

# PIU' SAPIENZA NEL NOSTRO FUTURO

## *Linee programmatiche di EUGENIO GAUDIO*

### *per la Sapienza 2014-2020*

**Premessa: La Sapienza che vogliamo.**

*Una comunità solidale intorno a sapere, innovazione, lavoro*

1. Una grande Università italiana ed europea
2. *Universitas* aperta ai giovani: più diritti per lo studio
3. Una *Governance* coerente con il modello gestionale centrato sui Dipartimenti
4. Semplificazione, trasparenza ed efficacia nelle procedure amministrative
5. Per una didattica sostenibile e qualificata
6. Infrastrutture e strumenti per la ricerca di eccellenza e gli standard di qualità
7. Valorizzare ruolo e qualificazione del personale docente
8. Riconoscere ruolo e qualificazione del personale tecnico-amministrativo-bibliotecario e socio-sanitario
9. Garantire spazi, strutture e sviluppo edilizio
10. Un più forte rapporto con la società e il territorio

*La tempistica delle azioni proposte*

## PREMESSA

### LA SAPIENZA CHE VOGLIAMO:

#### UNA COMUNITÀ SOLIDALE INTORNO A SAPERE, INNOVAZIONE, LAVORO

Per investire con convinzione sul futuro, la *Sapienza* è chiamata a svolgere un ruolo da protagonista nel tumultuoso percorso di rinnovamento del sistema universitario e nel più complesso quadro di una società fondata sulla conoscenza.

Le parole-chiave sono: autonomia e collegialità responsabile, certezza delle regole, trasparenza, limitazione dell'autoreferenzialità, regolazione del conflitto di interessi, equa valutazione, pari opportunità.

Il punto da cui ripartire è una comunità universitaria nella quale gli studenti, i ricercatori, i docenti, il personale tecnico-amministrativo-bibliotecario e socio-sanitario siano attori solidali di un processo che miri a rilanciare sapere, ricerca, innovazione e formazione. Un simile processo non può che costruirsi su un senso di appartenenza fondato sulla consapevolezza di far parte del più grande Ateneo d'Europa e sulla rivendicazione del carattere pubblico dell'Università. Su queste basi sarà possibile valorizzare, a livello nazionale, europeo e internazionale, il relevantissimo patrimonio culturale e scientifico della *Sapienza*, che la politica e il mercato troppo spesso mancano di considerare come una risorsa strategica per l'intero Paese. Ciò vale non solo per il nostro Ateneo, ma più in generale per l'Università italiana. Eppure, a fronte di segnali di sfiducia che vengono dall'esterno, l'ultimo rapporto AlmaLaurea mostra un sistematico miglioramento delle performance degli studenti, miglioramento presente anche in diversi ranking internazionali. E la *Sapienza* deve essere attore strategico di questi processi.

Per non mancare alle aspettative che i giovani riversano sul nostro Ateneo, è fondamentale mirare a livelli sempre più elevati di qualità, promuovendo e incentivando una fruttuosa sinergia tra didattica e ricerca che renda la *Sapienza* un centro propulsore per le politiche di sviluppo e innovazione e insieme un punto di riferimento per il mondo produttivo e per il territorio.

La centralità legata al contesto esterno non deve tuttavia far perdere di vista l'orizzonte più ampio della partecipazione alla costruzione di una Europa della conoscenza che sarà parte integrante del processo di sviluppo in un'ottica di internazionalizzazione. Il nostro Ateneo deve tornare ad essere centro di scambio culturale e scientifico in ambito europeo e internazionale, favorendo la costruzione di percorsi formativi ed esperienze per studenti e ricercatori e promuovendo la collaborazione tra le Università.

È necessario definire chiaramente alcuni obiettivi irrinunciabili come la semplificazione normativa e amministrativa e la piena attuazione del decentramento attraverso una reale autonomia gestionale dei Dipartimenti. Il primo passo in questa direzione sarà il potenziamento delle attività di reperimento di risorse pubbliche e private per la ricerca e lo sviluppo professionale di laureati e dottori di ricerca. Inoltre non possiamo più prescindere da una programmazione pluriennale che consenta di governare la complessità della Sapienza e valorizzarne le peculiarità culturali e il carattere di Università pubblica di qualità.

Una politica accademica che persegua la qualità deve coerentemente porre al centro della propria azione il potenziamento dei meccanismi interni di valutazione della qualità della didattica e della ricerca, rifuggendo il ricorso a meccanismi basati su modelli di *"algoritmo universale"* che si pretendono validi per tutte le aree scientifiche e dunque finiscono per essere irrispettosi delle specificità disciplinari.

I punti programmatici che seguono saranno realizzati in parte nel breve periodo, a Statuto vigente, e in parte nel medio periodo, anche tramite mirate modifiche di Statuto, come risulta dal cronogramma proposto in chiusura.

Naturalmente le dimensioni e la complessità della Sapienza richiedono una squadra di governo credibile e nella quale siano chiari e definiti ruoli ed incarichi, per affiancare il Rettore nella attività di gestione, utilizzando le ampie e riconosciute competenze delle donne e degli uomini di cui l'Ateneo è ricco.

## I GRANDI TEMI E LE PROPOSTE

*Sono di seguito descritti i grandi temi e le proposte per la Sapienza del futuro, che si muovono organicamente nell'ambito di due fondamentali direttrici strategiche: il ruolo internazionale della Sapienza e la garanzia di un diritto allo studio effettivo per gli studenti della Sapienza.*

*Tali direttrici strategiche orientano decisamente l'impegno di governo verso la realizzazione di una qualità riconosciuta della didattica e della ricerca e informano l'insieme degli obiettivi da perseguire. Coerentemente, l'azione di governo dovrà essere ispirata al necessario rinnovamento, che esalti i risultati conseguiti, superando le carenze e i limiti che negli anni hanno generato nella comunità accademica disagi e difficoltà. Di seguito gli aspetti specifici sinteticamente illustrati.*

*Per rinnovare: più rapida e condivisa distribuzione delle risorse, valorizzando gli organi statutari; governance da rendere più collegiale e partecipata; non più algoritmi universali e pseudo tecnocrazia per l'assegnazione delle risorse; strumenti di governo non statutari da superare, individuando appropriate modalità di agevolazione e semplificazione gestionale; scelte politiche vere e mai più bandi "Sapienza" a geometria variabile; riorganizzazione dei Dipartimenti e degli organismi di raccordo da attuare con piena condivisione degli interessati; basta burocratizzazione strabordante imposta da ANVUR e da altri organismi; ruolo della Sapienza più incisivo a livello locale (CRUL), nazionale (MIUR, CRUI) e nel dibattito politico-culturale del Paese; analisi dei servizi in outsourcing.*

*Da consolidare: pareggio di bilancio (propedeutico all'utilizzo delle risorse); mantenere l'abbattimento delle indennità per Rettore, Consiglio di Amministrazione, membri Senato Accademico, Presidi, Direttori; mantenere l'abbattimento delle spese di rappresentanza e delle auto di servizio; attenzione ai parametri MIUR per premialità e FFO; massima limitazione delle spese per affitti; concreta politica per studentati, Scuola Superiore, etc.; mantenimento ed aumento dei fondi per la ricerca, dottorati, assegni; nessun aumento della tassazione media degli studenti e mantenimento dei meccanismi di riduzione/esonero in base al merito ed alla numerosità di studenti universitari del nucleo familiare.*

*La Sapienza deve proseguire nella strategia di allinearsi agli obiettivi stabiliti dal MIUR per recuperare risorse dalla parte premiale del fondo FFO. Tale azione, coniugata con una maggiore incisività nel recupero di risorse esterne, con le azioni per il rilancio della numerosità delle immatricolazioni e iscrizioni, con lo studio di specifici accordi di programma, con una azione interna di riorganizzazione e riequilibrio rivolta a migliorare didattica e ricerca, potrà consentire – mantenendo il bilancio in pareggio e senza alcun ricorso a non sostenibili azioni di indebitamento – la individuazione di risorse su scala pluriennale, per mettere in atto una serie di iniziative concrete e realizzabili, senza intaccare quella "virtuosità che è premessa per qualunque vera azione di sviluppo.*

## 1. UNA GRANDE UNIVERSITÀ ITALIANA ED EUROPEA

*L'internazionalizzazione della didattica e della ricerca è obiettivo strategico fondamentale per qualsiasi Ateneo, rispetto al quale la Sapienza deve porsi come leader di processo. A questo scopo, occorre anzitutto definire un progetto culturale di ampio respiro, che ponga il più grande Ateneo romano in prima linea nella costruzione dell'Europa della conoscenza, enfatizzando la nostra partecipazione al processo di Bologna. Si garantisce pertanto l'impegno a:*

- a) favorire con azioni mirate gli scambi e l'attrazione di studenti e docenti stranieri (*visiting professorship* breve, accoglienza con alloggi dedicati e *facilities* garantite, potenziamento accordi ERASMUS);
- b) istituire in tutte le aree Corsi Internazionali con *dual/joint degree* e *Summer* e *Winter School*, e sportelli riservati ad Università pubbliche europee ed extraeuropee basandosi sul principio della reciprocità;
- c) potenziare il ruolo centrale della *Sapienza* negli scambi culturali con i diversi poli internazionali (bacino del Mediterraneo, Medio Oriente, America Latina, Est Europeo, Asia), istituendo anche sportelli internazionali decentrati in Europa e nei luoghi strategici;
- d) impegnarsi a livello di Governo per portare progressivamente la spesa per istruzione superiore e ricerca scientifica a livello della media europea;
- d) rilanciare l'immagine della *Sapienza* con opportune operazioni di comunicazione, rispettose dei valori e delle progettualità dell'Ateneo.

## 2. UNIVERSITAS APERTA AI GIOVANI: PIÙ DIRITTI PER LO STUDIO

*Il diritto allo studio è un valore-guida strategico, che è necessario garantire all'interno dell'intero sistema Sapienza, per attrarre tanto gli studenti italiani quanto quelli stranieri e guidarli in un percorso che non è solo formativo, ma anche di crescita personale. A tal fine si propone di:*

- a) aumentare e migliorare i servizi per gli studenti, realizzando più alloggi elaborando un piano operativo entro un anno, rendendo disponibili più borse di studio, più biblioteche con più libri (soprattutto quelli più costosi) e aule di lettura aperte h12 (studiando anche la possibilità di realizzazione di almeno due biblioteche h24 con servizio di videosorveglianza e ingresso tramite *smartcard*);
- b) potenziare Orientamento (rapporti con gli istituti di istruzione secondaria), Accoglienza (punti di accoglienza strutturati presso ogni Facoltà), Tutoraggio (borse per studenti senior per

tutorato ai fuori corso e incentivi per i docenti) e Placement (monitoraggio degli esiti occupazionali dei laureati e rapporti strutturati con Aziende ed Enti pubblici e privati);

c) potenziamento delle attività a sostegno degli studenti disabili sia in termini di accoglienza e orientamento che di tutoraggio di base e specializzato, con particolare attenzione agli strumenti per l'accessibilità negli spazi di Ateneo;

d) snellire le modalità di accertamento e della concessione di nulla-osta nei vari Corsi di Studio;

e) monitorare la durata effettiva delle carriere e il superamento degli esami;

f) censire gli spazi sottoutilizzati o non utilizzati per eventuale destinazione agli studenti, sulla base di progetti approvati dagli organi istituzionali;

g) valorizzare il dialogo con tutte le rappresentanze studentesche ed istituire un albo delle associazioni riconosciute;

h) istituire un servizio medico di base fruibile da tutti gli studenti, in particolare dai fuori sede;

i) promuovere politiche di trasporto pubblico per gli studenti, anche mediante convenzioni con ATAC e Municipio, per la campagna abbonamenti e per i parcheggi a pagamento nei dintorni della *Sapienza*;

j) potenziare le iniziative di aggregazione culturale per gli studenti e per tutto il personale della *Sapienza* (MuSa, Teatro, Cineforum, CUS, etc);

k) non aumentare il livello medio della tassazione sugli studenti, basata sul principio della progressività, consolidando le forme di esonero e di riduzione in base al merito ed alla numerosità degli studenti universitari presenti nel nucleo.

### 3. UNA GOVERNANCE COERENTE CON IL MODELLO GESTIONALE CENTRATO SUI DIPARTIMENTI

*Per implementare la trasparenza della governance e valorizzare il contributo degli organi statuari e di tutte le aree scientifico-disciplinari si propone di:*

a) ricondurre il meccanismo decisionale nell'ambito degli organi di governo elettivi previsti dallo Statuto, potenziando il ruolo del NVA e attuando con consequenzialità il processo decisionale;

b) attivare gli istituti di democrazia partecipativa previsti dallo Statuto con varo del previsto Regolamento;

- c) nominare i Prorettori ed i Delegati con poteri di firma in base a competenza e capacità di rappresentare tutte le aree culturali della *Sapienza*, designando un prorettore per le relazioni sindacali e comunque un prorettore individuato nella fascia dei ricercatori;
- d) rafforzare il ruolo del Senato Accademico nel governo dell'Ateneo, anche ridefinendone la composizione, privilegiandone il ruolo di responsabilità per la politica della didattica e della ricerca e per le proposte di crescita delle differenti aree;
- e) prevedere la elettività di tutti gli organi che possono essere su base elettiva;
- f) nel rispetto delle pari opportunità, estendere il coinvolgimento della componente dei ricercatori e dei professori associati nel processo decisionale, prevedendo una loro rappresentanza nelle varie commissioni istruttorie.

*Si propone inoltre di implementare la riconoscibilità dei ruoli e delle funzioni della Governance dell'Ateneo attraverso una serie di provvedimenti ad hoc, tra cui:*

- g) introdurre una chiara distinzione di funzioni tra organi di governo ( Rettore, Senato, Consiglio), organi di gestione (Direttore Generale), organi di valutazione e controllo (Nucleo di Valutazione, Collegio dei revisori), altri organi (Comitato unico di garanzia, Collegio di disciplina, Garante studenti);
- h) garantire una ragionevole certezza delle tempistiche di assegnazione delle risorse (dotazione, punti organico, personale TAB, ecc) che consenta un'efficace programmazione da parte dei Dipartimenti;
- i) pubblicizzare, attraverso intranet, le assegnazioni a tutti i centri di spesa e le banche dati utilizzate per le valutazioni analitiche, ove svolte;
- j) semplificare e snellire i regolamenti vigenti, facilitando la comprensione e l'applicabilità delle regole;
- k) realizzare una revisione delle modalità operative della Scuola Superiore di Studi Avanzati in un chiaro quadro regolamentare, anche prevedendo modalità proprie di amministrazione;
- l) riequilibrare e ripartire gli spazi esistenti in base alla loro destinazione d'uso ed alla fruizione effettiva;

m) programmare, alla luce di una adeguata copertura pluriennale, le azioni di manutenzione delle strutture di Ateneo e Dipartimentali, privilegiando nel breve termine le strutture Didattiche (Aule e Laboratori).

*Si intende infine rafforzare la centralità dei Dipartimenti in quanto strutture fondamentali per la ricerca e la didattica del nostro Ateneo. A tal scopo si propone di:*

n) riconsiderare la attuale organizzazione generale della Sapienza, ferma restando una strutturazione articolata in tre livelli: Organi Centrali (S.A., C.d.A.) - Strutture di Raccordo - Dipartimenti (conformemente alla Legge vigente ed in linea con quanto avviene in Europa in tutti gli Atenei medio-grandi);

o) prevedere, in un approccio policentrico, la possibile revisione della attuale configurazione dei Dipartimenti e delle Strutture di Raccordo, su iniziativa dei Dipartimenti medesimi e su base progettuale che tenga conto del progetto culturale di Ateneo, finalizzata alla migliore programmazione dell'offerta didattica, alla definizione di criteri applicabili alla valutazione e alla distribuzione delle risorse. Non si ritiene, in base a questo approccio *bottom-up*, di proporre in questo programma un modello predefinito, che sarebbe contraddittorio con la metodologia democratica e partecipativa indispensabile per una riagggregazione migliorativa dell'attuale assetto;

p) valorizzare il ruolo del Collegio dei Direttori, mediante il suo pieno coinvolgimento in tutte le fasi di elaborazione delle proposte, dei regolamenti e dell'utilizzazione delle risorse, anche mediante deleghe deliberanti da parte del Senato Accademico;

q) superamento dell'attuale assetto in Macroaree, aprendo in merito il necessario dibattito;

r) assegnare un ruolo primario ai Dipartimenti, anche attraverso le Strutture di Raccordo, per la programmazione;

s) riconoscere i Dipartimenti come sede finale della destinazione delle risorse e della loro utilizzazione, nella logica di un effettivo e funzionale decentramento e tenendo conto delle diverse specificità esistenti. Andrà pertanto messo a punto un meccanismo - che oggi impegna nella sua ricerca e definizione tutti gli Atenei italiani e che pertanto andrà approfonditamente studiato ed analizzato nelle sue ricadute applicative - che si basi su criteri sia strutturali per il funzionamento ordinario che premiali per la didattica e la ricerca (con attenzione a favorire una crescita diffusa e non solo delle punte di eccellenza);

t) distribuire la parte premiale delle risorse attraverso metodi di valutazione ex-ante ed ex-post non automatici, ma differenziati per aree culturali omogenee, attraverso una pluralità significativa di parametri, non basati esclusivamente su quelli definiti da ANVUR/VQR, e con attenzione particolare per le aree ed i settori non facilmente valutabili dal punto di vista bibliometrico, al fine di garantire una equilibrata distribuzione delle risorse fra le diverse aree scientifico-culturali, con meccanismi progressivi di riequilibrio, che tengano conto anche dei parametri nazionali medi relativi alle varie aree, e di sostegno alla multidisciplinarietà;

u) sostegno alle sedi decentrate in base alle loro dimensioni e tipologia di impegni (Polo Pontino, Rieti) con premialità anche ai Dipartimenti che ivi sostengono le attività didattiche, di ricerca e- ove presenti- assistenziali.

#### 4. SEMPLIFICAZIONE, TRASPARENZA ED EFFICACIA NELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVE

*La complessità e l'articolazione a più livelli della "macchina" gestionale della Sapienza richiede, per non restare indietro rispetto alle sfide che vengono anzitutto dall'Europa e più in generale dalle possibilità dell'internazionalizzazione, risposte puntuali, mirate ed efficaci. Risultano dunque centrali alcune azioni di modernizzazione e snellimento dei processi burocratici:*

a) verificare e elaborare eventuali modifiche del nuovo regolamento di Ateneo per amministrazione, finanza, contabilità *versus* bilancio unico e programmazione finanziaria;

b) snellire e semplificare i Regolamenti e le procedure amministrative, decentrando i processi decisionali a livello di Dipartimento, pur nel rispetto del Bilancio Unico; a tal fine va realizzato il pieno coinvolgimento del Collegio dei Direttori e da subito attivata la revisione di alcuni Regolamenti vigenti per garantire la migliore funzionalità dei Dipartimenti;

c) valorizzare ed incentivare il personale TAB mediante istituzione di *task-force* che si facciano carico dell'attività burocratica (GOMP, AVA, rapporti di varia natura, efficiente gestione delle aule) attualmente in capo al personale docente e di ricerca;

d) realizzare un sistema informativo al servizio della comunità universitaria, con istituzione di *contact point* in seno ad ogni struttura di raccordo.

## 5. PER UNA DIDATTICA SOSTENIBILE E QUALIFICATA

*Un Ateneo moderno e attento alle sfide che prima di tutto il mercato del lavoro pone, non può fare a meno di programmare e rilanciare, con il pieno coinvolgimento delle aree disciplinari, un'offerta formativa sostenibile e di qualità attenta a:*

- a) individuare le criticità, anche tramite un'indagine puntuale sulle ragioni della diminuzione di attrattività di alcune aree e della relativa riduzione di immatricolati e iscritti, attuando azioni mirate di rilancio che potranno avvalersi di investimenti *ad hoc*;
- b) garantire la formazione *di nicchia*, identificando le aree di storica o specifica competenza di *Sapienza* che non possono essere abbandonate;
- c) valorizzare l'apporto dei Ricercatori all'attività didattica, senza discriminazioni per i non abilitati e garantendo a tutti la possibilità di ruoli di responsabilità (quali ad esempio coordinamento di Corsi, direzione di Master, partecipazione a Dottorati di Ricerca);
- d) valorizzare l'azione e promuovere il coinvolgimento dei CdS, adottando una premialità per la didattica di qualità e per i Presidenti dei CdS, investendo e supportando forme di didattica innovative, compresa la promozione del multilinguismo;
- e) investire nei Dottorati di Ricerca con il reperimento di risorse esterne, anche mediante la formula del Dottorato in Azienda;
- f) promuovere una valutazione dei Dottorati che sia basata anche sul monitoraggio degli esiti occupazionali dei Dottori di Ricerca;
- g) rilanciare e rafforzare i corsi di Studio presso i Poli decentrati della *Sapienza*, individuando dei coordinatori con il compito di uniformare e razionalizzare la programmazione didattica, interfacciarsi con gli enti locali e con le strutture pubbliche e private ed assistenziali che concorrano al progetto, per l'organizzazione di un valido percorso formativo degli studenti;
- h) elaborazione di una proposta formativa, di concerto col MIUR, che miri all'aggiornamento del personale docente nelle scuole di istruzione secondaria;
- i) valorizzare ed incrementare le innovazioni tecnologiche, con particolare riguardo alla MOOC ed alla didattica telematica;

## 6. INFRASTRUTTURE E STRUMENTI PER LA RICERCA DI ECCELLENZA E GLI STANDARD DI QUALITÀ

*La ricerca scientifica costituisce uno degli elementi a maggior valore aggiunto dell'Ateneo. Pertanto, premiare le eccellenze nella ricerca con sostegni concreti e favorirne il miglioramento continuo è un obiettivo strategico da realizzarsi anche attraverso misure di supporto dei soggetti meno attivi e favorendo lo scivolo dei non interessati. Sarà pertanto necessario:*

- a) ripartire in maniera trasparente le risorse interne in base ad un meccanismo di *peer-review* esterno, con valutazione normalizzata per area, tenendo conto anche dei diversi costi della ricerca;
- b) pubblicazione tramite intranet delle domande e delle assegnazioni, e comunicazione dei risultati delle valutazioni ai proponenti;
- c) garantire a tutti i ricercatori, senza discriminazioni, la possibilità di accesso ai fondi di Ateneo, riducendo al minimo i cosiddetti "inattivi";
- d) identificare strumenti a supporto delle attività degli *spin-off Sapienza* in termini di erogazione di servizi, concessione di garanzie e intervento nell'*equity*, tramite la stipula di accordi competitivi con soggetti specializzati nel settore, sia nazionali che internazionali;
- e) supportare il *follow-up* delle attività brevettuali a nome Sapienza, rinforzando il servizio per le fasi di assistenza alla tutela e valorizzazione della proprietà intellettuale e valorizzare - nella premialità di Ateneo - i risultati positivi nel trasferimento tecnologico;
- f) garantire la piena operatività dei Centri di Ricerca a carattere interdipartimentale come mezzo per l'aggregazione di competenze pluridisciplinari e *asset* generatori di progettualità nazionale ed internazionale, con una chiara regolamentazione dei rapporti con i Dipartimenti partecipanti;
- g) favorire l'accesso ai finanziamenti dell'Unione Europea ed internazionali.

## 7. VALORIZZARE RUOLO E QUALIFICAZIONE DEL PERSONALE DOCENTE

*Le procedure dell'abilitazione scientifica nazionale hanno mostrato significative criticità e hanno aperto in certi casi il campo a facili quanto fuorvianti meccanismi di discriminazione. Inoltre l'ASN ha posto questioni controverse, come il piano straordinario degli Associati, che la legge ha previsto, peraltro in modo insufficiente, per far transitare i Ricercatori ad esaurimento abilitati nel ruolo degli Associati. In quest'ottica le proposte comprendono:*

- a) per il piano straordinario degli associati, è necessario promuovere al massimo la possibilità di riservare agli idonei e agli abilitati interni le risorse disponibili, contenendo al 20% su base triennale la quota riservata agli esterni, secondo regole condivise ed una programmazione approvata dai Dipartimenti;
- b) per i professori di prima fascia, agire per un reclutamento virtuoso, che contempri la valutazione dell'intera gamma delle attività svolte (scientifica, didattica, organizzativa e- ove prevista- assistenziale) con particolare riguardo alla valorizzazione delle eccellenze interne;
- c) agire a livello politico per promuovere la possibilità di sostituire il sistema dei punti organico con quello dei costi reali;
- d) per i Ricercatori a Tempo Determinato, garantire una programmazione nei Dipartimenti condivisa con tutte le componenti, con trasparenza nella nomina delle Commissioni e nella attribuzione dei finanziamenti esterni;
- e) tutela e rappresentanza dei precari, puntando a diminuire drasticamente il tasso di precarizzazione mediante percorsi di stabilizzazione in base al merito e garanzie di prospettive per i Ricercatori TD di tipo A;
- f) implementare le posizioni di RTD-B;
- g) strutturazione obbligatoria per i Ricercatori a TD dei settori clinici;
- h) riconoscimento della funzione svolta dai professori associati e dai ricercatori, valorizzandone l'impegno nella ricerca, nella didattica e nelle attività di natura organizzativa, sia riservando loro una quota dei fondi a supporto dell'autonomia e competitività, che riservando loro posti all'interno delle commissioni e dei gruppi di lavoro e di studio;
- i) verifica ex-post e premialità per i Dipartimenti che hanno effettuato un reclutamento virtuoso (verifica mediante analisi produttività didattica e scientifica del reclutamento effettuato negli ultimi tre anni);
- j) favorire l'impegno esclusivo dei docenti (commesse, intra-moenia, etc.);
- k) garantire a tutti il diritto di partecipare alla vita democratica dell'Ateneo;
- l) individuare meccanismi condivisi per la distribuzione del fondo sostitutivo agli scatti biennali di anzianità.

## 8. RICONOSCERE RUOLO E QUALIFICAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO-BIBLIOTECARIO E SOCIO-SANITARIO

*In un'ottica complessiva orientata alla valorizzazione di ciascuno dei settori in cui si articola il lavoro di Ateneo, si dovrà tenere conto delle esigenze specifiche legate alle attività strategiche del personale tecnico-amministrativo-bibliotecario e socio-sanitario, con particolare attenzione a:*

- a) avviare e potenziare il telelavoro e incrementare i corsi di formazione, qualificazione e aggiornamento;
- b) incrementare il personale per uffici strategici, quale quello per reperimento risorse (Europa, *spin-off*, rapporti con le industrie), per servizi comuni (adempimenti per didattica, rapporti, AVA, valutazione, etc.) e per Musei, biblioteche e laboratori, anche mediante redistribuzione fra Strutture di raccordo e Dipartimenti, secondo le effettive funzioni svolte nelle diverse aree;
- c) programmare il fabbisogno di personale TAB necessario per la funzionalità delle strutture a supporto della didattica e della ricerca (amministrazione, laboratori, biblioteche, musei, servizi agli studenti), valorizzando e responsabilizzando le risorse umane presenti e favorendo le progressioni verticali di carriera;
- d) reperire risorse (anche dall'esterno) per incentivare il personale, aumentare il salario accessorio e i fondi di incentivazione, rivedendo gli attuali regolamenti ai fini di aumentare la competitività dell'Ateneo;
- e) investire nella formazione ed aggiornamento del personale.

## 9. GARANTIRE SPAZI, E STRUTTURE E SVILUPPO EDILIZIO

*Infrastrutture e spazi costituiscono una risorsa strategica per un Ateneo così ricco di attività e competenze. La promozione di una politica di sviluppo delle infrastrutture è pertanto un obiettivo importante alla luce delle sfide poste dalla cosiddetta terza missione dell'Università. Queste premesse implicano:*

- a) promuovere una politica di sviluppo delle infrastrutture, importanti anche per la terza missione (teledidattica, multimedialità, corsi *on line* anche di adeguamento alla preparazione di ingresso, almeno un'aula multimediale per area, ristrutturazione impianti sportivi Tor di Quinto, immediato completamento delle opere da tempo *in itinere*);

- b) realizzare una programmazione pluriennale delle azioni di manutenzione delle strutture e di certificazione dei laboratori ove ciò risulti indispensabile ai fini della partecipazione a bandi competitivi;
- c) programmare azioni a sostegno del Polo Museale Sapienza e delle altre strutture di rilievo (ad esempio Orto Botanico, Teatro di Ateneo) per consentirne una ampia fruizione da parte del territorio (scuole, cittadini) garantendo adeguati fondi e supporto ad azioni di reperimento esterno degli stessi allo scopo di renderle parte integrante del tessuto culturale metropolitano;
- d) ricalibrare il Piano di programmazione ed utilizzazione edilizia con verifica degli spazi, con attenzione agli aspetti dimensionali a fronte di mutate esigenze didattiche e di ricerca, in termini di riqualificazione e messa a norma, anche energetica ed ambientale, di risorse economiche e di dislocazione nell'area metropolitana, coerentemente con le previsioni del Piano Regolatore Generale di Roma, e frutto di un accordo tra istituzioni (Università, Roma Capitale, Regione, possibile nuova area metropolitana) e di un monitoraggio che aggiorni le previsioni dei piani precedenti con adeguate superfici assegnate ad aule, laboratori, biblioteche;
- e) rigenerazione del patrimonio esistente ricorrendo a elevati standard innovativi in campo energetico, ambientale e di riqualificazione sociale, soprattutto per le attività in fase di immediato completamento;
- f) elaborazione di un piano dettagliato per la progressiva eliminazione delle barriere architettoniche, con una programmazione pluriennale delle necessarie azioni di adeguamento;
- g) privilegiare l'utilizzazione di risorse comunitarie e di quelle reperibili attraverso forme di partenariato pubblico-privato che realizzino la valorizzazione del patrimonio a seguito dei re-investimenti effettuati con i benefici economici ottenibili razionalizzando la spesa con il ricorso anche ad approcci di facility management;
- h) garantire il contenimento delle spese di gestione e la valorizzazione del patrimonio anche attraverso il miglioramento delle politiche di manutenzione (libretti di edificio, piani pluriannuali per la manutenzione, monitoraggio del modello organizzativo del servizio di gestione, realizzazione di un archivio documentale) e soprattutto sulla base di soluzioni per l'efficienza energetica e per l'utilizzo di fonti rinnovabili in linea con la direttiva 27/2012/UE sull'efficienza energetica;
- i) consolidare la leadership di *Sapienza* nella politica energetica su scala sub-urbana, con il completamento della *smart grid* del campus allargata alle istituzioni del comparto (ISS,

Aeronautica, CNR, Policlinico) al servizio della città, partendo dal Piano di Azione per l'energia sostenibile di Roma;

j) potenziare il servizio centrale di Ateneo, rinforzando il gruppo di lavoro coordinato da un delegato esperto del Rettore, per l'esecuzione degli adempimenti inerenti gli aspetti di sicurezza, prevenzione, gestione dei rischi, dettati dalle vigenti normative, come strumento di consulenza e di supporto operativo effettivo alle azioni richieste ai singoli Dipartimenti; definizione di un piano operativo di Ateneo e di un relativo cronoprogramma attuativo delle azioni necessarie in base a stanziamenti progressivi e pluriennali che non possono gravare sulla dotazione dipartimentale.

## 10. UN PIÙ FORTE RAPPORTO CON LA SOCIETÀ E IL TERRITORIO

*La Sapienza, con il suo notevole patrimonio culturale e scientifico, ricco di realtà multidisciplinari, rappresenta una risorsa cruciale nella società della conoscenza, e può e deve svolgere un ruolo strategico per la crescita, lo sviluppo e il progresso. Dovrà essere sempre di più un centro promotore di innovazione e di alta formazione nel Paese e nel territorio, pienamente inserito nei meccanismi di sviluppo locale. Occorrono un impegno e un'azione sistematica diretti a creare le condizioni per un rapporto continuo e fecondo con il mondo esterno. E' quindi necessario:*

a) potenziare le azioni per la traslazione della ricerca al sistema produttivo anche come mezzo di reperimento risorse, favorendo i rapporti con l'esterno e con il territorio e con ampio supporto alle forme sostenibili per il trasferimento tecnologico, sia in forma partecipata che riconosciuta da Sapienza;

b) favorire l'istituzione di laboratori congiunti pubblico-privato, funzionali allo svolgimento di attività di ricerca di frontiera nell'ambito delle *key enabling technologies*, identificando spazi a ciò destinati, di facile raggiungibilità da parte degli studenti e dei laureati;

c) intraprendere azioni di supporto (accordi, spazi, assistenza amministrativa e legale) per favorire l'imprenditorialità degli studenti e dei laureati, con un chiaro meccanismo di tutela della proprietà intellettuale a loro garanzia, mediante la creazione di laboratori innovativi, incubatori di impresa e contenitori di idee;

d) valorizzare e sviluppare le attività di terza missione, promuovendo anche il lancio di grandi progetti strategici multidisciplinari di valenza regionale, nazionale ed internazionale

(valorizzazione dei beni culturali, nanotecnologie applicate alle scienze della vita, bioingegneria e biotecnologie, razionalizzazione dei consumi energetici e fonti rinnovabili anche per la tutela del patrimonio e delle risorse ambientali, internazionalizzazione a supporto delle PMI), potenziando le attività di *Grant Office* e istituendo, in *co-sharing* con altri Enti Pubblici di Ricerca o Atenei, una rappresentanza in Comunità Europea;

e) garantire una presenza dell'università sul territorio con condivisione delle problematiche della riqualificazione urbana; in particolare, prioritaria è la linea di intervento per i servizi e le residenze universitarie, con investimenti specifici, con la predisposizione di un servizio organizzativo per l'offerta di alloggi per studenti, con convenzioni e accordi (con ANCI, CRUI, ANDISU, CNSU).

*Peculiarità e valore aggiunto dell'Ateneo sono i Policlinici Universitari, il cui ruolo dovrà essere rilanciato e rafforzato sulla scorta delle seguenti linee di indirizzo:*

- a) inscindibilità delle funzioni didattico-scientifico-assistenziali senza se e senza ma;
- b) obbligo dell'esercizio dell'attività assistenziale per i settori S/D previsti dalla legge;
- c) valutazione dei medici universitari considerando tutte e tre le funzioni e non solo quella assistenziale; orario di servizio da timbrare pari a 24+4 ore;
- d) tutela dei livelli stipendiali di tutto il personale medico e non-medico (ove possibile anche mediante assegni *ad personam*), evitando qualsiasi forma di penalizzazione o sottoutilizzazione: il Rettore non dovrà mai sottoscrivere eventuali proposte che comportino questi rischi;
- e) valorizzazione di tutti i docenti (professori di ruolo e Ricercatori a TI e TD) mediante l'attribuzione delle qualifiche e responsabilità relative alle competenze di ciascuno;
- f) priorità di utilizzazione, nelle aziende ospedaliero-universitarie, del personale universitario;
- g) privilegiare l'utilizzazione dei posti letto in assetto Dipartimentale;
- h) no ad esuberi del personale TA ed EP, sì a piani pluriennali concordati con l'Università e con i lavoratori per le necessità di razionalizzazione e riorganizzazione;
- i) mantenere il personale TAB nei ruoli universitari, con comando meramente funzionale ai fini dell'azienda;

- j) valorizzazione del personale che svolge funzioni didattiche (Direttore Didattico, Affidamenti didattici, Tutor) all'interno dei Corsi di laurea delle Professioni Sanitarie attraverso una precisa regolamentazione, inseribile nel Protocollo di Intesa;
- k) istituire un Dipartimento per le Professioni Sanitarie all'interno delle aziende ospedaliero-universitarie;
- l) trasparenza e correttezza nei rapporti sindacali;
- m) Policlinico Umberto I da ristrutturare in tempi brevi (tre ipotesi: conservativa, ricostruzione parziale, costruzione ex novo) da concordare con Regione e Ministeri, acquisito il parere degli organi statutari;
- n) Ospedale universitario S. Andrea, eccellenza assistenziale già riconosciuta, da implementare per la parte didattico-scientifica (Building urgente con delegato del Rettore *ad hoc* scelto con gli interessati) e decisa trasformazione in Azienda universitario-ospedaliera;
- o) stabilizzare e consolidare l'attività assistenziale nell'ambito dello sviluppo della didattica e della ricerca del Polo Pontino, con piena valorizzazione dei Docenti che abbiano contribuito alla crescita del progetto.



## LA TEMPISTICA DELLE AZIONI PROPOSTE

### Entro sei mesi:

- definizione progetto culturale Sapienza;
- facilitazione e risorse scambi internazionali;
- potenziamento iniziative di aggregazione culturale;
- abolizione organismi non statutari;
- trasparenza amministrativa;
- certezza tempistica provvedimenti;
- servizi agli studenti;
- partecipazione associati e ricercatori alle commissioni di Ateneo.

### Entro un anno:

- modifica regolamenti;
- potenziamento Orientamento e Placement;
- premialità per istituzione corsi internazionali;
- programma manutenzione strutture didattiche;
- completamento opere *in itinere*;
- criteri condivisi di ripartizione risorse;
- incremento rapporti con l'esterno;
- avvio piano per telelavoro;
- piano distribuzione personale per task-force ed esigenze biblioteche, laboratori, uffici;
- programmazione risorse;
- individuazione e lancio progetto strategico multidisciplinare, anche in partnership PP.

### Entro due anni:

- avvio riequilibrio spazi e personale;
- istituzione servizio medico per studenti;
- accordi con Atac per studenti;
- modifiche di Statuto mirate;
- proposta riorganizzazione Dipartimenti e Strutture di Raccordo;
- piano edilizio ed energetico;
- avvio primi interventi urgenti per l'eliminazione delle barriere architettoniche.

### Entro tre anni:

- riequilibrio spazi e personale;
- manutenzione strutture;
- consolidamento di Sapienza nella rete delle Università europee ed extraeuropee;
- piano per l'eliminazione delle barriere architettoniche e programmazione degli interventi.

*Tutte le azioni descritte in questo Programma sono comunque realizzabili nel corso del mandato Rettorale.*