

ELEZIONI DEL RETTORE DI SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA

SESSENNIO 2026-2032

~~

PROGRAMMA DI RICCARDO FACCINI

Essere parte di un Ateneo, e di Sapienza in particolare, è un grande onore e una grande sfida. Mi sono laureato in Fisica qui e, dopo svariati anni all'estero (al CERN di Ginevra, come dottorando Sapienza, e allo Stanford Linear Accelerator Center in California, come Research Assistant dell'University of California San Diego) sono rientrato come Ricercatore per poi diventare Professore e ricoprire vari ruoli istituzionali tra cui, dal 2019 al 2026 quello di Preside della Facoltà di Scienze Matematiche Fisiche e Naturali. Ho sempre apprezzato molto il mestiere di Professore Universitario, così ricco e variegato tra le attività di Didattica, Ricerca e Terza Missione.

La ricerca è la mia passione primaria, che mi ha portato ad essere protagonista di scoperte importanti e poi alla guida di una grande collaborazione internazionale a Stanford. La libertà del ricercatore universitario mi ha poi permesso di cambiare interessi e concentrarmi sulla ricerca applicata, gustando il respiro di una ricerca interdisciplinare e la bellezza dell'incontro tra saperi diversi. Ho potuto così impegnarmi nella ricerca bio-medica, nonché brevettare le idee che sono nate nel mio gruppo e sperimentare le difficoltà del trasferimento tecnologico. Ho anche portato avanti test preclinici e test su paziente in sala operatoria, acquisendo competenze scientifiche, ma anche logistico-amministrative in questi ambiti.

Una moglie insegnante nelle scuole superiori e quattro figli che attraversano ogni ordine e grado di istruzione hanno aumentato la mia sensibilità per la didattica che, come Professore Universitario, ho potuto esprimere negli insegnamenti curriculari e con costanti progetti, di cui uno ormai decennale, esteso in tutta Italia, di riqualificazione dei laboratori scientifici delle scuole secondarie (LAB2GO). L'attenzione al mondo della scuola e la passione per l'orientamento inteso come azione di benessere sociale per le giovani generazioni mi ha portato ad esserne delegato della Rettrice.

Di recente, come vicedirettore del Teaching and Learning Center, mi sono impegnato a impostare la struttura per innovare la didattica nei nostri Corsi di Studio e per stare al passo con il cambiamento del corpo studentesco. Infine, nell'ambito della Terza Missione ho contribuito alla diffusione della cultura scientifica, prima creando e gestendo un podcast della fisica del quotidiano (FISICAST), poi, alla Presidenza della Facoltà, promuovendo una progettualità di apertura al mondo della scuola, dell'industria e del grande pubblico (progetto ShareScience e Notte Europea delle Ricercatrici e dei Ricercatori).

La mia storia mi porta pertanto ad essere un fautore profondamente convinto di una Università pubblica, generalista, inclusiva, pronta a portare avanti le proprie missioni con forza e in profonda sinergia con il territorio per il quale deve essere un punto di riferimento e con il quale deve costantemente collaborare. Sono profondamente convinto delle grandi potenzialità del nostro Ateneo in particolare, e nella sua capacità di incidere positivamente sulla storia e sul territorio. Apprezzo molto quanto siamo riusciti a realizzare finora: notevoli sono i posizionamenti nei ranking internazionali, importante la tenuta nel numero di iscrizioni, grande la visibilità del nostro Ateneo e delle sue iniziative. In tutti questi anni di esperienza sul campo, a vari livelli gestionali, ho però potuto toccare con mano le difficoltà attuali del sistema estremamente complesso ed articolato che è un mega-Ateneo: ho vissuto e sentito in tutte le componenti del corpo accademico la percezione di spendere gran parte del tempo su attività diverse dalla propria missione, di non veder valorizzato il proprio lavoro. Tutti avvertiamo la presenza di ostacoli nella realizzazione dei nostri progetti, a partire dalle difficoltà amministrative, nonché il desiderio di comprendere meglio e con maggiore dettaglio le scelte dell'Ateneo.

La mia candidatura propone di affrontare le difficoltà percepite con un profondo e radicale cambio di paradigma che, partendo dai risultati già raggiunti, consenta alla Sapienza di crescere attraverso alcuni principi fondamentali: partecipazione, trasparenza, cura delle persone, valorizzazione delle competenze, innovazione e autorevolezza.

PARTECIPAZIONE, TRASPARENZA E RESPONSABILITÀ

Una comunità universitaria è composta da persone con competenze, esperienze e sensibilità diverse che rappresentano una risorsa fondamentale per la crescita dell'Ateneo. Per questo motivo, le decisioni strategiche devono nascere dall'analisi dei dati, dal confronto con le componenti interessate e dall'applicazione di criteri chiari e condivisi.

Il ruolo di chi guida un Ateneo complesso come la Sapienza è quello di definire le priorità e creare le condizioni affinché le migliori competenze possano contribuire alla loro realizzazione. **Processi partecipativi autentici** favoriscono il coinvolgimento della comunità, rafforzano il senso di appartenenza e migliorano la qualità delle decisioni.

L'atteggiamento di servizio nei confronti della comunità e **la trasparenza** sono le armi più forti per una simile figura apicale. La trasparenza deve essere intesa non soltanto come accessibilità delle informazioni, ma come reale comprensibilità dei processi decisionali. Ogni scelta strategica dovrà essere accompagnata da una chiara esplicitazione degli obiettivi perseguiti, dei criteri adottati e degli indicatori utilizzati per valutarne gli effetti. Particolare attenzione sarà dedicata all'assegnazione delle risorse: punti organico, personale TAB, investimenti infrastrutturali, spazi, fondi di Ateneo e quote di bilancio dovranno essere distribuiti secondo criteri noti, verificabili e periodicamente monitorati. La comunità universitaria dovrà comprendere non soltanto quali decisioni sono state prese, ma anche quali motivazioni le hanno determinate.

~~

LA CURA COME PRINCIPIO DI GOVERNO

Alla base delle missioni universitarie, vi è la capacità di prendersi cura delle persone e delle comunità che l'Ateneo serve.

La cura degli studenti si traduce nell'offerta di servizi efficienti, percorsi formativi di qualità, orientamento efficace, inclusione, supporto psicologico e attenzione costante alle condizioni di studio e di vita universitaria.

La cura del personale docente richiede il riconoscimento e la valorizzazione delle diverse attività che caratterizzano la professione accademica: ricerca, didattica, terza e quarta missione. Ciò implica opportunità di crescita professionale, sostegno alla progettazione competitiva, adeguate infrastrutture per le attività di ricerca e insegnamento, e una progressiva semplificazione degli adempimenti amministrativi.

La cura del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario che deve essere posto nelle condizioni di sentirsi orgogliosamente struttura portante di un'organizzazione finalizzata alle sue missioni, passa attraverso il corretto dimensionamento degli uffici, la definizione chiara delle mansioni, la formazione continua, la valorizzazione delle competenze, la massimizzazione delle prospettive di carriera, un efficiente meccanismo di premialità e il miglioramento delle condizioni organizzative e del benessere lavorativo.

La cura della società civile si realizza attraverso la diffusione della conoscenza, il trasferimento tecnologico, il dialogo con le istituzioni e il contributo allo sviluppo culturale, sociale ed economico del territorio.

Il valore del farsi carico, del prendersi cura delle persone e delle situazioni, si accompagna ad una visione valoriale precisa: dialogo, accoglienza, pace, cultura condivisa, ricerca libera e internazionale, lotta alle discriminazioni di qualunque tipo.

~~

UN SISTEMA DI GOVERNO PARTECIPATO ED EFFICACE

La struttura di governo dell'Ateneo deve riflettere questi principi, **garantendo ad ogni organo collegiale il pieno esercizio delle proprie funzioni**. Una efficiente risposta da parte degli organi di governo è infatti alla base di un Ateneo in ascolto delle istanze di tutti. Per esempio, una esigenza percepita da un membro del Dipartimento può essere sottoposta al corrispondente Direttore che valuta se sottoporla al Consiglio di Dipartimento oppure se richiedere l'intervento di strutture di ordine superiore (per esempio il Collegio dei Direttori di Dipartimento, CdDD). A sua volta il CdDD può valutare se sottoporla al Senato Accademico tramite il Rettore ... In questo modo le istanze ricevono opportuna attenzione, sia che siano da portare avanti o meno, ed il proponente può tracciare l'iter in modo trasparente, nella prospettiva di integrare nella comunità accademica tutte le componenti di Ateneo. In questo senso si punta ad un vero e proprio Open Government universitario, con la pubblicazione periodica degli indicatori di Ateneo e con consultazioni pubbliche.

È analogamente cruciale che le **rappresentanze studentesche** siano pienamente ascoltate e coinvolte, per comprendere appieno le necessità del corpo studentesco. Il Rettore alle Rappresentanze Studentesche dovrà avere particolare cura di assicurare che esse siano ascoltate ad ogni livello di governo e un Consiglio degli Studenti potrà essere introdotto, sulla falsariga di quelli istituiti in molti atenei italiani, con il ruolo sia consultivo che propositivo nei confronti della Governance e come spazio di confronto tra tutte le liste presenti nell'Ateneo.

In questa visione, particolare attenzione dovrà essere riservata agli organi centrali con funzione consultiva di Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, organi da valorizzare, chiarire e di cui ridefinire le mansioni e, quando opportuno, istituirne ex-novo. Tra questi vanno menzionati il Collegio dei Direttori di Dipartimento, la Commissione Didattica di Ateneo, il Collegio dei Direttori di Dottorato, la Commissione Ricerca, la Commissione Placement, la Commissione Terza Missione, il Consiglio degli Studenti, la Commissione GEP o la Commissione Salute.

Anche la struttura del management di Ateneo (rettori e delegati) dovrà essere costruita sulla base delle priorità programmatiche e delle competenze necessarie per perseguirle, assicurando rappresentatività delle diverse aree culturali e disciplinari presenti nella Sapienza e di tutte le componenti dell'Ateneo, in particolare Professori Associati e Ricercatori.

~~

INNOVAZIONE, ECCELLENZA E AUTOREVOLEZZA

La Sapienza dovrà affrontare nei prossimi anni sfide profonde legate al calo demografico, alla trasformazione digitale, all'intelligenza artificiale, alla mancanza delle risorse PNRR di cui ha beneficiato negli ultimi anni e alla crescente competizione internazionale.

L'Ateneo dovrà essere protagonista di questi cambiamenti, investendo **nell'innovazione** della didattica, nello sviluppo delle competenze digitali, nell'utilizzo consapevole dell'intelligenza artificiale, nel rafforzamento della ricerca interdisciplinare e nell'ampliamento delle opportunità di collaborazione internazionale.

L'innovazione è un asset fondamentale anche per la ricerca, sulla quale l'Ateneo deve attrarre il più possibile finanziamenti sia in ambito di bandi competitivi che da soggetti privati, tramite una opportuna integrazione con il territorio. Da un lato si richiede una innovazione gestionale che renda più semplice la partecipazione a bandi competitivi, dall'altro le profonde e rapidissime innovazioni in ambito **digitale** devono essere sfruttate per un alleggerimento burocratico e amministrativo.

L'Ateneo dovrà anche perseguire politiche che valorizzino le potenzialità di tutti, sostenendo però **l'eccellenza** dei suoi componenti e delle sue strutture come strumento di crescita collegiale. L'Ateneo deve essere in grado di riconoscere, sostenere e valorizzare i risultati ottenuti nella ricerca, nella didattica, nella terza missione, nella progettazione, nell'innovazione e nei servizi perché perseguire le eccellenze non rappresenta un beneficio per pochi, ma un investimento per l'intera comunità, poiché genera modelli positivi, favorisce la crescita collettiva e rafforza la reputazione dell'Ateneo a livello nazionale e internazionale.

Sarà inoltre necessario consolidare ulteriormente la capacità della Sapienza di attrarre studenti, ricercatori e docenti dall'Italia e dall'estero, valorizzando il ruolo dell'Ateneo come punto di riferimento scientifico e culturale a livello globale.

Uno degli elementi cruciali per l'Ateneo è infine la capacità di influenzare le politiche nazionali ed internazionali, ottenendo ruoli guida all'interno delle istituzioni ed in generale acquisendo quella credibilità e reputazione che ne facciano un punto di riferimento politico. Secondo la visione di questo programma, questa deve essere la modalità di relazione con il mondo politico ed istituzionale: portare il nome e le specificità di un Ateneo generalista e di enormi dimensioni a servizio della comunità per essere punto di riferimento politico.

~~

DALLE IDEE ALLE AZIONI

Questo programma propone, pertanto, un metodo innovativo, basato sulla mia esperienza pregressa e quindi già concretamente sperimentato, metodo che si ripropone di rilanciare l'Ateneo a partire dagli attuali traguardi. Per meglio comprenderlo è importante declinarlo in termini di azioni concrete che esso implica in risposta alle esigenze attualmente riscontrate. Nello spirito del nuovo paradigma che la mia candidatura porta avanti, una proposta di punti principali su cui fondare la futura programmazione strategica dell'Ateneo è stata redatta da un Think Tank

composto da rappresentanze di tutte le Facoltà e da tutte le componenti (studentesca, TAB e docente) dell'Ateneo tenendo conto anche dei confronti avvenuti durante la campagna elettorale.

Riporto qui integralmente le azioni proposte, consapevole della necessità nella fase di attuazione di creare delle priorità e di valutare la sostenibilità nel contesto della situazione contingente. L'approccio nei confronti dei vincoli di bilancio e le azioni ritenute prioritarie sono riportati in basso nei corrispondenti paragrafi.

INDICE

DIDATTICA.....	4
1.1 OFFERTA FORMATIVA.....	6
1.2 ORIENTAMENTO, TUTORATO E DIRITTO ALLO STUDIO.....	6
1.3 FORMAZIONE CONTINUA.....	8
RICERCA.....	9
2.1 DOTTORATI DI RICERCA.....	10
2.2 ETICITÀ DELLA RICERCA.....	11
TERZA E QUARTA MISSIONE.....	11
3.1 TERZA MISSIONE: VERSO IL RAFFORZAMENTO DEL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO.....	11
3.2 TERZA MISSIONE: DIFFUSIONE DELLA CULTURA E SERVIZI AL TERRITORIO.....	12
3.3 QUARTA MISSIONE: INCLUSIVITÀ E POLITICHE DI GENERE.....	13
INTERNAZIONALIZZAZIONE.....	15
4.1 INTERNAZIONALIZZAZIONE della DIDATTICA.....	15
4.2 INTERNAZIONALIZZAZIONE della RICERCA.....	16
RISORSE, INCENTIVAZIONE E PREMIALITÀ.....	17
SISTEMA TECNICO AMMINISTRATIVO E BIBLIOTECARIO.....	18
SPAZI, MANUTENZIONE, SICUREZZA.....	20
GOVERNANCE AREA BIO-MEDICA E CLINICA.....	21
8.1 PROBLEMATICHE AREA MEDICINA.....	22
8.2 STRUTTURA GOVERNANCE ATTIVITÀ CLINICO-ASSISTENZIALE.....	23
8.3 STRUTTURA GOVERNANCE RICERCA BIO-MEDICA.....	24
8.4 PROGETTO NUOVO POLICLINICO.....	25
COMUNICAZIONE E IMMAGINE.....	25
SEDI DISTACCATE.....	26
BILANCIO.....	27
AZIONI PRIORITARIE.....	27

DIDATTICA

La Didattica rappresenta la prima missione dell'Università e la caratterizza rispetto a tutte le altre istituzioni e in particolare gli enti di ricerca.

Formare bene le nuove generazioni è la massima espressione di Cura che possiamo avere nei confronti della futura società civile. Ciò vuol dire permettere a ciascuno di far fruttare le proprie capacità tramite la scelta del percorso formativo più adeguato alle caratteristiche personali, formare persone preparate al mondo del lavoro, dotate di strumenti adatti a comprendere la società in cui vivranno, che sappiano agire da attori consapevoli.

Il tutto in un contesto estremamente dinamico, con sfide sempre nuove sia per contenuti che per velocità. Da un lato, infatti, gli studenti cambiano assai rapidamente, influenzati da evoluzioni tecnologiche di velocità mai viste prima nella storia, dalla diffusione di internet, i social media ed ora l'intelligenza artificiale: l'oggetto della nostra azione educativa è in continua trasformazione antropologica e non possiamo rimanere indietro mantenendo l'attività educativa invariata. Dall'altro il mondo del lavoro ha una velocità di cambiamento, sempre legata alle evoluzioni tecnologiche, da rendere impossibile predirne le evoluzioni. È dunque necessario un confronto serrato con gli stakeholders per mantenere l'offerta formativa al passo con i tempi, ma anche strutturare al meglio ed in

modo dinamico l'acquisizione di soft skills che in molti contesti sono almeno parimenti importanti rispetto alle conoscenze disciplinari.

Non vanno poi dimenticati le minacce che richiedono una reazione sistematica dell'Ateneo: da un lato il rapido sviluppo delle Università telematiche, dall'altro la costante denatalità che riduce il bacino di utenza. Entrambe chiamano per lavorare incessantemente sull'aumento di attrattività per l'offerta formativa dell'Ateneo, che deve essere un punto strategico fondamentale per l'Ateneo.

All'interno della missione didattica distinguiamo gli aspetti relativi all'offerta formativa, quelli relativi ai servizi agli studenti (in particolare orientamento, tutorato e diritto allo studio) e la formazione permanente didattica del professore universitario è molto poco valorizzata e l'assunzione di ruoli organizzativi in tale ambito richiede un forte spirito di servizio. Nessuna di queste azioni può pertanto vedere sviluppi sufficientemente efficaci se non si lavora sull'**incentivazione** e la **valorizzazione** sia dei ruoli cruciali nell'organizzazione **didattica** (presidenti CdS, direttori di scuole di specializzazione e di dottorato...), sia dell'impegno straordinario da parte dei docenti sulla qualità della didattica e dei servizi agli studenti, supportando tale missione con adeguate risorse strutturali, tecnologiche, amministrative e finanziarie. Una governance visionaria, capace di intercettare le direzioni future dello sviluppo dell'accademia, appare fondamentale per azioni di reale innovazione che pongano in equilibrio virtuoso la valutazione della ricerca e la valutazione della didattica in relazione alla valorizzazione e allo sviluppo di carriera della docenza. Occorre definire opportuni indicatori dell'attività didattica e della sua qualità affinché si possano utilizzare nella premialità e negli avanzamenti di carriera, come già riconosciuto nelle "Linee Guida ANVUR per il Riconoscimento e la Valorizzazione della Docenza Universitaria".

1.1 OFFERTA FORMATIVA

All'interno del contesto appena descritto, la sfida nella definizione e nella gestione dell'offerta formativa è nella necessità di traghettare studenti con capacità e metodologie di apprendimento in rapidissimo cambiamento verso un mondo del lavoro che si trasforma con altrettanta rapidità.

È dunque importante agire sui seguenti punti:

- ✓ la modalità didattica deve riuscire ad adattarsi al cambiamento delle caratteristiche degli studenti. A tal fine occorre promuovere, con formazione e informazione opportuna del personale docente, una didattica di qualità "student centered", tramite una **costante innovazione** basata sulla diffusione dell'uso di **nuove tecnologie e nuove metodologie**. Particolarmente rilevante sarà lavorare nella direzione di acquisire e integrare l'intelligenza artificiale come opportunità strategica nella didattica per la produzione di materiale, per la personalizzazione del materiale per studenti con DSA, per l'orientamento e per la programmazione degli insegnamenti e dei CdS. Su opportunità e rischi dell'IA sarà utile un forte impegno dell'Ateneo per la ricognizione e diffusione delle buone pratiche e per la formazione di docenti e discenti. In questo contesto è fondamentale potenziare l'attività del Teaching and Learning Center (TLC), struttura creata anche con questa finalità, fornendo le risorse opportune, in termini di spazi e di personale, per la realizzazione della propria missione, e in particolare nei primi anni di quanto descritto nell'attuale documento strategico. La sfida principale in questo tema è la creazione di una rete di Delegati per la Didattica Innovativa ("change agents" nel contesto anglosassone) che diffondano presso le strutture didattiche, e dunque a tutti i docenti, tecnologie e metodologie innovative sviluppate o identificate dal TLC, favorendo la partecipazione ai corsi di formazione e alle azioni di consulenza e mentoring che il TLC organizzerà;
- ✓ l'offerta formativa deve adeguarsi ad un mondo del lavoro in continua evoluzione e pertanto incrementare il costante adattamento al mondo del lavoro -- accademico, istituzionale e privato -- dei corsi di studio, dei dottorati, delle scuole di specializzazione e la formazione continua per fornire soft skills, rendendo sempre più efficace e concreto il meccanismo di **confronto con le parti interessate**. È infatti necessario aumentare l'impatto occupazionale dei nostri CdS. A tal fine si propone un monitoraggio sistematico dell'occupazione dei laureati a 1, 3 e 5 anni, un rafforzamento del Career Service, e la promozione di Career Day permanenti, che coinvolgano i Presidenti CdS e più in generale i docenti. Contestualmente si dovrà favorire un maggiore coinvolgimento delle imprese nella progettazione dei percorsi formativi;
- ✓ per garantire qualità alla didattica occorre inoltre migliorare gli strumenti di monitoraggio dei corsi di studio e degli insegnamenti, per una valutazione in tempo reale della **sostenibilità dell'offerta formativa**, sia in fase di nuova istituzione sia in fase di programmazione, che preveda un'analisi dei settori scientifici disciplinari, con il coinvolgimento delle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti di Facoltà. È, inoltre, importante assicurare un costante controllo dell'attrattività degli insegnamenti, con un giusto equilibrio tra garanzia di sostenibilità e tutela degli insegnamenti delle discipline più specialistiche, che solo un grande Ateneo generalista quale Sapienza può attivare;
- ✓ in un mondo sempre più globalizzato bisogna perseguire opportune politiche per sviluppare un'offerta didattica **internazionale**, come dettagliato nel paragrafo sull'"internazionalizzazione".

1.2 ORIENTAMENTO, TUTORATO E DIRITTO ALLO STUDIO

La cura per il corpo studentesco si manifesta anche tramite i servizi aggiuntivi che permettano la migliore formazione con particolare attenzione alle fragilità. Oltre alle considerazioni che saranno fatte riguardo all'inclusività, si sottolinea qui la necessità di mantenere il faro sulle attività di orientamento e tutorato (come descritte dal Piano di Ateneo di Orientamento e Tutorato), nonché sul diritto allo studio.

L'**orientamento** è un processo che coinvolge la persona nella propria integrità, dalla comprensione delle sue competenze e inclinazioni, all'informazione sulle opportunità per il futuro che le si prospettano. Esso si manifesta come un'azione integrata tra scuola e Università. In effetti, entrambe le istituzioni vi dedicano molte risorse. Tuttavia, manca una struttura e una modalità consolidata di dialogo tra le due istituzioni; occorre creare un tavolo permanente con il mondo della scuola per rendere sempre più efficace l'orientamento. Del resto, gli studenti in età scolare sono ormai molto esposti a tali processi, ma non necessariamente con gli effetti voluti. L'alto tasso di abbandono dopo il primo anno di studi universitari, che giustamente va combattuto anche con le attività di tutorato, è in sé un indice dei limiti nell'orientamento. Solo un confronto concreto e costante tra i due ordini di istruzione può gestire e superare in modo efficace gli attuali limiti.

Inoltre, le iniziative di orientamento necessitano di un maggiore coordinamento e visibilità mediatica, nonché l'utilizzo di opportuni strumenti informatici.

Per quel che riguarda l'attività di **tutorato**, l'esperienza pluriennale maturata, in aggiunta al nuovo piano elaborato nel 2025, spinge a un momento di revisione e condivisione di buone pratiche, per superare le difficoltà incontrate

nel contrasto dei fenomeni dell'abbandono al secondo anno e dei fuori corso. È inoltre importante un costante sviluppo di strumenti di "early warning" per i forti rallentamenti di carriera, in modo da offrire adeguata assistenza. Questi strumenti non devono limitarsi a segnalare criticità, ma a delineare misure e contromisure preventive utili disegnare soluzioni e cambiamenti. Per l'Ateneo, devono consentire l'effettiva valorizzazione delle risorse umane, evitando forme di disimpegno e rischi di burnout. Per i singoli, significa poter evitare forme di isolamento e poter sfruttare i momenti di stallo come occasioni di upskilling.

Riguardo al **diritto allo studio**, è importante che l'Ateneo si faccia carico delle problematiche degli studenti fuori sede, con particolare attenzione ai più fragili.

In particolare, è necessario:

- ✓ garantire **spazi per la didattica e per lo studio** che siano adeguati all'elevato numero di studenti, eventualmente anche con accordi con altre strutture pubbliche o investimenti su strutture esterne, come dettagliato nel paragrafo relativo a "Spazi, Sicurezza e Manutenzione". Va, inoltre, verificata l'accessibilità delle strutture e l'efficacia delle azioni di rimozione delle barriere architettoniche;
- ✓ valorizzare l'apprendimento come esperienza di relazione da vivere in aula, laboratorio e terreno, ma rendere meno rigido il ricorso alla **didattica da remoto** per casi particolari;
- ✓ rivedere la **regolamentazione** in materia di appelli, esoneri, prove in itinere, modalità di esame per dare le giuste opportunità agli studenti, in coerenza con le specifiche caratteristiche degli insegnamenti, sempre preservando la qualità dell'istruzione. In questa stessa prospettiva, occorre progettare piani di studio maggiormente calibrati sui reali carichi di lavoro degli studenti, anche attraverso una più attenta valutazione dei programmi, dei materiali didattici e dei libri di testo adottati;
- ✓ in termini di Politiche **abitative e Trasporti**, approfondire le possibilità di accordi con realtà territoriali (cohousing intergenerazionale, associazioni proprietari, accordi per canone garantito dall'Università, accordi sui requisiti degli incentivi al trasporto pubblico, Diocesi di Roma...). Particolarmente rilevante è poi il dialogo con la Regione Lazio e gli organi da essa preposti al diritto allo studio, soprattutto per un opportuno utilizzo del Fondo Sociale Europeo;
- ✓ valutare la possibilità di migliorare ulteriormente l'accessibilità del **materiale didattico** anche con accordi con case editrici;
- ✓ valutare la possibilità di aggiornare la **contribuzione** studentesca con il costo della vita e le situazioni di fragilità;
- ✓ valutare la promozione di campagne di fundraising per finanziare borse di studio;
- ✓ porre particolare attenzione **agli studenti provenienti da paesi con crisi umanitarie**, studenti che oltre all'accoglienza riservata agli altri studenti hanno bisogno di trovare un contesto che sia di reale supporto all'integrazione in un paese straniero, viste le situazioni drammatiche da cui provengono. È necessario dare sostegno economico, alloggio, assistenza nel disbrigo delle pratiche amministrative, integrazione sociale, Non è nella missione e nella natura di Sapienza offrire tutto questo: in alcuni casi ci sono programmi che soddisfano buona parte delle esigenze (per esempio IUPALS), ma in altri gli studenti sono equiparati a tutti gli altri, considerando solo le condizioni economiche svantaggiose. È perciò fondamentale creare un ufficio preposto che indirizzi correttamente ad una rete tra Università e terzo settore per fornire tutti i servizi necessari. Esempio di questo tipo di azioni è il recente accordo della Sapienza con la Diocesi di Roma e S. Egidio per l'accoglienza di 18 studenti IUPALS per garantire loro alloggio e corsi di italiano.

1.3 FORMAZIONE CONTINUA

In un contesto altamente competitivo come quello della formazione universitaria, in cui si inseriscono anche le realtà telematiche in crescita e il calo demografico, l'azione didattica non può limitarsi ai soli studenti universitari. Bisogna coltivare e ampliare l'offerta di formazione continua, dai corsi per docenti delle scuole superiori agli ECM, ai corsi di formazione per aziende, disoccupati, terza età e, in generale, per il grande pubblico. Ciò è tanto più rilevante in un contesto complesso e articolato come quello della grande metropoli, quale Roma è. L'Ateneo deve diventare ed essere percepito come un affidabile attore globale della formazione.

Questo è tanto più importante in quanto risponde alle aspettative di una società in rapido cambiamento, in cui la formazione continua diventa un'emergenza sociale. Sapienza deve trovare i canali più adatti per restituire il suo potenziale formativo a un territorio che la considera un punto di riferimento ancora irrinunciabile.

Occorre quindi:

- ✓ sistematizzare l'erogazione delle **micro-credenziali**, certificazioni di percorsi formativi di entità ridotta rispetto all'offerta formativa, producendo il regolamento corrispondente, nonché pubblicizzarne l'utilizzo presso gli stakeholder;
- ✓ creare un'offerta formativa non formale, al di fuori cioè dei corsi di studio, che sia attrattiva nei contenuti e nella flessibilità assicurata da un'opportuna struttura modulare-gratuita o a pagamento a seconda del target;
- ✓ sviluppare ulteriormente la missione della qualità nella formazione degli insegnanti, resistendo alla concorrenza delle Università telematiche e, anzi, esplicitare una continuità formativa tra percorsi triennali, magistrali e abilitanti;
- ✓ emanare un nuovo regolamento per la produzione e l'erogazione dei MOOC (massive Open Online Courses) come strumento di formazione non formale sempre più diffuso, cercando di ampliare la diffusione dei prodotti Sapienza sia sulla piattaforma interna, sia su piattaforme a grande diffusione (come Coursera) con possibilità di autofinanziamento.

La Sapienza è un mega-Ateneo generalista e la sua forza è la presenza di tutte le discipline nonché di forme di ricerca molto diverse tra loro, dalla ricerca di base alla ricerca applicata, dalle discipline bibliometriche a quelle non bibliometriche. Essa ha anche una grande reputazione internazionale, come si può apprezzare anche dai ranking internazionali.

Essa presenta anche realtà molto diverse, dall'eccellenza, a chi ha buone prestazioni, a settori in difficoltà. La vera sfida è riuscire a far fruttare al massimo le potenzialità di realtà così ricca e variegata, in un contesto che vedrà la fine dei finanziamenti legati al PNRR e una generale difficoltà a portare avanti la ricerca: procedure amministrative molto pesanti, infrastrutture e strumentazioni di ricerca non di rado scarse o non condivise...

Il modello di governance proposto in questo programma si ripropone un rilancio strutturale della ricerca che permetta a tutte le sue forme di esprimersi al meglio e quindi porti ad una crescita molto importante.

Essa si fonda su due principi fondamentali: la necessità di abbattere le barriere rispetto ad una ricerca di qualità, perché i ricercatori possano effettivamente fare ricerca per buona parte del proprio tempo ai massimi livelli e la necessità di apertura, tramite l'interdisciplinarietà, l'interazione con il territorio ed il mondo industriale internazionale.

Per quel che riguarda **l'abbattimento delle barriere verso un'opportuna attività di ricerca**, queste sono le possibili azioni:

- ✓ nel contesto di quanto sarà descritto nel paragrafo "Sistema tecnico amministrativo e bibliotecario", occorre ridurre il carico amministrativo sui ricercatori e **potenziare il personale tecnico e amministrativo dedicato alla ricerca nei Dipartimenti**. È necessario dimensionarlo in proporzione alla complessità dei compiti da svolgere in ogni situazione e rispetto alla crescita del volume di risorse da gestire. Serve migliorare la comunicazione con gli uffici centrali per garantire massima chiarezza sulle procedure necessarie per l'utilizzo dei fondi di ricerca. Promuovere processi di formazione per figure specializzate e dedicate alla stesura, gestione e rendicontazione dei progetti e fondi di ricerca. Bisogna, infine, alleviare il carico amministrativo in capo ai Dipartimenti snellendo e semplificando le procedure. Alcune procedure, in particolare di acquisto, possono essere centralizzate con l'esclusione di quelle più specifiche o che richiedano interventi a stretto termine.
- ✓ Occorre riformare finalità e funzionamento della **Commissione Ricerca (CR)**. Nel contesto dei lavori di una task force per definirne i dettagli, credo che siano fondamentali alcuni principi, partendo dall'assunto che la partecipazione a bandi competitivi esterni (per la ricerca pura) e il conto-terzi (per la ricerca applicata) devono essere la fonte principale e incentivata di finanziamento alla ricerca:
 - è importante che la CR assegni fondi tenendo conto in modo sempre più accurato del **costo effettivo della ricerca**, considerando le diversità delle aree disciplinari;
 - i fondi di Ateneo devono avere precipuamente il compito di valorizzare gruppi con **esigenze di finanziamento ridotte** ed il processo di assegnazione dei fondi deve favorire la **velocità di assegnazione**;
 - i fondi devono essere assegnati seguendo un criterio di accountability: dal momento che una assegnazione veloce vuol dire una riduzione del processo di controllo della loro assegnazione, fondamentale è un monitoraggio da parte di referee della qualità della spesa effettuata e dei risultati prodotti, criteri che dovrebbero rientrare nelle assegnazioni successive (**accountability**);
 - occorre garantire che il **Gender Equality Plan** sia integrato nella strategia di ricerca dell'Ateneo e non rimanga confinato alla dimensione organizzativa e delle carriere;
 - La CR deve avere anche il ruolo, analogo a quello della Commissione Didattica di Ateneo, di collettore, istruttorio e consultivo delle **istanze in materia di ricerca** da sottoporre al Collegio dei Direttori di Dipartimento e/o al Senato Accademico.
- ✓ Occorre fornire il personale ricercatore neo assunto o chiamato dall'esterno di uno **"start-up fund"** in caso di assenza di fondi propri, per velocizzare un percorso scientificamente autonomo;
- ✓ è fondamentale incentivare la **condivisione di infrastrutture di ricerca** sfruttando il portale Ricerc@Sapienza opportunamente integrato e adottato nella pratica quotidiana. In questa ottica, è particolarmente importante rendere sempre più efficace la condivisione di una **piattaforma centralizzata di calcolo**. Risultano, infatti, poco efficaci le risorse di calcolo distribuite tra i Dipartimenti, con gestione "manuale", problemi di manutenzione, refrigerazione e sicurezza. Occorre inoltre realizzare, intensificare e strutturare laboratori di gruppi di ricerca all'interno dei Dipartimenti - garantendo spazi adeguati - attraverso protocolli condivisi che ne valorizzino competenze, progettualità e risultati, in un'ottica di lavoro collaborativo, favorendo al contempo sinergie interdisciplinari e una maggiore conoscenza e diffusione di iniziative, sperimentazioni, esiti che possano arricchire il patrimonio culturale e scientifico dell'Ateneo;

- ✓ è necessario fornire **adeguati spazi per ricercatori, laboratori, infrastrutture di ricerca, workshop e piccole conferenze** sulla base delle azioni proposte nel paragrafo "Spazi, Manutenzione e Sicurezza";
- ✓ è essenziale creare un **ufficio** centrale a sostegno della realizzazione di **eventi**;
- ✓ occorre garantire l'effettiva attuazione capillare della Policy di Ateneo per l'**Open Access** e della Policy sulla gestione dei dati della ricerca. Sono strumenti già adottati, ma la cui applicazione pratica nei Dipartimenti rimane disomogenea.

Per quel che riguarda **lo sviluppo dell'interdisciplinarietà, l'interazione con il territorio ed il mondo industriale e internazionale**, si prospettano le seguenti azioni:

- ✓ potenziare gli uffici centrali affinché **sostengano in modo sempre più efficace i partecipanti a bandi competitivi, nazionali e internazionali**. Vista la necessità di applicare ad ogni possibile forma di bando, si propone l'istituzione di uno scouting office per l'identificazione di bandi competitivi a cui posso concorrere i ricercatori Sapienza e all'istituzione di grant-offices con competenze differenziate per macro-area (dopo opportuna ridefinizione delle stesse), che concorrano nella stesura dei progetti e nella gestione finanziaria, avvalendosi eventualmente di consulenze esterne finanziati dai progetti stessi o da overhead di finanziamenti precedenti;
- ✓ sviluppare politiche e campagne di fundraising per laboratori e infrastrutture;
- ✓ rilanciare, con eventuale revisione regolamentale, i centri interdipartimentali perché diventino reali occasioni e stimoli per collaborazioni trasversali tra gruppi di ricerca in settori diversi in modo da favorire la partecipazione a bandi competitivi da parte di **gruppi interdisciplinari**. Queste collaborazioni si possono ottenere, per esempio, tramite call interne;
- ✓ creare strumenti informatici che permettano di identificare gruppi di ricerca **internazionali o aziende** interessate all'attività di ricerca di un gruppo in modo da facilitare accordi di ricerca internazionali o di conto terzi;
- ✓ **incentivare** i docenti universitari nella loro attività di ricerca nel contesto delle attribuzioni delle risorse, come specificato nel paragrafo relativo;
- ✓ coltivare e sviluppare le relazioni con gli **Enti di Ricerca**, la cui proficua collaborazione è fonte di crescita sia in ambito di ricerca sia a livello culturale.

Tale modello permette il rilancio della ricerca in tutti i settori, con la corrispondenza attrattività sia di risorse pubbliche che finanziarie, permettendo di rendere sostenibile lo sviluppo della ricerca nel futuro.

2.1 DOTTORATI DI RICERCA

Poiché i dottorati di ricerca sono sia il canale di inserimento preferenziali nel mondo della ricerca, sia il terzo livello di formazione. È fondamentale quindi portare avanti azioni che portino avanti entrambi gli aspetti:

- ✓ istituzione di una Collegio di Coordinatori di Dottorato di Ricerca, con una presidenza ed una giunta, che abbia il compito di raccogliere le istanze dei Coordinatori e avere potere propositivo, tramite il Collegio dei Direttori di Dipartimento, e consultivo sulle delibere del Senato Accademico sui temi di pertinenza.
- ✓ Rafforzamento dell'Ufficio del Dottorato che è da diversi anni sottodimensionato con particolare attenzione alle figure che possano supportare processi di internazionalizzazione (co-tutele e servizi di accoglienza studenti stranieri)
- ✓ Introduzione della possibilità di incremento dell'aumento delle borse o incentivazione per i dottorandi provenienti da altre città/paesi, che devono affrontare un costo della vita sproporzionato rispetto alla borsa, e per discipline che subiscono concorrenza esterna.
- ✓ incentivazione della collaborazione dei dottorandi con enti di ricerca o aziende e promozione della partecipazione a corsi dedicati a soft skills, la cui offerta deve essere continuamente rivisitata per tener conto della rapida evoluzione del mercato del lavoro;
- ✓ estensione a dottorandi e ricercatori di servizi di supporto al benessere psicologico, oggi offerti da Sapienza Salute principalmente agli studenti;
- ✓ revisione del regolamento e dell'assicurazione di qualità in termini semplificatori, mantenendo l'attenzione a una formazione di qualità, ma demandando la raccolta dei dati all'Amministrazione Centrale la raccolta dei dati in base al principio del "once only" e richiedendo ai Coordinatori solo una valutazione di alto livello.
- ✓ definizione di una procedura per assicurare che borse su fondi di progetto siano assegnate alle persone con il CV opportuno;
- ✓ sollecitazione alle parti interessate del mondo del lavoro ad interessarsi a usare e a valorizzare chi ha un titolo di dottorato, tramite apposite politiche di placement;
- ✓ definire forme contrattuali per dottorandi senza borsa.

2.2 ETICITÀ DELLA RICERCA

Discorso a parte merita l'**eticità** della ricerca. La ricerca è un motore virtuoso dell'umanità che la spinge verso orizzonti nuovi e si riesce ad esprimere al meglio in condizioni di libertà da parte dei ricercatori. La ricerca è un ponte tra culture ed è uno strumento per sanare differenze e diffondere tutte le altre culture, inclusa quella del rispetto della persona e della pace. Anche il conto terzi è uno strumento importante, soprattutto per sviluppare una vera ricerca applicata. Per incentivare tutti questi aspetti, è però fondamentale evitare eventuali utilizzi non etici della ricerca, con particolare riferimento al suo utilizzo duale.

A tal fine, Sapienza si è data come strumento il Comitato Etico per la Ricerca Transdisciplinare (CERT) che, in accordo con la normativa vigente, fornisce un servizio di consulenza su questi temi e referenti dipartimentali di dual use. È importante continuare questa politica per evitare che, in mancanza di una prassi attuativa definita dalle strutture in cui vengono prese le decisioni, il CERT perda di efficacia. altresì, è importante che Dipartimenti e Facoltà definiscano le procedure per il suo utilizzo, calandolo all'interno delle proprie realtà. Si potrebbero, poi, istituire commissioni di Facoltà e/o Dipartimento per diffondere la cultura dell'eticità della Ricerca. Analogamente, è importante a livello disciplinare dare visibilità ed attuazione alla Commissione per l'Integrità della Ricerca che regola la fabbricazione e falsificazione di dati, plagio, ghost e guest authorship.

TERZA E QUARTA MISSIONE

3.1 TERZA MISSIONE: VERSO IL RAFFORZAMENTO DEL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

La Terza Missione costituisce oggi una dimensione strutturale dell'Università, affiancandosi a didattica e ricerca con l'obiettivo di generare impatto economico, sociale e culturale. In questo quadro, il trasferimento tecnologico costituisce un importante strumento per valorizzare la conoscenza prodotta in ambito accademico, declinando la Cura per la società in termini di innovazione applicata, imprese e servizi.

In Sapienza è stata da qualche anno istituita un'apposita struttura, ovvero, l'Ufficio Valorizzazione e Trasferimento tecnologico al cui interno operano i Settori "Imprenditorialità Innovativa e Partnership strategiche", "Brevetti e Licensing" e "Rapporti con le imprese e con il territorio". Al fianco di questa struttura amministrativa centrale, la Sapienza ha istituito nel 2025, il Centro ricerca e Servizi Sapienza Innovation and Entrepreneurship Hub – SIEH, evoluzione di Saperi&Co, con l'obiettivo di stimolare la cultura dell'imprenditorialità accademica. Il suo scopo è di incentivare la creazione di Spin-off e StartUp, secondo il modello delle entrepreneurial universities, in cui il trasferimento tecnologico non è un'attività accessoria ma una funzione strutturale e misurabile.

Attraverso il rafforzamento progressivo della sinergia tra governance di Ateneo, Ufficio Valorizzazione e Trasferimento Tecnologico e Sapienza Innovation and Entrepreneurship Hub – SIEH, il nostro Ateneo ha gettato le basi per una migliore sinergia tra ricerca e Trasferimento Tecnologico attraverso un modello integrato. Tale modello contribuisce alla costruzione di un ecosistema dell'innovazione sempre più orientato alla valorizzazione della ricerca, alla creazione d'impresa e al dialogo con il mercato.

L'Ufficio Valorizzazione e Trasferimento Tecnologico svolge oggi un ruolo strategico non solo nella tutela della proprietà intellettuale e nella gestione dei brevetti, ma anche nello sviluppo di attività di accompagnamento all'innovazione, favorendo il collegamento tra ricerca, investitori, imprese e strumenti di finanziamento pubblici e privati. La sfida strategica dei prossimi anni sarà di rafforzare e consolidare ulteriormente questo ecosistema, superando una visione del trasferimento tecnologico limitata alla sola tutela brevettuale e sviluppando invece un modello più orientato alla valorizzazione economica e industriale della ricerca.

Per colmare il gap ancora esistente tra innovazione all'interno della comunità accademica e trasferimento al mercato, si potrebbe lavorare alla creazione di una **piattaforma integrata di venture building e technology commercialization**. La struttura avrebbe la funzione di sollecitare proattivamente e poi accompagnare brevetti e tecnologie dalla fase di laboratorio fino alla validazione industriale e imprenditoriale, attraverso:

- ✓ scouting dei brevetti ad alto potenziale e rafforzamento delle attività di commercializzazione;
- ✓ sostegno a chi intraprende questi percorsi con una semplificazione regolatoria e rinforzando i percorsi di proof of concept e prototipazione;
- ✓ creazione di team misti tra ricercatori, designer, manager e imprenditori;
- ✓ realizzazione di attività di matching con imprese, fondi di investimento e partner industriali;
- ✓ supporto alla nascita di startup deep-tech e spin-off;
- ✓ accompagnamento all'accesso a fondi pubblici e privati.

Un modello di questo tipo, già presente nelle principali Università internazionali, consentirà a Sapienza di convertire il trasferimento tecnologico da funzione prevalentemente amministrativa a vera infrastruttura strategica di sviluppo e innovazione.

Un'opportunità molto importante per facilitare il trasferimento tecnologico è anche **Rome Technopole**, che, costituendo un ecosistema Università – mondo delle imprese, è diventato un rilevante incubatore di iniziative finalizzate allo sfruttamento del potenziale innovativo dell'Università. Il radicamento di Rome Technopole sul territorio del Lazio costituisce, inoltre, un primo prototipo di rete locale volto a favorire uno sviluppo tecnologico concepito non solo verticalmente (dall'Università/dalle imprese al mercato) ma orizzontalmente a partire dalle esigenze del territorio e degli enti locali. Il termine del PNRR ha segnato un momento cruciale per la corretta impostazione del futuro della Fondazione.

Sapienza dispone oggi di tutti gli elementi necessari per consolidare questo percorso a partire dal suo grande patrimonio scientifico fortemente multidisciplinare. L'obiettivo futuro sarà tramutare tale sistema in una piattaforma permanente di innovazione capace di generare impatto economico, sociale e culturale su scala nazionale e internazionale.

3.2 TERZA MISSIONE: DIFFUSIONE DELLA CULTURA E SERVIZI AL TERRITORIO

L'Università si distingue dalle altre istituzioni perché fonte di cultura in tutte le sue accezioni ed è sia un obbligo di legge sia un **dovere etico, civile e istituzionale diffonderla nel territorio**. Anche questa è una forma di cura per la società civile. Si può, in particolare, evidenziare l'importanza di diffondere:

- ✓ **la cultura dei diritti umani**. In un mondo attraversato da guerre e da violazioni dei diritti umani, è fondamentale riuscire a trasmettere la centralità e la dignità della persona, promuovendo la cultura come elemento pacificante e unificante. Dove la politica e la diplomazia falliscono, la cultura può creare zone di incontro neutre. La condivisione di un patrimonio (anche immateriale) aiuta a vedere l'altro non come un nemico, ma come un co-creatore di bellezza e significato. Inoltre, le violazioni spesso si alimentano di narrazioni semplificate e polarizzate e solo una solida cultura abituata a gestire il dissenso senza ricorrere alla violenza, promuovendo il dialogo come unico metodo di risoluzione dei conflitti;
- ✓ **la cultura della legalità**. In un contesto come quello italiano dove il mancato rispetto delle leggi è all'ordine del giorno e comporta un appesantimento burocratico che rende estremamente difficile la crescita, l'Ateneo può contribuire con l'esempio e con il pensiero giuridico, politico, psico- sociologico e così via, all'educazione civica della società;
- ✓ **la cultura scientifica e tecnologica**, la cui limitata diffusione nella nostra società segna un doppio ostacolo al progresso: meno la società comprende la scienza, meno comprende il danno derivante dalla carenza di risorse e di opportunità per la ricerca e l'innovazione, a scapito delle opportunità di sviluppo economico e sociale;
- ✓ **la cultura umanistica** con l'esaltazione di quanto meglio può esprimere l'essere umano in ambito letterario, artistico, architettonico: immenso è il patrimonio materiale e immateriale del nostro Ateneo che occupa le vette dei ranking internazionali in queste discipline e la sua diffusione può avere un impatto enorme;
- ✓ **la cultura dello studio**, intesa come riconoscere l'importanza di essere informati per saper leggere il presente, di incentivare un pensiero diversificato, non omologato e di alimentare il pensiero creativo e fuori dagli schemi;
- ✓ **la cultura della sostenibilità** e della transizione ecologica. Sapienza, con le sue competenze in ingegneria ambientale, biologia, geologia, diritto e urbanistica, è nella posizione ideale per promuovere una cultura della responsabilità ecologica e dello sviluppo sostenibile. Tale impegno deve allinearsi esplicitamente ai 17 SDGs dell'ONU, da adottare come framework strategico per la terza missione. La sostenibilità deve altresì essere portata avanti nelle scelte dell'Ateneo con pratiche quotidiane e a tal fine il Comitato Tecnico Scientifico sulla Sostenibilità deve essere integrato da una componente che effettui proposte sugli interventi necessari.
- ✓ **La cultura della formazione**, come leva strategica per accrescere la professionalità dei docenti, la qualità dell'insegnamento e l'inclusività dei percorsi formativi. Valorizzare esperienze, competenze e buone pratiche significa alimentare un processo continuo di innovazione, confronto e crescita, capace di rendere la didattica sempre più qualificata e attenta alle diverse esigenze e peculiarità della comunità universitaria, e pronta ad affrontare la complessità del futuro.

Nell'ottica in cui la ricchezza risiede nelle iniziative che possono sorgere dal personale Sapienza su questo tema, è, dunque, importante:

- ✓ valorizzare al meglio il **Centro Polo Museale - Sapienza Cultura** perché solleciti iniziative, le coordini, le pubblicizzi e distribuisca le corrispondenti risorse;
- ✓ abbattere le barriere alla realizzazione di iniziative di Terza Missione tramite lo snellimento delle pratiche e il più facile e chiaro accesso alle strutture Sapienza, nonché l'istituzione di **strutture organizzative che diano sostegno a tutti**, eventualmente con l'appoggio di società esterne, **alla realizzazione e pubblicizzazione di eventi e materiali multimediali**. Queste strutture agirebbero da incubatore delle iniziative di terza missione;
- ✓ coltivare la **sinergia** con le scuole, con i presidi culturali (biblioteche, musei, associazioni e fondazioni) sul **territorio**, e con la società, anche sviluppando iniziative di coinvolgimento diretto (citizen science), allo scopo di favorire la contaminazione tra le realtà culturali e la coprogettazione ("lavoriamo con voi" più che "lavoriamo per voi");
- ✓ giovare della natura generalista dell'Ateneo per facilitare iniziative pienamente multidisciplinari ed integrate tra le discipline;
- ✓ incrementare la sostenibilità ambientale di Sapienza, con politiche volte ad una Città Universitaria carbon neutral, mediante efficientamento energetico, mobilità sostenibile ed una gestione intelligente dei rifiuti;
- ✓ promuovere una comunicazione di avanguardia per approfittare del progresso tecnologico per un'offerta che raggiunga le persone. Un esempio di questo è l'utilizzo del metaverso, attualmente in rapido sviluppo;
- ✓ avvalersi delle sedi diplomatiche italiane all'estero per estendere l'impatto della ricerca e della cultura di Sapienza a livello internazionale, portando all'interno di quelle comunità eventi di Terza Missione (Science Diplomacy).
- ✓ sviluppare al meglio il magazine **STAR** per unire la comunità studentesca come strumento per rafforzare il senso di comunità e valorizzare l'identità accademica di Sapienza;
- ✓ promuovere la Open Science come forma strutturale di diffusione culturale, tramite accesso aperto alle pubblicazioni (Open Access), apertura dei dataset di ricerca secondo i principi FAIR, sviluppo di Risorse Educative Aperte (OER). Si tratta non solo di un imperativo etico, ma di un obbligo crescente per i finanziamenti europei (Horizon Europe) e di un moltiplicatore dell'impatto culturale e scientifico dell'Ateneo.

La diffusione della cultura passa anche per la partecipazione dell'Ateneo nel **dibattito nazionale**. Un Ateneo coeso, con il peso delle dimensioni di Sapienza, deve diventare, quando il suo governo è meritevole di stima e gode di un appoggio diffuso, un punto di riferimento per le istituzioni nazionali.

In questo scenario, si sottolinea l'importanza di promuovere la cultura della Terza Missione tra il personale e il corpo studentesco dell'Ateneo, supportando forme organizzative interne che valorizzino le iniziative già esistenti e ne promuovano di nuove, allo scopo di creare un dialogo proficuo con il territorio e la società. A questo scopo, si intende mantenere e incrementare le iniziative di formazione per il personale e il corpo studentesco Sapienza sulla realizzazione di iniziative di Terza Missione con particolare attenzione alle capacità di comunicazione, espressione, interazione con il territorio.

3.3 QUARTA MISSIONE: INCLUSIVITÀ E POLITICHE DI GENERE

La Cura per la persona si deve esprimere in primis nei confronti di chi è più fragile. È fondamentale, perciò, che una comunità accademica risulti accogliente, capace di accompagnare nel proprio percorso anche i più deboli, che non devono sentirsi ignorati o abbandonati alle proprie difficoltà. Molti progressi sono stati fatti ed è importante consolidare quanto portato avanti in questi anni. Le politiche di inclusione e di genere devono, pertanto, riguardare:

- ✓ studenti con disabilità, ai quali l'Università deve offrire gli strumenti per abbattere le barriere fisiche e cognitive, e concludere con successo il proprio percorso formativo. È decisivo un adeguato servizio di orientamento per riuscire ad identificare, all'interno della vasta offerta formativa, il percorso che permetta di rispondere alle aspirazioni della persona e che garantisca il riconoscimento pieno della persona nella società civile;
- ✓ personale con disabilità, che deve essere opportunamente mansionato e dotato di risorse per svolgere il proprio lavoro in modo appagante per sé e proficuo per l'Ateneo;
- ✓ studenti con difficoltà e disturbi di apprendimento. Molta esperienza si sta sviluppando in questi anni in termini di didattica inclusiva, di gestione, cioè, di gruppi di discenti composti da persone con capacità, competenze e aspirazioni diverse. È necessario coltivare e diffondere tecniche e metodologie innovative per la didattica, potenziando le attività del Teaching and Learning Center, al fine di sviluppare una didattica capace di rispondere a queste esigenze. È necessario, altresì, sviluppare un programma di sostegno sui metodi di studio, per sostenere chi ha difficoltà certificate (DSA) o chi arriva nel mondo universitario senza opportune competenze metodologiche di studio;
- ✓ persone inoccupate e disoccupate e in generale persone fragili con difficoltà nell'inserimento nel mondo del lavoro, che devono essere considerati tra i beneficiari privilegiati delle attività di formazione continua;

- ✓ studenti e personale in condizioni di fragilità psicologica e disagio mentale. Il benessere psicologico della comunità accademica è diventato una priorità strategica nelle Università leader mondiali, con programmi strutturati di supporto proattivo che includono sportelli psicologici a bassa soglia, programmi di prevenzione del burnout, peer support e formazione alla salute mentale. Sapienza deve dotarsi di un piano organico in questo senso, rafforzando i servizi esistenti e garantendo accessibilità e copertura per tutte le componenti: studenti, dottorandi, assegnisti e personale TAB e docente.
- ✓ In questo ambito è necessario valorizzare **lo sport universitario e il campus sportivo**, il welfare culturale, la presenza di spazi ricreativi. L'attività sportiva è un elemento fondamentale per coltivare la salute ed il benessere, e Sapienza deve incentivare e facilitare la pratica sportiva da parte di studenti e personale. A tal fine gli obiettivi del prossimo sessennio sono:
 - la transizione verso un nuovo Centro di Ricerca e Servizi "Sapienza Sport e Benessere";
 - l'attivazione di un ambulatorio dedicato alla medicina dello sport all'interno del comprensorio di Tor di Quinto, includendo tra le finalità istituzionali anche l'erogazione di servizi nell'ambito della medicina preventiva e dello sport alla comunità universitaria, la promozione di attività di ricerca nella prevenzione per la salute e nelle attività motorie e sportive;
 - la creazione di una rete diffusa di nodi sportivi distribuiti nei quartieri dove vivono e studiano gli studenti, con accesso gratuito o a costi contenuti e un modello di co-gestione aperto ai residenti;
 - la promozione del Programma Dual per offrire allo studente-atleta che pratica sport a livello professionale o agonistico di alto livello un insieme strutturato di agevolazioni;
 - L'offerta di servizi sportivi strutturati agli studenti dei poli di Latina e di Rieti, individuando soluzioni differenziate in ragione delle diverse dimensioni e dei diversi assetti istituzionali;
 - Il rinnovo della concessione demaniale dell'area di Tor di Quinto, in scadenza nel 2030.

Una menzione a parte meritano le **questioni di genere**, le politiche da implementare per superare le differenze di genere. Molteplici sono gli aspetti da considerare anche in questo caso:

- ✓ la diffusione della cultura del rispetto della persona che deve mirare al superamento degli stereotipi riguardo al genere e di comportamenti prevaricatori, discriminatori o violenti da parte prevalentemente maschile. Atteggiamenti che devono essere combattuti sia all'interno della componente studentesca, sia di quella docente e TAB, sia nelle interazioni tra loro. In questo ambito le politiche devono riguardare:
 - un opportuno monitoraggio che metta in evidenza le manifestazioni di discriminazioni, intenzionali e involontari;
 - la promozione di una revisione del linguaggio adottato nelle comunicazioni ufficiali, nella modulistica e sulle pagine web, con l'attenzione all'utilizzo di forme linguistiche inclusive, almeno nel rispetto della regolamentazione esistente;
 - un Gender Equality Plan (GEP) che preveda azioni concrete di sensibilizzazione della comunità accademica al rispetto della persona;
 - l'applicazione del GEP che preveda un finanziamento di Ateneo e commissioni dipartimentali con la partecipazione studentesca coordinate a livello di Facoltà e, a loro volta, con un coordinamento centrale;
 - l'ulteriore estensione della formazione SafeZone e il consolidamento dell'applicazione delle carriere alias;
 - l'implementazione di attività di formazione su queste tematiche e la valorizzazione della collaborazione con realtà territoriali (e.g. progetto GenørAct 2.0);
 - gestione della relazione con i CAV, sul tema specifico della tutela delle studentesse e delle persone che subiscono violenza di genere, attenzionando il bando ed i suoi vincitori per rispondere meglio alle esigenze della comunità universitaria.
- ✓ Equità di genere nella gestione delle carriere con particolare attenzione alle difficoltà incontrate dalle donne che scelgono di avere figli, e che tipicamente incontrano svantaggi sul piano professionale e rallentamenti di carriera. Da un lato, è necessario agire a livello culturale perché si passi dalla "concessione" di un congedo al riconoscimento del valore del tempo dedicato alla maternità. Dall'altro, è importante valutare la possibilità di considerare opportunamente nella valutazione dei CV dei periodi di congedo per maternità/paternità e successivi e/o incentivazioni economiche durante la prima infanzia dei figli.

È infine importante considerare il problema del cosiddetto **"digital divide"**, anche in considerazione della sempre maggiore diffusione degli strumenti di intelligenza artificiale. Si intende dedicare al tema dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale sia nella didattica sia nella società (ad esempio, nell'ambito dell'informazione) una particolare attenzione, per prevenire o mitigare gli effetti, sulla società, di un accesso inconsapevole a questi strumenti.

Il nostro Ateneo ha enormi potenzialità come istituzione di riferimento in ambito internazionale e questo ruolo può renderla paladina dei principi che incarna nel proprio statuto, anche in quelle realtà in cui questi principi sono disattesi. La dimensione internazionale di Sapienza va coltivata sia perché apre le porte a nuove occasioni, sia perché permette il pieno compimento delle missioni di una istituzione universitaria delle dimensioni del nostro Ateneo su scala mondiale.

Il punto di partenza della proposta programmatica è la consapevolezza che l'Ateneo possiede già oggi le caratteristiche di un grande campus internazionale, grazie alla presenza crescente di studenti, ricercatori e docenti provenienti da tutto il mondo, a una rete consolidata di accordi globali e a un'offerta formativa internazionale ampia e qualificata. Esso fa inoltre parte dell'Alleanza CIVIS, una rete di prestigiose Università europee che rappresentano uno spazio universitario integrato, occasione molto importante di dimensione internazionale all'Ateneo.

L'obiettivo strategico è trasformare questa vocazione in un modello strutturato, inclusivo e competitivo a livello europeo e globale, attraverso una governance multilivello e importante dell'internazionalizzazione che coinvolga Ateneo, Facoltà, Dipartimenti, CAD/CdS. La visione proposta considera l'internazionalizzazione non come un settore separato, ma come una dimensione trasversale della didattica, della ricerca e della Terza Missione passando per i servizi e la vita universitaria. In tale prospettiva, particolare Cura va dedicata agli studenti, ai docenti e al personale tecnico-amministrativo, individuando, per ciascuna componente, strumenti concreti di supporto, incentivazione e valorizzazione. Nel complesso, si ritiene necessaria una strategia di internazionalizzazione fondata su inclusione, qualità, sostenibilità e innovazione organizzativa. La visione proposta ambisce a rafforzare il posizionamento internazionale di Sapienza non solo attraverso l'incremento quantitativo della mobilità e degli studenti stranieri, bensì tramite la costruzione di un ecosistema universitario aperto, integrato e capace di valorizzare a pieno la dimensione internazionale della formazione, della ricerca e della cittadinanza accademica.

Recentemente l'area Internazionalizzazione ha sperimentato una transizione da una gestione centralizzata a una divisione degli uffici tra le aree competenti per le competenze dei corrispondenti studenti o docenti italiani. Sebbene guidata da un'idea condivisibile di prossimità di procedure, al momento si sente la mancanza di un raccordo centrale. Per gestire una simile varietà di esigenze è quindi cruciale rivedere la governance ripristinando una componente di coordinamento forte centrale, senza perdere i vantaggi dell'attuale struttura diffusa. Per una maggiore efficacia a livello di Dipartimenti, CdS e Facoltà, l'istituzione di commissioni dipartimentali per l'internazionalizzazione, composte da rappresentanti degli studenti, docenti e personale TAB, permetterebbe di costruire un modello stabile di monitoraggio, analisi delle criticità e definizione condivisa delle strategie.

Per perseguire questo obiettivo occorre agire su più livelli: da un lato abbattere le barriere all'internazionalizzazione, dovute sia alla difficoltà di promuovere l'offerta formativa o la ricerca all'estero, sia alle difficoltà di accoglienza delle persone straniere a Roma. Dall'altro occorre agire proattivamente sul piano internazionale nella promozione, nel reclutamento, nell'attrattività di stakeholder e nell'intercettare fonti di finanziamento. Questi aspetti sono qui discussi a livello attuativo separatamente per l'area didattica e quella di ricerca.

4.1 INTERNAZIONALIZZAZIONE della DIDATTICA

Per quanto riguarda gli studenti, si propone un rafforzamento delle strutture dedicate alla promozione internazionale dell'offerta formativa, con l'obiettivo di incrementare l'attrattività dell'Ateneo soprattutto verso i Paesi europei e occidentali. **L'orientamento internazionale**, finora incentrato sulle azioni di Uni-Italia e con focus sui paesi emergenti, deve ampliare la propria platea, sfruttando i social ed i loro mezzi di promozione e la rete degli attaché scientifici.

Ad una azione di informazione deve seguire una azione di **accoglienza**, e va dunque attribuita centralità ai servizi corrispondenti, ritenuti fondamentali per garantire una reale inclusione degli studenti internazionali. Tra le azioni previste figurano il potenziamento delle soluzioni abitative accessibili, la collaborazione con enti territoriali e organizzazioni del Terzo settore, il miglioramento del supporto amministrativo e dei contatti con le autorità preposte al rilascio dei visti e dei permessi di soggiorno e l'armonizzazione tra corsi di lingua italiana e attività didattiche. Al fine di abbattere le barriere per l'arrivo e l'inserimento degli studenti internazionali occorre sempre essere al passo con lo sviluppo tecnologico, con particolare attenzione all'utilizzo dell'intelligenza artificiale per il superamento delle barriere linguistiche tanto nella didattica quanto nell'espletamento di pratiche amministrative.

Cruciale per la mobilità in entrata è, poi, la **competenza linguistica** degli studenti, dei docenti, del personale amministrativo. Per gli studenti è fondamentale nel loro percorso formativo, ma anche per le future prospettive

lavorative. Strutture già presenti in Sapienza (come il Centro Linguistico di Ateneo e il TLC) vanno sostenuti nell'offrire percorsi formativi, sia per la lingua inglese (anche con percorsi mirati e non generici per docenti, in particolare per quelli impegnati nei corsi in inglese, e PTA), sia per l'italiano L2 per gli studenti internazionali, per favorire la loro accoglienza e il successo formativo, sia per le altre 40 lingue attualmente insegnate, che possono essere aperte a tutta la comunità di Sapienza e cittadina.

Un ulteriore asse strategico riguarda il **sostegno alla mobilità internazionale** in uscita e in entrata. Si intende rafforzare le opportunità offerte dai programmi Erasmus+, Overseas, BIPs e traineeship, aumentando il supporto economico agli studenti, introducendo incentivazione per i docenti Sapienza che se ne fanno carico e semplificando le procedure amministrative e informatiche relative ai Learning Agreement e al riconoscimento dei CFU acquisiti all'estero. È importante valorizzare anche la necessità di monitorare sistematicamente la soddisfazione degli studenti internazionali e degli studenti Sapienza outgoing, introducendo forme strutturate di customer satisfaction. Anche il supporto finanziario che viene assicurato ai dottorandi impegnati in periodi di ricerca all'estero andrebbe adeguato al costo della vita nell'ambiente di destinazione

Particolare attenzione va dedicata anche allo sviluppo progressivo di curricula in lingua inglese, alla costruzione di "pacchetti di mobilità" strutturati e all'inserimento di attività formative compatibili con esperienze internazionali, incluse micro-credenziali e blended intensive programmes. Grande rilievo va attribuito, pertanto, anche al ruolo dei docenti e delle strutture di coordinamento. Si propone di istituire una Commissione di Ateneo dei Presidenti e Coordinatori dei **Corsi di Studio internazionali**, finalizzata al monitoraggio dei flussi internazionali, alla condivisione di strategie di orientamento e comunicazione e al rafforzamento delle reti di collaborazione internazionale, anche attraverso l'Alleanza Europea CIVIS. A questa azione devono corrispondere meccanismi premiali per i CdS e i CAD maggiormente impegnati nella mobilità studentesca e nello sviluppo di percorsi internazionali.

Contestualmente, il **personale tecnico-amministrativo-bibliotecario** va riconosciuto come attore strategico dell'internazionalizzazione, potenziando la formazione linguistica e istituendo nuove figure dedicate all'internazionalizzazione a livello dipartimentale, sia sul versante docente sia su quello amministrativo. L'obiettivo è costruire una rete di prossimità capace di accompagnare studenti, dottorandi e ricercatori stranieri nelle procedure amministrative, nei servizi di orientamento e nell'accoglienza quotidiana.

Occorre, poi, rafforzare la **dimensione comunitaria e partecipativa dell'internazionalizzazione**. Si auspica, ad esempio, l'introduzione di Erasmus Week, momenti di incontro tra studenti incoming e locali, reti di peer mentoring e iniziative di orientamento dedicate alle matricole e agli studenti in transizione verso i percorsi magistrali e di dottorato. Attività di Terza Missione in lingua diversa dall'italiano potrebbero rafforzare la percezione internazionale del campus.

4.2 INTERNAZIONALIZZAZIONE della RICERCA

Il rilancio della ricerca e la sua capacità di attrarre fondi internazionali si fonda sull'integrazione dell'Ateneo nel contesto internazionale. Anche su questo l'Ateneo si presenta a più velocità, con una componente intrinsecamente internazionale e altre con una maggiore difficoltà a collaborare fuori dall'Italia. L'Ateneo è però da un lato parte dell'Alleanza CIVIS, che rappresenta un ponte prioritario di relazioni internazionali, ma dall'altro è già, ad alto livello, parte di una rete di quasi 1500 Atenei con i quali ha stipulato **accordi quadro**. Le potenzialità attuative di questi accordi sono sfruttate in misura estremamente ridotta, per cui una prima azione dovrebbe essere quella di rilanciare e pubblicizzare queste potenzialità. Fondamentale creare uno strumento di scouting delle potenziali collaborazioni, che possa abbinare i propri interessi di ricerca con i gruppi di ricerca con attività sovrapposte nelle Università che hanno stipulato accordi con "La Sapienza".

L'attrattività nei confronti di docenti internazionali passa per un potenziamento dei servizi di accoglienza e di rappresentanza. Attenzione deve essere riservata alle procedure dedicate a chi arriva da paesi extra-UE per quanto riguarda le attività destinate all'ottenimento del permesso di soggiorno, il nulla osta o visto anche per famiglia. L'assistenza deve continuare durante il periodo di permanenza e sino alla partenza del ricercatore/docente con attività quali supporto all'apertura di un conto corrente o all'iscrizione anagrafica, iscrizione SSN, domanda Dis-Coll e simili. Ulteriori risorse umane vanno dedicate a questo tema ed opportunamente incentivate. È necessario rivedere il Regolamento dei Professori Visitatori per renderlo meno rigido e più efficace.

Per incentivare lo scambio di docenti con istituzioni internazionali, Sapienza deve ampliare le **Cattedre di eccellenza**, dove docenti di chiara fama provenienti da atenei non italiani vengono contrattualizzati per tenere un intero insegnamento in un corso internazionale. Per la mobilità in uscita, accanto ai programmi Erasmus+, occorre incentivare periodi all'estero finalizzati all'attività di ricerca e/o didattica almeno semestrali in Università di eccellenza europee ed extra-UE.

RISORSE, INCENTIVAZIONE E PREMIALITÀ

Per poter alimentare lo spirito collaborativo e creare un ambiente di lavoro incentivante, la Cura del personale dell'Ateneo si deve manifestare tramite una **distribuzione delle risorse in termini di punti organico docente, di personale tecnico amministrativo assegnato alle strutture, di incentivazione, di premialità e di utile di bilancio** e deve seguire criteri chiari e trasparenti, così come chiari e trasparenti devono essere gli esiti delle distribuzioni. Questi criteri devono sottostare alle esigenze dettate dalla visione che il governo dell'Ateneo intende perseguire, ma tenendo presenti le esigenze delle strutture.

L'aspetto che va affrontato se si vuole avere una politica di successo è che nell'Ateneo sono presenti realtà molto diverse tra loro in termini di capacità di esprimere le proprie potenzialità. Abbiamo, come nelle nostre classi di insegnamento, eccellenze, aree disciplinari con buone prestazioni e settori in difficoltà. La vera sfida in un mega-Ateneo è riuscire a far crescere tutti, pur coltivando le eccellenze. Le riflessioni in termini di risorse, incentivazione e premialità devono essere tutte orientate ad affrontare questa sfida.

È inoltre chiara la necessità di molte risorse per permettere carriere di successo, di vantaggio per l'Ateneo, sia alle giovani promesse del futuro, sia a chi merita di avanzare. Particolare impegno va posto da parte del Rettore di ottenere politicamente le risorse necessarie, grazie alla reputazione e alla qualità delle prestazioni del nostro Ateneo

È, dunque, importante:

- ✓ che i **criteri di attribuzione dei Punti Organico per il personale docente e le attribuzioni stesse siano chiari, trasparenti**, risultato del lavoro di un processo partecipativo all'interno dei vincoli dettati dalle politiche dell'Ateneo. Occorre che i criteri siano valutati e proposti al Senato Accademico da una commissione con una rappresentanza della governance, incluso – a presiedere – il Rettore, e delle macroaree, quale, per esempio, la rappresentanza nella Giunta del Collegio dei Direttori di Dipartimento. L'algoritmo utilizzato per la ripartizione delle risorse tra le strutture (Dipartimenti e Facoltà) deve essere conosciuto e trasparente, deve comprendere una quota di turn-over e deve essere sufficientemente equilibrato da premiare le eccellenze e sostenere le aree disciplinari che necessitano di miglioramento. Inoltre, i dati di input usati dall'algoritmo devono essere noti per tempo affinché le strutture possano verificarne la congruità ed esattezza;
- ✓ che le strutture conoscano l'algoritmo di attribuzione e un valore minimo certo di risorse destinate al loro portafoglio assunzionale, prima di procedere con la programmazione. Un algoritmo stabile nel tempo permetterebbe ai Dipartimenti e alle Facoltà di avere una stima ragionevolmente solida tale da consentire una **programmazione consapevole**;
- ✓ che l'Ateneo tramite il Rettore porti avanti con forza le istanze di **piani straordinari** di reclutamento sia dei ricercatori a tempo determinato vittime della improvvisa interruzione dei finanziamenti del PNRR, sia di coloro (ricercatori universitari e soprattutto professori associati) che meritano concrete prospettive di avanzamento di carriera;
- ✓ che si incoraggino, laddove ci sono le condizioni, **chiamate dirette e posizioni aperte** per promuovere l'eccellenza e la crescita della comunità, nonché per rendere possibili carriere virtuose che prevedano periodi di crescita fuori Sapienza;
- ✓ che la **premialità** sia un reale incentivo alla realizzazione degli obiettivi dell'Ateneo in termini di didattica, ricerca e terza/quarta missione. Occorre, pertanto, identificare la forma compatibile con la legislazione e la sostenibilità che dia la massima premialità con criteri ex ante che considerino nel modo più inclusivo possibile le attività ulteriori rispetto a quelle derivanti dallo stato giuridico di inquadramento, nonché risultati eccellenti conseguiti, se non altrimenti premiati;
- ✓ che la premialità tenga conto del fatto delle situazioni, frequenti, in cui si debba ricorrere a personale di inquadramento inferiore rispetto a quello pertinente per un particolare ruolo: per esempio premiare maggiormente **professori associati o ricercatori** che ricoprono ruoli naturalmente riferibili a professori ordinari;
- ✓ che la premialità tenga conto del luogo in cui vengono svolte le attività istituzionali, considerando che Sapienza ha sedi didattiche in tutto il Lazio e anche fuori regione, favorendo chi si rende disponibile a svolgere compiti istituzionali **fuori dal Comune di Roma**;
- ✓ che il **meccanismo di programmazione delle risorse** sulla base del fabbisogno sia esteso all'assegnazione del personale TAB alle strutture (v. paragrafo relativo alla struttura tecnico-amministrativo-contabile);
- ✓ che si valuti la modifica dei **criteri di valutazione all'interno dei concorsi** per valorizzare, in modo equilibrato, tutte le attività che qualificano il ruolo del ricercatore e del professore universitario.

Per realizzare le complesse ed eterogenee missioni dell'Ateneo, l'azione del personale docente e TAB deve integrarsi in modo sinergico. Per questo motivo è fondamentale il riconoscimento formale e sostanziale delle rispettive competenze e la chiarezza (e trasparenza) dei ruoli. Diventa strategico un confronto continuo in un clima di collaborazione orientato ai fini comuni che permetta la piena valorizzazione e il riconoscimento reciproco delle specifiche competenze professionali.

In una fase storica segnata da profondi mutamenti del sistema universitario, il nostro Ateneo deve avviare una nuova stagione di riorganizzazione complessiva, capace di rendere più moderne, funzionali ed efficaci le proprie strutture. Tale processo dovrà investire anche il sistema degli incarichi, oggi sostanzialmente fermo da troppo tempo, con la valorizzazione delle mansioni esistenti e l'individuazione di nuove figure, coerenti con l'emergere di professionalità innovative, in linea con l'evoluzione del quadro normativo, contrattuale e organizzativo.

Sarà necessario procedere a una revisione attenta della pesatura delle posizioni, così da valorizzare in modo equo competenze, responsabilità e risultati, favorendo per tutto il personale adeguati percorsi di crescita economica, professionale e di carriera, riducendo al tempo stesso gli eccessivi carichi di lavoro e contrastando fenomeni di appiattimento organizzativo che penalizzano motivazione, qualità dei servizi e sviluppo delle persone.

Nella consapevolezza che è la Direzione Generale "l'organo responsabile della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo", nel limite dell'indirizzo che il Rettore può dare sul tema e consapevoli della necessità di costante confronto con le organizzazioni sindacali, i temi a cui si ritiene di dover dare alta priorità sono:

- ✓ un **continuo efficientamento** dei processi amministrativi, nell'ottica di abbattere le barriere amministrative nello svolgimento delle attività dell'Ateneo, migliorare la qualità dell'ambiente di lavoro del personale TAB ed alleviare il personale docente di adempimenti amministrativi. A tal fine appare cruciale prevedere una riforma sulla base di opportuna Task Force, che preveda, tra l'altro:
 - **centralizzare a livello di Ateneo**, il più possibile, le attività amministrative con particolare riferimento agli **acquisti** di natura comune a Dipartimenti e Facoltà (materiale informatico, materiale chimico, materiale per esercitazioni, strumentazione per il controllo della temperatura degli ambienti, patrimonio librario, etc.);
 - sfruttare il rapido progresso informatico per garantire il **principio "once-only"**, evitare cioè che un ufficio richieda ad un altro informazioni già in possesso dell'Ateneo;
 - migliorare ulteriormente il meccanismo di reclutamento e di assegnazione del personale TAB basandolo su una **programmazione del fabbisogno**, non solo in termini di esigenze di personale, ma anche delle specifiche competenze richieste da parte delle strutture e con un crescente coinvolgimento dei responsabili delle strutture stesse nella selezione del personale. Tale rinnovamento delle modalità di gestione consentirebbe al personale TAB di essere impiegato in ruoli che valorizzano al meglio le competenze individuali, pur nel rispetto delle esigenze operative delle singole strutture. Stesso criterio va adottato per una ottimizzazione della distribuzione del personale già Sapienza;
 - investire sul continuo **aggiornamento informatico** dei processi e sulla corrispondente **Formazione del Personale TAB** che va anch'essa inserita nella programmazione del fabbisogno per migliorare l'efficienza del sistema e la valorizzazione dei singoli;
 - mettere a sistema le nuove potenzialità tecnologiche (in particolare l'intelligenza artificiale) e il clima di collaborazione tra personale docente e amministrativo per proseguire nella revisione dei regolamenti in un'ottica **semplificatoria**, migliorando la chiarezza e l'interpretabilità dei testi, rendendoli più semplici da applicare in modo coerente, riducendo gli adempimenti allo stretto necessario ed eliminando le duplicazioni. In questo ambito, sarà necessario mettere a punto alcuni strumenti essenziali, quali lo **sportello unico digitale**, la **firma elettronica** per tutte le procedure, il **fascicolo digitale dello studente**, mediante anche l'utilizzo di chatbot istituzionali, riducendo in modo rilevante il ricorso alla documentazione cartacea;
 - migliorare la **sicurezza informatica** di Ateneo, con particolare cura alla protezione dei dati, alla sicurezza delle infrastrutture di ricerca, alla formazione del personale, con una forte azione di contrasto agli attacchi informatici.
- ✓ Un **opportuno potenziamento del Personale TAB**, sia tramite ottimizzazione del personale all'interno delle strutture, sia tramite reclutamento esterno, in caso di reale urgenza anche temporaneo e reclutato a progetto. Peraltro, l'impatto del personale esterno aumenterebbe se potesse avere maggiore operatività sui sistemi di Ateneo. Alla limitatezza delle potenzialità di reclutamento dell'Ateneo si aggiunge attualmente la competitività di altre strutture della Pubblica Amministrazione che sottrae risorse all'Ateneo. È, dunque, necessario:

- intraprendere azioni finalizzate al miglioramento del **benessere lavorativo**, facendo seguire, alle analisi sullo status quo, azioni concrete di contrasto allo stress lavoro-correlato, unitamente alla tutela da discriminazioni, mobbing, molestie sul lavoro e da ogni altra possibile minaccia. Ampio lo spettro di azioni possibili sul **welfare**, per il quale occorre reperire risorse aggiuntive, al fine di renderlo uno strumento più efficace di sostegno al reddito colpito dalla perdita di potere d'acquisto degli stipendi: dalla costante rivalutazione della polizza sanitaria, alla facilitazione della partecipazione a missioni, a nuovi servizi per la famiglia, a una verifica di sostegno per il supporto degli anziani, a un eventuale allargamento delle presenze nell'asilo nido;
- fornire maggiori e migliori **possibilità di crescita** al personale tecnico amministrativo, in base al merito, all'applicazione ed ai risultati. Programmare e rendere operativa una possibile crescita lavorativa e professionale con passaggi economici e di carriera che abbiano tempi certi e numeri importanti, anche grazie a una differente mappatura dei livelli di inquadramento nelle varie mansioni;
- monitorare i meccanismi di **incentivazione** e di **premialità**, dotando il fondo accessorio con risorse che le norme e i contratti ci consentono di utilizzare e che comunque si rendono disponibili. Avviare un'analisi retributiva per arrivare ad una equa e ponderata distribuzione al personale;
- mettere in atto **azioni di valorizzazione** del personale TAB, sempre in relazione alle missioni istituzionali dell'Ateneo. L'incentivazione economica deve essere accompagnata da un cambiamento della percezione del ruolo di questa componente accademica, riconoscendo le competenze professionali e ponendo reale attenzione al benessere lavorativo. È necessario promuovere un maggiore coinvolgimento del personale TAB nelle attività di sviluppo delle strutture favorendo l'assunzione di funzioni oggi talvolta limitate da vincoli regolamentari;
- investire sulla **Formazione del Personale**, con continui corsi di aggiornamento, su materie attuali e del futuro, per qualificarlo e renderlo pronto alle nuove sfide, per recuperare professionalità che possono risultare superate dai nuovi sistemi, per dare stimolo e prospettive di realizzazione, per motivare a crescere e migliorarsi, per agevolare la valutazione delle progressioni di carriera, con l'impegno di permettere una partecipazione equa ed ampia di tutto il personale;
- consentire la partecipazione del personale bibliotecario ai progetti di Ateneo, valorizzandone competenze e professionalità, e promuovendone il pieno coinvolgimento nelle attività di ricerca, didattica, terza missione e innovazione dei servizi.

La **disponibilità e la qualità degli spazi** incidono direttamente sulla qualità della vita universitaria: sul modo in cui si studia, si lavora, si fa ricerca e si costruisce comunità e la Cura per la comunità tutta si deve esprimere come attenzione a questo aspetto.

Per quel che riguarda la didattica, è necessario che gli studenti abbiano aule adeguate sia come capienza sia come allestimenti, ma anche spazi per studiare e spazi di aggregazione per le liste studentesche. Le aule per la didattica, in particolare, non devono aumentare solo in numero, ma anche adattarsi nel loro allestimento alle esigenze di forme di didattica innovative e basate sulla centralità dello studente.

Analogamente, la ricerca e la Terza e Quarta missione hanno bisogno di uffici adeguati e di infrastrutture strategiche, quali laboratori, biblioteche, officine e centri di calcolo, oltre a spazi aggregativi che consentano di organizzare workshop e conferenze senza interferire con le attività didattiche.

Per affrontare queste esigenze è fondamentale dotarsi di un vero e proprio **“Piano Spazi”** che affronti il tema in modo organico e sostenibile, elaborando un progetto integrato basato su:

- ✓ **ottimizzazione degli spazi esistenti.** È necessaria una visione di insieme per ripensare gli spazi tenendo conto della realtà attuale. Alcuni esempi di ottimizzazione riguardano:
 - la rimozione del materiale inutilizzato;
 - l'accentramento in un archivio centrale di Ateneo (o di sede) di materiale cartaceo di accesso sporadico, quali documenti passati o fondi provenienti da donazioni (o parte di essi);
 - l'apertura fuori orario di lezione delle aule (a meno che non ci siano insuperabili questioni di sicurezza del materiale contenuto).
- ✓ **ristrutturazione e riqualificazione degli spazi liberati;**
- ✓ **acquisizione di nuovi spazi** (per esempio provenienti da dismissioni di altre istituzioni);
- ✓ **affitto di strutture esterne**, misura temporanea importante per tenere conto dell'evoluzione nel tempo delle esigenze;
- ✓ una strategia che assicuri l'utilizzo di **materiali di qualità** nei lavori di ristrutturazione e riqualificazione, così da conferire **dignità e durevolezza** agli interventi.

È, quindi, fondamentale istituire una Commissione Spazi di Ateneo che coinvolga Dipartimenti, Facoltà e Amministrazione Centrale in una ricognizione sistematica degli spazi disponibili e delle esigenze emergenti. Questo lavoro dovrà tradursi in un 'Piano Spazi' sostenibile dal punto di vista delle risorse, compatibile con le attività che vanno portate avanti, e aggiornabile nel tempo.

La Commissione Spazi di Ateneo dovrà poi monitorare la sua realizzazione e coordinare le azioni di intervento edilizio per minimizzare l'impatto sulle missioni dell'Ateneo.

In aggiunta a quantità e qualità degli spazi, nella vita quotidiana del nostro Ateneo un problema cruciale consiste nella gestione della **manutenzione e messa in sicurezza di strutture e infrastrutture** destinate alla didattica e alla ricerca. Al momento la sicurezza è integralmente in capo ai Dipartimenti e alla Facoltà, con la consulenza dell'Ufficio Speciale Prevenzione Protezione e Alta Vigilanza (USPPAV), ma le azioni di manutenzione sono divise tra le strutture periferiche e l'Area Gestione Edilizia (AGE) secondo la loro natura ed entità. Particolarmente critica risulta la posizione dei Direttori di Dipartimento, che sono gravati da notevoli responsabilità alle quali non corrisponde né un'adeguata capacità di intervento né un sufficiente indennizzo. Peraltro, all'incremento degli adempimenti di legge non è corrisposto un adeguamento delle strutture di supporto, anzi, è in atto una costante contrazione del personale in capo all'USPPAV ed è sempre più difficile reperire Responsabili Locali della Sicurezza. È pertanto **doveroso far corrispondere responsabilità e potere di intervento**, nonché far sentire il sostegno dell'Ateneo per superare una situazione ormai insostenibile.

Appare imprescindibile rivedere la struttura organizzativa della gestione della manutenzione (attualmente in capo ad AGE) e della sicurezza (attualmente in capo all'USPPAV). Una simile riforma, affidata a una Task Force creata ad hoc, dove tutte le parti coinvolte si confrontano in maniera dialettica per darsi una struttura efficace allo scopo, dovrebbe includere tra i principi cardine:

- ✓ la redazione di un **“Piano di Manutenzione e Sicurezza”** e la strategia di realizzazione e di monitoraggio dello stesso; è da notare che oltre alla manutenzione ordinaria, molti sono gli interventi straordinari necessari (antincendio, solidità strutturale, ...);
- ✓ il potenziamento delle **risorse** per la realizzazione e il monitoraggio del Piano di Manutenzione e Sicurezza. È particolarmente importante che solo le azioni in emergenza siano gestite a livello di Dipartimento/Facoltà, mentre il resto delle attività dovranno essere in capo ad AGE e realizzate secondo un programma concordato nelle priorità con l'USPPAV; è, pertanto, cruciale rafforzare AGE e fornire all'USPPAV la giusta autorità e il personale necessario per operare;

- ✓ una **maggiore integrazione** tra sicurezza e gestione edilizia, superando le attuali frammentazioni organizzative;
- ✓ la rivalutazione dell'indennità dei **Datori di Lavoro** o del sostegno dell'Ateneo in caso di sanzioni che non siano riconducibili all'operato diretto dei Datori di Lavoro, nonché la possibilità di un'assicurazione legale per i Datori di Lavoro ed i RUP;
- ✓ la corretta **incentivazione** al personale che si occupa di manutenzione e sicurezza, a partire dai Referenti Locali che si occupano simultaneamente di entrambi gli aspetti.
- ✓ Il miglioramento della capacità di gestione delle **emergenze**, con la redazione di piani per crisi sanitarie e per la gestione eventi estremi.

Garantire spazi sicuri, dignitosi e funzionali significa mettere studenti, docenti e personale nelle condizioni migliori per svolgere le missioni fondamentali dell'Ateneo. La cura degli spazi non è un tema accessorio: è parte integrante della qualità della vita universitaria e della capacità di Sapienza di essere una grande Università pubblica all'altezza delle migliori Università europee.

GOVERNANCE AREA BIO-MEDICA E CLINICA

Attenzione e Cura a parte merita la componente dell'Ateneo con attività in ambito medico. Da un lato infatti occorre considerare il personale di Sapienza impegnato in attività clinico-assistenziale, per il quale alle esigenze degli altri docenti universitari si aggiungono le attività assistenziali, regolate in stretta collaborazione con la Regione Lazio, che attualmente limitano loro la possibilità di esprimere a pieno le peculiarità e le competenze del mondo universitario. Dall'altro occorre rafforzare la ricerca bio-medica e clinica sfruttando la presenza simultanea nell'Ateneo di competenze che spaziano dalle scienze pure alle scienze applicate alla clinica.

Queste due necessità sono fortemente interconnesse. La forte pressione verso l'attività assistenziale da parte delle aziende sanitarie ha limitato gli spazi di sviluppo della ricerca bio-medica/clinica e la compressione di quest'ultima ha ridotto la capacità di contrastare la spinta. Occorre pertanto sviluppare una collaborazione Università-aziende volta a creare una struttura in grado di portare la ricerca bio-medica, già eccellente in alcuni ambiti, diffusamente ai massimi livelli, nella prospettiva che un ospedale universitario sia un Ospedale di Eccellenza, come previsto dall'attuale disegno di legge della riforma del SSN, per attivare un processo virtuoso dal punto di vista reputazionale.

Nell'ottica partecipativa e trasparente del mio programma elettorale, la ricetta per affrontare questa tematica consiste nella creazione di strutture opportune per identificare soluzioni condivise, di concerto con la Regione Lazio, idonee a rilanciare la ricerca bio-medica nella sua interezza. Il futuro Rettore dovrà, quindi, essere il garante delle prerogative delle Facoltà di Medicina e di tutto il personale strutturato per onorare il ruolo strategico che Sapienza riveste nella tutela del diritto alla salute e nel progresso delle scienze bio-mediche. È necessario che Regione e Università difendano insieme l'inscindibilità di queste funzioni, ricordando che l'attività assistenziale nei nosocomi universitari non è un fine isolato, ma lo strumento essenziale e imprescindibile per garantire una formazione medica di eccellenza e una ricerca traslazionale all'avanguardia.

Le AOU si devono pertanto caratterizzare come istituzioni innovative, con la gestione digitalizzata dei flussi informativi e con un'efficace e stretta interazione con le realtà tecnologiche e scientifiche interne a Sapienza. Mentre i diversi presidi ospedalieri sul territorio probabilmente si trasformeranno sempre di più in poli dediti alla gestione delle emergenze mediche, le AOU Sapienza devono delinearsi come ospedali di eccellenza, anche in relazione alla qualità della ricerca svolta, in grado di promuovere la gestione della medicina di complessità e di essere competitivi, per dimensioni, qualità ed efficacia, con i principali ospedali pubblici e privati a livello nazionale. Anche l'offerta formativa in ambito medico e sanitario deve andare nella direzione dell'innovazione e dell'eccellenza. In questo senso la valorizzazione dei corsi di Laurea di Medicina HT, di Ingegneria bio-medica, e altri simili, rappresenterà un importante segnale di attenzione al futuro sviluppo delle professioni mediche e sanitarie.

8.1 PROBLEMATICHE AREA MEDICA

Le **problematiche** da affrontare sono sia di sistema, sia specifiche delle quattro realtà sanitarie, di dimensioni molto diverse e con problematiche specifiche: le Aziende Ospedaliero-Universitarie (AOU) Policlinico Umberto I, e Sant'Andrea, il Polo Pontino e il Polo di Rieti.

Nel dettaglio:

- ✓ a livello **sistemico** i nodi più importanti sono:
 - il Protocollo d'Intesa fra Sapienza e Regione Lazio sulle AOU ed i corrispondenti atti aziendali, che presentano un impegno del personale universitario sbilanciato nei confronti degli obblighi assistenziali. Pur prevedendo l'art. 24 del Protocollo d'Intesa del 10 febbraio 2016, in attuazione dell'art. 5 del D.Lgs. 517/1999, che l'individuazione del personale, l'afferenza dipartimentale e gli obiettivi di produzione assistenziale siano definiti con atto del Direttore Generale d'intesa con il Rettore, tale co-decisione non appare oggi tradursi, nella prassi applicativa, in un effettivo bilanciamento tra obblighi assistenziali e missioni istituzionali di didattica e ricerca, che risultano di fatto secondarizzate nella programmazione operativa delle Aziende.
 - Eccessive difficoltà burocratiche, peggiorate dalla necessità di far interagire due amministrazioni, quella universitaria e quella della struttura sanitaria di riferimento.
 - Assenza di una precisa e sistematica definizione di responsabilità della manutenzione degli spazi, della gestione della sicurezza e della ripartizione dei costi di gestione delle strutture.
 - Carenza di infrastrutture per la ricerca bio-medica (uffici, laboratori, stabulari, ...) e di strumentazione all'avanguardia.
 - Scarsa attrattività della carriera universitaria in confronto a quella ospedaliera, con conseguente graduale perdita di peso della componente universitaria all'interno delle strutture.
 - Necessità di un sostegno nell'interazione con il Clinical Trial Center.
- ✓ l'AOU **Policlinico Umberto I** affronta in aggiunta le seguenti difficoltà:
 - una struttura sempre più fatiscente, la cui manutenzione ricade tra due amministrazioni con aggravio amministrativo nell'affrontarla;
 - un investimento sempre minore sulla ricerca clinica, con perdita di peso della componente accademica all'interno della struttura amministrativa;
 - condizioni economiche particolarmente svantaggiose per il personale universitario.
- ✓ l'AOU **S. Andrea** affronta in aggiunta le seguenti criticità:
 - la necessità di portare a conclusione i lavori di adeguamento strutturale;
 - la necessità di ulteriore integrazione tra attività clinica, didattica e di ricerca, quindi tra DAI e Dipartimenti Universitari. Un aspetto importante è la gestione del Building universitario, da integrare sempre più efficacemente nel contesto clinico-diagnostico;
 - la mancanza di docenti di scienze di base e di medicina pubblica incardinate nei Dipartimenti Universitari del S. Andrea.
- ✓ Il **Polo Pontino** soffre in particolare:
 - della fatica a strutturarsi come una vera "città universitaria" a livello di servizi culturali, spazi studio serali h24 e iniziative di aggregazione per gli studenti;
 - di disparità rispetto alla Sede Centrale, in particolare perché alcune procedure burocratiche o servizi specialistici erogati a Roma risultano meno immediati o beneficiano di una minore presenza di personale in sede.
- ✓ Il **Polo Reatino**, di recentissima costituzione è ancora in fase di definizione, con accordi strutturali ancora mancanti e disparità di trattamento tra gli appartenenti al nuovo dipartimento con sede a Rieti (BeSSA) e gli altri.

Mentre le problematiche relative alla didattica sono già gestite dalla Commissione Didattica di Ateneo, si propone di governare la gestione dei rapporti con la Regione Lazio e le aziende sanitarie di riferimento e il rilancio della ricerca in area bio-medica con nuove strutture.

8.2 STRUTTURA GOVERNANCE ATTIVITÀ CLINICO-ASSISTENZIALE

Perfettamente in linea con la visione generale di Ateneo del programma presentato, si ritiene fondamentale avere una governance forte che dialoghi collegialmente con rappresentanze significative sia del mondo universitario che di quello assistenziale. Come specificato nel programma elettorale, l'autorevolezza verso l'esterno della Sapienza deve derivare dalla forza dell'Ateneo che vi sta dietro: è dunque cruciale accompagnare le azioni politiche con un costante miglioramento dell'ambiente di ricerca biomedica. Su questo tema particolare occorre soprattutto superare l'attuale asimmetria nei confronti delle aziende ospedaliere e trovare un meccanismo di collegialità e trasparenza tra le Aziende Ospedaliere e l'Università con lo scopo di dar vita ad Ospedali di Eccellenza, facilitare l'attività di didattica e di ricerca del docente di area medica, migliorare le relazioni con la Regione Lazio per quel che riguarda il fabbisogno di personale e i ruoli dei docenti e le strutture sanitarie nelle quali ci si trova ad operare.

Il primo passo è una negoziazione con la Regione volta a rafforzare ed esplicitare i meccanismi già previsti ma oggi insoddisfacenti nella prassi applicativa per la definizione degli obiettivi di produzione assistenziale, delle attività cliniche assegnate e dei ruoli di dirigenza del personale universitario di area medica, tutti materia di intesa tra Direttore Generale e Rettore ai sensi del Protocollo vigente; e a introdurre, per la gestione e la manutenzione degli spazi un meccanismo con tempi certi e responsabilità distinte tra le due amministrazioni: le deliberazioni su questi temi dovrebbero essere prese di comune accordo tra Aziende e Università. Si prevede cioè di concordare con le Aziende Ospedaliere una modalità concertativa di delibera su questi temi, potenziando il ruolo degli organi di indirizzo.

A fine di sostanzare queste azioni, si propone di istituire un Prorettore alla Salute, delegati delle quattro realtà sanitarie, potenzialmente coincidenti con Presidi o vice-Presidi, ed una Commissione Salute, commissione istruttoria dell'Ateneo per le questioni legate all'area medica. Queste sono indicativamente le funzioni relative delle figure previste, posta la necessità di opportuna fase istruttoria, tramite opportuna Task Force per una loro definizione puntuale:

Il Rettore:

- Contratta direttamente con la Regione il Protocollo di Intesa e gli atti aziendali, previa consultazione con la Commissione Salute e li porta in approvazione agli organi competenti
- Porta all'approvazione del Senato Accademico i documenti proposti dalla Commissione Salute
- Nomina Prorettore e Delegati

Il Prorettore alla Salute:

- Convoca e presiede la Commissione Salute
- Assiste il Rettore nelle decisioni relative all'area medica
- Porta avanti, previa autorizzazione del Rettore politiche relative all'area medica

I Delegati della quattro realtà sanitarie (Umberto I, S. Andrea, Latina, Rieti)

- Sottopongono alla Commissione Salute istanze relative all'area che rappresentano
- Sono consultati dal Rettore o dal delegato alla Salute per istanze relative all'area che rappresentano
- interagiscono con i Direttori Generali
- Sono componenti della Commissione Salute

La Commissione Salute è, orientativamente, composta da:

- Il Prorettore alla Salute con funzioni di Presidente
- I delegati delle quattro realtà sanitarie
- I Presidi delle tre Facoltà mediche se non già delegati
- I Direttori delle DAI delle aziende ospedaliere
- I Direttori dei Dipartimenti delle tre Facoltà mediche
- Il Direttore del Centro Interdipartimentale per la Ricerca Bio-Medica (v. sotto)
- Rappresentanti del Personale TAB
- Rappresentanti degli Studenti
- Eventuali altre rappresentanze

La Commissione Salute, dotata di opportuna Segreteria, può svolgere lavori istruttori anche in sotto-commissioni più snelle e può darsi un calendario annuale ben definito. Le sue funzioni includono:

- Produrre piano strategico triennale dello sviluppo dell'area medica da sottoporre agli organi di indirizzo delle aziende ospedaliere, al Senato Accademico e a Dipartimenti e Facoltà dell'area Medica perché sia considerato in fase di stesura dei piani strategici;
- produrre annualmente un documento programmatico che contenga, tra l'altro, il monitoraggio della sostenibilità degli incarichi assistenziali, gli obiettivi di produzione che comprendano aspetti assistenziali, didattici e di ricerca, criteri di valutazione dell'attività del personale medico universitario convenzionato che tengano conto di tutte le sue missioni, documento che sia di supporto agli organi di indirizzo delle strutture sanitarie;

- fornire parere obbligatorio prima dell'approvazione su protocollo di intesa e atto aziendale;
- fornire parere riguardo modifiche degli atti aziendali;
- proporre al Rettore delibere su tematiche di area medica da sottoporre agli organi collegiali;
- produrre una proposta di programmazione congiunta del fabbisogno di personale universitario e sanitario da cui far discendere pareri/ indicazioni/ linee guida ai rappresentanti delle corrispondenti macroaree nella Commissione Risorse (che valuta criteri ed assegnazioni delle risorse).

8.3 STRUTTURA GOVERNANCE RICERCA BIO-MEDICA

Attenzione deve essere rivolta alla valorizzazione della ricerca bio-medica, particolarmente presente nell'Ateneo, per il suo ruolo di catalizzatore di approcci innovativi nell'ambito della Salute, finalizzata anche alla promozione delle strutture Sapienza ad Ospedali di Eccellenza. Sapienza ha una forte tradizione di ricerca di frontiera in discipline quali la medicina molecolare, l'oncologia sperimentale, le neuroscienze, la biochimica e la biologia, la morfologia submicroscopica o l'imaging avanzato, con punte di unicità riconosciute in ambito internazionale. La ricerca su modello animale e cellulare, organoidi e malattie rare deve essere valorizzata mettendo a disposizione strutture ed infrastrutture adeguate ed efficienti. È necessario pensare ad un piano di reclutamento di personale (tecnico e tecnologo) per la gestione ed la manutenzione delle infrastrutture e delle attrezzature di ricerca bio-mediche. Anche la componente clinica dell'Ateneo ha eccellenze che vanno sostenute con una fluidificazione dei processi amministrativi e un'assistenza nella partecipazione a bandi competitivi, in questo caso con particolare focus a ricerche con ricadute immediate sulla pratica clinica per favorire la qualità nella pratica medica delle AOU. Sapienza può però ambire ad una maggiore diffusione della ricerca di qualità ed a tal fine c'è bisogno di innescare un ciclo virtuoso di

- aggregazione di competenze per una maggiore competitività, tramite la creazione di team interdisciplinari che sfruttino la presenza in Ateneo sia delle scienze pure che della ricerca applicata che della clinica;
- supporto nella realizzazione di progetti finanziati da promotori e da finanziamenti pubblici o privati a bando competitivo;
- condivisione di strumentazioni di ricerca nel contesto del Sapienza Research Infrastructure con un opportuno meccanismo di prenotazione ed eventuale sostegno economico alla manutenzione;
- coordinare il sostegno tecnico e tecnologico alla ricerca bio-medica.

A tal fine si propone, previa fase istruttoria per definire i dettagli, di creare un **Centro Interdipartimentale di Ricerca Bio-Medica (CIRB nel prosieguo)** che svolga i ruoli qui menzionati tramite uffici che gestiscono gli aspetti specifici di quest'area ma comuni a tutte le sue discipline (per esempio stabulario, acquisti, infrastrutture e attrezzature necessarie in area bio-medica, ...) mediante personale tecnologico e amministrativo dedicato. Sulla falsariga del Centro Sapienza Cultura - Polo Museale, il centro dovrebbe integrare diversi Poli, uno per ogni specifica tematica di interesse. I Poli potrebbero essere proposti da Dipartimenti afferenti al CIRB e vengono approvati, previo parere della Commissione Salute, dal Senato Accademico. I Poli, pur facendo parte di un unico centro di spesa, hanno autonomia finanziaria e si comportano quindi a loro volta come centri interdipartimentali, ma un coordinamento a livello di CIRB garantirebbe uniformità di funzionamento dei Poli, con strumenti di programmazione – con definizione di obiettivi, coordinamento e monitoraggio – con verifica degli obiettivi, Il CIRB tramite i suoi Poli permetterebbe la diffusione delle linee di ricerca esistenti o potenziali tramite workshop e seminari ad hoc, ma soprattutto, sull'attuale modello del TLC, sarebbe un catalizzatore di gruppi di ricerca in occasione di bandi competitivi e un promotore delle competenze cliniche presso potenziali finanziatori esterni. La collaborazione esplicita di alcuni Poli con le AOU permetterebbe poi di integrare l'attività di ricerca con quella clinica.

8.4 PROGETTO NUOVO POLICLINICO

Parte essenziale del rilancio della clinica e della ricerca in ambito bio-medico è la presenza di strutture idonee. Mentre però nel caso del AOU S. Andrea le strutture sono recenti e già in fase di miglioramento, nel caso del Policlinico Umberto I è cruciale avviare il Piano di ristrutturazione atteso ormai da troppo tempo e che ora sta prendendo vita

Anche in questo contesto credo sia importante far valere i principi di trasparenza e di collegialità. Da un lato è doveroso che siamo tutti informati in modo chiaro e trasparente delle reali prospettive del progetto e dall'altro il successo dell'operazione si fonda sull'azione comune di competenze molto diverse, da quelle gestionali, a quelle tecnico-ingegneristiche, a quelle mediche e cliniche, a quelle di ricerca. La struttura del nuovo policlinico deve riflettere l'integrazione tra assistenza e ricerca descritta nei paragrafi precedenti.

È pertanto essenziale che si formi al più presto una commissione tecnico scientifica che segua il progetto, che riporti periodicamente alla comunità, in piena trasparenza, lo stato di avanzamento, e allo stesso tempo, già nella fase progettuale, favorisca l'interazione interdisciplinare all'interno di Sapienza per la realizzazione di un Policlinico ad alto tasso di innovazione.

Sulla base delle relazioni di questa commissione, il Rettore, con la consulenza del Prorettore alla Salute potrà contrattare con chi di dovere sostegno politico e finanziario al progetto.

COMUNICAZIONE E IMMAGINE

La capacità di un Ateneo di guidare il cambiamento non dipende soltanto dalla qualità della ricerca, della didattica o dei servizi offerti, ma anche dalla sua capacità di costruire una comunità consapevole, partecipe e riconoscibile. Senza una comunicazione autorevole, inclusiva e contemporanea, anche i processi di innovazione più rilevanti rischiano di perdere forza, visibilità e impatto.

La comunicazione deve essere considerata una **leva strategica** per rafforzare identità, coesione interna, reputazione internazionale e capacità di attrazione dell'Ateneo. È necessario costruire e consolidare un modello comunicativo avanzato, dinamico e in continuo divenire, capace non solo di informare, ma di coinvolgere, ascoltare, valorizzare e rappresentare la pluralità delle energie presenti nella nostra comunità accademica.

All'interno, occorre promuovere una comunicazione realmente partecipativa, che favorisca l'ascolto dei bisogni, la circolazione delle informazioni e il senso di appartenenza. All'esterno, l'Ateneo deve presentarsi con un'immagine, non solo forte, ma anche riconoscibile e contemporanea, capace di raccontare con efficacia il proprio ruolo nella produzione di conoscenza, nell'innovazione sociale e nello sviluppo del Paese.

Viviamo in un ecosistema digitale in continua evoluzione, nel quale linguaggi, strumenti e modalità di fruizione cambiano rapidamente. Per questo è necessario investire in una struttura comunicativa moderna, dinamica e professionalizzata, valorizzando le competenze presenti all'interno dell'Ateneo, e intensificando la partecipazione fattiva di rappresentanti qualificati di Ateneo al dibattito pubblico.

In questa prospettiva, proponiamo una revisione organica della comunicazione di Ateneo, finalizzata a potenziare quanto è già stato fatto negli anni, fondata su alcuni obiettivi strategici:

- ✓ sviluppare strumenti permanenti di ascolto e monitoraggio dei bisogni comunicativi della comunità accademica, per rendere la comunicazione più inclusiva, accessibile ed efficace;
- ✓ attivare un meccanismo di networking comunicativo funzionale ad accrescere la visibilità interna ed esterna del valore di ricerca, di didattica e di terza e quarta missione dell'Ateneo;
- ✓ costruire un sistema integrato e modulare di diffusione delle informazioni, capace di semplificare l'accesso ai contenuti prioritari e valorizzare le eccellenze di ricerca, didattiche e culturali dell'Ateneo;
- ✓ rafforzare l'identità visiva e narrativa dell'Ateneo attraverso un'immagine moderna, coerente e riconoscibile, in grado di rappresentarne prestigio, innovazione e impatto sociale;
- ✓ promuovere il coinvolgimento attivo delle competenze presenti nella comunità universitaria nella produzione di contenuti di ricerca, culturali e divulgativi di qualità;
- ✓ sviluppare e promuovere la rete strutturata di alumni Sapienza "NoiSapienza";
- ✓ sviluppare una comunicazione proattiva, capace di intercettare e valorizzare sistematicamente le iniziative, i risultati e le esperienze che nascono nelle strutture dell'Ateneo;
- ✓ potenziare l'Ufficio Stampa e gli strumenti di comunicazione istituzionale, rafforzando la capacità dell'Ateneo di presidiare il dibattito pubblico nazionale e internazionale;
- ✓ rilanciare radio Sapienza come laboratorio di partecipazione, sperimentazione e divulgazione rivolto alla comunità universitaria e al territorio;
- ✓ garantire una presenza coordinata, professionale e di qualità sui social media, anche attraverso il supporto alle strutture periferiche;

- ✓ definire una strategia digitale differenziata per linguaggi, piattaforme e pubblici di riferimento: LinkedIn per alumni, partner istituzionali e comunità scientifica internazionale; Instagram e TikTok per studentesse, studenti e futuri iscritti; YouTube per la divulgazione scientifica; X per la partecipazione al dibattito pubblico e istituzionale;
- ✓ adottare strumenti avanzati di analisi dell'impatto comunicativo, affinché le strategie dell'Ateneo siano orientate da dati, indicatori e obiettivi misurabili;
- ✓ predisporre un sistema strutturato di gestione delle crisi comunicative, capace di tutelare con tempestività credibilità, reputazione e autorevolezza dell'Istituzione.

Tutte queste azioni hanno bisogno di risorse umane ed economiche che vadano correttamente dimensionate agli obiettivi che ci si pone.

SEDI DISTACCATE

Cura del territorio ed apertura alle realtà locali si manifestano anche attraverso le azioni sulle sedi distaccate, in particolare di Latina e Rieti. Anche in questo contesto è cruciale l'ascolto per proporre soluzioni ad esigenze reali e portare avanti azioni efficaci. I principi fondanti dell'azione di governo in queste sedi devono fondarsi sui seguenti principi:

- ✓ al contrario della realtà generalista dell'Ateneo nella sua interezza, le sedi distaccate devono svilupparsi secondo delle linee strategiche, per cui l'individuazione di queste ultime è essenziale;
- ✓ deve essere chiaro che le sedi distaccate non sono esclusivamente finalizzate all'erogazione di servizi, ma hanno un enorme potenziale di progettualità interdisciplinare applicata al territorio;
- ✓ le realtà in cui si inseriscono sono ad una scala molto ridotta rispetto a quella della città di Roma, per cui molto più diretta e rapida può essere l'interazione con il territorio. È dunque realmente possibile modellare la realtà universitaria sulla base delle esigenze territoriali;
- ✓ si deve garantire qualità dei servizi e della gestione amministrativa anche nelle sedi distaccate, tal quale nelle sedi a Roma.

Nel contesto del modello di Ateneo questo si realizza tramite l'identificazione di un delegato per ogni polo (da non confondere con i delegati alle realtà sanitarie di Latina e Rieti), responsabili di redigere periodicamente un documento programmatico per ogni polo e di coordinarne e monitorarne l'attuazione. In particolare, si evidenziano questi punti di attenzione:

- ✓ la sede di **Latina** ha una lunga storia e dunque linee di sviluppo molto chiare, ma non sono ancora sfruttate a fondo le potenzialità di interazione con il territorio. È quindi necessario un cambio di passo per superare gli attuali limiti strutturali alla realizzazione di progetti con il territorio. Nel modello proposto in questo programma si aprirebbe un momento di riflessione collegiale su come affrontare i necessari cambiamenti. Una possibile opzione sarebbe di ristrutturare il CERSITES in modo che ci siano uffici per i servizi e Poli autonomi, sulla falsariga del Centro Sapienza Cultura - Polo Museale per sostenere progetti interdipartimentali sulle varie tematiche (farmaceutica, agri-food,...). Il centro deve produrre periodicamente un piano strategico sulla base del quale richiedere risorse, in particolare anche di punti organico, e definire un piano spazi specifico, che sani le sofferenze attuali e governi, comunque, l'espansione delle attività del polo. Deve essere possibile avere una programmazione del reclutamento legato alle progettualità del polo, reclutamento che poi deve essere portato avanti dal Dipartimento di pertinenza. Il polo pontino affronta poi tutte le problematiche di un dipartimento di area bio-medica, ma queste sono affrontate nel paragrafo apposito.
- ✓ La sede di **Rieti** ha visto per decenni la presenza di Corsi di Studio della Facoltà di Ingegneria Civile ed Industriale e solo recentemente ha visto la nascita del Dipartimento BeSSA, incardinato nella Facoltà di Medicina ed Odontoiatria, dove solo una frazione limitata dei docenti che storicamente vi insegnano è inclusa. Asse strategico del polo è poi il peso internazionale degli insegnamenti reatini, con Corsi di Studio in lingua straniera. Da un lato, quindi, la realtà in rapida espansione ha bisogno di spazi. Dall'alto occorre potenziare la capacità di accogliere studenti e ricercatori dall'estero. Infine, occorre riconoscere al personale che vi insegna l'onere aggiuntivo dovuto alla distanza della sede, aggravata dalla cattiva qualità delle connessioni. Nel contesto di questo programma, dunque è fondamentale intensificare l'interazione con il territorio per la realizzazione di nuovi spazi, possibilmente in comodato d'uso, e di realizzare studentati con l'aiuto di terzo settore, imprenditoria etica e sfruttando la legge 338/2000. È inoltre importante che si riesca a riconoscere economicamente la mobilità dei docenti, possibilmente inserendo le spese di rimborso di viaggio come parte del fabbisogno esprimibile dalle strutture.

BILANCIO

Come menzionato nell'introduzione, le modalità di realizzazione della progettualità espressa dipenderà dai vincoli di legge e di bilancio, la cui evoluzione non è però possibile prevedere nell'arco del sessennio. Le azioni in esso descritte sono indicazioni di progettualità e visione che saranno il seme per documenti strategici che andranno stilati con i prorettori nei primi mesi dopo l'insediamento e tenuti costantemente aggiornati. Questi dovranno confrontarsi con il bilancio reale in quel momento, tenendo però i principi espressi nel programma come faro guida. In ogni caso il modello proposto si fonda su un cambio di atteggiamenti, relazioni e priorità all'interno delle strutture che permettano a ciascuno di farsi promotore di iniziative e dunque di attrarre finanziamenti. Da un lato quindi le azioni proposte riguardano per lo più il ripensamento degli organi di governo e dell'amministrazione in termini di funzionamento e talvolta composizione o l'introduzione di nuovi, ovvero non richiedono finanziamenti ad hoc. In un contesto però di contrazione delle risorse con il terminare del PNRR, il potenziamento della capacità dell'Ateneo di rispondere a bandi competitivi e di attrarre risorse dal territorio e dal mondo dell'impresa sarà essenziale per la realizzazione del programma di governo.

Più che quindi definire fin da ora un bilancio e il suo utilizzo, credo sia prioritario creare una struttura in grado di adattarsi con una pronta definizione di priorità ottenute da attenta e appropriata analisi delle esigenze, alle variazioni nel tempo dello stesso.

AZIONI PRIORITARIE

Come più volte sottolineato, l'azione di governo si muoverà sulla base di documenti strategici declinati a partire dai punti di attenzione definiti in questo documento. Tra il grande numero di punti proposti appaiono di assoluta centralità e dunque da inserire tra le prime azioni di governo:

- ✓ la definizione di una governance e di una struttura di organi che rispecchi i valori di ascolto e di cura della persona nella definizione dei flussi decisionali e nelle mansioni degli organi ed eventualmente nell'istituzione di nuove strutture o modifiche di quelle esistenti. Sarà poi cruciale anche la scelta dei Prorettori e in cascata dei Delegati e la formazione di tutta la Governance, come descritto nel paragrafo **"Un sistema di governo partecipato ed efficace"**.
- ✓ La riforma della struttura tecnico amministrativa in un'ottica di efficienza, motivazionale e di semplificazione, come descritto nel paragrafo **"Sistema Tecnico Amministrativo e Bibliotecario"**
- ✓ Le azioni per la gestione degli spazi, della loro sicurezza e manutenzione, come descritto nel paragrafo **"Spazi, Manutenzione, Sicurezza"**.
- ✓ Una revisione della regolamentazione riguardo "incentivazione" e "premialità" per ottemperare agli obiettivi del paragrafo **"Risorse, incentivazione e Premialità"**.
- ✓ La riforma della gestione della ricerca, come specificato nel paragrafo **"Ricerca"**.
- ✓ La riforma della governance in area medica, come specificato nel paragrafo **"Governance area bio-medica"**.
- ✓ Lo sviluppo di una nuova progettualità per il **rilancio del Policlinico Umberto I**.
- ✓ Il potenziamento dell'innovazione nell'offerta formativa e nelle metodologie didattiche come specificato nel paragrafo **"Offerta Formativa"**.

È da notare come il resto delle azioni non andranno trascurate, ma trarranno giovamento e potenzialità di realizzazione a valle di queste modifiche strutturali.