



Nell'anno **duemilaquattordici**, addì **28 ottobre** alle ore **15.50**, presso il **Salone di rappresentanza**, si è riunito il Consiglio di Amministrazione, convocato con note rettorali prot. n. 0060826 del 23.10.2014 e prot. n. 0061695 del 28.10.2014, per l'esame e la discussione degli argomenti iscritti al seguente ordine del giorno:

..... **OMISSIS** .....

**Sono presenti:** il **rettore**, prof. Luigi Frati; il **prorettore**, prof. Antonello Biagini; i consiglieri: prof.ssa Antonella Polimeni, prof. Maurizio Barbieri, prof. Bartolomeo Azzaro, dott.ssa Francesca Pasinelli, prof. Michel Gras, sig. Domenico Di Simone, dott.ssa Angelina Chiaranza, sig. Luca Lucchetti, sig.ra Federica Di Pietro; il **direttore generale**, Carlo Musto D'Amore, che assume le funzioni di segretario.

**Assiste per il Collegio dei Revisori dei Conti:** dott. Massimiliano Atelli.

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

..... **OMISSIS** .....

P.ATO  
RELAZIONI  
3.1



..... OMISSIS .....

Consiglio di  
Amministrazione

Seduta del

28 OTT. 2014

**IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

- **Letta la relazione del Rettore**

**PRENDE ATTO**

**IL SEGRETARIO**  
**Carlo Musto D'Amore**

**IL PRESIDENTE**  
**Luigi Frati**

..... OMISSIS .....

Cari Colleghi,

le competizioni elettorali, largamente rivolte alla ricerca di consenso, spingono a sottacere su alcuni punti di politica accademica concreta e a mettere l'accento su altri. Non sono emerse – a mio parere - con sufficiente chiarezza le domande più scomode, quella sul “*demerito*” del tipo “*quale penalizzazione nei riguardi di chi non risulti aver raggiunto i livelli minimi di attività scientifica e/o didattica*” e quella sull'allineamento agli obiettivi di qualità nazionale-MIUR per avere in concreto più risorse “vere”. Una politica veramente premiale è oggi possibile, perché i dati sono disponibili e son stati a disposizione dei componenti del Senato Accademico, del Consiglio di Amministrazione e del Collegio dei Direttori di Dipartimento, anche grazie allo straordinario lavoro compiuto sulla riorganizzazione e certificazione dei dati. Ma spesso i dati non li si vuole conoscere o se ne nega la validità – se scomodi - al di là di evidenze elementari.

Al rettore uscente incorre l'obbligo di presentare un consuntivo fondato sui dati: ed è ciò che viene presentato a Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, in forma sintetica, ricordando che i risultati sono frutto di un'attività collegiale, che ha visto impegnata la *governance politica* (rettore, pro-rettori, ai quali va il mio ringraziamento per l'impegno rilevante, in alcuni casi eccezionale e magari misconosciuto), gli Organi collegiali (che hanno seguito il rettore in scelte difficili verso la qualità, la riduzione delle spese non produttive, il dimezzamento dell'apparato organizzativo accademico, etc.) e la *governance amministrativa* (dal Direttore generale ai dirigenti ai funzionari al personale tutto, anch'essi ringraziati per impegno e risultati).

### 1. La collegialità, le delibere degli organi collegiali, la condivisione delle scelte

Il primo problema affrontato è stato quello di ridisegnare la *governance generale*: fondata sulle procedure o sulla valutazione del prodotto? Si è scelto di puntare sul prodotto [ricerca e didattica] semplificando il sistema di *governance* [abolizione dell'oggetto misterioso “Atenei federati”, Facoltà diminuite e ridisegnate come strutture di coordinamento-valutazione intermedia, Dipartimenti ridisegnati per obiettivo di ricerca-didattica e con ruolo potenziato]. Il rapporto Organi centrali vs Dipartimenti [con i Direttori presenti nella Giunta di Facoltà] è stato dettato unicamente dalle regole, queste orientate tutte alla qualità, ben delineata per la ricerca (almeno nelle aree bibliometriche), di più difficile valutazione per la didattica (quale è il metro? La durata media del percorso formativo? Il numero dei fuori corso? Quanto si trova lavoro dopo il diploma?). Il sistema di premialità a seguito della valutazione ha prodotto fibrillazioni al momento di ripartire le risorse per la docenza (in particolare per *upgrading* ricercatore-associato), con il merito largamente attenuato.

Vi è stata comunque una larga adesione all'impostazione politica generale, come indicato dall'analisi dei consensi espressi sulle delibere:

a) Senato Accademico (44 componenti sino al 2011, poi 35 componenti sino al 23/9/2014)

Anno accad	Dal 1/11/2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 al 23/09/2014*
Delibere N.	50x40^	444x40^	553	499	449	448	414x30*
Approvate N.	50	444	553	499	449	448	413
Astenuti	6	361	169	162	90	139	207
contrari	1	76	55	63	193	31	50
% voti astenuti+contrari su totale delibere		<3%	<2%	<2%	<2%	<1%	ca. 1%

^presenza media alle delibere calcolata in 40 componenti

\*presenza media calcolata in 30 componenti

b) Consiglio di Amministrazione (21 componenti sino al 23/11/2010, poi 22 sino al 29/7/2013 e poi 10 componenti )

Anno	Dal 1/11/2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 al 30/09/2014
Delibere N.	37	254x20^	318	341	301	320	251x9*
Approvate N.	37	254	318	340	301	320	251
Astenuti	30	103	81	117	81	56	8
contrari	25	117	9	73	42	13	3
% voti astenuti+contrari su totale delibere		<5%	<3%	<3%	<3%	<2%	<1%

^ presenza media calcolata in 20 componenti \*presenza media calcolata in 9 componenti

Tutti gli atti amministrativi sono stati conformi ai deliberati, rispettando le competenze (uno dei due organi è deliberante-consultivo obbligatorio e/o propositivo l'altro deliberante definitivo; alcune materie sono esclusive del Senato Accademico, ad es. progetti di ricerca, commissioni per le chiamate, etc.), altri del CdA. Sugli atti d'interesse dei Dipartimenti è stato acquisito il parere preventivo del Collegio dei Direttori.

## 2. L'assetto istituzionale

Prima della legge 240/2010 (legge Gelmini) la Sapienza ha riformato lo Statuto. Vi erano 4 livelli decisionali: centrale (Senato, Consiglio di Amministrazione), intermedio 1 (5 Atenei federati), intermedio 2 (23 Facoltà), decentrato (112 Dipartimenti) e un ruolo consultivo del Collegio dei Direttori di Dipartimento. Il nuovo assetto istituzionale ha previsto un livello centrale (con ruolo politico conservato al Senato Accademico, in deroga interpretativa rispetto alla Legge 240/2010; CdA elettivo con i 2 esterni scelti tra personalità della cultura e del *no-profit*), un livello intermedio (11 Facoltà) come raccordo dei 63 Dipartimenti (omogenei rispetto alla singola Facoltà, almeno nelle modalità di valutazione: bibliometrici, non bibliometrici) con il Collegio dei Direttori di Dipartimento che ha ruolo consultivo obbligatorio. In parallelo le Biblioteche da 104 sono divenute 56. L'assetto istituzionale è ora funzionale ad un'organizzazione che dia senso di appartenenza per didattica e ricerca (Facoltà-Dipartimenti) e che consenta una valutazione ed una conseguente premialità tra Dipartimenti.

L'assetto istituzionale a decentramento di responsabilità ha investito anche l'organizzazione tecnico-amministrativa, dal Direttore Generale ai Dirigenti di area ai Capi di Servizio, con un sistema che pone obiettivi a decentramento progressivo (deliberati dagli Organi collegiali su proposta del Direttore Generale) e valuta i risultati. La strada per una piena applicazione di questo sistema di *governance* non è breve e richiede cambi di mentalità, con assunzione di responsabilità ai vari livelli e logica di collaborazione che non consente strozzature di sistema (l'ufficio dal quale passano tutte le pratiche in una logica di potere accentrato): è questa comunque una strada obbligata per competere con successo.

## 3. La situazione finanziaria

Con un deficit strutturale poliennale ci si era proposti di raggiungere il pareggio di bilancio al termine del quadriennio di primo mandato (2012). L'obiettivo è stato raggiunto (**consuntivo 2012: + 12 milioni di euro**), consentendo investimenti in strutture ed infrastrutture, e proseguito con uguale rigore negli anni successivi (nell'anno 2014 al preventivo è corrisposta l'erogazione al 100% dei preventivati finanziamenti a Dipartimenti, ricerca, grandi attrezzature, grandi scavi archeologici, biblioteche, etc.). Dal **consuntivo 2013 (+ 8,5 milioni di euro)** derivano finanziamenti aggiuntivi per circa 2 milioni di euro a ricerca e grandi attrezzature, cioè per investimenti di sviluppo, nonché

per infrastrutture per la didattica (per l'installazione delle attrezzature didattiche di cui al finanziamento di 6 milioni di euro ottenuti dalla generosità della Fondazione Roma); circa 2 milioni sono stati destinati ad investimenti (grandi attrezzature, ricerca, CourSera-MOOC), mentre 6 milioni sono tenuti come riserva non conoscendo ancora a fine ottobre 2014... il FFO 2014.

La Sapienza ha in atto un **accordo di programma** con il MIUR (firmato il 31 dicembre 2010) per **30 milioni di euro**, con destinazione vincolata ad alcuni obiettivi: a) ristrutturazione di edifici destinati a ricerca e didattica e alla residenzialità di studenti e ricercatori (anche visitatori), nonché al miglioramento delle tecnologie per la didattica-potenziamento di poli bibliotecari e museali (oltre 5 milioni sono destinati alla costruzione della biblioteca unificata di Lettere); b) costituzione della Scuola Superiore di studi avanzati; c) formazione a distanza, anche attraverso l'acquisizione di una quota di partecipazione all'Università telematica TELMA; d) potenziamento delle strutture didattiche a Latina (ca. 5 milioni); e) sviluppo delle attività di *venture capital*.

Di seguito sono riportati i dati di bilancio, con nell'ultima riga il risultato di gestione in milioni di euro. Le politiche di bilancio hanno un tempo di latenza *impostazione/risultati*, cosicché l'impostazione di rigore messa in essere nel 2008/09 ha dato i primi risultati nel 2011 (dimezzamento del risultato negativo) per arrivare ad un risultato positivo negli anni 2012 e 2013 (la variazione dipende dal FFO nazionale):

Anno	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FFO nazionale	7.371	7.485	7.206	6.935	7.081	6.694
Variazione	3,99%	1,55%	-3,73%	-3,76%	+2,11%	-5,47%
FFO Sapienza	577,35	571,08	550,20	522,01	530,05	506,00
Variazione	1,4%	-1,1%	-3,7%	-5,1%	1,5%	-4,5%
<b>Risultato di gestione -/+</b>	<b>-8.07</b>	<b>-13.31</b>	<b>-27.07</b>	<b>-11.49</b>	<b>+11.90</b>	<b>+8.55</b>

Va ricordato che dopo l'introduzione del FFO nel 1994 [art. 5 L. n. 537/1993] il legislatore ha finalizzato l'intervento statale al raggiungimento di obiettivi di sistema e alla valutazione dei risultati [L. 370/1999], con valutazione delegata per il sistema universitario all'ANVUR [art. 2 comma 139 L. n. 286/2006; D.L. 180/2008 convertito con legge n. 1/2009, che all'art. 2 stabilisce che una quota del FFO, non inferiore al 7% - attualmente 18%, aumenterà sino al 30% - sia ripartita in relazione alla qualità e ai risultati della formazione e alla qualità della ricerca scientifica].

Pesano negativamente su questa erogazione i cosiddetti "*inattivi*" (chi non ha pubblicato almeno 3 lavori negli anni 2004-2010), che alla Sapienza sono il doppio della media nazionale. Se nella prossima valutazione ANVUR (2011-2014) vi sarà un numero così alto di inattivi, vi sarà ancora un'alta penalizzazione finanziaria, che **inciderà pesantemente sulla possibilità di reclutamento, di avanzamento di carriera, di mantenimento agli attuali livelli del trattamento accessorio.**

La prospettiva finanziaria è oggi resa incerta anche dal fatto che la Legge 240/2010 (Legge Gelmini: art. 5 comma 4 lettera f) e la successiva Legge n. 49/2012 (art. 8 comma 2) hanno previsto il "*costo standard studente*" come criterio base per la ripartizione del FFO, criterio che sarà applicato progressivamente dal 2014 e determinato in relazione alla dotazione di personale docente di ruolo necessario per la didattica, nonché alla dotazione di servizi e di infrastrutture per grandi settori (umanistico, scientifico-tecnologico, medico-sanitario).

Come noto è stata inserita a Statuto una norma di esclusione dall'elettorato attivo degli "*inattivi*", nel presupposto che chi danneggia così gravemente l'istituzione, gli studenti e i colleghi non debba concorrere a determinare la *governance*. Il TAR ha sospeso la norma. **Rimane difficile capire**

come si possa competere sul piano internazionale se quelli che lavorano con coscienza e quelli che palesemente non fanno il minimo dovuto abbiano poi gli stessi diritti.

#### 4. Politica per gli studenti

##### 4.1 Tassazione mantenuta al di sotto del 20% FFO; premiato il merito; esenzione 1/3 tasse per più fratelli presso la Sapienza

In un periodo di grande difficoltà per le famiglie e peraltro con un rilevante deficit finanziario di partenza si è riusciti a mantenere la tassazione entro il limite di legge del 20% rispetto al FFO, anzi diminuendolo leggermente (attualmente è al 18.5%). Si è ottenuto questo risultato abbattendo drasticamente l'evasione contributiva, passata da migliaia di casi accertati nel 2009 (su 14.000 controlli ISEE, effettuati ricorrendo alle banche dati finanziarie e all'INPS) a 172 casi (su oltre 14.000 controlli) del 2011: ai ca. 400 casi su ca. 19.000 controlli mirati nel 2012/13:

Anno accad	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	Note	
Tasse-% su FFO	17,31	18,31	18,41	18,01	<b>Premiare il merito:</b> esenzione tasse per studenti con massimo voti alla maturità <b>Agevolare famiglie in difficoltà:</b> tasse scontate di 1/3 per secondo, terzo figlio iscritto	
Controlli	numero	6623	14.197	14.189		18.687
	irregolari	103	1.025	172		390
	%	2 %	7,22%	1,21%	2,09%	

##### 4.2 Studentati: in cantiere oltre 500 nuovi posti letto per studentati

Si è partecipato al Bando MIUR 2011 per alloggi per studenti, vincendone 3 (su 10 in totale previsti per tutta Italia): a) studentato allo SDO per 300 letti con ADISU (studenti con basso reddito); b) studentato all'ex Regina Elena per 200 letti per studenti meritevoli-Scuola Superiore; c) studentato Via Palestro per scambio studenti stranieri. Ci si sta preparando al prossimo bando MIUR, prevedendo la partecipazione sia in ambito metropolitano che per Latina.

##### 4.3 Infrastrutture per la didattica

Con il contributo fondamentale della Fondazione Roma (ca. 6 milioni di euro e cofinanziamento Sapienza di 1 milione) si stanno predisponendo aule multimediali, aule informatizzate, sale di lettura informatizzate, etc.; termine dei lavori a fine 2017; il 10.6.2014 il Consiglio di Amministrazione ha approvato la convenzione che regola le attività inerenti il progetto sottoposto da Sapienza e approvato nel mese di febbraio 2014 dalla Fondazione. Roma Il progetto generale si articola in azioni strategiche:

- rafforzare la presenza di Sapienza nel sistema formativo internazionale generale e nel network *Coursera* [consorzio di corsi on-line tra Università USA/Canada-Università Europee, Sapienza unica italiana; 14 milioni di studenti on-line nel 2013], anche migliorando il sistema di apprendimento delle lingue straniere tramite un avanzato Centro linguistico di Ateneo;
- creare ambienti interattivi innovativi per l'apprendimento che offrano a tutti gli studenti occasioni di interazione continua tra le proprie esigenze formative ed un'offerta didattica evoluta. Tali ambienti si basano su: i. una infrastruttura *cloud* dedicata; ii. aule interattive; iii. multimedialità diffusa; iv. realtà aumentata e realtà virtuale immersiva; v. laboratori virtuali.
- organizzare la formazione pre-clinica ed applicata-clinica nell'area medica, utilizzando: i. sistemi dimostrativi cellulari di possibile applicazione clinica; ii. sistemi animali non-cruenti per lo studio di parametri fisiopatologici; iii. addestramento clinico [medico e chirurgico] mediante simulatori di funzioni fisiopatologiche [manichini] e di manovre invasive [endoscopia, laparoscopia];
- organizzare l'interazione sistema formativo-sistema produttivo, tramite collegamento informatizzato tra ambiti formativi universitari e la rete delle PMI-piccole e medie imprese laziali;
- essere ponte tra la formazione secondaria e l'Università, in particolare verso aree a forte innovazione tecnologica, valorizzando il sistema museale della Sapienza nelle sue molteplici aree

(fisico-chimica, biomedica, antichità classiche, scienze geologiche, ingegneria industriale, etc. - museum-bridge).

Linea d'intervento	Azioni	Importo €x1000
Musei Sapienza- laboratorio didattico multimediale	Azione 1.1 Didattica virtuale e multimediale nei musei	200
E-learning, internazionalizzazione, multimedialità	Azione 2.1 Aule Multimediali	1.398
	Azione 2.2 Centro linguistico di Ateneo	1.000
	Azione 2.3 E-learning	182
	Azione 2.4 Biblioteca automatizzata	357
Infrastrutture (Cloud e Wi-Fi)	Azione 3.1 Cloud dedicato	900
	Azione 3.2 Wi-Fi	393
Sistemi per la formazione pratica-simulata in ambito biomedico	Azione 4.1 Laboratorio didattico culture cellulari- medicina rigenerativa	215
	Azione 4.2 Laboratorio didattico-diagnostico per immagini per piccoli animali	225
	Azione 4.3 Implementazione dei Laboratori "Skill Lab" in "Centri di Simulazione ed Addestramento"	625
Advanced Labs (laboratori avanzati)	Azione 5.1 Laboratori Virtuali On-Demand	180
	Azione 5.2 Laboratorio ad accesso remoto	635
	Azione 5.3 Laboratorio Interdisciplinare "GameDesign"	95
	Azione 5.4 Archeo Lab	45
Ambienti virtuali per l'apprendimento	Azione 6.1 REaltà Virtuale immERSiva	174
	Azione 6.2 Progetto "PARIS"	126
Placement	Azione 7.1 Potenziamento del gestionale tirocini della piattaforma web di interazione tra neo laureati e aziende	150

#### 4.4 Digitalizzazione biblioteche

Tramite il progetto Digital-Library e l'accordo con Google si stanno digitalizzando i volumi di maggior pregio (già digitalizzati oltre 20.000 volumi).

#### 4.5 Didattica on-line

La formazione sta progressivamente adeguandosi alle nuove tecnologie comunicative. La Sapienza è l'unica Università italiana ammessa a partecipare al Consorzio internazionale Coursera (promosso da Università USA: Stanford, Columbia, etc.) avendo iniziato con alcuni corsi (Rinascimento, Fisica, Archeologia) di grande successo; Sapienza è inoltre socia della Università telematica a proprietà pubblica Telma-Sapienza. Sui MOOC-*massive on-line open course* e su quanto e come integrare la didattica telematica con quella tradizionale – sfida obbligata per il futuro della Sapienza e per la sua competitività internazionale – vi sono stati cenni in qualche programma elettorale ed enfasi ed approfondimento in particolare in uno. Su questo tema lo sviluppo di adeguate infrastrutture informatiche è ovviamente essenziale.

#### 4.6 Scuola Superiore di Studi Avanzati

Il posizionamento internazionale della sapienza passa anche attraverso una politica di premialità del merito degli studenti. Un'università generalista e di larghissima utenza, che ha ridotto la tassazione studentesca, ha voluto avere anche una politica che valorizzi i "capaci e meritevoli", avviando una

propria "Scuola Normale" rivolta ad una formazione sulla complessità del sapere e non solo sulla specificità. L'avvio dello studentato – in soli 3 anni - renderà la Scuola ulteriormente competitiva con altre iniziative storicamente affermate.

### 5. Spese di rappresentanza Rettorato – 0 euro in 6 anni

Il Rettore non ha avuto auto di rappresentanza o spese di rappresentanza (in 6 anni 0 euro, rispetto a circa 200.000 euro/anno negli anni 2008 e precedenti).

### 6. Edilizia - Spese per affitti

#### 6.1 Spese per affitti

Le spese sono state drasticamente ridotte del 90% dal 2007 alla previsione 2015:

Anno	2007	2008	2013	2014	Note
Sedi	- C.so Italia 37b - V.Arancio 66 - V.Pr.Amedeo - V.Noment. 41 - V.Vitorch.81 - V.Cisalpino12 - S.P.Vincoli10 - V.Buonarr 14 - Cav. Malta 2 - V.Palestro 63 - LiceoChateaubr - Ist.Montessori	- C.so Italia 37b - V.Arancio 66 - V.Pr.Amedeo - V.Noment. 41 - V.Vitorch.81 - V.Cisalpino12 - Cav. Malta 2 - Silvio Pellico - Teat.De Filippo - Ist.Montessori	- C.so Italia 37b - V.Pr.Amedeo - V.Vitorch 81 - Silvio Pellico -	- C.so Italia 37b - V.Pr.Amedeo - V.Vitorch 81 - Silvio Pellico	A fine 2015 (es. 2016) – agibilità ex Centro Poste – le spese per affitti si ridurranno a € 600.000
Spese	5.512.786	3.906.283	1.983.000	1.691.000 *	

\*Le spese 2014 sono aggiornate al 16.10.2014 (non prevedono n. 2 mensilità per C.so Italia – nov. e dic. 2014 - ed il canone concessorio per Tor di Quinto per un totale pari a € 70.000 circa) – nel 2014 dismessa Via Vitorchiano tramite aule al CUS

#### 6.2 Edilizia

È stata acquisita la proprietà dall'Agenzia del Demanio della Città universitaria, di Economia, del complesso di Valle Giulia e di tutti gli altri edifici demaniali. Per il Policlinico Umberto I si è regolarizzato il rapporto Demanio-Università-Azienda, con il vincolo di destinazione (Facoltà, cliniche universitarie). Sono state sbloccate situazioni ferme da anni. Si riportano le principali:

Edificio	Progetto anno...	Inizio lavori	Lavori sospesi da.. al ..	Lavori		Note	
				ripresi	termine		
Sopraelevazione Giurisprudenza-Scienze Politiche	1988	1992	Da 1996 a 2010	2010	2014	2014 termine I lotto- strutturale con messa a norma antisismica-antincendio intero complesso	
Aula Urologia	1985	1990	Da 1992 a 2010	2012	2012	2010 dissequestro cantiere, nuovo progetto, 2012 inizio-fine lavori	
Regina Elena	Laboratori Palazz. B	2009	2010	Adeguamento antisismico	----	2011	Fondi edilizia universitaria; adeguamento antisismico [variazione progetto e tempi]
	Informatica Edificio E						
	Studentato palazzine A-D	2011	Gara aggiudicata	---	---	900 gg da aggiudicazione	2013: Approvazione e fondi MIUR relativi a studentati (bando 2012 specifico)

Ex Centro Poste	Gen 2014	Lug. 2014	---	----	Dic. 2015	Previsto centro Linguistico avanzato
Edificio Via Reti	1989	1992	Da 1995 a 2012		Dic 2014	
Teatro Ateneo				2010	Apr. 2015	
Parcheggio Via De Lollis	Prog. esec. Sett. 2012	----	----	---	----	Sovrintendenza: in atto sondaggi per reperti archeologici
SDO	Edificio Ingegneria	2010	---	----	---	Pratica seguita da Fac. ICI; stipula acquisto da FF.SS. imminente (definito prezzo da Agenzia Entrate)
	Edificio Bio-tecnologie	Prog. Def 2012	---	----	---	Progetto Dip IAP terminato, in atto saggi archeologici
	Studentato	2011	---	---	---	Sondaggi archeol; lavori di competenza ADISU
	Edificio clinico	Prog. Prel. 2012	----	---	---	Solo se nella ristrutturazione Policlinico servono letti esterni
Azienda S. Andrea	2005 Progetto	---	Azienda per anni incerta su terreno, titolo di proprietà, etc.			Rogito relativo al terreno entro ott 2014
CUS Sale polifunzion	2012	2013	---		2014	
CUS Palazzina A	2012	Feb 2013	---		Dic 2013	
CUS Palazzina B	2012	Sett 2012	---		Apr 2013	

È urgente e necessario procedere a spostamenti a parità di spazi, in modo da aumentare il senso di appartenenza ai Dipartimenti [ad es. con scambio di aree Psicologia medica-Biologia molecolare], e a razionalizzare lo spezzettamento di aree dei singoli Dipartimenti, come è nella Facoltà di Lettere, e a verificare il rapporto docenti-studenti/spazi dei singoli Dipartimenti, portando l'attribuzione degli spazi ad uno standard comune. Per quanto riguarda la sicurezza sono stati mappati tutti gli edifici, predisponendo le singole schede, validate dalla competente ASL RM/A. È invece necessario fare di più riguardo alla manutenzione straordinaria, accelerando gli interventi di ristrutturazione e modernizzazione delle Aule (programmi e fondi sono stati già predisposti/stanziati) e di manutenzione straordinaria degli edifici dei Dipartimenti.

### 7. Politiche per la ricerca

L'aver mantenuto (ed anzi leggermente aumentato) i fondi per la ricerca, le grandi attrezzature, i dottorati è stato una necessità in un contesto internazionale che ci vede competere con difficoltà. I *ranking* ci collocano come prima o tra le prime università italiane: magra consolazione, perché si potrebbe fare molto meglio se i fondi fossero simili almeno a quelli medi europei. Su questo punto sono state presentate ampie relazioni a Senato e CdA, che hanno sempre condiviso la politica di riservare una quota consistente dei progetti agli under 40-ricercatori ed una quota, seppure minore, anche ai più giovani (*starting small projects*).

### 8. Politiche per il personale. Merito e demerito - reclutamento

In una lettera inviata a fine aprile 2014 alla Comunità accademica si è già parlato della politica del personale. Va ricordato che è stata modificata la regolamentazione prevedendo **soglie di qualità** sia

per potere essere commissario selezionatore, che per poter partecipare alle procedure di chiamata (soglie ANVUR), con procedure di upgrading che nel periodo 2008-2013 hanno consentito la presa di servizio di oltre 200 professori di I/II fascia e oltre 200 upgrading per associato in atto. Nuove posizioni hanno riguardato 131 ordinari-associati, 458 ricercatori e 199 Ricercatori a tempo determinato. Il punto fondamentale è quello di non arretrare dal merito, per non pregiudicare la qualità e la stessa premialità generale nell'ambito del FFO (aumenterà sino al 30% del totale).

Per il personale TAB sono stati siglati due contratti integrativi, il 16 novembre 2010 e il 16 novembre 2011, e un accordo sulle posizioni organizzative (e altri istituti contrattuali) il 10 gennaio 2014.

In un momento di grande difficoltà economica generale, delle Università e delle singole persone si è cercato di coniugare rigore e d'altro canto una premialità di carriera ed individuale, nei limiti concessi dalle norme e dalle risorse disponibili. **Non si ricorderà mai abbastanza che ci sarebbero state più risorse se tutti avessero prodotto in modo adeguato!!!**

Una parte consistente della quota premiale del FFO riguarderà infatti alcuni ambiti:

- a) in negativo studenti fuori corso o con crediti formativi insufficienti;
- b) in negativo docenti-ricercatori non attivi o parzialmente attivi;
- c) in negativo reclutamento-*upgrading* di docenti non in possesso delle mediane ANVUR per le rispettiva fasce;
- d) in positivo attrattività/reclutamento docenti provenienti da altri Atenei anche esteri;
- e) in positività attrattività studenti provenienti da altri Atenei o dall'estero.

Le regole che si è data la Sapienza sono andate verso l'acquisizione della premialità (chiamate di eccellenza, selezione dei progetti di ricerca tramite *peer review* esterna, etc.), pur con spinte verso attenuazioni, che sono state purtroppo più rilevanti nell'anno di campagna elettorale per Rettore. La collocazione internazionale della Sapienza dipenderà al rigore nel seguire una premialità vera-non attenuata.

Certamente vi sono azioni che non si è riusciti a promuovere quanto dovuto: seguire di più e meglio gli **studenti** nel loro percorso (migliorando il tutorato, estendendo le sale di lettura, implementando le tecnologie formative-cloud per la didattica, etc.), aumentare i fondi d'investimento in **infrastrutture e grandi attrezzature per la ricerca**, ripensare i **rapporti tra ricerca e sistema produttivo** ostacolati da norme falsamente "puriste" in realtà solo disincentivanti, incrementare i rapporti tra **sistema formativo e mondo del lavoro** (stage obbligatori valorizzati), incrementare i **rapporti internazionali come partnership** formativa e partnership di ricerca, andando oltre il sistema Erasmus. La rete di rapporti intessuta in questi anni, consolidando rapporti (Europa, Nord America, Argentina) e sviluppando iniziative verso aree prima trascurate (Estremo oriente-Cina, medio Oriente, Turchia e Paesi correlati, Europa orientale, Mediterraneo), deve consolidarsi come network operativo ben oltre lo scambio di studenti, per divenire partnership di qualità.

\*\*\*\*

Il bilancio risanato in termini strutturali per 2 anni consecutivi (2012 e 2013) e con analoga previsione per il 2014 fa ritenere che le basi su cui fare di più e meglio siano solide, a patto che non si cada nella tentazione di allentare il rigore verso la qualità. Ci vuole pochissimo per ripiombare nei bilanci in profondo rosso, con danno incalcolabile per chi è dentro (no *upgrading*, no assunzioni/ricambio generazionale, no salario accessorio, declino inevitabile, degrado delle

infrastrutture e delle strutture) e porta chiusa in faccia per chi è fuori e che – magari giovane di grande valore – viene perso da questa Università, se non dal Paese.

Si fa molta polemica su fatti che fanno notizia (basta dimenticare una luce accesa e pretendere che qualcun altro la spenga...). Nessun giornale pubblicherà che il rettore della Sapienza – unico tra i rettori in carica – è incluso nella lista “*top Italian scientist*” [[www.topitalianscientists.org](http://www.topitalianscientists.org)] pubblicata il 21 ottobre 2014 dalla inglese *VIA-Academy* (Luigi Frati: Indice di Hirsch 58). O che nelle ASN si è giudicati in base agli indicatori bibliometrici il No. 1 o il No. 2 in Italia, competendo con i “potentati scientifici” del Nord Italia. O che il rettore della Sapienza si sposta con la sua auto o in Vespa. E così gli altri della *governance*. Eppure questa è stata la linea politica perseguita in questi anni: rigore francescano nella spesa e nei *benefits* personali e d’altro canto qualità scientifica e didattica per avere competitività, nell’interesse generale dell’istituzione e soprattutto degli studenti. Solo così laurearsi alla Sapienza è un titolo che vale.

Riprendendo quanto scritto da un noto editorialista, **ad un grigiore egualitario pervaso di finta moralità abbiamo contrapposto lo sviluppo di una individualità premiale che sa farsi – interagendo con gli altri - bene comune.** Per raggiungere questo risultato sono state necessarie azioni decise (dimezzamento numero Facoltà, dimezzamento numero Dipartimento, potenziamento delle infrastrutture che generano conoscenza dei dati, valutazione e attribuzione delle risorse in base alla positività dei risultati) che hanno rotto le abitudini, non creato popolarità ed a volte procurato denunce, in particolare da parte di chi non merita nulla (si vedano gli specifici indicatori bibliometrici dei denunciati) o – peggio – è stato sanzionato dalle diverse magistrature. Coscienza tranquilla per ciò che si è fatto, **insieme con tanti che disinteressatamente hanno dato energie e tempo**, e però anche amarezza per la latitanza delle istituzioni dai problemi veri. Parole, parole, solo parole. Ci vuole pazienza. **E augurarsi che, oltre a premiare il merito, sia possibile poter sanzionare il demerito, senza un TAR di mezzo: in mancanza c’è un merito spalmato, cioè confuso con il demerito.**

Infine un grazie a tutti quelli che hanno collaborato in questi anni, dal DG, Carlo Musto D’Amore, ai pro-rettori (Francesco Avallone e Antonello Biagini, Giorgio Alleva, Bartolomeo Azzaro, Giuseppina Capaldo, Tiziana Catarci, Federico Masini, Adriano Redler, Giancarlo Ruocco), ai delegati alle diverse attività (sono tanti...), al Presidente del Collegio dei Direttori di Dipartimento e a tutti i Direttori di Dipartimento, ai Nuclei di Valutazione, ai componenti del CdA e del Senato Accademico, ai Dirigenti ed al Personale tecnico-amministrativo e bibliotecario e in particolare agli studenti, con i quali ho avuto il privilegio di avere un rapporto del tutto speciale. Qualcuno avrà da ridire perché mi chiamano sul cellulare o mi mandano sms: ma - lo si sa - l’Università è degli studenti, e soprattutto di quelli che studiano, danno esami, partecipano alla vita accademica, giocano a pallone, suonano in MusaSapienza.

Grazie infine a Franco Baraldi, a Dario e a Anna Rita e a tutta la Segreteria

Luigi Frati