi stessi ne abbiamo, devono concorrere ad annullare il distacco, la demotivazione e talora la frustrazione che taluni sentono. Sono necessarie azioni di coinvolgimento diretto delle persone con misure che favoriscano lo spendersi dei singoli per il servizio di tutti e con una partecipazione attiva, consapevole e corale alle decisioni più importanti, privilegiando comunque la qualità e l'impegno a tutti i livelli. Il personale va, quindi, curato e garantito in funzione della qualità con regole del gioco certe e trasparenti. Si rende necessario pertanto definire una strategia organica per la gestione del pregresso ed impostare una programmazione che si sviluppi con la trasparenza e la certezza di regole condivise.

6.1 – PERSONALE DOCENTE

La cosa che mi preoccupa è l'enorme difficoltà di fare promesse credibili ai propri figli accademici con il pericolo di perdere ogni giorno delle vocazioni universitarie; quello che non mi preoccupa è dare forza agli allievi, la mia esperienza mi ha dimostrato che questo dà altrettanta forza ed autorevolezza ai maestri.

In questo momento di difficoltà in cui versa tutto il sistema universitario e di gravissima contrazione e depauperamento di tutte le componenti del corpo docente (per una stima vedi http://www.cun.it/media/124187/proposta_reclutamento_universitario_2014_04_09.pdf), la coesione, il rispetto della dignità del lavoro di ciascuno, l'attenzione verso i giovani ricercatori, le cui legittime aspettative non devono essere deluse, l'integrazione tra le diverse discipline, **l'impegno a non lasciare indietro nessuno** devono essere i capisaldi del nuovo governo della Sapienza. L'Ateneo deve essere percepito non come qualcosa di distaccato; tutto il personale docente, anche quello delle Sedi decentrate, deve sentirsi parte di un'unica comunità.

Va riaffermato il ruolo centrale dei Dipartimenti nelle scelte di **programmazione** del personale riguardo al reclutamento e agli avanzamenti di carriera. Un sistema di finanziamento a budget è forse il più corretto, ma il modo in cui tali scelte sono operate deve essere concertato in armonia all'interno delle Aree Tematiche e dell'Ateneo e i risultati devono essere oggetto di monitoraggio ex-post con metodi e regole altrettanto certe, chiare e valide che portino vantaggi per le scelte di qualità e svantaggi per le scelte errate. È auspicabile un'interazione tra Dipartimenti anche afferenti ad Aree Tematiche diverse potenziando come nostro punto di forza l'essere una Università pluralista, ma allo stesso tempo di qualità e con Poli di eccellenza in tutti i campi.

È necessario evitare le derive indotte da una valutazione acritica e numerologica per declinare la selezione della docenza nelle specificità dei diversi settori. **L'Abilitazione Scientifica Nazionale**, che come presidente CUN ho contestato e contrastato per la modalità con cui è stata declinata, ha dimostrato tutti i limiti di quella scelta e di recente, proprio al CUN, è stato chiesto dal Ministro un documento propositivo di revisione in cui, per chi fosse interessato, si riassume la mia idea e proposta (http://www.cun.it/media/124101/do_2014_04_09_proposte_procedure_asn.pdf). In alcuni settori, infatti, la produzione scientifica si misura in un contesto di riviste internazionali ad alto fattore di impatto, in altri si traduce in opere di grande rilievo culturale o tecnico, in altri infine la pratica professionale risulta una fonte quasi ineludibile di aggiornamento ed arricchimento dei contenuti didattici offerti agli studenti.

Occorre pertanto ricercare, con una fase istruttoria approfondita e che coinvolga le diverse componenti interessate a partire dai **Dipartimenti e dal Collegio dei Direttori**, la ridefinizione congiunta delle modalità di distribuzione e gestione delle risorse, per ottenere il giusto equilibrio che:

- promuova la qualità di tutta la classe docente, indipendentemente dal ruolo ricoperto;
- consenta a professori e ricercatori di lavorare con serenità, appagamento e

ragionevoli prospettive di carriera;

- approfondisca le analisi di qualità e merito dal livello improprio del macrosistema al livello più puntuale delle Aree Tematiche e dei Settori Scientifici-Disciplinari;
- responsabilizzi sempre di più i Dipartimenti a fare le scelte giuste per il bene dell'Ateneo in quanto la valutazione sul loro operato sarà effettuata ex post, ma potrà influenzare fortemente le distribuzioni future;
- crei un equilibrio e sussidiarietà tra le Aree Tematiche e modalità di perequazione nella distribuzione delle risorse al fine di creare un fondo comune di garanzia per le strategie trasversali dell'Ateneo.

È necessario lavorare per tempo sul problema della valutazione finalizzata agli **scatti stipendiali** dei docenti ed alle procedure da disciplinare con regolamento di Ateneo (L. 240/10) per riprendere, a partire dal 2017, con la distribuzione degli scatti stipendiali bloccati in questi ultimi anni. Gli stessi, sin qui biennali ed automatici, si otterranno ora solo su richiesta, su base triennale, ed a seguito di una valutazione sul merito dell'attività svolta dal singolo. La scelta di meccanismi di valutazione (in cui il valutatore sia troppo vicino al valutato) e la creazione di ulteriori graduatorie e procedure burocratiche, come è accaduto nella distribuzione della *una tantum*, è da rigettare. La proposta che intendo portare avanti è quella di un meccanismo on/off che, pur nelle limitate risorse, distribuisca gli scatti ai docenti attivi e che svolgono con impegno l'attività sia scientifica che didattica. Infatti, è nell'ambito del finanziamento della ricerca che si premiano le eccellenze, mentre l'erogazione di una retribuzione dignitosa ed adeguata dei docenti da parte del nostro Ateneo è un aspetto imprescindibile. Inoltre, un utilizzo abnorme degli strumenti valutativi e della creazione di ranking interni all'Ateneo anche per questo scopo porterebbe con sé il rischio di incentivare una produzione scientifica opportunistica e di basso livello (come hanno ampiamente dimostrato le ASN), di livellare le peculiarità della grande diversità di Aree Tematiche, oltre a contribuire a fare ulteriormente perdere quel senso di comunità in contrapposizione ad una competizione nella logica del "tutti contro tutti".

È necessario tenere conto, come detto, che la legge 240/10 rischia di creare un sottodimensionamento del corpo docente e nel breve termine un aumento relativo dei Professori Associati rispetto alle altre fasce ed un invecchiamento medio delle altre fasce; è necessario pertanto, come detto nel documento prodotto dal CUN sul reclutamento (http://www.cun.it/media/124187/proposta_reclutamento_universitario_2014_04_09.pdf), che riassume il mio pensiero, provvedere a correttivi immediati: **eliminare a livello nazionale, il blocco del turnover riportandolo al 100%, abrogare l'ormai obsoleto sistema dei così detti Punti organico**, inutili come unità di conto ed inadeguati alla rappresentazione dell'effettivo rapporto attuale fra gli stipendi medi delle varie figure.

Va richiesto al Governo ed al Parlamento un **piano straordinario per gli Ordinari ed i Ricercatori ed il rifinanziamento**, previsto per legge, **di quello degli Associati**.

La Sapienza deve, per la sua rilevanza e dimensioni, farsi leader di questo movimento di richiesta di un adeguato finanziamento per il reclutamento e la progressione di carriera del personale docente che, come dimostrato nel recente documento CUN, ha un impatto

economico per il Paese del tutto sostenibile.

Per i **Professori Associati Abilitati**, l'abolizione del sistema del punto organico passando al costo effettivo può consentire un rapido riassorbimento di tutti i meritevoli. Per i **Ricercatori Abilitati** si deve avere un piano chiaro e trasparente dell'impiego delle risorse straordinarie messe a disposizione dal MIUR.

Per i **Professori Associati** e i **Ricercatori a tempo indeterminato** che restino in questo ruolo è necessario, nelle sedi opportune (CUN, CRUI, MIUR, ecc.), sostenere la necessità di una **modifica dello stato giuridico** affinché venga riconosciuto appieno il ruolo di docente svolto negli anni dai Ricercatori a Tempo Indeterminato ed il ruolo accademico rilevante svolto dai Professori Associati. In questo senso, come primo atto significativo, intendo modificare, compatibilmente con le norme, il nostro regolamento per le chiamate dei professori di seconda fascia e per i ricercatori, in maniera che nelle Commissioni siano presenti anche i Professori Associati.

In particolare, per i Ricercatori a tempo indeterminato, non abilitati e che restano in questo ruolo, è necessario porre in essere tutte le modalità per giungere, a livello di normativa nazionale, ad un "ruolo unico" dei professori. I Ricercatori a tempo Indeterminato di oggi, a valle della 240/10 non sono più gli stessi di 4 anni fa, tutto è cambiato: lo scenario e le prospettive, la contrazione numerica del corpo docente, le esigenze didattiche delle Aree richiedono una visione innovativa. In particolare, nel nostro Ateneo è necessario creare immediatamente meccanismi ed opportunità *ad hoc* di valorizzazione delle loro qualità di ricerca, didattica ed organizzativa con finanziamenti di Ateneo. La Sapienza deve dare evidenti segnali di questo, ad esempio garantendo sul piano didattico ai Ricercatori a tempo indeterminato la possibilità di avere la responsabilità di Master e CAF di cui siano proponenti e per i quali siano titolati dal punto di vista curricolare escludendo, sempre in base alle caratteristiche del CV, la prelazione di PA e PO sui suddetti corsi e sull'incardinamento nei CL/CLM. Sul piano della ricerca, va consentito ai Ricercatori a tempo indeterminato l'accesso ai fondi di ricerca (in base alla qualità del CV) e riservando una quota del finanziamento di Ateneo a prescindere dall'età anagrafica. In attesa del "ruolo unico" vanno messi in atto tutti i meccanismi previsti dalla L. 240/10 per una piena retribuzione dell'attività didattica svolta dai ricercatori (il pareggio strutturale del bilancio consente di riconsiderare, in maniera significativa, gli importi riconosciuti l'anno passato).

Per i **Ricercatori a Tempo Determinato**, ritengo, come affermato anche in sede CUN, che essi debbano essere considerati nell'ambito di una programmazione unica (senza distinzione di tipo A e B), creando una vera *tenure track* che riassorba nel sistema Sapienza tutti coloro che otterranno l'Abilitazione Scientifica Nazionale. Questo significa di impegnarsi a trasformare gli attuali RTDA in RTDB e di consentire il rinnovo degli RTD esistenti per tutto il periodo favorendo la costituzione del fondo di Ateneo necessario alla salvaguardia delle situazioni di criticità.

Un'Università senza ricambio generazionale è un'Università senza futuro in un Paese senza futuro. Questo la Sapienza lo deve affermare con adeguate politiche interne ed anche portare all'estero con un confronto aperto, ma anche duro con la politica nazionale.

Per tutto il rimanente **personale della ricerca precario** (assegnisti, borsisti, co.co.co e co.co.pro, tecnologi, ecc), che rappresentano una forza lavoro dedicata e indispensabile all'attività scientifica, vanno trovate formule non solo di tutela e, per quanto possibile, di accesso alla carriera, ma anche di riconoscimento di questa attività per successivi ruoli e carriere extra universitarie e di raccordo con l'Impresa, la Società e il Territorio per adeguate politiche di *Placement*, come detto nel paragrafo dedicato.

6.2 – PERSONALE TECNICO, AMMINISTRATIVO E BIBLIOTECARIO

Va rafforzata l'interazione tra Docenti, Tecnici-Amministrativi e Bibliotecari, opponendosi alla sensazione di scollamento che talora è stata percepita.

La Sapienza ha **un'ottima Amministrazione e un'eccellente Dirigenza**. Credo che compatibilmente con le dimensioni e la complessità, l'Amministrazione dell'Ateneo abbia grandi punti di forza, quali ad esempio la gestione del ciclo della performance, un rigoroso sistema nella valutazione dei dirigenti e nella gestione del bilancio. Questa qualità va rafforzata. Occorre, però, **promuovere una più solida collaborazione e mutua assistenza** e la condivisione di scelte a tutti i livelli, da quelli delle linee strategiche dell'Ateneo, alla vita di ogni giorno in Dipartimento dove più che altrove si devono condividere gli stessi obiettivi.

È innegabile, nell'attuale complessità del Sistema Universitario, la necessità di una **forte e competente struttura amministrativa** centrale che supporti tutti i docenti nelle loro funzioni di didattica, di ricerca e di amministrazione, che li aiuti nella programmazione e conduzione dei corsi e nella partecipazione a bandi competitivi nazionali e internazionali, nella rendicontazione e nella possibilità di valorizzazione dei risultati della ricerca. È utile, inoltre, favorire una migliore distribuzione e una maggiore sintonia e condivisione tra il personale amministrativo centrale e quello dei diversi Dipartimenti.

Anche per il **Personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario**, le nuove assunzioni e le promozioni di carriera dovranno essere regolate da un piano articolato in un progetto per la gestione del pregresso ed uno per la programmazione futura, il tutto in piena sintonia e condivisione con la **Direzione Generale**. Relativamente al pregresso mi riferisco alle graduatorie dei concorsi già espletati, ma anche a tutto il personale tecnico ed amministrativo che lavora nella Sapienza in base a contratti a termine per cui vanno definite nell'immediato le tutele necessarie e messi in atto programmi di riassorbimento graduale. Parlando di futuro mi riferisco alla possibilità di realizzare posizioni di Vice Dirigenza che valorizzino le professionalità esistenti. È necessario investire per creare al più presto seconde linee in grado di cooperare, ai livelli decisionali, nella gestione dell'Ateneo.

Appare urgente promuovere uno scouting di eventuali figure professionali mancanti e provvedere attraverso l'acquisizione o la riqualificazione del personale già in ruolo. In tal senso, occorre anche investire in formazione del personale in servizio con corsi di formazione ed aggiornamento continuo, per qualificarlo o riqualificarlo, per recuperare professionalità obsolete, per ridare stimolo e nuove prospettive di realizzazione a quanti attualmente si sentono demotivati.

In vari incontri con i **Rappresentanti sindacali del Personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario** della Sapienza ho raccolto una grande disponibilità ad un confronto pacato ed ordinato e penso sia giusto che il futuro Rettore sia disponibile a lavorare insieme per giungere ad un risultato condiviso sui punti che ho avuto modo di discutere, anche delegando uno o più pro-Rettori al Personale Tecnico Amministrativo della Sapienza e al Personale Tecnico Amministrativo e Socio Sanitario delle Aziende Ospedaliere Universitarie:

- una maggiore conoscenza e compartecipazione del PTA alle decisioni di governo ed un miglioramento delle relazioni sindacali discutendo ed approvando linee guida condivise;
- una rappresentanza anche per il personale amministrativo precario che sta assumendo dimensioni che vanno oltre il periodo di apprendistato, configurando problematiche sovrapponibili al personale precario della ricerca anche per tipologia ed anzianità delle professionalità coinvolte;
- una rivisitazione delle varie forme di progressione economica, un'integrazione del fondo accessorio d'Ateneo, decurtato dalle attuali normative, un'attivazione delle progressioni economiche attraverso l'applicazione dell'art. art. 79 del CCNL 16.10.2008 e una valorizzazione e responsabilizzazione delle risorse umane attraverso meccanismi di crescita professionale;
- una particolare attenzione alla situazione del personale amministrativo e socio-sanitario universitario funzionalmente assegnato all'Azienda Policlinico Umberto I e conseguentemente un'analisi e rivisitazione del Protocollo d'intesa con la Regione;
- una maggiore attenzione alla sicurezza, al benessere e alla vivibilità degli ambienti di lavoro. Questo, avendo avuto modo di constatare di persona la situazione reale, avrà un'immediata evidenza nella manutenzione, recupero e **riqualificazione degli spazi di lavoro** a partire dalle segreterie, sia per il suddetto benessere lavorativo del personale sia perché esse sono il *front office* dell'Ateneo per gli studenti e le loro famiglie;
- un migliore Welfare per i dipendenti (servizi per la famiglia, asili, supporto per anziani, assicurazioni), benefit (prenotazioni visite mediche e diagnostiche con condizioni facilitate nelle Aziende Universitarie Ospedaliere della Sapienza) ed infine possibilità di modalità di lavoro innovative come ad esempio il telelavoro.

In particolare per quest'ultimo punto, data la coincidenza della campagna elettorale con il periodo estivo ho annotato che al fine di agevolare la vita lavorativa di colleghe e colleghi del personale docente e TAB nel periodo giugno-luglio si dovrebbe riorganizzare ed estendere l'attività di supporto ai genitori al fine di creare nuove opportunità di accoglienza per i figli più piccoli. A solo titolo di proposta si potrebbe: prolungare il periodo di apertura del nostro asilo (fino a luglio); potenziarne l'offerta estendendo l'attività anche alla scuola elementare allargando quindi anche gli spazi attualmente destinati; organizzare nel periodo giugno-luglio varie attività per i bambini più grandi

sfruttando i musei della Sapienza e spazi all'aperto e coperti (per teatro, proiezioni, etc.). E' una proposta che nasce dalla osservazione della realtà attuale e dalle esigenze del personale.

6.3 – EQUILIBRIO DI GENERE, PARITETICITÀ ED EQUITÀ

Equità ed equilibrio: non solo commissioni e comitati peraltro da valorizzare, ma modo di essere di una istituzione.

Per quanto tautologico possa apparire, essendone profondamente convinto per etica personale, è bene infine chiarire che il Governo dell'Ateneo, qualora fossi scelto alla sua guida, sarà particolarmente attento ai principi delle **pari opportunità** di genere, di cultura e di confessione religiosa ed altro, in tutti i momenti e i campi della vita accademica.

Nell'obiettivo del raggiungimento di una reale parità tra tutti gli attori dell'Ateneo, il mio impegno è quello di valorizzare i compiti del **BUG**, dove pari opportunità e benessere dei lavoratori si integrano, ma di improntare anche tutta la politica gestionale a quella di conciliazione e di condivisione a garanzia dei diritti di tutti.

Una riflessione ad hoc meritano le nostre **comunità confessionali e religiose** di studenti, personale TAB e docenti, tutte meritano un'attenzione e la tutela di diritti e tradizioni, anche per consentire a tutti di frequentare la Sapienza in piena libertà e, ove possibile, con spazi e modi che rispettino le rispettive esigenze. Specifici corsi di lingua, storia, filosofia ed etica delle principali religioni monoteiste fanno (talora con fatica) parte del nostro patrimonio, ma anche la logistica e la compatibilità ambientale avrà una specifica attenzione.

Un altro capitolo a se stante si riferisce alla questione delle **disabilità**. In Italia il numero degli studenti universitari con disabilità è più che triplicato negli ultimi dieci anni; tanti sono i fattori che hanno contribuito a questa crescita: maggiore consapevolezza dei propri diritti, maggiore sensibilità della società e delle istituzioni, sviluppo esponenziale dei supporti informatici della didattica e, non ultima, una legislazione attenta a tali bisogni. L'impegno della Sapienza che è stato notevole, grazie appunto al lavoro della **Commissione per le iniziative a favore degli studenti disabili**, va ampliato e messo a sistema con gli altri enti territoriali essendo, ove possibile, complementare rispetto alle carenze esistenti. La prevalenza di trasferimenti monetari (peraltro di consistenza ridotta), rispetto ai servizi territoriali e la necessità di ricorrere a servizi individuali e specialistici, che le famiglie non sono sempre in grado sostenere, apre uno spazio di intervento che la Sapienza, anche assieme agli altri Atenei romani, dovrebbe cogliere. Da un lato bisogna potenziare la rete di interventi previsti dalla Sapienza in favore degli studenti disabili e dall'altro fare il salto di qualità che superi la fase assistenziale in favore di una strutturale. La prima monetizzata in termini di risorse umane e finanziarie: è necessaria, ma non sufficiente. Per realizzarla al meglio si possono ipotizzare ulteriori forme di sostegno che vanno dalla convenzione con cooperative all'impiego del servizio civile e del volontariato, dal potenziamento del tutorato alla razionalizzazione del sistema di trasporto per e dall'aula a casa. Il secondo aspetto è invece non monetizzabile per il singolo, ma legato ad un impiego di risorse per adeguare gli spazi ed i tempi didattici:

barriere architettoniche, servizi on line specifici, insegnamento a distanza, scelta delle aule in funzione del tipo e numero di disabilità nei corsi. Tutto questo è un impegno civile a cui una Accademia e la sua dirigenza non può sottrarsi.

Per concludere, ai principi di equità e pari opportunità saranno ispirati anche i criteri che mi guideranno nella **nomina dello Staff e dei delegati del Rettore** che saranno scelti, oltre che sulla base del possesso delle effettive capacità e competenze per i ruoli cui sono destinati, anche in base ai suddetti principi che comprendono parità di genere, ma anche attenzione al ruolo accademico di appartenenza: tutte le componenti /ruoli e fasce docenti, ma anche il personale e gli studenti dovranno essere valorizzate e responsabilizzate.

Questo aspetto e le misure che l'Ateneo dovrà prendere per garantire equo trattamento in tutti i campi, saranno parametri rilevanti sia nell'assicurare la distribuzione di incarichi e finanziamenti (in subordine al parametro di qualità), sia nel divulgare al pubblico dei portatori di interessi quella che per noi è la rilevanza di una **politica di equità**.

7 - PATRIMONIO ARCHITETTONICO, MANUTENZIONE E SPAZI

PER UN PROGETTO DI MANUTENZIONE E DI ACQUISIZIONE SPAZI CON UNA ADEGUATA RIPARTIZIONE DI QUELLI ESISTENTI: VERSO LA REALIZZAZIONE DI UN CONTESTO ORGANIZZATIVO EFFICIENTE CHE NON PUÒ PRESCINDERE DALLA DISPONIBILITÀ DI SPAZI ADEGUATI PER LO SVOLGIMENTO DI ATTIVITÀ DIDATTICHE, DI RICERCA, DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO.

Questo tema è delicato, ma proprio per questo non si può eludere. Due sono le linee sulle quali operare principalmente: **ripartizione spazi e manutenzione**.

In base alla recente ricognizione posta in essere dagli Uffici centrali di Ateneo, occorre svolgere un'analisi sistematica sugli spazi che sono nella disponibilità dei singoli Dipartimenti/Facoltà e delle strutture centrali, nonché un'analisi e revisione del programma triennale delle opere pubbliche 2014/2016 approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 300/13 del 19.12.2013.

Per la prima linea è opportuno **categorizzare gli spazi già assegnati e valutarne la congruità** in base alla numerosità del personale dei singoli Dipartimenti e dei gruppi destinatari, all'intensità delle attività didattiche (valutando numerosità degli studenti e degli esami e includendo biblioteche, laboratori didattici e aree destinate allo studio), alla capacità dei Dipartimenti di reperimento delle risorse per lo svolgimento di attività di ricerca e *training*, al merito scientifico, all'intensità e frequenza degli scambi con istituzioni internazionali, all'impegno dei Dipartimenti e dei loro ricercatori in attività (sperimentali), di tesi di laurea e corsi di dottorato, alla dotazione strumentale esistente o in via di acquisizione. Tutto quanto sopra allo scopo di individuare aree in sofferenza, per dare corso a possibili riequilibri.

In tale contesto, coniugato con analoga valutazione sugli spazi che l'Ateneo rende disponibili a tutti gli altri centri di spesa e nell'ambito di una programmazione pluriennale, è opportuno prevedere spazi a supporto di iniziative finalizzate a *partnership* pubblico-privato con la creazione di Centri di Riferimento della Sapienza, di iniziative di aggregazione multidisciplinari che consentano – nel quadro scarso di risorse disponibili

– la creazione di poli “strumentali” dotati di personale e capaci di offrire servizi interni ai ricercatori della Sapienza anche in via “telematica”, di iniziative di incubazione sia di impresa che di supporto alla creatività innovativa degli studenti. È parimenti necessario, anche per i presupposti richiesti dalla partecipazione ad iniziative su bandi europei, che siano programmate e realizzate azioni di manutenzione (ordinaria e straordinaria), di omologazione, di classificazione normativa dei laboratori esistenti, sempre finalizzate ad evitare un’insostenibile parcellizzazione, ma ispirandosi al sostegno per “laboratori congiunti”, accessibili a gruppi di ricerca tra loro integrati e/o integrabili.

Tali azioni, di pertinenza dei Dipartimenti, devono prevedere stanziamenti centrali – vista l’esiguità della dotazione ordinaria dei singoli Dipartimenti – ma essere gestite, secondo un principio di autonomia responsabile, direttamente dalle strutture dipartimentali, seguite da un rigoroso processo valutativo ex-post e precedute da una chiara progettualità.

Sostegno strutturale e sostegno premiale, per la complessità ed eterogeneità della Sapienza, devono procedere in modo congiunto ad un processo di riequilibrio.

Per la seconda linea appare necessario analizzare in dettaglio l’attuale programma triennale, portando a compimento le azioni già previste di nuova costruzione e parte di quelle di recupero, potenziando le azioni di **manutenzione** sulle aule ed edifici universitari e chiarendo, in un quadro trasparente e condiviso di programmazione, quali azioni di recupero e riqualificazione funzionale debbano rivestire carattere di priorità. Ciò comporta anche un’analisi di dettaglio sulla destinazione di aree (ad es. ex Regina Elena) non ancora utilizzate, in base alle esigenze della didattica nei corsi di laurea, alle necessità della ricerca e del trasferimento tecnologico guidato dalla Sapienza.

Nel contesto delle urgenze di tipo edilizio è d’obbligo ricordare, tra le prime da affrontare nel nuovo rettorato, il completamento, ormai quasi mitologico, della sopraelevazione dell’edificio di **Giurisprudenza e Scienze Politiche** e la costruzione più volte promessa dell’edificio per i laboratori, gli studi dei professori e dei ricercatori, le aule e gli spazi e servizi per gli studenti presso il **Policlinico S. Andrea**.

Sempre in questo campo, di **riqualificazione e manutenzione**, si colloca la recente iniziativa della Regione di finanziare per altri 70 milioni di euro la manutenzione straordinaria del **Policlinico Umberto I**; altri 155 milioni di euro sono disponibili per la ristrutturazione: grande opportunità, ma anche grande responsabilità che il Rettore dovrà gestire in trasparenza con tutta la Comunità Accademica e la Dirigenza dell’Azienda Universitaria e Ospedaliera.

Infine voglio collocare qui una riflessione sul rilancio anche attraverso una riqualificazione degli spazi dei Poli di Latina e di Rieti e delle altre sedi decentrate della Sapienza al di fuori della cinta metropolitana, ma anche delle sedi intra urbane, che rappresentano un investimento importante ed andranno valorizzate, ma che soprattutto non devono sentirsi isolate; la presenza dell’istituzione Sapienza deve essere evidente e costantemente sentita attraverso un collegamento frequente con il centro e visite regolari dei suoi Rappresentanti a partire dal Rettore.

8 – COMUNICAZIONE, IMMAGINE E PATRIMONIO CULTURALE

UN PROGETTO DI VISIBILITÀ, COMUNICAZIONE E IMMAGINE: SAPIENZA SOCIAL PER UNA COMUNITÀ APERTA ALLA CITTÀ E ALLA SOCIETÀ.

Quando si pensa alla comunicazione sul piano cognitivo si fa una doppia operazione: culturale ed emotiva. Da un lato, si associa alla comunicazione un *plot* di aspettative che chiamerò “salto di qualità”, ci si aspetta che la comunicazione abbia un ruolo, quasi taumaturgico, di mettere in trasparenza i processi decisionali e – di conseguenza – mettere a sistema una realtà complessa e plurale come la nostra. Tutto questo rientra in quella che di norma viene chiamata **comunicazione interna**, senza la quale nessuna operazione di “esternalizzazione” sarà mai possibile.

Considerando il clima che si è registrato, specie negli ultimi tempi, nei confronti della troppa ristrettezza dei decisori e della scarsa visibilità del metodo decisionale, come detto, ritengo che strumenti come conferenze di Ateneo e *soft law* (comunicati, circolari, linee guida, ecc.) debbano essere ampiamente utilizzati all’interno della Sapienza per: gli obiettivi strategici e di medio periodo, la scelta dei parametri di sviluppo e i periodici rendiconti dell’attività.

Questi rappresenterebbero lo strumento organizzativo e al tempo stesso l’interfaccia più evidente di un processo di monitoraggio continuo sulle politiche di Ateneo, per segnalare alla comunità universitaria più estesa l’apertura da parte della *Governance* accademica al confronto e al dialogo, non confinandoli ai rappresentanti negli organi elettivi e ai passaggi formali e istituzionali. Il tutto in un clima di restaurata concordia e uguaglianza di diritti: questo è il messaggio apparentemente rivoluzionario in un ambiente accademico, ma che costituisce una mia profonda convinzione. Se posso azzardare uno *slogan*, l’unica magia che chiederei al così detto “cerchio magico”, che circonda nell’immaginario collettivo i Rettori, è quella di essere trasparente. Per ottenere questo, che è tutt’altro che un’operazione di mera comunicazione, distinguerei analiticamente i campi, anche per favorire una più larga mobilitazione di energie e un riconoscimento di specifiche competenze e professionalità.

È chiaro da un lato che questi compiti devono essere condivisi e fatti propri dal Rettore e da tutti i pro-Rettori ed infine riassunti e interpretati da uno di essi a cui delegare il governo politico e le vere e proprie strutture di comunicazione. È importante, in questa prospettiva, il possibile ingaggio di **consulenti professionisti della comunicazione** chiamati a fare il *relè* dei processi istituzionali verso l’esterno, quindi comunicatori e, quando opportuno, conduttori degli eventi pubblici e promotori di iniziative di politica culturale orientate alla comunità universitaria, ma soprattutto agli studenti e ai *social media*.

Ne consegue che l’**Ufficio stampa** dovrebbe diventare sempre più un alimentatore di informazioni positive, piuttosto che l’interfaccia delle emergenze quasi sempre di segno negativo, e l’**Ufficio del cerimoniale** deve essere anch’esso potenziato. In entrambi i casi le professionalità esistenti dovranno essere valorizzate al massimo, data l’esperienza acquisita, ed esse saranno le responsabili di tutta la comunicazione e l’immagine nei confronti del Rettore e della Comunità accademica.

Un altro punto di forza di questa proposta è quello di trasformare la Sapienza in un

grande *social medium*. Si tratterebbe di far diventare l'imponente atlante rappresentato da migliaia di docenti, ricercatori, aspiranti ricercatori, dottorandi e studenti attivi un vero e proprio sistema operativo che metta in rete tecnologicamente il più grande Ateneo d'Europa. È più facile per noi perché siamo un laboratorio di culture giovanili e lo dobbiamo all'opinione pubblica perché ci presentiamo come innovatori.

Per questo dobbiamo puntare a un maggior **coinvolgimento degli studenti** come interlocutori e soprattutto attori dell'attività di comunicazione dell'Ateneo. I giovani del resto possono esserne protagonisti attivi e competenti - anche attraverso la presenza in rete e produzioni digitali - poiché *abitano e frequentano* i social media, quanto le aule e le lezioni universitarie. È una scelta per far diventare la dimensione della Sapienza - finora percepita come appesantimento e ipertrofia - una risorsa di sapere, di creatività, di tradizione. Mi piacerebbe si chiamasse **Sapienza Social Network**, così da diventare (in competizione, ma anche in sinergica alleanza con altri Atenei) una sorta di *Google* certificato dei saperi contemporanei, piantato sulle radici di un'istituzione plurisecolare. Radici, quindi, che ricordano l'adagio aristotelico per cui la Sapienza è "una pianta dalle radici amare ma dai frutti dolci": la comunicazione, l'informazione e l'immagine della Sapienza, con l'aiuto di tutti, sarà il più dolce di questi frutti.

8.1 - IL PATRIMONIO CULTURALE: MUSEI, BIBLIOTECHE E IL TEATRO ATENEO

La Sapienza come polo di attrazione culturale.

Altro tema è quello che la **Sapienza diventi hub della futura "Città della Scienza"** e promotrice di un Sistema Museale della scienza di Roma Capitale, per aprire finalmente le porte alle meraviglie e ai tesori del nostro **Polo Museale** e delle nostre **Biblioteche** per trasferire alla Comunità cittadina quanto i ricercatori della Sapienza hanno saputo scoprire e conservare con perizia e coscienza.

Per quanto riguarda il **Polo museale Sapienza (PmS)**, come è noto questo costituisce l'integrazione dei venti musei universitari che conservano collezioni, reperti, strumenti scientifici ecc. in grado di illustrare diversi campi della conoscenza. I musei, suddivisi attualmente in cinque aree, afferiscono ai dipartimenti in base alla loro storia e alle rispettive competenze scientifico-culturali e hanno il compito di conservare, tutelare e valorizzare un ingente patrimonio di notevole interesse storico; nell'insieme, sono centri di ricerca attiva, di didattica e divulgazione. Va sottolineato che la *governance* della Sapienza ha fortemente voluto la costituzione del PmS dotandolo di una sua indipendenza organizzativa, di una sede, di un *info-point* ed altre puntuali opportunità di sviluppo, a tutto questo il PmS ha risposto con il reperimento autonomo di risorse e l'avvio di accordi di programma con il PalaEXPO e con la RAI. Questo premesso dato che ritengo questa una risorsa unica e che i compiti da gestire e gli obiettivi da raggiungere sono considerevoli, come candidato mi sento di dovere prendere impegni importanti rispetto al futuro di questa infrastruttura culturale, didattica e scientifica. Va bene inteso a questo riguardo che non si tratta di favorire i musei o il PmS ("rispetto a" o "invece di" altre strutture dell'ateneo), ma di fare in modo che i musei possano rappresentare una ricchezza "trasversale" ed una opportunità di funzionamento, di efficienza e professionalità "museale" che al momento

non hanno. In questa luce, la questione più urgente da affrontare e risolvere è la carenza di personale dedicato alle attività dei musei e delle aree che li raccordano. I musei sono diretti da docenti che, oltre alle ordinarie mansioni didattiche e di ricerca, amministrano risorse e ricoprono ruoli “volontaristicamente” facendo esercizio di dedizione alla struttura e al settore disciplinare. Traducendo in proposte i problemi che ho conosciuto in questo periodo di campagna elettorale, ritengo che sia necessario:

- a) trovare la modalità tecnica per cui docenti/ricercatori con competenze museologiche e disciplinari attinenti, siano messi in grado di coprire a tempo pieno, o quasi, il ruolo di direttore di museo;
- b) attribuire i curatori (EP) mancanti alle aree che ne sono prive e rivedere l'aggregazione talvolta impropria delle attuali aree;
- c) garantire a ciascun museo almeno una/due unità di personale dedicato ed attribuito direttamente al PmS attribuendogli una più consistente autonomia funzionale e forza negoziale con l'ipotesi di avere un centro unico e trasversale di gestione. Tutto questo potrebbe realizzarsi trasformando il PmS in un Centro di Ricerca e Servizi autonomo.

Le Biblioteche della Sapienza, già valorizzate con il **Sistema Bibliotecario di Ateneo** sono un patrimonio culturale e scientifico che merita la massima diffusione sul territorio locale, nazionale e internazionale. Non soltanto con la messa a disposizione *on line* di testi storici digitalizzati e del sistema di riviste elettroniche, ma anche con la possibilità di accesso diretto degli studenti e degli studiosi di altre istituzioni, fungendo quindi da polo di attrazione dei migliori ricercatori nazionali ed internazionali. La presenza all'interno del Campus Sapienza anche della Biblioteca Alessandrina deve essere l'affermazione della centralità sociale e culturale del nostro Ateneo. Per le Biblioteche ed il nostro personale **Bibliotecario**, sentite le loro richieste e quelle degli utenti, mi sento di proporre: il riconoscimento concreto del ruolo delle biblioteche quali luoghi fondamentali per la ricerca e la didattica; l'attribuzione di risorse finanziarie adeguate alle dimensioni, alle esigenze e alla complessità della Sapienza; la copertura dei vuoti di organico determinati dai pensionamenti; un impegno a prendere tutti i necessari provvedimenti per rendere effettivi gli accorpamenti delle biblioteche dipartimentali (uscendo dalla logica delle sezioni) al fine del miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza; l'incentivazione delle turnazioni del personale delle biblioteche per estendere l'orario di apertura e di erogazione dei servizi; l'adeguamento del pur eccellente Sistema bibliotecario ai bisogni di una comunità complessa e diversificata nei metodi e nelle procedure della ricerca e della didattica, eventualmente diversificando le regole di frequenza fra biblioteche con testi di grande valore (specifiche ad esempio dell'area umanistica), da quelle fruibili in modo meno controllato. In questo senso la realizzazione di adeguati spazi e luoghi idonei a soddisfare le esigenze degli studenti, soprattutto fuori sede, che necessitano di **Sale di lettura e studio** con orari prolungati, consentirebbe di soddisfare questa legittima esigenza, ben differente come impegno rispetto ad un'attribuzione di questa funzione alle biblioteche che sono strutture assai complesse pensate per l'erogazione di servizi che richiedono vigilanza e personale specializzato.

Un paragrafo ad hoc merita anche la questione del nostro **Teatro Ateneo**. La crisi economica ha reso difficile la sopravvivenza di chi produce opere di teatro, musica, danza, cinema, nuovi media e delle istituzioni predisposte a sostenere la produzione culturale di organismi pubblici. Il meccanismo di erogazione dei contributi privilegia a senso unico una pseudo imprenditorialità che equipara la produzione culturale alla produzione industriale (brevetti, applicazioni, prodotti che possano essere commercializzati, etc.), e dal versante opposto, il sostegno a interventi nel sociale di “servizio”, terapia, assistenza. Il risultato è un impoverimento della società civile che si riflette a lungo termine in un impoverimento delle offerte e della produzione culturale. È peraltro comprovato che l’investimento ben gestito nel campo artistico-culturale in Italia e a Roma può produrre ricadute economiche positive su molti altri comparti, a cominciare da quello turistico e della mobilità culturale e, nella nostra fattispecie specifica, della mobilità culturale nazionale ed internazionale (es. *Erasmus plus*, *Erasmus Mundus*, accordi internazionali vari ecc.): la presenza di un rinnovato forte Polo Teatrale alla Sapienza potrebbe rappresentare infatti una notevole attrattiva per gli studenti e le nuove immatricolazioni. In questo panorama si inserisce la riapertura del Teatro Ateneo e la sua funzione nella vita culturale della Sapienza e della città. Il Teatro Ateneo è rimasto chiuso dal 1997. Considerato l’investimento della Sapienza e del Provveditorato ai lavori pubblici, per il restauro del Teatro Ateneo e l’importanza della sua restituzione alla città, alla comunità teatrale e all’Università, in considerazione del tipo di ristrutturazione, all’avanguardia per le tecnologie impiegate, occorre definire rapidamente quale sarà il suo profilo culturale, economico e normativo nel prossimo futuro. Risulta che la Delibera del CdA del 24 giugno 2014 assimila lo spazio del Teatro Ateneo all’Aula Magna. Questo appare negare il ruolo specifico di ricerca, produzione artistica del Teatro Ateneo, della sua storia e della sua valenza di laboratorio sperimentale per studenti, docenti di tutte la facoltà, in una linea interdisciplinare e interdipartimentale, per artisti e spettatori. La delibera del CdA prevede che l’Amministrazione si faccia carico degli oneri di gestione dell’Aula Magna. Il teatro Ateneo in questo modo verrebbe privato di un progetto culturale autonomo che conferisce identità di ricerca e artistica al Centro di ricerca Teatro Ateneo, nato insieme e in rapporto con il teatro e definisce lo spazio del Teatro Ateneo come puro. Ritengo, invece che sia necessario ottenere per il Teatro Ateneo il riconoscimento dal MIBAC e da altri organismi politici nazionali, regionali e comunali dello status di “Teatro storico” della città di Roma, con la sua specifica identità di Teatro dell’Università, identità quindi scientifica-didattica-artistica, dando al Comitato artistico-gestionale del Teatro Ateneo una funzione primaria nella gestione.

A fianco di quanto sopra ritengo che la Sapienza dovrebbe dotarsi, in proprio od in convenzione, di un **Centro Congressi Sapienza** con aule più o meno grandi e foresterie collegate. Questo potrebbe dare un’immagine di unità culturale all’Ateneo consentendo di utilizzare le risorse che abbiamo per questi eventi in un ambito di economia di scala.

Immagino la Sapienza, quindi, come luogo di incontro anche con la società civile, utilizzando gli spazi che fanno del **nostro Ateneo un “museo a cielo aperto”** (il solo palazzo del Rettorato ne è un esempio), in cui ospitare eventi culturali, organizzare “caffè letterari e scientifici Sapienza” e dove comunicare la scienza per riavvicinare le parti interessate,

i cittadini, le famiglie, gli studenti universitari di domani, con la consapevolezza e la fiducia di quanto Ricerca e Alta Formazione siano componenti essenziali della crescita del Paese.

Tutto ciò renderebbe il **“brand Sapienza”** un’identità unica e riconoscibile ovunque e da chiunque per poter finalmente affermare che **“il futuro è passato da qui e si è trovato a proprio agio”**.

9 – MEDICINA: UNA RISORSA NON UN PROBLEMA

PROPRIO PER IL FATTO CHE SI TRATTA DELLA MIA AREA DI PROVENIENZA, SE SARÒ RETTORE NON MI OCCUPERÒ DI MEDICINA IN MANIERA DIRETTA.

Come prima cosa desidero affermare che Medicina, facendo parte della più ampia Area Tematica delle **Scienze della Vita** dovrà interagire in modo stringente con tutte le altre componenti, nonché con le altre Aree per la grande intersectorialità dell’ambito scientifico della salute umana. In secondo luogo penso che dobbiamo proporre un modello Sapienza che dimostri quanto sia risorsa e non problema avere all’interno dell’Ateneo una Medicina autorevole sul piano scientifico, didattico ed assistenziale quale è la componente Medica della Sapienza.

Nei miei lunghi anni al CUN ho visto molti Atenei, in cui ancora non era attiva, chiedere con insistenza di avere un’Area Medica al loro interno. Si tratta quindi di gestire meglio quello che noi già abbiamo. A tal fine ritengo che sia indispensabile prevedere che, in luogo di un delegato del Rettore con compiti di raccordo tra Ateneo, Medicina e Aziende Ospedaliere, sia istituita una **Commissione paritetica ristretta per ciascuna realtà assistenziale** incluse le sedi periferiche per le trattative con la Dirigenza Ospedaliera e con la Regione.

Penso, comunque, che fra i punti che il prossimo Rettore dovrà affrontare vi sia il rapporto tra la Facoltà di Medicina e l’Azienda Policlinico Umberto I, e le Aziende del S. Andrea e del Polo Pontino e tra questi e l’Università tutta; in particolare con il Policlinico e il S. Andrea deve esistere un raccordo costante a garanzia *in primis* del personale, ma anche delle strutture e apparecchiature che sono in larga misura acquisite con fondi di ricerca e conto terzi. In tale ambito è anche indispensabile un miglioramento delle relazioni sindacali, in particolare all’interno del Policlinico. Ritengo in questo senso utile pensare a un delegato al Personale Tecnico Amministrativo e Socio Sanitario del Policlinico.

È indispensabile un **patto chiaro di rinnovata collaborazione** fra il Rettore e la Direzione Aziendale che parta dal presupposto che il nostro personale e le strutture in cui opera sono *in primis* universitarie e che **l’attività assistenziale e il benessere della popolazione rappresentano la “terza missione” universitaria, assieme a didattica e ricerca**, né più né meno che quella delle altre Aree della Sapienza.

Va riaffermata, quindi, la **centralità dell’Università nella formazione e nella ricerca, inscindibili dall’assistenza** e quindi, pur nella necessità di una stretta collaborazione con le Aziende ospedaliere di riferimento, non deve prevalere la logica aziendalista ospedaliera né possono essere favorite scorciatoie del personale ospedaliero in ruoli universitari, come proposto di recente dalla CRUI ed in alcune bozze di accordo quadro ex

art. 6 c.13 L. 240/10.

Si riportano di seguito alcuni dei principali punti discussi con i Rappresentanti dei Docenti e con i Sindacati dell'Area medica, per i quali prendo un impegno chiaro ed inderogabile :

Per il Policlinico Umberto I

- Rendere noto a tutti e discutere nel dettaglio il **piano di manutenzione straordinaria** (oltre i 70 milioni di euro assegnati) e di ristrutturazione (155 milioni di euro da assegnare) del Policlinico Umberto I per giungere ad avere una logistica adeguata al più grande Policlinico Universitario d'Italia e d'Europa, ma anche per aprire una stagione di trasparenza, dei destini lavorativi di ognuno di noi;
- Ricercare mediante opportuni accordi con la Regione e la Rete ospedaliera del territorio un **decongestionamento** del Policlinico Umberto I, rispetto sia alla pressione delle patologie di urgenza sia ai ricoveri per patologie croniche, creando un circolo virtuoso che ridia al Policlinico le caratteristiche di polo di eccellenza dedicato prevalentemente al ricovero ed assistenza di un *case mix* e di una *medicina della complessità* adeguati ad un centro universitario di livello internazionale e dia ai medici e al personale degli ospedali e del territorio l'opportunità di contribuire alla didattica, alla frequenza degli studenti ed alla ricerca e sperimentazione biomedica;
- Costituire, in relazione alla sperimentazione clinica, un vero **Clinical Trial Center** a gestione universitaria adeguato nelle risorse strutturali di ricovero e umane disponibili e nella tipologia di organizzazione funzionale alla ricerca universitaria di un grande Policlinico Universitario, in cui le eccellenze scientifiche rappresentano da decenni, per la loro *leadership* scientifica e culturale, una forte attrazione per l'industria, ma in cui al contrario il rallentamento burocratico costringe spesso a rinunciare al progetto o ad esportarlo in sedi estere o in altre istituzioni. A fianco a questo va pensata una CRO (*Contract Research Organization* - CRO) utile, non solo per l'area medica, per la gestione delle convenzioni con l'industria e delle sperimentazione.

Per il Policlinico S. Andrea:

- Rendere noto a tutti e discutere nel dettaglio le modalità di impiego delle risorse messe a disposizione dalla regione e destinate (dopo dieci anni!) all'immediato avvio della costruzione dell'edificio dedicato alla ricerca ed al polo didattico;
- Richiedere, nell'attesa, la disponibilità di spazi per la didattica, per il personale docente e per gli Studenti, gli Specializzandi ed i Dottorandi anche al fine di avere, presso quella sede, tutte le scienze di base funzionali alla didattica del corso di Medicina ed alla ricerca con una integrazione con le discipline cliniche, attribuendo adeguate risorse di personale tecnico ed amministrativo ai singoli Dipartimenti.

Per l'area medica presente nel Polo Pontino e nelle altre sedi distaccate:

- Valutare tutte le strategie utili al mantenimento del Polo Pontino, come volano di

carriera **per le giovani generazioni** senza perdere l'indispensabile contaminazione fra ricercatori, dottorandi, specializzandi e studenti della sede centrale e della sede pontina mediante iniziative comuni e condivise;

- Riprendere e **valorizzare appieno il sentimento di appartenenza all'istituzione Sapienza** di tutti i componenti di Medicina, in particolare dei Poli distaccati, derivante dall'impegno e dalla presenza dell'Istituzione e dal continuo e costante collegamento di tutte le sedi.

Strategia generale per l'area e conseguente impegno politico:

- Continuare come Rettore e membro della CRUI l'opera iniziata nel CUN per giungere ad una definizione unitaria nazionale, attraverso l'emanazione delle Linee Guida, sui Protocolli d'intesa Università-Regione per i Policlinici Universitari (art 6, c. 13 L. 240/10);
- Giungere ad un'Intesa con la Regione Lazio (o rivedere quella esistente) che non sia difforme da altre convenzioni e che non penalizzi il personale universitario Docente, Tecnico-Amministrativo e Socio- Sanitario sia da un punto di vista economico che di posizione assistenziale;
- Concedere l'assenso al Protocollo di intesa ed all'Atto Aziendale solo in presenza di sicure garanzie di difesa del ruolo e del livello economico, come previsto dal D.Lgs 517/99, del personale universitario Docente e Tecnico-Amministrativo e Socio-Sanitario, in tutte le situazioni dove viene prestata attività assistenziale (Policlinico, Sant'Andrea, Polo Pontino);
- Chiarire che l'applicazione del D.Lgs 517/99, non può in alcun caso essere ritenuta come abrogativa delle garanzie stipendiali derivate dalla cosiddetta legge De Maria, in particolare per ricercatori e professori associati dove il differenziale è sensibile, come peraltro la recente giurisprudenza è orientata a ritenere. Con ciò intendo che il Rettore dovrà opporsi a qualunque decurtazione economica sul personale universitario docente e non docente che presta attività nel Policlinico Umberto I e nelle Aziende integrate;
- Confermare che l'attribuzione degli incarichi assistenziali, come previsto dal D.Lgs 517/99, venga realizzata secondo criteri di merito in maniera indipendente dal ruolo accademico. In particolare consentire ai ricercatori e ai professori associati l'accesso alle apicalità sanitarie in base ai criteri di qualità e specificità curriculari e professionali. La strutturazione va attribuita a tutto il personale docente (compresi RTD) dei settori ad impegno clinico;
- Rivedere l'attuale frammentazione delle Facoltà di Medicina nella Facoltà di Farmacia e Medicina e in quella di Medicina ed Odontoiatria, che ha determinato uno squilibrio nella presenza e nella distribuzione dei SSD di base e clinici nei CLM e ha avuto ricadute negative sulla didattica, sulla ricerca e sull'attribuzione di risorse.

10- ANDREA LENZI AL CUN: ALCUNI DOCUMENTI DI ATTUALITÀ

ELETTO RAPPRESENTANTE DEI RICERCATORI NEL CONSIGLIO UNIVERSITARIO NAZIONALE NEL 1997, POI DEGLI ASSOCIATI DAL 1999 E DEGLI ORDINARI DAL 2002, PRESIDENTE CUN DAL 2007. DI SEGUITO ALCUNI LINK CHE MOSTRANO COME LE PROPOSTE CONTENUTE IN QUESTO PROGRAMMA SONO CONGRUE CON L' ATTIVITÀ FIN QUI SVOLTA AL CUN.

Per il periodo 2007-2010 vedi

http://www.cun.it/media/112436/4_anni_di_cun_2007_2010_interno.pdf

Per il periodo 2010-2014 vedi

1) Emergenze del sistema universitario

http://www.cun.it/media/115992/tabella_provvedimentil240_al_12022013.pdf

http://www.cun.it/media/118417/dichiarazione_cun_su_emergenze_sistema.pdf

2) ASN, reclutamento, progressione, turnover , punti organico e pensionamento

http://www.cun.it/media/124101/do_2014_04_09_proposte_procedure_asn.pdf

http://www.cun.it/media/120979/dossier_cun_n.6_giugno.pdf

http://www.cun.it/media/124187/proposta_reclutamento_universitario_2014_04_09.pdf

https://www.cun.it/uploads/4971/do_2014_04_09_proposte_procedure_asn.pdf?v=

https://www.cun.it/provvedimenti/sessione/146/analisi_e_proposte/analisi-proposta-del-09-04-2014-1

https://www.cun.it/uploads/5088/Assetto_Docenza_Universitaria_Capitolol.pdf?v=

https://www.cun.it/uploads/5249/mo_2014_07_23.pdf?v=

3) Semplificazione e dematerializzazione

https://www.cun.it/uploads/5030/semplifica_universit%C3%A0_attoprimo.pdf?v=

https://www.cun.it/uploads/5066/semplifica_AVA.pdf?v=

<https://www.cun.it/uploads/5290/semplificainternazionale.pdf?v=>

4) Riconoscimento della scientificità dei prodotti della ricerca e Anagrafe (ANPrePS)

http://www.cun.it/media/123073/rapporto_esiti_consultazione_pubblica_cun.pdf

http://www.cun.it/media/117578/dossier_cun_10_10_2012%20.pdf

http://www.cun.it/media/123067/proposta_cun_criteri_scientificità.pdf

5) Didattica, valorizzazione, monitoraggio dei corsi e riconoscimento titoli di studio

http://www.cun.it/media/118465/dossier_cun_2012_12_01.pdf

http://www.cun.it/media/118462/dossier_cun_2012_11_01.pdf

6) Diritto allo studio

http://www.cun.it/media/77572/condizione_studentesca.pdf

7) Dottorato di ricerca

http://www.cun.it/media/117104/dossier_cun_16_07_2012.pdf

STAMPATO SU CARTA ARJOWIGGINS CYCLUSPRINT 115GR
100% riciclata fabbricata nel rispetto delle più esigenti certificazioni ambientali