SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

SAPIENZA
IL PROGETTO
2014 - 2020

GIANCARLO RUOCCO

Sommario

1. Premessa 3
2. La struttura di questo Progetto 6
3. Riforme culturali 7
3.1. Sapienza, l'università del paese 7
3.2. Creazione della comunità Sapienza 7
3.3. Cultura della valutazione 9
3.4. Condivisione, Delega, Semplificazione, Trasparenza 10
4. La strategia di lungo termine 11
4.1. Un modello per la Sapienza 11
4.2. L'offerta formativa 11
4.3. La ricerca 11
4.4. L'organico 12
4.5. La strategia: azioni concrete nel breve termine 12
5. L'architettura della Sapienza 13
5.1. Le persone della Sapienza 13
5.1.a. Il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario 13
5.1.b. I ricercatori 15
5.1.c. I ricercatori a tempo determinato e gli assegnisti 16
5.2. Il modello di governo e di amministrazione 17
5.2.a. Il governo 17
5.2.b. Servizi e amministrazione 18
5.3. Le strutture intermedie della Sapienza 20
5.4. Le strutture di base della Sapienza 23
5.4.a. I dipartimenti 23
5.4.b. I corsi di studio 23
5.4.c. I Centri di ricerca 24
5.4.d. Azioni concrete 25
6. Riforme strutturali, interventi sullo Statuto 26
7. Le tre missioni della Sapienza 28
7.1. Didattica 30
7.2. Ricerca 32
7.3. Terza missione 35
8. Lavorare e studiare alla Sapienza. Diritti 37
8.1. Relazioni sindacali 37
8.2. Questione di genere 38
8.3. Welfare e diritto allo studio 39
8.3.a. Studenti 39
8.3.b. Precari 42
8.3.c. Lettori 42
8.3.d. Lavoratori 42
9. Edilizia e infrastrutture 44
10. La Sapienza e il territorio 48
10.1. San Lorenzo, città intelligente, città della cultura 48
10.2. Rapporti con le altre università 50
11. La Sapienza e la politica 51

1. Premessa

Ho intrapreso nel recente passato un percorso di impegno istituzionale, che ora si sviluppa con la mia candidatura a Rettore della Sapienza, in un momento che sarà certamente decisivo per definire il ruolo del nostro Ateneo nella società italiana, nel sistema universitario nazionale e nel mondo della cultura in genere. Questa fase sarà fondamentale anche per ridefinire il collocamento del nostro Ateneo nel panorama internazionale della Formazione e della Ricerca.

La nostra società vive una profonda crisi, certamente economica ma soprattutto di valori. Nel sentire comune di ampi strati della popolazione il sapere è ormai concepito come un lusso, la ricerca come uno spreco di risorse e il docente universitario ha perso la tradizionale funzione di riferimento culturale. Soprattutto, si va rafforzando la convinzione che il sapere acquisito dagli studenti negli studi universitari sia inadeguato a garantire un inserimento nel mondo del lavoro e a permettere loro di contribuire realmente allo sviluppo della Nazione. Si è persa inoltre l'idea dell'Università come luogo in cui si formano gli individui e le loro coscienze sociali.

La situazione complessiva, dalla sfiducia ingiustificata nel ruolo sociale e formativo degli Atenei alla stretta dei cresciuti vincoli burocratici e finanziari che ci stanno strangolando, deve ancor di più motivarci ad assumere le nostre responsabilità e a mettere in atto tutte le azioni necessarie per invertire una tendenza che rischia di pregiudicare la capacità di crescita dell'Italia. Ritengo che da questo punto di vista la Sapienza possa avere un ruolo determinante nell'impegno culturale e strategico. È necessario partire da un ripensamento interno dell'Ateneo, finalizzato a mettere in primo piano le "persone", cioè gli studenti, il personale tecnico amministrativo e bibliotecario, i docenti. Possiamo rivalutare la nostra immagine pubblica mostrando quanto è stato fatto di positivo, quanto si fa quotidianamente e ancor di più si può e si deve fare per la nostra società; contemporaneamente, però, e con forza, mettendo all'indice e stigmatizzando tutti quei comportamenti anche solo a rischio di essere giudicati dubbi o non etici.

Ho iniziato a conoscere a fondo il nostro Ateneo prima come direttore del dipartimento di Fisica dal 2007 al 2013, poi come prorettore alle politiche della ricerca dal 2010, dando il mio contributo alla politica universitaria. Sono entrato a far parte di una squadra che ha svolto un ruolo certamente importante, di supporto tecnico all'azione di governo del Rettore Frati. Ho condiviso o discusso, a seconda delle singole azioni intraprese, le scelte e le decisioni adottate, in un confronto continuo, privo di posizioni pregiudiziali e con uno spirito costruttivo e di progressivo approfondimento dei problemi.

Come è noto dell'attuale Rettore non sono stato un sostenitore e tanto meno un elettore, tuttavia mi sento oggi di poter affermare in coscienza che il Rettore Frati ha dispiegato uno sforzo positivo nel tentativo di affermare nella Sapienza una cultura della valutazione e del merito. L'applicazione concreta di tale visione richiede di passare per la difficile definizione di criteri equi e in grado di valutare realtà eterogenee, processo sofferto e non ancora completato in Sapienza. Lavorare per questo passaggio è tuttavia necessario per costruire il nostro futuro. A questi sforzi ritengo di aver contributo concretamente come pro-rettore alla ricerca e credo di poter rivendicare qualche merito se la Sapienza ha superato meglio di quanto temevamo la VQR 2004-2010 e se di recente si sono manifestati ulteriori segnali di progresso.

Non per questo posso nascondere un giudizio critico sull'operato del Rettore Frati in questi ultimi anni. Critico prima di tutto l'accentramento senza precedenti di poteri decisionali e funzioni operative nella mani degli organi centrali di governo dell'Ateneo e in particolare del rettore e del Consiglio di Amministrazione, a scapito del ruolo delle Facoltà, vale a dire del corpo accademico. In particolare il Collegio dei Direttori dei Dipartimenti è stato ridotto per quasi l'intero mandato a fungere da mero strumento di diffusione di decisioni già prese dagli organi centrali, senza alcuna consultazione preventiva. A ciò si è aggiunto il poco o nullo spazio dato alle deleghe realmente operative prive di autonomia decisionale. La risultante di questo processo è stata una sequenza di scelte (o spesso di non scelte) strategiche e di provvedimenti non maturati dal basso, nel migliore dei casi troppo uniformi per una realtà scientificamente e didatticamente variegata e composita come la Sapienza, in altri casi poco comprensibili e trasparenti, che non sembrano concepiti nell'interesse generale dell'Ateneo. Anche per questa ragione, uno dei primi punti, e forse il più importante, del progetto che intendo presentarvi sarà una **riforma dello statuto**.

Un'ulteriore, importante, critica preliminare la rivolgo a tutti noi, a tutta la Sapienza. Abbiamo perso il concetto di comunità, il senso di appartenenza e l'orgoglio di essere parte attiva della più grande istituzione culturale italiana. Questo è in parte dovuto alla scarsa considerazione di cui gode oggi in generale il "lavoratore della conoscenza" e il sistema Universitario in particolare. Ritengo che per superare questa profonda crisi di valori sia necessario discutere, riconoscere e ridefinire la nostra identità, il nostro senso di appartenenza, per **ricreare una nuova 'comunità Sapienza'**. Una comunità di individui, studenti, precari, personale tecnico amministrativo e bibliotecario, e docenti, consapevoli di poter contribuire a far funzionare al meglio l'Ateneo nell'interesse di tutti, con quel rigore morale nei comportamenti individuali, con quell'etica e quella legalità nelle azioni che risultano essere elementi fondamentali per poter essere correttamente percepiti dall'opinione pubblica.

Evidentemente moltissimo è ancora da fare per realizzare quelle ineludibili e improcrastinabili riforme che, senza disperdere quanto di positivo è stato finora raccolto e tanto meno l'immenso patrimonio storico della Sapienza, segnino una netta **discontinuità** a partire dai comportamenti.

Pertanto, le **parole chiave** che meglio descrivono il metodo di lavoro da adottare per i prossimi anni alla Sapienza dovranno essere, in ordine alfabetico, **condivisione, delega, semplicità e trasparenza.** Parole certamente condivisibili da tutti, ma che rimangono vuote se non declinate in azioni concrete, cosa che viene fatta nel seguito e che permea l'intero progetto.

Perché tutto quanto auspicato avvenga realmente, credo che sia indispensabile chiarire preliminarmente quale debba essere il ruolo del Rettore nella Sapienza dei prossimi anni. In un sistema di democrazia matura, qual è quella che deve caratterizzare la vita della nostra comunità, il Rettore è colui che ha la responsabilità di attuare le decisioni assunte in modo collegiale e per quanto più possibile condivise. Il Rettore è anche colui che, concentrandosi su aspetti di strategia generale, delega la gestione del quotidiano a un governo e a un'amministrazione decentrata con ampia possibilità di autonomia operativa, portando inoltre all'attenzione della comunità proposte di carattere generale e di indirizzo.

Il Rettore quindi, lungi dal voler essere l'organo monocratico, capo del governo e presidente degli organi statutari, così come disegnato dalla vigente legislazione, sarà il coordinatore di una squadra ampia e composita, nella quale saranno rappresentate a vario livello tutte le componenti della comunità Sapienza, dagli studenti al personale tecnico amministrativo e bibliotecario, dai lavoratori precari della conoscenza ai docenti, con ampie rappresentanze di genere e generazionali.

2. La struttura di questo Progetto

Quello che segue più che un programma elettorale è un progetto, il progetto della Sapienza che vogliamo costruire tutti insieme nei prossimi anni.

Alla premessa, contenuta nelle pagine precedenti, segue una sezione ("Riforme Culturali") che affronta il problema generale di come dobbiamo essere e di come dobbiamo porci nel mondo circostante, piuttosto che individuare singole azioni per la soluzione di problemi specifici. Punto ineludibile di questa riforma nel nostro modo di pensare noi stessi è la creazione di un senso di comunità e di appartenenza.

Seguono poi alcune sezioni di visione e di progetto. La prima di queste ("La strategia di lungo termine") richiama l'importanza di una azione, peraltro prevista dalla legge, di programmazione strategica, illustra la visione a lungo termine che dobbiamo prefiggerci da subito e che sarà la guida per tutte le azioni puntuali da sviluppare nei prossimi anni. Le "strutture della Sapienza" descrive poi l'architettura organizzativa dell'Ateneo. Queste sezioni toccano temi molto importanti e per me dirimenti nella vita dell'Ateneo dei prossimi anni, e dedico loro quindi uno spazio e un'attenzione particolari.

Seguono ancora le sezioni dedicate alle modifiche che ritengo necessario apportare allo Statuto, modifiche che dovranno essere completate entro i primi quattro mesi del mio mandato. Descrivo poi la Missione dell'Ateneo, declinata secondo le classiche tre azioni, Didattica, Ricerca e Terza missione. Il tema dei Diritti è poi affrontato in una sezione nella quale si esaminano i temi delle pari opportunità, delle relazioni sindacali e del diritto allo studio. Infine le sezioni Edilizia e Territorio analizzano alcuni interventi necessari per razionalizzare le nostre strutture e la nostra presenza in città, in particolare nel quartiere, S. Lorenzo, dove più evidente è la nostra presenza, e nel sistema universitario di Roma e del Lazio.

Tutte queste sezioni riportano sinteticamente, raggruppati per voci, i principali temi della vita di un Ateneo, le principali problematiche associate e le principali azioni che porremo in essere per risolvere tali problematiche. Alcune azioni/obiettivi sono meramente tecnici e per il loro raggiungimento è sufficiente investire e lavorare; altre sono di principio, necessitano quindi di un'ampia convinzione, ma il loro raggiungimento dipende esclusivamente dalla comunità Sapienza; altre ancora richiedono, oltre il nostro convincimento e la nostra azione, il contributo di organismi terzi (enti di prossimità e principalmente il nostro ministero di riferimento); tra gli obiettivi, infine, ve ne sono alcuni che non dipendono solo dalla nostra volontà, ma che devono essere comunque perseguiti, immaginando che con la forza della Sapienza possano essere raggiunti.

3. Riforme culturali

Alcuni obiettivi che ritengo importanti riguardano il nostro modo di essere e di pensare noi stessi. Il loro raggiungimento è al contempo relativamente semplice, poiché non richiedono grandi investimenti né scelte particolari, ma allo stesso tempo difficile, poiché necessitano che tutti noi rivediamo il nostro comportamento e il nostro atteggiamento.

3.1. Sapienza, l'università del paese

La **Sapienza deve tornare a essere l'università del paese**, quale era stata disegnata dal 1870 alla costruzione della città universitaria, non l'università di Roma o una delle circa 70 università italiane; un'università che attraverso grandi pensatori e scienziati, ma soprattutto con il lavoro dei suoi tanti ricercatori ha segnato tutti i campi della cultura. Possiamo tornare ad essere il centro vitale del sistema universitario se agiamo con l'autorevolezza che viene dalla convinzione del nostro valore e dalle nostre scelte etiche e morali, con l'abbandono dei compromessi e del provincialismo. Solo in questo modo la Sapienza, e tutto il sistema universitario nazionale, si può proporre per essere anche **un riferimento per l'intero paese anche dal punto di vista etico**. Solo in questo modo potremo riportare la cultura al centro dell'attenzione, Cultura che nessuno di noi può dubitare essere l'unica strada percorribile per il rilancio economico, sociale e morale del nostro paese.

3.2. Creazione della comunità Sapienza

Un passaggio fondamentale è la creazione o, per meglio dire, il rafforzamento del **senso della comunità**. Quest'orgoglio di appartenenza ad una realtà ampia e interdisciplinare (e non solo al gruppo di ricerca, al dipartimento o alla facoltà) può nascere attraverso:

- Un'operazione di **recupero della nostra visibilità**, reale (l'attenzione alla qualità dei luoghi in cui si svolgono didattica e ricerca, il loro rapporto con l'ambiente che li circonda, le possibilità di connessione tra le diverse sedi della Sapienza, una riflessione sull'edilizia e sulle opere da intraprendere) e virtuale (la promozione dell'immagine di Sapienza sui media, nella rete, sul territorio e nel mondo).

- La **valorizzazione delle nostre dimensioni** come valore positivo con concrete operazioni di collaborazione interdisciplinare nella ricerca (progetti comuni a diverse aree che possono essere promossi tramite specifiche azioni messe in atto nella distribuzione delle risorse per la ricerca scientifica) e nella didattica (potenziamento di corsi di laurea interfacoltà, di corsi di formazione e di master interdisciplinari.

- Il **recupero della storia delle Sapienza**. Un esempio concreto possono essere la riorganizzazione e la valorizzazione dell'archivio storico, che contiene documenti fondamentali per la storia culturale del paese, oppure la creazione di un catalogo delle tesi di laurea storiche o ancora lo sviluppo di un centro per la *University Heritage*.

Mod. 30 - Ediz. 1967

MODULARIO Telegr. - 61

L'Amministrazione non assume alcuna responsabilità civile in conseguenza del servizio telegrafico.

INDICAZIONI D'URGENZA

Ricevuto il ..... 19..... ore .....
RICEVENTE

Pel circuito N. .....

PRSNTN

Qualifica	DESTINAZIONE	PROVENIENZA	NUM.	PAROLE	DATA DELLA PRESENTAZIONE	
					Giorno e mese	Ore e minuti
	ROMA	ROMA 0341 19TF 7 1800				

CORPO ACCADEMICO EST CONVOCATO SABATO 10 CORRENTE ORE DICIASSETTE
AULA PRIMA GIURISPRUDENZA PER MIE COMUNICAZIONI URGENTI CORDIALMENTE

RETTORE DAVACK

Atti concreti, e che metteremo in pratica in tempi brevi, volti ad **accorciare le distanze** tra governo/amministrazione centrale e le persone, sono:

- L'**introduzione a livello statutario di Referendum/Consultazioni** propositive sui temi d'importanza strategica per il nostro Ateneo (certamente per quanto riguarda la "Programmazione", ma anche per le opere di Grande Edilizia, gli Accordi di Programma, i Protocolli di Intesa, etc.).

- La **convocazione periodica di assemblee** del corpo docente e/o della comunità Sapienza per capire insieme come si sta procedendo e quali siano le direzioni da prendere. Questa era prassi in un passato non troppo lontano.

La rinascita di un senso di appartenenza passa anche attraverso un **patto di solidarietà** tra le varie aree accademiche per non creare un'università a due velocità, con settori disciplinari tradizionalmente più forti e radicati che incrementano il loro vantaggio su altri che per storia o per motivi contingenti non sono stati messi in grado di crescere e affermarsi. La Sapienza può tornare a crescere solo se si sviluppano tutte le sue componenti. I meccanismi di distribuzione delle risorse, seppur attenti alla qualità e al merito, e in particolare alla capacità di miglioramento della qualità, dovranno necessariamente prevedere un riequilibrio e un sostegno reciproco.

3.3. Cultura della valutazione

In quest'ambito gli ultimi anni hanno visto una grande presa di coscienza collettiva sulla necessità di valorizzare il merito. Seppur con notevoli difficoltà e alla presenza di numerosi errori e incidenti di percorso che dovranno necessariamente essere rettificati nel prossimo futuro, la valutazione portata a termine dall'ANVUR ha avuto almeno il merito di costringere a ragionare sui meccanismi di valutazione interna. La cultura della valutazione è ormai un patrimonio interiorizzato, ed è ora il tempo per un approfondimento della riflessione su quale tipo di valutazione sia necessario per Sapienza e per le sue specificità disciplinari.

Sul fronte dei metodi di valutazione molto è stato fatto e molto si sta ancora facendo per quanto riguarda in particolare l'attività di ricerca e i suoi prodotti. Viceversa, poco o nulla è stato fatto in merito all'individuazione di parametri significativi per la **valutazione dell'attività didattica**. È questa una problematica che dobbiamo affrontare velocemente e con convinzione.

È importante sottolineare che i meccanismi di valutazione e l'utilizzo di indicatori, anche se non potranno non tener conto delle procedure messe in atto in ambito nazionale, dovranno essere rivisti per collocarli in un contesto più ampio, con standard e procedure confrontabili e comprensibili a livello europeo e internazionale, **tenendo nel giusto conto le differenze e le specificità disciplinari**. In questo contesto Sapienza può e deve aspirare a creare un modello da proporre ai legislatori e alle autorità responsabili della valutazione del sistema universitario, deve sfruttare la sua valutazione per portare esempi concreti sui limiti degli attuali criteri, ma anche proporre soluzioni articolate derivate dall'esperienza di una valutazione seria attuata dal più grande Ateneo d'Italia.

Parallelamente al completamento del panorama di elementi rilevanti per la valutazione dell'attività di singoli e strutture, è importante che si avvii una riflessione su come utilizzare i risultati della valutazione. In questo caso un messaggio chiaro deve essere trasmesso con forza: lo **scopo della valutazione è la creazione di una spinta al miglioramento** (del singolo, delle strutture, dell'Ateneo tutto) e **non l'introduzione di meccanismi punitivi**. È bene quindi ribadire che il compito della valutazione deve essere soprattutto quello di permettere all'Ateneo e ai suoi organi di conoscersi e di provvedere con adeguati strumenti di politica accademica al miglioramento del sistema, offrendo elementi per individuare dove e come agire.

Connesso con la valutazione è il tema della distribuzione delle risorse. Anche in questo caso è bene essere chiari: le risorse, siano esse umane o finanziarie, devono essere in parte strutturali (mantenere il funzionamento di base di tutte le strutture), in parte premiali (e quindi utilizzate per premiare chi ha ottenuto buoni risultati nella valutazione) e in parte volte al miglioramento del sistema Sapienza nel suo insieme.

3.4. Condivisione, Delega, Semplificazione, Trasparenza

Pere dare un senso compiuto alle quattro parole elencate, che saranno principi guida in tutte le azioni che intraprenderemo, qui di seguito elenco alcune azioni concrete da intraprendere e alcuni principi da stabilire.

Condivisione. Sempre nel rispetto dei dettati statutari, le scelte del nostro Ateneo devono svolgersi su piani distinti. Le scelte da compiere nell'azione di governo possono essere di profilo alto (per esempio la programmazione accademica e la visione pluriennale di quel che Sapienza vuole essere) e in tal caso queste devono avvenire tramite **consultazioni pubbliche** e **conferenze programmatiche**. Se si tratta invece di scelte importanti, ma di portata limitata, gli organi statutari, con garanzia di rappresentanza ampia, sono il giusto luogo di dibattito e decisione. Infine, per le scelte più tecniche e operative si deve usare estensivamente il principio della delega.

Delega. La delega, il decentramento, la sussidiarietà devono essere impiegati ogniqualvolta risulti possibile. Delega intesa come 'autonomia responsabile', e non come concessione del potere centrale. L'autonomia responsabile si realizza tramite la chiara distribuzione di compiti e responsabilità alle strutture decentrate. Queste devono dare conto dei risultati ottenuti alla struttura centrale che a sua volta deve valutarle. Solo una gestione decentrata, con **ampia autonomia**, sia per quanto riguarda le "**strutture periferiche**", Dipartimenti e Scuole (vedi *infra,* §5.3), che per le varie **componenti dell'amministrazione e del governo**, può garantire quell'agilità indispensabile per un'azione rapida ed efficace.

Semplificazione. La semplificazione emerge sia dal sistema delle deleghe che dallo snellimento dei procedimenti (dematerializzazione degli atti, controllo delle procedure, valutazione da parte degli utenti del grado di soddisfazione) e dei regolamenti (il nuovo **statuto** sarà **leggero** e dovrà enunciare **principi** e non regole, i **regolamenti attuativi** saranno **semplici,** snelli e coerenti, si produrrà in tempi brevi un **testo unico dei regolamenti**). Norme semplici e leggibili sono, oltre che base di semplificazione della vita quotidiana, un elemento fondante della trasparenza.

Trasparenza. Questa deve caratterizzare ogni atto dell'amministrazione e del governo. Le informazioni e i dati devono essere pubblici a ogni livello, in particolare tutti i dati, depurati dalle informazioni sensibili, i verbali delle adunanze di tutti gli organi statutari e di tutte le commissioni devono essere facilmente accessibili *on-line* a tutta la comunità Sapienza. **Non devono esistere risorse riservate e/o gestite monocraticamente dal Rettore** o da organi diversi da quelli statutari. La formazione delle commissioni di concorso, del personale TAB come di quello docente, deve essere regolamentata e le procedure di scelta devono essere pubbliche.

4. La strategia di lungo termine

Scendendo nello specifico delle azioni da intraprendere a partire dal prossimo novembre, un ruolo centrale gioca il concetto di "programmazione strategica". Prima di imboccare una rotta, sebbene nelle difficoltà di una navigazione condizionata dalle contingenze, è importante avere chiara la meta: **come vogliamo sia la Sapienza tra quindici anni?** La risposta a questa domanda, analizzata avanti con maggiore dettaglio, dovrà passare attraverso un **processo di elaborazione collettiva, con apposite assemblee e consultazioni** da svolgersi nel corso del 2015. Nel seguito analizziamo con più dettaglio le domanda cui dobbiamo rispondere.

4.1. Un modello per la Sapienza

Per una programmazione strategica seria e non condizionata dalle spinte opportunistiche spesso presenti in una programmazione di breve periodo, dobbiamo guardare lontano, porci un obiettivo a lungo termine. Dobbiamo immaginarci tra 15 anni e mettere oggi in atto quelle azioni che gradualmente, ma decisamente, ci permettano di raggiungere l'obiettivo.

4.2. L'offerta formativa

Nel pensare alla Sapienza nel 2030 assumiamo come variabile indipendente il numero di studenti o il numero di docenti? Entrambe le possibilità hanno una ragion d'essere, ma ritengo che responsabilmente la risposta oggi sia che si deve partire dal prevedere quale sarà il numero dei nostri studenti. Ragionevolmente questo numero e la sua distribuzione per discipline sarà determinato da uno studio demografico, sociologico ed economico promosso dall'Ateneo. Il risultato di questo studio dovrà definire l'offerta formativa voluta, ammissibile e sostenibile, i corsi di studio che vogliamo siano attivi, in funzione delle necessità nazionali e non solo, oltre alla nostra volontà di guidare le scelte non solo economiche ma anche culturali.

Nell'ambito della programmazione del numero di studenti, non si dovrà dimenticare il ruolo delle università telematiche, in particolare di Unitelma, con la quale è fondamentale stabilire un rapporto organico, sia di programmazione che di organizzazione.

4.3. La ricerca

La visione strategica deve ovviamente anche guardare alle attività di Ricerca, con il chiaro intento di recuperare quel ruolo centrale che la Sapienza ha avuto nel passato e tutt'ora ha in questo settore. Dobbiamo immaginare quali strade seguire con maggiore insistenza, quali saranno i settori chiave, sia nella produzione di cultura e ricerca di base, sia nelle attività di ricerca applicata e attività di trasferimento tecnologico. È facile prevedere che grande attenzione andrà posta nell'individuare quelle sinergie tra diverse discipline che, numerose in un'università grande e generalista come la nostra, rappresentano

un *unicum*, un nostro punto di forza, una nostra specificità. La valorizzazione di questa ricchezza, insieme ad una attenzione alle nuove discipline ed alla valorizzazione dei nostri giovani migliori non potrà che essere un modello vincente per la definizione delle ricerche di punta che Sapienza proporrà al mondo scientifico nel 2030.

4.4. L'organico

Come conseguenza della "programmazione strategica" del corpo studentesco, dell'offerta formativa e delle aree in cui ci si aspetta e si vuole che si orienti particolarmente la ricerca in Sapienza, si potrà definire l'organico docente necessario. Questo avverrà anche sulla base di parametri nazionali e/o europei (purtroppo tra loro difformi) del rapporto docenti/studenti e della sua strutturazione interna (rapporto PO/PA e PA/Ric) e sulla base della definizione di una "piramide" ottimale, anche questo parametro oggetto di studio. Come conseguenza, sempre sulla base della forma della piramide ottimale, si definirà il numero atteso di assegni di ricerca –il vero motore della ricerca- e in ultima analisi degli studenti di dottorato di ricerca. Accanto a questa programmazione, e alla necessaria rivisitazione della struttura amministrativa, si potrà quindi definire il fabbisogno di personale tecnico amministrativo di supporto.

4.5. La strategia: azioni concrete nel breve termine

Sapienza vuole fortemente lasciarsi alla spalle un periodo in cui la programmazione si è risolta in una "distribuzione di risorse" dettata da eventi contingenti e sporadici. Vuole aprire una stagione in cui si parta dalla necessaria lungimiranza per definire le azioni che di volta in volta devono essere messo in atto. Questo processo, di **"programmazione strategica**" – condotto come detto dall'intera comunità Sapienza - **dovrà terminare entro il 2015,** e le sue conclusioni dovranno essere:

- La definizione dell'**offerta formativa** dei prossimi anni, disegnando l'assetto immediato e l'evoluzione nel tempo dei Corsi di Studio.
- L'individuazione delle specifiche attività di ricerca da potenziare e/o sviluppare, con particolare attenzione alle ricerche interdisciplinari, disegnando così la mappa della ricerca in Sapienza nel 2030.
- La scelta dei criteri per il **reclutamento, per le progressioni di carriera** e per la **distribuzione delle risorse umane** negli anni 2014-2020, gli anni del prossimo rettorato.
- La definizione di una **pianta organica** di riferimento per i Dipartimenti, sia per il personale docente che per quello TAB.

Per tutti i punti presentati si dovrà tenere conto della poca certezza, a oggi, delle risorse disponibili, e quindi sarà necessario prevedere due scenari: uno cautelativo e uno di sviluppo. La strategia così disegnata e la sua applicazione saranno sottoposti ad una verifica periodica per le eventuali correzioni di rotta.

5. L'architettura della Sapienza

La Sapienza è una struttura complessa, una comunità in cui agiscono circa 8.000 lavoratori della conoscenza e più di 100.000 studenti.

L'architettura della Sapienza deve tenere conto di questa complessità, e deve essere costruita su tre livelli: gli organi centrali (governo, amministrazione centrale, organi statutari), le strutture intermedie e le strutture fondamentali. Queste, le solide fondamenta del sistema, sono i Dipartimenti, i Consigli di Corso di Studio (o Consigli di Area Didattica ove possibile) e i Centri di Ricerca Interdipartimentali e Interuniversitari. Nelle pagine a seguire descriveremo questi tre livelli, ognuno con le sue chiare autonomie, prerogative e funzioni.

La Sapienza è però prima di tutto composta di individui che operano per garantire lo svolgimento ottimale della missione dell'Ateneo. Ed è a questi che dobbiamo innanzitutto porre attenzione, chiarendone i ruoli e individuandone funzioni e prospettive.

5.1. Le persone della Sapienza

La docenza tutta è investita, a seguito della riforma dell'università e in particolare della sua attuazione da parte dell'Ateneo, di una serie oneri amministrativi che gravano impropriamente su tutti noi impedendoci di dedicarci pienamente alle attività scientifiche e didattiche. Una azione forte verrà messa in atto per sollevare il corpo docente dai carichi amministrativi e burocratici: verrà rafforzata e appositamente formata quella parte dell'amministrazione che, interfacciandosi con la docenza, ha e avrà sempre di più il compito di coadiuvare la docenza in questi compiti (es. manager didattici, referenti di Dipartimento per VQR o SUA, …) anche con la creazione di *task force* temporanee per affrontare eventuali emergenze e contingenze.

Tre tipologie di persone, tra i lavoratori della conoscenza, necessitano di una specifica attenzione per i problemi che li affliggono, peculiari delle diverse categorie, e che vanno affrontati con decisione: il personale tecnico amministrativo e bibliotecario, i Ricercatori e i precari. I professori naturalmente subiscono anch'essi le ripercussioni della **burocrazia eccessiva** che impedisce a tutti di dedicarsi alle attività istituzionali, in un inseguimento continuo di scadenze ed adempimenti che dovranno essere oggetto di una **drastica razionalizzazione**, per essere semplificati e ove possibile aboliti.

5.1.a. Il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario

Per la creazione di una vera comunità Sapienza occorre che, come tutti, anche il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario condivida il progetto presentato e si impegni per la sua realizzazione.

Il fattore lavoro, il capitale umano, rappresenta la risorsa fondamentale per aumentare la qualità e l'efficienza della Sapienza. Mantenere, migliorare e sviluppare il livello di qualificazione del personale, le competenze, è il solo modo per far fronte alle sfide future che Sapienza vuole affrontare. Risulta fondamentale che la programmazione delle attività sia stabilita garantendo la piena sintonia tra gli obiettivi della Sapienza e le attese individuali del personale, di cui la formazione continua, l'ambiente di lavoro e l'utilizzo del proprio tempo rappresentano tre importanti terreni sui quali occorre confrontarsi.

A tal fine occorre:

- Stabilire obiettivi comuni e condivisivi, comunicando con chiarezza ed evitando superfetazioni burocratiche.
- Coinvolgere il personale nella definizione dei propri compiti alla luce delle proprie competenze e attitudini.
- Dare grande attenzione al piano di sviluppo professionale del personale progettando l'utilizzo dei progetti di *life long learning* che l'Ateneo intende implementare anche in collaborazione con Unitelma; a tal fine occorre disporre di una mappa delle competenze sistematicamente aggiornata, con una chiara specificazione delle competenze attese. Anche i piani individuali della carriera devono essere concordati a partire da valutazioni individuali.
- Trasformare mobilità e premialità in opportunità di carriera e non più minacce per il personale. La mobilità interna, gli scambi di persone tra servizi o dipartimenti, permanenti o temporanei, creano opportunità di avanzamento nella carriera e rappresentano un modo efficiente per trasferire conoscenze e condividere buone pratiche.
- Prevedere una fase di orientamento per i nuovi assunti; a tal fine occorre predisporre un programma di formazione e un periodo di tutoraggio.

Punti cardine di questa strategia sono:

- Promuovere una cultura dell'apprendimento continuo e di formazione per favorire la creazione di una forza lavoro versatile e qualificata, in grado di sostenere i processi di mobilità interna;
- Sviluppare percorsi di carriera a lungo termine attraverso la valorizzazione delle potenzialità esistenti e la creazione di sempre migliori opportunità interne.
- Creare un ambiente di lavoro positivo, che contribuisca a favorire la comunicazione interna e la valorizzazione del personale.

5.1.b. I ricercatori

Una considerazione speciale riguarda i ricercatori. Una categoria costruita in modo singolare sin dall'inizio nel nostro paese la cui storia ne ha poi reso – se possibile – ancora più difficile il corretto inserimento nel sistema universitario. A mio parere l'Ateneo deve dedicare grande attenzione a questa categoria sotto vari profili. In primo luogo perché a dispetto del sottovalutato ruolo accademico, svolgono una fondamentale funzione per la sopravvivenza dei corsi di laurea che non può essere sottovalutata. In moltissimi casi è un'attività che si accompagna anche a una rigorosa attività scientifica e quindi complessivamente i Ricercatori svolgono un'attività sostanzialmente identica a quella dei professori associati e ordinari, pur in presenza di uno stato giuridico ed economico incomparabile. Si può dire che questa realtà è l'esito di una disfunzione di origine legislativa, però rimane una realtà e qualunque decisione che non tenga conto di questo diventa automaticamente ingiusta. Si deve aggiungere, inoltre, che spesso i ricercatori sono i soggetti che più di altri interagiscono con gli studenti e sono dunque determinanti per la garanzia del corretto svolgimento della missione didattica.

In Sapienza, molto spesso, il ricercatore deve fare tutto anche quello che non gli spetterebbe, ma le sue richieste sono poco ascoltate. Alla luce di tutto questo, dobbiamo prendere un impegno a:

- Rendere trasparente e certa la programmazione delle progressioni di carriera, dando prospettive chiare ai Ricercatori TI abilitati circa le loro opportunità di accedere alla seconda fascia. L'abilitazione conseguita non garantisce certezze, ma non può neanche trasformarsi in un biglietto per una lista d'attesa infinita.
- I Ricercatori TI non ancora abilitati devono poter essere incentivati a proseguire nelle loro attività, anche tramite l'attribuzione di ruoli di responsabilità gestionale nei corsi di laurea, nei dipartimenti e nelle facoltà, anche tramite la corresponsione di incentivi.
- Investire molto più che nel recente passato sui ricercatori di tipo A e B, nelle giuste proporzioni, per non rendere drammatica tra pochi anni la situazione dell'Ateneo incapace di assicurare un ricambio.

A fronte di questo impegno, è tuttavia importante completare una rigorosa opera di monitoraggio (da poco iniziata e in qualche area disciplinare portata a termine) sulla distribuzione effettiva del carico didattico tra i docenti. Per quanto indispensabili i ricercatori, la sovrabbondanza di ore didattiche loro attribuita è dovuta anche a un'iniqua distribuzione degli impegni didattici: è palese che in certe Facoltà il carico didattico medio dei PA e PO è inferiore a quello dovuto, con conseguente aggravio per i Ricercatori. Questa situazione è inaccettabile, va denunciata e sanata.

5.1.c. I ricercatori a tempo determinato e gli assegnisti

Non possiamo immaginare la comunità Sapienza come un sistema chiuso e incapace di attuare delle sane politiche di ricambio generazionale, così come sembra emergere dal blocco, o dal drastico rallentamento, del *turn over*. Sarebbe facile addebitare questo problema al livello delle politiche nazionali, ma non possiamo rassegnarci a costruire la comunità Sapienza nella consapevolezza che una parte consistente delle persone che contribuiscono al funzionamento del nostro Ateneo con un lavoro quotidiano e pluriennale non vi abbia diritto di cittadinanza e non abbia ragionevoli speranze di futuro. Bisogna riconoscere che soprattutto nelle sue punte di eccellenza il nostro Ateneo diventa un bacino di precarietà diffusa laddove la presenza di RTD, assegnisti e dottorandi assicura lo svolgimento dei progetti di ricerca finanziati su fondi esterni. È evidente che le competenze delle persone vanno molto oltre le caratteristiche di un lavoro a progetto e i dipartimenti che dispongono di una continuità nell'afflusso di fondi competitivi ne beneficiano ben oltre la scadenza dei singoli progetti. Nello stato attuale del reclutamento tuttavia solo una percentuale irrisoria di ricercatori precari può ragionevolmente aspirare ad una integrazione all'interno dei Dipartimenti con conseguenze devastanti dal punto di vista della perdita di competenze acquisite e sulla motivazione degli studenti migliori ad intraprendere carriere nell'ambito della ricerca. Se da un lato si tratta di un problema drammatico di livello nazionale, vi sono alcuni punti concreti con cui la comunità Sapienza può dare un segnale di inversione rispetto ad una tendenza ormai consolidata e allo stesso tempo contribuire al miglioramento delle condizioni dei suoi lavoratori meno tutelati:

- L'Ateneo deve portare avanti, rendere pubblico e tenere aggiornato un monitoraggio su tutti i rapporti di lavoro non subordinati stipulati da Amministrazione Centrale, Dipartimenti, Centri di ricerca e *Spin Off* partecipati.
- Nella distribuzione dei punti organico disponibili, fatte salve le esigenze imprescindibili di funzionamento dei dipartimenti e della programmazione strategica, dovrebbe trovarsi un giusto equilibrio tra il reclutamento di nuovo personale e le progressioni di carriera.
- Accesso al welfare di Ateneo (vedi *infra*, §8.3) in tutte le sue forme come il personale strutturato,
- Presenza su base elettiva di un assegnista di ricerca come componente a pieno titolo del Senato Accademico. Attuazione delle rappresentanze dei precari in tutti i consigli di dipartimento.
- Partecipazione del personale non strutturato come *Principal Investigator* a tutti i bandi competitivi di Ateneo per fondi di ricerca.

5.2. Il modello di governo e di amministrazione

Non molto c'è da aggiungere sugli organi statutari, così come emergeranno dalla riforma dello statuto di seguito descritta (vedi *infra*, §6). Maggiori dettagli vanno invece dedicati alla forma e alle funzioni del "governo".

5.2.a. Il governo

Per quanto la legislazione attuale identifichi la guida delle università come un organo monocratico (il Rettore è al contempo il legale rappresentante, il capo del governo e il presidente degli organi statutari), alla guida della Sapienza deve esserci una squadra, composta da elementi scelti per competenza che possano operare in autonomia con ampie e precise deleghe.

Ferma restando l'autonomia delle strutture decentrate, ('Scuole', vedi *infra,* e Dipartimenti, §5.3 e 5.4), la Sapienza sarà governata da tre organi statutari, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei Direttori di Dipartimento e Senato Accademico, ognuno con specifiche e non sovrapposte competenze e da un governo che svolge il lavoro istruttorio per le questioni di competenza degli organi, e che da questi è delegato per una gestione agile ed efficiente delle pratiche quotidiane.

Il governo di Sapienza sarà costituito da una squadra di prorettori –uno per ciascuna area dell'amministrazione (Aree), più alcuni casi particolari non immediatamente identificabili con un'Area (trasferimento tecnologico, statistica e dati, rapporti con le aziende sanitarie…) - che si affiancano ai rispettivi dirigenti delle Aree costituendo dei gruppi operativi, eventualmente supportati da uno o più comitati con compiti specifici. In alcuni casi è plausibile pensare all'affiancamento di più competenze per la gestione di aree dell'amministrazione particolarmente complesse (es. per quanto riguarda l'area che si occupa di edilizia e appalti sono necessarie competenze giuridiche e tecniche che possono nascere dalla collaborazione di due diverse figure).

Nei comitati di supporto a prorettori e direttori di Area saranno rappresentate a vario livello tutte le componenti della comunità Sapienza, dagli studenti al personale tecnico amministrativo e bibliotecario, dai lavoratori precari della conoscenza ai docenti, con ampie rappresentanze di genere e generazionali.

Va chiarito che la stretta collaborazione tra i membri del governo (i prorettori) e i direttori di Area deve avere una valenza esclusivamente tecnica e operativa. In nessun caso ci deve essere una ingerenza della politica accademica nella funzionalità operativa dell'amministrazione.

Un discorso a parte merita il problema del rapporto tra il governo della Sapienza e le strutture sanitarie che ad essa fanno riferimento. Su questo tema saremo molto fermi, non ci può essere alcuna delega in bianco verso chicchessia (sia esso il direttore generale dell'azienda sanitaria o un prorettore

delegato), solo una presenza diretta e attenta del Rettore può dare quella garanzia che i docenti impegnati e il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, ma anche quello impegnato in attività assistenziali, e la Sapienza tutta si attendono. Il Rettore si avvarrà del supporto tecnico di un comitato, appositamente costituito e con ampia rappresentanza di tutte le categorie di docenza e di personale amministrativo, tecnico e bibliotecario, ma sarà impegnato in prima persona nell'affrontare e risolvere i delicati problemi associati a questa importante realtà della Sapienza.

5.2.b. Servizi e amministrazione

La recente riorganizzazione della Sapienza è stata ispirata al tradizionale modello gerarchico - funzionale, storicamente incarnato dalla tipologia "ministero", raffigurabile con l'immagine della piramide. In esso tutto risponde all'organo di vertice, il quale assegna i compiti e le risorse ai vari uffici, a loro volta specializzati per funzioni. Il limite di questo modello è che gli uffici non comunicano tra di loro a livello orizzontale e, a livello verticale, il rapporto è gerarchico di sovra ordinazione - subordinazione.

Per cercare di attenuare la rigidità del modello e l'autoreferenzialità delle strutture che gestiscono una funzione, vengono introdotti autonomi organi di staff che, operando in una logica di scopo, sono più efficaci ma tendono ad accentrare le risorse e ad esautorare gli uffici "ordinari". Una possibile soluzione a questi problemi è nell'organizzare per matrice, incrociando le strutture verticali ("direzioni") che gestiscono le funzioni (ad es. personale, acquisti, logistica ecc.) con le divisioni che producono il servizio.

La filosofia del modello per matrice (il quale può essere rappresentato anche come una rete) può funzionare se l'intera organizzazione condivide il principio del servizio all'utente: quello esterno che nel caso dell'università è costituito dallo studente e quello interno docente o amministrativo che sia

Alcuni temi generali sulla futura organizzazione dell'Amministrazione vanno posti con forza. In particolare:

- Sarà necessario completare il processo di **dematerializzazione degli atti amministrativi**. In quest'ottica ci preme sottolineare che questi processi devono essere considerati nella giusta prospettiva: sono "strumenti" per la buona amministrazione, non sono dei "fini".
- Sarà necessario rendere sempre più chiaro il ruolo dell'amministrazione i cui compiti devono essere di servizio alle tre missioni dell'università e ai portatori di interessi: studenti e ricercatori *in primis*. In quest'ottica la parola d'ordine non può che essere "**accorciare le distanze**". Dovrà essere garantito e facilitato il contatto diretto tra il portatore di interessi, e di problematiche, e chi queste problematiche deve risolvere.

Le specificità di alcune Aree vanno evidenziate:

- **Area Ricerca**. Uno tra gli aspetti più positivi della recente esperienza di governo è da ritenere sia stato il potenziamento degli uffici dell'area ricerca. Questo potenziamento è avvenuto sia tramite mobilità interna, sia tramite il reclutamento a tempo indeterminato di figure esterne e di figure in formazione. Questo metodo, che affianca professionalità già formate e crea opportunità di formazione nell'ambito stesso dell'amministrazione, va valorizzato, applicandolo ad altre aree dell'amministrazione e potenziando ulteriormente l'Area Ricerca. L'Area Ricerca della Sapienza può diventare, oltre che uno strumento per aumentare la capacità progettuale del nostro Ateneo anche un centro per la formazione di esperti in tema di progettualità e *fund raising* al servizio delle strutture dipartimentali, di tutto il mondo della ricerca e del tessuto imprenditoriale del Lazio e del paese.

- **Area Internazionalizzazione**. L'internazionalizzazione è un tema caldo, essendo al tempo stesso l'elemento su cui si misurano alcuni degli incentivi ministeriali e la capacità dell'Ateneo di affrontare un futuro sempre più globalizzato dal punto di vista della formazione e della ricerca. La nostra Area Internazionalizzazione svolge un compito egregio, ma proprio in vista del ruolo strategico di questo settore va potenziata e le vanno affidati i compiti di gestire le nuove strutture che intendiamo creare: i "terminali" di Sapienza verso enti (per esempio la commissione EU e i tavoli di gestione di H2020) e istituti (Es. università estere di prestigio) esterni. Compito di questi "terminali" è di valorizzare il *brand* Sapienza, acquisire e trasferire informazioni sulle ricerca in corso in Sapienza e presso gli altri enti, facilitare la creazione di *partnership* per progetti di ricerca comuni, … L'area deve promuovere la traduzione dei siti di Sapienza (es. dottorati), e sovraintendere a tutte le attività analoghe.

- **Area InfoSapienza**. Quest'area, che ovviamente ha un ruolo strategico, rappresenta attualmente una peculiarità in termini di assetto organizzativo. L'Area ha una sua autonomia amministrativa, necessaria per far fronte in tempi brevi alle eventuali emergenze che, in questo settore, sono particolarmente sensibili. L'Area, al contrario delle altre, è però gestita da un presidente e da un comitato ed ha uno status unico (è di fatto una struttura autonoma dall'amministrazione centrale, come sancito dal vigente statuto). L'area InfoSapienza sarà gestita in modo simmetrico a tutte le altre esportando alle altre Aree alcune peculiarità che hanno dato frutti positivi (i comitati ed un certo grado di autonomia finanziaria), mentre le altre, che sono ridondanti (il presidente e l'autonomia dall'amministrazione) saranno abolite. . Anche in questo caso saranno valorizzate le notevoli competenze interne, acquisendo –

come nel caso dell'Area Ricerca- figure in formazione che possono essere poi di supporto alle strutture dipartimentali e al mondo esterno. L'Area dovrà essere messa in condizione di sviluppare i sistemi necessari all'Ateneo, riducendo al massimo – e nel tempo azzerando - le esternalizzazioni, fonte di spesa poco giustificata e di indebita dipendenza tecnologica da terzi.

Una notazione particolare va riservata alla politica della ripartizione dei punti organico anche per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario (a seguito delle cessazioni, a parziale reintegro del personale tecnico-amministrativo perso dalle diverse strutture o dall'Amministrazione Centrale), che dovrà essere definita sulla base della programmazione strategica, precedentemente discussa. Tale programmazione dovrà portare ad una pianta organica, che classifichi le diverse strutture presenti nelle diverse Aree, e attribuisca a ciascuna di esse una dotazione di personale. Questa andrà determinata sulla base del carico di lavoro, del numero degli studenti, dei corsi di laurea, dei docenti, dottorandi e assegnisti, dei contratti di ricerca, dell'attività amministrativa, dei servizi bibliotecari, dei laboratori di ricerca e didattici, etc. In questo contesto andranno collegialmente individuate le attività di innovazione strategica che la Sapienza vorrà adottare.

Riteniamo che solo sulla base di regole coerenti, razionali, trasparenti e condivise per l'assegnazione del personale, sia possibile governare nel modo più efficiente possibile i nuovi processi e le sfide che ci attendono per il futuro.

5.3. Le strutture intermedie della Sapienza

Un tema centrale nella Sapienza del prossimo futuro riguarda il riassetto delle strutture intermedie. Avendo in mente il principio ineludibile di portare i **Dipartimenti** ad essere le **strutture centrali** della vita della Sapienza, riaffermando e rafforzando la loro **autonomia,** si deve chiarire quali siano le strutture intermedie che rendano l'organizzazione della nostra Università la più efficiente possibile.

Questo tema richiama alla mente l'esperienza degli Atenei Federati, ed è quindi quanto mai delicato. È ancora vivo nelle nostre menti il fallimento di un modello che, seppur corretto in linea di principio, ha visto una applicazione debole, spesso erronea, relativamente a molti aspetti. Abbiamo vissuto la costituzione di Atenei Federati eterogenei, costruiti sui rapporti personali piuttosto che sulle congruenze disciplinari, che hanno di fatto rappresentato un "quarto" livello, intermedio tra le Facoltà e il vertice dell'Ateneo, con compiti non sempre chiari e talvolta duplicati rispetto a quelli delle altre strutture allora esistenti, Dipartimenti, Facoltà e Ateneo.

Date le dimensioni del nostro ateneo, non possiamo tuttavia fare a meno di un modello di aggregazione per grandi aree disciplinari, evitando gli elementi di distorsione che hanno caratterizzato gli Atenei Federati ed enfatizzando gli aspetti positivi di questa aggregazione: delega gestionale, autonomia regolamentare e compiti di valutazione funzionali anche alla distribuzione delle risorse.

Per evitare fraintendimenti, nel seguito indicheremo con il termine "Scuole" le strutture di raccordo previste dalla Legge 240/2010; lasceremo ad una discussione comune la scelta di un nome che sia allo stesso tempo condiviso e significante. Questo nome potrà anche essere quello delle attuali "Facoltà", ma solo al termine del processo di ridefinizione dei compiti delle Scuole[1] sarà possibile, tutti insieme, adottare il nuovo nome.

Le Scuole sono formate dall'aggregazione di Dipartimenti culturalmente omogenei e hanno come compito:

- Sviluppare quei regolamenti che, sempre nell'ottica dei principi unitari della Sapienza, sono specifici per la disciplina.
- Coordinare la didattica per tutti i Corsi di Studio che non trovano naturale collocamento nei Dipartimenti ovvero di tutti i Corsi di Studio che l'insieme dei Dipartimenti afferenti riterranno di gestire collettivamente tramite il coordinamento della Scuola. Per questa attività le Scuole riceveranno le risorse umane e finanziarie dai Dipartimenti coinvolti.
- Predisporre gli strumenti e le metodologie per la valutazione della Didattica e della Ricerca specifiche per le discipline dei Dipartimenti afferenti.
- Provvedere, sulla base dei propri regolamenti e dei propri meccanismi di valutazione, all'indicazione dei meccanismi e dei parametri di distribuzione delle risorse ai dipartimenti afferenti da parte degli organi centrali.

In questa nuova ottica le Macroaree perderebbero di significato e verrebbero abolite, così come andrebbe rivista conseguentemente anche la composizione

1 Il nome "Scuola", se individuato come nome delle nuove strutture, non deve essere letto in modo riduttivo (e.g. "licealizzazione"), tale nome e' ben radicato nella storia della Sapienza, la *Schola Palatina* preesisteva alla bolla pontificia di fondazione del nostro Ateneo, e di Scuole era composta la prima Sapienza in S. Eustachio, poi a Trastevere, e infine a S. Ivo. Inoltre, non dimentichiamo che diverse Università Italiane, tra cui Bologna, sono organizzate con strutture di raccordo chiamate appunto Scuole.

del Senato Accademico, attualmente costituito sulla base di questa suddivisione. Per quanto riguarda i docenti, il Senato Accademico sarà costituito sulla base delle scuole. Le Scuole dovranno essere strutture più leggere, dotate solo del personale necessario di supporto alle funzioni di coordinamento della struttura.

Gli organi collegiali di ateneo distribuiranno ai Dipartimenti le risorse umane e finanziarie sulla base dei meccanismi e dei parametri individuati dalle Scuole. L'assegnazione globale ai dipartimenti di una Scuola seguirà modelli, indicatori e metodologie analoghi a quelli con cui il MIUR distribuisce su scala nazionale le risorse agli atenei. Le nostre Scuole avranno infatti dimensioni spesso superiori ad un ateneo medio piccolo, ed è quindi ragionevolmente utilizzabile il modello ministeriale. Una parte delle risorse sarà attribuita dagli organi statutari alle Scuole con dinamiche di ***Welfare* disciplinare**, si creerà quindi un fondo di perequazione per finanziare le discipline che hanno minori possibilità di accedere a canali di finanziamento esterni.

Il passaggio dalle attuali Facoltà alle future Scuole rappresenta un punto vitale per la Sapienza, e' un passaggio che dopo oltre 40 anni darà pieno senso alla riforma che ha visto nei Dipartimenti la vera struttura base della vita universitaria. I consigli di Dipartimento sono quei luoghi dove per dimensione e per ampia rappresentanza (tutte le fasce di docenza, il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, gli studenti e i lavoratori precari della conoscenza vi sono rappresentati) si può realizzare la **piena democrazia partecipativa**. Le Scuole sono un coordinamento di Dipartimenti e non una struttura come le Facoltà del nostro Statuto che sono governate da una sotto-struttura delegata e le cui assemblee si convocano sporadicamente. Questo passaggio, ed in particolare la puntuale e dettagliata descrizione dei compiti e delle competenze delle Scuole, nonché dei meccanismi di attribuzione delle risorse umane ai Dipartimenti, e di coordinamento della didattica, e tutte le altre azioni che alle Scuole si riterrà di voler assegnare devono essere il risultato di una scelta partecipata da tutta la comunità. Una tale modifica di Statuto in cui ridefinire e rafforzare il ruolo delle Scuole (o Facoltà) dovrà passare per una consultazione dell'intera Sapienza.

Saranno sempre le comunità disciplinari della Sapienza a definire come saranno composte le Scuole e quali saranno i Dipartimenti che le costituiranno. L'unico vincolo che dobbiamo mantenere, anche per non ripercorrere la strada rivelatasi perdente degli Atenei Federati, è la forte caratterizzazione disciplinare di una Scuola. Solo questo permetterà la definizione di parametri di valutazione della ricerca e della didattica validi per tutti i Dipartimenti che la compongono.

5.4. Le strutture di base della Sapienza

Le strutture di base della Sapienza sono i Dipartimenti, i Corsi di Studi (CdS) e i Centri di Ricerca (CR). Si può pensare ad una struttura a doppia matrice, in cui i Dipartimenti sono i serbatoi di competenze da cui attingono, prima matrice, i CdS –per formare il corpo docente e definire una specifica offerta formativa- e, seconda matrice, i CR per gli specifici compiti di ricerca interdisciplinare.

In questa visione a matrice, un docente afferisce ad uno ed un solo dipartimento, ma la sua competenza didattica può essere "utilizzata" in più di un CdS e la sua competenza di ricerca in più di un CR (ovviamente anche in nessun CR).

5.4.a. I dipartimenti

La Sapienza è organizzata intorno alle strutture Dipartimentali, centro della vita Accademica, cui afferiscono i docenti. I Dipartimenti, che devono evolvere verso una forte caratterizzazione disciplinare, organizzano le attività delle tre missioni dell'università. Questi forniscono il serbatoio di competenze per i Corsi di Studio (siano essi gestiti dallo specifico Dipartimento, o da altri Dipartimenti o Scuole, si veda §5.4.b) e per i Centri di ricerca interdipartimentali. Questi ultimi sono eventualmente costituiti –come auspicabile- per lo sviluppo di specifiche tematiche di ricerca e/o di terza missione interdisciplinare.

I Dipartimenti devono godere di autonomia gestionale e amministrativa, occorre pertanto **evitare vincoli eccessivi nell'applicazione del bilancio unico di ateneo, che introdurrebbero di fatto un controllo centralizzato dei processi amministrativi non imposto dalla legge**. Si deve in ogni caso scongiurare il ritorno degli "Istituti" e i regolamenti devono decentrare le responsabilità che spettano ai dipartimenti, alle strutture di ricerca, alle strutture periferiche, che sono centrali ai fini del perseguimento delle missioni della Sapienza. Dobbiamo avviare una riflessione che consenta di individuare, nel rispetto della normativa, la strategia ed organizzazione più efficace.

I Dipartimenti disciplinarmente omogenei sono aggregati in Scuole, le cui funzioni sono state discusse precedentemente.

5.4.b. I corsi di studio

La nuova architettura del governo dell'università, con i nuovi ruoli di Scuole e Dipartimenti, deve prevedere anche un ruolo chiaro per i Corsi di Studio che devono mantenere e rafforzare il loro ruolo di gestione delle attività didattiche, mentre i loro organi di governo, i consigli di corso di studio o i

consigli di area didattica, non devono essere solo il luogo deputato agli adempimenti burocratici imposti dagli organi di valutazione e accreditamento.

I CdS fanno riferimento, per quanto riguarda il supporto in termini di gestione ad uno specifico Dipartimento, oppure ad una specifica Scuola.

I CdS devono essere vere strutture, supportate da unità di personale destinate al CdS dal Dipartimento di riferimento, ovvero, nel caso in cui il riferimento sia una Scuola, da unità di personale indicate dalla Scuola, in accordo con i Dipartimento di afferenza, tra il personale dei Dipartimenti afferenti. Il supporto finanziario ai CdS deve seguire un analogo schema, essendo il centro di spesa che gestisce il CdS quello del Dipartimento di riferimento o quello a tale scopo indicato dalla Scuola.

I CdS devono rafforzare la loro funzione di organizzazione e sperimentazione delle forme della didattica, di raccordo fra Docenti, Personale che coopera alla didattica e Studenti.

I CdS richiedono ai Dipartimenti le competenze didattiche necessarie, e questi hanno l'obbligo di fornirle. Qualora ciò non avvenga intervengono gli organi centrali, i quali hanno, a loro, volta l'obbligo di permettere ai Dipartimenti di avere una pianta organica adeguata a svolgere il compito didattico per tutti i CdS che ne richiedano le competenze.

5.4.c. I Centri di ricerca

I Centri di Ricerca Interdipartimentali (CRId) o interuniversitari (CRIu) sono aggregazioni di docenti e personale tecnico e amministrativo, provenienti dai serbatoi di competenze principalmente disciplinari che sono i Dipartimenti. Essi si riuniscono organicamente per sviluppare quelle ricerche di carattere interdisciplinare e transdisciplinare che difficilmente avrebbero spazio all'interno di uno specifico Dipartimento. L'interdisciplinarità e la trans-disciplinarità sono parole chiave per il successo di un Ateneo del futuro, e in particolare di un Ateneo grande e generalista come il nostro, ed è pertanto centrale rivalutare il ruolo dei CRId.

Il recente passato ha visto una progressiva riduzione, in Sapienza, di tale ruolo, in chiara contrapposizione con quanto avviene in altri Atenei e con l'idea di sviluppare una ricerca inter- e trans-disciplinare. Dobbiamo invertire la tendenze e modificare tutti quei regolamenti che limitano lo sviluppo di nuovi CRId e che ne vincolano la capacità operativa. Per esempio è necessario rivedere il nuovo regolamento di amministrazione, contabilità e finanza, prevedendo che esso attribuisca esplicitamente il ruolo di "Centro di spesa" ai CRId.

Resta inteso che l'attività dei CRI dovrà essere sinergica e non contrapposta o concorrenziale rispetto a quella dei Dipartimenti e si dovranno studiare forme che regolino l'interazione e la suddivisione di risorse in caso di scambio di servizi tra i vari soggetti coinvolti.

I Centri di Ricerca Interuniversitari, creati dalla 382/80 con il dichiarato scopo di favorire la ricerca interuniversitaria attraverso strutture ad hoc, con il rango di Centri di Spesa amministrativamente allocati presso un Dipartimento dell'Ateneo ospitante, sono aggregazioni di docenti e personale tecnico e amministrativo, provenienti dai serbatoi di competenze di più Atenei. Lo scopo è la sinergia su tematiche sviluppate in più università, sommando competenze complementari, ma anche assicurando il concorso di più settori disciplinari. Definendone più chiaramente di quanto non si sia fin qui fatto lo status e le regole di funzionamento, la partecipazione del nostro Ateneo ai CRIu va incoraggiata e potenziata, per collaborare e competere con altri Atenei sui grandi tempi di Horizon 2020 e nelle sfide che la competizione scientifica nazionale, europea ed internazionale in misura sempre crescente presenterà.

5.4.d. Azioni concrete

Le azioni da intraprendere per massimizzare l'efficienza di funzionamento di tutte le strutture Sapienza (Dipartimenti, Centri, CdS, Amministrazione centrale) sono:

- Garantire l'**autonomia amministrativa** dei Dipartimenti, elemento essenziale di semplificazione e di efficienza operativa.
- Ridefinire il ruolo dei Centri di Ricerca Interdipartimentali, eliminando la numerosità minima e facilitando la loro capacità progettuale.
- Restituire l'autonomia amministrativa ai Centri di Ricerca Interdipartimentali e Interuniversitari, attualmente cancellata dal regolamento di amministrazione, contabilità e finanza.
- Rafforzare i CdS come strutture autonome.

6. Riforme strutturali, interventi sullo Statuto

Dopo circa due anni nei quali l'attuale statuto, emanato a seguito delle prescrizioni della legge 240/2010, ha dispiegato i suoi effetti, sono emerse alcune criticità, che è necessario evidenziare e correggere. In particolare, per dare un senso alla centralità dei Dipartimenti –già introdotta dalla 382/1980 e ribadita dalla 240/2010 – è fondamentale **rivisitare a livello statutario il ruolo dei Dipartimenti e delle Facoltà**, queste ultime, come già detto, da evolvere verso nuove strutture di raccordo con diversi e più chiari compiti e competenze. Lo statuto vigente può essere modificato, in accordo con l'art. 1 comma 2 delle legge 2040/2010, in forza di un apposito accordo di programma. L'impegno è di concludere entro tre mesi questa modifica, tramite un percorso che inizia con una serie di iniziative pubbliche (assemblee) e passa per una consultazione prima di approdare al passaggio istituzionale della approvazione del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione. I principali punti da modificare sono:

- **Introdurre** le nuove strutture di raccordo ("**Scuole**") come evoluzione delle vecchie Facoltà. Il tema è stato dettagliatamente sviluppato in un paragrafo precedente. È bene però ribadire qui come questo passaggio sia fondamentale per la vita dell'Ateneo, e dovrà avvenire attraverso un processo di massima condivisione, tramite assemblee pubbliche e una conferenza di Ateneo

- **Eliminare le macroaree** e il loro portato (per esempio come aggregazioni per l'elezione dei membri del Senato Accademico). Per quanto riguarda i docenti, il Senato Accademico sarà costituito sulla base delle scuole, con attenzione alla numerosità dei docenti afferenti ai Dipartimenti che la compongono.

- Per dare piena attuazione al disposto legislativo che individua i Dipartimento come il centro della vita accademica, **dare maggior ruolo al Collegio dei Direttori di Dipartimento** (CdDdD), che diviene organo statutario con compiti specifici di coordinamento delle attività di ricerca e di terza missione. Il CdDdD è integrato da una rappresentanza dei segretari amministrativi delle strutture decentrate e dei direttori dei Centri di Ricerca Interdipartimentali e/o Interuniversitari. Pur non potendo essere organo deliberante – per mancanza della piena rappresentanza di alcune categorie- il parere del CdDdD sulle materie di competenza diviene obbligatoriamente richiesto prima delle delibere di Senato Accademico e di Consiglio di Amministrazione.
- Allo scopo di semplificare le procedure, **le competenze del Senato Accademico, del Consiglio di Amministrazione del Collegio dei Direttori di Dipartimento** devono essere meglio specificate e non devono avere sovrapposizioni. Il Senato Accademico si concentrerà sugli

aspetti didattici e dell'offerta formativa, e su questioni generali e di principio, il Consiglio di Amministrazione sugli aspetti economico-patrimoniali e il Collegio dei Direttori di Dipartimento sulle questioni operative relative alla ricerca e al funzionamento delle strutture decentrate.

- Il **Consiglio di Amministrazione** deve diventare totalmente elettivo (anche nei membri esterni, se l'accordo di programma non consentirà di eliminarli), la sua numerosità deve aumentare per meglio garantire la rappresentanza di tutti i portatori di interessi della nostra comunità e la rappresentanza delle Scuole.
- In Senato Accademico e di Consiglio di Amministrazione deve essere prevista la **rappresentanza** elettiva del **personale precario**.
- Deve essere previsto e regolamentato un **Coordinamento dei Segretari Amministrativi** (ora RAD).
- Deve essere introdotta la possibilità di ricorrere a **consultazioni pubbliche propositive**, indette dal Rettore, dagli organi (con maggioranza qualificata) o tramite raccolta di firme in numero che risulti sufficientemente cospicua (25% dell'elettorato rettorale per esempio) da garantire l'interesse collettivo della materia.
- Deve essere rivista la norma che regola il **limite** sui **mandati ripetuti**, in certi casi la formulazione dello statuto è ambigua, e non deve essere possibile applicare alcuna forma di deroga.
- Devono essere riviste la composizione e le funzioni delle **commissioni di garanzia e di disciplina**, lasciando ampio spazio alle rappresentanze compatibili.
- Deve essere introdotta con maggiore chiarezza e forza l'indipendenza dal governo e l'autonomia operativa dei **garanti degli studenti**.
- Deve essere rivista la norma che regola l'**elezione del Rettore**. Logica vuole che l'elezione avvenga con largo anticipo, per esempio un anno, tenuto conto del mandato che attualmente è di sei anni, per concedere un periodo di affiancamento che permetta al neo eletto di acquisire piena conoscenza del sistema.

Lo statuto, infine, deve essere reso snello e contenere esclusivamente i principi fondanti della vita della nostra comunità, lasciando ai regolamenti attuativi (che come detto dovranno essere raccolti in un testo unico per facilità di lettura e per omogeneità) il compito di specificare le singole azioni.

7. Le tre missioni della Sapienza

L'università nasce nel XII secolo come luogo per l'insegnamento e per tramandare il sapere. Nel corso del XIX e del XX secolo l'università aggiunge alla sua missione originale quella delle ricerca, sino a quel momento confinata nelle Accademie. All'inizio del XIX secolo, con von Humboldt, si valorizza il concetto di inscindibilità delle azioni di didattica e di ricerca, e la necessaria coesistenza di questi due aspetti, nel quadro di comunità di docenti e discenti legati dal comune interesse di studio per una disciplina e nasce l'università come la abbiamo conosciuta nel XX secolo. Oggi, più o meno consapevolmente, viviamo un nuovo cambio di paradigma sul modo di concepire le università.

Nel terzo millennio diviene sentire comune la necessità di rendere esplicita l'esistenza di una terza missione, che per brevità riassumiamo in attività di trasferimento tecnologico e di valorizzazione dei risultati della ricerca e di tutto ciò che vi ruota intorno.

Di fondo, dalla sintesi di tutte le attività emerge la missione unitaria che l'università come luogo della ricerca, del sapere e dell'insegnamento deve svolgere nella formazione di un sapere critico e di un approccio libero alla conoscenza.

Nel seguito descriveremo in dettaglio quali azioni porre in essere per mettere tutta la comunità Sapienza nella condizione di svolgere al meglio la loro missione comune. Poiché però molte di queste azioni necessitano di risorse umane e finanziarie aggiuntive rispetto a quelle attualmente disponibile, è opportuno discutere preliminarmente delle possibili fonti di tali risorse.

Risorse

Il blocco del *turn-over*, o meglio il suo rimanere ben sotto il 100%, ha prodotto negli anni passati un risparmio che, al netto della riduzione del FFO e della diminuzione degli studenti iscritti, ha permesso una consistente riduzione dell'indebitamento di Sapienza. Purtroppo, questo blocco parziale *del turn over* è ancora attivo, e questo porterà altre risorse finanziarie nelle casse di Sapienza, risorse che – come vedremo nei prossimi capitoli – andranno impegnate per far partire il volano della progettualità, ed arrivare quindi con una rinnovata ed estesa capacità di reperimento di fondi esterni al momento in cui finalmente il *turn over* tornerà al 100% (speriamo anche oltre il 100% per recuperare il terreno perduto).

Dobbiamo infatti migliorare la capacità progettuale e le nostre performance in questo settore. Di qui al 2020 saranno disponibili 70 miliardi di Euro dal solo

programma H2020 e dobbiamo mettere in campo ogni sforzo per accedere alla quota che Sapienza merita e si aspetta.

Ulteriori risorse aggiuntive possono essere reperite con una **razionalizzazione della spesa** o con **nuove iniziative di *fund raising***. Per le prime, in particolare si provvederà a:

- Verificare le locazioni di immobili e dei relativi canoni (attivi e passivi) e razionalizzare l'utilizzo del cospicuo patrimonio immobiliare di Sapienza.
- Applicare una politica che eviti le esternalizzazione, specie in qui settori in cui ampie e qualificate sono le competenze interne, sia nel corpo docente che nell'amministrazione (es. non utilizzare studi legali esterni).
- Rivisitare i contratti esternalizzati, sia di servizi virtuali (es. GOMP, che è attualmente affidato come manutenzione ad una ditta esterna e che è in procinto di essere internalizzato, oppure AULEGEST che viene in questo periodo affidato alla stessa ditta esterna), sia di servizi logistici (es. Guardiania).
- Rivedere il rapporto con il CINECA, con il quale – pur essendo Sapienza membro del consorzio – abbiamo costosi contratti per servizi.
- Completare il sistema di riscaldamento della città universitaria e avviare l'ottimizzazione energetica degli stabili. Inoltre, sebbene richieda un investimento iniziale, grossi vantaggi deriverebbero dall'installare impianti di climatizzazione centralizzata negli edifici.
- Valorizzare alcune strutture di Sapienza (Musei, Teatro Ateneo, Orto Botanico, Centro Sportivo) che da fonte di spesa devono diventare fonte di reddito, o quantomeno autofinanziarsi.

Per le seconde:

- Potenziare i programmi di ***crowd funding*** e introdurre anche in Sapienza la cultura delle ***charity*** ormai diffusa in diversi paesi europei, tramite il reclutamento di una/due unità di personale con esperienza pregressa nel settore.
- Ridefinire i compiti della Fondazione Sapienza, indirizzandolo verso le attività di *crowd funding* e di *charities*, e di tutto quel che riguarda il reperimento fondo esterni.
- Estensione dell'offerta formativa verso iniziative di **formazione permanente,** anche in modalità e-learning.

7.1. Didattica

Alla funzione docente è oggi attribuita da molti una valenza "inferiore" a quella della ricerca. Seppur inscindibili i due ruoli, e seppur sempre vero che "non si fa' buona didattica se non si fa' buona ricerca e viceversa", si deve pensare ad una graduazione tra i due estremi in vista della necessità di una rivalutazione del ruolo della didattica. Tra le altre cose negli ultimi anni si è lavorato molto sul concetto di valutazione della attività di ricerca, ma **siamo ancora privi di strumenti per la valutazione della didattica.**

Seguono azioni specifiche atte a valorizzare il ruolo di questa missione:

- Definire al più presto gli indicatori e i modelli di **valutazione della attività didattica**.
- Definire dei **carichi didattici individuali** differenziati, entro una forchetta ragionevole, e modulabili. Il principio ispiratore è un interscambio tra le attività di didattica e ricerca, anche per periodi di tempo limitati.
- **Razionalizzare** la didattica frontale nei corsi di Dottorato, computando in qualche forma, riconosciuta all'interno della Sapienza, l'attività del docente nel carico didattico (ponendo attenzione a non creare ulteriori adempimenti burocratici a tal fine, su semplificazione amministrativa dottorati v. § 7.3).
- **Interdisciplinarità**: incentivare i Corsi di Studio inter-Scuole, per valorizzare al massimo le possibilità che emergono dalla multidisciplinarità di Sapienza.
- **Internazionalizzazione**: incentivare il Corsi di Studio in lingua e a doppio titolo, garantendo risorse aggiuntive e fornendo gli adeguati strumenti di preparazione linguistica agli studenti italiani che li frequentano.
- **Razionalizzare** il sistema dei Master di primo e secondo livello, fornendo al contempo supporto amministrativo centrale e certificazione di qualità Sapienza.
- Mettere in atto quelle azioni volte a **favorire** un proficuo ed efficiente **percorso formativo** degli studenti

  i) Garantire il "diritto allo studio" (si veda l'apposito paragrafo), anche tramite interventi finanziari: rimodulazione delle fasce di tassazione e garanzia di borse di studio aggiuntive con fondi Sapienza.

  ii) Ripensare l'offerta formativa per gli studenti lavoratori, introducendo ove possibile corsi serali e corsi telematici e *on-line*.

iii) Rivedere ove possibile (anche in funzione di un diverso approccio alla problematica degli studenti "articolo 6", il punto *ii)* del prossimo *item*) i CdS a numero programmato.

iv) Eliminare alcuni vincoli normativi che rallentano la carriera studentesca, quale per esempio l'obbligo di iscrizione alla Laurea Magistrale entro il mese di Gennaio, fonte di molti abbandoni di laureati triennali che si rivolgono alle altre università romane dove questo vincolo non esiste.

- Sviluppare **forme innovative** di didattica

i) Rafforzare i legami con Unitelma per lo sviluppo di didattica *on-line*. Tutte le attività di questo tipo, in essere o in previsione, possono essere più efficacemente gestiti in collaborazione con Unitelma.

ii) Attivare un corso di formazione annuale (aperto quindi ai diplomati delle scuole superiori) la cui offerta sia coincidente con il primo anno del Corso di Studio in Medicina. Scopo di questo corso è duplice: da un lato alleviare i CdS coinvolti dalla presenza dei cosiddetti "articolo 6" e fornire agli studenti la possibilità di raccogliere i crediti poi spendibili nei CdS Sapienza nel caso di successiva immatricolazione. Questa azione potrebbe essere prodromica alla eliminazione del numero programmato in diversi CdS dove tale necessità nasce dalla presenza di numerosi studenti "articolo 6".

iii) Rafforzare l'impegno Sapienza sul fronte dei corsi ITS (attualmente limitato ad un solo corso), e sviluppare la sinergia formazione-lavoro interno. Si può pensare, per esempio, ad un corso ITS per "tecnici di laboratorio" il cui tirocinio è svolto nei laboratori di ricerca Sapienza.

iv) Sviluppare nuove **scuole di alta formazione**, quali per esempio quelle che caratterizzavano una volta il nostro Ateneo (Es. scuola per l'accesso ai ruoli dirigenziali della pubblica amministrazione).

- Sviluppare operazioni per la **promozione della nostra attività didattica** verso il mondo esterno, quali:

i) Incentivare studenti di Dottorato per la promozione degli esiti della ricerca e dell'immagine Sapienza presso gli istituti superiori

ii) Aprire i laboratori Sapienza agli istituti superiori.

iii) Migliorare la fruibilità dei luoghi Sapienza con valenza didattica e culturale di interesse per la cittadinanza (musei, orto botanico, teatro,..)

iv) Aprire il costituendo Centro Linguistico Sapienza alle scuole e alla cittadinanza.

v) Aprire le biblioteche, o almeno quelle la cui logistica lo permette, alla cittadinanza.

- Sviluppare operazioni di **immagine** per la costruzione **della comunità degli studenti**, quali:

  i) Distinguere il momento dell'esame di Laurea dalla consegna del titolo, che può essere fatto annualmente o bi annualmente, a livello di "scuola" o di CdS, in un momento più denso di significato.

  ii) Prevedere una giornata mensile in cui, a rotazione, ogni CdS organizza la seduta di laurea in aula magna o in aula specifica alla presenza di un corpo accademico più ampio rispetto a quello usuale del CdS. Questo per aiutare a creare un ulteriore momento simbolico.

  iii) Analogamente, prevedere una giornata annuale per il conferimento del titolo di Dottore di Ricerca.

La Scuola Superiore di Studi Avanzati Sapienza (SSAS), nata recentemente, va utilizzata per rafforzare la visibilità dell'ateneo nel panorama nazionale e internazionale, anche in relazione alla formazione dottorale. Un accordo di scambio e collaborazione è stato siglato tra la SSAS e la Scuola Normale di Pisa. E' importante proseguire con la messa in rete della SSAS con altre realtà nazionali e internazionali con finalità simili.

7.2. Ricerca

La valutazione della ricerca in Sapienza sta leggermente migliorando nei principali *ranking* internazionali, ma occorre fare molto di più per recuperare quella visibilità che ci compete e per allinearci con la nostra storia. È necessario da un lato **fornire a tutti i ricercatori un finanziamento atto a garantire una sorta di metabolismo basale**, senza il quale si perdono potenzialità che, una volta individuate, possono poi essere favorite con interventi mirati. Dall'altro lato, è necessario incrementare le capacità di reperimento fondi su base progettuale. Qualche passo è stato fatto in questa direzione (per esempio con la definizione di un'area dell'amministrazione centrale dedicata a questo scopo e con la creazione di un *grant office*), ma molto resta ancora da fare. Per aumentare la quantità di risorse reperite su fondi esterni è necessario incrementare, almeno nei primi tempi, le risorse interne destinate alla ricerca. Questo serve a mettere in moto il circolo virtuoso; infatti, l'esperienza ci insegna che un investimento iniziale, se opportunamente indirizzato sarà largamente recuperato dall'incremento dei finanziamenti ottenuti tramite i progetti vinti.

È anche necessario creare, in particolare nei nostri giovani, la cultura della progettualità. Sempre più i finanziamenti consistenti alla ricerca provengono da progetti competitivi, e per competere è necessario –oltre ovviamente ad avere buone idee - imparare a preparare buoni progetti e a creare le giuste compagini. Nostro compito, con i progetti interni di Ateneo, è quindi anche quello di organizzare delle buone "palestre" per i nostri giovani.

Accanto ad un incremento delle risorse destinate alla ricerca, la cui possibile origine è stata precedentemente illustrata (§ 7.1), è anche necessaria una azione di semplificazione delle procedure a questa funzionali. Esempi di azioni specifiche da mettere in atto per migliorare le nostre *performance* nel settore ricerca, sono:

- **Incrementare i fondi e le risorse** che Sapienza destina alle attività, ai progetti di ricerca e ai dottorati. Questi fondi, costanti negli ultimi anni devono essere progressivamente aumentati.
- Nell'ambito dei bandi per la ricerca di Ateneo, incrementare la quota di risorse con vincolo di destinazione ai giovani e alle ricerche multidisciplinari. Prevedere una quota per la ricerca in didattica.
- Stabilire un **fondo di perequazione**, prelevando una quota degli *overhead* di progetto e destinandola ai Dipartimenti per i quali non è ancora pienamente sviluppata la capacità progettuale.
- Attuare una *moral suasion* a livello di domanda di finanziamento per destinare le risorse interne Sapienza a chi non ha progetti esterni.
- Prevedere sistemi di valutazione dei progetti interni Sapienza che siano specifici per le varie discipline.
- Prevedere e potenziare i **grandi laboratori comuni** Sapienza. Esempi virtuosi in essere (il laboratorio di Nanoscienze e Nanotecnologie) e in divenire (il centro linguistico di Ateneo) sono solo pochi esempi di quello che dovrebbe essere una pratica più diffusa: mettere a sistema risorse per realizzare strutture di ricerca altrimenti non realizzabili da singoli gruppi o Dipartimenti.
- Razionalizzare il sistema delle **Biblioteche** della Sapienza, ancora troppe e troppo parcellizzate, e valorizzarne il ruolo di spazio per la ricerca oltre che per la didattica.
- Individuare gli spazi necessari per **ospitare e valorizzare i tesori storici** della Sapienza, quali per esempio la collezione di tesi storiche, i fondi degli scienziati che hanno lavorato in Sapienza o che provengono da donazioni di pregio, le collezioni di reperti, etc.
- Potenziare il **fondo di rotazione** attualmente esistente per garantire quei prestiti e quelle anticipazioni talvolta necessari per l'avvio di progetti di ricerca che prevedono il rimborso a rendicontazione. È recente il caso di progetti "cluster" impossibilitati ad iniziare le attività

per mancanza di fondi di cassa, con conseguente remissione da parte dell'intero Ateneo

- Riconsiderare seriamente la figura di **tecnico di laboratorio** di ricerca, ormai praticamente inesistente in Sapienza, come figura chiave per lo svolgimento delle attività di ricerca.
- Utilizzare lo strumento del **tecnologo a tempo determinato**, previsto per legge ma mai considerato nel nostro Ateneo, anche rivisitando il regolamento per il reclutamento di queste figure, che attribuisce all'amministrazione poteri eccessivi.
- Rafforzare i legami con gli enti ricerca in convenzione presenti in Sapienza (CNR e INFN tra gli altri) e studiare forme di collaborazione che evitino l'onerosità per gli enti.
- Stimolare e rafforzare la possibilità di collaborazioni con altri enti pubblici (anche non vigilati dal Miur) o privati per lo sviluppo di laboratori congiunti.
- Aprire, o partecipare a, sportelli presso strutture e istituzioni di ricerca esterne (Commissione UE, università estere di prestigio…) per la promozione del *brand* Sapienza e per il supporto alla creazione del partenariato progettuale.
- Migliorare la **nostra capacità di comunicare all'esterno i successi della nostra ricerca** e della nostra progettualità, acquisendo e sviluppando le esistenti competenze nella comunicazione scientifica.

Analogamente, alcune azioni specifiche da mettere in atto per migliorare la funzionalità dei Dipartimenti, che della ricerca sono il contenitore statutario, sono:

- Invertire la tendenza alla diminuzione dei **fondi di funzionamento dei Dipartimenti**. La riduzione di risorse fa si che si limitino gli interventi alla necessaria manutenzione, togliendo spazio a interventi mirati al supporto alla ricerca.
- Lasciare libertà ai Dipartimenti di utilizzare i fondi ricevuti (che devono quindi essere assegnati in una unica voce indistinta) secondo le specifiche necessità e scelte.
- Attuare un'economia di scala, assegnando all'amministrazione centrale l'onere di sostenere le spese comuni (Es. Acquisto delle riviste elettroniche, contratti di manutenzione, …)
- Garantire **l'apertura continuativa** dei Dipartimenti, laddove sussistano laboratori di ricerca che necessitano di presenza continuativa di ricercatori.

Un discorso a parte merita il **Dottorato di ricerca**, il cui ruolo è centrale in una grande università di ricerca. I Dottorati soffrono di carente finanziamento

e degli eccessivi vincoli burocratici dell'Ateneo. Su questo è necessaria un'inversione di rotta. Il ruolo dei dottorati deve essere potenziato attraverso interventi incisivi:

- aumentare i finanziamenti Sapienza ai corsi di dottorato, sia in termini di borse che di fondi per la ricerca, all'interno del quadro di programmazione strategica generale
- semplificare la normativa interna, che ha recepito quella nazionale, già complessa, in modo ulteriormente restrittivo
- affidare la gestione amministrativa dei dottorati dall'area didattica all'area ricerca
- aumentare le collaborazioni in campo dottorale sia con gli altri atenei romani, sia con istituzioni nazionali e internazionali di alto livello (v. ad es. la convenzione da poco firmata tra SSAS e SNS, oltre che con IIT)
- incrementare in modo sostanziale l'attrattività dei dottorati Sapienza nei confronti di qualificati studenti provenienti dall'estero, oggi scoraggiati da regole di selezione farraginose e spesso incompatibili con altri ordinamenti degli studi

7.3. Terza missione

Accanto ai due obiettivi fondamentali della formazione e della ricerca, l'Università persegue una terza missione, opera cioè per favorire l'applicazione diretta, la valorizzazione e l'impiego della conoscenza per contribuire allo sviluppo sociale, culturale ed economico della Società.

Sapienza solo recentemente e in ritardo rispetto ad altri Atenei, si è dotata degli strumenti (area di supporto alla ricerca, grant office, …) per valorizzare al massimo e per ottimizzare questa sua missione, un'attività che porta vantaggi in termini di servizi per la società (azioni di trasferimento tecnologico verso le imprese e possibilità di creare lavoro per i giovani, anche tramite spin off e start up), ma anche direttamente alla comunità Sapienza (aumentata capacità progettuale –sfruttando in particolare l'ampia offerta culturale del nostro Ateneo- e di reperimento fondi). Possiamo, fare molto di più potenziando queste strutture, e orientandole a formare personale altamente qualificato con possibilità di inserimento nel mondo del lavoro e/o di prestare servizio presso le strutture decentrate di Sapienza. La terza missione si integra con le attività di ricerca e di insegnamento e si sviluppa attraverso il sistema di orientamento in ingresso e di accoglienza, il sistema di orientamento in itinere che si realizza nelle attività didattiche attraverso le attività di laboratorio, le attività formative ex art 10 (altre conoscenze utili per l'inserimento nel mondo del lavoro) e i tirocini curriculari, l'orientamento in uscita che comprende la gestione dei tirocini post laurea e il placement vero e proprio.

Ciascuna di queste aree di attività richiede che agli interventi si accompagni un'attività di ricerca con caratteristiche interdisciplinari per costruire una cultura della terza missione all'interno dell'Ateneo e nel territorio.

Possiamo e dobbiamo anche sfruttare meglio un altro nostro punto di forza: i driver del trasferimento tecnologico sono le idee, le idee innovative le hanno tanti studenti della comunità Sapienza, ed è importante avvicinarli agli strumenti tipo *Spin Off, Star Up*, Incubatori e simili.

Azioni specifiche che saranno attuate per migliorare il rendimento della Sapienza in questo ambito sono:

- **Potenziare** le aree dell'amministrazione interessate, l'area di supporto alla ricerca e l'area dell'internazionalizzazione. Si tratta di reclutare giovani che possano ad un tempo formarsi le competenze e supportare i gruppi di ricerca nella progettualità, per poi spendere il patrimonio di conoscenze acquisiti o all'interno di Sapienza o nel mondo esterno, dove queste figure sono ricercate.
- Affiancare a questa attività simultanea di lavoro sul campo e di formazione, attività di pura formazione per ricercatori e studenti Sapienza. Attivare cioè **corsi di Formazione e Master per il trasferimento tecnologico e per la progettualità**.
- **Semplificare le procedure** di attivazione di *spin off* e *start up* partecipate da Sapienza, sfruttando le possibilità di delega al/ai prorettori interessato/i.
- **Rivedere** il ruolo della Sapienza nell'ambito dei **consorzi** territoriali votati al trasferimento tecnologico e al rapporto con le figure che operano nel finanziamento delle *start up*, "Sapienza Innovazione" e "Consorzio Roma Ricerche".
- Favorire la partecipazione degli studenti alle attività di creazione di imprese e di valorizzazione delle idee progettuali tramite bandi e competizioni a loro riservate.
- Stringere rapporti organici con le organizzazioni di *venture capital*.
- Identificazione e messa in opera di luoghi fisici, attrezzati e accessibili continuativamente agli studenti, atti a sviluppare le loro idee progettuali: i "*garage* Sapienza".
- Portare a termine il progetto di un incubatore Sapienza, Saperi&Co, che con il supporto economico e logistico della regione Lazio vuole essere un punto di incontro tra le attività dei nostri ricercatori e studenti con le necessità delle imprese che operano nel territorio.
- Partecipare attivamente alla realizzazione dei tre distretti tecnologici che vedranno finalmente la luce nei prossimi mesi (Aereospazio, Biotecnologie e Cultura) e che avranno possibilità di coinvolgere nei finanziamenti previsti tutte le aree disciplinari della Sapienza.

8. Lavorare e studiare alla Sapienza. Diritti

8.1. Relazioni sindacali

Le relazioni sindacali devono essere condotte con senso di responsabilità e coerenza, senza soluzione di continuità, nella condivisione delle scelte per la costruzione di una strategia complessiva nella quale ciascun lavoratore possa individuare con chiarezza il proprio ruolo e possa sentirsi parte attiva di una comunità che pone al centro gli studenti. Occorre riaffermare la centralità di un corretto sistema di relazioni sindacali garantendo la trasparenza delle scelte gestionali e realizzando incontri periodici di verifica delle conseguenze di tali scelte sui lavoratori e sulla comunità universitaria nel suo complesso.

È necessario che le Organizzazioni Sindacali (OO. SS.) siano pienamente coinvolte in tutti i processi in atto, in quelli di riorganizzazione, nella mobilità del personale, ecc. Dovranno essere attivati specifici tavoli per i lavoratori precari e previsti sistemi di valorizzazione delle esperienze acquisite.

Il disegno di riforma che sarà realizzato con la nascita delle Scuole, sarà partecipato e trasparente. Non ci sarà alcun bipolarismo delle relazioni sindacali. In altre parole, il sistema di relazioni sindacali, nelle diverse forme, informative, partecipative e contrattuali renderanno trasparente e partecipato il processo di mutamento organizzativo dell'Ateneo, e dunque avranno un ruolo fondamentale nell'attuazione del progetto, rendendo protagonista la comunità universitaria nel processo di cambiamento.

Il progetto non può prescindere dall'assunzione forte di responsabilità del Rettore con l'impegno alla costruzione di relazioni sindacali con l'amministrazione del Policlinico Umberto I. Pertanto, di concerto con le OO.SS., sarà designato un delegato alle relazioni sindacali del Policlinico con il compito di valorizzare e riaffermare il ruolo del Policlinico come luogo di formazione e ricerca coniugato con la funzione assistenziale.

Investiamo nella partecipazione quale elemento indispensabile alla crescita della nostra università, una crescita culturale capace di porre in essere un rapporto equilibrato, ricco, articolato e innovativo fra governo e lavoratori. Per questo motivo l'individuazione del prorettore delegato alle relazioni sindacali sarà frutto di una scelta condivisa con le OO. SS. e dovrà mettere in moto la macchina delle relazioni sindacali con tempestività ed energia.

l'obiettivo dell'efficienza non può essere raggiunto se non si riconosce, si premia e si stimola l'apporto di chi nell'università opera da anni e se non si

condividono le regole di funzionamento in spazi politico-culturali prima che contrattuali e materiali.
Molti sono i nodi da sciogliere, di seguito ne elenchiamo soltanto alcuni a titolo esemplificativo e non esaustivo

- Il regolamento sull'attività c/terzi dovrà essere ridiscusso e dovrà contenere una chiara definizione delle attività che possono essere considerate c/terzi e quelle che devono esserne escluse essendo attività istituzionali. Dovranno essere definite di concerto con le OO. SS. le risorse da destinare all'apposito capitolo di bilancio e quelle da destinare al personale. Dovrà essere ridefinito il limite annuo di remunerazione per singolo dipendente. Una quota delle entrate derivanti dalle attività in c/terzi dovrà essere destinata al personale precario.

- Occorre innanzitutto chiarezza sulla quantificazione delle risorse economiche da destinare al fondo salario accessorio e l'obiettivo è quello di incrementarne la disponibilità complessiva, essendo al momento il fondo costituito con un ammontare inferiore al massimo consentito per legge.

- Occorre istituire commissioni paritetiche per la mobilità del personale, in grado di valutare e valorizzare aspettative professionali e attitudinali.

- Dovrà essere risolta la vicenda non conclusa del Protocollo d'intesa tra Regione e Sapienza per la gestione del Policlinico Umberto I garantendo il personale universitario dal rischio di esuberi e di decurtazioni stipendiali.

8.2. Questione di genere

La questione delle pari opportunità, in particolare se riferite alla questione di genere, è certamente un nodo cruciale e la sua soluzione è un segno di democrazia e maturità che non possiamo non considerare prioritario nel progetto della Sapienza. È inutile qui riproporre dati e statistiche a tutti noi noti che mostrano la gravità del fenomeno, la cui intensità, nel corpo docente, è diversificata in relazione alle diverse aree scientifiche, ma permea comunque tutti i livelli dell'Accademia. Dobbiamo dare risposte concrete, quali ad esempio:

- Tutti dati e le statistiche prodotte da Sapienza relativamente alla vita dell'Ateneo, a qualunque livello, devono essere differenziate per genere. Solo una conoscenza approfondita della realtà farà emergere la gravità del problema.

- Garantire con fondi Sapienza, integrativi rispetto al contributo INPS, che risulta in media tra il 5 e il 15% inferiore al salario pieno, la parità stipendiale per i precari durante il periodo di congedo per maternità.
- Introdurre incentivi, per i concorsi di ogni fascia e categoria, con P.O. riservati a tale scopo, attribuiti ai Dipartimenti che operano assunzioni volte a produrre un riequilibrio di genere. L'Ateneo potrebbe, per esempio, re-attribuire il 10% dei P.O. utilizzati per il reclutamento al Dipartimento che ha operato per il riequilibrio senza derogare al principio dell'eccellenza nelle assunzioni.
- Garantire la parità di genere (entro la forchetta 1/3-2/3) negli organi statutari e in generale in tutte le commissioni. Negli organi elettivi il risultato si ottiene per regolamento, disciplinando le elezioni. Nelle commissioni, siano esse di concorso o istruttorie, si devono vincolare per regolamento, le nomine o l'esito dell'estrazione al rispetto delle pari opportunità.

8.3. Welfare e diritto allo studio

8.3.a. Servizi agli studenti

Per promuovere la valorizzazione delle competenze e una buona formazione, Occorre mettere in campo un sistema integrato di strumenti diversi che garantiscano servizi agli studenti e rispondano a diverse necessità. La Sapienza deve per prima cosa mettere i propri studenti nelle condizioni di terminare proficuamente gli studi. Per questo, si devono innanzitutto valorizzare le azioni dalla Commissione Orientamento di Ateneo che prevedono un sistema integrato di **orientamento in ingresso** e di informazione sull'offerta didattica, la presentazione dell'offerta formativa alle scuole secondarie superiori ad inizio anno e nel corso dell'anno, oltre ad un ciclo di seminari rivolti ai referenti per l'orientamento della scuola secondaria di secondo grado. L'accoglienza gestita attraverso lo sportello del CIAO e gli sportelli SORT nelle Facoltà deve assumere in prospettiva un ruolo più incisivo e coordinarsi con le iniziative relative all'orientamento in uscita.

Va prevista poi l'attivazione di un servizio di **riorientamento in itinere** per gli studenti che alla fine del primo anno non raggiungono un numero adeguato di crediti. Per l'orientamento in itinere è necessario che si ponga attenzione alla presenza nell'offerta formativa dei corsi di laurea di attività di tirocinio curriculare e di attività ex art. 10 e che si sviluppi un monitoraggio di queste attività finalizzato a cercare di ottimizzarne l'efficacia.

Per quanto riguarda il ***Placement*** **in uscita** il Progetto SOUL che coinvolge gli altri Atenei del Lazio richiede un lavoro in rete con le istituzioni e il

territorio da potenziare, coinvolgendo un numero sempre maggiore di imprese e forze sociali.

Negli ultimi anni per mancanza di risorse si è dovuto sospendere il servizio di assistenza e di orientamento individuale di SOUL che pure aveva raccolto molte adesioni, mentre gli sportelli di SOUL presso le facoltà che hanno avuto un andamento alterno legato ai finanziamenti andrebbero consolidati.

Infine, anche allo scopo di migliorare la qualità della didattica, è necessario sviluppare la nostra capacità di potenziare il ***placement*** dei nostri laureati, non solo valorizzando al massimo le competenze interne (SOUL), ma potenziando le collaborazioni esistenti con enti esterni (es. ISTAT con il progetto UNICO) e tagliando collaborazioni per noi poco fruttuose e onerose (ALMA LAUREA).

La strada da percorrere è quella del potenziamento di borse di studio, mense, alloggi, ecc. per raggiungere l'obiettivo di una formazione di qualità per il più ampio numero di studenti, nell'interesse generale del Paese.

Sapienza dovrà:

- Predisporre la copertura economica di borse aggiuntive in particolare qualora i finanziamenti regionali risultassero insufficienti per tutti gli aventi diritto alle borse, ma se possibile in ogni caso.
- Stipulare convenzioni per i trasporti urbani ed extraurbani al fine di ridurne il costo.
- Incrementare le risorse economiche a copertura di borse di collaborazione part-time (150 ore) anche in vista della necessità di allungare gli orari di apertura delle biblioteche.
- Ridefinire le fasce di tassazione e prevedere agevolazioni nella tassazione per gli studenti lavoratori, prevedendo anche meccanismi di incentivo alla loro regolarizzazione.
- Istituire organi di controllo da parte degli studenti per la qualità dei servizi offerti.
- Tutelare e promuovere i diritti degli studenti disabili, attraverso il loro coinvolgimento attivo.
- Promuovere l'accesso gratuito ai contenuti culturali.
- Per le borse *Erasmus*, prevedere l'integrazione ministeriale della quota erogata e corrispondere una parte della borsa al momento della partenza, commisurandola al costo della vita del paese di destinazione.

- Garantire il pluralismo nell'accesso ai finanziamenti per le iniziative culturali degli studenti, anche tramite meccanismi di autogoverno, sottratti al controllo monocratico del Rettore.

- Favorire comunque la creazione di Organi di autogoverno degli studenti.

- Individuare nei vari poli della Sapienza spazi autogestiti dagli studenti.

- Organizzare, ove possibile, l'apertura prolungata delle biblioteche e in particolare delle sale lettura.

- Mantenere, ove esistenti, e promuovere in tutti i corsi di studio gli insegnamenti serali, in orari compatibili con quelli degli studenti lavoratori.

- Aprire una "banca del tempo" per gli studenti, che, su base ovviamente volontaria, vogliano svolgere servizi utili alla vita dell'Ateneo (tenere aperte le biblioteche, guida e assistenza per le visite ai musei e alle collezioni di Sapienza, assistenza logistica agli studenti stranieri in arrivo con il programma Erasmus e ai professori visitatori, …) ottenendo facilitazioni quali: buoni mensa o buoni pasto, accesso a servizi sportivi, sconti sulle tasse universitarie, o altri servizi che si inseriscono nella logica di "San Lorenzo, città della cultura, città intelligente" (vedi *infra*, §10.1).

Un discorso più approfondito merita il tema delle **residenze**. Se da un lato è indispensabile rafforzare gli interventi di realizzazione di nuove residenze, nonché di ottimizzazione dell'uso di quelle esistenti (vedi § 9), con questi meccanismi potremmo dare risposta comunque solo ad una piccola parte dei 30.000 studenti fuori sede che fanno parte della comunità Sapienza, dall'altro lato dobbiamo trovare soluzioni creative e intelligenti per garantire il diritto allo studio (ivi compreso il diritto ad un alloggio dignitoso) per tutti gli altri. Poiché non siamo in grado di assicurare un adeguato numero di posti letto per i nostri studenti fuori sede e non siamo, ovviamente, in grado di costruire un campus universitario, ci poniamo l'obiettivo di trasformare il quartiere di S. Lorenzo e le zone limitrofe alla città universitaria in un *campus*. Il progetto e' quello di attivare, con la collaborazione di Adisu, un'agenzia Sapienza per il *crowd lodging* (o residenzialità diffusa). Agenzia che avrà il compito di porsi come interfaccia tra lo studente in cerca di alloggio e il piccolo proprietario che vuole affittare un appartamento agli studenti. L'Agenzia avrà il doppio ruolo di garantire agli studenti lo standard abitativo e un canone equo, e di garantire ai proprietari la piena occupazione dei locali per tutto l'anno e un'assicurazione sulla continuità del canone e il corretto utilizzo dei locali. In questo modo, possiamo mettere a sistema il patrimonio edilizio privato già esistente, ora gestito in maniera parcellizzata, e creare un parco alloggi di grandi dimensione che mai potremmo realizzare altrimenti.

Questa idea di *campus* aperto e diffuso ben si lega con il progetto di rendere S. Lorenzo un laboratorio e un quartiere pilota per una *smart city*, di cui parleremo nel § 10.

8.3.b. Precari

Alcuni dei punti cardine sono già stati discussi (vedi §5.1.c), ma per completezza sono qui richiamati:

Va creata, resa pubblica e tenuta aggiornata una banca dati su tutti i rapporti di lavoro non subordinati stipulati da Amministrazione Centrale, Dipartimenti, Centri di ricerca e *Spin Off* partecipati. Si deve perseguire un giusto equilibrio tra il reclutamento di nuovo personale e le progressioni di carriera nella distribuzione dei punti organico disponibili. Va garantito l'accesso paritario al welfare di Ateneo in tutte le sue forme come per il personale strutturato, ai precari. Analogamente, deve essere prevista la presenza su base elettiva di un assegnista di ricerca come componente a pieno titolo del Senato Accademico, così come la presenza delle rappresentanze dei precari, siano essi ricercatori o personale amministrativo e bibliotecario, in tutti i consigli di dipartimento.

8.3.c. Lettori

I lettori di lingua straniera svolgono compiti di capitale importanza alla luce dell'internazionalizzazione, ma risentono purtroppo ancora oggi di uno stato giuridico ibrido ed inadeguato alle loro funzioni, oltre che di un trattamento economico inadeguato, dovendo poi ottenere l'autorizzazione per svolgere attività lavorative ulteriori. La possibilità per gli stessi di scegliere di svolgere l'attività anche presso il centro linguistico (vedi § 9) può costituire un'occasione di valorizzazione di queste professionalità.

8.3.d. Lavoratori

Alcuni aspetti riguardano tutte le categorie dei lavoratori, e sono qui richiamati:

- **Asilo Nido.** L'esternalizzazione dell'Asilo Nido ha rappresentato una scelta economicamente gravosa, che rappresenta quindi, tuttora, un problema aperto e da risolvere. Vanno destinate risorse all'aumento dei posti disponibili, anche in vista dell'allargamento della platea degli aventi diritto al personale precario. In assenza di posti disponibili, Sapienza deve offrire contributi economici agli aventi diritto per garantire l'accesso agli asili della zona con i quali eventualmente stipulare convenzioni.

- Va pensato un programma di iniziative nel periodo estivo per i bambini del personale coinvolgendo eventualmente anche le strutture del CUS
- Per i docenti/genitori con figli in età prescolare prevedere facilitazione sugli impegni didattici, per consentire di recuperare tempi da dedicare alla ricerca.
- Permettere l'accesso al fondo di incentivazione anche al personale a tempo parziale.
- Gli orari degli impegni istituzionali devono essere rispettosi dei tempi di vita e di lavoro del personale.
- Facilitare il reclutamento e la mobilità in coppia.
- Appalti: inserire di default la "clausola sociale" in tutti i contratti di appalto, sia di servizi che di edilizia, che Sapienza dovrà stipulare.

9. Edilizia e infrastrutture

La Sapienza possiede un ingente patrimonio edilizio, sviluppato in epoche diverse quando la comunità accademica e studentesca aveva una numerosità molto superiore a quella attuale. A fronte delle mutate esigenze causate dalla riduzione dell'organico e della popolazione studentesca, nonché delle prospettive che si aprono con la futura realizzazione del "nuovo policlinico" e/o della ristrutturazione del policlinico Umberto I, è possibile progettare da subito una razionalizzazione nell'impiego degli spazi.

Un primo elemento cui porre attenzione è quello dell'"**unità del Dipartimento**" e quello dell'"**unità della Scuola**". Ancora oggi abbiamo situazioni altamente irrazionali: esistono Dipartimenti distribuiti su più sedi (in un caso fino a cinque sedi distinte), singole sedi condivise da diversi Dipartimenti disciplinarmente disomogenei, aule lontane dalle sedi Dipartimentali che costringono i docenti, e ancor peggio gli studenti, a spostamenti altamente inefficienti, e altre situazioni di disagio che provocano sprechi e inefficienze. **Il problema non è solo logistico, ma principalmente culturale:** la separatezza e la distanza impediscono agli studenti la fruizione ottimale delle lezioni e rendono più difficile lo scambio di idee tra colleghi.

È bene quindi stabilire un principio base intorno al quale costruire un modello di razionalizzazione dell'utilizzo delle strutture edilizie di Sapienza. Il principio è quello dell'**unità fisica tra il Dipartimento, il luogo della ricerca, e il luogo della didattica**. Questo è *in primis* nell'interesse dello studente: si arriva così a favorire un senso di appartenenza, oltre che un indubbio vantaggio derivante dall'utilizzo ottimale del tempo se si "vive" in una struttura ben determinata, dove si svolgono attività di studio (biblioteca, laboratorio, aule) e sociale (contatti con i colleghi e con i docenti). Il principio va poi esteso alla unitarietà delle Scuole: Dipartimenti omogenei dovrebbero coesistere nella stessa struttura, o a piccola distanza fisica l'uno dall'altro. Anche destinare alcuni spazi alla socializzazione, creando una caffetteria, o un *faculty club*, può facilitare il lavoro, lo studio e la crescita del senso della comunità. Riassumendo, i principi base per la razionalizzazione dell'impiego degli spazi sono:

- Un dipartimento deve avere una (o poche e ravvicinate se necessario) sede fisica.
- I Dipartimenti di una Scuola devono avere sede fisica a breve distanza l'uno dall'altro.

Dobbiamo pertanto porre in atto una politica di razionalizzazione che porti a questo obiettivo, risolvendo prioritariamente quelle situazioni che più soffrono di una divisione del Dipartimento su più sedi (esempi in tal senso sono i Dipartimenti di Biologia e Biotecnologie, Informatica, Scienze sociali ed

economiche, Scienze statistiche, Studi europei, americani e interculturali, …) ovvero di una carenza di spazi per la inefficiente collocazione di altre strutture dipartimentali (è il caso per esempio dei tre Dipartimenti di area Psicologica). Va predisposto un piano di ampio respiro che preveda l'ottimizzazione, con i dovuti tempi, di tutte le situazioni ancora aperte (per esempio le attuali Facoltà di Lettere e Filosofia, e di Scienze politiche, Sociologia, Comunicazione che vivono in una situazione di sedi separate e logisticamente distanti).

Altro principio che ci deve guidare in questa operazione di razionalizzazione è quello della **condivisione**. Si devono evitare operazioni verticistiche o di scelte non condivise, quali quelle che hanno coinvolto il ristrutturando ex-edificio delle poste. **La razionalizzazione dell'utilizzo degli spazi deve essere un processo condiviso.**

Non tutto può essere risolto con il diverso utilizzo degli stabili esistenti, e alcune iniziative sono già in corso per la realizzazione di nuovi edifici, altre sono necessarie.

Biblioteca unica di Lettere e Filosofia. Questa iniziativa, già finanziata e in corso di progettazione, permetterà un uso più razionale degli spazi della attuale Facoltà di Lettere e Filosofia (permettendo il raggiungimento dell'unità di alcuni Dipartimenti di quella Facoltà) e valorizzerà il prezioso patrimonio librario presente in questa Facoltà. È necessario dare maggiore impulso all'operazione e studiare la possibilità che la nuova biblioteca ospiti anche la biblioteca Alessandrina, con la conseguente disponibilità degli spazi da questa attualmente occupati per una razionalizzazione degli uffici dell'amministrazione centrale. La biblioteca unica di Lettere e Filosofia si troverà in una posizione logistica che permette anche l'accesso diretto dall'esterno della città universitaria, e sarà pertanto possibile pensare ad una apertura prolungata e all'accesso alla cittadinanza.

Centro linguistico di ateneo. Esiste nel nostro Ateneo un problema con l'insegnamento delle lingue, poiché sopravvive ancora oggi un sistema ereditato dal passato in cui gli insegnamenti di lingue sono disseminati tra Dipartimenti e Facoltà senza un coordinamento centrale. Inoltre, l'obiettivo di internazionalizzare l'Ateneo e gli studi che si svolgono riceverebbe un forte impulso dalla creazione di una struttura didattica e di ricerca dedicata all'insegnamento delle lingue. Dobbiamo pensare ad un centro polifunzionale: espressione didattica e di ricerca, di servizio per docenti e studenti stranieri alla Sapienza, come per i docenti Sapienza (l'università richiede l'internazionalizzazione è vero, ma questo dovrebbe essere un obiettivo politico da perseguire e non lasciato alla casualità e allo spontaneismo dei docenti, quindi un centro di servizio di Ateneo potrebbe svolgere una funzione strategica), e infine di servizio per la cittadinanza, creando un'offerta di corsi di lingua per gli abitanti del quartiere e di italiano per i numerosi stranieri che

vi abitano. Il Centro linguistico deve essere realizzato in una struttura il più possibile fruibile dalla cittadinanza oltre che dalla comunità universitaria.

Sopraelevazione di Giurisprudenza e Scienze Politiche. Il problema è pluridecennale, e va data priorità alla sua soluzione. Al di là degli evidenti effetti negativi sul lato funzionale, oltre che estetico, è necessario terminare al più presto l'allestimento degli ambienti interni (l'inaugurazione prevista, con singolare tempistica, per settembre 2014 riguarda solo la "facciata"), anche al fine di dare sostanza alla "unità dipartimentale" dei Dipartimenti della attuale Facoltà di Scienze politiche, Sociologia, Comunicazione e dare agli studenti della Facoltà di Giurisprudenza una condizione di studio accettabile. Le risorse economiche sono a bilancio, occorre dare impulso all'azione.

Ospedale Sant'Andrea e la torre della ricerca. La realizzazione dell'edifico per la ricerca e la didattica per l'attuale Facoltà di Medicina e Psicologia e' una priorità assoluta. I ricercatori dei tre Dipartimenti Medici di questa Facoltà, e gli studenti di ogni ordine e grado che fanno riferimento a questi Dipartimenti, soffrono di grave carenza di spazi per ricerca e didattica. Da molti anni si promette un avvio dei lavori che, per tanti motivi che non sono stati affrontati con chiarezza e decisione, viene rinviato. Il progetto esistente è probabilmente inadeguato. Esistono anche problemi di concessioni edilizie e la zona inizialmente identificata per la realizzazione dello stabile sembra non più disponibile. Il problema e' aggravato da un possibile intervento edilizio che l'azienda ospedaliera è in procinto di attuare autonomamente e che ridurrebbe ulteriormente i luoghi di studio e ricerca attualmente disponibili presso l'ospedale S. Andrea, almeno per il periodo della costruzione dei nuovi locali. E' necessario quindi: i) intervenire con l'azienda per evitare che i lavori per gli ampliamenti degli edifici aziendali limitino fortemente le attività didattiche; ii) ridefinire il progetto alla luce delle mutate esigenze di ricerca e didattica, assicurandosi che ciò non comporti ulteriori ritardi iii) identificare con certezza, in accordo con gli enti di prossimità, municipio, comune e regione, i terreni da edificare; iv) reperire le risorse necessarie, nel caso quelle stanziate non siano sufficienti

Polo museale. Sapienza dispone di collezioni di notevole valore storico e didattico poco fruibili perché distribuite in molte sedi distinte e allocate in strutture spesso chiuse al pubblico. Sarebbe un'operazione di grande portata culturale, ma che potrebbe portare anche ritorni economici per l'Ateneo, il raccogliere le collezioni in uno spazio unico, esterno alla città universitaria e aperto alla cittadinanza. Varie ipotesi di collocazione possono essere prese in esame. Seppur senza avere individuato una soluzione, riteniamo che questo – la creazione del "museo Sapienza"- debba essere un impegno per il prossimo governo Sapienza.

Residenze universitarie. Come descritto nel § 8.3.a è necessario attuare una politica di espansione delle residenze universitarie, che attualmente si

attestano –per Sapienza- sui 1.500 posti letto circa a fronte di circa 30.000 studenti fuori sede. Questo obiettivo può essere perseguito direttamente da Adisu (alla quale si richiede anche una razionalizzazione delle residenze: che senso ha che i nostri studenti siano alloggiati presso Tor di Nona, o al Foro Italico, lontano dalle sedi di Sapienza?), ma anche Sapienza deve giocare la sua parte. Dobbiamo impegnarci a terminare al più presto le opere già finanziate (via Palestro, Regina Elena, SDO), dobbiamo impegnarci a partecipare con progetti competitivi ai nuovi bandi della legge 338 in uscita nei primi mesi del 2015, con i quali possiamo pensare di incrementare di circa 1000 il numero di posti letto disponibili per i nostri studenti, ma dobbiamo anche trovare soluzioni creative e intelligenti per garantire il diritto allo studio (ivi compreso il diritto ad un alloggio dignitoso) di tutti coloro che necessariamente non potranno essere garantiti da una residenza universitaria. Anche in questo senso nasce il progetto "**S. Lorenzo, città intelligente, città della cultura**" (vedi §10) che vede "trasformare" l'area di S. Lorenzo (ma anche tutta l'area prossima alla città universitaria) in un **campus aperto** per i nostri studenti, oltre che un laboratorio pilota per una ***smart city*** dove il driver economico è la cultura, la ricerca e quel che le gira intorno: studenti e professori.

Parcheggi. Occorre terminare il parcheggio di via De Lollis, finanziato e in costruzione, e pensare ad una struttura analoga nell'area di via Osoppo. Realizzando questi parcheggi esterni alla città universitaria, e pensando a delle strutture di collegamento efficienti e funzionali, che raggiungano anche le stazioni metro Policlinico e Castro Pretorio, si può immaginare un decongestionamento della città universitaria, con la creazione di una zona verde di fronte al rettorato. In tema di parcheggi è anche necessaria la concessione del permesso di accesso a tutti coloro che sono lavoratori della Sapienza, anche se assegnati a sedi esterne alla città universitaria.

Risparmio energetico. Azioni minori, ma non per questo meno importanti, riguardano il risparmio energetico: completare il sistema di riscaldamento della città universitaria e avviare l'ottimizzazione energetica degli stabili. Pensare a impianti di climatizzazione centralizzata negli edifici. Rilanciare le isole energetiche della città universitaria, anche rivedendo il piano di installazione agevolata del fotovoltaico sui tetti degli edifici.

Il centro sportivo (CUS Roma). L'attuale sistema di governo va modificato, un centro come quello di Tor di Quinto deve essere reso comparabile in termini di qualità e di redditività agli analoghi centri sportivi della zona.
Le strutture sportive della Sapienza devono essere valorizzate, aprendone l'utilizzo alla numerose società sportive che ne richiedono l'agibilità con prospettive di notevole ritorno economico per l'Ateneo. Risorse che andranno investite per migliorare le strutture sportive e per garantire l'utilizzo gratuito delle stesse per gli studenti e i lavoratori di Sapienza.

10. La Sapienza e il territorio

10.1. San Lorenzo, città intelligente, città della cultura

La collocazione della Sapienza nel quartiere di San Lorenzo, quartiere con una storia importante ed una forte identità, può giocare un ruolo rilevante per la riqualificazione dell'area, sia dal punto di vista economico che culturale. Il quartiere oggi soffre di una situazione urbanistica particolarmente disagiata, è sede di un gran numero di locali in un'area con viabilità difficile. Il quartiere è poi teatro di spaccio e microcriminalità, in una situazione di degrado urbano.

Sapienza, finora percepita come ulteriore elemento problematico, vuole nell'immediato futuro giocare un ruolo nel progettare la riqualificazione urbana e sociale del quartiere.

Per proporre alcune azioni concrete dobbiamo analizzare alcune peculiarità della zona limitrofa alla città universitaria.

- Questa è una **zona ad alta incidenza di ricerca**, probabilmente vi opera la più alta densità di operatori della ricerca in Europa. Il quartiere ospita, oltre alla Sapienza con le sue strutture interne ed esterne alla città universitaria, il Policlinico, il Consiglio Nazionale delle Ricerche, l'Istituto Superiore di Sanità, la Biblioteca Nazionale, e altre realtà minori. Altre opere sono previste, in particolare presso la stazione Tiburtina, comunque nelle vicinanze del quartiere.
- **Sapienza** ha in progetto (vedi § 9) attività edilizie e di ristrutturazione che dovrebbero ulteriormente **qualificare la sua presenza attiva sul territorio**: il parcheggio di via De Lollis, che dovrebbe in base a specifiche convenzioni essere riservato a Sapienza nelle ore diurne e a disposizione del quartiere nelle ore notturne; il centro linguistico, a disposizione del quartiere per corsi di lingua straniera per i cittadini e di italiano per stranieri; le biblioteche, che dovrebbero fornire servizi ad orario continuato anche per i cittadini; il polo museale reso fruibile dalla cittadinanza.
- San Lorenzo e' anche il quartiere, insieme all'area di piazza Bologna, dove **risiede un gran numero dei nostri studenti fuori sede**, in una specie di *campus* spontaneo.
- Un altro elemento che è utile conoscere per la costruzione di un progetto globale, riguarda il piano di **riqualificazione urbana di S. Lorenzo**. Il piano, sviluppato dalle passate amministrazioni comunali, è stato ora riattivato e vede tre zone di intervento nel quartiere.
- Infine, non ultimo, ricordiamo che un'**ingente quantità di risorse**, provenienti dai fondi strutturali della Unione europea, sono a disposizione del Comune per la sperimentazione delle ***smart cities***. E la Sapienza, con i suoi ricercatori, è all'avanguardia in queste ricerche.

Tutti queste premesse concorrono coerentemente ad indirizzare verso lo sviluppo di un progetto di ampio respiro, che va ben al di là dei sei anni di un mandato rettorale. L'idea è quella di realizzare una "città della cultura", non chiusa nelle mura della città universitaria, che sia il luogo di sperimentazione dei concetti di *smart city*, di *green economy*, di città inclusiva, dove far operare l'Agenzia Sapienza per la residenzialità diffusa (vedi § 8.3). Il campus dove vivono e studiano i nostri studenti, dove possiamo accogliere in un ambiente riqualificato e vivibile i colleghi stranieri e gli studenti Erasmus, per dare pieno senso alla parola "internazionalizzazione".

Un discorso in tal senso è già aperto con gli enti di prossimità, dovremo avere la forza di sostenerlo, e dovremo mettere in atto alcune azioni precise:

- Approntare un'idea progettuale nella quale dettagliare tutti i vari aspetti della città del cultura (urbanistici, tecnologici, informatici, sociologici, …). A questa fase deve partecipare tutta la comunità Sapienza, ognuno con le proprie competenze.
- Discutere l'idea progettuale con gli altri enti di ricerca e, tutti insieme, con gli enti di prossimità.
- Realizzare un progetto operativo, di ampio respiro e distribuito su più anni, per la realizzazione di un progetto "pilota" di *smart city*.
- Partecipare, con le nostre competenze urbanistiche, alla riqualificazione del quartiere prevista dal comune di Roma.

Tutto questo con investimenti pressoché nulli da parte di Sapienza, poiché i fondi per la sperimentazione della *smart city* sono disponibili presso il comune, i fondi per far funzionare l'Agenzia (pochi) possono essere resi disponibili da Adisu e dalla Regione.

Viabilità. Come detto nel paragrafo precedente, la zona dove ha sede la città universitaria è una zona ad alta incidenza di ricerca. Sarebbe quindi opportuno che la mobilità pubblica in questa zona tenesse conto anche di questo aspetto, e fosse disegnata per favorire lo spostamento di studenti e ricercatori tra le varie strutture presenti sul territorio.

Sarà necessario quindi agire con gli enti di prossimità interessati, municipio e comune in questo caso, per disegnare un sistema di trasporto interno, con mezzi (navette elettriche) che servano da collegamento tra le varie sedi di ricerca e didattica della zona e la due fermate della metropolitana di interesse, Policlinico e Castro Pretorio.

Un collegamento efficiente tra la fermata metro Policlinico e la città universitaria può essere studiato nella fase di ristrutturazione del policlinico Umberto I, per esempio pensando a percorsi sotterranei, o coperti e di superficie, attrezzati.

10.2. Rapporti con le altre università

A questo proposito riteniamo che dovrà essere sviluppata una sinergia con gli atenei statali romani affinché in un periodo di medio termine si costruisca un sistema razionale dell'offerta formativa sul territorio romano. Non ha molto senso duplicare corsi, specializzazioni e farsi concorrenza soprattutto quando a Roma si deve fronteggiare anche la concorrenza degli atenei privati. Da questo punto di vista la legge 240/2010 è contraddittoria ma offre spunti da valorizzare. A tal proposito basterebbe ricordare che l'autonomia universitaria non è una gentile concessione del legislatore, ma una garanzia costituzionale che gli atenei possono sempre esercitare e dunque questo raccordo intelligente dell'area romana va promosso anche in questo senso. Tre grandi atenei statali romani generalisti che agiscono indipendentemente non rispondono ai bisogni formativi del territorio e neanche alla logica delle cose.

Sarà quindi necessario operare affinché si raggiunga una comunione di intenti con i due maggiori atenei romani per

- Razionalizzare l'offerta formativa presente sul territorio, evitando duplicazioni di corsi con pochi studenti, in particolare al livello delle lauree specialistiche.
- Aprire collaborazioni per i corsi di dottorato di ricerca, che su molti settori di nicchia potrebbero diventare inter-ateneo.
- Proseguire nella collaborazione già avviata per i Tirocini Formativi, ed estenderla ad altre forme di didattica alternativa.
- Stabilire regole e convenzioni comuni per la partecipazione dei docenti alla didattica delle università private per contrastare la prassi di queste ultime che, agendo in un regime che consente forme di concorrenza sleale, si avvantaggiano indebitamente di questa situazione.
- Operare sinergicamente all'interno della CRUL e della CRUI, valorizzando il peso politico del più grande polo universitario nazionale al fine di concorrere ad indirizzi più lungimiranti e meno corporativi.
- Operare sinergicamente sul fronte della terza missione. Esempi concreti sono in atto in questi giorni, dove i tre atenei stanno collaborando insieme e con la regione Lazio per la realizzazione del distretto delle tecnologie per la cultura, ma altro deve essere fatto. La realizzazione di un incubatore di impresa in collaborazione potrebbe essere un ulteriore obiettivo.

11. La Sapienza e la politica

Quelle riportate di seguito sono azioni che non dipendono dalla nostra volontà, ma che possono derivare dalle scelte di politica nazionale. Tuttavia, recuperando la nostra giusta visibilità ed autorevolezza, sarà possibile incidere su questa politica e proporre al MIUR e al governo del paese alcune azioni, sia sotto forma di correttivi rispetto a norme di recente introduzione che hanno danneggiato gravemente il mondo dell'università e della ricerca, sia come nuove proposte che siano a vantaggio di questo mondo.

Noi tutti ci dobbiamo impegnare affinché:

- Vengano individuati e assegnati agli atenei fondi per ulteriori piani straordinari per i) posizioni di ricercatori a tempo determinato (A e B) necessarie per evitare che un'ulteriore generazione di giovani ricercatori vada persa per il sistema paese; ii) posizioni per la progressione di carriera dei Ricercatori universitari e dei Professori Associati, categorie penalizzate dal blocco del *turn over* degli anni recenti.
- Sia immediatamente ripristinato il meccanismo degli scatti salariali per i Ricercatori e per i Professori, con recupero della fascia salariale spettante.
- Siano riviste le norme della L. 240/2010 e dei relativi decreti attuativi che limitano irragionevolmente l'autonomia degli atenei e, in essi, dei dipartimenti, nonché le libertà di ricerca e insegnamento. Le università, alla luce della garanzia costituzionale della loro autonomia, devono tornare ad essere sottratte alle norme restrittive rivolte in generale alla pubblica amministrazione.
- Si inizi un percorso che possa individuare alcune azioni di defiscalizzazione delle spese di ricerca: eliminazione dell'IRAP sui contratti di ricerca e eliminazione dell'IVA (percorso questo che passa da una interlocuzione con la commissione UE, ma sempre possibile) dalle spese per attività di ricerca.

Questo progetto è il frutto di una elaborazione collegiale, cui hanno contribuito in varia misura tanti colleghi ed amici, che lo hanno rivisto e non sono stati parchi di commenti e suggerimenti, talvolta critiche serrate. Non mi soffermerò in ringraziamenti individuali, ma di certo non mi sottraggo ad un ringraziamento collettivo. È anche frutto di tanti incontri avuti nei Dipartimenti e nei luoghi della Sapienza, incontri dai quali ho appreso molto, in termini di fatti specifici e di idee progettuali. Comunque finisca questa storia, sono contento di essere un membro della comunità Sapienza.

Sapienza, 8 Giugno 2014 *Giancarlo Ruocco*