

LA FORZA DELLA CONOSCENZA

Insieme, per un Ateneo sostenibile e inclusivo che anticipa il futuro

Programma elettorale per la carica di Rettore

Sapienza Università di Roma – Mandato 2026–2032

Pierpaolo D'Urso



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Indice

Visione strategica	3
PERSONE E ORGANIZZAZIONI	5
1. Comunità, trasparenza, Governance e partecipazione	5
2. La centralità degli studenti	9
3. Le nuove generazioni: dottorandi, contrattisti e specializzandi	13
4. Reclutamento del personale docente, organico e premialità	14
5. Ricercatori.....	16
6. Professori associati: la spina dorsale di Sapienza	19
7. Personale TAB e benessere organizzativo	20
8. Parità di genere, inclusione e pari opportunità	25
9. Salute e sicurezza sul lavoro	26
MISSIONI	28
10. Didattica, innovazione formativa e placement.....	28
11. Ricerca di eccellenza e interdisciplinarietà	32
12. Terza e quarta missione: Sapienza piattaforma della conoscenza	35
POLICLINICI E FACOLTÀ MEDICHE	37
13. Medicina, Policlinici e integrazione assistenza–ricerca–didattica	37
SVILUPPO STRATEGICO	40
14. Internazionalizzazione e posizionamento globale	40
15. Data Science, intelligenza artificiale e trasformazione digitale	47
16. Edilizia, manutenzione e qualità degli spazi	48
17. Sport universitario: un diritto per tutta la comunità	51
18. Scuola Superiore di Studi Avanzati e valorizzazione del merito	52
Conclusioni	54
Indice analitico	55

Visione strategica

Fondata nel 1303, Sapienza “Studium Urbis” è la più antica università di Roma e la più grande università statale d'Europa. Si configura come una comunità scientifica e civile di dimensioni straordinarie, con oltre 125.000 studenti, articolata in 58 Dipartimenti e 11 Facoltà (più la Scuola di Ingegneria Aerospaziale e la Scuola Superiore di Studi Avanzati), distribuita su più sedi. Questa pluralità costituisce il tratto distintivo della nostra identità: Sapienza incarna il significato più autentico di Universitas studiorum, sostenuta da una comunità di studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, tutti pienamente coinvolti nell'immaginare e realizzare collettivamente il futuro.

Progettare il futuro richiede la comprensione delle complessità attuali e la loro gestione pragmatica. La fase storica che stiamo vivendo è caratterizzata da tensioni geopolitiche imprevedibili, crisi ambientali e rapide trasformazioni tecnologiche che modificano costantemente il contesto in cui operano tutte le istituzioni pubbliche ed in particolare quelle universitarie. Governare un ateneo in tale contesto significa anche confrontarsi con tentativi, diffusi a livello globale e in forme sempre nuove, di limitare la libertà di pensiero, di influenzare la ricerca dall'esterno mettendo a rischio la credibilità del sapere scientifico e di frammentare un patrimonio di conoscenze che, per sua natura, è unitario.

Inoltre, in un contesto nazionale e internazionale caratterizzato da instabilità, le università come Sapienza, recentemente interessate da riforme che hanno modificato il quadro normativo, devono affrontare la fine dei finanziamenti straordinari del PNRR, la crescente competitività in ambito accademico, il calo demografico e l'aumento dei costi della gestione ordinaria. La sostenibilità finanziaria impone pertanto scelte responsabili, capacità di pianificazione e una visione di lungo termine.

Per queste ragioni, il primo impegno del mio mandato sarà la salvaguardia del valore fondante dell'università: la libertà di insegnamento e di ricerca senza condizionamenti. Tale libertà può essere garantita solo all'interno di un'istituzione aperta e inclusiva, capace di promuovere la partecipazione democratica, di favorire il confronto e di riconoscere il valore di ciascuna delle sue componenti.

Prima di scrivere questo programma, ho scelto di dedicare molto tempo all'ascolto delle diverse componenti della nostra comunità accademica — studenti, dottorandi, specializzandi, contrattisti, docenti e personale tecnico-amministrativo e bibliotecario — per raccogliere non solo dati e istanze, ma anche sensibilità e preoccupazioni che difficilmente emergono attraverso i canali istituzionali ordinari. Da questo percorso di confronto, dal quale sono emerse criticità da affrontare ma anche un forte senso di appartenenza, ho tratto una convinzione netta: il bisogno di comunità, il desiderio di essere parte di un progetto condiviso, è oggi più forte che mai.

Il programma illustrato nelle sezioni successive è il risultato di questo processo di ascolto: si tratta di un programma di mandato, articolato in obiettivi e azioni che richiederanno adeguata calibrazione, monitoraggio e confronto per tutta la durata del sessennio. La visione di governo che propongo si basa su alcune azioni chiare, ovvero: ascolto, analisi dei dati, confronto collegiale, pianificazione, decisione consapevole e rendicontazione. L'autonomia universitaria si esprime nella qualità delle decisioni e nella capacità di renderle comprensibili. Per questo motivo, ogni politica sarà accompagnata da obiettivi pubblici, indicatori chiari, tempi certi di attuazione e verifiche periodiche.

Le diverse missioni dell'Università costituiscono un unico bene pubblico. Didattica e ricerca sono certamente il nucleo insostituibile; la terza missione trasferisce conoscenza, innovazione e cultura alla società; la quarta missione rafforza il ruolo dell'Ateneo nella costruzione della cittadinanza,

nel dibattito pubblico, nella cooperazione e nella riduzione delle disuguaglianze. Queste missioni non sono compartimenti separati, ma parti integranti di una medesima responsabilità istituzionale.

Sapienza deve essere una istituzione semplice e accessibile. La trasformazione digitale, l'intelligenza artificiale e la Data Science devono semplificare le procedure, integrare le informazioni e supportare decisioni più consapevoli ed efficaci. La tecnologia non deve generare ulteriori livelli di burocrazia, ma restituire tempo alla ricerca, alla didattica, allo studio e alla qualità dei servizi. Sapienza deve essere internazionale in ogni sua scelta: nei programmi di ricerca, nei curricula, nel reclutamento, nei servizi, nelle reti scientifiche e nella formazione permanente. L'obiettivo non è soltanto contrastare la fuga dei cervelli, ma passare dal "brain drain" al "brain exchange", favorendo rientri, mobilità circolare e comunità scientifiche transnazionali.

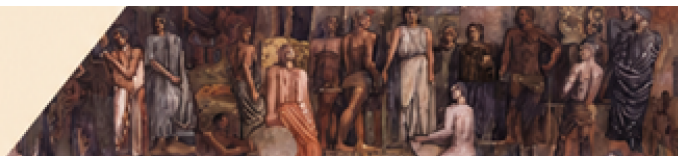
Le sfide locali e globali che ci attendono sono numerose, ma quella della denatalità ci riguarda direttamente, poiché influenzerà la domanda di formazione. Un grande Ateneo generalista deve rispondere avviando una nuova stagione per il lifelong learning, le micro-credenziali, i master e i corsi di alta formazione, e rafforzando la collaborazione con le ITS Academy. Sapienza deve diventare un'infrastruttura permanente della conoscenza lungo l'intero arco della vita.

Uno dei temi centrali è quello delle risorse, che consentano alla comunità accademica di Sapienza di continuare a portare avanti la propria missione scientifica ed educativa nella società. A fronte di un finanziamento pubblico che garantisce la mera sopravvivenza, serve considerare un approccio sistematico al tema del fundraising, che nel rispetto della piena indipendenza accademica e della credibilità dell'ateneo, possa contribuire ad ampliare le prospettive di ricerca in ogni settore, ma specialmente nell'area umanistica, e a difendere il patrimonio fisico e culturale che la Sapienza promuove e custodisce.

L'Ateneo si fonda su tre pilastri che costituiscono la nostra comunità: studenti, docenti e TAB. Da questi intendo partire anche nella discussione delle mie proposte, poiché nessuna riforma può avere successo se indebolisce anche solo una di queste componenti o se non coinvolge le altre due. La comunità non è solo destinataria di servizi, ma è il soggetto che co-progetta e vive quotidianamente il futuro dell'Ateneo.

Ogni capitolo illustra le criticità emerse dall'ascolto e dall'esperienza, oltre agli impegni che dovremo assumere e alla loro verifica puntuale. Il programma è ampio perché Sapienza è complessa; è unitario perché le soluzioni devono essere integrate. La forza della conoscenza risiede nella capacità di orientare questa pluralità verso una direzione comune.

PERSONE E ORGANIZZAZIONI



1. Comunità, trasparenza, Governance e partecipazione

Sapienza è la sua comunità: ascolto e responsabilità

Un'organizzazione che amministra soltanto l'esistente finisce per perdere la capacità di progettare. Sapienza ha bisogno di una politica esplicita di sviluppo organizzativo: relazioni interne più solide, obiettivi meglio comunicati, responsabilità chiare e sedi nelle quali le componenti possano contribuire alle trasformazioni prima che le decisioni siano assunte.

Promuoverò processi di partecipazione, co-creazione e innovazione organizzativa che coinvolgano studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo e bibliotecario. Le consultazioni non saranno rituali: dovranno avere un oggetto definito, documenti accessibili, tempi certi e una restituzione pubblica delle osservazioni accolte o non accolte.

Rafforzerò la centralità degli organi collegiali e la dignità dei rappresentanti eletti che li compongono, per una vera partecipazione alle scelte strategiche. Il Collegio dei Direttori dovrà essere una sede stabile di confronto sulla programmazione; promuoverò l'istituzione del Consiglio degli Studenti per garantire continuità e coordinamento alla voce studentesca. Inoltre, organizzerò incontri periodici con Facoltà, Dipartimenti e rappresentanze del personale, trasformando tale confronto in una pratica di partecipazione democratica alla vita dell'ateneo.

I ruoli di governo saranno assegnati valorizzando competenze documentate e conoscenza effettiva dei problemi. Sapienza dispone, nei suoi Dipartimenti, di un patrimonio straordinario di saperi giuridici economico-gestionali, sociali, medici, organizzativi, progettuali, statistici, digitali e tecnologici: la corrispondenza tra competenze e deleghe sarà un criterio qualificante della squadra rettoriale.

Criticità attuali

La fiducia della comunità universitaria nella Governance dipende dalla trasparenza e certezza dei processi decisionali e dal coinvolgimento reale, non solo formale, di tutte le componenti della comunità accademica.

Sono priorità assolute la chiarezza pubblica sui criteri per l'attribuzione dei punti organico, sui tempi delle decisioni e sulla distribuzione effettiva delle risorse tra le strutture; la mancanza di questo approccio rischia di alimentare un clima di incertezza che finisce per ricadere sulla programmazione dei Dipartimenti.

La Governance di un Ateneo come Sapienza deve essere costantemente rispettosa ed attenta al ruolo del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione avendo la massima cura di garantire loro l'esercizio pieno della funzione di indirizzo politico-strategico che lo Statuto loro attribuisce. Il rischio è che talvolta la Governance, che rappresenta il potere esecutivo di un ateneo, possa comprimere la funzione di questi organi portandoli a ratificare decisioni già definite nelle fasi preparatorie, riducendo le opportunità di confronto, di elaborazione strategica e di effettiva partecipazione alla costruzione democratica delle politiche dell'Università. Il Collegio dei Direttori di Dipartimento, che rappresenta il principale luogo di raccordo tra il governo centrale dell'Ateneo e le strutture in cui si sviluppano concretamente la ricerca, la didattica e la terza missione, rischia in tale logica di non vedere valorizzato il proprio contributo nei processi di programmazione strategica dell'Università.

Il Piano Strategico dell'Ateneo per essere un vero strumento di democrazia accademica partecipativa deve essere costruito con la piena partecipazione di tutte le componenti, e deve essere condiviso in un momento pubblico e collegiale. È indispensabile evitare qualunque occasione di possibili micro-conflittualità tra Amministrazione e componente accademica, come accade laddove le scelte di pianificazione strategica non siano frutto di una programmazione condivisa e partecipata fino dalle fasi del suo concepimento.

L'università pubblica vive oggi, a livello internazionale, una pressione crescente derivante da logiche esterne — ideologiche, economiche o politiche — che ne mettono alla prova l'autonomia e la libertà di ricerca e di insegnamento: principi che la nostra Costituzione agli articoli 9 e 33 pone a fondamento della vita democratica del Paese. Anche la comunità accademica di Sapienza è chiamata a una difesa esplicita e consapevole di questi principi, insieme a una tutela attiva del pluralismo delle voci e del confronto dialettico come metodo di lavoro, non solo come valore astratto. In questo stesso spirito, la vocazione internazionale dell'ateneo va coltivata come luogo di dialogo e cooperazione tra culture e saperi diversi, nel segno dei principi costituzionali di cui all'articolo 11 di promozione della pace tra i popoli che una grande università pubblica ha il dovere di custodire e praticare ogni giorno.

Proposte per superarle

La Sapienza è una comunità complessa, composta da studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo e bibliotecario. Ognuna di queste componenti contribuisce quotidianamente alla crescita dell'Ateneo e deve poter partecipare in modo effettivo ai processi decisionali. Per questa ragione è necessario dare piena centralità agli organi di governo e di indirizzo dell'Università, riconoscendo al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione il ruolo che lo Statuto attribuisce loro: essere i luoghi in cui si definiscono gli indirizzi strategici dell'Ateneo, dove si sviluppa il confronto tra le diverse componenti della comunità universitaria e si assumono le decisioni fondamentali per il suo futuro.

I senatori accademici e i consiglieri di amministrazione sono espressione delle diverse anime della Sapienza e rappresentano il punto di incontro tra la Governance dell'Ateneo e la comunità universitaria. La partecipazione consapevole non può in nessun caso essere considerata un rallentamento dei processi decisionali, bensì una condizione essenziale per migliorare la qualità delle decisioni, rafforzare il senso di appartenenza alla comunità accademica e accrescere la fiducia nelle istituzioni universitarie.

Promuoverò un modello di sviluppo organizzativo basato sulla partecipazione della comunità universitaria e sulla valorizzazione delle competenze presenti nell'Ateneo. L'obiettivo è costruire una Sapienza in cui ogni componente possa contribuire, nel rispetto dei propri ruoli e delle proprie responsabilità, alla definizione delle politiche universitarie e allo sviluppo di una visione condivisa del futuro.

Su questi principi si fonda la mia proposta di governo dell'Ateneo, ovvero: rafforzare, a ogni livello, il ruolo degli organi collegiali, valorizzare la rappresentanza di tutte le componenti accademiche come risorsa strategica, al fine di sviluppare un modello di Governance capace di coniugare la qualità delle decisioni, l'innovazione organizzativa e la responsabilità istituzionale.

Il mio impegno è garantire la piena trasparenza dell'azione amministrativa in tutti i suoi aspetti, con criteri espliciti per l'attribuzione dei punti organico, tempi certi per i processi decisionali e la piena conoscibilità della distribuzione delle risorse da parte di tutti i soggetti interessati.

Valorizzerò il Collegio dei Direttori di Dipartimento come luogo di sintesi tra Governance centrale e comunità; prima di ogni decisione che impatta sui Dipartimenti garantirò una consultazione

reale con tempi certi e raccolta strutturata dei contributi. Un Collegio aperto alla partecipazione, ove necessario, dei Presidi delle Facoltà e della Scuola di Ingegneria Aerospaziale.

Definirò con chiarezza, se necessario anche intervenendo sullo Statuto, il confine tra le competenze delle Facoltà, che riguardano il coordinamento e in particolare quello della didattica e non la ricerca, e quelle dei Dipartimenti, e attribuirò al Collegio dei Direttori un potere deliberativo su alcune materie di stretta competenza dipartimentale, superando l'attuale funzione sostanzialmente consultiva.

Istituirò il Consiglio degli Studenti come organo autonomo di rappresentanza studentesca e come strumento di partecipazione democratica effettiva, sul modello già sperimentato in altri atenei italiani. I Rappresentanti degli studenti negli Organi centrali di Ateneo e il Consiglio degli Studenti avranno un confronto diretto e periodico con il Rettore e con il Prorettore alle Politiche Studentesche.

Il Piano Strategico 2026-2032, costituirà il quadro di riferimento effettivo del mandato, in cui sarà inglobato il programma del Rettore, e che dovrà valorizzare la partecipazione di tutte le componenti dell'Ateneo. La strategia organizzativa complessiva dovrà essere fondata sul metodo delle tre "i" (Innovazione, Informatizzazione, Internazionalizzazione), con la costituzione di Commissioni miste Docenti/Dirigenti/Esperti qualificati e il coinvolgimento dei sindacati in ogni processo di semplificazione e di miglioramento organizzativo. Nella Governance troverà posto una specifica delega all'attuazione del Programma, con il mandato di monitorare e relazione sullo stato di avanzamento dell'esecuzione degli interventi previsti.

A livello di singola struttura, istituirò una sede stabile di confronto attraverso Commissioni miste composte dai Responsabili di struttura (Direttori di Dipartimento e Presidi di Facoltà) e dai Responsabili Amministrativi, con il compito di elaborare proposte concrete di semplificazione procedurale da portare all'attenzione degli Organi di Governo, replicando a livello periferico lo stesso metodo di dialogo strutturato promosso a livello centrale.

Comporrò la squadra di governo assicurando sempre una piena corrispondenza tra le competenze specifiche delle persone scelte e le deleghe loro attribuite, che si tratti di materie normative e regolamentari, di gestione del patrimonio e delle questioni urbanistiche, o di altri ambiti che richiedano competenze tecniche specifiche.

Libertà accademica e pluralismo

Difenderò l'autonomia di Sapienza da logiche esterne, ideologiche, economiche o politiche, come principio di governo dell'Ateneo, che rientra pienamente nell'autonomia statutaria del Rettore. Tutelerò il pluralismo delle voci e il confronto dialettico come metodo di ricerca e di insegnamento, garantendo che dibattiti, seminari e iniziative pubbliche possano svolgersi liberamente e che la libertà di insegnamento e di ricerca di ogni docente sia sempre rispettata all'interno dell'Ateneo.

Istituirò una Delega alle Politiche per la Pace e ai Diritti Umani, con il compito di coordinare le iniziative dell'Ateneo (definite in coordinamento con Facoltà, Dipartimenti, rappresentanze studentesche e personale TAB) in materia di promozione della pace, tutela dei diritti umani, cooperazione internazionale e sostegno alle comunità accademiche colpite da conflitti. L'obiettivo è fare di Sapienza un'infrastruttura civile di pace: un'istituzione capace di produrre conoscenza critica, formare competenze orientate alla responsabilità, accogliere chi è in pericolo, garantire il confronto e ripudiare ogni logica di guerra.

Un ufficio di ascolto e garanzia procedurale

Istituirò un ufficio di ascolto interno, distinto dall'URP e dall'Ufficio Audit, per raccogliere in modo sistematico eventuali segnalazioni di ritardi, difficoltà o possibili incagli procedurali, da portare all'attenzione del Rettore o della Direzione Generale, al fine di evitare qualsiasi microconflittualità che possa rendere meno agevole il funzionamento delle strutture. Tale ufficio non si sostituirà alle responsabilità amministrative né agli organi di tutela già previsti, ma lavorerà per individuare i possibili colli di bottiglia proponendo soluzioni organizzative.

Ogni anno sarà pubblicato un rapporto sintetico sui tempi dei principali procedimenti, sulle cause degli eventuali ritardi e sulle misure correttive, avendo a mente che rendere conto non significa esporre le persone: significa migliorare i processi e consentire alla Governance di intervenire laddove il problema è strutturale.

Osservatorio permanente sulla legislazione accademica

Il quadro normativo dell'università è in rapida trasformazione: reclutamento e pre-ruolo, contratti di ricerca, valutazione, accreditamento, Governance, finanziamento e rapporti con il Servizio Sanitario Nazionale sono oggetto di interventi legislativi e regolamentari ravvicinati. La norma recante la "Revisione delle modalità di accesso, valutazione e reclutamento del personale ricercatore e docente Universitario" approvata in via definitiva dal Parlamento il 7 luglio 2026 e diventata la Legge 16 luglio 2026, n. 129 e i previsti provvedimenti attuativi, mostrano quanto sia necessario anticipare per quanto possibile gli effetti delle norme. Per questo è mia intenzione istituire a breve un osservatorio permanente sulla normativa e sulle regolamentazioni accademiche, composto da competenze interne, da esperti indipendenti di diritto universitario, amministrativo e giuslavoristico e da rappresentanti delle diverse componenti di ateneo, il cui compito sarà monitorare l'evoluzione normativa, valutarne l'impatto organizzativo e finanziario, predisporre proposte di adeguamento dei regolamenti e segnalare tempestivamente agli organi collegiali rischi e opportunità.

Particolare attenzione dovrà essere dedicata alla separazione tra la valutazione individuale e la responsabilità delle strutture, alla sostenibilità della mobilità interateneo, alle conseguenze sul Fondo di Finanziamento Ordinario e ai margini di autonomia regolamentare. Entro sei mesi dall'insediamento, l'Osservatorio dovrà presentare al Senato Accademico una prima relazione pubblica sulle priorità di intervento.

In sintesi:

- Consultazioni regolari e documentate prima di prendere decisioni che incidano sui Dipartimenti e sulle Facoltà.
- Rafforzamento del Collegio dei Direttori e istituzione del Consiglio degli Studenti.
- Processo decisionale Data-driven: ascolto, analisi, confronto, decisione e verifica.
- Ufficio di ascolto interno per le criticità procedurali.
- Difesa dell'autonomia universitaria, della libertà accademica e del pluralismo.
- Delega alle Politiche per la Pace e ai Diritti Umani
- Osservatorio permanente sulla legislazione accademica e aggiornamento tempestivo dei regolamenti.

2. La centralità degli studenti

Gli studenti al centro di Sapienza: diritto allo studio e qualità della vita universitaria.

L'Università Sapienza di Roma non può limitarsi a essere un mero luogo di erogazione didattica o un semplice passaggio burocratico per conseguire un titolo. Il senso profondo di una comunità accademica è quello di essere capace di generare senso di appartenenza, inclusione e coscienza civile, garantendo soprattutto agli studenti strumenti effettivi di partecipazione, un accesso tempestivo alle informazioni e la possibilità di incidere sulle scelte che riguardano la comunità universitaria.

Il futuro di Sapienza è già nelle sue aule, nei laboratori, nelle biblioteche e nei luoghi di incontro, e le scelte di oggi devono essere valutate anche per il loro impatto intergenerazionale sull'accesso agli studi, sulla qualità della formazione e sulla sostenibilità economica e ambientale. Poiché il merito ha valore soltanto se le condizioni di partenza non determinano il risultato, Sapienza deve lavorare con Regione Lazio e DiSCo Lazio affinché tutte le studentesse e tutti gli studenti idonei possano beneficiare delle misure per il diritto allo studio, misurando l'efficacia delle borse ed esoneri per correggere le disuguaglianze che emergano.

Criticità attuali

Negli ultimi anni si è assistito a una progressiva rarefazione della vita studentesca ed allo svuotamento precoce degli spazi e delle aule universitarie al termine dell'orario delle lezioni. Rimettere al centro gli studenti non come utenti, ma come co-progettisti della vita universitaria è una priorità assoluta.

Il principio della democrazia universitaria e dell'efficacia dell'azione di governo dell'Ateneo passa inevitabilmente attraverso la piena valorizzazione del ruolo della rappresentanza e dell'associazionismo studentesco. L'assenza di un confronto costante e sistematico con la Governance centrale fa sì che l'unico strumento a disposizione dei rappresentanti per interagire sia l'interrogazione in Senato Accademico, con conseguente appesantimento della sua funzionalità e rallentamento nella risoluzione dei problemi.

Le scelte di oggi devono essere valutate anche per il loro impatto intergenerazionale: sull'accesso agli studi, sulla qualità della formazione, sulla possibilità di costruire percorsi professionali e di ricerca, sulla sostenibilità economica e ambientale dell'Ateneo.

A questa problematica si aggiungono la non debole valorizzazione degli spazi all'interno della città universitaria e delle altre sedi, sia dopo l'orario canonico delle lezioni, sia nel fine settimana, con aule studio e biblioteche non pienamente accessibili. L'offerta di attività nel fine settimana è disomogenea e inadeguata alla domanda potenziale e le iniziative culturali e sociali aperte alla comunità sono solo sporadiche. Tutto ciò rappresenta perdita di opportunità per un Ateneo di queste dimensioni, che potrebbe offrire a studenti e docenti, specialmente fuori sede, uno spazio di studio, di incontro e di vita culturale anche oltre l'orario tardo pomeridiano e i cinque giorni feriali.

Proposte per superarle

Il principio della democrazia universitaria e dell'efficacia dell'azione di governo dell'Ateneo passa inevitabilmente attraverso la piena valorizzazione del ruolo della rappresentanza e dell'associazionismo studentesco.

Promuoverò un metodo di confronto stabile e sistematico tra gli Organi di Governo e le rappresentanze studentesche in Senato Accademico e in Consiglio di Amministrazione, aumentando la loro consapevolezza e rendendoli agenti reali del cambiamento. I rappresentanti

devono partecipare attivamente, fin dall'inizio, all'ideazione e alla pianificazione delle politiche di Ateneo relative al welfare, al diritto allo studio e alla gestione degli spazi. In quest'ottica, istituirò il Consiglio degli Studenti come organo autonomo di rappresentanza, con funzioni consultive, di coordinamento delle istanze degli studenti e di promozione delle attività culturali e di partecipazione, sul modello già adottato in altri atenei italiani. Il Consiglio degli Studenti è pensato per essere la sede permanente di coordinamento tra le rappresentanze, con un rapporto strutturato con la Governance e con DiSCo Lazio. La nomina di un Prorettore alle politiche studentesche e del Garante degli studenti sarà concordata con le rappresentanze studentesche attraverso un confronto trasparente.

Rigenerazione degli spazi, vitalità del campus e il "Sabato della Sapienza"

Per ricostruire un solido senso di appartenenza, è fondamentale che gli studenti tornino ad abitare il campus e le sedi dislocate, trasformandoli in luoghi sicuri in cui sognare, progettare e socializzare. A questo scopo, istituirò il "Sabato della Sapienza": una giornata in cui l'Ateneo si apre pienamente alla fruizione da parte di studenti, docenti e personale Tab. Oltre il sabato come giornata da dedicare ad attività didattiche e non solo, durante la settimana sarà importante estendere l'orario di apertura della Città Universitaria e di alcuni servizi essenziali e pertinenti al bisogno (bar, aule studio, Teatro e altri luoghi di socialità). La proposta si articola in tre livelli.

Il primo riguarda la didattica: i corsi non curriculari e di approfondimento erogati il sabato saranno su base volontaria per i docenti che scelgono di aderire e, per incentivare questa scelta, valuterò meccanismi di riconoscimento di tali attività.

Il secondo livello riguarda l'apertura di aule studio e biblioteche, che resteranno accessibili anche di sabato per chi vuole studiare, prepararsi a un esame o portare avanti la propria ricerca in un ambiente tranquillo. Per incentivare questa iniziativa valuterò meccanismi di riconoscimento per il personale bibliotecario. A questo si affiancherà una nuova programmazione degli orari di apertura della Città Universitaria e di alcuni servizi collaterali.

Il terzo livello è quello culturale: il sabato diventerà l'occasione per programmare con continuità attività aperte alla comunità universitaria, a partire dalla valorizzazione del Teatro di Ateneo, rappresentazioni teatrali, presentazioni di libri e concerti. Riprenderò inoltre la tradizione, già sperimentata in anni passati, delle proiezioni cinematografiche all'aperto nella Città Universitaria, capaci di restituire vita, socialità e bellezza agli spazi del campus anche al di fuori dell'orario di lezione. Il "Sabato della Sapienza" non è soltanto un'estensione degli orari di apertura, ma un modo per affermare che l'Ateneo è, prima di tutto, una comunità che vive i propri spazi.

Voglio infine promuovere una distribuzione degli spazi più razionale ed equa che restituisca pari dignità a tutte le Facoltà, garantendo a ciascuna un edificio di riferimento dotato delle aule e dei servizi necessari, evitando quanto-più possibile che gli studenti siano costretti a spostarsi continuamente da un plesso all'altro per seguire le lezioni.

Welfare, benessere organizzativo e tutele per il diritto allo studio

Garantire il diritto allo studio significa farsi carico delle esigenze logistiche, economiche e psicologiche che gli studenti affrontano quotidianamente. È una priorità del mio programma garantire il potenziamento dei servizi interni alla Città Universitaria e agli altri poli di Sapienza, attraverso funzionalità capillare dei centri stampa, degli spazi fotocopie e dei punti vendita di libreria e cancelleria, per azzerare i disagi logistici.

Considero prioritaria (previa concertazione con le rappresentanze sindacali del personale coinvolto) l'estensione degli orari di apertura di almeno una biblioteca centrale in ciascuna sede fino a mezzanotte e, laddove possibile, in modalità H24.

Una priorità assoluta della mia proposta è il benessere psicologico e l'inclusione; per questo attuerò il potenziamento strutturato del personale sia per il servizio di counseling psicologico di Ateneo, sia per i servizi dedicati alle disabilità e ai DSA. Intendo sostenere la transizione digitale con ogni utile strumento, a cominciare dagli accordi con le maggiori compagnie telefoniche per migliorare la connettività e, in parallelo, dal potenziamento della copertura Wi-Fi di tutte le sedi d'Ateneo, come obiettivo strategico prioritario.

Per garantire una reale terzietà, la figura del Garante degli Studenti, come già detto, non dovrà essere più una nomina di sola emanazione rettorale ma verrà concordata con la componente studentesca e sarà affiancata da un canale di comunicazione diretto e protetto gestito in coordinamento con la Commissione Etica di Ateneo, tramite una casella mail dedicata e una piattaforma per inviare segnalazioni, anche in forma anonima e tutelata, riguardanti comportamenti inappropriati, linguaggi discriminatori o abusi durante le lezioni o gli esami.

L'inclusione riguarderà ogni dimensione della fragilità attraverso l'eliminazione delle barriere fisiche e digitali e l'attivazione di un servizio di tutorato stabile per ogni corso di studio, con contatti e orari pubblicati online, sportelli di tutorato per la preparazione agli esami e il recupero degli OFA, e percorsi personalizzati per studenti internazionali, fuori corso o con disabilità, nella logica europea secondo cui nessuno debba essere lasciato indietro.

Sarà ulteriormente rafforzata l'inclusione internazionale, garantendo un'accoglienza strutturata a tutti gli studenti internazionali, fornendo loro informazioni chiare fin dalla fase di preiscrizione, servizi multilingue, semplificazioni amministrative, supporti per la ricerca di alloggio e attività interculturali, e proseguendo parallelamente con bandi di welfare dedicati alle situazioni di fragilità e al contrasto dei disagi.

Diritto abitativo e trasporti

L'Ateneo deve esercitare il proprio peso istituzionale per tutelare la componente studentesca nei principali nodi della vita urbana e accademica.

L'offerta di alloggi a costi sostenibili è parte integrante della politica accademica, non un tema separato. L'Ateneo dovrà continuare a partecipare ai bandi previsti dalla Legge 338/2000 recante "Disposizioni in materia di alloggi e residenze per studenti universitari". consolidare la collaborazione con DiSCoLazio, promuovere partenariati trasparenti con soggetti pubblici, non profit e privati e garantire standard di qualità, accessibilità e servizi negli studentati.

Sapienza deve farsi promotrice di un tavolo permanente con Roma Capitale, la Regione Lazio e altri soggetti quali l'Agenzia del Demanio o Cassa depositi e prestiti e naturalmente DiSCo per il recupero di immobili pubblici dismessi da destinare a studentati. Proponiamo inoltre l'attivazione di uno "Sportello Casa" di Ateneo per l'assistenza legale contro gli affitti irregolari.

Sviluppo e valorizzazione dei cdl delle professioni sanitarie

Com'è noto, la Sapienza eroga la formazione delle Professioni Sanitarie attraverso oltre 20 sedi esterne e più di 80 Corsi di Laurea, coinvolgendo migliaia di studenti. Proprio in questi percorsi formativi si concentra una parte significativa delle criticità.

È pertanto necessario rafforzare il rapporto tra Ateneo e Aziende Sanitarie convenzionate, affinché le convenzioni garantiscano standard formativi omogenei e una reale tutela del diritto allo studio, soprattutto nelle sedi più distanti da Roma. Ciò significa assicurare aule adeguatamente attrezzate, una connessione Wi-Fi efficiente, la presenza di skill lab per l'esercitazione pratica e un'organizzazione delle attività didattiche, del tirocinio e delle sessioni d'esame pienamente coerente con quanto previsto dai regolamenti dei Corsi di Laurea delle Professioni Sanitarie.

Il decentramento della didattica in oltre 20 sedi esterne, che spesso prevede attività di tirocinio in aziende sanitarie distanti oltre 20 km dalla sede delle lezioni, rende indispensabile attivare convenzioni tariffarie agevolate per i trasporti pubblici (Treni, Cotral) e aprire un tavolo di confronto con le Regioni Lazio e Molise per l'istituzione di un'indennità chilometrica o di un voucher carburante per i tirocinanti costretti a raggiungere presidi ospedalieri non adeguatamente serviti dai mezzi pubblici.

Occorre, inoltre, adottare interventi strutturali e concreti per innalzare la qualità della formazione e dell'esperienza universitaria degli studenti, contrastando il progressivo aumento degli abbandoni e il calo delle immatricolazioni che negli ultimi anni stanno interessando i Corsi di Laurea delle Professioni Sanitarie.

Sport

Lo sport universitario deve essere accessibile e inclusivo, e parte integrante del diritto al benessere e alla socialità, in linea con il dettato costituzionale che recita, all'art. 33: "La Repubblica riconosce il valore educativo, sociale e di promozione del benessere psicofisico dell'attività sportiva in tutte le sue forme".

Questo significa ampliare l'offerta migliorando gli impianti, garantire tariffe sostenibili e sviluppare attività anche nelle sedi esterne.

Sapienza Sport deve essere rafforzato come luogo di aggregazione, di prevenzione e di costruzione della comunità studentesca; il benessere mentale passa anche attraverso la valorizzazione dell'attività sportiva. Per superare il problema della distanza tra le sedi didattiche e i campi da gioco, propongo anzitutto di individuare una rete diffusa di nodi e spazi sportivi di prossimità nei quartieri a maggiore densità studentesca, riducendo al minimo la necessità di spostamenti su lunghe distanze, valutando le condizioni di utilizzo. Parallelamente, per agevolare il raggiungimento degli impianti sportivi di Tor di Quinto, propongo l'attivazione di servizi di navetta dedicati e il potenziamento mirato delle linee di trasporto pubblico in convenzione con le aziende della mobilità urbana, garantendo collegamenti rapidi, diretti e strutturati per gli studenti.

In sintesi:

- *Confronto stabile tra Consiglio degli Studenti e Governance*
- *Coordinamento tra Consiglio degli Studenti e DiSCo Lazio.*
- *Prorettore alle politiche studentesche e Garante degli studenti definiti di concerto con le rappresentanze.*
- *Piano per residenzialità, diritto allo studio e servizi di campus, con indicatori pubblici*
- *Valorizzazione delle attività Sportive.*
- *Rafforzamento dei servizi psicologici, per disabilità e DSA, e piena accessibilità fisica e digitale.*
- *Sabato della Sapienza: didattica volontaria e incentivata, biblioteche, aule studio ed eventi culturali aperti.*

3. Le nuove generazioni: dottorandi, contrattisti e specializzandi

Il futuro dell'Ateneo inizia dalle carriere più giovani

Criticità attuali

Dottorandi, contrattisti di ricerca e specializzandi affrontano frequentemente una condizione di precarietà prolungata, uno scarso riconoscimento istituzionale e prospettive di carriera limitate. I percorsi di stabilizzazione risultano incerti e i tempi di attesa sono spesso eccessivamente lunghi. In particolare, le borse di dottorato non sono attualmente allineate agli standard europei competitivi: la loro insufficienza scoraggia l'iscrizione di dottorandi provenienti da paesi con maggiori opportunità, mentre tende ad attrarre candidati da contesti con minori risorse, i quali si trovano spesso ad affrontare ulteriori complicazioni amministrative, come i permessi di soggiorno.

Il Settore Dottorato, responsabile della gestione di corsi, carriere, co-tutele e accordi internazionali in un Ateneo di grandi dimensioni, attualmente dispone di risorse umane e competenze insufficienti. Inoltre, i Collegi Dottorali non sono adeguatamente coinvolti nei processi decisionali strategici e di accreditamento. Il calendario dei bandi, come già evidenziato, non è allineato alle prassi internazionali, compromettendo la competitività dei programmi di dottorato nell'attrarre i migliori candidati.

I giovani ricercatori che non siano già dotati di un finanziamento proprio di ricerca, dovranno avere un canale di finanziamento interno dedicato, che garantisca loro il supporto nella costruzione del proprio percorso scientifico nelle fasi iniziali della carriera.

Per gli specializzandi e i giovani chirurghi dell'area medica, le condizioni economiche rimangono significativamente inferiori rispetto a quelle del personale ospedaliero. Inoltre, alcune discipline di specializzazione incontrano difficoltà nell'attrarre candidati a causa della mancanza di una programmazione che intercetti tempestivamente le loro scelte formative.

La fuga dei cervelli rappresenta ancora un problema strutturale per il sistema universitario italiano: numerosi giovani ricercatori scelgono di proseguire la propria carriera all'estero, dove le prospettive salariali e di avanzamento professionale risultano più competitive.

Proposte per superarle

Sapienza, pur non potendo intervenire autonomamente sulla componente contrattuale e salariale, definita a livello nazionale, può tuttavia incidere in modo significativo sull'ambiente di ricerca e sui percorsi di carriera interni, rendendo l'Ateneo un luogo attrattivo in cui sia desiderabile restare o tornare.

Intendo esplorare tutti gli strumenti disponibili per rafforzare progressivamente le borse di dottorato, compatibilmente con le risorse disponibili, e potenziare il Settore Dottorato per la gestione di corsi e carriere. Un servizio specifico dell'Office of Global Engagement sarà dedicato alle co-tutele, agli accordi internazionali, alla mobilità e ai visti per i dottorandi. I Collegi saranno pienamente coinvolti nei processi decisionali e valutativi, rispettando le specificità disciplinari. Inoltre, riformerò la politica di pubblicazione dei calendari dei bandi, allineandola alle prassi internazionali e nazionali, e rafforzerò la promozione internazionale per attrarre le candidate e i candidati di maggiore valore.

Introdurrò un accesso privilegiato ai finanziamenti di progetto di Ateneo per i giovani ricercatori che non siano già dotati di un finanziamento proprio di ricerca, perché investire nei giovani oggi significa costruire l'eccellenza di Sapienza di domani: un fondo di ricerca disponibile, su richiesta, per ogni ricercatore appena assunto dall'ateneo.

Quello che voglio è farmi personalmente portavoce, in tutte le sedi opportune, a cominciare dalla CRUI, della necessità di migliorare, a livello nazionale, le prospettive di carriera e le condizioni salariali dei ricercatori, per contrastare, insieme agli altri rettori, la fuga dei cervelli: un intervento di sostegno che riguarda la contrattazione nazionale del personale universitario. Nei margini della mia autonomia, dedicherò invece un'attenzione concreta a ciò che l'Ateneo può fare da solo: un ambiente di ricerca competitivo, percorsi di carriera interni più chiari e opportunità aggiuntive, come contratti di ricerca e borse supplementari, per chi sceglie di costruire il proprio futuro scientifico a Sapienza.

In sintesi:

- *Borse di dottorato a standard europei e potenziamento dell'ufficio dottorato e delle cotutele.*
- *Pieno coinvolgimento dei Collegi Dottorali nelle decisioni strategiche e nell'accreditamento.*
- *Anticipazione del calendario dei bandi di dottorato, in linea con le prassi internazionali, per competere per i migliori candidati.*
- *Accesso privilegiato ai fondi di Ateneo per i giovani ricercatori senza grandi grant.*
- *Programmazione retributiva specifica per giovani chirurghi e specializzandi.*
- *Advocacy nazionale su carriera e salari dei ricercatori; ambiente di ricerca, percorsi di carriera e opportunità aggiuntive migliorabili direttamente dall'Ateneo.*

4. Reclutamento del personale docente, organico e premialità

Più programmazione, meno discrezionalità

Criticità attuali

Il capitale umano e scientifico rappresenta la risorsa fondamentale della nostra Università. Ciononostante, le dinamiche di reclutamento recenti si sono rivelate, in più occasioni, il risultato di valutazioni dettate dall'urgenza di cogliere opportunità contingenti (come i piani straordinari o l'impiego dei fondi PNRR) più che il frutto di una chiara visione strategica a lungo termine. Il quadro normativo e regolamentare, unito alla complessità di Sapienza, ha reso l'attuale sistema di distribuzione delle risorse, basato sul portafoglio assunzionale, poco efficiente. Tale situazione ha generato una profonda incertezza in seno ai Dipartimenti, minando talvolta la loro capacità di elaborare una programmazione pluriennale adeguata al proprio sviluppo strategico.

Anche quando le risorse ci sono, il sistema con cui arrivano ai Dipartimenti difetta per tempestività, trasparenza ed efficienza. I tempi di programmazione ed erogazione sono oggi allungati. Vi è inoltre un'asimmetria tra le risorse programmate e quelle effettivamente erogate, che genera residui non spendibili. Sommati tra tutti i Dipartimenti e le Facoltà questi residui costituiscono una misura chiara dell'inefficienza attuale del sistema.

Anche il vincolo normativo che impone una piramide con una base più larga di ricercatori rispetto agli associati e agli ordinari, pensato quando la base era stabile perché composta da ricercatori a tempo indeterminato, è oggi applicato a una base resa volatile dal susseguirsi di figure a termine, dagli RTD-A agli RTD-B fino agli RTT, che dopo pochi anni transitano verso altri ruoli. Un vincolo pensato per una base stabile, applicato a una che invece cambia continuamente, genera confronti distorti.

L'assegnazione della premialità è stata costantemente rinviata poiché il relativo regolamento di Ateneo del 2018 (DR 2487) è rimasto di fatto in sospeso fino alla recente emanazione del DR n. 1509/2026 del 16.07.2026.

Quella del tecnologo universitario è una figura che, pur regolamentata con regime a tempo indeterminato dal D.L. 36/2022 e statuita dai vigenti accordi ARAN, rimane a tutt'oggi poco valorizzata nelle sue funzioni di collegamento tra ricerca, didattica avanzata e trasferimento tecnologico.

Anche chi assume incarichi di responsabilità istituzionale, come Direttori di Dipartimento, Presidi, Presidenti di Corso di Studio o Coordinatori di dottorato, riceve oggi un riconoscimento economico certamente non commisurato all'impegno, a fronte di responsabilità gestionali, organizzative e talvolta anche di sicurezza personale tutt'altro che marginali. È una sproporzione che scoraggia l'assunzione di questi ruoli proprio da parte di chi avrebbe le competenze migliori per ricoprirli.

Proposte per superarle

L'allocazione dei punti organico dovrà essere coerente con le programmazioni didattiche e scientifiche già approvate dai Dipartimenti e dalle Facoltà. Questo è il criterio che voglio introdurre per superare le logiche attuali. I Dipartimenti potranno pianificare con orizzonte pluriennale, sapendo che le risorse seguiranno le priorità condivise nelle sedi collegiali competenti, con piena pubblicità su quante risorse siano disponibili, con quali criteri vengono assegnate e sui tempi di assegnazione.

Cambierò il modello di erogazione delle risorse ai Dipartimenti: non più un portafoglio assunzionale di punti organico, calcolato a valle da un algoritmo poco trasparente, ma un'erogazione di posizioni intere, già disaggregate per didattica, ricerca e strategico, decisa a monte tenendo conto dei vincoli ministeriali, così da eliminare per quanto possibile i residui non spendibili. Pubblicherò inoltre i dati disaggregati che alimentano il riparto, Dipartimento per Dipartimento, con un confronto tra le diverse strutture, che includerà i criteri di sostenibilità didattica a livello di SSD, e ridurrò l'intervallo di tempo tra la chiusura della programmazione e l'arrivo effettivo delle risorse, che dovrà essere stabile nel tempo.

Introdurrò una maggiore flessibilità nella programmazione: se le esigenze di un Dipartimento cambiano dopo la chiusura della programmazione, una semplice delibera del Consiglio di Dipartimento o della Giunta di Facoltà, purché solidamente motivata, potrà modificare l'ordinamento delle priorità già presentate, con notifica successiva agli organi centrali, senza dover attendere il ciclo di programmazione successivo.

Porterò avanti un'azione politica forte, anche facendo massa critica con gli altri rettori, nei confronti del Ministero, dell'ANVUR, della CRUI e del CUN, sul tema dei vincoli che rendono meno spendibili le risorse assegnate: penso in particolare al vincolo della piramide dei ruoli, che dovrebbe fare riferimento a una base stabile, quella dei professori associati, e non a una base resa volatile dal rapido turnover delle figure a termine. Sapienza ha già avuto modo, in passato, di dimostrare come un confronto politico incisivo con il Ministero possa produrre risultati concreti.

L'obiettivo all'inizio del mandato sarà monitorare attentamente l'efficacia del nuovo Regolamento della Premialità, verificando periodicamente che i criteri adottati siano equi, trasparenti e coerenti con gli obiettivi strategici dell'Ateneo. Il regolamento sarà integrato, ove necessario, per favorire il raggiungimento degli obiettivi strategici discussi in questo programma.

Un sistema di premialità efficace non deve essere solo giusto nei criteri, ma anche regolare nella sua applicazione: per questo lavoreremo affinché tale premialità venga erogata con tempi certi, sia fondata su regole chiare e su un costante confronto con la comunità universitaria, tanto nella componente del personale docente quanto in quella del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario.

Il tecnologo universitario

Il tecnologo universitario è la figura concepita dal legislatore per mediare tra le necessità della ricerca e quelle applicative, figura regolamentata come rapporto di lavoro a tempo indeterminato dal D.L. 36/2022, convertito con la Legge 79/2022, e dagli accordi ARAN nel comparto Istruzione e Ricerca. Questa figura deve essere valorizzata in tutte le sue funzioni: la gestione di laboratori e di strumentazioni complesse, il trasferimento tecnologico alle imprese, il supporto alla progettazione di master e di tirocini, il coordinamento dei progetti di ricerca nazionali ed europei. Sono funzioni che l'Ateneo già riconosce sulla carta, ma che nella pratica quotidiana meritano più spazio e più risorse.

Chiamate dirette e aggiornamento dei regolamenti

Le chiamate dirette dall'estero richiedono programmazione, tempi certi e istruttorie di qualità. Sarà mia cura prevedere una programmazione ad hoc dei Dipartimenti per le chiamate dirette con un calendario chiaro nel corso dell'anno. Pubblicherò un calendario annuale, con criteri coerenti con la strategia scientifica e informazioni complete sull'impatto finanziario e organizzativo, evitando procedure avviate senza che Dipartimenti e Facoltà possano programmare spazi, didattica e risorse di ricerca.

I regolamenti di Ateneo saranno aggiornati tempestivamente alla luce delle riforme nazionali in materia di reclutamento. La premialità avrà regole, fonti e un calendario certi: non sarà possibile nessuna modifica retroattiva e nessuna interruzione che renda impossibile programmare il riconoscimento dei ruoli di gestione, di organizzazione e di responsabilità scientifica.

In sintesi:

- *Punti organico assegnati secondo la programmazione dipartimentale, con criteri pubblici.*
- *Nuovo regolamento sulla premialità con calendario certo.*
- *Piena valorizzazione del tecnologo universitario.*
- *Più punti organico per le aree sottorappresentate, a partire da Medicina.*
- *Erogazione di posizioni intere e disaggregate, anziché frazioni di punto, con dati pubblici e confrontabili tra Dipartimenti.*
- *Flessibilità della programmazione tramite semplice delibera di Dipartimento o Facoltà, con notifica successiva agli organi centrali.*
- *Azione politica forte, insieme agli altri Rettori, su Ministero, ANVUR, CRUI e CUN, anche per aggiornare il vincolo della piramide dei ruoli.*

5. Ricercatori

Regole chiare e certe per valorizzare il talento

Criticità attuali

La figura del ricercatore a tempo determinato in regime di tenure track, introdotta dalla riforma dell'art. 24 della Legge n. 240 del 2010, così come riformato dalla legge n. 79 del 2022, rappresenta oggi uno snodo decisivo del reclutamento. Il contratto ha durata sessennale e, dal terzo anno, apre alla valutazione per la chiamata nel ruolo di professore associato, nei casi e secondo le condizioni previste dalla legge.

L'attuale disciplina relativa al riconoscimento delle attività scientifiche ed accademiche maturate in contratti pregressi richiede un'applicazione uniforme, tempestiva e giuridicamente solida, e,

soprattutto, esente da interpretazioni che rischino di produrre disparità tra persone in condizioni giuridicamente comparabili. Il servizio maturato in precedenti contratti RTD-A e/o in qualità di assegnisti di ricerca sembra essere, allo stato, il nodo più complesso, e l'Ateneo potrebbe riconoscere tali periodi su istanza dell'interessato.

L'applicazione di questa disciplina in Sapienza ha generato incertezze interpretative e ritardi percepiti, dagli RTT con esperienze pregresse, come penalizzanti rispetto ad altri Atenei. Per questa ragione, e per tutelare le legittime aspettative del personale scientifico, Sapienza deve completare, senza ulteriori ritardi, una ricognizione formale di tutte le posizioni interessate, impegnandosi a individuare soluzioni correttive per superare l'attuale stato di potenziale pregiudizio, adottando indicazioni operative chiare ed univoche e attivando un canale amministrativo dedicato che tratti ogni singola istanza nei termini previsti dalla legge, fornendo, caso per caso, motivazioni chiare. In questo modo si garantirebbe non solo la salvaguardia dei diritti dei ricercatori, ma anche la necessaria trasparenza per i Dipartimenti, che devono poter conoscere in anticipo le conseguenze di tali passaggi sulla propria programmazione interna.

A questo quadro di complessità si aggiunge la persistente assenza di una normativa nazionale aggiornata che disciplini in modo organico la remunerazione dell'attività assistenziale svolta dai docenti e dai ricercatori universitari convenzionati all'interno di strutture ospedaliere ed assistenziali. Il quadro normativo di riferimento risale infatti a una fase del tutto antecedente alla nascita delle attuali figure di ricercatore a tempo determinato, risultando oggi disallineato e inadeguato. Questa lacuna finisce per lasciare zone grigie nell'applicazione normativa che generano profonde disparità sul territorio nazionale. Nel contesto del nostro Ateneo, questa discrezionalità si traduce in una forte compressione dello stipendio accessorio riconosciuto a chi svolge regolarmente attività in corsia con meno di cinque anni di anzianità. Sebbene l'interpretazione restrittiva seguita dalle aziende ospedaliere risulti formalmente corretta dal punto di vista strettamente giuridico, essa nega di fatto una reale equiparazione economica. Occorre quindi che si apra un tavolo con Aziende Sanitarie, Regione e sedi nazionali competenti per ridurre le incertezze interpretative e applicative, e promuovere le condizioni per un trattamento economico coerente con le funzioni assistenziali svolte, valutando anche la questione dell'indennità di specificità medica, nei limiti della normativa vigente e della contrattazione applicabile.

Questo quadro di precarietà complessiva non può non incidere sull'immagine e sull'attrattività internazionale dell'Ateneo, rendendo estremamente difficile attrarre ricercatori provenienti da paesi ad alto tasso di sviluppo come quelli dell'area del Nord Europa, del Nord America o del Giappone, che godono di maggiori possibilità di scelta e di mobilità nel mercato accademico globale. A questa situazione si aggiunge il disagio dei ricercatori a tempo indeterminato del vecchio ordinamento 194 dei quali ancora in servizio nel nostro ateneo; pur trattandosi di una figura ormai in esaurimento, questi professionisti segnalano la mancanza di percorsi di carriera chiari e strutturati.

Proposte per superarle

Tra le azioni che intendo realizzare nei primi mesi del mio mandato vi sarà certamente l'adozione di linee guida applicative di Ateneo per gli RTT sul riconoscimento del loro servizio pregresso nei casi previsti dalla disciplina transitoria, dopo una ricognizione ufficiale delle posizioni interessate e una valutazione degli effetti sulla programmazione. Verrà istituito un canale digitale dedicato affinché l'Amministrazione possa svolgere le procedure in tempo utile, evitando che ritardi interni pregiudichino le opportunità riconosciute dall'ordinamento.

Garantirò una programmazione pluriennale e trasparente per i passaggi al ruolo di Professore Associato, pubblicando in anticipo il calendario delle valutazioni previste dall'art. 24, comma 5

della Legge 240/2010. Ogni RTT in possesso dell'abilitazione scientifica nazionale potrà così pianificare con chiarezza la propria richiesta di chiamata, nel rispetto del vincolo dei dodici mesi dalla presa di servizio nei casi in cui, a seguito del riconoscimento del pre-servizio, maturino i presupposti per l'attivazione della procedura di valutazione.

Nelle sedi nazionali competenti, mi farò portavoce della richiesta di un piano più ampio e meglio finanziato, capace di coprire una quota maggiore del fabbisogno reale di stabilizzazione dei ricercatori precari.

Mi impegnerò a livello istituzionale per promuovere una nuova normativa che disciplini il trattamento economico dell'attività assistenziale svolta da docenti e ricercatori universitari.

Un tavolo permanente con ricercatrici e ricercatori

Costituirò, al più presto un tavolo di lavoro con una rappresentanza dei ricercatori. La prima agenda comprenderà il riconoscimento del servizio pregresso, la programmazione delle valutazioni, i carichi didattici, l'accesso ai fondi di avvio alla ricerca, le attività assistenziali, la mobilità e la semplificazione delle procedure QUID. Le posizioni RTT saranno prioritarie nei settori a rischio di scopertura per la scadenza di contratti RTD-A e nei settori con sofferenze didattiche documentate, nel rispetto dei criteri ministeriali e delle deliberazioni degli organi competenti. Credo inoltre sia cruciale istituire un fondo di avvio alla ricerca per consentire a ciascun RTT una partecipazione efficace alla progettazione di ricerca, incentivando esperienze internazionali, evitando che la fase iniziale del contratto sia assorbita da carichi didattici non proporzionati o da compiti gestionali impropri e non funzionali al percorso di tenure track.

Per l'area medica promuoverò, nelle sedi nazionali, una disciplina organica e aggiornata della remunerazione dell'attività assistenziale del personale universitario.

Favorirò inoltre il coinvolgimento dei ricercatori nella Governance, anche con deleghe con deleghe specifiche sulle criticità di questa fascia di docenza e creerà condizioni trasparenti per la progressione dei ricercatori a tempo indeterminato.

In sintesi:

- *Linee guida tempestive e uniformi sul riconoscimento del servizio pregresso, con ricognizione ufficiale e procedura digitale dedicata.*
- *Calendario pubblico e pluriennale delle valutazioni per il passaggio da RTT a Professore Associato.*
- *Tavolo permanente con RTT e ricercatori a tempo indeterminato per affrontare le situazioni pendenti.*
- *Priorità alle posizioni nei settori a rischio di scopertura e calendario pluriennale delle valutazioni.*
- *Supporto progettuale e incentivi alla mobilità internazionale per ogni RTT.*
- *Tutela del tempo di ricerca, limiti ai carichi impropri e semplificazione del QUID.*
- *Advocacy nazionale sulla remunerazione dell'attività assistenziale in area medica.*
- *Coinvolgimento dei ricercatori nella Governance.*

6. Professori associati: la spina dorsale di Sapienza

Responsabilità riconosciute, non soltanto carichi aggiunti

Criticità attuali

I professori associati in numerose facoltà costituiscono la componente numericamente più consistente del corpo docente, svolgendo una quota decisiva dell'attività didattica, della ricerca competitiva e delle responsabilità organizzative. È sufficiente questa evidenza per superare l'idea di una fascia meramente intermedia: gli associati sono una delle colonne portanti della comunità scientifica e gestionale di Sapienza. A questa centralità non sempre corrisponde un riconoscimento adeguato in termini di progressione, premialità, coinvolgimento. Sul piano della rappresentanza, pur essendo presenti negli organi collegiali centrali, gli associati segnalano una partecipazione effettiva ai processi decisionali relativi alla loro attività molto inferiore a quanto il loro peso reale nell'Ateneo giustificerebbe, sia nelle strutture centrali sia in quelle periferiche.

La progressione di carriera verso il ruolo di Professore Ordinario resta incerta per quanto riguarda tempi e criteri. È una condizione che scoraggia i colleghi più meritevoli e rischia di far perdere all'Ateneo competenze scientifiche maturate in anni di lavoro. L'art. 24, comma 6, della Legge 240/2010 consente, nei limiti delle risorse disponibili, di destinare fino al 50% delle risorse complessivamente impegnate nella copertura di posti di professore di ruolo alla chiamata di professori di seconda fascia e di ricercatori a tempo indeterminato già in servizio come associati, purché abbiano conseguito l'abilitazione scientifica nazionale. La vigente versione dell'articolo 24 comma 6 della legge 240/2010 ne estende la validità fino al 15° anno dalla data di entrata in vigore della norma, vale a dire fino al 31 dicembre 2026. Nella finestra in cui è stato e ancora è disponibile, occorre verificare attentamente se siano rimaste inutilizzate possibilità di applicazione di procedure ex art. 24, comma 6, per non pregiudicare un canale di programmazione rapido proprio negli ultimi mesi in cui è ancora attivo.

Negli ultimi anni i piani straordinari di assunzione dedicati alle categorie RTD-B e RTT hanno significativamente ampliato il reclutamento iniziale. Gli avanzamenti verso la prima fascia, per converso, sono rimasti soggetti alla sola programmazione ordinaria. Il risultato è uno squilibrio persistente nell'assetto del corpo docente: molti colleghi si sono trovati in un imbuto nella parte bassa della carriera, senza che alcun piano straordinario analogo accompagnasse le loro progressioni verso la prima fascia.

Proposte per superarle

L'attuale previsione dell'art. 24, comma 6 della legge 240 del 2010, è, come detto, uno strumento a termine. Il proposito di potenziarlo per l'intero mandato rettorale dipende quindi dalla condizione che il legislatore nazionale decida di prorogarlo ulteriormente. Il mio impegno in questo senso sarà di sollecitare nelle opportune sedi nazionali una proroga o l'introduzione di uno strumento stabile equivalente, perché l'Ateneo non si ritrovi privo, dal 2027, di uno strumento che oggi serve a riequilibrare il corpo docente.

Inoltre, il cuore del mio impegno sarà volto a stimolare, nell'interlocazione con la CRUI e il Governo, un piano straordinario nazionale per le progressioni di carriera a Professore Ordinario, che compensi gli squilibri generati, tra le altre cause, anche dai piani di assunzione degli ultimi anni e dal meccanismo dell'Abilitazione Scientifica Nazionale, ora superato dalla recente riforma. L'ASN ha infatti, da un lato, certificato la maturità scientifica di una vasta platea di Professori Associati alle funzioni di prima fascia, generando la legittima aspettativa di veder tradotta quell'abilitazione in una progressione di carriera. Dall'altro lato, però, le politiche di reclutamento, condizionate dalle risorse distribuite e dai vincoli normativi, hanno prodotto il risultato che una

quota rilevante (stimata in circa il 40%) dei Professori Associati abilitati non è riuscito a progredire alle funzioni di prima fascia e si trova oggi in un nuovo regime di reclutamento, approvato con la norma finalizzata dal Parlamento lo scorso 7 luglio 2026, che rischia di essere penalizzante. È quindi necessario che un problema generato dall'alto — ovvero dall'impostazione del precedente sistema di reclutamento — venga affrontato e risolto dall'alto. L'Ateneo adotterà naturalmente tutte le misure che internamente ha titolo ad adottare, ma uno dei primi atti del mio mandato sarà avviare un'interlocuzione serrata nelle competenti sedi decisionali, perché le istanze di una parte così importante (non solo numericamente ma anche funzionalmente) della nostra comunità, vedano tenute in debita considerazione le proprie legittime aspirazioni.

Garantirò un riequilibrio dei carichi didattici, con compensi incentivanti e sgravi proporzionali per chi coordina corsi, progetti di internazionalizzazione, attività di terza missione o bandi competitivi esterni all'Ateneo.

Il monitoraggio sistematico dell'attuazione del Regolamento approvato con DR n. 1509/2026 del 16.07.2026 sarà una priorità iniziale del mio mandato, al fine di valutarne l'efficacia e di verificare periodicamente la coerenza dei criteri applicativi in esso delineati con il principio di equità e con gli obiettivi strategici dell'Ateneo, ed io mi impegnerò affinché tale processo si consolidi in un appuntamento istituzionale periodico.

Garantirò una partecipazione più ampia dei professori associati ai processi decisionali che riguardano direttamente il loro lavoro e le loro prospettive di carriera, nelle strutture centrali come in quelle periferiche, rinsaldando il rapporto di fiducia con la Governance. Nominerò un Prorettore tra le Professoressse Associate e i Professori Associati, anche con delega specifica sulle criticità della II fascia di docenza.

In sintesi:

- *Verifica dell'uso pieno della finestra dell'art. 24 c. 6 fino al 31 dicembre 2026*
- *Iniziativa di promozione politico-istituzionale volta alla proroga dell'art. 24 c. 6 a livello nazionale.*
- *Iniziativa di promozione politico-istituzionale per un piano straordinario, nazionale e di Ateneo, per le progressioni a Professore Ordinario.*
- *Sgravi didattici e compensi incentivanti per chi coordina corsi e dottorati.*
- *Monitoraggio del nuovo regolamento sulla premialità.*
- *Più partecipazione degli associati agli organi decisionali di Ateneo.*
- *Trasparenza pubblica sui criteri di distribuzione delle risorse.*

7. Personale TAB e benessere organizzativo

Il benessere organizzativo è una condizione della qualità istituzionale

Criticità attuali

Il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario è il nodo centrale del funzionamento quotidiano di Sapienza. Pur in presenza di strumenti già attivi, si sente la necessità di un Piano di Ateneo strutturato, unitario e pubblicamente monitorato sul il relativo al benessere organizzativo, capace di definire obiettivi, azioni e indicatori misurabili relativi al clima organizzativo, alla qualità del lavoro e alla salute psicofisica. Manca un osservatorio permanente che monitori periodicamente la soddisfazione del personale, i carichi di lavoro e i fenomeni di burnout, con dati resi pubblici e utilizzati per orientare le decisioni.

L'incremento degli adempimenti amministrativi, sia nella gestione dei centri di spesa sia nelle attività di supporto alla ricerca, sia nel supporto alle procedure di assicurazione della qualità dell'ateneo, impone una profonda revisione dell'organizzazione amministrativa dell'Ateneo. È pertanto necessario avviare un processo organico di semplificazione, fondato sulla revisione dei regolamenti interni, sulla piena digitalizzazione e dematerializzazione dei procedimenti documentali e sulla razionalizzazione dei processi amministrativi, al fine di renderli più efficienti, trasparenti e orientati al sostegno delle missioni fondamentali dell'Università.

Permangono l'esigenza di definire una disciplina più organica e dettagliata delle comunicazioni istituzionali che garantisca il rispetto del diritto alla disconnessione, tutelando i tempi di riposo del personale al di fuori dell'orario di servizio, nei fine settimana e nei giorni festivi. Al tempo stesso, il lavoro agile, pur essendo stato introdotto nell'organizzazione dell'Ateneo, presenta ampi margini di miglioramento in termini di applicazione uniforme, gestione delle deroghe, e disciplina secondo criteri pienamente accessibili, tali da assicurarne una fruizione equa e trasparente e a prevenire disparità di trattamento.

Infine, i RA, i capi ufficio e i capi settore, vera spina dorsale dell'organizzazione, non ricevono oggi un riconoscimento e un'incentivazione adeguati al proprio ruolo, così come i coordinatori di facoltà ed i manager didattici: i processi di valutazione del personale restano ancora troppo orientati al conseguimento di pochi obiettivi formali anziché ai comportamenti organizzativi effettivi.

Manca una programmazione formalizzata delle esigenze del personale TAB nelle diverse strutture dell'ateneo, parallela a quella dei docenti e dei ricercatori.

Permangono criticità collegate ai differenziali retributivi esistenti tra il personale TAB, anche rispetto a corrispondenti comparti della PA, e al coinvolgimento di tale categoria di personale nei conto terzi e nel supporto alla progettualità di ricerca nazionale ed internazionale. Devono essere ulteriormente potenziate le attività di formazione del personale TAB con particolare riferimento alle competenze strategiche come quelle digitali e linguistiche, e manca una mappatura complessiva delle competenze reali di tale comparto del personale di Sapienza.

Sapienza, come ogni ateneo, si regge su tre pilastri: gli studenti, i docenti e il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario. Se anche uno solo di questi pilastri viene trascurato, l'intero sistema ne risente. Oggi manca una reale interazione sistematica tra questi tre profili, che restano spesso separati da logiche organizzative distinte invece di essere messi in comunicazione stabile tra loro. A questo si aggiunge un problema molto concreto: le diverse piattaforme informatiche dell'Ateneo segnalano ancora ampi margini di integrazione non adeguatamente valorizzati, il che costringe non solo i docenti, ma anche il personale tecnico-amministrativo, a ripetere più volte gli stessi inserimenti di dati su sistemi diversi, con un'inutile duplicazione del lavoro.

Proposte per superarle

Adotterò un Piano di Ateneo, unitario e dedicato, per il Benessere Organizzativo che definisca obiettivi, azioni e indicatori misurabili relativi al clima organizzativo, alla qualità del lavoro, alla salute psicofisica, all'inclusione e alle pari opportunità, alla conciliazione vita-lavoro, allo sviluppo professionale e alla prevenzione dei rischi psicosociali. Mi sembra di prioritaria importanza l'istituzione di un Osservatorio permanente che monitori periodicamente la soddisfazione del personale, i carichi di lavoro, i fenomeni di burnout e la qualità delle relazioni organizzative, con risultati pubblici destinati a orientare le decisioni strategiche. L'Osservatorio realizzerà una puntuale mappatura delle esigenze e la ricognizione degli strumenti resi disponibili dalla normativa vigente, per costruire un modello di welfare di ateneo che riesca a dare riscontro al maggior numero di istanze e che superi la mera ricerca di soluzioni tampone.

Avvierò un programma straordinario di semplificazione amministrativa che includa la digitalizzazione dei processi, la revisione dei regolamenti interni e l'eliminazione delle duplicazioni procedurali, con l'obiettivo di una completa dematerializzazione della documentazione. A tale scopo sarà nominato un Prorettore con delega specifica alla semplificazione e ai regolamenti d'Ateneo.

L'istituzione o il rafforzamento dei percorsi di formazione continua e di sviluppo professionale, nonché di sistemi trasparenti di riconoscimento del merito, incluse progressioni di carriera basate sulla competenza e su risultati concreti. Allo scopo di valorizzare le professionalità che svolgono funzioni di direzione, coordinamento e responsabilità, incentiverò i RA, i capi ufficio e i capi settore, valorizzandoli come protagonisti dell'innovazione organizzativa, con processi di valutazione più orientati ai comportamenti organizzativi che al mero raggiungimento di pochi obiettivi di alto livello, e coinvolgerò pienamente i sindacati in questo percorso di semplificazione e innovazione. Implementerò inoltre il lavoro per progetti con team a composizione mista e orizzontale, e le soluzioni condivise con le organizzazioni sindacali, incluse eventuali nuove figure professionali e nuove forme di reclutamento, troveranno spazio nel Contratto integrativo.

Per affrontare la carenza di personale c'è innanzitutto necessità di nuovi strumenti che permettano di mappare le esigenze delle diverse strutture, così da programmare il reclutamento del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario su base pluriennale in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo e il reale fabbisogno delle strutture. Per farlo sfrutteremo le esperienze di rilevamento del fabbisogno di personale già sperimentate per i docenti, adattandole alle specificità proprie del personale tecnico amministrativo. L'obiettivo finale è un'Amministrazione amica: moderna, semplificata, orientata al supporto della missione accademica.

Promuoverò una maggiore interazione sistematica tra i tre pilastri dell'Ateneo: studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, affinché nessuno dei tre resti isolato dagli altri due nella vita quotidiana dell'Ateneo. Nell'ambito del programma di semplificazione amministrativa darò priorità al completamento dell'integrazione delle piattaforme informatiche, per eliminare la duplicazione degli inserimenti di dati che grava anche sul personale tecnico-amministrativo, non solo sui docenti.

Il diritto al riposo

La promozione del benessere organizzativo passerà anche attraverso l'adozione di linee guida che tutelino i tempi di riposo del personale docente, tecnico-amministrativo e bibliotecario, a partire dalla regolamentazione delle comunicazioni via e-mail al di fuori dell'orario di lavoro, nei fine settimana e durante le festività. La stessa attenzione riguarderà le comunicazioni collettive tra docenti e studenti: un tema su cui Sapienza può proporsi come modello di buone pratiche a livello nazionale.

Conciliazione vita-lavoro e salute mentale

Le politiche dedicate alla conciliazione vita-lavoro-famiglia avranno un ruolo centrale del mio mandato, e seguiranno quattro direttrici:

1. Politiche dedicate alla genitorialità: programmi di coaching o mentoring che seguano i neo-genitori e li aiutino nel reinserimento al lavoro nella prospettiva della nuova condizione familiare; potenziamento dei servizi di supporto alle famiglie; apertura del dossier sulla scuola dell'infanzia dentro la Città Universitaria, che completi il servizio di welfare familiare oggi offerto dall'asilo nido in funzione; potenziamento degli accordi per i centri estivi, anche in prossimità della Città Universitaria.

2. Politiche dedicate al “*caregiving*” familiare e alla flessibilità organizzativa, anche attraverso soluzioni personalizzate di smart working e di flessibilità oraria.
3. Politiche dedicate al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori sul e fuori dal posto di lavoro, come bonus o convenzioni per fruire di specifici servizi per la persona, promozioni per l’acquisto di materiale utile alla crescita professionale e culturale, convenzioni con aziende commerciali, teatri, cinema, centri sportivi.
4. Politiche dedicate all’inclusione delle persone con disabilità o fragilità, come il rafforzamento dei servizi di counseling e dei programmi di prevenzione del disagio psicologico per studenti e personale.

Tutte le politiche di welfare saranno rivolte all’intero personale in servizio in Ateneo, nei limiti delle discipline applicabili a quello assegnato funzionalmente alle Aziende Ospedaliere-Universitarie.

Semplificazione e autonomia operativa

Semplificazione e autonomia sono due facce della stessa scelta. Mapperemo i processi più onerosi (acquisti, missioni, contratti di docenza, incarichi e gestione dei progetti), eliminando i controlli duplicati e definendo con chiarezza quando la responsabilità delle strutture decentrate è piena. Un atto già verificato sotto il profilo contabile non dovrà ripetere gli stessi passaggi senza una ragione specifica.

Applicheremo il principio “once only”: ogni dato deve essere fornito una sola volta e riutilizzato in modo sicuro dai sistemi autorizzati. Modulistica e workflow dovranno essere digitali nativi, con firma integrata, tracciamento dello stato di avanzamento e notifiche comprensibili e l’integrazione delle piattaforme dovrà essere misurata in ore di lavoro risparmiate, non nel numero di nuovi applicativi introdotti. Manuali di procedura e vademecum di Ateneo offriranno interpretazioni chiare e coerenti. Le deleghe di firma avranno perimetri definiti e saranno accompagnate da una formazione abilitante basata su casi concreti e sul *problem solving*, con l’applicazione di un sistema di valutazione che dovrà premiare i risultati, la qualità e i tempi del servizio, non la semplice verifica dei passaggi formali.

Il programma straordinario di semplificazione amministrativa mirerà anche a migliorare e rendere più efficiente il rapporto tra l’amministrazione e i docenti. A parte i casi in cui lo richieda la normativa o in qualche altro caso particolare, il miglioramento delle relazioni tra corpo docente e Amministrazione passa per due canali:

1. rendere i processi di informatizzazione una reale semplificazione, il che accade solo se una serie di informazioni ricorrenti è gestita automaticamente dalle procedure informatiche. L’informatizzazione deve semplificare il lavoro sia del personale amministrativo sia di quello docente. Laddove alcune informazioni si ripetono per ogni docente devono essere precompilate e soggette solo a controllo e conferma da parte dei docenti, in applicazione del principio “once only”;
2. Agire sulle prassi più che sui procedimenti. Per alcuni dossier particolarmente sensibili per la vita accademica, costituiremo comunità di pratica composte da personale amministrativo centrale, personale amministrativo delle strutture decentrate e docenti, che esaminino obiettivi, requisiti e modalità d’azione delle procedure, così da individuare le concrete prassi e scongiurare rigidità preventive che non tengano conto della finalità ultima delle procedure.

Carriere, riconoscimento e formazione continua

Valorizzerò i responsabili amministrativi, i capi ufficio e di settore, i coordinatori di facoltà e i manager didattici, riconoscendone le responsabilità e la complessità collegata ai rispettivi

incarichi. I posti vacanti saranno coperti tempestivamente per ridurre gli interim e i sovraccarichi; progressioni orizzontali e verticali seguiranno calendari regolari, criteri pubblici e percorsi di competenze noti in anticipo.

Un budget stabile per la formazione continua finanzia certificazioni, master, aggiornamento digitale e tempo di studio. La riqualificazione delle competenze non è un costo accessorio: è la condizione per affrontare l'internazionalizzazione, la gestione dei dati, l'europrogettazione, gli appalti, la sicurezza e la trasformazione digitale.

Rispetto ai differenziali retributivi esistenti tra il personale TAB, anche rispetto a corrispondenti comparti della PA, attuerò una opportuna revisione della premialità nei loro confronti, incentivando il loro coinvolgimento nei conti terzi e nel supporto alla progettualità di ricerca nazionale ed internazionale. È necessario promuovere le attività di formazione del personale TAB con particolare riferimento alle competenze digitali e linguistiche, e d'altro canto è importante mappare e capitalizzare le loro competenze per la formazione nelle sedi opportune

Lo smart working sarà strutturato, accessibile e fondato su criteri uniformi, non discriminatori, trasparenti e coerenti con le attività e gli obiettivi. Il diritto alla disconnessione e la riduzione delle comunicazioni fuori orario saranno parte del Piano per il benessere organizzativo.

È necessario introdurre una programmazione delle esigenze di personale TAB in tutte le strutture che fanno programmazione per le rispettive esigenze di docenti e ricercatori. Tale programmazione non è meno importante di quella dei docenti e deve essere formalizzata e passare dalle valutazioni dei Dipartimenti, delle Facoltà e degli altri centri interessati.

In sintesi:

- *Prorettore con delega alla semplificazione e ai regolamenti d'Ateneo.*
- *Piano di Ateneo per il Benessere Organizzativo e Osservatorio permanente pubblico.*
- *Programma di semplificazione amministrativa e regolamentazione delle comunicazioni fuori orario.*
- *Smart working strutturato e accessibile a tutto il personale, senza requisiti discriminatori.*
- *Valorizzazione RA, capi ufficio e capi settore e revisione dei processi di valutazione del personale.*
- *Pieno coinvolgimento dei sindacati nei processi di semplificazione e innovazione organizzativa.*
- *Maggiore interazione tra studenti, docenti e personale TAB, integrazione e semplificazione delle piattaforme informatiche.*
- *Principio "once only", database interoperabili e modulistica digitale nativa.*
- *Revisione dei regolamenti, eliminazione dei controlli duplicati e deleghe di firma chiare.*
- *Formazione abilitante, vademecum di Ateneo e valutazione orientata ai risultati.*
- *Piano strategico per il benessere organizzativo e Osservatorio permanente con dati pubblici.*
- *Valutazione della situazione retributiva del personale TAB*
- *Mappatura delle competenze del personale TAB e loro valorizzazione anche in ambito formativo*
- *Diritto alla disconnessione e tutela della salute mentale.*

8. Parità di genere, inclusione e pari opportunità

Meno barriere, più talenti

Criticità attuali

Le disuguaglianze di genere attraversano ancora l'accesso ad alcuni ambiti disciplinari, le progressioni di carriera, la guida dei progetti competitivi e le posizioni di responsabilità. I dati aggregati possono nascondere differenze profonde tra aree, ruoli e fasi della carriera; occorre quindi un monitoraggio regolare, pubblico e leggibile. Gli stereotipi condizionano le scelte formative prima dell'ingresso all'università, in particolare nelle discipline STEM, e possono persistere anche durante la transizione al mondo del lavoro. Carichi di cura, precarietà e tempi delle procedure incidono in modo diverso sulle persone, soprattutto nelle fasi iniziali della carriera scientifica. Parità di genere e inclusione non sono capitoli separati dalla qualità: un Ateneo che perde talenti per barriere evitabili indebolisce la propria ricerca, la didattica e la capacità di innovazione.

Proposte per superarle

Unitamente alle politiche di conciliazione vita-famiglia-lavoro discusse nella sezione sul benessere organizzativo, l'attenzione alle tematiche di genere sarà garantita lungo diverse dimensioni.

Rafforzerò l'orientamento nelle scuole con laboratori, open day e mentoring per ampliare le scelte delle studentesse e contrastare gli stereotipi di genere in ambito disciplinare. Borse e incentivi sosterranno le studentesse meritevoli, con particolare attenzione ai contesti economicamente e socialmente svantaggiati.

Costruirò partnership con imprese, enti pubblici e l'ITS Academy per tirocini e percorsi di ingresso delle laureate nei settori innovativi. I risultati saranno monitorati attraverso indicatori di partecipazione, di completamento degli studi, di transizione al lavoro e di qualità delle opportunità offerte.

Sosterremo la leadership femminile nella ricerca attraverso il mentoring, il supporto alla progettazione competitiva, le reti tra ricercatrici e la valorizzazione dei modelli di ruolo femminili presenti in Ateneo, che ispirino le nuove generazioni. Le interruzioni e le riduzioni di attività legate alla maternità, alla genitorialità e alla cura saranno considerate in modo equo nelle valutazioni e nella distribuzione delle opportunità, nei limiti consentiti dalla normativa. Il reclutamento e le progressioni saranno accompagnati da dati disaggregati, criteri trasparenti e dal monitoraggio degli esiti. Le politiche di conciliazione studio-lavoro-famiglia comprenderanno servizi, flessibilità organizzativa e tempi delle procedure compatibili con la vita delle persone.

Darò piena attuazione al Gender Equality Plan 2025–2027 e ne predisporrò il seguito, integrandolo nella programmazione strategica con responsabilità definite, budget, indicatori e rendicontazione annuale. Il Bilancio di genere, il CUG, le strutture per le pari opportunità e le rappresentanze saranno strumenti permanenti di verifica e di miglioramento.

In sintesi:

- *Orientamento, laboratori e mentoring nelle scuole per contrastare gli stereotipi.*
- *Borse e incentivi per studentesse meritevoli, in particolare nei contesti svantaggiati.*
- *Tirocini e collaborazioni con imprese e ITS Academy nei settori innovativi.*
- *Sostegno alla leadership femminile nella ricerca e nei progetti competitivi.*
- *Criteri trasparenti nelle carriere e misure di conciliazione studio-lavoro-famiglia.*

- *Attuazione e aggiornamento del Gender Equality Plan, con budget, indicatori e monitoraggio pubblico annuale.*

9. Salute e sicurezza sul lavoro

Prevenzione permanente, non emergenza ricorrente

Criticità attuali

Con oltre 125.000 studenti, 58 Dipartimenti, 11 Facoltà, una vasta comunità di lavoro, laboratori specializzati, attività sanitarie e sedi diffuse, Sapienza affronta una gestione della salute e sicurezza particolarmente complessa. Gli obblighi previsti dal D.Lgs. 81/2008, dal D.Lgs. 101/2020 e dal D.M. 363/1998 richiedono un modello organizzativo stabile, coordinato e competente. Le segnalazioni evidenziano servizi di prevenzione e protezione sovraccarichi e un supporto tecnico disomogeneo tra le unità produttive. L'affidamento a interventi isolati e alla disponibilità di singoli non assicura continuità né uniformità. La perdita di personale tecnico specializzato verso altre amministrazioni rende urgente adottare politiche di Retention e reclutamento.

I Referenti Locali per la Sicurezza sono difficili da individuare nelle Unità Produttive, poiché il ruolo, che richiede impegno e formazione, non è adeguatamente incentivato. Anche i Datori di Lavoro si sentono poco tutelati nelle loro responsabilità e spesso non dispongono di un supporto tecnico continuo e qualificato. Manca una rete stabile e diffusa di professionalità tecniche coordinate presso Dipartimenti, Facoltà e strutture territoriali, che si affidano ancora alla buona volontà dei singoli invece che a percorsi strutturati di valorizzazione. Inoltre, Sapienza non ha ancora sistematizzato né condiviso con altri atenei, la Pubblica Amministrazione o il sistema produttivo le competenze e i modelli organizzativi sviluppabili in questo ambito, rimanendo indietro rispetto al suo potenziale ruolo di riferimento nazionale per la salute e sicurezza sul lavoro in ambito universitario.

Proposte per superarle

Elevare lo status organizzativo delle strutture di supporto alla sicurezza dovrà essere uno degli impegni più cogenti del mio mandato: intendo trasformare gli Uffici della Sicurezza in un'Area o in un Centro, con un Direttore dotato di autonomia funzionale, seguendo il modello adottato dai principali Atenei italiani. Questa riorganizzazione garantirà un rapporto diretto tra la nuova struttura, il CdA e il Senato Accademico, rafforzerà il coordinamento tra le Unità Produttive e assicurerà l'autonomia necessaria per un'efficace Alta Vigilanza. Nella nuova Area sarà possibile integrare anche l'Ufficio Privacy e Protezione dei Dati, data la forte affinità gestionale con la sicurezza sul lavoro.

Oltre a rafforzare e riorganizzare le competenze specialistiche centrali, avvierò un percorso di valorizzazione e professionalizzazione delle figure che supportano i datori di lavoro in materia di salute e sicurezza presso i Dipartimenti, le Facoltà e le strutture territoriali, costituendo una rete di professionalità tecniche in grado di garantire prossimità operativa, tempestività e applicazione uniforme delle procedure, in collegamento costante con le strutture centrali di Ateneo, fornendo supporto competente e continuo alle figure indicate come datori di lavoro.

Avvierò un piano di *Retention* del personale tecnico specializzato con adeguata valorizzazione economica e di inquadramento, elevata professionalità. Avvierò un piano di Retention per il personale tecnico specializzato, con adeguata valorizzazione economica e inquadramento, riconoscendo l'Elevata professionalità dei RSPP e dei ruoli dirigenziali per il coordinamento. Selezionerò nuovi tecnici qualificati in numero proporzionato al carico di lavoro, istituirò un servizio di prevenzione e protezione dedicato alle sedi di Latina e Rieti e introdurrò indennità

specifiche per ASPP, Auditor e Referenti Locali per la Sicurezza, attualmente privi di riconoscimento economico nonostante le responsabilità. L'evoluzione normativa è sempre più centrale per garantire la conformità, la qualità organizzativa e la tutela sia dei lavoratori sia dei datori di lavoro nell'esercizio delle responsabilità loro attribuite.

L'obiettivo è realizzare una profonda evoluzione del sistema di Governance in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, basata sull'innovazione organizzativa e sulla crescita delle competenze. Questa strategia è volta a ridurre i potenziali rischi, a rendere efficace la prevenzione.

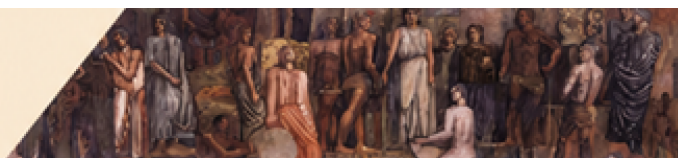
La mia ambizione è rendere Sapienza il laboratorio nazionale di riferimento per l'innovazione nella gestione della salute e della sicurezza sul lavoro in ambito universitario e nei policlinici collegati, sviluppando modelli organizzativi propri di questo particolarissimo luogo di lavoro, anche in raffronto con le migliori pratiche degli altri Atenei italiani, e costruendo su quelle che sono le peculiarità di una università, ovvero la capacità di erogare formazione di altissimo livello utilizzando risorse interne, per selezionare e diffondere le migliori pratiche anche avvalendosi di strumenti digitali avanzati e delle applicazioni dell'intelligenza artificiale e dell'*Internet of things* (IoT).

Tutto questo si qualifica non solo come un investimento per le esigenze interne dell'Ateneo, ma anche come una scelta strategica per rafforzare la qualità organizzativa, tutelare le persone e mettere tutte le figure apicali responsabilizzate quali datori di lavoro, nelle migliori condizioni per esercitare al meglio le proprie funzioni. In questa prospettiva, la salute e la sicurezza sul lavoro diventano una leva strategica di governo, innovazione e sviluppo istituzionale, consolidando il ruolo di Sapienza come punto di riferimento nazionale per la cultura della prevenzione e per l'eccellenza nella gestione della sicurezza.

In sintesi:

- *Trasformazione degli Uffici della Sicurezza in un'Area o Centro con Direttore e autonomia funzionale.*
- *Rete capillare di professionalizzazione dei referenti tecnici nei Dipartimenti, nelle Facoltà e nelle strutture territoriali.*
- *Retention e reclutamento di personale tecnico specializzato, indennità per ASPP, Auditor e Referenti Locali.*
- *Rafforzamento della cultura della prevenzione e della formazione obbligatoria.*
- *Sistema di Governance della SSL fondato su miglioramento continuo, audit e controllo, resiliente all'avvicendamento delle persone e degli Organi di Governo.*
- *Ambizione di Sapienza come laboratorio nazionale di riferimento per l'innovazione nella gestione della SSL universitaria.*

MISSIONI



10. Didattica, innovazione formativa e placement

Un'esperienza formativa più aperta, più moderna, più vivibile

Criticità attuali

La sempre crescente eterogeneità di provenienza degli studenti, la costante e rapidissima evoluzione del mercato del lavoro, la dimensione internazionale della formazione, l'impatto delle tecnologie digitali e, soprattutto, dell'Intelligenza artificiale impongono l'adozione di nuovi modelli organizzativi e didattici. Attualmente, Sapienza riscontra difficoltà nello svilupparli con la tempestività necessaria. I modelli didattici rimangono prevalentemente tradizionali, con un utilizzo ancora limitato di Blended Learning, lifelong learning e micro-credenziali, strumenti sempre più richiesti sia dal mercato del lavoro sia dagli studenti.

L'intelligenza artificiale sta trasformando in modo significativo le modalità di accesso alla conoscenza e le relazioni tra studenti, docenti e contenuti formativi. L'Ateneo non dispone ancora di una linea guida condivisa che ne disciplini l'utilizzo nella didattica, esponendo al rischio di sperimentazioni non coordinate o, al contrario, di un'esclusione che privi gli studenti di strumenti ormai fondamentali per la loro formazione.

Unitelma Sapienza rappresenta un asset strategico collegato a Sapienza tramite Telma Sapienza S.c.a r.l., consorzio in cui Sapienza è socio di maggioranza assoluta, ma risulta attualmente sottoutilizzato rispetto al suo potenziale. Analoga considerazione vale anche per la partecipazione strutturata ai MOOC (Massive Open Online Courses), un settore che, a livello globale, coinvolge decine di milioni di studenti attraverso migliaia di corsi.

Per quanto riguarda i dottorati, le strutture che adottano procedure internazionali sono attualmente insufficienti e le procedure di mobilità dottorale risultano complesse e poco efficienti.

Sussiste inoltre una criticità che interessa sia i corsi a numero programmato sia, in misura particolarmente rilevante, i dottorati di ricerca: il calendario delle iscrizioni non è allineato alle prassi internazionali. Le principali università europee e nordamericane pubblicano bandi organizzano selezioni e comunicano gli esiti con largo anticipo, generalmente tra gennaio e aprile, con l'accettazione delle offerte entro la primavera. Al contrario, Sapienza pubblica i propri bandi, soprattutto per i dottorati, nei mesi estivi, in vista dell'avvio dei corsi in autunno. Di conseguenza, le candidate e i candidati più qualificati, che hanno già accettato offerte altrove entro la primavera, non sono più disponibili al momento della pubblicazione dei risultati di Sapienza. L'Ateneo rischia pertanto di attrarre prevalentemente coloro che non sono stati ammessi in altre sedi, con un impatto negativo sulla qualità dei dottorati, che rappresentano il principale canale di formazione dei futuri ricercatori dell'università.

La rendicontazione della didattica presenta attualmente un livello di dettaglio eccessivo, richiedendo ai docenti di documentare in modo minuzioso attività quali le ore dedicate alla correzione degli esami o l'utilizzo di aule e spazi, anche in assenza di variazioni rispetto all'anno precedente. Tale livello di dettaglio non è richiesto in altri atenei, sia italiani sia stranieri, e sottrae tempo alle principali missioni del docente, ovvero didattica e ricerca, senza apportare benefici proporzionati in termini di qualità o controllo.

La transizione demografica che caratterizza il nostro Paese, come molte altre economie mature del mondo, è contraddistinta da una denatalità che, nei prossimi anni, ridurrà significativamente il numero degli studenti e arriverà presto a interessare anche l'università, dopo aver già coinvolto la scuola primaria e secondaria. Sapienza deve dotarsi al più presto di una strategia per affrontare questa transizione, ampliando l'offerta formativa in lingua inglese oltre i corsi di laurea triennali e magistrali e rivolgendosi anche a fasce di età più adulte attraverso la formazione permanente.

L'attuale offerta formativa nelle discipline STEM risulta inferiore al potenziale che l'Ateneo potrebbe esprimere, mentre il collegamento tra Sapienza e il sistema delle imprese, in particolare per queste lauree, rimane poco strutturato sia per i tirocini sia per la co-progettazione dei curricula. Inoltre, manca un'azione sistematica di orientamento verso le discipline scientifico-tecnologiche già nella scuola secondaria, elemento che contribuisce al persistente divario di genere nelle iscrizioni alle STEM.

Proposte per superarle

Promuoverò modelli di blended learning che integrino la didattica tradizionale, ambienti online, laboratori e simulazioni, il lifelong learning per accompagnare la formazione lungo tutto l'arco della vita, micro-credenziali per rispondere ai nuovi bisogni del mercato del lavoro e laboratori interdisciplinari in cui studenti provenienti da aree diverse si confrontino su problemi reali. Riconoscerò la pluralità dell'offerta formativa, compresi i corsi di nicchia e le scuole disciplinari più piccole, come un valore strategico e non come un'inefficienza da eliminare. Promuovere una sperimentazione consapevole e regolata dell'intelligenza artificiale nella didattica è una priorità, al fine di valorizzare le opportunità tecnologiche senza perdere il ruolo centrale del docente né creare nuove disuguaglianze tra gli studenti. In ambito didattico è una priorità assoluta dotare gli studenti dei necessari strumenti critici per l'uso consapevole dell'intelligenza artificiale

È necessaria l'istituzione di un Comitato di Raccordo tra Sapienza e Unitelma per costruire un'offerta formativa integrata su tre livelli: formazione complementare gestita da Unitelma, formazione blended concertata con Sapienza, e corsi di studio erogati in parallelo dalle due Università, con pieno riconoscimento dei crediti in caso di passaggio dello studente. Sfrutteremo così anche, per i MOOC, le nuove infrastrutture tecnologiche di Unitelma, come le sale di registrazione e i poli didattici territoriali.

Valorizzerò i dottorati con il pieno coinvolgimento dei Collegi Dottorali nelle scelte strategiche, il potenziamento dell'ufficio dedicato, a partire dal superamento dell'anomalia di una sola persona responsabile di tutte le attività internazionali, l'adeguamento delle borse agli standard europei competitivi e la riduzione degli adempimenti documentali non necessari, tenendo conto della varietà delle aree disciplinari.

Avvierò una revisione del calendario di Ateneo per le iscrizioni, in particolare per i bandi di dottorato, per consentire che la pubblicazione dei bandi, le selezioni, gli esiti e l'inizio dei programmi siano in linea con i tempi delle principali università europee e nordamericane che offrono programmi simili. L'obiettivo è competere per le candidate e i candidati di eccellenza fin dalle prime fasi della loro selezione, non limitarsi a raccogliere chi non ha trovato posto altrove. Per i dottorati, significa bandire i concorsi già nei primi mesi dell'anno solare, con esiti comunicati in tempo utile, affinché chi vince possa scegliere Sapienza prima di accettare offerte concorrenti. Per i corsi a numero programmato, significa anticipare i test di accesso e le graduatorie, per non perdere gli studenti più preparati a favore di atenei più rapidi nel tempo di risposta.

Semplificherò la rendicontazione della didattica, automatizzandola quando le condizioni di un insegnamento non cambiano rispetto all'anno precedente, così da restituire ai docenti il tempo

oggi assorbito dalla compilazione manuale eccessivamente dettagliata, senza indebolire i controlli di qualità necessari.

Per incentivare l'insegnamento nei corsi di dottorato, oggi svolto pro-bono, verificherò la possibilità di consentire il riconoscimento delle ore di lezione del dottorato nel carico didattico obbligatorio.

Svilupperò una strategia organica di formazione permanente, con master di primo e secondo livello e corsi di alta formazione, pensati anche per fasce di età più adulte, non solo per i giovani neodiplomati, per rispondere per tempo alla transizione demografica in corso e ampliare l'offerta di Sapienza oltre i soli percorsi triennali e magistrali, anche attraverso convenzioni con imprese e pubbliche amministrazioni per la formazione continua dei loro lavoratori.

Rafforzerò l'offerta didattica STEM dell'Ateneo e strutturerò il raccordo con le imprese attraverso tirocini e la coprogettazione dei curricula, azioni pienamente a disposizione dell'Ateneo. Solleciterò inoltre presso il Ministero un potenziamento del sistema degli ITS, con un intervento di advocacy, poiché gli Istituti Tecnici Superiori costituiscono un segmento separato dal sistema universitario e non rientrano nei poteri diretti di un rettore. Organizzerò infine, in collaborazione con le scuole del territorio, laboratori e incontri con professioniste dei settori scientifico-tecnologici, per contrastare, fin dalla scuola secondaria, gli stereotipi di genere che allontanano le studentesse dalle discipline STEM.

I Collegi di Dottorato devono inoltre essere coinvolti in modo più sistematico nelle scelte strategiche che li riguardano, affinché le procedure di accreditamento e di monitoraggio tengano conto della varietà delle aree disciplinari e siano accompagnate da istruzioni chiare e condivise.

Competere per il merito

La competitività internazionale di un ateneo non si misura solo nella qualità della ricerca e della didattica offerta, ma anche nella capacità di intercettare i migliori talenti prima che li intercettino altri. Un bando di dottorato pubblicato in ritardo, per quanto scientificamente solido, rischia di restare l'unica opzione per chi non ha ricevuto altre offerte, mentre le candidate e i candidati più preparati hanno già accettato posizioni altrove. Costituirò un gruppo di lavoro con i Collegi Dottorali e i Dipartimenti per ridisegnare il calendario annuale delle ammissioni ai dottorati e ai corsi a numero programmato, prendendo come riferimento i tempi delle migliori pratiche europee e nordamericane, e monitorerò nel tempo l'effetto di questo cambiamento sulla qualità delle candidature attratte.

La transizione demografica impone di ampliare la formazione permanente. Master, corsi di alta formazione, micro-credenziali, percorsi per professionisti e collaborazioni con gli ITS Academy dovranno prevedere procedure più semplici, calendari prevedibili e una struttura di supporto che non scoraggi l'iniziativa dei docenti. Senza dimenticare la leva fondamentale del reclutamento internazionale anche per i corsi curriculari che per essere attrattivi dovranno sia anticipare le procedure di reclutamento all'inizio di ogni anno solare, sia dotarsi di didattica di qualità in lingua inglese.

MOOC: dalla sperimentazione a una filiera stabile

La partecipazione al Digital Education Hub ha creato, quasi dal nulla, una filiera di produzione di MOOC, oggi concentrata nel Centro LABS. Si tratta di un capitale che rischia di disperdersi qualora resti privo di regole su costi, incentivi e diritti: senza un riconoscimento per chi propone e realizza i corsi, le nuove proposte si fermeranno, con la perdita del know-how accumulato in oltre un decennio di collaborazione con Coursera.

Stabilizzerò il finanziamento della produzione di MOOC, oggi legato a finanziamenti occasionali, con una dotazione annuale certa che copra i costi già quantificati dall'esperienza del DEH (materiale video tramite il Centro LABS più montaggio sulla piattaforma), permettendo una programmazione pluriennale invece di iniziative episodiche.

Introdurrò un riconoscimento stabile per chi propone e realizza un MOOC, sotto forma di punteggio nella premialità, affinché questa attività non resti più un lavoro gratuito affidato alla sola buona volontà.

Rispetto all'utilizzo dei proventi di Coursera, oggi accumulati in un fondo che la commissione MOOC non ha ancora allocato, adoterò un regolamento che ne fissi la destinazione secondo criteri trasparenti, riservandone una quota all'aggiornamento dei corsi esistenti quando gli autori lo ritengano necessario.

Promuoverò l'inserimento dei MOOC nelle attività a scelta dello studente, la cui quantificazione in termini di CFU sarà comunque affidata alla valutazione dei Consigli di CdS, nei limiti fissati dalla normativa vigente.

Collegherò infine i MOOC al sistema delle micro-credenziali, già previsto dal programma di formazione permanente, in modo che il superamento di un corso non resti un attestato isolato, ma che componga percorsi certificati e riconoscibili sul mercato del lavoro.

Orientamento post-lauream e placement

Nonostante la formazione accademica di alto livello offerta agli studenti e alle studentesse di Sapienza, permangono difficoltà nell'inserimento nel mondo del lavoro al termine degli studi. Definire una strategia per accompagnare studenti e laureati verso il mondo del lavoro significa centrare uno degli obiettivi più significativi della formazione universitaria. La capacità di guidare ogni studente nella costruzione del proprio percorso professionale è una responsabilità strategica del nostro Ateneo e per questo è necessario rafforzare il sistema di Career Service e Job Placement attraverso un sistema innovativo e funzionale di sviluppo delle opportunità professionali con percorsi dedicati allo sviluppo delle competenze trasversali (soft skills), sempre più richieste nei contesti professionali.

L'obiettivo è strutturare una rete permanente di relazioni con imprese, pubblica amministrazione, enti del terzo settore, organizzazioni e Alumni e sistematizzare nello specifico le seguenti azioni:

- Piattaforma di incontro domanda-offerta: Introdurre un sistema digitale efficace ed efficiente che colleghi direttamente i neolaureati con le offerte di lavoro più idonee alle competenze acquisite.
- Potenziamento delle convenzioni: Ampliare gli accordi con grandi imprese pubbliche, imprese private responsabili, organizzazioni internazionali, istituzioni e la rete degli Alumni per favorire un canale d'accesso diretto e proficuo tra il mercato e i giovani professionisti dell'Ateneo. Stage e tirocini dovranno essere di qualità, coerenti con i percorsi formativi e monitorati per gli esiti occupazionali.
- Seminari pratici per il placement: Istituire percorsi formativi con specialisti in risorse umane dedicati alla scrittura del curriculum, alle lettere di presentazione anche attraverso nuovi canali (video presentazione) e alla preparazione dei colloqui. Un supporto pratico fondamentale per colmare il divario tra il percorso accademico e il primo impatto con il mondo del lavoro.
- Maggiori investimenti nell'acquisizione di competenze e professionalità, anche consulenziali, da mettere a disposizione delle Facoltà per garantire agli studenti un accesso più rapido e solido al mondo del lavoro.

In sintesi:

- *Blended learning, lifelong learning, micro-credenziali e laboratori interdisciplinari.*
- *Linee guida condivise per un uso regolato dell'intelligenza artificiale nella didattica.*
- *Comitato di Raccordo Sapienza Unitelma e partecipazione strutturata ai MOOC.*
- *Ufficio dottorato potenziato, piena valorizzazione dei Collegi Dottorali.*
- *Calendario dei bandi di dottorato e delle immatricolazioni anticipato, in linea con le prassi internazionali.*
- *Tutela della pluralità dell'offerta formativa.*
- *Linee guida condivise per l'uso consapevole dell'intelligenza artificiale nella didattica.*
- *Potenziamento dell'orientamento post-lauream e del placement*

11. Ricerca di eccellenza e interdisciplinarietà

La ricerca come piattaforma comune, non come somma di silos

Criticità attuali

La ricerca è il cuore della missione universitaria. Ma l'attuale sistema di distribuzione dei fondi interni di Ateneo tende spesso a premiare chi è già ampiamente finanziato, innescando un circolo in cui chi già ha riceve sempre di più. Questo accentramento delle risorse rischia di soffocare le linee di ricerca emergenti e di penalizzare ricercatrici e ricercatori validi che faticano a trovare ossigeno per i propri progetti.

Manca oggi una dotazione minima garantita di fondi per la ricerca di base, non legata al superamento di bandi competitivi. È una lacuna che pesa sulla continuità della ricerca, sulla partecipazione a convegni e sulle pubblicazioni in Open Access, sempre più centrali per la visibilità scientifica internazionale. La valutazione dei progetti si basa ancora soprattutto su parametri quantitativi, che non riconoscono adeguatamente la varietà degli approcci disciplinari né il valore della ricerca di base, in particolare nelle aree umanistiche e sociali.

La linea di finanziamento SAPIExcellence, pur nata con obiettivi condivisibili, non dispone oggi di indicatori di risultato misurabili e pubblici che consentano di verificarne costantemente l'efficacia e di introdurre correttivi. Sul fronte infrastrutturale, gran parte dei laboratori di ricerca dell'Ateneo presenta problemi di sicurezza e strumentazione obsoleta, poiché negli ultimi anni le risorse sono state concentrate soprattutto sulla riqualificazione delle aule didattiche.

Sapienza ospita al suo interno tutte le aree del sapere, un vantaggio competitivo unico per affrontare temi come l'intelligenza artificiale, la transizione ecologica, la salute globale, la sicurezza delle infrastrutture, le tecnologie quantistiche e il patrimonio culturale in modo davvero interdisciplinare. Questo potenziale, Mancano laboratori interdisciplinari organizzati, piattaforme europee di ricerca congiunta e strumenti di simulazione avanzata, come i Digital Twin, applicati a sistemi complessi, quali le infrastrutture fisiche e umane di Sapienza, la gestione del patrimonio edilizio e dei policlinici.

C'è infine un problema più operativo, ma non meno importante: i bandi interni di Ateneo per il finanziamento dei progetti di ricerca non hanno oggi una calendarizzazione annuale certa. La loro pubblicazione, con tempi variabili da un anno all'altro, rende difficile per i Dipartimenti e per i singoli ricercatori programmare in anticipo attività, candidature e collaborazioni.

I processi di valutazione dei progetti di ricerca finanziati dall'Ateneo oggi registrano ritardi significativi, anche per un motivo strutturale: si chiede a professori universitari internazionali di valutare gratuitamente progetti della fascia di poche decine di migliaia di euro, mentre sono abituati a valutare, a pagamento, progetti della fascia di diversi milioni di euro. Il risultato è che molte richieste di valutazione restano senza risposta per mesi, allungando i tempi di accesso dei ricercatori alle risorse. Anche dopo la vittoria di un grande progetto competitivo come Horizon Europe, il supporto amministrativo offerto ai vincitori è spesso insufficiente, al punto che alcuni ricercatori si trovano costretti a rivolgersi autonomamente a una consulenza esterna per gestire gli adempimenti burocratici.

Sapienza possiede competenze di eccellenza in Data Science, calcolo avanzato e intelligenza artificiale, distribuite in numerosi Dipartimenti e Facoltà, ma prive di infrastrutture condivise in grado di metterle a sistema. Mancano oggi una piattaforma comune di calcolo e di gestione dei dati, una politica di Ateneo per la valorizzazione dei dati di ricerca secondo i principi FAIR e laboratori condivisi (Core Facilities) di statistica, machine learning e data engineering a disposizione di tutti i gruppi di ricerca. Questa frammentazione rischia di far perdere a Sapienza l'occasione di guidare, anziché soltanto seguire, la prossima generazione della ricerca data-driven e dell'intelligenza artificiale.

Proposte per superarle

La ricerca è una delle ragioni d'essere di Sapienza e il contributo principale che l'Ateneo offre al Paese. Vogliamo un'università in cui la produzione di conoscenza non sia un privilegio riservato a chi già dispone di grandi finanziamenti, ma una condizione garantita a ogni docente e ricercatore/ricercatrice. Per questo il mio programma parte dall'impegno a garantire una dotazione minima di fondi di ricerca a ogni docente attivo nella ricerca che ne faccia richiesta, fermo restando il dovere universale della rendicontazione, la quale rientrerà tra i criteri fondamentali per ogni successivo finanziamento. È una misura di equità prima ancora che di efficienza, perché nessuna buona idea debba fermarsi per l'assenza di risorse essenziali per farla nascere. Accanto a questa garanzia, porrò la tutela della libera ricerca di base quale bene pubblico fondamentale. La ricerca curiosity-driven, quella che non promette ricadute immediate, è storicamente la sorgente delle scoperte più trasformative: difenderla dalle logiche di breve periodo e dalla sola misura dell'utilità applicativa significa proteggere il futuro stesso dell'Ateneo. Sapienza deve restare uno spazio in cui pensare in profondità e nel lungo periodo non solo è consentito, ma è sostenuto.

Introdurrò un fattore di priorità, anche attraverso una quota di riserva del budget totale, per i Principal Investigator che non siano già responsabili di progetti ad alto budget come PRIN, FIS o ERC, per evitare la concentrazione delle risorse. Supererò l'uso esclusivo di parametri quantitativi nella valutazione dei progetti, riconoscendo il valore della ricerca di base e la varietà degli approcci disciplinari, e verificherò con continuità l'efficacia della linea SAPIExcellence, introducendo correttivi ove necessario. Lavorerò per dotare l'Ateneo di uno strumento onesto per riconoscere i risultati, individuare le difficoltà e allocare le risorse secondo criteri chiari, nel rispetto delle specificità dei diversi ambiti disciplinari.

Questa base di sicurezza va coniugata con una reale capacità competitiva. Rafforzerò il Grant Office come struttura di supporto qualificata nella costruzione dei progetti per i bandi competitivi nazionali e internazionali, oggi decisivi anche per il finanziamento ordinario (FFO). L'obiettivo è ridurre il carico burocratico che grava su chi fa ricerca e mettere a disposizione competenze professionali per la progettazione, la rendicontazione e la gestione dei grant. Sul fronte interno, introdurrò una calendarizzazione annuale certa dei bandi di Ateneo per i progetti di ricerca, pubblicata con anticipo e rispettata negli anni successivi, così che Dipartimenti e ricercatori

possano programmare le proprie attività senza subire tempistiche variabili da un anno all'altro: la prevedibilità delle scadenze è essa stessa una forma di rispetto per il lavoro dei nostri ricercatori e ricercatrici. Per i progetti di importo più contenuto, affiancherò alla valutazione internazionale una procedura di valutazione anonima tra pari italiani, individuati su una popolazione stratificata per settore scientifico-disciplinare e incentivati, anche attraverso il riconoscimento curriculare dell'attività di referaggio, per accelerare i tempi senza perdere in rigore. Rafforzerò inoltre il supporto amministrativo dedicato a chi vince grandi progetti competitivi come Horizon Europe, perché nessun ricercatore debba più cercare da solo una consulenza esterna per gestire la rendicontazione. Nessuna ricerca avanzata è possibile senza infrastrutture all'altezza. Avvierò il programma Laboratori Sicuri e Avanzati, finanziabile anche con i fondi della Banca Europea per gli Investimenti (BEI), per rinnovare gli spazi sperimentali secondo elevati standard di sicurezza e di dotazione tecnologica. Fin da subito dovrà essere prioritaria la realizzazione di Data Commons, Core Facilities e infrastrutture condivise per l'intelligenza artificiale e la Data Science, affinché strumenti e competenze avanzate siano accessibili in modo trasversale a tutte le aree disciplinari, superando la frammentazione e la duplicazione delle risorse.

Promuoverò la nascita di laboratori interdisciplinari, di piattaforme europee di ricerca congiunta e di Digital Twin applicati a sistemi complessi, su temi quali l'intelligenza artificiale, la salute digitale, la transizione energetica, la sicurezza delle infrastrutture critiche, le tecnologie quantistiche e il patrimonio culturale. Valorizzerò il ruolo dei docenti nei percorsi interdipartimentali e interfacoltà.

Potenzierò biobanche e infrastrutture centralizzate, con regole condivise per l'accesso, i costi, la qualità e la conservazione dei campioni. Le attrezzature avanzate saranno accompagnate da piani di sostenibilità economica, competenze tecniche dedicate e da un modello organizzativo per la sicurezza dei laboratori.

Garanzia di risorse per tutti, difesa della ricerca di base, capacità competitiva, infrastrutture condivise e valutazione trasparente non sono impegni separati: sono le facce di un'unica visione, quella di una Sapienza che investe sul proprio capitale più prezioso — la comunità di chi fa ricerca — e mette ciascuno nelle condizioni di dare il meglio.

Istituirò la figura del Delegato agli Scavi e alle missioni Archeologiche, con il compito di coordinare e valorizzare le attività di ricerca sul campo condotte dai dipartimenti e dalle missioni archeologiche di Sapienza in Italia e all'estero. Proporrò l'istituzione di un tavolo tecnico per individuare uno spazio dedicato alla conservazione e allo studio dei reperti archeologici, attrezzato per la custodia, il restauro e la ricerca sui materiali provenienti dagli scavi, a disposizione di docenti, ricercatori e studenti.

In sintesi:

- *Dotazione minima garantita di fondi di ricerca per ogni docente.*
- *Fattore di priorità per i PI privi di grandi grant.*
- *Verifica pubblica e periodica dell'efficacia di SAPIExcellence.*
- *Programma Laboratori Sicuri e Avanzati, anche con finanziamento BEI.*
- *Laboratori interdisciplinari, piattaforme europee e Digital Twin.*
- *Calendario annuale certo per i bandi interni di ricerca.*
- *Valutazione anonima tra pari italiani per i progetti di importo più contenuto, con incentivi per chi valuta.*

- *Supporto amministrativo rafforzato per i vincitori di grandi progetti competitivi come Horizon Europe.*

12. Terza e quarta missione: Sapienza piattaforma della conoscenza

Conoscenza che genera innovazione, cultura, cittadinanza e impatto pubblico

Criticità attuali

La Terza Missione è oggi una dimensione costitutiva della vita universitaria, ma resta ancora percepita, in gran parte dell'Ateneo, come un'attività accessoria rispetto alla didattica e alla ricerca. Le attività di conto terzi, i brevetti e gli spin-off restano concentrati in pochi settori tecnologici, mentre il loro potenziale nelle scienze sociali, nel diritto, nelle discipline umanistiche e mediche resta in gran parte inespresso.

L'area dello SDO di Pietralata, acquisita da anni nell'ambito dell'Accordo di Programma con l'allora MIUR e già interamente finanziata, attende da oltre 50 anni una riqualificazione che la città di Roma stessa reclama. L'incertezza sulla destinazione d'uso finale ha causato ritardi, con il concreto rischio di perdere i finanziamenti ministeriali già stanziati. Il progetto, firmato a suo tempo dall'architetto Lello Panella e realizzato con il contributo dei Dipartimenti di Architettura, è già concepito con notevole flessibilità d'uso, ma la mancanza di una decisione politica netta sulla sua destinazione finale ne ha finora impedito l'esecuzione. Sulla stessa area, la Regione, tramite DiSCo Lazio, ha già ottenuto, su progetto dell'Ateneo, il finanziamento per alloggi per studenti ai sensi della Legge 338/2000, con un iter concertato tra Università, Regione e Comune.

Il Polo Museale, il Sistema Bibliotecario, il patrimonio archivistico e i centri di servizio interdipartimentali, come CINFO, CREA, Saperi e Co., il Centro Linguistico di Ateneo e CERSITES, non sono oggi pienamente valorizzati come strumenti di apertura dell'Ateneo alla città. La cooperazione internazionale allo sviluppo, con i programmi UNESCO, UNHCR e AICS, resta frammentata in iniziative dipartimentali che faticano a raggiungere la massa critica.

Anche l'Orto Botanico, pur avendo ottenuto eccellenti risultati nella VQR per le attività di Terza Missione e registrando una crescita costante di attività e di visitatori, non ha ancora completato gli interventi di ristrutturazione degli edifici e delle serre necessari a farne un'infrastruttura di ricerca di livello internazionale. Mancano inoltre collaborazioni strutturate e non occasionali con enti nazionali, organizzazioni internazionali, la società civile e il settore privato, che potrebbero rafforzarne il ruolo nelle reti globali della ricerca sulla sostenibilità ambientale, sulla risorsa idrica e sulla biodiversità.

Sul piano dell'immagine istituzionale, il brand Sapienza e il merchandising restano oggi strumenti sottoutilizzati. Le principali università pubbliche europee ne fanno strumenti strutturati di identità e di fidelizzazione della comunità, mentre a Sapienza questa dimensione è ancora affidata a iniziative episodiche, senza una regia capace di rafforzare il senso di appartenenza di studenti, alumni e del personale.

Proposte per superarle

È mia intenzione promuovere e sostenere l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, intensificando le occasioni di confronto e dialogo con le aziende attraverso iniziative quali i career day e i recruiting day, e potenziando l'attività di scouting.

Promuoverò l'istituzione di una Cabina di Regia per la Ricerca Industriale con la duplice missione di coordinamento della ricerca applicata e industriale e di interfaccia operativa e sinergica con le progettualità del Rome Technopole.

Rispetto all'area di Pietralata servirà dare pienamente seguito a tutti i progetti Sapienza in quell'area, sia residenziali che di attività didattiche di ricerca e gestione amministrativa.

Rafforzerò il public engagement, la capacità dell'Ateneo di contribuire al dibattito pubblico, di supportare scientificamente le politiche pubbliche e di restituire alla cittadinanza conoscenza in forma accessibile. Le strutture interne del Polo Museale e del Sistema Bibliotecario, e naturalmente il patrimonio archivistico e i centri di servizio interdipartimentali saranno valorizzati come strumenti di proiezione dell'Ateneo verso la città e il territorio.

Riconoscerò la cooperazione internazionale allo sviluppo, con i programmi UNESCO, UNHCR e AICS e i corridoi universitari per i rifugiati, come parte integrante della missione di un ateneo pubblico europeo, con un coordinamento più stretto tra le iniziative dipartimentali. Svilupperò il brand Sapienza e il merchandising come strumenti di identità e di visibilità istituzionale, rafforzando il senso di appartenenza dell'intera comunità, degli Alumni e del personale.

Porrò attenzione al completamento della ristrutturazione degli edifici e delle serre dell'Orto Botanico, per farne una infrastruttura di ricerca di livello internazionale, e consoliderò collaborazioni strutturate con enti nazionali, organizzazioni internazionali, società civile e partner privati su tre pilastri interconnessi: la sostenibilità ambientale e i cambiamenti climatici, centrali per le strategie di conservazione ex situ e in situ; la risorsa idrica come asset strategico, sempre più sotto pressione per siccità, scarsità e inquinamento; e gli impatti sulla biodiversità e sulle dinamiche chimiche legati alla scarsità idrica. Favorirò l'approccio transdisciplinare tra botanica, geochimica ambientale, idrogeologia, climatologia e scienze della vita, affinché l'Orto Botanico possa candidarsi a essere un laboratorio a cielo aperto e un polo di innovazione scientifica.

Quarta missione e cooperazione allo sviluppo

Sapienza deve tornare a essere un attore riconoscibile nel dibattito culturale e istituzionale, non soltanto attraverso l'autorevolezza dei singoli, ma anche come comunità. La quarta missione comprende l'educazione civica, la diplomazia scientifica, il contrasto alla disinformazione, la cooperazione allo sviluppo e la costruzione di spazi pubblici in cui la conoscenza aiuti il Paese a discutere meglio.

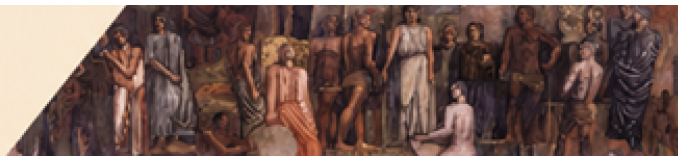
Promuoverò e intensificherò i rapporti con i media nazionali e locali per comunicare la rilevanza scientifica e la qualità della cultura che l'Ateneo è in grado di diffondere, al fine di accrescere l'attività divulgativa della nostra ricerca e gli approfondimenti sulla nostra offerta didattica.

È mia intenzione coordinare a livello centrale i programmi di cooperazione allo sviluppo, favorendo la partecipazione di tutte le aree disciplinari e costruendo partenariati duraturi, in particolare nel Mediterraneo e in Africa. Sarà necessario rafforzare il più possibile il brand Sapienza, l'Orto Botanico e le alleanze su acqua, biodiversità e sostenibilità, collegando ricerca, didattica e public engagement.

In sintesi:

- *Sviluppo strutturato di brevetti, spin off e attività conto terzi in tutte le aree disciplinari.*
- *Realizzazione del polo multifunzionale SDO Pietralata, con un Centro di Servizi dedicato.*
- *Più public engagement e valorizzazione di Polo Museale, biblioteche e archivi.*
- *Coordinamento centrale dei programmi di cooperazione allo sviluppo.*
- *Sviluppo del brand Sapienza come strumento di identità istituzionale.*
- *Completamento della ristrutturazione dell'Orto Botanico e alleanze strategiche su sostenibilità ambientale, risorsa idrica e biodiversità.*

POLICLINICI E FACOLTÀ MEDICHE



13. Medicina, Policlinici e integrazione assistenza–ricerca–didattica

Una medicina universitaria più integrata e più rappresentata

Criticità attuali

Le Facoltà mediche, il Policlinico Umberto I, il Sant'Andrea e i poli di Latina e di Rieti rappresentano una componente importante di Sapienza. La ripartizione su molte sedi diverse e la compresenza di responsabilità universitarie e assistenziali richiedono una rappresentanza strutturata nella Governance e un coordinamento continuo. Dovranno essere valutate al più presto sia le modifiche degli assetti aziendali, sia delle dotazioni cliniche, sulla base di dati condivisi e misurandone l'impatto sull'assistenza, sulla didattica, sulla ricerca e sulla formazione specialistica.

Per quanto concerne possibili disomogeneità nei trattamenti economici e nella valorizzazione degli incarichi occorre effettuare una ricognizione congiunta con Regione e Aziende, seguita da un percorso di armonizzazione nei limiti consentiti dalla normativa e dalla contrattazione.

Il rapporto tra Università, Policlinici e Aziende sanitarie deve poggiare su protocolli più chiari in materia di manutenzione, sicurezza, uso della strumentazione, spazi e responsabilità. Policlinico Umberto I, Sant'Andrea, Polo Pontino e Polo Reatino costituiscono una rete potenzialmente straordinaria per la ricerca clinica e traslazionale; per valorizzarla occorre riconoscere le attività di ricerca negli accordi con le aziende, integrare dati e biobanche e programmare congiuntamente le infrastrutture.

Le professioni sanitarie richiedono una programmazione più robusta dei ruoli ad esse dedicati, mentre alcune scuole di specializzazione incontrano difficoltà di attrazione, che devono essere monitorate annualmente sulla base dei dati MUR. Anche le condizioni dei giovani medici e chirurghi e la qualità dei tirocini meritano un confronto strutturato con aziende, scuole e rappresentanze studentesche.

Il riconoscimento reciproco dei carichi tra le responsabilità accademiche e assistenziali è sicuramente un altro nodo che riguarda tale comparto di Sapienza. Gli accordi con le aziende devono rendere trasparenti gli impegni, le incompatibilità, le indennità e i tempi dedicati alla didattica e alla ricerca. Anche gli incarichi apicali devono essere conferiti secondo procedure trasparenti e criteri che valorizzino la competenza clinica, la produzione scientifica, la capacità formativa e la conoscenza della missione universitaria. È opportuno aprire con gli organi competenti (Regione) un tavolo di confronto sul sistema del reclutamento dei Medici Ospedalieri, che valuti la possibilità di potenziare il ricorso a procedure concorsuali autonome aziendali che valorizzino maggiormente la specificità assistenziale, didattica e scientifica delle Aziende Ospedaliere-Universitarie.

Sul piano della formazione, gli studenti provenienti dal cosiddetto semestre aperto non hanno oggi un percorso stabile di tutoraggio e riallineamento formativo dedicato al recupero (al di là degli esami di recupero già previsti), con il rischio di uno svantaggio strutturale rispetto ai colleghi.

Per quanto concerne il personale tecnico-amministrativo dell'area medica, occorre un monitoraggio dei fabbisogni formativi specialistici e un confronto con le rappresentanze sindacali sui sistemi di valutazione, al fine di ottimizzare e valorizzare i contributi individuali.

Proposte per superarle

Nominerò un Prorettore alla Medicina con deleghe forti e ben definite, in particolare nei rapporti con le Aziende e la Regione, incarico che sarà concordato con la stessa area medica, affinché disponga della piena fiducia della componente che rappresenta. Insieme al Prorettore, individuerò delegati specifici per le singole strutture medico-sanitarie che possano rappresentare in modo unitario e continuativo l'Ateneo nel rapporto politico-istituzionale con le Aziende Ospedaliere-Universitarie, presidiare i processi di integrazione tra dimensione universitaria e dimensione ospedaliera, seguire in maniera diretta le questioni relative a programmazione, assetti organizzativi, sviluppo delle strutture e valorizzazione della presenza universitaria. Garantirò inoltre una partecipazione più ampia da parte di professori associati e ricercatori anche alla Governance dell'area medica.

Rafforzerò l'interlocuzione con la Regione e le Direzioni generali, esercitando con rigore le prerogative dell'Università. Ogni intesa sarà valutata in base alla capacità di tutelare l'assistenza, la didattica, la ricerca e la formazione. Con il Prorettore alla Medicina avvierò, nel primo anno, una ricognizione dei trattamenti e degli incarichi nei diversi poli, per promuoverne l'armonizzazione nelle sedi negoziali competenti.

Aggiungerò e integrerò gli accordi esistenti tra Sapienza e Policlinico Umberto I per definire con chiarezza le responsabilità relative alla manutenzione ordinaria e straordinaria degli edifici, oggi fonte di ricadute anche sui datori di lavoro universitari, e avvierò da subito, in linea con l'attuale il cronoprogramma del nuovo Policlinico, un piano di interventi di sicurezza e di ammodernamento della struttura attuale. Verranno anche stipulati accordi, in previsione dei lavori di costruzione del Policlinico Umberto I, al fine di definire la ristrutturazione degli edifici al suo interno che non saranno oggetto del progetto di ricostruzione. In particolare, tutti o una parte degli edifici che resteranno dovranno essere adeguatamente ristrutturati e destinati per le attività didattiche e di ricerca, non espressamente previste nel progetto del nuovo Policlinico, comunque essenziali per la prosecuzione delle attività delle Facoltà di Medicina e Odontoiatria e Farmacia e Medicina.

Proporrò agli organi competenti la destinazione di una quota stabile dei fondi dei Progetti di Ateneo alla progettualità dipartimentale in area medica, cercando anche sinergie con la Regione Lazio per progetti strategici ed innovativi. Promuoverò il riconoscimento delle attività di ricerca nella rendicontazione assistenziale e negli indicatori integrati Università-Azienda, nei limiti della normativa vigente. Attiverò una ricognizione delle procedure sulle strumentazioni acquistate con fondi di Ateneo e poi trasferite alle Aziende e promuoverò accordi quadro con il settore industriale per ampliare le opportunità di finanziamento.

Per le professioni sanitarie e per i ricercatori universitari dell'area medica, proporrò criteri di priorità nella quota strategica di reclutamento, nei limiti dei vincoli normativi, finanziari e delle delibere degli organi competenti.

Negli accordi con le aziende introdurrò criteri per il riconoscimento reciproco dei carichi accademici e assistenziali. L'assegnazione di incarichi dirigenziali sarà svolta secondo i massimi criteri di trasparenza, che valorizzino le competenze cliniche, scientifiche, formative e organizzative, nel pieno rispetto della normativa e delle procedure di selezione. Gli accordi pluriennali con Regione e Aziende dovranno essere predisposti mediante istruttorie pubbliche, con il pieno coinvolgimento delle Facoltà interessate e la rendicontazione degli effetti attesi.

Attiverò un percorso stabile di tutoraggio e riallineamento formativo dedicato al recupero e accompagnamento per gli studenti provenienti dal semestre aperto, che integri il sistema degli esami di recupero già previsti, per evitare che uno svantaggio di partenza diventi permanente. Potenzierò, in dialogo con i sindacati, la formazione specialistica del personale tecnico-

amministrativo dell'area medica sulle competenze digitali, linguistiche, tecnologiche e medico-sanitarie, formalizzandola nel Piano delle Attività Formative, e rivedrò i sistemi di valutazione per riconoscere meglio i contributi individuali.

Incrementerò le risorse per la ricerca traslazionale, per le professioni sanitarie e per la formazione dei giovani chirurghi. Le procedure che incidono simultaneamente su didattica, assistenza e ricerca saranno riesaminate congiuntamente da Ateneo e Aziende, eliminando duplicazioni e tempi incompatibili con l'attività clinica.

Il nuovo Policlinico e la continuità delle attività

Il progetto del nuovo Policlinico è un'attività che richiederà l'applicazione dei migliori criteri di Project Management per gestire, con la massima efficienza possibile, i trasferimenti, le fasi di cantiere e le soluzioni temporanee, applicando i più avanzati modelli di Digital Twin a tale fine e, garantendo al contempo la continuità delle attività ospedaliere. Le alternative progettuali saranno valutate collegialmente sulla base di sicurezza, tempi, costi e impatto sull'assistenza, sulla didattica e sulla ricerca, con un cronoprogramma pubblico e misure di mitigazione concordate con le strutture interessate.

Sinergia tra le Facoltà

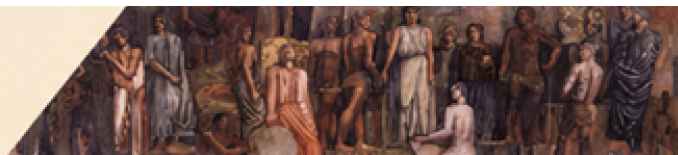
Favorirò un'azione sinergica tra le Facoltà dell'Ateneo, affinché ciascuna metta le proprie competenze al servizio delle altre quando necessario. Penso, in particolare, al supporto che i giuristi di Sapienza possono offrire, in coordinamento con l'ufficio legale di Ateneo, all'area medica nella gestione del contenzioso medico-legale.

La rinegoziazione dell'atto aziendale, del protocollo d'intesa e degli accordi strategici relativi all'area medica sarà avviata tempestivamente. Prima della firma saranno resi disponibili il quadro istruttorio, gli obiettivi, i vincoli e gli impatti, con il coinvolgimento delle Facoltà dell'area medica e degli organi collegiali competenti.

In sintesi:

- *Prorettore alla Medicina scelto in accordo con l'area medica, con delegati per le strutture ospedaliere.*
- *Ruolo dialettico dell'Università nel rapporto con Regione e Direzione Generale del Policlinico.*
- *Ricognizione e armonizzazione dei trattamenti tra i poli assistenziali nelle sedi competenti.*
- *Protocollo d'intesa Sapienza e Policlinico su manutenzione e sicurezza.*
- *Quota stabile di fondi Ateneo per la ricerca traslazionale dei quattro poli medici.*
- *Programmazione e valorizzazione delle condizioni dei giovani medici e chirurghi.*
- *Task force dedicata alla sicurezza del lavoro nelle strutture mediche.*
- *Riconoscimento reciproco dei carichi tra ruoli accademici e assistenziali.*
- *Percorso di recupero per gli studenti del semestre aperto.*
- *Formazione specialistica del personale TAB dell'area medica.*

SVILUPPO STRATEGICO



14. Internazionalizzazione e posizionamento globale

Sapienza al centro della rete globale: non soltanto mobilità, ma strategia

Criticità attuali

Sapienza si posiziona costantemente tra le principali università italiane nelle classifiche internazionali, pur rimanendo al di sotto delle prime 100 a livello globale, nonostante risultati di eccellenza in settori specifici come “Arts and Humanities”. L’Ateneo dispone di tutte le risorse necessarie per rafforzare la propria attrattività e influenza globale. Tuttavia, questo obiettivo sarà raggiungibile solo se l’internazionalizzazione verrà integrata in modo sistematico nelle strategie di ricerca, didattica, reclutamento e servizi, superando la frammentazione attuale di accordi, procedure e iniziative che limitano l’efficacia degli sforzi in questo settore chiave.

È necessario rafforzare e rendere più visibili la cabina di regia centrale e i servizi multilingue. Gli studenti internazionali che scelgono Sapienza necessitano di procedure coordinate e facilmente accessibili per l’ammissione, i visti, i permessi di soggiorno, l’ISEE parificato (quando applicabile), l’orientamento, gli alloggi e il tutorato, idealmente raccolte in una piattaforma digitale unica. Il personale tecnico-amministrativo, che gestisce quotidianamente pratiche sempre più legate alle attività internazionali, non riceve una formazione adeguata, in particolare su inglese amministrativo, gestione di progetti internazionali e competenze interculturali. Di conseguenza, l’internazionalizzazione rischia di essere percepita come un onere aggiuntivo per il personale, invece che come una missione fondamentale, condivisa e riconosciuta dall’Ateneo.

Attualmente manca una strategia differenziata per le principali macroaree geografiche: Europa, Sud Globale con Mediterraneo, Africa, Medio Oriente, Balcani, America Latina, Asia, Stati Uniti e Cina. In assenza di una visione strategica complessiva, le relazioni internazionali rischiano di svilupparsi in modo episodico, su iniziativa dei singoli Dipartimenti o docenti, senza un coordinamento centrale da parte dell’Ateneo.

Le competenze internazionali, oggi frammentate tra diverse strutture, devono essere consolidate in una funzione centrale stabile e altamente professionale. I principali atenei internazionali affidano a uffici dedicati, come l’Office of Global Engagement o International Affairs, il coordinamento di accordi, mobilità, diplomazia accademica, reclutamento internazionale e supporto ai progetti competitivi. Sapienza deve sviluppare una struttura analoga, proporzionata alla propria dimensione.

Questa debolezza organizzativa incide anche sulla capacità di valorizzare Sapienza nei ranking internazionali. Le classifiche utilizzano metodologie diverse e, pertanto, non devono essere considerate un obiettivo finale, ma uno strumento di analisi. È prioritario migliorare la qualità e la tempestività dei dati trasmessi, collaborando attivamente con i gestori delle piattaforme di Ranking, aumentando la visibilità delle collaborazioni internazionali, l’attrazione di docenti e studenti stranieri e la reputazione di Sapienza presso la comunità scientifica e i datori di lavoro.

L’elevato rapporto tra studenti e docenti, rappresenta un segno di vitalità dell’Ateneo, ma influisce sulla qualità dell’esperienza formativa e su diversi indicatori, sia Anvur sia internazionali.

Sapienza deve valorizzare la propria missione inclusiva rafforzando il personale, i servizi e le infrastrutture.

Il supporto alla progettazione europea è fondamentale per questa strategia, poiché permette di acquisire risorse aggiuntive per il reclutamento, in particolare attraverso programmi europei e internazionali come ERC e *Marie Curie fellowship*, riconosciuti dal Ministero come strumenti per le chiamate dirette. I settori umanistici offrono le maggiori prospettive di crescita, ma richiedono strutture di supporto solide per la redazione dei progetti e la verifica della loro qualità strutturale e linguistica.

Restano inoltre sottoutilizzate due tra le leve fondamentali per l'internazionalizzazione accademica, ovvero: la rete degli Alumni sparsi nel mondo, utile strumento di reputazione, Placement e attrazione di nuovi accordi, e le reti studentesche, in particolare ESN (Erasmus Student Network), che rappresentano un vero incubatore di futuri Alumni internazionali oltre che fondamentale aiuto per gli studenti internazionali. Manca infine una piena valorizzazione degli strumenti offerti dal Processo di Bologna, dal riconoscimento automatico dei crediti ECTS all'uso strategico del *Diploma Supplement*, e della mobilità Erasmus, che a tutt'oggi resta un'opportunità più accessibile alle famiglie economicamente più solide, dato che le borse di studio difficilmente coprono l'intero costo della vita all'estero, specialmente nelle destinazioni più prestigiose del programma, come quelle nord-europee.

I Dipartimenti hanno bisogno di un referente competente che li metta in contatto con la struttura centrale. Gli accordi internazionali dovranno essere mappati e valutati sulla base delle attività effettive, della mobilità, dei risultati scientifici e della sostenibilità; su tale base saranno sviluppate Partnership quadro di valenza strategica con atenei di eccellenza, prestando attenzione alle discipline umanistiche e sociali. I presidi e le iniziative all'estero saranno sottoposti a una verifica trasparente dell'utilità, dei costi e del potenziale di sviluppo.

Resta inoltre poco sviluppata l'attenzione verso la popolazione straniera già residente in Italia, oggi parzialmente esclusa dai percorsi universitari per difficoltà di orientamento e di riconoscimento dei titoli di studio pregressi. Anche le politiche abitative dedicate agli studenti internazionali restano poco strutturate, mentre altri sistemi universitari europei, come quello danese, offrono da tempo modelli di canoni calmierati e contratti trasparenti per gli alloggi degli studenti fuori sede e internazionali.

Proposte per superarle

Propongo un grande Piano per l'Internazionalizzazione dell'Ateneo, articolato in direzioni operative e capace di coinvolgere strutturalmente l'intera comunità accademica e non solo gli uffici tradizionalmente preposti alle relazioni internazionali. L'internazionalizzazione non può ridursi ad una attività per pochi iniziati, viceversa deve diventare la cartina di tornasole quotidiana di verifica di tutte le politiche di ateneo, come accade nei più avanzati atenei di tutto il mondo.

Un ufficio centrale per l'internazionalizzazione, in tre macroaree

Istituirò l'Office of Global Engagement, un rinnovato settore centrale per l'internazionalizzazione che dovrà muoversi in sinergia su tre grandi macroaree strategiche. La prima è il posizionamento nei ranking globali: monitorare e organizzare indicatori chiave, come la quota di docenti e studenti stranieri o le collaborazioni di ricerca transnazionali, è vitale per la reputazione scientifica dell'Ateneo. La seconda riguarda l'attrattività e la capacità di intercettare finanziamenti su base competitiva: andrò oltre la semplice gestione burocratica di visti e pratiche di mobilità, con una strategia attiva per attrarre talenti da tutto il mondo, passando da una logica basata sui numeri a una centrata sulla qualità della mobilità, e ottimizzando la gestione di programmi come Erasmus+ e Fulbright. La terza è la diplomazia accademica e i doppi titoli: promuoverò e negozierò accordi

per percorsi a doppio titolo che consentano, ad esempio, di trascorrere un anno a Roma e uno a New York, Parigi o Londra, consolidando la presenza di Sapienza nei consorzi strategici e nelle alleanze delle università europee. L'ufficio dovrà agire in stretto coordinamento con un prorettore che avrà il compito di coordinare l'intero macrosettore delle attività internazionali, coadiuvato da delegati incaricati di seguire i singoli settori specifici. È mia intenzione costituire una cabina di regia da me stesso presieduta, nella quale siederanno sia gli attori impegnati direttamente nell'internazionalizzazione, sia gli altri componenti della Governance sulle cui politiche ed azioni ricadano gli effetti delle politiche internazionali, come per la ricerca, la didattica, l'assicurazione della qualità, al fine di verificare puntualmente l'efficacia delle scelte e la continuità della filiera.

Un presidio in ogni Dipartimento, tra grandi accordi e formazione linguistica

Non basta un ufficio centrale: farò in modo che ciascuno dei Dipartimenti disponga di almeno una persona competente in materia di internazionalizzazione, capace di affiancare docenti e ricercatori nella gestione di accordi, mobilità e progetti internazionali. Riprenderò e rafforzerò l'esperienza già avviata in passato di orientare il Piano delle Attività Formative del personale tecnico-amministrativo non solo alle competenze digitali ma anche a quelle linguistiche, e introdurrò requisiti linguistici più stringenti nei concorsi di reclutamento, perché una didattica realmente internazionale richiede anche un'amministrazione capace di lavorare in inglese.

Sarà necessaria una revisione sistematica degli accordi quadro esistenti, analizzata puntualmente in base ai risultati, con l'obiettivo di stipularne di nuovi con atenei di eccellenza, selezionati in base alla complementarità scientifica, alla mobilità effettiva e alla capacità di generare titoli congiunti e progetti, senza però trascurare le realtà più promettenti dei paesi emergenti. Le partnership riguarderanno tutte le aree, comprese le scienze umane e sociali e l'architettura. Presidi e iniziative all'estero saranno rilanciati quando dimostreranno valore accademico e sostenibilità.

La lingua inglese è oramai strumento indispensabile per essere accademicamente credibili a livello internazionale. Quello di una didattica di qualità erogata in lingua inglese resta un punto debole di molte aree di Sapienza, punto sul quale bisogna assolutamente lavorare per aumentare l'attrattività della nostra offerta didattica verso gli studenti internazionali, senza contare la necessità di garantire un'efficace assistenza amministrativa a tali studenti. Occorre migliorare le competenze linguistiche del personale, e d'altro canto sarà necessario un progetto di verifica ed aggiornamento puntuale di tutti i materiali contenuti nella comunicazione istituzionale on line dell'Ateneo, principalmente in lingua inglese, valutando però anche la comunicazione in altre lingue strategiche a livello globale.

La Rete degli Alumni come risorsa globale

Coltivare la rete dei nostri ex studenti non è una semplice operazione di nostalgia istituzionale, ma una delle leve più potenti e spesso sottovalutate nel contesto italiano per l'internazionalizzazione di un grande ateneo. Le università angloamericane lo fanno bene da oltre un secolo: ogni ex studente della Sapienza che oggi ricopre un ruolo chiave in un'azienda a New York, in un centro di ricerca a Tokyo o in un'istituzione a Bruxelles diventa un ambasciatore della qualità didattica e scientifica del nostro Ateneo. Nelle attività di orientamento, le recensioni e i racconti di colleghi ed ex studenti si rivelano molto più efficaci di qualsiasi brochure istituzionale, mentre sul fronte del placement e della mobilità in uscita gli Alumni inseriti in multinazionali, organizzazioni internazionali o università estere creano una rete di opportunità per i neolaureati, attivando tirocini e facilitando l'ingresso nel mercato del lavoro. Molti nostri Alumni sono oggi professori ordinari o *Decision Maker* in altre prestigiose università globali: un canale che rende

più semplice siglare accordi di doppio titolo e avviare progetti di ricerca congiunti finanziati dall'Unione Europea.

In questo ecosistema si inserisce il lavoro sulle reti studentesche, a partire da ESN, l'Erasmus Student Network, fondata nel 1989 e riconosciuta dalla Commissione Europea per il suo supporto ai programmi di mobilità. ESN non è una semplice associazione di studenti ed ex studenti dedicata all'accoglienza, ma un vero incubatore di futuri Alumni internazionali: i suoi membri sviluppano competenze interculturali straordinarie e, una volta laureati, scelgono spesso di trasferirsi all'estero per lavoro. Collaborare attivamente con la sezione locale della Sapienza, grazie alla rete globale ESN Alumni, offre un accesso diretto a un bacino di ex volontari capaci di fare rete a livello internazionale.

Scalare i ranking internazionali

Per entrare stabilmente tra le prime 100 università a livello mondiale, Sapienza non può limitarsi a "lavorare meglio": deve adottare un approccio scientifico e strategico, perché i ranking non misurano solo il valore assoluto di un'università, ma anche la sua capacità di comunicare quel valore secondo parametri specifici. Nel ranking QS la sola reputazione accademica pesa per il 30% e la reputazione presso i datori di lavoro per il 15%, dati raccolti tramite sondaggi globali. Per questo, l'Office of Global Engagement dovrà mappare meticolosamente i contatti di tutti i partner scientifici e aziendali della Sapienza all'estero, Alumni compresi, e comunicare tali elenchi direttamente alle agenzie di ranking.

Serviranno inoltre una vera e propria regia dei dati, capace di comunicare in modo trasparente e multilingue i parametri legati alla ricerca e all'internazionalizzazione, e un rafforzamento dell'International Research Network, l'indicatore che misura l'efficacia con cui l'Ateneo collabora con istituzioni estere per la ricerca, anche attraverso incentivi economici e bandi interni per le pubblicazioni in coautoria con colleghi stranieri. Poiché il rapporto numerico tra professori e studenti pesa molto nei Ranking globali e Sapienza non può né vuole ridurre il numero di iscritti, le strategie di reclutamento del corpo docente dovranno tenere conto delle sofferenze didattiche dei corsi di studio, puntando al tempo stesso su punteggi elevati negli altri indicatori, come la sostenibilità, l'occupazione dei laureati, la reputazione e l'internazionalizzazione, per controbilanciare questo svantaggio strutturale.

Il pilastro della ricerca internazionale

Sapienza vanta un eccellente track record nell'aggiudicazione dei finanziamenti dell'European Research Council, nelle categorie Starting, Consolidator e Advanced: un patrimonio da preservare e valorizzare, che però deve diventare la base di una strategia ancora più ambiziosa, capace di colmare le differenze di performance tra le diverse aree disciplinari. Avvierò, a tal fine, una verifica dell'efficacia del programma SAPIExcellence nella sua componente di internazionalizzazione della ricerca, analizzando i tassi di conversione tra il sostegno ricevuto e l'effettivo conseguimento di finanziamenti ERC, per accertare se le risorse investite abbiano generato un ritorno reale o se la strategia richieda un ripensamento.

Rafforzerò inoltre la capacità dell'Ateneo nella progettazione europea, con una struttura di supporto centralizzata molto più solida di quella attuale, coordinata con le altre attività internazionali e dotata di competenze specifiche dedicate ad affiancare i ricercatori nella scrittura e nella gestione di progetti complessi, snellendo le procedure interne. Il sostegno alla progettualità internazionale andrà potenziato in particolar modo nei settori umanistici, in cui Sapienza vanta punte di eccellenza di livello globale e che presentano i maggiori margini di sviluppo ancora inespressi sul piano dell'accesso ai finanziamenti internazionali su base competitiva. I finanziamenti provenienti dalla ricerca internazionale sono un supporto vitale per

il bilancio di un grande ateneo, consentendo di reclutare docenti e acquistare infrastrutture al di fuori del Fondo di Finanziamento Ordinario ministeriale, in lenta ma costante riduzione.

Sapienza e Unitelma: verso un Global Digital Campus

Creare una sinergia efficace tra Sapienza e Unitelma rappresenta un'opportunità straordinaria di innovazione per l'internazionalizzazione. Unitelma può assumere il ruolo di braccio digitale e internazionale della Sapienza nel mondo: grazie alla sua natura nativamente digitale, possiede già l'infrastruttura tecnologica per offrire corsi brevi certificati e moduli specialistici in inglese su scala globale, diventando la piattaforma ufficiale della Sapienza per il lifelong learning internazionale e per l'Upskilling e il reskilling dei nostri Alumni nel mondo, con corsi di specializzazione post-laurea online a tariffe agevolate per chi lavora all'estero. Questa era, d'altronde, la funzione per cui Unitelma fu inizialmente ceduta da FORMEZ a Sapienza: uno strumento capace di espandere l'offerta formativa nei Paesi in via di sviluppo, dove la domanda di formazione a marchio Sapienza è alta ma l'accesso fisico a Roma resta limitato.

Il Processo di Bologna e le Alleanze Europee

La piena partecipazione al Processo di Bologna, accordo multilaterale che ha dato vita allo Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore standardizzando titoli e crediti ECTS, resta fondamentale per dialogare, scambiare studenti e attrarre fondi a livello globale. L'aspetto che oggi sembra più rilevante è il potenziamento delle Alleanze europee: Sapienza è tra i fondatori di CIVIS, un'alleanza che riunisce circa dieci grandi università europee, da Tubinga a Madrid fino a Stoccolma. Renderò CIVIS un'opportunità accessibile a tutti, creando percorsi di studio integrati che permettano a uno studente della Sapienza di sostenere esami a Bruxelles o ad Atene, con riconoscimento automatico e immediato dei crediti, migliorando anche l'indicatore di ranking legato alla mobilità studentesca.

Erasmus, equità della mobilità e nuovi strumenti

Molti studi e analisi prodotti dalla Commissione europea sottolineano che la mobilità internazionale resta uno dei più potenti acceleratori di carriera per i giovani laureati, ma rimane un'opportunità per le famiglie economicamente più solide. Infatti, le attuali dotazioni economiche delle borse di studio difficilmente coprono l'intero costo della vita all'estero, soprattutto nelle mete nordeuropee più costose. Per garantire a tutti pari opportunità di mobilità internazionale, agirò su tre fronti: istituire un fondo dedicato agli anticipi per la mobilità, ripensare il sistema di attribuzione delle borse, anche valutando importi pro capite più alti a fronte di un numero complessivo minore, e individuare fonti di finanziamento alternative, incluse le forme di fundraising privato.

Valorizzerò inoltre la *Blended Short-Term Mobility*, incentivando i programmi misti Erasmus Blended Intensive Programmes, nei quali gli studenti svolgono la maggior parte del corso online, sfruttando l'infrastruttura di Unitelma, e si recano all'estero solo per un breve periodo, da 5 a 30 giorni. Valuterò infine azioni di mobilità ridotta anche al di fuori del programma Erasmus, attraverso accordi bilaterali con atenei geograficamente vicini all'Italia, come Malta, Albania, Grecia, Francia, Svizzera, Austria, Slovenia e Croazia, per far conseguire crediti all'estero al minimo costo e con il massimo risultato.

Diploma Supplement e micro-credenziali

Nonostante il lavoro svolto dal 1989 ad oggi, il riconoscimento automatico dei crediti ECTS resta uno degli ostacoli all'internazionalizzazione in Italia: serve digitalizzare e semplificare le procedure di approvazione dei Learning Agreement, perché la certezza del riconoscimento accresce la propensione degli studenti a scegliere la mobilità internazionale. Valorizzerò in questo quadro il

Diploma Supplement, il documento bilingue che integra il titolo di studio, usandolo strategicamente per mappare le soft skill, i tirocini internazionali e le attività extracurricolari: uno strumento decisivo per l'*Employer Reputation*, perché permette ai datori di lavoro stranieri, spesso poco familiari con il sistema di votazione italiano in centodecimi, di comprendere il valore reale dei nostri laureati.

Svilupperò inoltre un catalogo di micro-credenziali in inglese, percorsi brevi e certificati che attestano competenze specifiche, capace di attrarre professionisti e studenti internazionali che non hanno il tempo di seguire un master biennale a Roma, diversificando così le fonti di entrata per l'Ateneo. Rafforzerò la collaborazione con il CIMEA, il Centro di Informazione sulla Mobilità e le Equivalenze Accademiche, cofinanziato dal Ministero dell'Università e della Ricerca, punto di riferimento nazionale per le micro-credenziali e il riconoscimento dei titoli esteri.

Relazioni globali differenziate

Accanto alla dimensione europea, rafforzerò il ruolo di Sapienza come piattaforma euro-mediterranea e come interlocutore privilegiato del Nord Africa e del Vicino Oriente, in linea con il Piano Mattei per l'Africa. Sapienza deve assumere pienamente il ruolo di grande polo accademico del centro dell'Europa e del Mediterraneo, intensificando le relazioni scientifiche e didattiche con gli atenei del centro Europa, dell'Europa meridionale e delle grandi capitali accademiche europee. Questa strategia richiede non solo accordi quadro con le altre università leader, ma anche programmi congiunti di dottorato e lauree magistrali internazionali (europee ed extra-europee); mobilità strutturata di docenti, ricercatori, dottorandi e personale tecnico-amministrativo (sfruttando al massimo i *Grant* ed i canali di finanziamento disponibili); laboratori congiunti e piattaforme europee di ricerca; alleanze tematiche su transizione ecologica, salute globale, intelligenza artificiale, patrimonio culturale, migrazioni, democrazia, sicurezza alimentare, energia, spazio e tecnologie quantistiche. Sapienza non deve limitarsi a partecipare ai network europei: deve guidarli, proponendo agende scientifiche e culturali coerenti con la propria storia, la propria massa critica e la propria vocazione pubblica.

Valorizzerò la lunga tradizione di ricerca archeologica e di studi orientali dell'ateneo e svilupperò collaborazioni equilibrate con gli Stati Uniti e la Cina in ricerca avanzata, tecnologie emergenti e medicina, con attenzione ai temi della sicurezza delle conoscenze, e valorizzerò il potenziale di crescita con l'America Latina, con cui esistono profonde affinità culturali, linguistiche e storiche.

Summer Schools

Tra gli strumenti concreti per rafforzare la proiezione internazionale del nostro Ateneo, intendo investire nel potenziamento delle *Summer School*. Si tratta di un veicolo di internazionalizzazione a costi contenuti e a impatto immediato: attraggono studentesse e studenti, dottorandi e giovani ricercatori da atenei stranieri, offrono visibilità internazionale ai nostri dipartimenti e ai nostri docenti, e creano occasioni di incontro tra culture accademiche diverse che spesso si trasformano in collaborazioni di ricerca durature e in future co-tutele di dottorato.

Per i nostri studenti, la partecipazione (anche solo come uditori o tutor) rappresenta una prima e accessibile esperienza di internazionalizzazione, complementare ai programmi di mobilità più strutturati come l'Erasmus.

Le Summer School, inoltre, si prestano particolarmente bene a valorizzare le competenze specialistiche di singoli dipartimenti o gruppi di ricerca, consentendo anche alle aree disciplinari meno finanziabili sul piano dei fondi competitivi (penso in particolare alle scienze umane e sociali) di costruire una propria proiezione internazionale non subordinata alla sola capacità di attrarre risorse esterne.

Mi impegno a reperire le risorse necessarie al cofinanziamento di quelle proposte di *Summer School* che risultino sinergiche e funzionali alla strategia complessiva dell'Ateneo in ambito internazionale, stabilendo dei criteri che valorizzino i progetti interdisciplinari e le collaborazioni con università partner nell'ambito di reti e alleanze europee già attive.

Un percorso di accoglienza per chi fugge dai conflitti: vocazione internazionale e solidale

Attiverò un percorso strutturato di accoglienza per visiting professor provenienti da zone di conflitto e di disagio, valorizzando le reti internazionali già costruite, come CIVIS, la rete con l'Africa e la World Health Summit Alliance.

Sapienza è già tra gli atenei mobilitati a sostegno di studentesse, studenti e giovani ricercatori palestinesi, ed è mia intenzione consolidare questo impegno, pienamente azionabile dall'Ateneo, attraverso borse di studio dedicate, programmi di mobilità e corsi online gratuiti, in coordinamento con le altre università italiane ed europee attive sullo stesso fronte.

Studenti internazionali in entrata oppure già in Italia e politiche abitative

Una degli strumenti di contrasto alla denatalità è certamente l'investimento nel reclutamento internazionale e nella didattica collegata in lingua inglese, su cui Sapienza deve investire per il proprio futuro. Attiverò servizi di orientamento e di supporto al riconoscimento dei titoli di studio, dedicati alla popolazione straniera già residente in Italia, oggi in gran parte esclusa dai percorsi universitari: un'azione pienamente in linea con la disponibilità dell'Ateneo.

Per gli alloggi degli studenti internazionali promuoverò residenze gestite o convenzionate da Sapienza, con canoni calmierati e contratti trasparenti, sul modello già sperimentato in altri paesi europei, come quello danese, mentre continuerò a sollecitare, come intervento di advocacy rivolto alle istituzioni pubbliche, un piano più ampio di edilizia universitaria residenziale che ecceda le possibilità del solo Ateneo.

Continuerò inoltre a chiedere alle amministrazioni competenti, ai Ministeri e alle Questure, una semplificazione delle procedure di visto e di riconoscimento dei titoli esteri, rafforzando nel frattempo gli uffici di supporto amministrativo che già accompagnano gli studenti internazionali in questi adempimenti.

Qualità, accreditamenti e ranking

La filiera di assicurazione della qualità ha un ruolo fondamentale per assicurare la reputazione dell'Ateneo a livello nazionale ed internazionale, e per essere efficace e credibile deve confrontarsi continuamente con i migliori player a livello globale in ambito accademico. Per questo motivo una delle deleghe all'interno delle attività internazionali dovrà essere dedicata alla assicurazione della qualità, agli accreditamenti e al ranking, in raccordo con tutte le strutture didattiche ed amministrative dell'Ateneo.

Questa funzione coordinerà il sistema di Assicurazione della Qualità, i processi di accreditamento iniziale e periodico e, dove pertinente, il progressivo allineamento ai più qualificati modelli internazionali nel rispetto delle specificità disciplinari. A tal riguardo, sarà necessario ridefinire al più presto un quadro di indicatori chiave per la didattica, la ricerca, la terza e la quarta missione, l'internazionalizzazione e l'occupabilità. Gli indicatori non sostituiranno il giudizio accademico; serviranno a individuare le criticità, a confrontare l'andamento nel tempo e a rendere trasparenti le priorità.

La Data Governance assicurerà una fonte autorevole per ciascun dato, responsabilità chiare, qualità delle informazioni e il riutilizzo nei processi decisionali. Il lavoro sui ranking sarà condotto con rigore: analisi delle metodologie, tempestività delle comunicazioni, valorizzazione della

produzione scientifica e delle collaborazioni, senza alterare le priorità dell'Ateneo nell'inseguire metriche isolate.

In sintesi:

- *Istituzione dell'Office of Global Engagement centrale, professionale e multilingue.*
- *Istituzione di un prorettorato dedicato, coadiuvato da delegati con competenze specifiche.*
- *Istituzione di una cabina di regia per le attività internazionali presieduta dal rettore.*
- *Una unità competente sull'internazionalizzazione in ogni Dipartimento.*
- *Titoli congiunti, standard ECTS, Diploma Supplement e riconoscimento rapido dei crediti.*
- *Strategie differenziate per Europa, Mediterraneo, Sud globale, Stati Uniti, Cina e Asia.*
- *Valorizzazione di Alumni, ESN, CIVIS, Processo di Bologna e grandi accordi internazionali.*
- *Monitoraggio dell'employability e della qualità dell'esperienza studentesca.*

15. Data Science, intelligenza artificiale e trasformazione digitale

Dati, calcolo e sicurezza come infrastruttura trasversale della ricerca e del governo

Criticità attuali

Sapienza dispone di competenze di eccellenza in informatica, matematica, statistica, ingegneria, scienze cognitive, medicina, scienze sociali e discipline umanistiche digitali. Tuttavia, queste competenze sono distribuite tra numerosi dipartimenti e spesso operano senza infrastrutture comuni, standard condivisi o accesso facilitato alle risorse di calcolo e al supporto metodologico.

L'integrazione tra tecnologie digitali, sistemi informativi, intelligenza artificiale e sicurezza informatica rimane limitata. Tale frammentazione comporta duplicazioni, incrementa i rischi e ostacola la trasformazione dei dati amministrativi e scientifici in conoscenza utile per la ricerca e le decisioni strategiche dell'Ateneo.

L'adozione dell'intelligenza artificiale avanza più rapidamente rispetto all'evoluzione normativa. È fondamentale definire principi condivisi per la tutela dei dati, la trasparenza, la responsabilità, la verifica delle fonti, la proprietà intellettuale e l'uso consapevole dell'intelligenza artificiale nella didattica, nella ricerca e nei servizi.

Proposte per superarle

Intendo realizzare un'Infrastruttura di Ateneo per la Data Science, dotata di capacità di calcolo avanzate, ambienti sicuri per la gestione dei dati, supporto metodologico e strumenti condivisi. Il Data Commons di Sapienza dovrà stabilire parametri condivisi per la raccolta e l'utilizzo dei dati della ricerca, in conformità con le linee guida FAIR (Findable, Accessible, Interoperable e Reusable), garantendo la protezione dei dati e il rispetto delle specificità disciplinari. Restituirà inoltre alla comunità scientifica dati, metodologie e strumenti di ricerca necessari per convalidare o replicare le conclusioni delle ricerche, in linea con il Manuale di Frascati.

Istituirò Core Facilities per Data Science e intelligenza artificiale (con licenze di Ateneo) accessibili a tutti i gruppi di ricerca e dotate di competenze in statistica, machine learning, data engineering, high-performance computing e visualizzazione dei dati. Una piattaforma comune per la formazione dottorale e post-lauream consentirà alle diverse aree disciplinari di condividere metodi e applicazioni.

Sarà necessario promuovere una linea strategica di studio e di ricerca dedicata alla prossima generazione dell'intelligenza artificiale. Per tale finalità, la ricerca fondamentale dovrà integrarsi con le migliori tecnologie disponibili e con le scienze sociali. Partnership strutturali con enti europei, istituzioni e l'industria supporteranno laboratori congiunti, progetti competitivi e iniziative di formazione avanzata.

Rafforzerò i settori IT e la sicurezza informatica, assicurando competenze adeguate, continuità operativa, gestione efficace degli accessi, piani di risposta agli incidenti e formazione periodica. Le linee guida di Ateneo sull'intelligenza artificiale riguarderanno didattica, ricerca, semplificazione amministrativa e produzione normativa interna, distinguendo chiaramente tra usi consentiti, da dichiarare e incompatibili con l'integrità e la riservatezza.

In sintesi:

- *Infrastruttura di Ateneo per Data Science e Sapienza Data Commons.*
- *Core Facilities condivise per Data Science, AI e calcolo avanzato.*
- *Linea strategica sulla prossima generazione dell'intelligenza artificiale.*
- *Capitale umano, formazione avanzata e partnership con Europa, istituzioni e industria.*
- *Potenziamento dei settori IT e della sicurezza informatica.*
- *Linee guida sull'uso consapevole dell'AI in didattica, ricerca e amministrazione.*

16. Edilizia, manutenzione e qualità degli spazi

Spazi sicuri, accessibili e funzionali per vivere Sapienza

Un patrimonio complesso da governare come sistema

Il patrimonio architettonico di Sapienza è ampio e diversificato, ed è articolato in complessi monumentali, sedi storiche, laboratori tecnologici, aule, biblioteche, musei, uffici, impianti sportivi e poli territoriali. Nel quadro costantemente evolutivo delle esigenze di una grande università inserita in un vasto complesso urbano, tali esigenze mutano rapidamente. Per prevenire e accompagnare tali mutamenti, servono una pianificazione edilizia di lungo periodo più flessibile e un approccio di gestione progettuale più immediato e cogente.

La Città Universitaria rimane il cuore storico ed operativo del sistema, in stretta relazione con i Policlinici Umberto I e Sant'Andrea, con le sedi esterne di Pietralata, Latina, Rieti e con le altre sedi romane. Tutto ciò costituisce un'unica infrastruttura universitaria e urbana, all'interno della quale ogni intervento deve migliorare la vita quotidiana e contribuire alla rigenerazione dei territori.

Gli edifici di Sapienza devono riflettere la qualità e la responsabilità pubblica dell'Ateneo, nella cui vita cantieri e riqualificazioni rappresentano non solo necessari miglioramenti, ma anche opportunità per sperimentare soluzioni innovative in materia di sicurezza, accessibilità e elevata funzionalità, basate sulle competenze interne.

Criticità attuali

Una parte significativa del patrimonio edilizio dell'Ateneo presenta criticità manutentive di vario genere: il termine massimo per la messa a norma antincendio, fissato al 2027, rischia di non essere rispettato senza un programma organico di interventi ed un adeguato potenziamento della capacità tecnica dell'Amministrazione. Al riguardo è necessario osservare che la stazione appaltante risulta sottodimensionata rispetto al volume di interventi necessari.

Numerosi complessi storici dell'Ateneo richiedono una programmazione edilizia più chiara e tempestiva: la Biblioteca Unificata di Lettere, il Palazzo dei Servizi Generali, gli archivi dispersi tra l'Aeroporto dell'Urbe e via dei Sardi, Villa Mirafiori, l'ex Silvio Pellico, il complesso di Madonna delle Rose, gli spazi di Via Eudossiana, Via Salaria e Castro Laurenziano. La Facoltà di Architettura resta articolata tra Valle Giulia, Borghetto Flaminio, via Giansurco e via Flaminia, i locali di Piazza Carracci e la sede di Piazza Borghese, e di tale frammentazione si percepiscono chiaramente tutti gli svantaggi, senza contare lo stato di degrado di molti degli edifici della Facoltà. Anche le sedi decentrate di Latina e Rieti richiedono un monitoraggio attento degli interventi programmati e del loro puntuale stato di attuazione, così come resta insufficiente l'offerta di studentati e foresterie a prezzi calmierati rispetto alla domanda di una comunità studentesca di oltre 120mila studenti.

Alcuni di questi nodi richiedono decisioni strategiche chiare e un monitoraggio attento dello stato di attuazione degli interventi programmati e del loro sviluppo prossimo. La durata dei cantieri, laddove restino attivi oltre i tempi previsti causano un impatto negativo sull'offerta formativa delle Facoltà, che possono rimanere prive di aule e spazi per lunghi periodi. La sostenibilità dell'Ateneo, attualmente valutata soprattutto in base al rapporto docenti-studenti, dovrebbe considerare anche il rapporto tra gli studenti e gli spazi disponibili. Se il numero di studenti cresce senza un adeguato aumento degli spazi didattici, l'Ateneo diventa insostenibile sia dal punto di vista della docenza sia da quello logistico.

Proposte per superarle

Nominerò un prorettore agli Spazi, responsabile anche del coordinamento di una commissione di Ateneo aperta ai Presidi di Facoltà. Questa commissione monitorerà le esigenze relative alla disponibilità e qualità degli spazi dedicati alle attività didattiche, di studio e di ricerca (aule, sale studio, laboratori, spazi per il trattamento) e svilupperà soluzioni condivise e partecipate. In vista della scadenza del 2027 per la messa a norma antincendio, definirò un programma organico di interventi edilizi, con priorità basate sul rischio e sulla strategicità delle attività, e in ciascun edificio sarà pubblicato il termine applicabile e lo stato del relativo piano di adeguamento. Il programma sarà finanziato anche tramite risorse ministeriali straordinarie appositamente richieste. Potenzierò la stazione appaltante rafforzando l'ufficio gare e contratti e reclutando personale tecnico qualificato per l'Area Gestione Edilizia e l'Area Patrimonio.

In parallelo, attuerò un programma edilizio con interventi mirati e non più rinviabili sui principali complessi dell'Ateneo, da realizzare secondo cronoprogrammi certi e inderogabili. Restituiremo così agli edifici universitari la dignità che la comunità Sapienza merita, promuovendo la sostenibilità energetica, l'accessibilità e la qualità ambientale.

Stabilirò tempi certi e vincolanti per la chiusura dei cantieri dell'Area Gestione Edilizia, con un cronoprogramma pubblico che consenta alle Facoltà di pianificare l'uso delle aule coinvolte. Inoltre, introdurrò un indicatore sul rapporto tra studenti e spazi didattici disponibili, da affiancare al monitoraggio del rapporto docenti-studenti, per valutare la sostenibilità dell'Ateneo su entrambe le dimensioni.

Serve applicare i più avanzati strumenti di gestione digitale avanzata del patrimonio architettonico ed artistico di Sapienza, con la piena applicazione delle migliori tecnologie disponibili di Digital Twin per arrivare non solo alla piena conoscenza digitale di tutti gli edifici e delle infrastrutture, ma anche alla loro gestione intelligente per la programmazione delle manutenzioni e gli interventi tempestivi in caso di emergenza. Per quanto riguarda alcune specifiche questioni di seguito, servirà agire puntualmente secondo alcune direttrici prioritarie.

Queste direttrici includeranno la nuova **Biblioteca unificata di Lettere e Filosofia** ed il suo collegamento funzionale con la **Biblioteca Alessandrina**, gli spazi necessari per il **recupero degli archivi**, la prosecuzione e completamento degli spazi per la **facoltà di Architettura**, la completa riqualificazione **dell'area dell'Aeroporto dell'Urbe** e di tutti gli altri edifici a disposizione di Sapienza ed il completamento del **Campus di Latina**.

Piano di Assetto Generale e ambiente digitale del patrimonio

Nei primi due anni di mandato realizzeremo un Piano di Assetto Generale del patrimonio, che includerà la ricognizione di progetti, consistenze, vincoli, risorse e tempi, la definizione delle esigenze, la definizione della gerarchia delle priorità e degli scenari di sviluppo con il relativo cronoprogramma. Il processo sarà collegiale, partecipativo e trasparente, coinvolgendo le comunità interessate e la Commissione Edilizia. Per essere sostenibile tale piano, oltre a richiedere personale tecnico qualificato di nuova assunzione, richiederà una azione di formazione tecnica del personale esistente, soprattutto rispetto alla gestione digitale degli appalti al fine di tenere sotto controllo le tempistiche evitando il lievitare dei costi connessi.

Rafforzerò il coordinamento stabile tra Area Gestione Edilizia, Area Patrimonio e Sostenibilità, le strutture informatiche e gli uffici per la prevenzione e la sicurezza. Rilancerò e renderò pienamente operativa la piattaforma informatica per la gestione del patrimonio immobiliare, completando l'integrazione dell'ambiente digitale condiviso con il fascicolo digitale dell'opera, per uno spazio digitale unico che raccoglierà dati, documenti, stato dei progetti, costi, scadenze e responsabilità, superando archivi separati e comunicazioni non tracciabili. La realizzazione di Digital Twin models del patrimonio di Sapienza servirà soprattutto per la loro gestione sia in termini manutentivi sia di monitoraggio del loro utilizzo quotidiano e di intervento in caso di emergenza.

Aprirò inoltre canali di dialogo costanti con l'Agenzia del Demanio, con il Comune di Roma, con la Provincia, con la Regione e con gli altri grandi player immobiliari di Roma e del Lazio per valutare tutte le possibili soluzioni volte a migliorare la disponibilità di spazio per gli Studenti e per le attività del nostro Ateneo. Il Piano specificherà, per ogni intervento, la fonte finanziaria, la fase progettuale, il responsabile, la data prevista e i principali rischi. Lo stato di avanzamento dei cantieri più rilevanti sarà pubblicato regolarmente e comunicato chiaramente a chi studia e lavora nelle sedi coinvolte.

n sintesi:

- *Piano di Assetto Generale entro i primi due anni, costruito con metodo partecipato.*
- *Coordinamento intersettoriale stabile e ambiente digitale condiviso per il patrimonio.*
- *Messa a norma antincendio entro il termine previsto, con priorità per rischio e fondi straordinari.*
- *Potenziamento della stazione appaltante e reclutamento di personale tecnico qualificato con potenziamento delle competenze in ambito di gestione digitale degli appalti.*
- *Più aule, studentati, laboratori sicuri e spazi accessibili nelle sedi di Roma, Latina e Rieti.*
- *Valorizzazione del patrimonio storico-architettonico e trasparenza sui tempi dei cantieri.*
- *Digitalizzazione del costruito e realizzazione di Digital Twin Model gestionali*
- *Dialogo costante con Agenzia del Demanio, con il Comune di Roma, con la Provincia, con la Regione e con gli altri grandi player immobiliari di Roma e del Lazio*

17. Sport universitario: un diritto per tutta la comunità

Sport e benessere come parte della vita quotidiana di Sapienza

Criticità attuali

Lo sport universitario non è solo un'attività in più, ma una parte essenziale della vita universitaria. Aiuta la salute, la socialità e la crescita personale, come riconosce anche l'ultimo comma dell'articolo 33 della Costituzione. Tuttavia, pochi partecipano alle attività organizzate dall'Ateneo, spesso perché le sedi sono lontane dagli impianti sportivi. Penso sia fondamentale che lo sport universitario diventi un diritto accessibile a tutta la comunità, non solo a pochi.

L'impianto di Tor di Quinto, che si estende su circa 100.000 metri quadrati, è la struttura sportiva principale dell'Ateneo. Ma non basta per una comunità universitaria presente in tutta Roma e nei poli decentrati. Serve una rete di opportunità sportive vicine alle diverse sedi e una strategia a lungo termine per mantenere e sviluppare l'impianto principale.

Le sedi di Latina e Rieti non dispongono ancora di adeguate strutture sportive convenzionate e stabili. Sono iniziate collaborazioni importanti con realtà come FISPEs, Bebe Vio Academy e Fondazione Tetrabondi, ma lo sport paralimpico e inclusivo non è ancora sviluppato quanto potrebbe. Inoltre, occorre potenziare la collaborazione con l'Università di Roma "Foro Italico", l'unico ateneo italiano dedicato alle scienze motorie, in particolare su ricerca, formazione, tirocini e progettazione dello sport universitario, al fine di apportare un contributo scientifico e formativo importante allo sport universitario romano.

Al momento, la Città Universitaria non dispone di uno spazio stabile, riconoscibile e attrezzato, dedicato al benessere quotidiano degli studenti e docenti, con spogliatoi, aree fitness all'aperto e percorsi per pause attive integrati nella vita del campus, non solo a Tor di Quinto. Inoltre, manca una pista ciclabile sicura e continua tra il centro del campus e Tor di Quinto, in una città in cui andare in bici spesso non è sicuro. Occorre potenziare il coinvolgimento dei laureandi in Scienze Motorie come istruttori in tirocinio nelle attività sportive dell'Ateneo, per offrire opportunità importanti sia agli studenti praticanti sia a chi si sta formando come insegnante.

Proposte per superarle

Voglio che lo sport accompagni ogni studente lungo tutto il percorso universitario, sia per chi cerca solo un'ora di attività fisica e di socialità, sia per chi rappresenta Sapienza nelle competizioni internazionali. Voglio rafforzare il modello già avviato da Sapienza, basato sulla gestione diretta degli impianti, e renderlo davvero accessibile a tutta la comunità studentesca. Lo sport deve essere un'attività accessibile a tutti, non solo a chi vive vicino agli impianti.

Voglio creare una rete di spazi sportivi nei quartieri con più studenti, offrendo accesso gratuito o a prezzi agevolati agli impianti e collaborando con enti pubblici e realtà locali. Nella programmazione triennale di Sapienza 2024–2026 sono previsti 13.391 milioni di euro per interventi che comprendono anche spazi e sport, e progetti che migliorano l'accessibilità e aumentano di circa 8.000 metri quadrati gli spazi per la didattica, lo studio e lo sport. Mi impegno a utilizzare al meglio queste risorse e a garantire la trasparenza in ogni intervento. È importante continuare a sostenere la rappresentanza sportiva dell'Ateneo a tutti i livelli e valorizzarne i risultati.

Voglio sviluppare programmi e collaborazioni per lo sport paralimpico e per le persone con disabilità, e promuovere iniziative volte ad aumentare la partecipazione femminile e a favorire la parità di genere, in linea con gli obiettivi dell'SDG 5. Ogni studente, qualunque sia la sua condizione, deve avere reali opportunità di praticare sport.

Elaborerò una strategia a lungo termine per il polo sportivo di Tor di Quinto e trasformerò l'attuale Centro Servizi Sapienza Sport in un Centro Servizi Sapienza Sport e Benessere. Promuoverò un potenziamento e una stabilizzazione della collaborazione con l'Università di Roma "Foro Italico" per attività di ricerca, formazione e condivisione di strumenti, attraverso la stipula di convenzioni vantaggiose anche per le sedi di Latina e Rieti.

È mia intenzione creare nella Città Universitaria un'oasi di benessere quotidiano, dotata di spogliatoi, aree fitness all'aperto e percorsi per pause attive. La valorizzazione delle risorse interne è una priorità per l'intero programma. Per questo, sarà potenziato il coinvolgimento dei laureandi in Scienze Motorie e in discipline affini come istruttori in tirocinio, garantendo in tal modo un presidio qualificato per chi pratica sport a livello amatoriale e offrendo loro un'esperienza formativa di qualità. Promuoverò l'apertura di un tavolo con Roma Capitale per realizzare la "Ciclabile dello Sport", un percorso sicuro e continuo di circa dieci chilometri che collegherà il cuore del campus a Tor di Quinto, sfruttando le infrastrutture esistenti e dotandolo di velostazioni coperte con punti di ricarica per e-bike e di officine self-service. Collaborerò con Roma Capitale per mettere in sicurezza le strade urbane attraversate. Coinvolgerò dipartimenti e ricercatori nel monitoraggio dell'impatto ambientale dell'iniziativa, con l'obiettivo di incentivare l'uso della bicicletta e ridurre le emissioni di CO2 legate agli spostamenti verso gli impianti sportivi.

In sintesi:

- *Rete diffusa di impianti sportivi di prossimità in co-gestione con enti pubblici e realtà del territorio.*
- *Piena utilizzazione dei circa 13,39 milioni di euro della Programmazione ministeriale 2024-2026 (DM 561/2025) per nuovi spazi didattici e sportivi.*
- *Consolidamento ed estensione del programma Dual Career per lo studente atleta.*
- *Rafforzamento dello sport paralimpico e delle iniziative per la parità di genere nello sport.*
- *Strategia di lungo periodo per Tor di Quinto e rete sportiva diffusa.*
- *Nuovo Centro Servizi Sapienza Sport e Benessere e collaborazione strutturata con l'Università di Roma Foro Italico.*
- *Convenzioni sportive dedicate per le sedi di Latina e Rieti.*
- *Oasi di benessere nella Città Universitaria, con il coinvolgimento dei laureandi in Scienze Motorie come istruttori.*
- *"Ciclabile dello Sport" tra la Città Universitaria e Tor di Quinto, con velostazioni e monitoraggio ambientale.*

18. Scuola Superiore di Studi Avanzati e valorizzazione del merito

Il merito come leva di attrattività internazionale e responsabilità pubblica

Criticità attuali

La Scuola Superiore di Studi Avanzati offre un percorso di eccellenza che integra i corsi di studio ordinari con una comunità selezionata di studentesse e studenti meritevoli, provenienti sia dall'Italia sia dall'estero, con una forte componente residenziale, al fine di promuovere una crescita culturale e scientifica condivisa. Pur costituendo un asset strategico per Sapienza, permangono criticità strutturali irrisolte che potrebbero compromettere lo sviluppo futuro della Scuola. La Residenza Luca Serianni, situata nel complesso dell'ex Regina Elena, mette a disposizione 240 posti letto prioritariamente riservati agli studenti della Scuola Superiore di Studi

Avanzati. Tale disponibilità permette di pianificare in modo più ambizioso il numero di allievi, di potenziare l'accoglienza internazionale e di ottimizzare l'utilizzo dei posti non assegnati, assicurando al contempo la sostenibilità economica e la qualità della vita collegiale. La principale criticità riguarda la sostenibilità economica. Attualmente, la Scuola è finanziata in misura dominante dal bilancio di Sapienza, al netto di cofinanziamenti per residenzialità o progetti specifici. Questo assetto pone dubbi sulla sostenibilità di medio periodo e potrebbe sottrarre risorse alle altre componenti studentesche dell'Ateneo, qualora non si intervenga con una soluzione strutturale.

Non è stata ancora assunta una decisione definitiva riguardo al percorso di accreditamento della Scuola come Collegio Universitario di merito, ai sensi del D.Lgs. 68/2012. Tale accreditamento rappresenta il presupposto per accedere ai finanziamenti ministeriali dedicati, attualmente assenti, e costituisce la soluzione più efficace per garantire la sostenibilità a lungo termine di un progetto che l'Ateneo deve assicurare un futuro certo.

Proposte per superarle

Concluderò tempestivamente la definizione del numero complessivo di studentesse e studenti da selezionare per la Scuola, fissando un numero ottimale di 180 posti e riservando ulteriori 60 posti a finalità specifiche, nel rispetto della capacità massima di 240 posti letto garantita dal completamento della sede nel complesso dell'ex Regina Elena.

Mi impegnerò a promuovere il percorso di evoluzione della Scuola in Collegio Universitario di merito, riconosciuto e accreditato dal Ministero dell'Università ai sensi del D.Lgs. n. 68/2012. Questo passaggio è fondamentale per ottenere il finanziamento ministeriale dedicato, che ridurrebbe l'impatto sul bilancio di Ateneo senza penalizzare le altre componenti studentesche. Qualora il percorso di accreditamento subisse ritardi per il mancato soddisfacimento dei requisiti, attiverò la ricerca di sponsorizzazioni da parte di istituzioni pubbliche e private interessate a sostenere un progetto di tale rilevanza. Una volta garantita la componente di eccellenza, destinerò i posti residui agli studenti internazionali, sostenendo il progetto CIVIS e le collaborazioni con altri partner internazionali, inclusa la Cina, tramite programmi di studio integrati, *Summer school* e percorsi dedicati. Questa scelta contribuisce in modo concreto al rafforzamento dell'internazionalizzazione dell'Ateneo, come illustrato nel punto specifico del merito

La capacità della Scuola di attrarre le migliori studentesse e i migliori studenti a livello nazionale e internazionale dipende anche dalla tempistica con cui l'Ateneo pubblica i bandi di selezione. Come già previsto per la didattica, anche per l'accesso alla Scuola adeguerò il calendario delle selezioni agli standard internazionali, al fine di competere sin dalle prime fasi nel reclutamento dei talenti, riducendo il rischio di perdere candidati eccellenti a causa di calendari non allineati con altri percorsi di eccellenza.

In sintesi:

- *Numero ottimale di 180 posti, con ulteriori 60 posti aggiuntivi nei limiti della capacità di 240 posti letto.*
- *Evoluzione della Scuola in Collegio Universitario di merito ai sensi del D.Lgs. 68/2012, per l'accesso al finanziamento ministeriale.*
- *Ricerca di sponsorizzazioni pubbliche e private in caso di ritardo nell'accREDITamento.*
- *Posti residui destinati a studenti internazionali, in raccordo con CIVIS e le altre reti internazionali dell'Ateneo.*

Conclusioni

Questo programma propone un patto di governo con la nostra comunità accademica. Non promette di risolvere ogni problema con un atto rettorale, ma distingue tra ciò che dipende direttamente da Sapienza e ciò che richiede la volontà politica di Regione, Ministero, Parlamento, Aziende ospedaliere o altri enti. In entrambi i casi, definisce una responsabilità: decidere quando abbiamo gli strumenti e rappresentare con autorevolezza quando è necessario cambiare le regole.

Immaginiamo l'Ateneo che può emergere dall'attuazione di questi diciotto capitoli programmatici. Una Sapienza che pianifica il reclutamento secondo criteri trasparenti e valorizza il lavoro di associati, ricercatori e di chi assume responsabilità organizzative. Una Sapienza in cui le nuove generazioni trovano tempi certi, fondi di avvio, mobilità e prospettive, e in cui il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario dispone di autonomia, strumenti e opportunità di crescita.

Una Sapienza che mette gli studenti al centro garantisce il diritto allo studio, ai servizi, agli alloggi, agli spazi e al benessere, e promuove la formazione continua. Un Ateneo internazionale non solo a parole, ma per struttura, qualità dei servizi, accordi, titoli congiunti, mobilità inclusiva e capacità di attrarre e valorizzare il talento.

Una Sapienza che considera dati, intelligenza artificiale e trasformazione digitale come infrastrutture comuni, gestite con sicurezza e responsabilità. Che sostiene la ricerca di base, i laboratori, i grandi progetti e le discipline meno valorizzate dai modelli quantitativi. Che valuta i risultati senza trasformare gli indicatori in obiettivi finali.

Una Sapienza che genera impatto pubblico attraverso innovazione, cultura, cooperazione e dibattito civile; che elimina le barriere di genere e le disuguaglianze; che integra assistenza, ricerca e didattica nei Policlinici; che tutela salute e sicurezza come impegno quotidiano.

Una Sapienza che gestisce il proprio patrimonio con un Piano di Assetto Generale rende trasparenti cantieri e priorità, riapre spazi e valorizza biblioteche, musei, sedi storiche e poli territoriali. Che rende lo sport accessibile e considera il campus un luogo da vivere, non solo da attraversare.

Il metodo sarà quello annunciato: ascolto, dati, confronto, decisione e rendicontazione. Ogni anno presenterò alla comunità un rapporto sullo stato di attuazione, con risultati, ritardi e correzioni. La fiducia non si chiede una volta per tutte, ma si conquista con scelte comprensibili e verificabili.

La forza di Sapienza risiede nella conoscenza che produce e nella comunità che la rende possibile. Il futuro è nato qui. Ora dobbiamo costruirlo insieme, all'altezza della nostra storia.

Indice analitico

A

Accoglienza internazionale – 11, 43, 46, 53
Accountability e rendicontazione – 3, 25, 29, 33, 38, 54
Accreditamenti – 8, 13, 14, 30, 46, 53
Alumni – 31, 35, 41, 42, 43, 44, 47
ANVUR – 15, 16, 40
Autonomia operativa – 23
Autonomia universitaria – 3, 7, 8

B

Benessere organizzativo – 20, 21, 22, 24, 25
Biblioteche – 9, 10, 12, 36, 48, 49, 50, 54

C

Campus e qualità degli spazi – 10, 12, 44, 48, 49, 50, 51, 52, 54
Centralità degli studenti – 9
Chiamate dirette – 16, 41
Collegio dei Direttori – 5, 6, 7, 8
Collegio dei Presidi – 7, 15, 49
Comunità accademica – 3, 4, 5, 6, 9, 41, 54
Conciliazione vita-lavoro – 21, 22, 25
Consiglio degli Studenti – 5, 7, 8, 10, 12
Consiglio di Amministrazione – 5, 6, 9
Contratti di ricerca – 8, 13, 14
Cooperazione allo sviluppo – 6, 35, 36

D

Data Governance – 46
Data Science – 4, 33, 34, 47, 48
Didattica innovativa – 28, 29
Diploma Supplement – 41, 44, 45, 47
Diplomazia accademica – 40, 41
Diritto allo studio – 9, 10, 11, 12, 54
Disabilità e DSA – 11, 12
Doppi titoli – 41
Dottorandi – 3, 13, 45

E

Erasmus+ – 41
Europrogettazione – 24

F

Facoltà e Dipartimenti – 3, 5, 7, 8, 14, 15, 16, 24, 26, 27, 33
Finanziamenti competitivi – 32, 33, 34, 41
Formazione continua – 4, 22, 24, 30
Formazione del personale – 21, 24
Fundraising – 4, 44

G

Giovani ricercatori – 13, 14, 45, 46

I

Infrastrutture di ricerca – 32, 33, 34, 36, 47, 48
Integrazione assistenza–ricerca–didattica – 37, 38, 54
Intelligenza artificiale nella didattica – 29, 32, 47
Interdisciplinarità – 29, 32, 34, 46
Internazionalizzazione – 7, 40, 41, 44, 46, 53

L

Lavoro agile – 21
Libertà accademica – 7, 8
Lifelong learning – 4, 28, 29, 32, 44

M

Manutenzione edilizia – 48, 49
Medicina e professioni sanitarie – 11, 12, 37, 38, 39
Merito – 9, 19, 22, 30, 52, 53
Micro-credenziali – 4, 28, 30, 44
Mobilità internazionale – 18, 41, 44, 46
MOOC – 28, 31, 32

N

Nuovo Policlinico – 38, 39

O

Open Access – 32
Organico e punti organico – 5, 6, 14, 15, 16, 17, 49
Orientamento – 29, 31, 40, 41, 46
Osservatorio sulla legislazione accademica – 8

P

Pari opportunità e inclusione – 21, 25
Parità di genere – 25, 51, 52
Personale docente – 14, 15, 22
Personale TAB – 7, 10, 20, 21, 24, 39
Piano di Assetto Generale – 50, 54
Piano Strategico – 6, 7, 24
Placement ed employability – 28, 31, 32, 41, 42, 47
Pluralismo – 6, 7, 8
Policlinico Sant'Andrea – 37, 48
Policlinico Umberto I – 37, 38, 48
Premialità – 14, 15, 19, 24
Processo di Bologna – 41, 44, 47
Professori associati – 15, 19, 20, 38
Progressioni di carriera – 19, 20, 22, 25

Q

Qualità – 9, 28, 37, 48, 52, 53

Quarta missione – 3, 35, 36, 46

R

Ranking internazionali – 40, 43

Reclutamento – 8, 14, 16, 19, 20, 25, 37, 40, 41, 46

Residenzialità studentesca – 11, 12, 53

Ricerca di base – 32, 33, 34

Ricerca di eccellenza – 32, 33

Ricerca internazionale – 32, 33, 35, 40, 41, 43, 46

Ricercatori a tempo indeterminato – 14, 17, 18, 19

RTT e tenure track – 16, 17, 18

S

Sabato della Sapienza – 10, 12

Salute e sicurezza sul lavoro – 26, 27, 54

Salute mentale e supporto psicologico – 11, 12, 22, 23, 24

Scuola Superiore di Studi Avanzati – 3, 52

Semplificazione amministrativa – 22, 23, 24, 48

Senato Accademico – 5, 6, 8, 9, 26

Servizi agli studenti – 10, 11, 12

Sostenibilità ambientale – 35, 36

Sostenibilità economica – 9, 34, 53

Sport universitario – 12, 51

Studenti internazionali – 11, 40, 41, 42, 45, 46, 53

T

Tecnologo universitario – 15, 16

Terza missione – 3, 35

Trasferimento tecnologico – 15, 16

Trasformazione digitale – 4, 24, 47, 54

Trasparenza – 5, 6, 14, 20, 38, 47, 50

Tutorato – 11, 40

U

Ufficio di ascolto – 8

Unitelma Sapienza – 28, 29, 32, 44

Università europee e CIVIS – 42, 44, 46, 53