

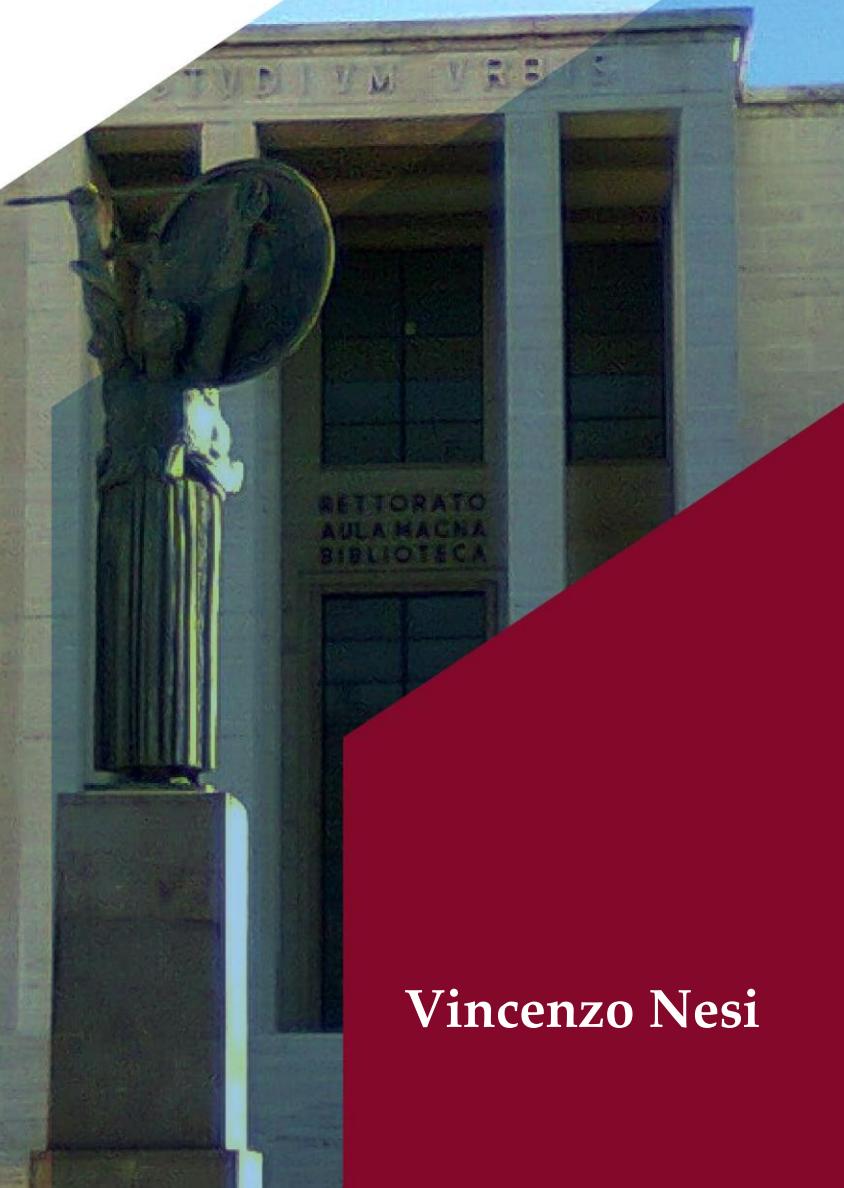


SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Programma elettorale

10 punti e 10 proposte

Versione aggiornata al 27/10/2020



Vincenzo Nesi

Presentazione

Il programma elettorale è composto da due parti. La prima, pubblicata sul sito di Ateneo il 17 settembre al momento della presentazione della candidatura, è intitolato “Dieci *punti* per Sapienza”. La seconda parte, pubblicata il 27 ottobre sulla pagina personale, si intitola “Dieci *proposte* per Sapienza”, raccoglie l’interesse suscitato dal programma negli interventi pubblici e trae beneficio dal contributo di circa un centinaio di persone che non ringrazierò qui singolarmente, ma alle quali va la mia gratitudine. Dalle domande che mi sono state poste da studentesse, studenti, unità di personale TAB, sociosanitario e docenti, ho tratto spunto per redigere questa seconda parte. Il programma, nella sua interezza è stato inviato al sito di Ateneo, in forma riveduta, il 3 novembre.

Sommario

Dieci punti per Sapienza.....	4
Premessa.....	4
1) Il ruolo strategico della Costituzione della Repubblica Italiana	4
2) Le distorsioni nella misura dell'efficienza dell'Università.....	5
3) Il diritto allo studio e alla qualità dell'insegnamento.....	6
4) Il diritto alla salute.....	8
5) I luoghi come paradigma dello stare insieme e del riconoscersi comunità.....	9
6) L'architettura organizzativa di Sapienza: lavorare insieme	9
7) Il rapporto con la città.....	11
8) L'autonomia universitaria.....	11
9) Un ruolo molto collegiale per l'azione dei prorettorati.....	12
10) Manutenzione dello Statuto.....	13
Bibliografia minima.....	14

Dieci proposte per Sapienza.....	15
Premessa.....	15
1) Il benessere: monitoraggio e correzioni.....	15
Proposta 1	16
2) Automazione dei processi	16
Proposta 2	17
3) Un diverso modello per le assunzioni del personale TAB: azioni immediate	17
Proposta 3	18
4) L'offerta formativa	19
Proposta 4	19
5) Un diverso modello per l'assegnazione delle risorse di docenza	20
Proposta 5	20
6) Più incisività nell'affrontare le criticità didattiche al fine di contrastare gli abbandoni.....	22
Proposta 6	22
7) Ricerca e internazionalizzazione	22
Proposta 7	22
8) Gli spazi	23
Proposta 8	24
9) La questione di genere	24
Proposta 9	24
10) Policlinico Umberto I, Sant'Andrea e Polo Pontino: il difetto di democrazia percepita	26
Proposta 10	26

Dieci punti per Sapienza

Premessa

Il “programma” per una candidatura a Rettore o Rettrice, potrebbe essere l’occasione per descrivere minuziosamente una miriade di importanti azioni. Come tale potrebbe rivelare dei limiti in tutti i casi in cui i problemi da affrontare e fronteggiare mutassero nel tempo, com’è inevitabile che sia. Ho scelto, come già feci per la mia candidatura a Preside della Facoltà, una via alternativa: presentare la mia visione dell’Università, descrivere 10 punti che considero particolarmente importanti. “Dieci punti per Sapienza” presenta idee patrimonio di molte persone, docenti, personale tecnico amministrativo e bibliotecario, studentesse e studenti, cittadine e cittadini con le quali ho avuto il privilegio di interagire nei circa 12 anni che ho dedicato a servire l’Università nella quale lavoro da una posizione di responsabilità: Direttore, Preside e Delegato del Rettore. Così tante cose sono state avviate con grande capacità dall’attuale Rettore, Prof. Eugenio Gaudio, che credo nessuno possa pensare di disconoscerle. Un esempio per tutti: l’impegno per l’internazionalizzazione ed in particolare la sua felice declinazione nella nascita di CIVIS- Università Civica Europea. I dieci punti indicano le principali potenzialità nelle quali credo si possa impegnare Sapienza in un aggiuntivo slancio al servizio della grande comunità formata da tutti coloro che pongono in questa antica e gloriosa istituzione aspettative crescenti giustificate dalla sua storia e dagli straordinari risultati ottenuti negli ultimi sei anni dalla Sapienza sotto la guida del Rettore Eugenio Gaudio. Per governare serve conoscere. Dichiaro l’impegno ad ascoltare valorizzando il contributo delle intelligenze nelle singole aree, indipendentemente dai ruoli ricoperti.

1) Il ruolo strategico della Costituzione della Repubblica Italiana

I problemi del Paese sono i problemi dell’Università e viceversa. Le risorse dell’uno lo sono dell’altra e viceversa. Il più saldo riferimento strategico va ricercato in una declinazione puntuale e tenace delle idee ispirate da quelle che le madri e i padri costituenti hanno fatto confluire nella redazione della Costituzione della Repubblica Italiana. Un documento che delinea un’idea di società, declina i compiti delle Istituzioni, in particolare dell’Università in quanto servizio pubblico e che insiste sui diritti fondamentali della persona umana, posti al centro di tutta la costruzione ideale. La Costituzione è stata scritta con l’ambizione di fare riconoscere un popolo nei suoi principi più alti, con la consapevolezza che tali principi sono un obiettivo al quale tendere, anche se difficilmente potranno mai essere pienamente realizzati. Si deve rifuggire dall’idea che i principi costituzionali siano troppo astratti o distanti; che vadano relegati a sterili petizioni di principio o mere testimonianze. Essi vanno declinati con la massima fermezza nell’azione quotidiana di ogni struttura pubblica. La Costituzione disegna un’idea chiara di società inclusiva e solidale. E chiede a chiunque lavori nello Stato di contribuire a realizzare e difendere tale idea di società. La ricerca incessante di questa declinazione è una scelta degna del ruolo che la Costituzione assegna all’Università pubblica.

Il diritto allo studio e alla salute (Artt. 3, 34; Art. 32) si incontrano nell’istituzione universitaria che gioca un ruolo cruciale per entrambi questi diritti fondamentali. La fermezza con cui l’Università sarà capace di ergersi a difesa di tali diritti influenzerà la vita sociale, economica e politica italiana per molti anni a venire. E in quota parte anche quella europea.

Così, allo stesso modo, l’Art. 11 sancisce che: “L’Italia ripudia la guerra”. L’Università non deve sostenere, con fondi propri, ricerche che siano chiaramente utilizzate da industrie per fabbricare ordigni finalizzati ad uccidere in maniera sistematica. Con grande saggezza si devono mantenere in equilibrio le necessità di una ricerca libera e la salvaguardia dei principi etici che la devono ispirare.

E così ancora, se l’Art.33 recita: “L’arte e la scienza sono libere”, l’Università pubblica deve favorire la diversificazione della ricerca che altrimenti non è più libera. Deve evitare la concentrazione eccessiva di risorse permettendo la diversità delle ricerche. Deve contrastare, in tutte le sedi preposte, la pratica delle pubblicazioni asservite a logiche di controllo da parte di aziende, specialmente in ambiti che potrebbero recare danno alla salute pubblica.

La spesa pubblica per l'istruzione universitaria normalizzata per numero di studenti è del 40% inferiore a quella della media europea, il che spinge le università a cercare finanziamenti privati. L'Università pubblica italiana è finanziata dai privati più di parecchie altre università europee. Il finanziamento pubblico copre il 66% delle spese totali dell'università; la media è del 78% [1] e non è affatto chiaro che questo migliori la visione di lungo periodo dell'Università pubblica. Ad esempio, alcuni studi [2] mostrano che un eccesso di capitale privato alla lunga produce una diminuzione del numero di brevetti.

La forza della conoscenza risiede nella sua condivisione. Le idee buone si diffondono e vengono rapidamente migliorate. Le idee cattive cedono sotto i colpi della critica della comunità scientifica. Quando la conoscenza diventa un bene privato e viene utilizzato a fini di mero profitto, il rischio che essa diventi ancillare a interessi economici di breve termine di aziende di non eccelse capacità di progettazione è reale e va monitorato con grande attenzione. Il rapporto fra industria e università porta ottimi frutti se quest'ultima garantisce il dettato del primo comma dell'Art. 33 della Costituzione: la libertà dell'Arte e della Scienza. Cancellare tale libertà minerebbe la credibilità della scienza e della conoscenza [3].

2) Le distorsioni nella misura dell'efficienza dell'Università

Definire correttamente l'efficienza dell'Università dovrebbe essere il punto di partenza di qualunque politica che si prefigga lo scopo di migliorarla [4], [5]. Eppure, il dibattito su questo tema è stato carente. La pretesa di misurare accuratamente le "prestazioni" delle università si è concretizzata nella decisione di cedere a nuclei di tecnici molte decisioni, apparentemente specialistiche, destinate però ad avere un impatto che avrebbe richiesto un approfondito iter parlamentare. I risultati, al di là delle intenzioni, sono innegabili: impoverimento delle regioni più povere del Paese, spostamento massiccio di risorse finanziarie e umane dal centro sud (con particolare drammaticità dalle isole) verso il nord; ritardo abissale, rispetto alla UE, nell'inserire nel tessuto produttivo una adeguata percentuale di laureati triennali.

Un'università collocata geograficamente in un'area povera ha più difficoltà economiche a sopravvivere di una situata in aree ricche. La premialità sugli studenti in corso, anch'essa apprezzabile, spinge all'esclusione. Andrebbe accompagnata da una premialità legata al recupero di studentesse e studenti che si immatricolano, per le più svariate ragioni, con ritardi di formazione. Sebbene le ragioni di questi ritardi siano molte, è lampante che le condizioni di svantaggio socioeconomico iniziale giocano il ruolo più decisivo sia in maniera diretta, sia indiretta, come autorevoli studi sulle disuguaglianze documentano. Gli incentivi ministeriali favoriscono finanziariamente le università che praticano politiche non inclusive; all'università conviene respingere studentesse e studenti con redditi bassi o che abbisognano di maggiore impegno per concludere gli studi.

La ricerca è stata colpita duramente nella sua peculiarità forse più decisiva: la creatività. Tutti i modi di misurarla spingono a pubblicare molto, rapidamente e in ambiti frequentati da comunità molto numerose. Un po' come pretendere di poter seminare sempre e soltanto nella stessa zona, sempre le stesse piante e solo dove ce ne sono già moltissime. Il messaggio veicolato alle giovani generazioni è culturalmente devastante. *Si premia la quantità a scapito della qualità.* L'abilitazione nazionale non prende in esame il valore delle capacità di trasmettere la conoscenza e oggi è possibile diventare professoressa o professore ordinario senza mai aver fatto lezione a una classe e senza mai essere stati giudicati nella nobile funzione dell'insegnamento. Più in generale, il tempo speso per la missione dell'insegnamento e della terza missione dovrebbe trovare un riconoscimento adeguato e commisurato alla quantità e alla qualità dell'impegno. Nell'area medica si mortifica il lavoro di molti docenti che dimostrano un'ampia e riconosciuta attività di formazione ed assistenziale.

Questo paradigma *non andrebbe assecondato nella distribuzione dei fondi allocati direttamente dal proprio bilancio in Sapienza*, un grande ateneo che vuole coniugare il sostegno al suo patrimonio di eccellenze scientifiche con la sua identità generalista. La forza di quest'ultima dipende in gran parte dalla capacità di tenere vive tante branche del sapere e sempre più dalla capacità di farle interagire. Nella nostra università la ricerca interdisciplinare stenta a decollare, nonostante molte lodevoli iniziative innovative. Le collaborazioni sistematiche sono l'eccezione e non la regola anche a causa dei rischi a investire il talento di giovani ricercatrici e ricercatori in ambiti meno riconosciuti sul piano della progressione accademica. Ciò rappresenta una perdita di potenziale di ricerca difficilmente quantificabile. La Sapienza potrebbe osare di più, finanziando ricerche in cui la presenza di ricercatori con competenze molto diverse possa effettivamente andare oltre la collaborazione episodica. Questo approccio riguarda tutte le discipline. L'illusione dello scienziato che "fa buona scienza" senza approfondire minimamente le ragioni dei finanziamenti che la rendono possibile, delle storture editoriali, o delle scelte etiche che essa sottende, avrebbe dovuto essere colta da tempo da tutti i docenti universitari. La tentazione, specialmente in ambito scientifico, di proporre percorsi formativi culturalmente molto focalizzati e poco interdisciplinari

cozza con la crescente complessità dei problemi da affrontare e la necessità di preparare chi studia ad affrontarla consapevolmente.

I diversi modi di leggere e interpretare fenomeni altamente complessi *devono coesistere* e Sapienza è potenzialmente una delle pochissime università al mondo a poter creare un nuovo spazio per questo progetto, in massima parte per la presenza di straordinarie intelligenze in moltissimi campi del sapere e in parte per la sua dimensione. Il finanziamento della ricerca da parte di Sapienza dovrebbe, in ultima analisi, correggere le storture della valutazione ministeriale dando maggiore spazio alla produzione intellettuale di grande valore che per motivi vari non viene apprezzata dagli algoritmi del ministero (ANVUR). Solo per citare qualche esempio: alcuni lavori di area socioeconomica di profondissimo impatto per la conoscenza delle sofferenze della popolazione italiana, in parte perché destinate ad un pubblico relativamente locale e non specialistico, non rientrano nelle pubblicazioni di "fascia alta"; analogamente, nell'ambito della valutazione dell'area medica vi sono le distorsioni già evidenziate precedentemente. La Sapienza ha le competenze per sviluppare, al proprio interno, un meccanismo duplice. Da un lato, finché esistono, "obbedire" alla logica di presentare al Ministero le pubblicazioni migliori per la valutazione ministeriale, dall'altra, al suo interno ricercare una compensazione per le storture che tutti riconoscono a tali parametri.

La chiave di questa differenza sarebbe una valorizzazione senza precedenti della ricerca interdisciplinare, anche come veicolo per poter presentare Sapienza, e non soltanto singoli ricercatori o ricercatrici, nel consesso internazionale, con quella competitività dettata da progetti di altissimo profilo e con un grado di interazione fra discipline che poche università al mondo potrebbero coltivare con la stessa efficacia. Anche per questo motivo si propone che un prorettorato abbia in carico questo tema, nell'ambito della ricerca. Tale approccio interdisciplinare costituirà un valore aggiunto del nostro Ateneo nell'affrontare le prossime sfide di Horizon Europe e del Piano Nazionale della Ricerca 2021-2027. È urgente un sostegno più efficace nella gestione giornaliera dei progetti di ricerca di grandissima rilevanza che sollevi chi deve sostenerne l'onere da incombenze che oggi raggiungono livelli afflittivi.

Domandarsi quale modello di creazione e condivisione della conoscenza si voglia proporre e incoraggiare con politiche concrete è il cuore della missione e quindi della politica dell'università. La proposta che si intende sostenere è un patto fra pari. Nessuno possiede "l'unica" chiave per la lettura dei fenomeni. A volte, la realtà ci propone problemi relativamente semplici, in cui una singola disciplina può bastare a sé stessa. Molto più spesso il contatto fra modi diversi di analizzare e valutare cosa sia importante in un certo fenomeno, è la chiave per capire meglio cosa si debba veramente fare [6]. La capacità di restituire alla creazione di conoscenza la valenza di un impegno a comprendere l'intero mondo che ci circonda, e non solo qualche non irrinunciabile dettaglio, avrebbe un fondamentale valore nel ridisegnare le attuali tendenze a valutare l'università secondo parametri quantitativi. È un compito, per quanto ambizioso, che non dovrebbe essere interamente demandato ad altri.

La singola istituzione universitaria può contrastare politiche poco lungimiranti se ha la capacità di coagulare consenso nella società su una visione meno asfittica, più alta, della missione dell'Università pubblica. La sfida consiste nel rivolgersi proficuamente alla cittadinanza e in sede ministeriale per documentare i vantaggi sociali ed economici di politiche inclusive.

3) Il diritto allo studio e alla qualità dell'insegnamento

È eticamente giusto ed economicamente conveniente, continuare l'azione di sostegno al diritto allo studio che ha visto Sapienza in posizioni avanzate rispetto al resto dell'università italiana nel sessennio che si sta per concludere. Molto resta da fare a causa di ritardi accumulati dal sistema universitario e produttivo del Paese negli ultimi trenta anni. Si devono contrastare e, dove possibile, correggere distorsioni legate a risposte a volte troppo timide del mondo universitario a politiche governative di gestione inadeguata di delicatissimi temi. L'assegnazione delle risorse all'intero sistema, le sue riassegnazioni alle singole istituzioni secondo criteri apparentemente molto fini ma non di rado strumentali a squilibrare il sistema nella direzione di una concentrazione delle risorse in aree culturali e geografiche, sembrano aver dimenticato il valore formidabile della presenza dell'istituzione universitaria specificatamente nelle zone economicamente più deprese del Paese.

La situazione italiana in questo contesto desta preoccupazione crescente. È necessario avere piena coscienza dell'arretramento progressivo del nostro Paese che origina nel definanziamento della Scuola, ben precedente a quello

dell'Università e che ci porta ad un quadro di abbassamento del livello di scolarizzazione media rispetto al resto d'Europa che va corretto, pena un declino inarrestabile; sociale, prima ancora che economico.

Come è stato detto molto bene in varie occasioni dal Rettore Eugenio Gaudio, si deve coniugare quantità e qualità. Laurearsi, purtroppo, non basta a elevare il proprio status economico e sociale in maniera decisiva ma, statisticamente parlando, rimane la via maestra per tale innalzamento. I dati sono inequivocabili [7]. Permane una certa arretratezza del sistema sociale e produttivo che è certificato da assunzioni che non sempre, *tanto nel pubblico quanto nel privato*, sono basate soltanto sulle effettive capacità: autorevoli studi dimostrano che l'Italia è fra i paesi al mondo che hanno peggiorato di più negli ultimi venti anni in quanto a disuguaglianze *within skills*: la famiglia di appartenenza influenza il futuro lavorativo in maniera molto superiore ad altri paesi europei dove il titolo di studio ha un peso ancora maggiore [8].

Il rilancio dell'Università pubblica deve coinvolgere una riflessione critica sui contenuti dei corsi di studio triennali introdotti con grande riluttanza e perciò troppo spesso sovraccaricati di contenuti e si deve prendere atto che la scuola superiore non riesce a preparare un numero sufficiente di studentesse e studenti al livello d'ingresso sotteso. I ritardi medi accumulati in alcuni corsi di studio possono essere corretti *senza abbassare il livello medio, e senza penalizzare affatto le eccellenze*. Si tratta però di progettare corsi di studio triennali che abbiano una ragionevole possibilità di portare una percentuale adeguata di studenti a completare in corso gli studi e inserirsi nel mondo del lavoro in quell'orizzonte temporale, tre anni, che molte famiglie considerano già molto impegnativo da sostenere. Chi non si è confrontato con la necessità di lavorare per mantenersi agli studi, o con la difficoltà di viaggiare anche tre ore al giorno per frequentare le lezioni, troppo spesso dimentica che il fattore "durata del corso di studi" può essere decisivo nella scelta di molte famiglie. L'elemento costi o la difficoltà dei trasporti, si lega indissolubilmente al rapporto con la città, di cui si parla in un successivo paragrafo. Tenere fuori chi proviene da quelle famiglie, la maggioranza delle nostre studentesse e dei nostri studenti oramai [9], per motivazioni che di fatto sono puramente di censio, è cinico, è anche illogico perché danneggia l'economia italiana e indebolisce la coesione sociale. E ancora: contravviene il progetto costituzionale.

La selezione dell'eccellenza può avvenire in maniera più accentuata nelle magistrali e ancora di più al Dottorato o nelle Scuole di Specializzazione. L'esatto contrario di quanto accade oggi. Sapienza perde quasi il 30% degli immatricolati entro un anno dall'immatricolazione. Un esercito di potenziali laureati triennali che potrebbero popolare i quadri medi della società. Una "mattanza intellettuale", un vero e proprio "respingimento alle frontiere della conoscenza" che muta in peggio le prospettive di vita, prima ancora che di lavoro, di una moltitudine di giovani e, con loro, di un numero grandissimo di famiglie. Un danno sociale incalcolabile.

È nostra responsabilità investire energie qualificate nel solco dell'Art. 3 della Costituzione: "È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana".

Si tratta di una missione che, alla lunga, deve essere sostenuta insieme alla scuola superiore ma che, in questo particolare momento storico, deve essere coraggiosamente e generosamente abbracciata dall'Università Pubblica. Il nostro riferimento in questo ambito è il potenziamento, fortemente sostenuto dall'attuale Rettore, del tutorato in ingresso (cioè rivolto alle scuole superiori e in particolare a quelle più trascurate come professionali, tecnici e alberghieri) e del tutorato in itinere (cioè di un tempestivo tutorato a piccole classi rivolto a studentesse e studenti selezionati proprio per le loro debolezze nelle discipline di base, in modo particolare la comprensione della lingua italiana e dei rudimenti del ragionamento logico-matematico).

I docenti devono essere incoraggiati a dare il meglio di sé in questa impresa. Questo può avvenire sia premiando il loro impegno in maniera esplicita, anche se scollegata da elementi economici (ad esempio secondo il modello introdotto nella Facoltà di Scienze nel 2014 https://web.uniroma1.it/fac_smfn/riconoscimenti-eccellenza), sia prevedendo che questo impegno venga indirizzato in forme di coordinamento riconosciuto, se possibile, anche a livello di incentivo economico, come del resto esplicitamente auspicato nel programma 2014 del Rettore Eugenio Gaudio [10].

Le opinioni studentesche (OpiS) devono essere considerate una sfida. La lunga e tenace esperienza su questo tema insegna, a chiunque abbia avuto la responsabilità di analizzare questi documenti, che studentesse e studenti esprimono giudizi veramente negativi in casi molto rari e come quasi sempre ci siano una o più ragioni che possono essere individuate per migliorare le *relazioni* fra docenti e studenti. Talvolta, raramente per fortuna, emergono conflitti che indicano una qualche forma di irrisolta relazione del docente con la classe, degna di essere presa in considerazione anche per venire incontro alla frustrazione del docente che, pur impegnandosi, si trova a ricevere giudizi non all'altezza delle sue aspettative. Affrontare in maniera scientifica e collegiale questo tipo di disagi, senza rifugiarsi nello sterile principio d'autorità, sarebbe un elemento di grande significato per le aspettative di studentesse e studenti che, più di ogni altra cosa, non tollerano comportamenti non equi o non rispettosi.

Molto più spesso emergono carenze di programmazione e coordinamento che non sono responsabilità diretta del docente. Un attento monitoraggio e un efficace coordinamento risolvono molto spesso i problemi.

La posizione a riguardo della comunità studentesca è molto ben descritta dalla seguente frase: *si deve dare piena attuazione alla Carta dei Diritti e dei Doveri delle Studentesse e degli Studenti e alle sue diramazioni nel Regolamento degli Studenti*. Si tratta di documenti molto ben strutturati, che però sono ancora poco noti e sulla cui applicazione è necessaria un'attenzione crescente. Questi documenti rappresentano un *patto all'interno della nostra comunità* che deve essere molto ben conosciuto, aggiornato quando serve, ma poi rispettato in maniera convinta e convincente. Nel Titolo I della Carta sono enunciati in maniera limpida diritti e doveri della comunità studentesca richiamando esplicitamente la Costituzione ed i suoi valori. Il Titolo II impegna Sapienza in maniera stringente a dare attuazione a tali principi. L'Art. 18 sancisce che i diritti fondamentali “sono tutelati dal Garante degli Studenti dell'Università e di ogni singola Facoltà, come previsto dallo Statuto”; l'Art. 20 precisa che “Il Regolamento Didattico di Ateneo e il Manifesto generale degli Studi - Regolamento Studenti dei corsi di laurea e laurea magistrale danno attuazione” alla Carta: un impegno molto esplicito. L'Art. 19 stabilisce una varietà di *concrete opzioni* per “richieste di verifica dell'ottemperanza” della Carta stessa allargando, rispetto alla formulazione precedente, il ventaglio delle rappresentanze studentesche che possono avvalersi di tale opportunità. In definitiva la Carta responsabilizza gli Organi Accademici e le rappresentanze studentesche in maniera ancora più puntuale che in passato sottoscrivendo un patto di assidua e leale collaborazione tesa alla “rimozione degli ostacoli” innaturali che si frappongono al compimento del percorso formativo.

Una considerazione specifica va aggiunta per studentesse e studenti di dottorato. È necessario progettare meccanismi economici di riconoscimento di condizioni socioeconomiche e logistiche svantaggiate per attirare coloro che provengono da altre università italiane ed estere. La dignità del lavoro di questa categoria va riconosciuta anche con l'assegnazione di adeguati spazi di studio e ricerca che non siano frutto di negoziazioni occasionali. L'esperienza assai felice della Scuola Superiore (SSAS) è un patrimonio che dovrebbe fornire il punto di riferimento da imitare nel tempo, sia sul piano culturale, sia su quello logistico.

4) Il diritto alla salute

In tema di diritto alla salute, una visione spinta verso una valutazione meramente economica dei “servizi erogati” ha nuociuto alla coesione del SSN accentuando spinte particolaristiche, regionalistiche, non sempre tese a guardare ad un orizzonte temporale adeguato al perseguimento di una modernizzazione effettiva. Le politiche regionali orientate all'aziendalizzazione spinta possono essere causa di un progressivo peggioramento nell'offerta di cure alla popolazione e *mortificano le peculiarità dei docenti universitari*.

Nessuna realtà è esente da sacche di inefficienza, ma non si deve dimenticare che quello alla salute è un diritto umano fondamentale [11], costituzionalmente garantito, oltre che un potente collante per l'identità nazionale. L'Università non può tentennare nel difendere la peculiarità degli universitari che forniscono competenze irrinunciabili all'interno del sistema sanitario nazionale. Questa peculiarità deve rimanere, deve essere valorizzata e difesa da ogni tentativo di ridurla ad un contributo marginale.

Il più forte punto di condivisione dei poli ospedalieri è dunque la necessità di adoperarsi per il diritto alla salute. È un punto di vista implicitamente sempre presente che merita, specialmente in tempi di pandemia, un'attenzione molto speciale. Per questo motivo si ritiene utile istituire la figura del Prorettorato per il diritto alla salute. Una figura trasversale a tutte le strutture di Sapienza che si occupano di Sanità Pubblica, che dovrà occuparsi della declinazione dell'Art. 32 della Costituzione dalle molteplici angolazioni dei fruitori di tali diritto, a cominciare proprio dagli addetti, dalle loro esigenze che trascendono gli aspetti sanitari e investono un più generale bisogno di attenzione, di ascolto, di coinvolgimento nei processi funzionali e programmatici che qualificano la loro nobile missione; per continuare con i pazienti e con tutte le cittadine e i cittadini, in particolare le fasce più deboli della popolazione, che pongono nell'Università Pubblica altissime aspettative e speranze.

I poli ospedalieri di Sapienza condividono certamente molti altri temi di interesse, ma sono realtà che, anche per motivi storici, hanno sviluppato punti di forza e debolezza molto diversi, hanno dimensioni diverse, grado di obsolescenza delle strutture diverse. Si deve riuscire a fare in modo che ognuno dei Poli si senta rappresentato con la stessa forza, determinazione e passione degli altri. A tal fine si propone che ogni polo abbia un suo specifico delegato del Rettore. Agli Organi accademici spetterà la sintesi delle varie istanze espresse con il giusto grado di indipendenza da queste tre realtà. Il

Rettore deve consolidare il ruolo di indirizzo nella scelta dei Direttori Generali dei policlinici e di interlocuzione attiva con il Direttore Generale delle strutture Sanitarie del Polo Pontino.

5) I luoghi come paradigma dello stare insieme e del riconoscersi comunità

È impossibile non innamorarsi di alcuni capolavori architettonici di Sapienza. È anche chiaro che, dopo quasi cento anni dalla nascita della Città Universitaria, un ripensamento profondo della progettazione degli spazi dovrebbe essere affidata ad un gruppo di esperti che includa soprattutto architetti e sociologi. Si tratta di riprogettare. Di pensare a spazi che consentano a tutti di vivere l'Università in modo più pieno e moderno. *All'università si deve venire volentieri*

[12]. Servono molti luoghi *di reale aggregazione* ispirandosi alle facoltà di Sapienza che hanno una migliore tradizione di organizzazione responsabile di spazi di condivisione. Il tempo dedicato a conoscersi in un ambiente informale, fra studenti e studentesse, fra docenti, fra unità personale e, ancora meglio, in tutte le combinazioni possibili, va ripensato con approfondite e qualificate riflessioni in ambito sociologico, psicologico, architettonico ed ingegneristico. Quello dedicato alla socializzazione non è tempo perso; può essere il tempo più prezioso, capace più di altri di fidelizzare alle altissime missioni dell'università tutte le attrici e tutti gli attori.

I pasti consumati compulsivamente sulle scrivanie o clandestinamente sui banchi o nelle corsie ospedaliere, sono un indice di sofferenza individuale che si riflette sulla struttura anche dal punto di vista dell'effettiva capacità di lavorare. Riconosciamo pienamente l'importanza di incontrarsi fra docenti, fra studenti, fra personale e tutti insieme. Senza questo pieno riconoscimento, la continua evocazione della "comunità" rischia di contenere una vena retorica. Tutto questo richiede *nuove regole*, ma soprattutto *nuovi luoghi*, diversi da quelli attuali. Da costruire in un arco di tempo lungo ma programmato immediatamente. Come stiamo imparando tutti in tempi di "lavoro agile", la timbratura, di per sé, non è "l'unico" strumento che garantisce la qualità del lavoro erogato.

Sentirsi una comunità vuol dire identificarsi in comuni valori. La Sapienza ha recentemente dato impulso alla formazione sullo sviluppo sostenibile. È un'idea giusta, anzi fondamentale. È necessario però che l'impegno di Sapienza sia evidente non solo a livello accademico, attraverso la creazione di percorsi di studio ed approfondimento, ma anche attraverso una prassi rigorosa che distingua i modelli di stare insieme in Sapienza da un modello di una azienda qualsiasi. Ad esempio, in Sapienza si dovrebbe ripensare l'uso intensivo dei distributori automatici di cibo e bevande che riconosciamo poco salutare e peraltro incoraggia un consumo eccessivo di contenitori di plastica. La nostra straordinaria cultura gastronomica e della ristorazione ne esce mortificata. Meglio sarebbe studiare soluzioni per far rientrare gli artigiani della ristorazione dentro l'Università e sostenere l'economia dei piccoli imprenditori di San Lorenzo, piuttosto che quella di grandi multinazionali. L'Università deve creare le condizioni per invogliare tutti ad intraprendere uno stile di vista salutare, sia dal punto di vista fisiologico, sia psicologico nelle ore in cui si lavora. È un dovere che ci appartiene in quanto garanti del diritto alla salute ed in sintonia con i tanti insegnamenti erogati sul tema alimentare e del benessere interpersonale.

6) L'architettura organizzativa di Sapienza: lavorare insieme

Sapienza ha una quota bassa di dirigenti rispetto al numero totale di impiegati se confrontata con quella di università di grandezza comparabile. Storicamente, quasi tutti sono stati formati a livello centrale e spesso hanno lavorato soltanto a livello di amministrazione centrale. Più recentemente, alcuni dirigenti sono stati reclutati da strutture esterne. Sarebbe auspicabile che la formazione universitaria dei dirigenti rappresenti molte discipline che includono, in misura adeguata, le discipline scientifiche. Un ampliamento del numero dei dirigenti potrebbe aiutare a raggiungere un equilibrio più efficace dell'attuale, anche alleggerendo le aree eccessivamente sovraccaricate.

L'Amministrazione dovrebbe valorizzare la capacità delle unità di personale che vogliono fare esperienza di lavoro sia nei dipartimenti, sia nelle facoltà, sia nell'Amministrazione Centrale. Anzi, maggiori sono le responsabilità assunte, più variegata dovrebbe essere questa esperienza inter-Sapienza o extra-Sapienza. Chiunque abbia assunto la carica di

Direttore e Preside si rende conto che, non di rado, chi lavora in Amministrazione Centrale ha comprensibili difficoltà a calarsi completamente nelle realtà di Dipartimenti e Presidenze semplicemente perché non le conosce abbastanza in dettaglio. E se nelle presidenze, anche per motivazioni storiche, si ha una maggiore contezza della complessità della struttura centrale e quindi il dialogo è più serrato e fattivo, nei dipartimenti spesso l'Amministrazione Centrale viene percepita come "lontana", se non addirittura come una "controparte".

Durante la visita ANVUR, molte unità di personale hanno mostrato di apprezzare un momento di confronto, di ascolto e analisi del loro lavoro. Per motivi anche comprensibili, a questi momenti non è sempre assegnato lo spazio necessario. Tuttavia, quello che può apparire come un rallentamento dell'attività ordinaria, spesso ha ricadute di medio periodo molto positive in termini motivazionali e di senso di appartenenza alla struttura, oltre che di effettivo scambio trasversale di competenze, sia "in orizzontale" fra persone con la stessa qualifica, che in "verticale" attraverso una migliore comprensione delle esigenze di chi lavora alle dipendenze e di chi, invece, ha la responsabilità di dirigere. Più momenti di lavoro collegiale sono un investimento dal grande valore aggiunto.

Ogni lavoratore, ogni lavoratrice, sia pure ognuno in funzione della sua responsabilità, aspira a conoscere esattamente cosa l'istituzione per cui lavora si aspetta da lui o lei e di essere aiutato da tale istituzione a svolgere il proprio lavoro. *Questa percezione spesso non c'è*. E questa è una grave carenza di benessere nella nostra comunità. Pochi esempi. Non capita di rado che un docente chieda di acquistare qualche strumento utile per la sua attività di ricerca, didattica o terza missione e che aspetti mesi prima di venire in possesso del bene. Anche se Sapienza vanta tempi di pagamento veloci verso i fornitori, a questo non corrisponde affatto una velocità percepita da chi chiede l'acquisto.

Gli adempimenti per la didattica sono troppo spesso farruginosi, ripetitivi e, non di rado, richiesti "urgentemente" a causa del fatto che non si è ancora riusciti a mettere in piedi una buona calendarizzazione automatizzata. Ad esempio, il "10 agosto" diventa una data fatidica per verificare che i docenti abbiano effettivamente firmato digitalmente i loro esami e si constata che tantissimi non lo hanno ancora fatto. Si tratta di un'esigenza che, se ben compresa, tutti i docenti terrebbero nel massimo conto: studentesse e studenti pagano le tasse anche in funzione di quanti esami sono verbalizzati a quella data e possono venire danneggiati severamente sul piano economico dalla mancata verbalizzazione. Allora, se da un lato il docente è effettivamente inadempiente, dall'altro spesso "ne è inconsapevole". Si potrebbe obiettare che dovrebbe saperlo perché questo è chiaramente indicato in un certo articolo del regolamento degli studenti. Ma perché mai il docente dovrebbe leggerlo? Quanti regolamenti dovrebbe esattamente leggere e conoscere un docente o un dipendente Sapienza per poter rispettare tutte le scadenze proposte? Si tratta di una anomalia italiana, anche se non mancano esempi negativi in altri paesi europei, nella quale Sapienza non brilla per la snellezza dei processi interni. Alcune ottimizzazioni e semplificazioni nel trattamento informatico della verbalizzazione degli esami alleggerirebbero il carico di lavoro di docenti e personale. Si potrebbero citare molti di questi esempi. Troppi, si potrebbe dire.

Il personale tecnico amministrativo e bibliotecario, a sua volta, è spesso chiamato a lunghi periodi di super lavoro. Basti pensare, solo per ricordare tempi recenti, alla "visita ANVUR" di circa un anno fa o al lavoro conseguente al COVID 2019. Non di rado molte persone lavorano ben al di là dell'orario di ufficio. Non consola la teoria secondo la quale alcuni non lavorerebbero il dovuto. Due torti non fanno una ragione. E dobbiamo anche qui ricordare il dettato Costituzionale, l'Art. 36 recita: *"Il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro... la durata massima della giornata lavorativa è stabilita dalla legge. Il lavoratore ha diritto al riposo settimanale e a ferie annuali retribuite, e non può rinunziarvi"*. Una cosa è il senso di appartenenza, altro è chiedere con continuità ad alcuni di lavorare oltre il dovuto per far fronte ad esigenze che si sarebbero potute programmare meglio.

Il continuo richiamo al senso della comunità è legittimo e opportuno, *ma si possono e si debbono affrontare alcuni nodi nella distribuzione del lavoro* assegnando uno spazio maggiore alla programmazione e praticando con convinzione il metodo di una sua maggiore condivisione. Ad esempio, risulta sorprendente il fatto che le figure amministrative apicali (RAD) di dipartimenti distinti abbiano opinioni e quindi adottino prassi diverse su questioni di legittimità amministrativa. I RAD e le RAD dovrebbero lavorare in un regime assolutamente condiviso come deriva dal nome stesso del loro ruolo. Questo non accade. Va perseguito un clima migliore *scoraggiando i "dialetti amministrativi fra uffici diversi"* che non corrispondano ad acclarate esigenze dovute a rare specificità della struttura e, ad un livello più profondo e quindi più efficace, incoraggiando le pratiche di condivisione del lavoro.

In ogni luogo di lavoro il modo di lavorare risente delle teorie economiche affermatisi negli ultimi 25-30 che hanno portato a sviluppare paradigmi, prassi, e soprattutto linguaggi che sono penetrati capillarmente anche nello Stato ed in particolare nell'Università. Esse hanno contribuito ad accentuare le disuguaglianze come è stato riconosciuto dai più alti livelli delle istituzioni politiche ed economiche europee e, con accenti ancora più accorati, dal Pontefice della Chiesa Cattolica. Su questo piano c'è stata una strategia puramente difensiva da parte dell'Università. Si deve dare un contributo diverso, più equilibrato, più critico verso le storture del modello. Questa azione è particolarmente urgente nell'università: *il rischio di*

una "isteresi" di prassi riconosciute come dannose è ancora assai forte. Calare queste considerazioni nella realtà universitaria darà nuovo slancio alla sua missione. Nessuno nega che nel pubblico permangano sacche di privilegio che però sono documentate ampiamente anche nel privato, dove il nepotismo è presente e radicato come evidenziato dalle analisi quantitative sulle disuguaglianze a parità di competenze ("within skills").

Una volta che i doveri sono resi chiari, e spesso ciò non accade perché le regole sono in perenne e frenetico cambiamento, il rispetto degli stessi deve essere considerato *un impegno di tutta la comunità* e come tale affrontato per il corretto funzionamento della difficile pratica della democrazia diffusa. Ma bisogna arrivare il più velocemente possibile ad una gestione amministrativa meno invasiva, meno prescrittiva e non afflittiva.

7) Il rapporto con la città

La Sapienza concentra circa il 60% delle attività universitarie della città. È diffusa in diversi punti della città con una concentrazione nel quartiere di San Lorenzo, un contesto urbano che, come l'intera città, da diversi anni si trova in grave difficoltà. Anche per questo è ricchissima di esperienze sociali, culturali ed economiche che possono trovare in Sapienza un vettore di espansione attraverso la creazione di imprese, missioni specifiche e servizi di innovazione. Sapienza ha in atto innumerevoli iniziative di attenzione verso il territorio diffuse in quasi tutte le Facoltà. Queste iniziative troppo spesso richiedono un enorme dispendio di energie per chi è coinvolto in quanto si stenta a trovare una formula che riesca nel complesso compito di coordinarle in maniera organica. Al momento, ad esempio, è difficile persino reperire un censimento completo. Con questo grande potenziale, interno ed esterno, Sapienza potrebbe aspirare a inserire queste iniziative in una politica di sviluppo culturale per la città, divenendo interlocutore autorevole con un grande grado di stabilità con le altre istituzioni, comprese quelle cittadine.

L'obiettivo dell'intera città sul quale Sapienza potrebbe dare un contributo eccezionale è quello di saper ideare un disegno *che attragga giovani da tutto il mondo* istituendo un dialogo serrato con i quartieri limitrofi perché l'accoglienza e le opportunità di lavoro e di vita siano davvero realizzate. La ricchezza culturale di Roma è tale che sarebbe possibile sviluppare alleanze per combinare percorsi di studio, specializzazioni e contaminare attività diversificate; in definitiva per rendere più interessante la città. Tali alleanze non devono solo attrarre i giovani, ma veicolare il messaggio che Roma è un posto interessante dove vivere, mettere le radici, ribaltando le politiche di attrazione per puro uso-e-consumo che sono e rimarranno in un periodo di profonda crisi. Si dovrebbero sostenere, insieme alle autorità di governo, politiche di ampio respiro in cui il centro della città torni a essere luogo di vita e non solo di consumo.

Il territorio deve essere anche l'occasione per realizzare uno scambio sempre più proficuo. L'università deve aprirsi all'esterno: è un qualificato compito della Terza Missione. È necessario portare i risultati della ricerca e dell'attività culturale dell'Università all'esterno, prestare servizi sul territorio quali la formazione linguistica, l'alfabetizzazione informatica, gli sportelli di consulenza per i diversi attori sociali; è sempre più urgente favorire la mobilità sostenibile. Allo stesso tempo bisogna moltiplicare gli sforzi per portare simmetricamente il territorio dentro l'università, confrontandosi con i bisogni che esprime e mettendo a sistema le potenzialità che sa garantire. In una frase potremmo dire che la Sapienza, con la sua immensa ricchezza di conoscenza e saperi, ha il compito e il dovere di condividere tale ricchezza con la più ampia comunità possibile. Un compito che non può che portare grandi frutti.

8) L'autonomia universitaria

L'autonomia universitaria esiste. In certi ambiti, soprattutto economici, è stata usata dai governi per penalizzare l'università pubblica. Non sembra che sia stata usata spesso dall'Università per fare argine a politiche non condivise e, in certi casi, contrarie a principi costituzionali. Su tre punti l'autonomia andrebbe rivendicata con grande forza.

Primo: il diritto allo studio.

La valutazione dei progressi negli studi di studentesse e studenti deve essere "normalizzata" sulla loro preparazione in ingresso. L'Università deve favorire la ripresa del funzionamento dell'ascensore sociale su popolazioni più ampie di quelle attuali. Non può essere penalizzata perché accoglie con più tenacia persone con un livello in ingresso più debole. Parafrasando Don Milani, non può essere un posto che accoglie chi già è dotto e respinge chi ha più bisogno di cultura.

Secondo: il diritto alla salute.

Su questo fondamentale diritto, sancito dall'Art. 32, (peraltro ispirato da Giuseppe Caronia che fu il primo Rettore di Sapienza eletto democraticamente dopo la guerra [13]) la Costituzione esige la centralità *della persona umana* con i suoi bisogni e non la soddisfazione degli interessi aziendali.

Terzo: l'Università come fondamentale presidio della presenza dello Stato.

Tutte le volte che politiche interne o esterne alla Sapienza contrastino il progetto costituzionale di società democratica, la Sapienza deve essere dalla parte dei cittadini e delle cittadine che fruiscono dei diritti fondamentali di cui l'Università è garante. "L'Università è un corpo sociale che deve vivere di libertà, anche dallo Stato, e di responsabilità, verso lo Stato e verso la società." (Fabio Giglioni).

9) Un ruolo molto collegiale per l'azione dei prorettorati

Tutti i membri della nostra comunità aspirano ad avere una classe dirigente all'altezza del difficile compito di dirigere un'Università fra le più complesse e articolate al mondo. Sono necessari due ingredienti: grande capacità di mettere a frutto competenze e sensibilità di tutte le aree culturali della Sapienza, senza alcuna pretesa di stabilire modelli rigidi; desiderio di cessare la campagna elettorale il giorno dopo che il prossimo Rettore o la prossima Rettrice sarà stata eletta. Si dovrebbe sostenere una candidatura per le idee che esprime. Chiunque sia capace di dare un contributo di leale sostegno a queste idee, indipendentemente da qualunque altra appartenenza, deve essere chiamato a contribuire.

La scelta di prorettori e proretttrici richiede qualche precisazione. Dichiарare gli ambiti in cui si intende concentrare l'attenzione richiede di prendere atto che alcune questioni, avviate molto positivamente durante l'attuale Rettorato, possono adesso trovare una sufficiente spinta con l'istituto delle deleghe. Al contempo, la proposta di nuovi prorettorati segnala le aree dove sarebbe interessante dare una spinta ulteriore.

Si propone, in parziale correzione della consolidata prassi, che ogni prorettorato sia tenuto a dialogare con continuità e modalità istituzionali (ad esempio attraverso audizioni nelle AdF) con tutte le facoltà. Prorettori e proretttrici dovrebbe riferire del loro lavoro una volta all'anno in SA e CdA (semestralmente durante il primo anno di mandato del Rettore). I membri della nostra comunità dovrebbero avere nei prorettorati il primo riferimento verso la figura del Rettore. Riferimento istituzionalmente preposto all'ascolto e alla rappresentanza, presso gli Organi Accademici, e in particolare presso il Rettore inteso come organo di Sapienza, di istanze di interesse generale. In questo modo si alleggerirebbe questa parte del ruolo del Rettore addivenendo ad una funzione di raccordo per tutte le questioni che non sono di pertinenza delle presidenze e si allargherebbe la base democratica delle istanze che i prorettorati concorrono a istruire. La proposta è che vengano individuati Prorettorati nei seguenti ambiti:

- *Ricerca e valorizzazione della ricerca interdisciplinare*
- *Diritto allo studio e alla qualità della didattica*
- *Diritto alla salute*
- *Terza missione nel mondo della cultura*
- *Terza missione nel mondo imprenditoriale*
- *Placement*
- *Diritto alla trasparenza e al rispetto della legalità*
- *Riqualificazione dei luoghi universitari e ospedalieri*
- *Modernizzazione dei servizi tecnico informatici*
- *Comunicazione Istituzionale interna ed esterna.*

Le persone dovranno essere scelte sulla base di una indiscussa competenza e della condivisione degli obiettivi programmatici. È importante conservare la tradizione, inaugurata dall'attuale Rettore, di scegliere almeno un prorettore nella fascia dei Ricercatori a tempo indeterminato; più in generale è necessario che nell'ampia squadra di governo nella quale confluiranno le deleghe del Rettore, siano rappresentate in maniera democraticamente proporzionale le fasce di docenza e le facoltà. Discorso a parte merita la questione della rappresentanza di genere che si inserisce nel più ampio tema del riconoscimento pieno e consapevole delle barriere che ostacolano il cammino professionale delle donne. Barriere che, ancora oggi, impediscono la piena attuazione dell'art. 37 della Costituzione con un vantaggio salariale che, nel privato, si assesta al 20%. Il lavoro più profondo deve avvenire a livello culturale, alzando il livello di attenzione su comportamenti che non siano assolutamente ineccepibili del rispetto delle diversità. Un'attenzione competente deve essere rivolta al linguaggio, incoraggiando l'uso di forme espressive *che non cancellino la presenza femminile* in ruoli un tempo preclusi alle

donne. Troppe norme sono state formulate in un'epoca in cui venivano scritte da soli uomini. Come è già avvenuto in alcuni dipartimenti, devono essere messe in moto iniziative di ferma sensibilizzazione quando la presenza di donne è eccentrica, che sia rispetto al totale, o che riguardi la percentuale delle dottorande, o delle assunzioni o promozioni. Le quote rosa non possono essere un punto di arrivo, ma sono un utile strumento di partenza. Monitorare la presenza delle donne nei vari organismi di governo è doveroso e dovrebbe dare un risultato basato sulla forza democratica: la presenza delle donne in Sapienza fra i docenti è del 40% circa e tale dovrebbe risultare anche la loro presenza negli organi di governo. Senza alcun bisogno di forzature. Deviazioni sensibili dovranno essere monitorate e corrette. È opportuno ricordare che tra i 17 obiettivi ONU, agenda 2030, il quinto è la parità di genere.

10) Manutenzione dello Statuto

Il ricorso al cambio ossessivo di regole è una delle cause del disagio di chi lavora e anche dei ritardi accumulati in alcune aree. Tuttavia, in alcuni punti lo Statuto propone dei margini di ambiguità che probabilmente furono quasi inevitabili nel momento della sua redazione. Ora, passati dieci anni dalla sua prima riformulazione post L. 240, tali punti potrebbero essere meglio precisati in modo da evitare alcune incertezze che causano ritardi nei processi sottesi. Si tratta di sciogliere alcuni nodi di gestione del coordinamento. Se ne possono citare un paio. Nella gestione della didattica i corsi di laurea per i quali l'assegnazione della responsabilità amministrativa ad un dipartimento è automatica, andrebbero indicati da apposita delibera del Senato Accademico che deve limare il corrispondente articolo in modo da dotarsi di un metodo più chiaro di quello attualmente enunciato in maniera criptica nello Statuto (Art. 11, Comma 1, punto m) in cui si parla del 60 % di qualcosa che però non è univocamente definito. Uno dei nodi culturali da scogliere è il seguente. L'idea del Rettore Frati fu che i dipartimenti dovessero essere quanto più possibile legati all'attività scientifica in maniera monocromatica. Questa idea, però, ha trovato un ostacolo effettivo e niente affatto strumentale nella necessità di assegnare la responsabilità amministrativa dei corsi di studio ai dipartimenti. Se un dipartimento diventa responsabile di un corso di studio in cui concorre all'offerta formativa per un terzo, con quale forza può potenziare le linee culturali "altre", rispetto a quelle presenti nel dipartimento?

O si riconosce alle facoltà un compito ben più incisivo nel sostenere i corsi di studio più interdisciplinari, o si ammette che il dipartimento, una volta che se ne veda assegnata la responsabilità amministrativa, possa programmare assunzioni nelle discipline necessarie a sostenerne l'offerta formativa. Si può tendere ad una soluzione che contemperi entrambe le possibilità sulla base delle sensibilità delle diverse facoltà, ma il corso di studio condannato in eterno a ricercare contratti esterni su discipline previste dal suo ordinamento appare una stortura da sanare. In primo luogo, nell'interesse di studentesse e studenti. Su questa riflessione di carattere culturale si potrà successivamente innestare un meccanismo che, a seconda del modello scelto, privilegi un ruolo più forte o più debole del Manager Didattico di Facoltà

Il rispetto per la centralità dei meccanismi democratici dell'Università credo accomuni tutta la nostra comunità. Eppure, non di rado, si avverte la tentazione della scorciatoia. Il desiderio di stabilire dei piani di comunicazione che sono extra istituzionali e che finiscono per indebolire gli organi di governo. Credo fermamente, invece, nella potenza degli organi collegiali che possono essere anche sede di scontro, se necessario, ma che garantiscono a tutti coloro che lo desiderano di esprimersi in maniera che tutti possano ascoltare. Credo, in modo particolare, che l'attuale formazione delle Giunte di Facoltà abbia un livello di variabilità eccessivo e che, in alcuni casi, non corrisponda allo spirito del dettato statutario che non è quello di esautorare la collegialità nelle facoltà. La Giunta di Facoltà deve essere un consesso sufficientemente equilibrato da rappresentare ampiamente tutta la facoltà. E la presenza delle varie fasce va pensata tenendo conto che al momento della stesura dello Statuto la fascia dei ricercatori era stabile e il tema della durata triennale non creava gli stessi problemi che può creare adesso che la popolazione si è evoluta verso un numero molto maggiore di RTDA e RTDB che restano in carica solo un triennio, il che spesso costituisce un motivo di non eleggibilità ai ruoli di rappresentanza che prevedono quasi sempre una durata triennale. Si dovrebbe ricercare un meccanismo che permetta ad una Giunta, una volta eletta, di operare in continuità per un triennio, tranne casi eccezionali. Il meccanismo attuale innesca invece decadenze a ritmo serratissimo o per promozioni o per altre ragioni. Una riflessione simile andrebbe fatta per il Consiglio di Amministrazione e il Senato Accademico.

L'università durante la pandemia

Nei mesi scorsi si è assistito ad uno straordinario impegno del Servizio Sanitario Nazionale per fare fronte all'emergenza causata dalla pandemia che continua ancora oggi. Condizioni di lavoro a tratti drammatiche, testimoniate dal numero di operatori sanitari che hanno contratto la malattia o sono deceduti nell'esercizio della loro alta funzione. La Sapienza deve guardare a questa comunità, a chi lavora con un livello di abnegazione e tensione morale tale da mettere a rischio la propria incolumità fisica e deve corrispondere questo impegno con atti concreti. Nel riconoscere che tutte le componenti della nostra comunità sono state capaci, come ineccepibilmente ha scritto il Rettore, di reagire all'emergenza con tempestività, senso del dovere e competenza, per il futuro non si deve tentennare sul ruolo dell'Università. A cominciare da chi ha maggiori responsabilità, tutti devono testimoniare, con la loro presenza nelle aule, nei dipartimenti, nei laboratori, nelle biblioteche e nelle strutture sanitarie, che l'Università Pubblica vive *in quanto esiste un tessuto di relazioni* fatto di proficui incontri fra docenti, personale e studenti, cittadini e cittadine che deve essere continuamente alimentato. Si possono comprendere i timori dei singoli fruitori del servizio pubblico, ma la giusta richiesta di uno standard di sicurezza non può farci recedere dall'imperiosa necessità di servire lo Stato.

L'Art. 54 della Costituzione recita: "I cittadini cui sono affidate funzioni pubbliche hanno il dovere di adempierle con disciplina ed onore". La disciplina deve guidare alla convivenza responsabile con la pandemia. L'onorabilità ci impone di essere presenti, in tutti i sensi, come alto presidio di una delle istituzioni vitali per l'identità dello Stato.

Bibliografia minima

1. G. Viesti (a cura di), *Università in declino*, Donzelli, Roma, 2016
2. U. Pagano, A. Rossi, *Open Science ed economia della conoscenza: i paradossi della crescita come obiettivo della Scienza*, in *Notizie di Politeia*, Anno XXXIII, n.126, 2017, pp. 80-91
3. S. Biasco, *Regole, Stato, uguaglianza*, Luiss University Press, Roma, 2019
4. Cfr. G. Viesti, *op. cit.*;
5. F. Rufo, (a cura di), *Il valore democratico della conoscenza*, Ediesse, Roma, 2019
6. F. Barca, P. Longo, *Un futuro più giusto*, il Mulino, Bologna, 2020
7. F. R. Pizzuti (a cura di), *Rapporto sullo stato Sociale*, Sapienza Università Editrice, Roma, 2019
8. M. Raitano, *Istruzione e diseguaglianze: quali nessi?* in "Il valore democratico della conoscenza", *op. cit.* pp. 31-50
9. Almalaurea, *Rapporto 2020 sul profilo e sulla condizione occupazionale dei laureati*,
https://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/convegni/2020/sintesi_rapportoalmalaurea2020_profilo_condizione_occupazionale.pdf
10. E. Gaudio, *Programma per la candidatura a Rettore 2014-2020*
11. G. Berlinguer, *Etica della salute*, il Saggiatore, Milano, 1997
12. A. Cechov, *Una storia noiosa*, in "Tutte le novelle", BUR, Milano, 1954, p.85
13. G. Caronia, Nomos, *Le attualità del diritto* <http://www.nomosleattualitaneldiritto.it/nomos/eugenio-gaudio-giuseppe-caronia/>

Dieci *proposte* per Sapienza

Premessa

La prima parte di “Dieci punti per Sapienza” tratteggia il quadro dal quale l’Università pubblica dovrebbe trarre ogni giorno la linfa ideale per evidenziare le priorità che intende perseguire. Sapienza raggiunge i risultati che si propone perché vi sono più di 7000 persone che vi lavorano e più di 110 mila studenti che la frequentano. I compiti degli Organi Collegiali sono fondamentali ed il Rettore o la Rettrice svolgono una funzione altissima che deve essere utilizzata per presiedere il Consiglio di Amministrazione ed il Senato Accademico ricordando due messaggi da cui tutto il resto dipende:

*I’Università Pubblica non è un’azienda,
Sapienza è la più grande istituzione culturale del Paese.*

Credo che la collegialità e la sussidiarietà siano principi da estendere oltre la condivisione ampia delle delibere degli organi statutari e che cambiamenti sensibili possono essere operati solo se si mobilita sinceramente una vasta comunità al suo interno, in maniera coesa, affinché questi cambiamenti avvengano. In questo senso, i valori a cui si riferisce “Dieci punti per Sapienza” sono, a mio parere, la chiave per ogni possibile cambiamento che non ci riporti, fra sei anni, a constatare che alcune criticità non sono ancora state risolte.

L’analisi di ciò che si vorrebbe fare deve nascere da *una costruttiva critica* di ciò che non ha funzionato, del perché non ha funzionato nonostante le ottime intenzioni e di ciò che, invece, ha funzionato bene. I temi sui quali mi concentrerò riflettono l’interesse suscitato dal programma negli interventi pubblici e traggono beneficio dal contributo di circa un centinaio di persone che non ringrazierò qui singolarmente, ma alle quali va la mia gratitudine. Dalle domande che mi sono state poste da studentesse, studenti, unità di personale TAB, sociosanitario e docenti, ho tratto spunto per redigere questa parte del nostro progetto.

1) Il benessere: monitoraggio e correzioni

La Sapienza ha registrato e registra ritardi organizzativi sensibili. Le interessanti indagini del Comitato Unico di Garanzia, condotte diversi anni fa, hanno rilevato situazioni a dir poco allarmanti e c’è stata una, ridotta capacità di sensibilizzazione (relativamente poche persone hanno compilato i questionari) ed altrettanto ridotta capacità di riflettere criticamente sui risultati *sconcertanti* dei questionari. Emerge un quadro di grande sofferenza di lavoratrici e lavoratori sia a livello del personale TAB che a quello della docenza. Ad esempio, la docenza lamenta in gran parte una scarsa condivisione dell’informazione da parte di direttori e diretrici. Un elemento che, se non contrastato, mette a rischio l’essenza stessa della struttura democratica dell’Università.

Anche se non è stato mai fatto uno studio da Sapienza, i docenti lamentano, quasi unanimemente, un eccesso di adempimenti spesso farraginosi ed afflittivi, non di rado accompagnati da richieste ritenute paradossali dal punto di vista dell’utenza, perché ripetute da uffici diversi, in contesti diversi, ma in linea di principio relativi ad informazioni già disponibili all’Amministrazione. Si lamentano spaventose lungaggini nell’acquisto di beni nei dipartimenti e oggettive difficoltà nello spendere i fondi di ricerca, non di rado conquistati molto faticosamente mediante competitive selezioni internazionali.

Il personale TAB lamenta di ricevere circolari che non sempre semplificano il lavoro e finiscono per favorire quello che ho battezzato l'insorgenza di "dialetti amministrativi". Persone con la stessa qualifica ma in uffici diversi si convincono, al meglio delle loro capacità tecniche, che la stessa cosa si possa oppure non si possa fare. La nomina di due delegati, giuristi di competenza riconosciuta, per affrontare questo tema non è riuscita a raggiungere i risultati attesi.

Non si tratta di rinforzare la competenza giuridica di chi scrive i regolamenti che è fuori discussione, *ma di condividere con le figure professionali destinatarie dei documenti la fase di redazione* per poter veramente raggiungere le finalità effettive dei regolamenti. Ad esempio, un regolamento che deve essere applicato nei dipartimenti, *deve preventivamente essere valutato da tutte le RAD e i RAD che vi lavorano*.

La giusta tensione dell'Amministrazione nel voler preservare Sapienza da contenziosi deve essere mediata con l'esigenza di non paralizzare le strutture. *È possibile fare meglio, è necessario e non più procrastinabile*.

Quando l'amministrazione subisce rallentamenti, spesso si è pensato che farla affiancare se non addirittura "sovraintendere" da un docente possa migliorare la situazione. Questa prassi, a volte, *crea una confusione di ruoli* fra amministrazione e squadra di governo, con diversi interlocutori che presentano richieste alle varie aree, non sempre del tutto concordate fra loro e quindi con quelle *autenticamente allineate con le decisioni gli organi collegiali*.

La nostra opposizione a questa impostazione risiede in varie fondamentali esigenze che includono il rispetto delle competenze, la necessità di impiegare la docenza sulle attività proprie di ricerca, didattica e terza missione e, simmetricamente, l'importanza di assumere personale TAB quando la dotazione è insufficiente. Altrimenti, si rischia una sorta di "invasione di campo" che oltre ad essere giuridicamente di dubbia legittimità, alla lunga è certamente inefficiente. I docenti possono senz'altro agire, entro certi limiti, come consulenti molto qualificati, ma senza svolgere lavoro che spetta di diritto al personale TAB.

Il rapporto fra le due componenti deve essere fondato su *una sana collaborazione*: la capacità dei docenti di specificare con chiarezza gli obiettivi da raggiungere *sulla base delle indicazioni degli Organi Collegiali* e la capacità dell'Amministrazione di *studiare la fattibilità* e mettere a disposizione le migliori pratiche per raggiungerle. Per fare questo serve *un'opera preventiva di confronto* e condivisione degli obiettivi che valorizzi, *l'esercizio critico sulla fattibilità* prevenendo le criticità di applicazione.

La conoscenza progredisce attraverso l'esercizio della critica costruttiva.

Il metodo di lavoro dell'università deve mettere al primo posto la collaborazione che porti a valorizzare il contributo *di tutte le intelligenze* e contenga sia il ricorso ad impartire ordini, sia il dispiego di supplenze istituzionali.

Proposta 1

La mia proposta è di chiedere al Consiglio di Amministrazione e al Senato Accademico di porre il miglioramento del benessere di dipendenti (docenti e personale TAB), di studentesse e studenti come obiettivo centrale dell'azione di Sapienza. Si propone di puntare ad un deciso miglioramento seguendo le metodologie nel ranking "Times Higher Education" (THE) https://www.timeshighereducation.com/rankings/impact/2020/overall#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/undefined nel quale la distanza di Sapienza da Bologna è marcatissima. L'indicatore si concentra sui 17 obiettivi dello sviluppo sostenibile e la parte accademica non sfigura affatto; sono le azioni concrete che sembrano non essere all'altezza del nostro prestigio. La filosofia dell'indice "100 best companies to work for" è quella di arrivare ad una crescita generale del sistema attraverso il miglioramento del benessere di chi vi lavora. Funziona benissimo nelle aziende, credo che funzionerebbe ancora meglio in un'istituzione culturale come Sapienza. Questo richiede una moltitudine di azioni che qui non vengono elencate. L'indicatore che proponiamo, in termini immaginifici ma quantificabili, è *il desiderio di continuare a lavorare in Sapienza*.

2) Automazione dei processi

Quando ci si dedica ad ascoltare persone che lavorano in Sapienza si apprende di gravi difficoltà. Eppure, in qualunque luogo si vada ci sono persone che lavorano molto e, in non pochi casi, decisamente *tropo* con orari assolutamente superiori a quelli per i quali percepiscono i loro emolumenti. Questa impostazione *non va incoraggiata*, nemmeno quando è dettata dall'amore per il proprio lavoro. Non deve accadere che un intero servizio dipenda in maniera essenziale da

un'unica unità di personale in regime di super lavoro. Un elemento che trasversalmente incide su questo tema è l'attitudine decisamente insufficiente a fare uso sistematico di metodi che sono tipicamente patrimonio di persone con una formazione scientifica ed in particolare di tipo informatico; un'attitudine che colga continuamente le occasioni per *l'automazione dei processi*.

Riscontro invece la necessità di una cultura che spinga alla transizione digitale e che richiederebbe una più diffusa cultura informatica in Sapienza. Esempi estremamente significativi di carenze in questo ambito sono i ritardi nell'assegnazione degli emolumenti sulle progressioni di carriera di docenti e personale TAB, i lunghi tempi di attesa che intercorrono fra l'assunzione del personale TAB e la loro effettiva assegnazione funzionale alle strutture, la durata insostenibile dei processi che conducono a perfezionare gli acquisti o l'assegnazione di nuovo personale; e ce ne sono molti altri. Non basta che i regolamenti siano scritti con cura. Insisto. Deve essere verificata, *prima della loro emanazione*, l'applicabilità delle norme che è spesso incerta, in parte perché spesso mancano le misurazioni necessarie per attuarle, in assenza di sistemi automatici di acquisizione dei dati.

Introdurre in maniera *massiva* tale cultura a livello del flusso delle informazioni è molto di più di una semplice "digitalizzazione" intesa come dematerializzazione o "sparizione della carta". Per quella basterebbero degli scanner. Abbiamo ritardi sensibili e diffusi in tutte le aree dell'amministrazione in questo settore che qui vale la pena di definire *strategico*. Ritardi che spesso risiedono in una programmazione del fabbisogno di personale TAB che rimane inadatta a rispondere alle effettive esigenze delle strutture che ne devono fruire. Tutti sappiamo che ad oggi molte unità di personale non possono essere assunte perché il personale negli uffici preposti non riesce a fare fronte al numero dei concorsi banditi. Com'è possibile? La reazione di incolpare questo o quel funzionario è poco meditata e, di fatto, controproducente. La quantità di lavoro ripetitivo e spesso inutile che viene imposta agli uffici è frutto sia di una carente informatizzazione dei processi, sia di una strutturazione degli stessi che non valorizza come sarebbe possibile le capacità di innovazione di tutto il personale e non solo dei vertici.

Discorso a parte, per la sua importanza, merita la vera e propria mina vagante del GOMP affidata ad una ditta esterna che, dopo aver acquisito un'altissima competenza anche grazie al lavoro di docenti e personale Sapienza, ci pone in una situazione nella quale migrare altrove in tempi brevi è illusorio.

Proposta 2

L'unica soluzione ragionevole è assumere *un manipolo consistente di persone* di alta qualificazione, con formazione scientifica, in particolare informatica, ma che includa anche esperti nel design delle interfacce, allo scopo di formare una squadra che utilizzi le competenze presenti in ateneo che lavori intensamente, per un periodo di *due o tre anni*, per liberarci dal rischio di un possibile collasso e per farci atterrare nel terzo millennio.

3) Un diverso modello per le assunzioni del personale TAB: azioni immediate

Le assunzioni del personale docente si basano, almeno in teoria, su quattro capitoli: esigenze didattiche, di ricerca, storico (cioè consistenza numerica nel passato) e strategico. I fatti dimostrano che vi sono degli evidenti limiti che saranno elencati più avanti. Tuttavia, il modello è condivisibile. I dipartimenti richiedono al CdA le risorse di cui necessitano attraverso una declinazione di àmbiti e poi precisano le richieste in termini di promozioni, oppure nuove assunzioni. In entrambi i casi, dichiarano le esigenze nei vari settori concorsuali e/o settori scientifico disciplinari. In questo modo si è affermato il principio che la programmazione delle risorse di docenza è in capo alle strutture che fruiscono del personale assunto, a valle delle macro-decisioni del CdA. Pensiamoci: ci sono 387 settori scientifico disciplinari e 4 fasce di docenza. *I Dipartimenti, per la docenza, programmano su più di "1500 profili".*

Tale principio è *essenzialmente disatteso* per il personale TAB. Se il CdA pretendesse di usare lo stesso metodo per il personale docente, assumerebbe direttamente dei docenti con una commissione unica per tutte le aree disciplinari e poi li distribuirebbe secondo le sue indicazioni ad ogni dipartimento. I dipartimenti non accetterebbero. Non è questione di sfiducia. È una questione che attiene innanzitutto al principio di equità. Se si vuole assumere un architetto, è bene che vi sia in commissione una persona con quelle competenze. Viceversa, se si vuole assumere una giurista, credo che lei non sarebbe contenta di dover mostrare la sua competenza ad un matematico.

Proposta 3

Il reclutamento del personale TAB deve prevedere profondi mutamenti.

a) Trasparenza. Rendere pubblica la collocazione di tutte le unità di personale di Sapienza.

b) Equità. Elaborare e rendere pubblico un indice che mostri il livello di equità in tale distribuzione, equità fra aree scientifiche nel caso del personale attribuito a dipartimenti e presidenze, equità fra le aree della cosiddetta "Amministrazione Centrale", (dizione da ripensare drasticamente per evitare di far insorgere il dubbio che le altre siano amministrazioni periferiche). Le risorse in genere ed in particolare quelle per il personale TAB vanno distribuite *su una base di equità*. Per precisare questo concetto, il CdA, su indicazione del Direttore Generale, dovrà dettare *linee generali* basate su parametri che ci consentano di raggiungere uno standard di presenza del personale TAB che sia adeguata in ogni struttura.

Il riferimento deve essere un confronto con università di riferimento quali Bologna, della media nazionale ed europea.

Il Collegio dei direttori e delle diretrici dovrà essere *protagonista* della definizione delle professionalità necessarie ai dipartimenti in stretta sinergia con i funzionari e le funzionalie presenti nei dipartimenti. Lo storico non deve rappresentare il 100%, come adesso sembra accadere.

c) Definizione di profili professionali. Si devono definire le professionalità che possono essere richieste. Per i docenti ne abbiamo più di 1500, come abbiamo visto. Il Collegio dei Direttori e delle Diretrici deve essere chiamato ad una pronta ricognizione, che sarà poi estesa a presidenze e Aree dell'Amministrazione, tenendo conto della specificità dell'Area medica. La Direzione Generale dovrà operare *una sintesi* da approvare in Consiglio di Amministrazione. Da allora, triennalmente ed annualmente, i dipartimenti potranno fare richieste di professionalità nell'elenco deliberato sulla base delle carenze dettate dagli indici del punto b).

d) Allocazione tempestiva del personale TAB. L'azione c) sarà prodromica alla proposizione di un altro indice di valutazione dell'amministrazione: il tempo che intercorre dall'assunzione alla data in cui l'unità di personale assunta viene incardinata nella struttura di afferenza. Si deve tendere velocemente a fare in modo che questo tempo scenda a 24 ore. La prassi attuale di lunghi periodi di attesa dei neoassunti è il residuo di una concezione che deve essere definitivamente superata e non fa onore a Sapienza.

e) Legittime aspettative di carriera vs nuove assunzioni. Il contributo delle organizzazioni sindacali deve essere costantemente ricercato mettendo al centro delle riflessioni programmatiche l'idea che le legittime aspettative di carriera, sia nell'ambito della docenza, sia nell'ambito del personale TAB e sociosanitario, devono essere coniugate con l'aspirazione, non meno legittima, di trovare un impiego da parte di coloro, e sono troppi, che ancora non lo hanno.

f) Mobilità volontaria temporanea. Eventi straordinari, come ad esempio l'esplosione delle immatricolazioni in una certa area, vanno tempestivamente monitorati. Se deve cercare di procedere a temporanee allocazioni di personale, su base volontaria, perseguiendo, a regime, *nelle segreterie studenti* e nelle segreterie didattiche assegnazioni di personale in relazione a parametri di cui, quello preponderante, deve essere *il numero di studentesse e studenti*.

g) Mobilità permanente. Una volta documentate le carenze di personale più gravi e definiti i profili professionali adeguati bisogna favorire, su base volontaria, la migrazione fra strutture, valorizzando nei bandi di concorso, le persone che acquisiscono competenze trasversali ad uffici diversi. *Il livello di trasparenza delle procedure di mobilità deve essere incondizionato;*

h) Acquisizione di competenze multi-struttura. Nell'amministrazione devono essere assorbite progressivamente più figure professionali formate nei dipartimenti che sappiano correttamente rappresentare le esigenze degli stessi diminuendo e possibilmente azzerando la distanza che attualmente è troppo profonda. Più in generale, la mobilità deve essere utilizzata come elemento di accrescimento della conoscenza della complessa e variegata realtà di Sapienza. Un Dirigente dedicato alla diminuzione di questa distanza per tutti i processi è una priorità;

i) Aumento del livello di coinvolgimento delle strutture nella scelta delle professionalità. A tutte le strutture deve essere permesso di incidere sostanzialmente, *anche se indirettamente*, sulla programmazione del personale TAB *indicando il profilo più utile per la quota parte delle risorse che a loro spetta nella programmazione complessiva del CdA*, avendo voce attiva in tutte le fasi delle assunzioni e del perseguitamento del legittimo desiderio di avanzamenti di carriera: richiesta di professionalità adeguate, scelta dei servizi sui quali effettuare il maggiore investimento, reclutamento o avanzamento di carriera attraverso concorsi in cui le competenze della struttura interessata possano avere una voce diretta ed ascoltata.

Queste norme di buon senso sono condivise da tutte le realtà che desiderino garantire assunzioni e prospettiva di carriera mirate alle effettive esigenze e garantiranno anche l'allocazione di personale *in strutture dove desiderano effettivamente lavorare*.

Sul piano dell'azione politica verso la CRUI e il Ministero mi impegno a *richiedere un piano di assunzioni straordinario per il personale TAB con particolare attenzione alle aree di criticità più acute ed anche a ricercare intese sindacali che regolamentino il lavoro agile per impedire che diventi uno strumento utilizzato arbitrariamente per imporre orari insostenibili*.

4) L'offerta formativa

Sapienza è un ateneo generalista e, con questa consapevolezza, negli ultimi anni ha notevolmente aumentato la propria offerta formativa. Se da un lato conosciamo gli elementi positivi di questa crescita, dall'altro è necessario sottolineare che l'offerta formativa è un patto fra l'università e la cittadinanza di cui si devono valutare le criticità, a volte acute, presenti in alcuni corsi di studio. L'Università deve impegnarsi a rispettare in modo rigoroso le numerosità delle classi di laurea. Si parla giustamente dei limiti della didattica da remoto. Ma cosa si può dire di insegnamenti che prevedono 400 persone in una stessa aula? Sono situazioni che rendono impossibile una didattica efficace. Si devono operare *obbligatoriamente* le canalizzazioni previste implicitamente dalla numerosità della classe anche se questo farà crescere il fabbisogno di aule e di docenza.

Proposta 4

a) Rispetto del patto formativo. L'Università ha l'obbligo *inderogabile* di assegnare maggiori risorse dove il numero di studenti è maggiore, evitando sperequazioni fra categorie studentesche.

b) Gestione delle aule. Sapienza deve *rivedere* l'approccio fin qui utilizzato per la fruizione e la gestione delle aule: si sono infatti manifestate nel tempo disfunzioni, problemi organizzativi e proteste diffuse, anche da parte delle rappresentanze studentesche, di cui non si può non tener conto. È stata veicolata l'idea erronea che vi fosse un surplus di aule basandosi su varie analisi a cura del Delegato del Rettore a cui, sul piano dell'impegno personale, vanno riconosciuti grandi meriti. Ma l'analisi, purtroppo incompleta, ha presentato complessivamente un evidente *eccesso di ottimismo* circa la conclusione dei lavori delle opere edili, l'efficienza teoricamente posseduta dalle aule in termini di apparecchiature e molto altro. Purtroppo, in alcune aree la qualità della didattica, dal punto di vista logistico, è peggiorata per lunghi periodi nonostante tutti gli sforzi. La pratica verticistica *dell'impacchettamento forzato* delle lezioni, prigioniera di una logica aziendale che non può essere applicata in modo pedissequo alle attività culturali, ha mostrato tutti i suoi limiti, costringendo docenti, personale e studenti ad una tale mole di lavoro che, se valutata in termini economici, eccede largamente il costo degli affitti che si sarebbero dovuti mantenere in attesa di completare il piano Banca Europea degli Investimenti (BEI). Il ritardo accumulato rispetto alle tempistiche dettate da tale piano si sarebbe potuto ridurre se si fosse lavorato alle opere edili con maggiore continuità. Se Sapienza vuole garantire la coerenza e il rispetto di questo patto con gli studenti e con la cittadinanza in generale, deve mantenere le promesse e vigilare in modo attento sul rispetto dei tempi di consegna: il ritardo sistematico nella consegna dei lavori rispetto alle previsioni, come già sottolineato *troppo ottimistiche*, ha spesso portato a tensioni fra le varie componenti dell'Università. L'errore metodologico è stato a monte, quando si è pensato di poter risolvere il problema delle aule affidandone la supervisione, la gestione e l'analisi ad un docente, mentre il compito richiesto è di natura strettamente amministrativa. Attraverso strumenti apparentemente tecnici si è cercato di imporre un modello unico a tutte le altre facoltà. I risultati sono stati, a nostro avviso, molto inferiori alle aspettative. La Commissione Didattica di Ateneo è stata spessissimo teatro *di forti proteste da parte dei presidi e dei direttori presenti*, come può essere facilmente verificato dai verbali, derubricate sempre in favore del tema di una possibile ottimizzazione che non è stata mai realmente realizzata.

c) Contemporare a) e b). Per affrontare più efficacemente il problema è necessario effettuare una rivoluzione copernicana e cambiare il punto di vista, cioè rovesciare la logica. Non si potrà che partire dall'effettuare una ricognizione seria, fino ad oggi *mai completata*, delle effettive esigenze di aule basata sull'offerta formativa programmata e non sulle effettive risorse di docenza. Portare in CdA il risultato dell'analisi in maniera *che sia leggibile*. Se tale risultato sarà che le aule non bastassero, il CdA, ne possiamo essere sicuri, ne prenderebbe atto e farebbe seguire le decisioni che tutelano il reale diritto allo studio *che include un livello di carico sui docenti e sul personale TAB che sia accettabile*.

d) L'incubo del GOMP. Fra le motivazioni principali per cui siamo lontani dal proporre un'offerta formativa veramente adeguata alle risorse disponibili, dobbiamo annoverare un livello di funzionamento del GOMP in termini di "restituzione" di informazione processabile, *assolutamente inadeguato*. Serve un investimento: *un'iniezione poderosa di ingegneri informatici* che ci porti a conoscere in maniera analitica almeno le seguenti informazioni (*serviranno 3 anni e 2,5 milioni di euro*):

d1) *Valutazione delle necessità di spazi di didattica.* In base alla numerosità delle classi di laurea e al numero degli iscritti negli ultimi tre a.a. precedenti, un sistema efficiente deve essere in grado di identificare quante aule, di che capienza e con quali infrastrutture sono necessarie per ospitare l'offerta formativa prossima.

d2) *Monitoraggio automatizzato dell'attività didattica dei docenti.* Un buon sistema informativo di Ateneo deve integrare le informazioni e restituirle *in modo automatizzato*. Le informazioni essenziali includono il carico didattico *effettivo* di tutti i docenti. Il Gomp deve restituire *in modo automatizzato* il numero di ore che il docente ha effettivamente destinato all'attività didattica, includendo oltre alle lezioni, anche altri dati a disposizione come numero e durata di esami, tempo speso nei laboratori, per le tesi di laurea e di dottorato o per il tutorato o il ricevimento. Qualunque incentivo non potrà che tenere conto di questi parametri.

d3) *Riduzione massiccia del lavoro amministrativo legato ai compiti didattici dei docenti.* Analogamente a quanto previsto per la componente studentesca, Sapienza dovrà dotarsi di una "Carta dei diritti e dei doveri per la docenza", in cui emergano con chiarezza i compiti dei docenti, ma si sottolinei allo stesso modo che alcune funzioni *non possono essere espletate dai docenti* perché di natura amministrativa. Questo spostamento si rende indispensabile per due ragioni: la prima è che il fine istituzionale del corpo docente investe già tre aree fondamentali e impegnative come ricerca, didattica e terza missione cui si aggiungono i compiti istituzionali che per alcuno sono estremamente gravosi; la seconda è da ricercarsi nel ruolo del personale TAB che dovrà necessariamente essere incrementato su alcune aree/strutture e dovrà essere formato per mettere in campo la competenza necessaria alla risoluzione delle problematiche evidenziate.

5) Un diverso modello per l'assegnazione delle risorse di docenza

È importante che le risorse di docenza vengano assegnate secondo un modello che rifletta e valorizzi l'impegno dei dipartimenti sui tre compiti su cui l'università è chiamata ad intervenire: didattica, ricerca e terza missione. Per questo scopo, è necessaria una ricognizione e il riconoscimento *dell'effettivo* carico didattico, incluso esami, tesi di laurea e di dottorato, dell'attività di ricerca e *dell'effettivo carico* di terza missione ed organizzativo. Mentre molto è stato fatto per la ricerca, molto resta da fare per didattica, terza missione e compiti organizzativi. Attualmente le risorse di docenza sono attribuite in maniera algoritmica su tre voci (storico, didattica e ricerca) e in maniera che sfugge ad una definizione analitica su una quarta voce (strategica). La saggezza della distribuzione sulla quarta voce negli ultimi sei anni ha evitato ingiustizie clamorose dettate da una applicazione inappropriata sulla voce ricerca e, complessivamente, anche sulla voce didattica. Una mia valutazione così netta ha motivazioni tecniche che non è il caso di approfondire in un documento generale. Giova invece ricordare che diverse delle enormi sofferenze su insegnamenti super affollati che si registravano sei anni fa, continuano largamente a persistere.

Proposta 5

a) Stabilire più efficacemente le priorità nella distribuzione delle risorse docenza diminuendo gradualmente storico e strategico a favore di didattica, ricerca e, in misura minore, terza missione.

a1) La Sapienza deve ricorrere ad una assegnazione che sia molto stabile e basata su assunzioni che devono, in prima istanza, *garantire la copertura di tutti gli insegnamenti obbligatori con personale di ruolo*.

a2) Gli RTD A dovranno avere carichi didattici progressivamente decrescenti misurati non soltanto sul numero di ore, ma anche sulla numerosità studentesca in classe. Sessanta ore con 180 studenti, sono ben più pesanti di 90 con 5 studenti. Gli RTD A, progressivamente, andranno indirizzati verso una didattica su insegnamenti relativamente specialistici con pochi studenti e modesto carico di esami per potersi dedicare ad attività di ricerca.

Si deve dedicare un'attenzione maggiore *ad evitare offerte formative scollegate da qualunque richiesta effettiva di utenza*. Abbiamo centinaia di insegnamenti che sono scelti da meno di tre studenti l'anno. Bisognerà pertanto stabilire regole quantitative per utilizzare le risorse pubbliche per le esigenze di tutti includendo studentesse e studenti particolarmente brillanti, *ma in una misura tale da non danneggiare la copertura degli insegnamenti obbligatori*.

a3) Una riflessione sull'istituzione di corsi di laurea di primo livello esclusivamente in lingua inglese deve essere approfondita. In Italia, purtroppo, la conoscenza di una lingua straniera non è garantita nella maggior parte delle scuole superiori e offrire un corso di primo livello *soltanto in lingua inglese* va in patente conflitto con il diritto allo studio, come esplicitamente richiamato da recenti sentenze della Corte Costituzionale.

b) Riequilibrio. Garantire la coerenza fra l'offerta formativa e l'assegnazione delle risorse porta a grandi differenze fra aree. In alcune, il numero dei docenti per studente è troppo basso. A queste aree *va data priorità*, per il tempo che serve ad operare un ragionevole riequilibrio.

b1) Strategico. Questa quota va ridotta ogni anno in modo da arrivare a coprire solo il 5% del totale entro il sessennio. A regime, andrà utilizzato principalmente per fare fronte a situazioni *imprevedibili* (decessi, pensionamenti anticipati, trasferimenti presso altre università) diminuendo la discrezionalità su tale voce.

b2) Didattica. In prima applicazione, il 50% delle risorse totali deve essere attribuito sulle *esigenze didattiche effettive*, *valorizzando il parametro della numerosità studentesca in rapporto alla classe di laurea*. Per gli insegnamenti a grande numerosità con esercitazioni di laboratorio, va considerata l'effettiva capienza dei laboratori.

b3) Storico. Va progressivamente ridimensionato per non penalizzare la nascita di gruppi centrati su attività scientifiche che vent'anni fa non esistevano ed in particolare di quelli che operano in ambiti multidisciplinari.

b4) Ricerca. Garantire una coerente valutazione della produzione scientifica dei dipartimenti per loro natura eterogenei per numerosità di ricercatori e settori scientifico disciplinari. La valutazione degli ultimi anni, come verificato recentemente da una Commissione di Senato, ha accumulato alcuni errori sistematici che sono stati riconosciuti, ma non corretti. Dipartimenti eccellenti su scala del Ministero sono valutati in maniera appena sufficiente dall'attuale algoritmo Sapienza.

b5) Terza missione. La terza missione sul territorio *va sostenuta* e deve avvantaggiarsi, gradualmente, di una piccola parte della cessazione dello strategico e dello storico.

Le percentuali esatte dovranno essere stabilite dagli organi accademici, ma deve essere chiaro il principio che Sapienza intende finanziare tutte e tre le missioni avendo l'obiettivo di sostenere pienamente l'offerta formativa.

b6) Quota 20%. Le facoltà devono usare le risorse assegnate, in particolare, quelle di docenza per sostenere l'offerta formativa con particolare attenzione ai Corsi di Studio interdipartimentali *che altrimenti rischiano di rimanere orfani di una adeguata protezione accademica*.

c) Premialità. La premialità deve essere applicata soltanto a valle della "sopravvivenza" e non a monte di essa. L'unico modo per permettere una programmazione di medio periodo è rassegnarsi all'evidenza che se si desidera distribuire premialità troppo accentuate, *si rischia di lasciare scoperti insegnamenti fondamentali*. Fino a che questo rischia di accadere, non attribuire a chi ha necessità didattica è, di fatto, una politica che danneggia studentesse e studenti che a quell'insegnamento si rivolgono.

Sapienza deve progettare di arrivare ad un'offerta formativa che, fra sei anni, conduca ad avere tutti gli insegnamenti obbligatori coperti da docenti universitari, anche a costo di non poter sostenere una crescita senza fine dell'istituzione di nuovi Corsi di Studio. Misure specifiche di premialità volte a valorizzare la ricerca sono discusse al punto 7).

d) Equilibrio tra fasce di docenza. È bene iniziare da un confronto con la media nazionale dal quale risultano alcune differenze sensibili. Si ritiene pertanto procedere in più direzioni.

d1) Promozioni figure ad esaurimento. Si deve favorire il rapido avanzamento di carriera da RTI a PA che conduce al consolidamento dell'offerta formativa sia in termini di carico didattico assegnato, sia in termini di maggior numero di anni di servizio da prestare. Questo porterebbe anche Sapienza ad equilibrare l'eccesso percentuale di tale fascia sul totale. È necessario chiedere la Ministero di non conteggiare per questi avanzamenti alcun consumo di punti organico in quanto non corrisponde ad un effettivo sensibile aumento del costo reale in termini salariali. *Allo stesso modo devono essere considerate tutte le situazioni di personale "intrappolato" in ruoli ad esaurimento, presenti nel personale TAB e sociosanitario.*

d2) Bilanciamento RTDa e RTDb.

L'attuale dotazione di RTDa di Sapienza è leggermente superiore a quella nazionale; la percentuale degli RTDb è invece *nettamente inferiore*. È quindi evidente che si dovrà tendere ad un riequilibrio che dovrebbe favorire l'immissione di nuovi RTDb. Si ritiene importante concentrare i settori concorsuali su quelli dove sono presenti RTDa in servizio.

d3) Bilanciamento tra prima e seconda fascia

L'attuale squilibrio *a sfavore della prima fascia* sarebbe ulteriormente acuito dall'eventuale avanzamento di RTI; anche il possibile avanzamento da RTDB a PA dopo un solo anno, come recentemente reso possibile dalle norme in materia, porterebbe ad aumentare ulteriormente la consistenza della seconda fascia. Pertanto, è auspicabile che, anche in questo ambito, si dia il giusto spazio ad arrivare in una situazione di equilibrio rispetto alla media nazionale.

6) Più incisività nell'affrontare le criticità didattiche al fine di contrastare gli abbandoni

È necessaria una maggiore attenzione alle OpiS, alle criticità dei singoli insegnamenti e alla valorizzazione delle norme e degli organi di garanzia nello spirito sperimentato con grande successo in alcune facoltà. Le azioni finora intraprese, spesso non sono state portate avanti con la determinazione necessaria a “rimuovere taluni ostacoli” che sono evidentemente frutto di malfunzionamenti delle strutture. Si continua a pensare alle difficoltà di un insegnamento come ad una circostanza che veda un docente confrontarsi con una singola classe. L'approccio corretto deve essere invece quello di ricordare che l'offerta formativa è *un patto fra un'istituzione e tutti quelli che vi si rivolgono con fiducia per fruire del diritto allo studio*. Serve maggiore coraggio nel rinunciare al principio d'autorità ed ascoltare la domanda di equità e giustizia delle nostre studentesse e dei nostri studenti dando risposte alle loro esigenze. Vi sono molti modelli virtuosi a cui ispirarsi. Si ravvisa una eccessiva cautela nell'adottare pratiche che, in altri paesi, sono piuttosto comuni. Si deve continuare a valorizzare le pratiche di avviamento all'insegnamento dei docenti più giovani, ma non si può attendere che questa azione di lungo termine produca i suoi frutti. Si deve anche intervenire anche sulle criticità acute e solo su quelle, ma tempestivamente. È altresì imprescindibile fornire tutto il sostegno necessario agli studenti e alle studentesse disabili o con DSA.

Proposta 6

Esempi di azioni che si ritengono utili sono state avviate con successo nella Facoltà di Scienze e hanno portato frutti molto evidenti. Purtroppo, nonostante un generale appello all'idea di condividere le pratiche migliori, al momento tali pratiche, che sembra abbiano attirato l'attenzione dell'ANVUR durante la visita, non sono state imitate. Potrebbero essere rafforzate ed adattate a tutta la Sapienza.

Eccone alcune avviate a livello centrale dalla Facoltà di Scienze Matematiche Fisiche e Naturali dall'a.a. 2013/2014:

- a) *Schede OPIS: studio delle criticità*: <http://riviste.unimi.it/index.php/roars/article/view/6862>
- b) *Riconoscimento per l'eccellenza insegnamento universitario*: https://web.uniroma1.it/fac_smfn/riconoscimenti-eccellenza
- c) *Analisi delle criticità di ogni Cds sulla base delle discrasie fra insegnamenti "cugini" sul numero di esami superati*: https://web.uniroma1.it/fac_smfn/sites/default/files/Un%20elemento%20di%20valutazione%20della%20criticit%C3%A0%20di%20un%20corso%20di%20studio%2016_07_2016.pdf
- d) *Sito del Garante, presidio del rispetto della Carta dei Diritti di studentesse e studenti: un punto di riferimento a salvaguardia della legalità*: https://web.uniroma1.it/fac_smfn/garante-degli-studenti
- e) *Riallineamento in entrata: una felice esperienza di utilizzo delle competenze interne per diminuire le carenze di preparazione in ingresso*: <https://elearning.uniroma1.it/course/search.php?search=of%40>
- f) *Utilizzo dei dati Almalaurea come punto di riferimento della vitalità dei Corsi di Studio*: <https://drive.google.com/file/u/0/d/1H-HLCnnVBmCnc1BhKOSnkVfcZ2PFoUFo/view?usp=drivesdk&pli=1>
- g) *Sapienza in Comune*: generata da una proposta nel Piano Strategico della Facoltà di Scienze ed ora patrimonio di Sapienza. Un progetto per raggiungere le scuole di Roma dove più forte è la difficoltà ad accedere ai “gradi più alti” dell’istruzione <https://www.uniroma1.it/it/pagina/sapienza-comune>
- h) *Sito del Referente per DSA e Disabilità*, per offrire a studenti e studentesse disabili o con DSA supporto logistico e facilità di accesso alle informazioni https://web.uniroma1.it/fac_smfn/referente-disabilita

7) Ricerca e internazionalizzazione

Per tutti i docenti, come già detto, è prioritario un abbattimento sostanziale degli adempimenti di carattere amministrativo per consentire loro di utilizzare il tempo sulle loro missioni istituzionali.

Proposta 7

L'obiettivo di abbattere il carico amministrativo dei docenti deve essere assegnato formalmente all'amministrazione nel suo complesso e sarà, quindi, oggetto di monitoraggio annuale.

a) Contratti. Si deve procedere ad un aumento sostanziale della remunerazione dei contratti di insegnamento. Inoltre, deve essere possibile, per vincitrici e vincitori di Grant di livello internazionale ridimensionare il proprio carico didattico finanziando i contratti (*al costo rivalutato*) degli insegnamenti da cui sono esentati.

b) Fondo di benvenuto. La Commissione Ricerca deve avere un finanziamento con il quale *garantire a chi prende servizio per la prima volta in Sapienza* un fondo iniziale che permetta di non interrompere le attività scientifiche. Tale fondo deve essere accantonato ogni anno dal CdA e distribuito dalla Commissione Ricerca con attenzione alla specificità delle aree.

c) Assunzioni esterne. A livello globale, Sapienza deve innalzare la quota di assunzioni esterne, sia per personale TAB che per docenti, arrivando ad almeno il 25% del totale, sia per evitare di perdere FFO com'è accaduto in passato, sia perché una notevole dose di ringiovanimento e di assunzioni da altre università è l'unica vera garanzia verso un'internazionalizzazione reale che significa *contaminazione con esperienze non maturate interamente in Sapienza*. Si propone di coprire una parte adeguata di questo 25%, almeno per quanto riguarda la docenza, reclutando a valle di richieste di manifestazioni di interesse a livello internazionale che siano "targate Sapienza" e pubblicizzate mediante l'ufficio comunicazione in varie forme. Ancora una volta cominciare si terrà conto dell'offerta formativa per i docenti e dei servizi in maggiore sofferenza, per il personale TAB. Le risorse saranno messe a disposizione dal CdA e ai dipartimenti che effettueranno le chiamate, come già avviene, verrà imputata soltanto una parte piccola del costo.

d) Dottorato. Il dottorato va sprovincializzato. Lo strumento dell'innalzamento dei parametri ANVUR oltre le soglie ministeriali appare inappropriato e spesso controproducente: la vitalità del collegio del dottorato deve essere valutata in maniera diversa. Va veicolata chiaramente l'idea che i dottorati, a livello internazionale, non sono finalizzati a formare esclusivamente futuri ricercatori e pertanto il primo elemento deve rimanere la capacità per i dotti e le dottesse di ricerca di trovare occupazioni adeguate alla loro formazione. A studentesse e studenti di dottorato va garantito un adeguato spazio di studio, sia fisico, sia culturale, abbandonando progressivamente, dove esista, la concezione esclusiva del rapporto fra studente e singolo docente. Le borse devono essere modulate per favorire le pari opportunità fra persone di diversa estrazione sociale, e che risiedono fuori Roma.

e) Scuola Superiore di Studi Avanzati (SSAS). L'esperienza molto felice della SSAS deve divenire uno stimolo culturale e logistico. A tale fine occorre valorizzare ulteriormente le sue attività come struttura di avanguardia per l'internazionalizzazione e come modello virtuoso di interazioni docenti-studenti per i tre livelli di insegnamento.

f) Iniziative per la ricerca. Nel documento a cura dei Proff. Daniele del Re, Shahram Rahatlou e Fabio Sciarrino, disponibile sulla pagina <https://bit.ly/3jfSQ7o> si elencano varie proposte condivisibili per la valorizzazione degli assegni di ricerca, per aumentare la capacità di Sapienza di attrarre ricercatrici e ricercatori e di rendere stabile il loro interesse per rimanere in Sapienza. Tra queste:

f1) *La difesa l'indipendenza della ricerca degli RTD-A* (attraverso un'attenta limitazione dell'attività didattica massima che può essere richiesta).

f2) *L'aumento della quota di finanziamento a cui devono avere accesso preferenziale i docenti più giovani.* La definizione di "giovane" deve tenere in conto la specificità delle aree.

f3) *L'aumento dello stipendio degli assegni di ricerca d'ateneo*, eventualmente in sinergia con gruppi di ricerca, *al di sopra del minimo previsto dalla legge*.

Come già dichiarato nel capitolo "Dieci punti per Sapienza":

f4) *L'impulso eccezionale alle attività di ricerca che richiedono competenze interdisciplinari e visione transdisciplinare.* Vi deve essere una specifica voce che Sapienza alloca ai fondi di ricerca direttamente dal suo bilancio e deve richiedere un'attività di referaggio ex-ante ed ex-post che, per la sua natura, dovrà essere effettuata da esperti di riconosciuta fama internazionale a fronte di una ragionevole remunerazione.

g) Questione di Genere

Sapienza deve imitare le pratiche di riequilibrio di genere attraverso specifici fondi assegnati per iniziative dedicate alle donne in aree dove sono poco rappresentate. Fra le esperienze felici si possono prendere a modello le borse *L'Oréal* e le "Rosalind Franklin Fellowships", ma anche considerare, come avviene in altri paesi europei, politiche tese a divenire più competitivi attraverso la ricerca dell'assunzione di coppie di scienziati di levatura internazionale (sul modello del ricongiungimento familiare).

8) Gli spazi

La questione della qualità degli spazi è trattata diffusamente nel documento "Dieci punti per Sapienza". Qui ci si concentra sulla quantità.

Proposta 8

La Sapienza deve arrivare ad una **“Carta programmatica”** che chiarisca quale sia il modello di distribuzione degli spazi a cui si vuole tendere. In attesa di liberare spazi *non ancora disponibili* sembra decisivo decidere cosa fare con lo spazio disponibile oggi e con quello che sarà disponibile domani.

a) Priorità di assegnazione per tipologia. Quale percentuale di spazi Sapienza intende assegnare a:

- didattica, ricerca (incluso attività seminari), terza missione;
- luoghi di frequentazione comune per studenti, personale TAB e docenti;
- parcheggio;
- attività ludiche o sportive;
- attività museali.

Tale assegnazione virtuale porterà inevitabilmente a riconoscere che esistono squilibri fra componenti (studentesse e studenti di tutti gli ordini sono molto penalizzati), all'interno delle aree (mancano luoghi di aggregazione per gli studenti di area medica che si riversano in particolare nelle biblioteche di altre facoltà).

b) Mobilità. Vi è un eccesso di accondiscendenza verso chi usa il mezzo a quattro ruote e quasi nessun incentivo per chi usa i mezzi pubblici, a cominciare da un uso troppo intensivo della Città Universitaria come indiscriminato luogo di parcheggio. Anche in questo caso la parola chiave è: riequilibrio.

c) Spazi nei dipartimenti. La quantità di personale in quiescenza che utilizza spazi in Sapienza a vario titolo non ha pari in nessuna altra università del mondo. Alcuni dipartimenti ospitano enti esterni con condizioni di lavoro migliori di quelle dei dipendenti Sapienza. Ancora una volta si registra un grave ritardo di trasparenza nell'utilizzo delle risorse pubbliche dettato, oramai, soprattutto da ritardi di carattere informatico (la localizzazione esatta dei locali e di chi fruisce di tali spazi). Sono tutti elementi che producono disuguaglianze di trattamento *del tutto evidenti* che vanno affrontate senza indugi nella speranza di superarle molto tempestivamente.

9) La questione di genere

Il tema del rispetto dell'identità femminile merita una collocazione a parte all'interno del rispetto delle diversità: ha radici culturali strutturali sistematiche (discriminazione in base al genere non al merito) e molto più antiche di altre odiose forme di discriminazione. Anche in Italia scontiamo un ritardo evidente che va affrontato con specifica determinazione. È tempo di colmare il divario di genere, anche in Sapienza. È in corso un processo di trasformazione della società che mette in discussione stereotipi culturali, al fine di contare sia nei processi decisionali, sia in quelli di controllo delle risorse, per arginare la sotto rappresentanza delle donne negli organi di governo, nelle discipline scientifiche, nelle posizioni apicali. È tempo di spingere la riflessione sulla condizione delle donne, in una società strutturata secondo un pensiero che nega la differenza di genere in nome di un modello maschile che ha la pretesa di essere universale. Occorre quindi affrontare *in modo organico* problemi complessi come molestie o disparità retributive che fanno parte di un orizzonte più vasto.

Le già citate analisi del Comitato Unico di Garanzia confermano un certo allarme. Molte donne dichiarano di essere state molestate sul luogo di lavoro in Sapienza, o di essere svalutate, percepite come trasparenti nei luoghi deputati al confronto, di subire la pratica di ironia, banalizzazione, paternalismo, sarcasmo come riduzione di autorevolezza, disconferma della competenza e del proprio valore individuale. Occorre mettere fine a tale cultura.

Proposta 9

a) Il linguaggio: visibili nella lingua, visibili nella società. Una prima essenziale operazione per spezzare il cerchio delle discriminazioni deve passare attraverso l'uso del linguaggio non sessista e inclusivo, che rappresenta un cambiamento culturale profondo e sostanziale, non solo sintattico, per il pieno rispetto, per le pari opportunità (ovvero pari diritti/pari riconoscimenti/pari dignità) e la valorizzazione del benessere di chi lavora.

Si tende a credere che questo del linguaggio sia un falso problema, contraddicendo tutta la letteratura informata sull'argomento: c'è un rapporto strettissimo tra lingua, linguaggio e parità. La visione del mondo dei soggetti parlanti è influenzata dalla dicotomia maschile/femminile della lingua italiana, ma il problema è che tale dicotomia non divide il mondo in due parti parallele di pari valore e potere. **Se sono solo parole perché tanta resistenza?** È curioso che l'Accademia, Sapienza inclusa, non abbia minimamente fatto argine ad un linguaggio sempre più modulato su anglicismi generati in ambito economico per governare le aziende e invece fra gli strenui difensori del rifiuto della parola "sindaca" si debba annoverare addirittura un Presidente Emerito della Repubblica Italiana. Il collegamento tra pensiero e linguaggio, tra linguaggio e violenza di genere è noto e studiato in Psicologia dello sviluppo e dell'educazione. Basti pensare quanto "potere e influenza" non siano parole tradizionalmente associate alle donne. Il ruolo delle donne è continuamente oscurato o banalizzato (in politica, nel giornalismo, in accademia) con grandi resistenze al linguaggio di genere, attraverso l'ironia ("suona male") oppure con la scusa della tradizione linguistica ("ministra non era in uso"). I termini che suonano male non contrastano con il sistema lingua, ma con l'uso e con gli stereotipi culturali. Un uso simmetrico del genere dei nomi di ruolo è importante per creare una cultura di parità dei ruoli.

La consapevolezza della funzione della lingua nella definizione dei modelli, il suo uso corretto non sessista nella comunicazione e nei documenti scritti del nostro Ateneo, deve essere solo il primo di tanti passi concreti da mettere in atto, nel raggiungimento di una piena realizzazione di parità. Tuttavia, la questione del linguaggio può essere affrontata immediatamente

b) Disparità salariali nel pubblico derivano da disparità di carriere. Dati e ricerche pubblicati negli ultimi mesi confermano che la crisi generata dalla pandemia colpisce le donne più che gli uomini. Ripartire dalle infrastrutture sociali è fondamentale (ad esempio, dotarsi di un servizio di asilo nido più efficiente in Sapienza), specie per le giovani post-doc, ricercatrici e professoresse con figli, tanto più che Sapienza intende diminuire l'età media di ingresso nella docenza. È un fatto che, ancora oggi, la cura di figli e anziani incida maggiormente sui tempi del lavoro delle donne, e l'esperienza di questi mesi del COVID ne ha solo aumentato la consapevolezza. Una politica di attenzione costante dovrà includere un monitoraggio apposito.

c) Azioni positive. Si metteranno in atto pratiche di riequilibrio di genere, attraverso specifici fondi assegnati per iniziative dedicate alle donne in aree dove sono poco rappresentate. Sapienza deve prendere a modello esperienze felici come le borse L'Oreal, o le "Rosalind Franklin Fellowships", nate per promuovere le carriere di donne di riconosciuto talento con Dottorato di ricerca che provengono dall'accademia, da istituti di ricerca o dall'industria e che offrono posizioni apicali nelle migliori università europee. Si potranno anche considerare, come avviene in altri paesi europei, politiche tese a divenire più competitivi attraverso la ricerca dell'assunzione di coppie di scienziati di levatura internazionale, come già accaduto in alcuni dipartimenti.

La Sapienza deve essere leader nel campo nella questione di genere e contrastare tutte le fobie legate alla diversità con rigore scientifico (convegni, insegnamenti, scuole), ma anche e forse soprattutto *attraverso un'azione quotidiana e capillare di corretta informazione e di attiva partecipazione ai cambiamenti necessari*. La nostra esperienza sul tema, iniziata nel 2013 è testimoniata dalla fondazione del sito "qdg" https://web.uniroma1.it/fac_smfn/questione-di-genere ed è stata riconosciuta da enti indipendenti.

La Sapienza deve essere paladina, al suo interno e in tutte le sedi istituzionali di un percorso culturale di lungo periodo teso a contrastare tutte le forme di discriminazione e di marginalizzazione, nel pieno rispetto del primo capoverso dell'Art. 3 della Costituzione: *"Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali."* Ancora oggi questo progetto è largamente inapplicato, rimane attuale e ci richiama magistralmente ai nostri doveri nel suo secondo capoverso: *"È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese"*. Questo è un progetto per il quale vale la pena vivere, oltre che lavorare.

10) Policlinico Umberto I, Sant'Andrea e Polo Pontino: il difetto di democrazia percepita

Il livello di malessere dei docenti, e in generale di chi opera nei policlinici e nel polo Pontino, sembra essere piuttosto elevato. Negli ultimi l'economia mondiale ha, di fatto, orientato le politiche dei governi verso una riduzione della presenza dello stato sociale. La limitazione del diritto allo studio e del diritto alla salute è stata evidente. In questo quadro difficilissimo, negli ospedali e nei presidi sanitari si avverte un'ingerenza eccessiva della visione aziendale che promana dalla politica e una scarsa capacità degli organi d'indirizzo di operare un argine efficace; ad esempio l'organo d'indirizzo del Policlinico, nonostante la presenza dei presidi di due delle Facoltà di Medicina non sembra aver ricucito questo difficile rapporto. Gli obiettivi del Direttore Generale del Policlinico, ad esempio, sembrano dettati esclusivamente da previsioni economiche di breve termine e determinano un impatto negativo *sui servizi erogati ai pazienti e alle pazienti e sulla possibilità per i docenti di esprimersi pienamente nell'inscindibilità dei compiti di assistenza, ricerca e didattica che pure sarebbero garantiti dal loro status giuridico*. Si deve invertire o almeno limitare questa tendenza. Un ruolo più incisivo dell'Università nei confronti della politica potrebbe essere messo in moto proprio ora che la cittadinanza guarda con rinnovata simpatia al servizio sanitario nazionale. Il fatto che solo una parte dell'Università, l'area medica essenzialmente autogovernatasi negli ultimi 25 anni, si sia posta a fare argine al tentativo di scaricare le responsabilità sugli operatori sanitari, si è rivelata una debolezza. Come se il diritto alla salute fosse una questione che riguarda i medici. Ovviamente non è così. È una questione che riguarda un diritto fondamentale della persona umana.

Proposta 10

a) Automazione dei processi. I temi dell'automazione dei processi, se possibile, è ancora più acuto nell'area medica e va affrontato con l'acquisizione di adeguate professionalità per porre fine al progressivo aumento del carico amministrativo e burocratico dei docenti che deriva da un'inadeguata implementazione dei nuovi sistemi di codificazione e di rilevazione in assenza della necessaria informatizzazione e compatibilità fra i sistemi attualmente in uso.

b) Delegati indipendenti. Si propone, come già sottolineato nella parte del documento che tratta "Dieci punti per Sapienza", che Policlinico Umberto I, Sant'Andrea e Polo Pontino abbiano ognuno come riferimento un Delegato del Rettore che possa essere portavoce *presso gli organi accademici* delle problematiche specifiche di queste realtà così differenti. La Delega del Rettore deve essere intesa come un'istituzione che si ponga in ascolto, per conto degli Organi Accademici e pertanto si rivolga alla comunità di riferimento senza verticismi, coltivando le occasioni di dialogo diffuso. Questo approccio dovrebbe permettere di sradicare ogni dubbio circa l'adozione di politiche che, sia pure solo perché involontariamente condizionate dal proprio bagaglio di esperienze, valorizzino le difficoltà di uno dei tre poli rispetto agli altri. *Queste figure non devono essere sovrapposte ad alcuna altra carica accademica.*

c) Difesa del diritto alla salute. La creazione di un prorettorato per il diritto alla salute, figura *di completa indipendenza dalle altre cariche accademiche*, potrebbe essere un utile strumento per responsabilizzare l'intera Sapienza e non solo l'area medica, nell'interagire con la politica regionale e nazionale forti di elementi in cui le declinazioni normative non coerenti col dettato costituzionale debbano essere corrette da un'attenta applicazione dell'autonomia universitaria.

Uno strumento di riferimento l'opinione pubblica. Fra le persone che lavorano nelle strutture sanitarie sembra di avvertire la sensazione che si sia considerati sempre più parte di un'azienda ospedaliera e sempre meno parte della filiera culturale di una grande università. I docenti universitari, anche se svolgono attività assistenziale, devono poter essere messi in grado di continuare la loro attività didattica e di ricerca pena il declino della Sanità Pubblica. La Sapienza deve tutelare questa peculiarità con la voce autorevole che le viene dall'essere parte del sistema universitario. Il prorettorato per il diritto alla salute deve essere lo strumento ideale per reclamare adeguate condizioni di lavoro e di cura presso la politica nazionale in nome delle cittadine e dei cittadini italiani che per quelle condizioni di lavoro e a quelle condizioni di cura si rivolgono alla Sanità Pubblica.

d) Più ascolto. Il personale sociosanitario, i medici, studentesse e studenti devono avere negli Organi Collegiali di Sapienza il riferimento istituzionale dove riportare le criticità, le sofferenze, le difficoltà. Sono contrario al fiorire di organi non istituzionali e invece favorevole a creare le condizioni perché Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione con la forza dell'intera Sapienza affrontino con nuovo slancio i tanti temi rimasti irrisolti da diversi decenni.