

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, in particolare alla Medicina, e di scoprire il mondo della ricerca biomedica, nonché di brevettare le idee che sono nate nel mio gruppo e di sperimentare le difficoltà del trasferimento tecnologico.

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 un progetto ormai decennale, esteso in tutta Italia, di riqualificazione dei laboratori scientifici delle scuole secondarie (LAB2GO).

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).

Sono profondamente convinto delle grandi potenzialità del nostro Ateneo, 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, 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 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 e innovazione.

• 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 della missione universitaria 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, 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.

• 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**. Particolare attenzione dovrà essere riservata al ruolo del Collegio dei Direttori di Dipartimento e della Commissione Didattica di Ateneo, affinché possano contribuire in modo efficace alla definizione delle politiche universitarie. Analogamente, i Consigli di Corso di Studio, i Dipartimenti e le Facoltà dovranno operare in un quadro di indirizzi strategici chiari e condivisi. Tutti gli organi devono avere una chiara percezione dell'impatto della loro azione, nel contesto delle indicazioni che devono arrivare in modo chiaro dal governo centrale.

Anche la struttura del management di Ateneo (prorettori 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.

• Innovazione, eccellenza e visione strategica

La Sapienza dovrà affrontare nei prossimi anni sfide profonde legate al calo demografico, alla trasformazione digitale, all'intelligenza artificiale, alla sostenibilità 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'Ateneo dovrà anche valorizzare 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.

• Dalle idee alle azioni

Questo programma propone, pertanto, un metodo innovativo, basato sulla mia esperienza pregressa e concreta. Sono però altrettanto importanti anche le azioni concrete che si andranno ad attuare. 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 un gruppo di circa 80 persone provenienti da tutte le Facoltà e da tutte le componenti (studentesca, TAB e docente) dell'Ateneo. 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. Tra i punti proposti sono apparsi di assoluta centralità la trasparenza nell'assegnazione delle risorse (intese non solo come punto organico, ma anche come personale TAB, utile di bilancio, ...), la gestione degli spazi, della loro sicurezza e manutenzione, la struttura tecnico-amministrativa-bibliotecaria, e la valorizzazione delle attività del corpo docente nelle tre missioni. I punti sinora elencati vanno interpretati come indicazioni di aspetti prioritari da affrontare e di temi da attenzionare. Da Rettore, le dinamiche organizzative e la dimensione partecipativa, che mi ripropongo di creare, permetteranno all'Ateneo di realizzarli al meglio.

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 formare persone preparate al mondo del lavoro, dotate di strumenti adatti a comprendere la società in cui vivranno, che sappiano agire da attori consapevoli.

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.

~ OFFERTA FORMATIVA ~

Grandi passi vanno compiuti per abbattere barriere didattiche e permettere all'università di aprire la strada a tutti gli studenti, eccellenti o meno che siano. Questi passi richiedono molta dedizione, ma la componente didattica del mestiere di professore universitario è molto poco valorizzata e l'assunzione di ruoli organizzativi in tale ambito richiede un forte spirito di servizio.

È dunque importante agire sui seguenti punti.

- ✓ **Incentivare e valorizzare** sia i ruoli cruciali nell'organizzazione didattica (presidenti CdS, direttori di scuole di specializzazione e di dottorato,....), sia **la didattica di qualità** da parte dei docenti e supportare 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".
- ✓ 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.
- ✓ 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 finanche 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.
- ✓ 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.

- ✓ Incrementare il costante scambio dei corsi di studio, dei dottorati e delle scuole di specializzazione con il mondo del lavoro - accademico, istituzionale e privato, rendendo sempre più efficace e concreto il meccanismo di **confronto con le parti interessate**.
- ✓ 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. 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.
- ✓ Sviluppare un'offerta didattica **internazionale**, come dettagliato nel paragrafo sull'"internazionalizzazione".
- ✓ **Implementare 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.
- ✓ 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 e non peggiorando la qualità dello studio.
- ✓ Affrontare e gestire l'**impatto** dell'uso di **strumenti dotati di Intelligenza Artificiale** nel corso di tali prove, in particolare nella produzione di elaborati intermedi, rapporti di laboratorio, esami scritti a risposta libera o multipla.

~ 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 delle procedure consolidate 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.

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.

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:

- ✓ In termini di **Politiche abitative e Trasporti**, vanno approfondite 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.
- ✓ occorre valutare la possibilità di migliorare ulteriormente l'accessibilità del **materiale didattico** anche con accordi con case editrici.

- ✓ occorre valutare la possibilità di aggiornare la contribuzione studentesca con il costo della vita e le situazioni di fragilità.

~ 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.

RICERCA

Sapienza, quale Ateneo generalista, presenta forme di ricerca molto diverse tra loro, dalla ricerca di base alla ricerca applicata, dalle discipline bibliometriche a quelle non bibliometriche. Questa diversità è una ricchezza di cui dobbiamo avere Cura e richiede una gestione attenta a tutti i settori. La ricerca in Sapienza ha, inoltre, spesso livelli di vera eccellenza, ma è cruciale porsi il problema di un continuo miglioramento, anche nelle aree che sono in questo momento meno avvantaggiate.

La nostra sfida per il futuro è, quindi, continuare a promuovere l'eccellenza, attraendo, da un lato, anche i ricercatori stranieri, e diffondendo, dall'altro, le buone pratiche che portano a ricerca di alta qualità anche nei settori a minore produttività scientifica. Entrambe le azioni richiedono che i **ricercatori facciano ricerca**. Devono, però, essere abbattute le barriere che rendono difficile l'attività di ricerca, in modo da premiare e riconoscere l'eccellenza, promuovendo e stimolando la crescita qualitativa di tutto il personale ricercatore di Sapienza. Sarà possibile così sviluppare un ambiente accademico in grado di valorizzare e attrarre i migliori ricercatori e docenti per intraprendere o continuare una carriera universitaria in Ateneo.

Va inoltre considerato che il prossimo rettorato riguarderà il **periodo successivo al PNRR**, con un presumibile calo significativo delle risorse a disposizione. Occorrerà, dunque, una azione corale per trovare risorse da altre fonti e mantenere elevato l'investimento nella ricerca.

In un contesto così complesso sarà importante intraprendere varie azioni:

- ✓ ridurre, per quanto possibile, 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 il più possibile le procedure. Alcune procedure, in particolare di acquisto, potrebbero essere centralizzate con l'esclusione di quelle più specifiche o che richiedano interventi a stretto termine.

- ✓ potenziare gli uffici centrali affinché **sostengano in modo sempre più efficace i partecipanti a bandi competitivi, nazionali e internazionali**. Devono poter identificare i bandi stessi, concorrere nella stesura dei progetti e nella gestione finanziaria, avvalendosi eventualmente di consulenze esterne. Un supporto ad hoc è necessario per la fase di rendicontazione. Il pre-screening già offerto dal Settore Grant Office dovrebbe essere potenziato con una componente di peer review scientifica interna, coinvolgendo sistematicamente la rete degli ERC grantees già presenti in Sapienza come revisori scientifici delle proposte in fase di redazione. In particolare, in caso di superamento della prima fase, va potenziato il supporto in preparazione dell'intervista, in quanto il giudizio di un pari che ha ottenuto un ERC è il feedback più efficace in termini di qualità della proposta scientifica. Considerando, inoltre, la previsione di una riduzione significativa dei finanziamenti dopo il termine del PNRR, sarà anche cruciale riuscire ad approntare una struttura che aiuti i ricercatori ad identificare possibili fonti di finanziamento e ad applicarvi.
- ✓ Creare 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, volte a favorire o creare collaborazioni interdisciplinari anche attraverso la creazione e una opportuna rivisitazione del funzionamento dei centri di Ricerca interdipartimentali. Importante, inoltre, porre attenzione ai temi delle missioni di Horizon Europe e degli SDG dell'Agenda ONU 2030. Framework che premiano strutturalmente la trasversalità disciplinare, nella quale Sapienza, come ateneo "generalista", ha un vantaggio competitivo oggettivo.
- ✓ 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.
- ✓ Avere un **costante monitoraggio** della qualità dei prodotti da portare in previsione alla VQR.
- ✓ 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.
- ✓ È importante che la **commissione ricerca** assegni fondi tenendo conto in modo sempre più accurato del costo effettivo della ricerca e della sua qualità, declinati tenendo conto della diversità delle aree disciplinari. Tra i possibili parametri da considerare potrebbero rientrare l'età dei ricercatori, valutazioni ex-post per i finanziamenti più importanti e una disincentivazione alla partecipazione da parte di chi ha fonti molto più cospicue di finanziamento. L'obiettivo è di utilizzare i fondi di Ateneo anche per valorizzare gruppi piccoli o appartenenti a discipline di nicchia. Il processo di finanziamento deve essere, inoltre, più snello per le taglie più piccole che devono diventare un sovvenzionamento base delle attività di ricerca laddove necessario. Deve essere chiaro 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. La stessa commissione dovrebbe garantire che il Gender Equality Plan sia integrato nella strategia di ricerca dell'Ateneo e non rimanga confinato alla dimensione organizzativa e delle carriere.
- ✓ **Incentivare** la ricerca nel contesto delle attribuzioni delle risorse, come specificato nel paragrafo relativo.
- ✓ Incentivare la **condivisione di infrastrutture di ricerca** che è possibile condividere, 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.
- ✓ 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.
- ✓ Creare condizioni favorevoli alla ricerca tramite:
 - l'identificazione di **spazi per workshop e piccole conferenze**, luoghi di incontro;
 - la creazione di un **ufficio** centrale a sostegno della realizzazione di **eventi**;
 - **adeguati spazi per ricercatori, laboratori ed infrastrutture di ricerca**.
- ✓ **Valorizzare i dottorati di ricerca** tramite:
 - incentivazione per i dottorandi provenienti da altre città/paesi, che devono affrontare un costo della vita sproporzionato rispetto alla borsa;
 - 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; nel regolamento occorre anche definire 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.
- ✓ Rivedere il cammino dal Dottorato di ricerca all'RTT alla luce delle nuove forme contrattuali, identificando finanziamenti per sostenere i più meritevoli lungo il percorso.

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 fabbricazione e falsificazione di dati, plagio, ghost e guest authorship.

TERZA E QUARTA MISSIONE

~ 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, consentirebbe 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.

~ 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 abitua 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.

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");
- ✓ giovarsi della natura generalista dell'ateneo per facilitare iniziative pienamente multidisciplinari ed integrate tra le discipline;
- ✓ 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 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.

~ 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 con il minimo impatto della disabilità 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 dovrebbe 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;
- ✓ studenti fuori sede con difficoltà economiche.

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 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 introdurre la valorizzazione nei CV dei periodi di congedo per maternità/paternità 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.

INTERNAZIONALIZZAZIONE

La proposta programmatica per l'internazionalizzazione si fonda sulla 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.

L'obiettivo strategico è trasformare questa vocazione in un modello strutturato, inclusivo e competitivo a livello europeo e globale, attraverso una governance multilivello 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.

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. Parallelamente, deve essere attribuita centralità ai **servizi di accoglienza**, 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) sono in grado di 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 un rimborso spese o una 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.

Grande rilievo va attribuito anche al ruolo dei docenti e delle strutture di coordinamento. Andrebbe istituita 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.

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.

Infine, occorre facilitare e incentivare la mobilità in entrata e uscita di ricercatori e docenti. I servizi di accoglienza e di rappresentanza sono molto importanti in questo caso. 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.

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.

Per gestire una simile varietà di esigenze è quindi cruciale una **governance partecipata** che permetta il coordinamento tra i diversi livelli organizzativi dell'Ateneo. L'istituzione di commissioni dipartimentali per l'internazionalizzazione, composte da rappresentanti degli studenti, docenti e personale TAB, mira a costruire un modello stabile di monitoraggio, analisi delle criticità e definizione condivisa delle strategie.

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.

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 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. 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 si incoraggino, laddove ci sono le condizioni, **chiamate dirette e posizioni aperte** per promuovere l'eccellenza e la crescita della comunità;
- ✓ che la **prezialità** 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 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 tener conto, in modo equilibrato, di tutte le attività che qualificano il ruolo del ricercatore e del professore universitario.

SISTEMA TECNICO AMMINISTRATIVO E BIBLIOTECARIO

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 rilevante:
 - **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.);
 - 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** per migliorare l'efficienza del sistema e la valorizzazione dei singoli;
 - 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.

- ✓ **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. 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.
 - monitorare i meccanismi di **incentivazione** e di **premierità**, 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.

SPAZI, MANUTENZIONE, SICUREZZA

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 aggregativi. 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);

o 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.

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.

POLICLINICI UNIVERSITARI, RETE CLINICO ASSISTENZIALE E RAPPORTI CON IL SSN, RICERCA BIOMEDICA

Attenzione e Cura a parte merita 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. La difficoltà di coniugare le attività assistenziali con quelle didattiche e di ricerca, nell'ultimo periodo, ha prodotto un fenomeno nuovo, quello delle dimissioni volontarie di personale universitario, in particolare di recente reclutamento, che in seguito passa alla sanità privata.

Si tratta di identificare nuove forme di cura nei confronti di chi ha intrapreso un'ulteriore missione in un contesto in cui l'Ateneo non ha piena autonomia. Il futuro Rettore dovrà, quindi, essere il garante delle prerogative delle Facoltà di Medicina e di tutto il personale operante in convenzione per onorare il ruolo strategico che Sapienza riveste nella tutela del diritto alla salute e nel progresso delle scienze biomediche. È necessario difendere 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.

Il nodo più importante appare il rinnovo ragionato del Protocollo d'Intesa fra Sapienza e Regione Lazio sulle Aziende Ospedaliero-Universitarie (AOU): quello attuale risale al 2016, con validità iniziale prevista per il triennio 2016-2018. Il nuovo Protocollo d'Intesa dovrà identificare nuove modalità per promuovere la trasparenza e la collegialità nella gestione delle AOU, facilitare le 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. In particolare, è importante facilitare i processi collegiali, mediante tavoli di confronto con tutte le persone rilevanti coinvolte, per valorizzare e incentivare le capacità dei singoli, fornendo occasioni ed infrastrutture in grado di farle esprimere a pieno.

Sapienza interagisce con la Regione Lazio per la gestione di diverse realtà sanitarie, di dimensioni molto diverse e con problematiche specifiche: Policlinico Umberto I, AOU Sant'Andrea, Polo Pontino, Polo di Rieti.

In particolare, il Policlinico Umberto I è attualmente in un percorso di radicale trasformazione grazie al progetto di ristrutturazione. È necessario cogliere questa occasione unica per valorizzare le enormi competenze cliniche del nostro personale, nel passato spesso ostacolate e mortificate da carenze strutturali non più accettabili.

Per quanto concerne l'AOU Sant'Andrea, i lavori di adeguamento strutturale devono essere portati a conclusione, così come va portata a termine l'integrazione tra attività clinica, didattica e di ricerca. Un aspetto importante è la gestione del Building universitario, da integrare sempre più efficacemente nel contesto clinico-diagnostico.

In generale le AOU si devono caratterizzare come istituzioni innovative, con la gestione digitalizzata dei flussi informativi, 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 competere, 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 Biomedica, e altri simili, rappresenterà un importante segnale di attenzione al futuro sviluppo delle professioni mediche e sanitarie.

Attenzione deve essere rivolta alla valorizzazione della ricerca biomedica, particolarmente presente nell'ateneo, per il suo ruolo di catalizzatore di approcci innovativi nell'ambito della Salute. 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 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 il supporto delle infrastrutture di ricerca biomediche.

Al fine di raggiungere gli obiettivi così delineati, alcuni punti concreti di azione possono essere:

- ✓ garantire una oculata composizione degli **organi di indirizzo** come previsto dal DL 517/99, con particolare attenzione ad una rappresentanza universitaria autorevole che possa contrattare condizioni lavorative che valorizzino tutte le missioni del docente universitario. Una contrattazione autorevole da

parte di un prorettore ad hoc deve riuscire a garantire un Protocollo di Intesa rispettoso del ruolo del personale universitario. In particolare, è necessario un riequilibrio fra carriere ospedaliere e universitarie nelle AOU, con attenzione ad equilibrate retribuzioni e idonee distribuzioni dell'orario di lavoro, superando anche le attuali differenze tra aziende. Una simile struttura dovrà, inoltre, permettere di portare a buon fine il fondamentale processo di ristrutturazione del Policlinico Umberto I;

- ✓ Iniziare una fase di riflessione collegiale sulla ricerca in ambito clinico e preclinico, che porti a creare o potenziare ove esistenti le infrastrutture che possano rilanciarla, quali ad esempio strutture centralizzate per la gestione dei clinical trials, o di supporto alla ricerca multidisciplinare. In questo senso andrebbero rivisti i meccanismi e le funzioni dei Centri Interdipartimentali di Ricerca. L'obiettivo principale è che le nostre strutture sanitarie siano centri di avanguardia nella ricerca clinica nel massimo numero di discipline possibili, partendo dal proseguimento delle linee di sviluppo già iniziate e fortemente sostenute dal PNRR (HeallItalia, applicazioni AI incluso il Digital Education HUB, etc);
- ✓ valutare un maggiore coinvolgimento del Comitato Etico nel supporto all'innovazione, promuovendo un dialogo che porti a sostenere maggiormente le iniziative di ricerca pionieristiche in ambito medico, sempre nel rispetto di tutte le istanze etiche;
- ✓ facilitare il processo che porta al trasferimento tecnologico e alla brevettazione in ambito sanitario, aumentando le interazioni fra Dipartimenti clinici e Dipartimenti ad alto contenuto tecnologico (Ingegneria, materie STEM);
- ✓ contrastare, per quanto possibile, l'allontanamento di personale di elevata competenza in ambito medico e sanitario, promuovendo, sia in Sapienza nei limiti di legge e nelle opportune sedi (CRUI, Ministero della Salute), una politica incentivante;
- ✓ Incentivare, finanziare e centralizzare, per una maggiore efficienza, le strutture ed infrastrutture a servizio della ricerca biomedica.

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 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 radioSapienza 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 vanno correttamente dimensionate agli obiettivi che ci si pone.