



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

**PER UNA
SAPIENZA NUOVA:
LINEE DI PROGRAMMA PER
I PROSSIMI SEI ANNI**

Roberto Nicolai

Il primo punto di un programma per i prossimi sei anni della Sapienza è che ci sia un programma. Non è una tautologia: i programmi possono contenere ovvietà condivise da tutti, sulla crescita, la qualità, le relazioni internazionali, la meritocrazia, ed essere quindi inutili esercizi di modesta retorica accademica, oppure individuare obiettivi reali e concreti. Non che debbano mancare considerazioni di tipo generale, ma si devono tradurre in proposte operative.

La prima, forte esigenza è che la Sapienza costruisca un suo progetto culturale, una strategia condivisa che possa darle un'identità chiara e riconoscibile nel panorama delle università italiane e non solo italiane. La Sapienza non è un'istituzione isolata e autosufficiente e non è estranea a nulla di quel che accade al fuori delle sue mura: è, anzi, un'università che incide profondamente sul profilo culturale della città e dell'Italia e che ha il dovere di dare il suo contributo nei campi che le competono, diventando un centro di produzione di cultura nel senso più ampio del termine. In un periodo di crisi occorre trovarsi intorno a una visione comune: soltanto le idee hanno la forza di unire, mentre gli interessi, di singoli e di gruppi, dividono. Un **progetto culturale per l'Ateneo** non può essere calato dall'alto, a meno di non rimanere sul piano dell'inutile genericità: deve nascere dalla fusione e dall'armonizzazione dei progetti dei Dipartimenti e delle altre strutture della Sapienza.

Un progetto culturale per l'Ateneo è la priorità e deve determinare un **progetto politico e un progetto di gestione**. Al centro devono essere poste ricerca e didattica, che sono lo scopo per cui esiste l'Università e in particolare l'Università pubblica. Per poter realizzare questo scopo in modo efficace occorre confrontarsi con le istituzioni, a ogni livello, dal municipio allo Stato nazionale, predisporre una strategia per l'orientamento e per l'avviamento al lavoro, investire nella formazione permanente, un'esigenza ineludibile che ci vede molto indietro, collaborare come partner attivi per le strategie nazionali e regionali per innovazione e infrastrutture, e, infine, contribuire alle scelte della politica nazionale dell'istruzione.

In questi anni siamo stati costretti a rincorrere adempimenti sempre più astrusi, figli di una normativa contorta e talvolta arbitraria, e abbiamo perso di vista le funzioni che ci competono. Si è confusa la politica culturale con la gestione, con il risultato di perdere di vista la sostanza e di costruire scatole sempre più complicate, verificate con sofisticati strumenti statistici, i cui esiti variano a seconda dei filtri che si adottano e

dei pesi che si attribuiscono ai vari parametri. La gestione, che ci occupa tutti quasi a tempo pieno, va riportata alla sua funzione, essenziale, ma non prevalente in un'università. **I professori devono tornare a considerare la ricerca e l'insegnamento come la loro principale occupazione**: non possiamo permetterci di pagare eccellenti studiosi per metterli a riempire moduli. Come è stato detto di recente in tutt'altro contesto, citando un proverbio francese, bisogna rimettere la chiesa al centro del villaggio.

Prendendo spunto dal nome della nostra Università, inizio col dire che il sapere è un'unità che non può essere frammentata negli infiniti rivoli delle nostre tante discipline. E non si deve cedere neanche alla banalità delle due culture, che hanno goduto di una certa fortuna negli ultimi decenni. Il processo di specializzazione delle scienze, nato in Occidente nella Grecia del IV secolo a.C., si deve considerare come inevitabile, ma è sempre più evidente che il progresso della conoscenza non dipende dall'approfondimento isolato e autoreferenziale di un tema di ricerca, ma dalla capacità di collegamento tra ambiti diversi. Una grande università come la Sapienza deve essere in grado di promuovere la **costruzione di reti di saperi** e, aggiungo, ha tutti i requisiti per farlo. In alcuni casi sono già attive collaborazioni, specialmente a livello di ricerca avanzata, ma occorre sviluppare le connessioni tra aree disciplinari diverse su tutti i piani, anche su quello della didattica e della cosiddetta terza missione.

Un progetto culturale per l'Ateneo comporta scelte di fondo: **dobbiamo decidere in quali aree investire, quali corsi potenziare, quali figure vogliamo formare**. Un grande Ateneo deve offrire formazione a ogni livello e deve competere a livello internazionale con le migliori università del mondo. Per fare questo occorre un dibattito interno che non si riduca alla difesa delle proprie posizioni, ma che faccia emergere una linea sulla quale insieme si vuole procedere. La vera sfida è riuscire a coniugare una formazione diffusa e di buona qualità, che contribuisca a garantire il diritto allo studio, con la ricerca e la didattica del più alto livello, anche in discipline di nicchia. L'esigenza di innovare, istituendo corsi che formino nuove figure professionali, non deve portare a inventare specchietti per le allodole, in grado di attrarre per qualche anno studenti che poi non troveranno lavoro. Deve invece sfruttare il patrimonio di saperi che abbiamo al nostro interno per creare corsi solidi, anche dal punto di vista disciplinare, attraverso la collaborazione organica tra le strutture.

La Sapienza è la più grande Università italiana, è un'Università pubblica e ha il dovere di far sentire la sua voce: la rivoluzione culturale che propongo deve nascere anzitutto all'interno della Sapienza, attraverso **una rigorosa politica di trasparenza e di semplificazione**. Bisogna affermare a chiare lettere che è finito il tempo della tecnocrazia opaca, che sotto il velame dei regolamenti cavillosi e degli algoritmi impropriamente utilizzati fa passare privilegi e favoritismi. E deve finire anche il tempo delle deroghe alle

regole: le norme sono fatte per essere applicate, non per essere disattese. È necessario che vi siano degli indicatori e dei parametri, ma devono essere semplici e condivisi, fondati su dati certi e gli eventuali pesi o filtri devono essere dichiarati. Analogamente la valutazione è necessaria, ma è indispensabile una radicale revisione del metodo applicato dall'ANVUR. Valutare il contenitore (requisiti dei corsi di studio e dei dottorati, sedi di pubblicazione) e non il contenuto è il modo migliore per eludere la valutazione della reale qualità e quindi del merito.

Far sentire la voce della Sapienza significa **contribuire al dibattito sulla politica**

nazionale della formazione recuperando un ruolo propositivo e progettuale. Le molte norme emanate negli ultimi anni hanno sempre di più ridotto i margini di autonomia delle strutture e, sotto la maschera dell'imprenditorialità gestionale, hanno di fatto burocratizzato l'università. La retorica del Rettore imprenditore, del prodotto (ad es., scientifico nel caso delle pubblicazioni e degli altri risultati dell'attività di ricerca) e degli utenti (gli studenti) va superata restituendo all'università pubblica il ruolo di istituzione educativa e formativa. Per giunta i tagli al sistema universitario hanno di fatto ridotto l'autonomia alla decisione dolorosa su quali corsi, settori scientifico-disciplinari e insegnamenti sopprimere. Anche sulle risorse destinate al sistema universitario occorre far sentire la voce della Sapienza: la spesa per istruzione e ricerca è inferiore rispetto a quella di altri paesi europei e, per giunta, è distribuita tra un numero elevato di Atenei (con le loro sedi distaccate).

La legge Gelmini e la sua applicazione nel nostro Ateneo hanno di fatto sottratto autonomia ai Dipartimenti attribuendo tutto il potere decisionale agli organi centrali: è necessario che i Dipartimenti tornino a decidere come impiegare le risorse, in particolare quelle per la docenza. I Dipartimenti sono sottoposti a valutazione e devono avere gli strumenti, cioè le risorse, per fare le proprie scelte. Una grande università come la Sapienza deve dare spazio alle singole aree riconoscendone le differenze e le peculiarità: non si possono applicare gli stessi criteri e gli stessi parametri all'area scientifica e a quella giuridica o a quella umanistica, per fare soltanto un esempio. Le strutture di raccordo, che nel nostro attuale Statuto si chiamano Facoltà, devono servire proprio a questo scopo. Il risultato a cui dobbiamo mirare è quello dell'**equilibrio tra le aree ottenuto mediante una corretta ripartizione delle risorse**.

Gli organi delle varie strutture, da quelli centrali, come Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, a quelli dei Dipartimenti, delle strutture di raccordo (le attuali Facoltà), dei Centri, ecc., devono garantire una reale **condivisione delle decisioni**: ciascun organo deve avere le sue competenze cercando di eliminare sovrapposizioni e interferenze. Sotto questo aspetto occorre rivedere con attenzione le competenze attribuite dallo Statuto alle strutture e agli organi.

Il rinnovamento che propongo, che è insieme etico e culturale, riguarda i metodi di gestione e richiede che sia applicato il criterio dell'alternanza ai vertici dell'Ateneo. Gli Ateniesi dell'età di Pericle avevano una democrazia fondata sull'alternanza di chi ricopriva alcune importanti cariche, che veniva realizzata con un meccanismo di sorteggio. Se in sistemi complessi come il nostro il sorteggio non è praticabile, si deve ugualmente perseguire l'idea dell'alternanza, indispensabile in un'Università che si fonda su principi di democrazia interna.

Le nuove tecnologie rendono oggi possibili forme di partecipazione che fino a pochi anni fa non erano prevedibili: potrebbero essere usate per raccogliere suggerimenti, indicazioni e critiche e anche per stabilire un dialogo diretto tra chi ha responsabilità di gestione e l'intera comunità dell'Ateneo.

Quelli che ho proposto sono alcuni principi generali: indicazioni operative, a esemplificazione degli interventi da realizzare in vari ambiti, sono contenute nel programma dettagliato che segue. È un programma aperto, che non ha la pretesa di esaurire tutti i temi legati al nostro Ateneo e che può essere arricchito da tutti coloro che vorranno dare il loro contributo di idee.

Un programma di rinnovamento che tocca molti ambiti dell'Ateneo non può essere

realizzato in pochi giorni: alcune azioni possono partire subito, ad esempio in tema di trasparenza e di semplificazione; altre richiedono un dibattito interno: è il caso delle modifiche di Statuto; altre ancora, come le politiche dell'edilizia, hanno tempi tecnici.

Non è mia abitudine fare promesse: quello che posso assicurare è che, se sarò eletto, mi impegnerò al servizio dell'Ateneo e di tutti coloro che vi operano, dando ascolto a tutte le voci e cercando di applicare in tutti i campi imparzialità di giudizio ed equità.

ESEMPI DI APPLICAZIONE DEI PRINCIPI GENERALI

1. La **trasparenza delle procedure** si fonda sulla possibilità di conoscere i dati sottoposti ad analisi e i pesi adottati, che sono sempre e comunque frutto di una scelta politica.

Un caso esemplare è quello degli indicatori per l'attribuzione delle risorse alle strutture: devono essere resi noti i dati, a esclusione di quelli che coinvolgono persone, e i filtri di cui ci si serve. Al di là di pur utili clausole di salvaguardia, occorre verificare la disponibilità e la correttezza dei dati e gli eventuali scostamenti rispetto alle attribuzioni degli anni precedenti. Scostamenti eccessivi costringono a una revisione del metodo usato.

2. La **semplificazione delle procedure** deve riguardare tutti gli ambiti della vita dell'Ateneo, soggetti oggi a complessi regolamenti interni. La semplicità è anche trasparenza ed è un freno a eventuali comportamenti scorretti.

Gli esempi sono innumerevoli: dalla procedura per l'attribuzione delle risorse di docenza fino al regolamento didattico.

Essenziale è anche la revisione dei software di gestione U-GOV e GOMP, complessi al limite dell'astrusità e di conseguenza poco efficienti.

La semplificazione deve riguardare anche il numero delle Commissioni di Ateneo, oggi molto elevato. Le competenze di alcune di queste possono essere accorpate, mentre altre competenze possono tornare agli organi centrali, a cui appartengono per Statuto.

3. La **condivisione delle decisioni** poggia sulla precisa attribuzione delle competenze ai vari organi, in particolare a quelli collegiali. Se è inevitabile che chi presiede formuli proposte, non si deve più verificare il caso della sommaria approvazione di provvedimenti non sottoposti a vaglio critico. Peraltro alcune materie di minor momento potrebbero essere sottratte agli organi collegiali riservando a questi ultimi esclusivamente i temi più importanti. La democrazia interna non deve essere un simulacro di forme, rispettate in apparenza e svuotate di sostanza perché le decisioni in realtà sono prese da pochi.

4. L'**equilibrio tra le aree** è uno dei nodi decisivi della nuova Sapienza. Indipendentemente dal nome che si vuole dare alle strutture di raccordo, quello attuale di Facoltà o quelli di scuole o di poli, è necessaria una corretta ripartizione delle risorse tra queste strutture, le quali, a loro volta, con criteri appropriati a ciascuna area disciplinare, le

ripartiranno tra i Dipartimenti afferenti. Gli indicatori impiegati per distribuire le risorse devono essere noti a tutti, i dati devono essere pubblici e gli eventuali pesi o filtri utilizzati devono essere dichiarati. Sia la scelta degli indicatori sia quella dei pesi e dei filtri devono avvenire negli organi collegiali e devono essere precedute da simulazioni che verifichino le percentuali di scostamento rispetto agli anni precedenti.

LA DIMENSIONE INTERNAZIONALE

Una didattica internazionale

Il concetto di “internazionalizzazione” compare con grande frequenza nella normativa e nelle discussioni sull’università di questi ultimi anni. Siamo spronati a “internazionalizzarci”, senza che ci siano garantiti gli strumenti formali e materiali per districarci agevolmente fra regolamenti assai complessi e finanziamenti di fatto assenti. Non può e non deve trattarsi esclusivamente di offrire agli studenti e ai dottorandi la possibilità di giungere a un titolo equipollente nella nostra Università e in un’Università straniera (nella forma ad esempio di una co-tutela di tesi di dottorato); occorre invece realizzare **veri e propri percorsi comuni** che, per i corsi di studio, prevedano una reale condivisione di porzioni significative dell’offerta formativa da conseguire presso l’Università partner, come il doppio diploma di laurea che comporta l’obbligo di trascorrere uno o due semestri interamente in un’università straniera; e che, per i dottorati di ricerca, implicino soggiorni di studio e di ricerca all’estero per consentire ai dottorandi di arricchire il loro *curriculum* e di ampliare le loro prospettive professionali. La nostra Università ha già compiuto alcuni passi in questo ambito, ma occorre rafforzare e qualificare i rapporti internazionali, fornendo sostegno finanziario e logistico ai Dipartimenti e ai Corsi di studio per intraprendere questo percorso e facendone un impegno prioritario dell’Amministrazione e del Governo accademico.

In questa chiave le limitazioni alla durata degli accordi internazionali finanziati possono essere di ostacolo al consolidamento dei rapporti con le università partner: vanno ipotizzati accordi di diversa durata, connessa con gli obiettivi da raggiungere. Vi sono aree con le quali è opportuno che la Sapienza cooperi sempre più intensamente. Faccio soltanto un esempio tra i molti possibili: i paesi dell’altra sponda del Mediterraneo, con cui sono avviate diverse forme di collaborazione, vedono nell’Italia un partner strategico e lo sviluppo di progetti didattici comuni potrebbe essere una chiave importante. Si dovrebbe trattare di progetti non occasionali, ma articolati e solidamente strutturati, sostenuti da accordi operativi.

Presupposto indispensabile per potenziare la dimensione internazionale della Sapienza è una politica volta a rafforzare le competenze linguistiche. Va premesso che vanno curate **tutte** le lingue straniere, non soltanto l’inglese, pure fondamentale in tutti gli ambiti disciplinari. Non si vuole con questo sminuire l’importanza della conoscenza della lingua inglese, ma sottolineare che uno dei punti di forza del nostro Ateneo è la capacità di insegnare anche lingue meno praticate, ma culturalmente importanti.

Per rafforzare la dimensione internazionale della Sapienza dobbiamo essere in grado di attrarre studenti stranieri offrendo sia **corsi di studio in tutto o in parte in inglese** sia **corsi online per lo studio della lingua italiana fruibili da studenti di altri paesi**. Questi ultimi possono contribuire a rafforzare nei nostri studenti le competenze nella lingua italiana, che si stanno indebolendo, e favorire l'inserimento nell'università di stranieri residenti in Italia.

L'insegnamento della lingua inglese

Per quanto riguarda l'inglese, è innegabile che un'università nella quale l'inglese continui ad essere una lingua poco praticata da docenti e studenti, nell'attività di ricerca come in quella didattica, difficilmente può competere nel mercato internazionale dell'istruzione. Una **competenza linguistica a livello B2 e superiore** è ormai richiesta anche nella laurea triennale per gli scambi Erasmus, per non parlare dei programmi di Master, PhD e postdottorato, e non soltanto in Gran Bretagna: si pensi all'Olanda, alla Germania, alla Finlandia - tutti paesi nei quali la didattica a livello post laurea triennale è spesso svolta in inglese.

Lo sviluppo tecnologico e la diffusione tra i nostri studenti di tablet, smartphone, laptop, consente di ripensare l'idea stessa di centro linguistico e di immaginare quello che potremmo definire un **centro linguistico virtuale**. Negli Anni Ottanta per centro linguistico si intendeva un luogo fisico dove alloggiavano registratori utilizzabili solo per l'apprendimento delle lingue. Oggi si può allestire un centro linguistico in gran parte virtuale, inteso come una struttura snella, dai costi sensibilmente inferiori rispetto a un centro linguistico tradizionale, dedita in prevalenza all'elaborazione di contenuti fruibili a distanza dagli studenti 24 ore su 24.

Per quanto riguarda l'apprendimento dell'inglese, il centro linguistico deve agire su due piani distinti. Il primo è quello della **certificazione**. L'offerta di corsi di inglese alla Sapienza, sebbene insufficiente, è di buona qualità. Manca, però, un test di Academic English aperto a tutti che costituisca un punto di riferimento e di controllo di tale attività formativa. Al centro linguistico compete la predisposizione di questo test e la gestione dell'idoneità di inglese di tutti i corsi di laurea che ne riconoscono la validità, lasciando ai CEL (collaboratori esperti linguistici) la preparazione degli studenti nelle varie Facoltà in cui operano.

Il secondo piano è quello della didattica. Si tratta di creare delle occasioni che consentano la pratica della lingua inglese. Oggi questo è possibile grazie alle centinaia di corsi che, sulla scia del MIT, molte università americane offrono gratuitamente in rete. Compito del centro linguistico è quello di collaborare con i corsi di studio per selezionare interi corsi o singole lezioni, in cui si affrontino in inglese gli stessi argomenti sviluppati nei nostri corsi di studio in italiano. Si può ipotizzare la **creazione di un database di materiale didattico in inglese** reso più fruibile con un lavoro di *editing* (glossari, sintesi delle lezioni in italiano, traduzioni parziali), da utilizzare già a livello di laurea triennale, spingendo i nostri studenti a confrontare la lezione del nostro singolo docente con quella di docenti di altre università. Un simile *database* potrebbe essere messo a disposizione attraverso il Sistema Bibliotecario Sapienza e la Sapienza Digital Library. Esistono alcune buone esperienze in questo ambito: è necessario che siano organizzate in un sistema aperto a tutti.

**IL GOVERNO E
L'ORGANIZZAZIONE
DELL'ATENEO**

La struttura di governo

La Sapienza non è un politecnico: le sue strutture si occupano di (quasi) tutte le aree scientifiche. Di conseguenza **non è possibile un sistema di governo completamente accentrato**. Le Facoltà, che, nell'attuale Statuto, svolgono il ruolo delle strutture di raccordo previste dalla legge 240, devono avere autonomia e coordinare i Dipartimenti che ad esse afferiscono. A loro volta le Facoltà devono dialogare costantemente con il Rettorato per poter svolgere la funzione che a loro compete. In un'articolazione a tre livelli, indispensabile in un grande Ateneo, c'è la possibilità di **utilizzare per ciascuna Facoltà o per gruppi di Facoltà omogenee criteri di valutazione e indicatori specifici. I Dipartimenti dovranno avere le risorse** e l'autonomia di fare le proprie scelte. La valutazione dei risultati avverrà ex post, quando le strutture avranno avuto il tempo per operare. Al fine di perfezionare la struttura di governo si potranno rendere necessarie alcune modifiche dello Statuto, senza volerne peraltro stravolgere l'impianto attuale.

La pletera delle commissioni richiede una revisione al fine di semplificare le procedure e di alleggerire gli impegni di gestione. Le commissioni devono avere un numero ristretto di membri per poter essere efficienti.

La distribuzione delle risorse di funzionamento e di docenza

Negli ultimi anni è stato sperimentato un modello di distribuzione delle **risorse di funzionamento** che distingue una parte strutturale e una parte premiale ed è basato su una serie di indicatori. Una prima esigenza è quella di **rendere noti gli indicatori alla comunità accademica e i dati a cui vengono applicati. Particolarmente importante è la conoscenza degli eventuali pesi e filtri attribuiti ai vari indicatori.**

Il modello richiede di essere continuamente sottoposto a verifica sotto vari aspetti: ad esempio, attendibilità dei dati e scostamento dei risultati da quelli degli anni precedenti. I dati relativi alla parte strutturale comprenderanno le dimensioni delle strutture, il numero di chi vi opera, la complessità del "patrimonio" (strumentazioni, laboratori, biblioteche, ecc), la tipologia e la numerosità dei corsi di studio afferenti. La proporzione tra parte strutturale e parte premiale deve evitare di penalizzare eccessivamente le

strutture, impedendo ad esse di recuperare posizioni. La parte premiale deve prevedere la valutazione, secondo criteri condivisi, della ricerca e della didattica.

Per quanto riguarda le **risorse di docenza**, la loro distribuzione deve essere coerente con il progetto culturale di un Ateneo che non rinuncia alle sue prerogative di Università generalista, nel senso positivo del termine, cioè aperta alla pluralità dei saperi, ma che sia in grado di potenziare i settori di livello più avanzato. La crescita è fattore indispensabile e dunque parte delle risorse dovrà essere destinata ai nuovi ingressi: compito e sfida di una nuova Sapienza è far in modo di consentire la crescita in tutte le aree disciplinari e in tutti i livelli del personale, docenti e non docenti. Alcune aree, che non possono attingere a finanziamenti esterni, corrono il rischio di perdere la fascia di ingresso, quella dei ricercatori a tempo determinato di tipo A.

Particolare attenzione andrà prestata alle **progressioni di carriera** allo scopo di dare il giusto riconoscimento a chi più si impegna e di mantenere un numero adeguato di docenti nelle varie fasce. La progressione da ricercatore ad associato, sostenuta finora dal piano straordinario, dovrà continuare a essere finanziata. Va segnalato inoltre che nei prossimi anni la fascia degli ordinari perderà molti docenti, con il rischio che settori importanti restino privi di docenti di riferimento.

Il nuovo modello della distribuzione delle risorse nei due ambiti che ho esaminato dovrà prevedere che l'assegnazione sia differenziata per area culturale. Questo nuovo modello deve essere condiviso dagli organi collegiali sulla base del progetto culturale dell'Ateneo ed essere organizzato per cicli triennali. Il ruolo degli organi collegiali deve tornare centrale: indicatori e pesi, trasparenti e rintracciabili, sono indispensabili, ma si deve aver chiaro che non è possibile una loro applicazione automatica e che ogni scelta è sempre una scelta politica, che deve essere di politica culturale nel senso più alto del termine.

L'amministrazione e il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario

L'amministrazione è parte integrante della Sapienza e deve interagire con le altre componenti per il buon funzionamento dell'Ateneo. Per fare in modo che il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario si senta sempre più partecipe della comunità della Sapienza si potrebbero introdurre **innovazioni normative**: ad esempio, rivedere il meccanismo del voto pesato nelle elezioni rettorali; unificare commissioni attualmente distinte per personale docente e per personale tecnico-amministrativo e bibliotecario (come, ad esempio, la Commissione Unica di Garanzia). Di grande importanza è la **precisa definizione delle competenze dell'amministrazione centrale e delle strutture periferiche** (Facoltà, Dipartimenti, Centri) e di queste tra loro. La tendenza all'autoreferenzialità propria di ogni struttura amministrativa deve essere superata a favore di un'organica integrazione delle funzioni.

Sul piano dell'organizzazione del personale, molti passi avanti sono stati fatti, ma resta ancora da progredire sul piano della **ricognizione delle competenze e della corretta collocazione del personale** e su quello della **formazione in ambiti cruciali come la didattica, la ricerca, la gestione dei siti internet e degli scambi internazionali**.

Per quanto riguarda la ricognizione delle competenze, due aspetti essenziali, tra loro collegati, sono la **valutazione dei curricula del personale**, che deve comprendere

anche le pubblicazioni, particolarmente importanti, ad esempio, per il personale bibliotecario, e le **procedure di mobilità interna: un'anagrafe delle richieste di mobilità può rendere del tutto trasparenti i processi di attribuzione**. Da un lato occorre riconoscere e valorizzare i titoli acquisiti dal personale (laurea, certificazioni di conoscenza delle lingue), che risultano valutati molto meno dei corsi di formazione interni. Dall'altro è indispensabile un'integrale trasparenza nelle richieste di mobilità, in modo che possa essere chiaro chi possiede determinate competenze ed è interessato a metterle a disposizione delle strutture che ne hanno maggiore necessità. Le competenze devono essere al centro di un sistema che favorisca lo scambio delle conoscenze creando una rete aperta e non vincolata, ad esempio, all'appartenenza alle varie aree.

Sul versante della formazione del personale occorre **garantire a tutto il personale**, dell'amministrazione centrale e delle strutture periferiche, **le stesse opportunità di formazione**.

Un punto non secondario riguarda l'attività del personale che si occupa della didattica: accanto a un'adeguata formazione, occorre **rivedere le regole e la tempistica relative al caricamento dei dati nel sistema informatico di Ateneo (GOMP)**. Se alcune regole che derivano dalla normativa nazionale non possono essere toccate, è necessario intervenire sulle norme interne, in genere molto più complesse rispetto a quelle di tutti gli altri atenei. Che il personale che si occupa di queste attività, sia a livello centrale sia a livello di Facoltà e Dipartimenti, debba, in alcuni periodi dell'anno, superare il normale orario di lavoro per giorni e giorni (e talvolta notti) non è accettabile. Analogamente è necessario aprire un dialogo con il MIUR sulle possibilità di rettifica di errori materiali o di modifica delle programmazioni: attualmente risulta difficile persino sostituire nelle programmazioni un docente malato. Anche sotto il profilo delle pertinenze nel campo della didattica occorre poi definire un modello chiaro di rapporto tra Dipartimenti e Facoltà, specificando chi fa cosa.

All'interno del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario sono inquadrati anche i **collaboratori esperti linguistici** (CEL), il cui ruolo è fondamentale per l'insegnamento delle lingue straniere in tutti i Dipartimenti. Il contratto di questa categoria risale al 1994 ed è palesemente inadeguato: è necessario riaprire il dialogo tra tutte le parti coinvolte per il rinnovo del contratto e per una più corretta definizione del ruolo dei CEL. Per ottenere una migliore integrazione dei CEL nella comunità accademica è importante che abbiano una rappresentanza negli organi collegiali e che le norme che regolano le loro attività universitarie ed extra-universitarie siano le stesse che sono in vigore per tutte le altre categorie e siano coerenti con il contratto nazionali. Inoltre una parte dei lettori di lingue straniere ha contratti di collaborazione coordinata e continuativa: per la continuità dell'insegnamento delle lingue è essenziale che siano progressivamente sostituiti da collaboratori esperti linguistici a tempo indeterminato o almeno da figure con contratti a tempo determinato di durata maggiore rispetto a quella dei contratti co.co.co.

Un servizio che va potenziato allo scopo di comunicare all'esterno quello che di buono facciamo e di rilanciare l'immagine dell'Ateneo è l'Ufficio stampa.

Tutti gli aspetti che ho toccato, insieme ad altri di cui non ho fatto cenno (servizi per i lavoratori: asilo nido etc.), hanno risvolti importanti per **il miglioramento della qualità della vita lavorativa e dell'efficienza**.

Essenziale per il buon funzionamento dell'Ateneo è l'eliminazione di interim e doppi incarichi, che spesso danneggiano tutte le strutture coinvolte, come pure la puntualità nell'erogazione dei finanziamenti. Quest'ultimo problema dipende spesso dai ritardi nelle deliberazioni degli organi collegiali e va risolto con urgenza: si pensi soltanto alle

biblioteche, i cui fondi non si aggiornano se non ricevono puntualmente le risorse, e alle riviste finanziate dall'Ateneo, che non possono garantire la regolarità nella pubblicazione.

Un'ultima nota riguarda il personale precario, cresciuto negli ultimi anni: compatibilmente con le risorse bisogna dare ai collaboratori precari prospettive di inserimento stabile nei ranghi nell'università.

L'edilizia

Il tema dell'edilizia è cruciale per un Ateneo che possiede un patrimonio immobiliare immenso e in gran parte datato e soggetto a vincolo. Il recupero degli straordinari spazi della Città universitaria e di alcune sedi distaccate deve coincidere con un recupero della qualità della vita intellettuale di chi vi opera. Sotto il profilo generale, il patrimonio va riquilibrato con una **politica di restauri che coinvolgano tutti gli edifici**. Soprattutto le Facoltà con più alto numero di studenti sono state interessate da un generale degrado delle aule, dei servizi igienici etc. I restauri dovranno tener presente l'obiettivo della riduzione dei costi energetici entro il 2015, che, tra l'altro, può permettere nel tempo di recuperare risorse da destinare ad altri scopi.

Per garantire, soprattutto agli studenti, condizioni più confortevoli occorre procedere alla ricognizione degli edifici e del loro utilizzo e successivamente a una **razionalizzazione degli spazi**.

Per quanto riguarda l'acquisizione di nuovi immobili, occorre evitare che i progetti precedano l'attribuzione degli spazi a strutture e funzioni, come è avvenuto in questi anni. Peraltro la riorganizzazione delle strutture, ad esempio dipartimentali, deve avvenire prima di ipotizzare la loro collocazione in questo o quell'edificio. La politica degli spazi deve essere condivisa con le strutture e non imposta, tenendo ovviamente presente il bene comune dell'Ateneo. Inoltre **sia i progetti di restauro sia quelli di nuovi edifici devono essere affidati ad architetti e a urbanisti di valore**, analogamente a quanto avviene, ad esempio, in Germania: si pensi al campus della Freie Universität di Berlino. Tutti i progetti dovranno tener presente la **sostenibilità ambientale**, obbligo di legge e anche potenziale fonte di risparmi significativi, oltre che, ovviamente, dovere civico fondamentale.

La politica edilizia deve far fronte al grave problema degli **alloggi per gli studenti**, che oggi sono in numero del tutto insufficiente, continuando sulla strada già intrapresa. La possibilità di accogliere studenti fuori sede e stranieri è un aspetto decisivo per rafforzare la capacità di attrazione dell'Ateneo.

Le strutture assistenziali: Policlinico, Sant'Andrea, Polo Ospedaliero Integrato di Latina

Che le Facoltà mediche di una grande università offrano anche assistenza sanitaria, integrata e coordinata con la didattica, fa parte della **vocazione al servizio pubblico** che deve contraddistinguere la Sapienza. Per questo motivo **gli ospedali e il loro personale devono rimanere in tutto e per tutto universitari**, nel senso pieno del ter-

mine. La difficoltà principale è quella di **armonizzare il servizio assistenziale con gli obiettivi didattici e di ricerca di strutture ospedaliere universitarie**: sotto questo profilo occorre un coordinamento con gli altri ospedali pubblici che porti a una corretta distribuzione dei pazienti.

La possibilità di lavorare per la realizzazione di **strutture ospedaliere nuove** e più idonee, che sembra aprirsi per volontà della Regione, richiede l'impegno di costruire un progetto a medio termine, individuando i benefici ottenibili e le strutture e i servizi che conviene mantenere nella collocazione centrale. Le ipotesi di trasferimento in altra sede di parte del Policlinico devono tener conto della necessità di mantenere alcuni servizi essenziali nell'area su cui insiste il Policlinico che, peraltro è facilmente raggiungibile anche da chi arriva a Roma in treno. Qualunque ipotesi di nuova costruzione deve prevedere progetti urbanistici e architettonici di alto livello. Si potrebbe utilizzare il modello della gara, coinvolgendo le istituzioni locali e il MIBAC e sollecitando la partecipazione dei maggiori architetti. Così è stato fatto, ad esempio, a Berlino per la Postdamerplatz.

Indifferibile è comunque la realizzazione della struttura fisica per le attività universitarie al San'Andrea.

Per l'area di medicina occorre porre particolare impegno nelle **relazioni sindacali** a tutela del personale universitario: il governo della Sapienza deve impegnarsi perché risulti chiaro che non sono accettabili eventuali decurtazioni di stipendio a seguito di accordi con la Regione. Occorre anche individuare un nuovo modello di governo che preveda **strutture formali di raccordo che assicurino una costante e trasparente collaborazione tra le Aziende Ospedaliere e l'Università**. Si tratta di un processo di revisione che richiede la collaborazione e la partecipazione di tutti gli attuali Dipartimenti dell'area delle scienze della salute. Per realizzare un efficace coordinamento è necessario un prorettore che si dedichi alle attività assistenziali.

In generale, la ricerca nell'area delle scienze della salute è strategica per la Sapienza, e richiede specifiche politiche di settore mirate a migliorare ulteriormente le nostre posizioni sul piano internazionale. Le Facoltà di medicina e le strutture assistenziali devono essere per l'Ateneo una risorsa e un'opportunità di crescita. E possono esserlo se puntano sull'innovazione, in tutti gli ambiti.

GLI STUDENTI

Esigenze primarie degli studenti

Dire che gli studenti devono essere al centro del sistema universitario è un'ovvia verità che deve essere tradotta in scelte concrete. Degli studenti si parla spesso soltanto per lamentarne il calo (35% negli ultimi 5 anni, un dato molto superiore alla media nazionale). Questo dato richiede di essere seriamente analizzato, ma si può dire che tra le cause, oltre alla crisi economica, vi sono responsabilità dell'Ateneo che devono essere affrontate. La Sapienza deve contribuire a garantire il **diritto allo studio**, che è uno dei principi della Costituzione (art. 34, commi 3 e 4: "I capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi, hanno diritto di raggiungere i gradi più alti degli studi. La Repubblica rende effettivo questo diritto con borse di studio, assegni alle famiglie ed altre provvidenze, che devono essere attribuite per concorso"). Il tema del diritto allo studio è indicato come prioritario dagli studenti che, sotto questo punto di vista, dimostrano di avere le idee più chiare di buona parte della classe politica italiana. Una politica che favorisca il diritto allo studio può prevedere interventi sulle tasse universitarie, rivedendo il sistema delle fasce di reddito, e sui servizi agli studenti (alloggi, mensa, trasporti).

La Sapienza è un grande Ateneo e, come tutti i sistemi complessi, può rendere molto difficile la vita a chi ne fa parte: molti studenti descrivono la loro esperienza come una sorta di corso di sopravvivenza, tra norme astruse, sportelli affollati, informazioni non sempre puntuali e corrette. Molti altri scelgono altri atenei, più piccoli e di conseguenza più snelli dal punto di vista organizzativo. Una forte **semplificazione delle procedure amministrative** è essenziale anche per migliorare l'immagine del nostro Ateneo. Un aspetto su cui intervenire è anche la comunicazione agli studenti: sia il sito di Ateneo sia quelli dei Dipartimenti e delle altre strutture devono consentire di raggiungere rapidamente le informazioni.

Gli studenti lamentano anche i **ridotti orari di apertura delle biblioteche** e la **manca di sale di studio**. Al primo problema, che riguarda in tutte le aree, potrà in parte rimedio, almeno per l'area umanistica, la biblioteca unificata. Il secondo si potrà affrontare nel quadro della razionalizzazione degli spazi.

La questione degli **alloggi per gli studenti fuori sede** è particolarmente grave: quelli offerti da Laziodisu sono in numero largamente insufficiente e gli studenti sono in balia di un mercato degli affitti che specula sulle loro esigenze. A questo problema si deve porre rimedio proseguendo nella politica di costruzione di nuovi alloggi e avviando un dialogo con la Regione. Per di più la tempistica dei bandi Laziodisu, che

scadono prima della sessione delle tesi di laurea triennale, penalizza gli studenti che si iscrivono alla magistrale e che si trovano senza alloggi.

Sul versante della didattica un'esigenza molto sentita è quella di una **maggiore flessibilità dei percorsi formativi**, oggi ingessati da norme nazionali e interne. In molte aree disciplinari è necessaria una migliore organizzazione dei corsi (distribuzione in semestri; eliminazione delle sovrapposizioni tra le lezioni); le Altre Attività Formative devono essere trasformate in strumenti di efficace approfondimento e anche di applicazione pratica delle competenze acquisite.

Gli studenti lamentano giustamente anche i **ritardi nella nomina delle loro rappresentanze** nei vari organi e la mancata unificazione delle elezioni in una giornata ad esse dedicata, che avrebbe permesso una maggiore partecipazione. È meritevole di attenzione la loro proposta di istituire un Consiglio degli studenti, organo che esiste in molti Atenei e che permetterebbe il coinvolgimento di studenti di tutte le aree.

Nel corso degli incontri con gli studenti ho raccolto alcune indicazioni interessanti su vari problemi, alcuni di rilievo, altri piccoli all'apparenza, ma di grande importanza per la loro vita quotidiana alla Sapienza:

- realizzazione di un'applicazione per smartphone con gli orari delle lezioni e le aule e con l'indicazione delle eventuali aule libere per studiare;
- trasporti agevolati, tramite un abbonamento ridotto ai mezzi pubblici, anche per i fuori sede;
- maggiore collegamento con enti pubblici e aziende per l'inserimento nel lavoro: uno strumento potrebbe essere l'organizzazione di giornate a tema, per esempio sull'editoria, l'informatica, la gestione del personale, che possano permettere l'incontro tra studenti e rappresentanti di enti e aziende; a questo scopo si possono utilizzare anche le Altre Attività Formative, opportunamente organizzate.

L'orientamento

Il tema dell'orientamento è stato messo sotto i riflettori dal Documento di Economia e Finanza 2014 ed è stato affrontato dagli organi di informazione più attenti (Sole 24 ore). Il motivo è il grave ritardo dell'Italia nel raggiungere gli obiettivi previsti dall'UE a proposito di numero dei laureati sul totale della popolazione (nel 2013 il 22, 4% della popolazione tra i 30 e i 34 anni, quasi la metà rispetto alla Francia e ultima posizione in Europa). Il Documento afferma che "è necessario fare in modo che il mondo del lavoro e dell'impresa possano entrare più facilmente nelle scuole e nelle università", ma la mia esperienza diretta nel contatto con le scuole secondarie superiori mi porta ad aggiungere che **anche le università devono collaborare con le scuole**, offrendo orientamento e programmi di aggiornamento degli insegnanti e realizzando progetti comuni: per esempi di collaborazioni già esistenti si veda più oltre. La collaborazione con le scuole deve diventare organica, prevedendo la possibilità di acquisire crediti formativi già prima dell'iscrizione all'università: questa procedura, comune in altri paesi, è stata sperimentata per la lingua inglese, ma potrebbe estendersi ad altri ambiti, con il duplice vantaggio di poter verificare la preparazione in ingresso e di rendere più consapevoli le scelte degli studenti.

L'orientamento deve proseguire, come prevede la normativa, nel corso del primo anno degli studi universitari: alle prove di verifica delle conoscenze fanno seguito

i corsi di recupero e di sostegno. Questi corsi sono stati spesso sentiti come meri adempimenti formali, ma devono diventare un'opportunità di formazione per mettere gli studenti nelle migliori condizioni per apprendere. Azioni in questo senso potranno permettere di ridurre gli abbandoni.

Un aspetto dell'orientamento che spesso si trascura è quello delle azioni rivolte alla **formazione continua degli adulti**: in molti altri paesi europei la formazione non è limitata a un periodo della vita, ma prosegue, soprattutto a livello universitario. In Italia gli adulti che cercano occasioni di formazione avanzata incontrano poche opportunità, sia a livello di corsi di studio canonici sia a livello di corsi di formazione e di alta formazione. Si tratta di un settore da potenziare, anche a livello di orientamento, in accordo con le istituzioni. Occorre semplificare le procedure di attivazione e ridurre la quota delle tasse che va all'Ateneo e che scoraggia la creazione di nuovi corsi.

Parallelamente all'orientamento in entrata, che deve avere come finalità un più rapido e facile inserimento nella vita accademica per lo studente e la riduzione degli abbandoni, va potenziato l'**orientamento in uscita**, rendendo sempre più efficace il portale SOUL. Vanno sviluppate le iniziative che mettono in relazione gli studenti con enti e aziende: molti giovani scelgono le università private non per la miglior qualità della formazione, ma per le possibilità di inserimento nel lavoro che offrono.

Gli studenti stranieri

Come Preside di Facoltà ho avuto più volte modo di confrontarmi con gli studenti stranieri e con i loro problemi. Da una ricerca recente risultano alla Sapienza 3.977 studenti stranieri pari al 3,5% del totale. Ho potuto constatare che spesso gli studenti stranieri sono trattati solo come portatori di problemi: questo atteggiamento va radicalmente modificato. Inoltre, secondo i dati Alexa, solo una quota esigua di visualizzazioni del sito della Sapienza proviene da paesi stranieri, con quote molto basse per paesi importanti come Germania (1,6%) e USA (1,2%).

Occorre premettere che ormai da qualche anno paesi tradizionali importatori di studenti internazionali (come la Gran Bretagna) non attraggono più gli studenti per aumentare il numero degli iscritti, ma **per stabilire più solide basi di collaborazione economica e commerciale con i paesi di provenienza**. Accanto a questo motivo, che spinge a potenziare la capacità di attrarre studenti stranieri, vi è anche l'importanza di **competere a livello internazionale per acquisire gli studenti e i futuri ricercatori migliori**.

Peraltro gli studenti stranieri sono una **risorsa per la città** che li ospita. Uno studio della Fondazione Moresca del 2013 valuta in 718,5 milioni di € le spese annuali degli studenti internazionali in Italia pari allo 0,5 % del PIL. La stessa Fondazione considera una spesa media a studente di 15.421 € l'anno.

Infine qualche dato proveniente da altre realtà universitarie italiane. Le università lombarde, con la collaborazione di Assolombarda, hanno costituito un Osservatorio sulla Internazionalizzazione degli Atenei di Milano e della Lombardia. Il 19 maggio 2014 sono stati presentati i risultati del Quinto rapporto annuale. Quest'anno grande enfasi è stata data al fatto che il numero degli studenti stranieri iscritti ai 12 Atenei lombardi è aumentato del 42% negli ultimi 5 anni. Gli 'indicatori di internazionalità' considerati nel rapporto annuale per l'AA 2012-2013 sono stati studenti di nazionalità non

italiana; studenti stranieri in entrata e studenti italiani in uscita nell'ambito di programmi di mobilità internazionale; corsi di studio erogati in lingua inglese; accordi internazionali stipulati. L'indagine offre, inoltre, una lettura storica attraverso l'evoluzione di questi indicatori nel corso dell'ultimo quinquennio.

Per rafforzare la sua posizione come Ateneo internazionale la Sapienza dovrà coinvolgere associazioni imprenditoriali, aziende, fondazioni, banche che affianchino e sponsorizzino il percorso internazionale della Sapienza co-finanziandone gli sforzi didattici e organizzativi.

LA RICERCA

Politiche per la ricerca

Per la ricerca sono stati fatti passi avanti, ad esempio grazie al sostegno per la elaborazione dei progetti offerto dal nuovo Grant Office, ma anche su questo piano occorre una svolta, soprattutto in termini di riequilibrio tra le aree, di miglioramento degli incentivi ai gruppi interdipartimentali e inter-area, e di potenziamento dei centri di ricerca interdipartimentali quando siano in grado di sviluppare strategie innovative. L'attuale regolamento dei centri azzerava la loro autonomia in un'ottica centralistica che un Ateneo differenziato come la Sapienza non può permettersi. Vanno anche rafforzate le **azioni di ricerca di fondi esterni**, un campo decisivo per la crescita dell'Ateneo anche in termini di reclutamento dei ricercatori.

Va rivisto anche il sistema di valutazione della ricerca e dei dipartimenti, senza appiattimenti sulle procedure ANVUR (vd. sotto). Ed occorre prendere in considerazione le posizioni di quella fascia di **ricercatori precari attualmente privi di prospettiva**, spesso con anni di assegni e contratti di ricerca, o addirittura trienni nel ruolo dei ricercatori a tempo determinato e in possesso di abilitazioni: un grande Ateneo deve saper trovare soluzioni che non consentano dispersioni ulteriori delle forze di ricerca, che oggi rappresentano il futuro negato della Sapienza, e che devono tornare ad essere invece uno dei nostri scopi principali.

Una particolare attenzione va prestata alla ricerca nelle aree non legate al sistema produttivo, che rischiano di essere completamente abbandonate, non avendo le risorse per bandire posizioni di ricercatore a tempo determinato di tipo A.

Un cenno va riservato anche alla **comunicazione della ricerca** e al suo **impatto, sociale ed economico**, un tema al centro del nuovo sistema di valutazione del Regno Unito (REF), che prende in considerazione anche tutte le ricadute positive che la ricerca può avere nella vita di un paese. L'anagrafe della ricerca deve diventare uno strumento di effettiva comunicazione con la società e, in particolare, con il mondo produttivo.

Infine, è opportuno calibrare meglio **tipologie e fasce delle ricerche finanziate** dall'Ateneo e ripensare alla loro **durata**: poiché i vecchi finanziamenti a pioggia sono stati sostituiti da un numero più ridotto di ricerche meglio finanziate, i progetti di maggior respiro potrebbero aver bisogno di un tempo superiore all'anno attualmente previsto. Ad esempio, per le ricerche più complesse si potrebbe portare a due anni la durata.

Le ricerche europee

I progetti europei sono ormai una delle poche forme di finanziamento alla ricerca.

Nel periodo 2007 – 2013 i ricercatori della Sapienza hanno partecipato a circa 163 progetti del FP7. Solo una ventina di ricercatori sono stati i proponenti (coordinatori) dei progetti di ricerca, il resto ha partecipato a progetti proposti da altri.

Secondo la Commissione Europea (2013) l'Area Metropolitana di Roma è al terzo posto con 2348 istituti partecipanti ed un finanziamento totale di circa 703 milioni di € e un finanziamento medio di circa 300 mila €, inferiore a Madrid (309 mila €), e a Parigi (432 mila €).

Le aree in cui i progetti sono più numerosi sono quelle delle scienze fisiche e naturali e dell'ingegneria: è indispensabile che anche altre aree propongano progetti europei, che permettono, tra l'altro, di avviare giovani alla ricerca con assegni di ricerca e posizioni di ricercatore a tempo determinato (RTD-A), requisito essenziale per partecipare ai bandi per RTD-B.

Proposte per la valutazione della ricerca

In linea di principio non si può non condividere l'idea che ricercatori e strutture siano sottoposti a valutazione periodica e che questa valutazione abbia un peso significativo nella distribuzione delle risorse. Occorre però una riflessione approfondita su pregi e difetti della valutazione ANVUR 2004-2010, che va apprezzata per il suo carattere di prima sistematica esperienza di valutazione del sistema universitario, ma che ha rivelato diverse criticità, che vengono qui di seguito indicate come punti di ulteriore approfondimento.

La Sapienza, insieme al CUN e alla CRUI, deve svolgere un ruolo guida nel cambiamento del sistema della valutazione, che, come avviene in altri paesi, deve fondarsi su **regole semplici e trasparenti, dichiarate prima dell'inizio del processo**.

La valutazione, così come è stata intesa e applicata in Italia, è una procedura burocratica, nella quale l'aspetto formale prevale su quello sostanziale, gestita da un organismo non elettivo, l'ANVUR, che nomina per cooptazione i suoi membri, i Gruppi di Esperti della Valutazione (GEV). Sommandosi all'ipertrofia della burocrazia accademica, il proliferare di linee guida, regolamenti, documenti, schede, controlli, che riguardano la ricerca e ora anche la didattica, grava su singoli docenti e strutture sottraendoli ai loro compiti istituzionali. La burocratizzazione dei meccanismi valutativi, che sta suscitando proteste condivisibili, produce il paradosso di una valutazione che valuta solo se stessa, cioè tipologie di prodotti scientifici, di corsi, di attività finalizzati a ottenere il miglior risultato possibile nella valutazione stessa. L'eccesso di tabelle e di indicatori rischia di essere un risultato in sé che provoca un accumulo incontrollato di interpretazioni e che non semplifica, nelle sedi ministeriali e in quelle universitarie, le fasi applicative: assegnazione di fondi ordinari e budget di docenza.

L'obiettivo principale è che la comunità accademica torni con **criteri definiti e stabili** a valutare i propri docenti e ricercatori nei vari ambiti (didattica, ricerca, terza missione) e in tutte le fasi del percorso. **La valutazione deve però mettere a confronto soltanto aree disciplinari e strutture omogenee**.

Entrando in maggiore dettaglio si deve osservare che è necessaria una **revisione**

delle categorie delle pubblicazioni e degli altri risultati della ricerca (preferisco evitare l'uso del termine prodotti, che rinvia a un ambito che nulla a che fare con lo studio e con la scienza) che tenga conto della specificità delle diverse aree disciplinari. Questo aspetto è particolarmente rilevante per le aree cosiddette non bibliometriche, come quella umanistica e quella giuridica. Altrettanto urgente è una **revisione delle liste delle riviste scientifiche e della loro distribuzione nelle varie fasce**, che tenga conto, tra l'altro, delle riviste ad ampio spettro disciplinare e delle possibili intersezioni tra aree diverse. Appare assurdo chiudere ogni settore scientifico-disciplinare nel proprio ambito prevedendo che gli studiosi che vi operano scrivano soltanto in riviste di quello specifico ambito: si vanno a penalizzare in questo modo le ricerche interdisciplinari e la capacità di stabilire connessioni inedite e innovative.

La procedura della **peer review** ha evidenziato vari punti critici: dalla difficoltà nel reperire revisori qualificati all'abbinamento tra contenuti delle pubblicazioni e competenze dei revisori, alla scarsa chiarezza di alcuni criteri (la vaga formula dell'internazionalizzazione, per esempio), all'appiattimento dello spettro delle valutazioni.

Per quanto riguarda l'impatto della valutazione sul nostro Ateneo, va detto che la Sapienza non ha ancora fatto una **riflessione sui risultati, talvolta poco lusinghieri, della VQR 2004-2010**, ma questa riflessione si impone per evitare il ripetersi di insuccessi. Bisogna trovare il modo di ridurre il numero dei ricercatori inattivi o soltanto parzialmente attivi e di incoraggiare la pubblicazione dei risultati della ricerca in sedi qualificate. Per favorire un processo condiviso si potrebbe istituire una Consulta della Ricerca (come stanno facendo altri Atenei), costituita anche sulla base delle indicazioni formulate dai Dipartimenti, col compito di tenere presente le specificità delle diverse aree del sapere e di seguire con attenzione tutti i processi connessi con la ricerca, con la pubblicazione dei suoi risultati e con la sua valutazione.

LA DIDATTICA

La centralità della formazione

La didattica è uno dei due assi – l'altro è la ricerca – intorno ai quali ruota l'università. Quest'affermazione, all'apparenza ovvia, è in realtà smentita dalla procedura dell'Abilitazione Scientifica Nazionale che non ha preso in alcuna considerazione l'attività didattica: per quale motivo un ricercatore o un professore associato dovrebbero impegnarsi nella didattica se ai fini dell'abilitazione non ha alcun valore? **La didattica deve essere la conseguenza naturale della ricerca, non un peso inutile che impedisce di raggiungere il numero di pubblicazioni richiesto.** Occorre rivedere il sistema di valutazione, facendo in modo che tenga conto anche della didattica. Su questo punto occorre aprire il confronto a livello di Conferenza dei Rettori, di Consiglio Universitario Nazionale e di MIUR.

La sottovalutazione della didattica è tangibile quando si osserva il lavoro dei **presidenti di corso di studio e di area didattica**, su cui grava in gran parte la redazione di manifesti e di programmazioni e l'organizzazione dei corsi e che non ricevono un'indennità e non hanno nemmeno dei collaboratori che possano aiutarli.

Un termine usato e abusato quando si parla di università, con riferimento alla ricerca e anche alla didattica, è eccellenza. L'aspirazione a formare studenti e laureati di eccellenza è un ovvio scopo di qualunque istituzione di formazione superiore, ma deve essere lo scopo dell'intera istituzione e non delle sole scuole di eccellenza. Si ripete spesso che la Sapienza è un'università generalista, ed è vero perché offre una formazione in quasi tutte le aree disciplinari. Questa formazione deve essere di qualità sempre più alta a ogni livello: tutti i corsi di studio, specialmente quelli di laurea magistrale, devono avere come obiettivo una formazione di alto livello nelle varie discipline, che fornisca ai laureati le competenze necessarie all'accesso ai successivi livelli della formazione (dottorato di ricerca).

Problemi della didattica e dei sistemi di gestione della didattica

I problemi specifici della didattica sono molti e complessi. Quelli che seguono sono solo alcuni esempi.

Rispetto alla situazione attuale occorre un **maggior coinvolgimento delle struttu-**

re preposte alla didattica (i Dipartimenti e le attuali Facoltà) nelle decisioni di Ateneo per TUTTO ciò che concerne la didattica. Infatti sono queste strutture e non gli uffici centrali ad avere un contatto quotidiano con gli studenti, a sapere quali siano effettivamente le esigenze degli studenti e le carenze dell'Ateneo avvertite dagli studenti (v. i piani di studio imm modificabili da parte dello studente, benché ancora entro i termini di scadenza di compilazione, se non previo "rifiuto" del precedente piano da parte del Presidente del cds o da altro personale preposto, con procedimenti lunghi e farraginosi che sottraggono tempo a studenti e docenti).

Molte difficoltà sono legate alla **tempistica**: per esempio, è necessario sapere MOLTO PRESTO quali sono i fondi a disposizione per i contratti: i cds attuano un progetto di offerta formativa al buio e, poiché i **Manifesti** sono **inamovibili**, se i fondi non sono sufficienti i cds sono in serissime difficoltà. Parte dello stipendio non corrisposto a docenti in congedo/aspettativa (parlamentare o ministeriale o altro) deve essere destinato a contratti sostitutivi senza dover attendere ogni anno e con esito incerto (oltre che fuori tempo massimo per l'inserimento dei sostituti in GOMP).

A proposito del rapporto tra ore di didattica e CFU, è necessario che le varie aree possano definirlo in base alle proprie esigenze; nello stesso tempo occorre **tarare il GOMP perché il sistema accetti mutuazioni / fruizioni anche in caso di disparità di numero di ore**, purché sia congruo il numero di CFU.

Ai tanti problemi legati agli spazi e alla scarsa manutenzione delle strutture già segnalati ne va aggiunto uno che ha implicazioni didattiche: mancano aule/studi di ricevimento studenti per docenti a contratto o per docenti di enti in convenzione (figure previste dalla legge Gelmini ma che l'Ateneo non "accoglie").

I dottorati di ricerca

Attualmente molti dottorati sono stati accorpati forzatamente in ragione del numero dei docenti e delle **6 borse necessarie per l'attivazione**. L'Ateneo richiede un numero di borse superiore del 30% al dettato ministeriale, che prevede 4 borse minime. Gli **accorpamenti** che ne sono risultati non sono sempre coerenti dal punto di vista disciplinare e in qualche caso hanno prodotto strani ircocervi.

Attualmente **non è permesso costituire commissioni differenziate per curricula** con la conseguenza che la suddivisione delle borse all'interno dei curricula di ciascun dottorato è regolata unicamente dalla buona volontà delle commissioni.

In molti dottorati si sta affermando **la tendenza a selezionare gli studenti solo in base al loro CV e al progetto di ricerca che presentano**. In questo sembra di intravedere un disegno che toglie qualunque argine al prevalere delle scelte di politica accademica e universitaria su quelle guidate dalla qualità scientifica. E' una deriva pericolosa, che il dirigismo della normativa e del quadro politico complessivo sembrano incentivare in tutti i campi della vita civile, ma che un grande ateneo pubblico dovrebbe arginare. Una selezione fondata pressoché esclusivamente sul *curriculum* e sulle pubblicazioni è già prevista dalla normativa per i ricercatori.

Considerando la scarsità di risorse, è infine necessario incoraggiare la ricerca di borse nuove, per esempio da enti internazionali, e facilitarne l'ingresso nel sistema.

La formazione permanente e l'e-learning

La formazione permanente, perché sia utile, si fa dialogando e collaborando con le istituzioni e con le associazioni di impresa, sulla base di strategie condivise per ampi settori in cui sono evidenti domanda e necessità di risposta a livello superiore (per esempio insegnamento scolastico, salute, servizi sociali, beni culturali e turismo, industria creativa, e così via), dunque incentivando e favorendo la collaborazione e le iniziative interdipartimentali. E vanno sviluppate le **competenze nell'e-learning nei dipartimenti, indispensabili per la formazione permanente, ma utili anche per diminuire le distanze tra gli studenti che frequentano e quelli che prevalentemente lavorano**; va coerentemente invertita la tendenza a "esternalizzare" l'e-learning o a considerarlo come una attività aggiuntiva: le tecnologie per l'educazione sono oggi in tutti i paesi una questione strategica.

Per diminuire i costi per gli studenti può essere molto vantaggioso realizzare materiali didattici da collocare nei siti delle varie strutture: testi, cicli di lezioni scaricabili etc.

In questi campi la Sapienza, che ha già maturato alcune esperienze significative, per esempio nell'area informatica, e che ha un bagaglio di competenze non piccolo (si pensi, ad esempio, all'area della psicologia dell'apprendimento), potrebbe guidare l'innovazione. Un modello valido, che permette di essere calibrato secondo le esigenze, è quello del *blended learning*, che prevede una parte di didattica in presenza e una parte in *e-learning*. In alcune aree è stata positiva l'esperienza dei corsi in orario serale destinati agli studenti lavoratori: può essere estesa e potenziata.

Un ultimo aspetto importante è quello dell'uso di piattaforme per l'e-learning al fine di offrire **corsi ad accesso aperto** che possano far conoscere la Sapienza nel mondo e rafforzare la sua immagine. L'esperienza positiva dei corsi sulla piattaforma Coursera spinge a potenziare questa parte dell'offerta di formazione del nostro Ateneo. La teledidattica è un potente strumento per promuovere la conoscenza e per far uscire la Sapienza al di fuori delle sue mura.

In tutti questi ambiti può dare il suo contributo Unitelma, la cui attività va integrata con le altre forme di teledidattica al fine di formare un sistema coerente.

La collaborazione didattica tra le varie aree disciplinari

La grande ricchezza di discipline presenti nel nostro Ateneo offre l'opportunità di realizzare **percorsi formativi interdisciplinari e fortemente innovativi**, sia a livello di laurea triennale sia a livello di laurea magistrale e di Master. Ad esempio, abbiamo potuto sperimentare che incrementando la collaborazione con altre aree disciplinari alcuni corsi hanno fatto un netto salto di qualità. E possono ancora migliorare rendendo più solida la cooperazione e magari inserendo nuove discipline. Non si tratta soltanto di rispondere a nuove richieste che vengono dal mercato del lavoro, ma anche di **sperimentare vie nuove sul piano della ricerca avanzata**: si pensi per esempio alle tecnologie applicate ai beni culturali e alle esigenze del settore delle banche dati digitali. Tutti settori che richiedono competenze scientifiche, informatiche e umanistiche.

I RAPPORTI CON LE ISTITUZIONI

La Sapienza per Roma: la collaborazione con le istituzioni di Roma e del Lazio

Se, come ho detto nella premessa, la Sapienza ha il dovere di contribuire allo sviluppo culturale ed economico della città di Roma e dell'intero paese, occorre potenziare tutte le forme di interazione tra l'università e la collettività, anche in ambiti, per così dire, nuovi a queste esperienze. Analogamente a quello che avviene per l'area medica, anche in altre aree è necessario integrare le nostre competenze in un sistema organico.

Un progetto per Roma e per il Lazio è necessario, in una situazione in cui la Sapienza offre oltre il 70% delle forze di ricerca e in tutti i settori, nella regione italiana dove si raccoglie la maggiore concentrazione di ricercatori, di "lavoratori della conoscenza", di enti pubblici e di imprese. Il dialogo con la Giunta regionale e con l'Amministrazione comunale deve mirare in alto, e la nostra università insieme ad altri atenei pubblici deve essere in grado di proporre e realizzare innovazioni sostanziali, non solo nei settori già assunti come fondamentali (aerospazio, biotecnologie, tecnologie per i beni e le attività culturali), ma anche in molti altri, offrendo le energie dei ricercatori per progetti infrastrutturali e convogliando anche quelle degli studenti, spesso disponibili a essere coinvolti in attività che diano loro il senso di contribuire al progresso civile ed economico e di muoversi contro la tendenza ad accettare la crisi attuale come inevitabile e senza sbocco. Ciò vale anche per grandi progetti di cambiamento di Roma, dal parco archeologico Fori-Appia antica ai necessari piani di "ricucitura" nelle periferie, che necessitano tutti di competenze integrate: tecnologiche, umanistiche, architettoniche, ingegneristiche, economiche e sociosanitarie. L'applicazione dei risultati della ricerca alle esigenze di un territorio come quello del Lazio può avere importanti ricadute sul piano dell'occupazione.

Tra le istituzioni con cui la Sapienza deve stabilire una rete di rapporti un posto speciale occupano **le altre università pubbliche**: anche in questo caso è necessario costruire una rete di collaborazioni al fine di rafforzare la didattica e di promuovere progetti di ricerca integrando le competenze.

Rapporti con le scuole

La formazione degli insegnanti è un compito che la normativa attribuisce alle università, prevedendo una collaborazione con le scuole nei percorsi di **Tirocinio Formativo Attivo** (TFA). La Sapienza ha per molto tempo lasciato ad altre università romane il compito di formare gli insegnanti e solo con il primo ciclo del TFA si è impegnata in questa attività fondamentale per il futuro dei suoi laureati in molte discipline (scienze matematiche e naturali, materie letterarie, lingue, storia, filosofia, informatica). Occorre prevedere un **forte impegno dell'Ateneo in questo campo investendo a questo scopo una parte cospicua delle risorse che provengono dalle tasse dei tirocinanti**.

Che l'università debba rafforzare la collaborazione con le scuole secondarie superiori è un punto su cui sto battendo da molto tempo, impegnandomi personalmente in lezioni e conferenze presso i Licei e contribuendo a iniziative in vari ambiti: *certamina* di lingue classiche, progetti sul teatro antico etc. I motivi sono molteplici: è appena il caso di dire che **gli studenti che si iscrivono all'università arrivano con le competenze che hanno acquisito nella scuola secondaria e che gli insegnanti che vanno nelle scuole sono stati formati da noi nelle università**.

Propongo soltanto alcuni esempi di collaborazione che stiamo portando avanti e che possono essere di esempio ad altre iniziative in altre aree disciplinari.

E' tradizione della Sapienza intessere con i giovani studenti, sin dal livello di scuola primaria e media inferiore, momenti di scambio e informazione didattica. Ricordo per esempio le iniziative promosse nel 2008-2009 sotto il titolo "**Difendiamo la 'Sapienza'**", promosse dalle facoltà di Scienze MM. FF.NN, Medicina, Ingegneria, Psicologia, Lettere e Filosofia, con conferenze e laboratori didattici a cura dei dipartimenti di: Psicologia, Antropologia, Economia, Medicina e Fisica. Attività mirate hanno messo in relazione i ragazzi con esperimenti scientifici, attività ricreative, visite a musei come per esempio quello di Scienze della Terra. I giovanissimi coi loro genitori hanno anche partecipato a un concerto finale a cura dell'orchestra MuSa della Sapienza. Sono state coinvolte tutte le scuole di Roma.

La quarta edizione de "La forza della poesia" dedicata a Emily Dickinson, tenutasi, come di consueto, a Frascati nella seconda settimana di maggio ha registrato un particolare successo. La manifestazione, della durata di cinque giorni, vede impegnate la cittadinanza e gli istituti scolastici di ogni ordine e grado in un'esperienza di volontariato culturale a tutto campo e costituisce un esempio virtuoso della collaborazione fra Università e territorio e fra Università e scuole. Le quattro edizioni di questa manifestazione (dedicate a Leopardi, Dante, Omero e Dickinson) hanno favorito il costituirsi di rapporti cordiali e costruttivi fra studiosi e insegnanti, contribuendo ad abbattere la distanza (se non diffidenza) fra scuola e Università e mostrando la preziosa utilità di forme non accademiche nell'approccio ai grandi temi della cultura umanistica.

Un'altra iniziativa che sta coinvolgendo i Licei è il **progetto Theatron – teatro antico alla Sapienza**, che vede la partecipazione di studenti universitari in due laboratori, uno di traduzione di testi teatrali antichi, l'altro di messa in scena. Il progetto è incardinato nel Dipartimento di Scienze dell'Antichità. Gli spettacoli realizzati nell'ambito del progetto, che si avvale della collaborazione con l'Istituto Nazionale del Dramma Antico di Siracusa, vengono portati in diversi licei e, a loro volta, i laboratori teatrali di alcuni Licei vengono ospitati alla Sapienza.

**LE ISTITUZIONI CULTURALI
INTERNE ALLA SAPIENZA**

Le biblioteche

In alcune aree disciplinari le biblioteche hanno la stessa importanza dei laboratori: sono il luogo deputato alla ricerca. Negli ultimi anni le biblioteche si sono evolute da raccolte di libri e riviste a centri di documentazione nei quali la maggior parte dei testi è disponibile online. Questo processo è stato più veloce in alcune aree disciplinari, più lento in altre. Peraltro il tempo di obsolescenza di una pubblicazione non è uguale in tutte le aree: può essere molto breve in ambito scientifico o medico o giuridico-normativo, ma molto più lungo nell'ambito delle discipline umanistiche o in quello delle scienze umane e sociali. Il patrimonio librario della Sapienza è molto consistente e, unito a quello della Biblioteca Alessandrina, può competere in alcuni settori con quello delle maggiori biblioteche pubbliche. **La corretta conservazione di questo patrimonio e il suo aggiornamento sono fondamentali per la ricerca in molti ambiti così come sono essenziali gli abbonamenti alle maggiori banche dati.** Il Sistema Bibliotecario Sapienza ha avviato un proficuo lavoro di riorganizzazione delle biblioteche e, parallelamente, è stato avviato il progetto di una biblioteca umanistica unificata che permetterà orari di apertura più lunghi e un uso più razionale delle risorse.

Da qualche mese è stata aperta la **Sapienza Digital Library**, un portale che permette l'accesso al grande patrimonio di archivi e di testi dell'Ateneo: col tempo potrà diventare il punto di accesso principale a tutte le banche dati esistenti alla Sapienza.

I musei e gli archivi

Il grande patrimonio di Musei della Sapienza, recentemente organizzato nel Polo Museale, richiede una politica di valorizzazione, in collaborazione con le istituzioni locali. Il potenziamento delle infrastrutture tecnologiche è fondamentale per far conoscere i musei della Sapienza e per proporre percorsi, reali e virtuali, efficaci sul piano della comunicazione e su quello della didattica.

I venti musei sono articolati in cinque Aree (1. Archeologia, Arte Classica e Contemporanea; 2. Antropologia, Medicina, Anatomia comparata; 3. Scienze della Terra; 4. Scienze biologiche; 5. Scienza e tecnologia) e hanno il compito di conservare, tutelare e valorizzare un ingente patrimonio di notevole interesse storico, e sono anche centri

di ricerca attiva, di didattica e divulgazione. Queste caratteristiche, che hanno sempre connotato ciascuno degli storici musei, possono trovare nel Polo uno strumento di forza per proporre con maggiore incisività l'attività divulgativa e la diffusione del sapere, soprattutto rivolta alle generazioni più giovani, coinvolgendo le comunità e le scuole del territorio.

Proprio per questo in futuro **l'attività del Polo museale dovrà essere sostenuta con sistematica convinzione e adeguate risorse**, nella certezza che la promozione della cultura scientifica ed umanistica che i musei possono offrire è di importanza fondamentale anche per l'incremento delle iscrizioni di nuovi studenti. Eventi organizzati dal Polo museale, quali la partecipazione alla "Notte Europea dei musei" o alla manifestazione "Musei in musica", che riscuotono sempre crescente successo, possono rappresentare un'ottima occasione di visibilità per l'Ateneo, aperto in queste circostanze straordinarie a tutta la cittadinanza.

Tutta da impostare è invece la politica degli archivi, che sono stati molto trascurati, a partire dall'Archivio storico dell'Ateneo. Gli **archivi** sono una risorsa enorme che richiede **sedi e conservazione appropriate, adeguata organizzazione per permettere la consultazione agli studiosi, digitalizzazione dei documenti secondo gli standard europei**.

La musica e il teatro. Il teatro Ateneo

L'arricchimento personale e culturale che la musica e il teatro possono offrire non richiede parole. Per la musica mi limito qui a segnalare il progetto **MuSa (Musica Sapienza)**, che, a partire dal 2006, ha esteso il suo repertorio di riferimento fino a comprendere la musica classica, il jazz, il blues e la musica etnica.

Il teatro Ateneo è stato il primo teatro universitario di Roma e, nel corso degli anni, ha visto passare i maggiori artisti dello spettacolo italiani e non solo. I lunghi lavori di restauro stanno per concludersi e il teatro può tornare ad essere un luogo di creazione e di sperimentazione. **La gestione del teatro deve essere affidata al Centro Teatro Ateneo**, perché le attività proprie e specifiche di un teatro siano al primo posto. Fondamentale sarà la capacità di collaborazione con le istituzioni nazionali (MIBAC) e locali e con gli enti teatrali. Il teatro potrà in questo modo essere il centro di tutte le iniziative nel campo delle arti performative: di una di queste, il progetto **Theatron**, ho parlato già sopra.

Le iniziative musicali e teatrali, che sono parte integrante di un progetto complessivo di formazione, richiedono un costante e stabile sostegno da parte dell'Ateneo.

Sapienza Università Editrice

Una grande università come la Sapienza deve avere una grande casa editrice. Negli ultimi anni la casa editrice del nostro Ateneo è stata profondamente rinnovata attraverso la nomina di un delegato del Rettore per le attività editoriali e di un Comitato editoriale che rappresenta tutte le aree disciplinari e che ha, a sua volta, costituito dei sottocomitati di specialisti nei differenti settori. Il Comitato ha promosso una rigorosa

selezione delle pubblicazioni e un rinnovamento delle collane e delle serie. In questi ultimi anni sono usciti studi importanti in molte aree disciplinari: dai manuali (Aerodinamica, Impianti nucleari, Studi oncologici) a studi specialistici di giovani ricercatori che si sono formati nel nostro Ateneo (studi sulle nanoparticelle, sulle leucemie, su materiali speciali, sulla sicurezza informatica e su temi filologici e antichistici). Si veda in particolare la collana Studi e ricerche: <http://www.editricesapienza.it/catalog/79>.

Il potenziamento della casa editrice deve riguardare anche le **pubblicazioni online**, che rappresentano il futuro dell'editoria scientifica. Una politica editoriale è fondamentale non solo e non tanto come fonte di guadagno, ma perché è strettamente collegata con la ricerca e con la diffusione dei suoi risultati. Attraverso la propria casa editrice la Sapienza può permettere ai suoi ricercatori di pubblicare i propri lavori senza dover ricorrere a soggetti privati che spesso non offrono adeguate garanzie. Un'esperienza recente di pubblicazione online ad accesso aperto nel campo delle scienze della terra è quella dei report del progetto SECOA (Solutions for Environmental Contrasts in Coastal Areas) finanziato dall'Unione Europea. Questo genere di pubblicazioni, che permettono tempi rapidi, bassi costi e diffusione planetaria, rappresentano certamente il futuro nel campo della diffusione dei risultati della ricerca.