

Programma per le elezioni del Rettore/Rettrice di Sapienza-Università di Roma

Sessennio 2026 / 2032

“Un Laboratorio delle politiche per la conoscenza”



www.fabiolucidi.com

Fabio Lucidi

Premessa

Il programma di candidatura per le elezioni del Rettore/Rettrice di Sapienza-Università di Roma per il Sessennio 2026 / 2032, che presento di seguito, si sviluppa a seguito dell'ascolto e dei moltissimi scambi avuti in questo periodo in varie sedi con docenti, ricercatrici e ricercatori, personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, studentesse e studenti. I mesi successivi saranno ancora dedicati all'ascolto e al confronto, permettendo ulteriori definizioni, specificazioni, crescita della proposta progettuale. Nessun progetto per Sapienza-Università di Roma, in questa fase, può avere l'arroganza di configurarsi come un pacchetto chiuso, bensì deve presentarsi come **un laboratorio aperto delle politiche per la conoscenza**, inteso come sede permanente di confronto, analisi e progettazione strategica da declinarsi nelle assemblee, nei dibattiti, nei singoli scambi. Deve, quindi, avere come obiettivo la produzione condivisa di visioni, linee guida e proposte operative in grado di rafforzare la condivisione democratica dei temi e di orientare processi di riforma di medio-lungo periodo, tesi a rafforzare le azioni migliori finora messe in atto, e, contemporaneamente, a individuare possibili aree di miglioramento.

Introduzione

Sapienza ha registrato in questi anni una fase di costante ascesa nel panorama accademico nazionale ed internazionale. Il nostro Ateneo produce ricerca avanzata e formazione di altissima qualità su ciascuno dei livelli formativi; dispone di indicatori di eccellenza se si considerano i processi di innovazione e valorizzazione della conoscenza. Produce modelli innovativi nel rapporto col territorio sul piano culturale, scientifico e del trasferimento tecnologico. Queste affermazioni sono sostenute da un insieme di dati oggettivi.

Il posizionamento dell'Ateneo su indicatori classici delle tre missioni universitarie è chiaro: sul piano dei ranking internazionali Sapienza è prima in Italia con 26 materie tra le prime 100 nel ranking QS; migliora per numero di discipline (sei) posizionate nella Top 50 mondiale, trova una straordinaria affermazione negli studi classici, posizionandosi per la sesta volta come prima università al mondo in Classics & Ancient History e tra le prime dieci anche con Archeology e History of Art.

Contemporaneamente, mentre il calo demografico e la più accentuata concorrenza con le università telematiche incidono negativamente sul numero di immatricolazioni del sistema delle università pubbliche statali, in controtendenza, Sapienza vede crescere il numero di iscrizioni e immatricolazioni in modo costante e significativo dal 2021 al 2026. La credibilità del nostro sistema formativo è testimoniata dai livelli di occupabilità dei nostri laureati, tra i più alti in Italia. I significativi progressi nella ricerca e nell'innovazione sono dimostrati dai risultati conseguiti nei programmi di finanziamento nazionali e internazionali, dalla crescente collaborazione con le imprese e le istituzioni. Il numero di progetti di terza missione prodotti dalle strutture è in costante crescita, la capacità di Dipartimenti e Facoltà di coordinarsi per realizzare proposte multidisciplinari è dimostrata dai prodotti presentati per la VQR, i cui eccellenti esiti sintetizzano in modo chiaro la crescita dell'Ateneo anche in questo ambito.

In un mondo trasformato da crisi globali, innovazioni tecnologiche e nuove forme di competizione, le tre Missioni a cui sono chiamate le Università non riguardano ambiti settoriali, ma agiscono su infrastrutture decisive della vita democratica e della prosperità collettiva. In particolare, Sapienza si configura come un caso del tutto specifico, assumendo su di sé la responsabilità di coniugare la natura propria di università di massa, prima in Europa per numero di studentesse e studenti, con i suoi elevatissimi standard di livello

internazionale nella ricerca, nella formazione, nella terza missione e nell'assistenza. Sapienza è capace di garantire una offerta formativa di altissima qualità a un panorama di oltre 120.000 studentesse e studenti, e di proporre strutture di formazione e ricerca di massimo livello, accessibili alla platea più ampia d'Europa. Ciò costituisce un unicum in questo contesto geografico: proporre la migliore qualità dell'offerta formativa e ampia opportunità di ricerca, come fanno le università di élite internazionale, ad un numero senza pari di studentesse e studenti.

In tal modo, a fronte del pericolo sempre presente di dequalificare il ruolo dell'università pubblica statale, Sapienza, anche attraverso un uso efficace degli strumenti del diritto allo studio, si dimostra capace di rompere la dicotomia impropria tra offerta universitaria di eccellenza e di massa, rendendo accessibili a tutte e tutti le proprie proposte di eccellenza nazionale ed internazionale. In questo modo, Sapienza incarna il proprio ruolo configurandosi tra le poche realtà in grado di assumere compiutamente l'intero mandato che la Costituzione attribuisce alle Università.

L'enorme lavoro svolto dalla nostra Comunità durante il Mandato della Rettrice Polimeni, a cui va il plauso e la gratitudine per tutto quello che ha saputo realizzare, i successi raccolti in questi anni, le specificità positive di Sapienza largamente riconosciute, non devono però portare a sottovalutare le numerose **sfide** che dovremo affrontare nel prossimo sessennio.

Alcune di queste sfide sono **generali** e strutturali, ad esempio la profonda difficoltà esistente in una fascia crescente della società di riconoscere la Scienza, la Ricerca e l'Alta Formazione come pilastri strategici dello sviluppo del Paese. Nonostante alcuni segnali positivi e nuovi programmi di investimento introdotti negli ultimi anni, il sistema rimane complessivamente caratterizzato da **finanziamento ancora insufficiente**, frammentazione territoriale, limitata capacità di visione a lungo termine, e persistenti difficoltà nel collegare ricerca pubblica, crescita sociale, industriale, innovazione. In presenza di questi problemi, la difficoltà del sistema universitario di ottenere risorse, credibilità e interlocuzioni positive mantenendo autonomia e indipendenza dalle influenze esterne è di facile evidenza. Inoltre, **il mutato quadro demografico, le nuove tecnologie**, le profonde, drammatiche e orribili **crisi sullo scenario internazionale**, la diffusa condizione di **difficoltà economica e sociale** che accompagna le prospettive di studentesse e studenti, sono temi che certamente accompagneranno le scelte di governance del prossimo sessennio.

Altre **difficoltà** sono **specifiche** del nostro Ateneo, le cui dimensioni rappresentano contemporaneamente una enorme risorsa, ma anche una complessità di cui prendersi cura, che si presenta sul piano degli spazi di studio e delle strutture residenziali, della sicurezza, dei servizi, dei processi organizzativi, della digitalizzazione, della semplificazione, delle risorse umane e materiali.

Le opportunità di Sapienza in uno scenario globale non privo di rischi

Il contesto internazionale sta spingendo i sistemi universitari verso maggiore competizione, valutazione continua e logiche di mercato. Questo processo spinge ad accentuare le differenze tra atenei d'élite — dotati di risorse, reti globali e capacità attrattiva — e università periferiche o sottodotate, con conseguenze rilevanti anche in termini di equità e coesione territoriale. Ciò pone delle difficoltà anche per una università come la nostra che propone un modello equo di accessibilità all'eccellenza, molto diverso sia da quello delle università non statali, tradizionali o telematiche, che dalle università statali non generaliste, come i politecnici.

Le Università in un quadro di sotto-finanziamento strutturale

Ricerca e Sviluppo continuano ad essere tra le aree più gravemente sottofinanziate del Paese: l'Italia investe circa l'1,4% del PIL, contro una media UE che supera il 2,3%. Questo divario non solo impedisce una crescita organica dell'ecosistema della conoscenza, ma produce ulteriori effetti drammatici: fuga di ricercatori, scarsa competitività nei bandi europei, difficoltà nel trattenere talenti, ritardi nell'innovazione industriale. Il PNRR per università e ricerca volge al termine, generando incertezza sul futuro dei giovani ricercatori. Il Piano ha rappresentato una straordinaria opportunità per la costruzione di reti di ricerca e innovazione ma, allo stesso modo, ha posto studiose e studiosi di tutto il Paese di fronte alla complessità amministrativa e ai molti adempimenti burocratici che, per sé, rallentano l'attuazione dei progetti. Alla sua conclusione, è necessario richiedere un impegno pubblico per mantenere il livello di investimenti attuale ed evitare il ritorno al sottofinanziamento.

In ogni caso, tra le sfide principali che l'Ateneo dovrà affrontare nel prossimo sessennio vi è certamente quella di salvaguardare e stabilizzare il patrimonio di competenze, network, strutture, iniziative, progettualità che il PNRR ha permesso di costruire, evitando invece di precarizzarlo ulteriormente o, peggio, di perderlo. Dovremo dunque consolidare gli investimenti effettuati e gestire la fine del "finanziamento straordinario" per garantire la continuità della ricerca e dell'occupazione di studiosi e personale tecnico, amministrativo e bibliotecario.

Se è dunque evidente la necessità di un'azione incisiva e possibilmente condivisa con altri organismi istituzionali e associativi per ottenere un maggiore finanziamento delle università, lo sforzo interno dovrà essere quello di massimizzare le probabilità di vedere crescere la **quota premiale** a noi assegnata attraverso un lavoro sistematico sugli indicatori di performance legate ai risultati della ricerca, alla regolarità della didattica, alla internazionalizzazione e alla qualità del reclutamento. Contemporaneamente dovremo aumentare le opportunità per studiosi e studiose dell'Ateneo di accedere a fondi competitivi mettendo a loro disposizione sistemi di sostegno alla partecipazione ai bandi, a partire dai grant office, che vanno potenziati, e dai sistemi per favorire e semplificare la costruzione di proposte. Infine, dovremo riflettere sull'organizzazione e su una gestione interna delle risorse che renda più efficiente e meno faticoso l'uso e la rendicontazione dei fondi europei e nazionali.

Anche a finanziamenti ottenuti, talvolta risultati scientifici e innovazioni non si trasformano in conoscenze diffuse, cultura scientifica, prodotti, servizi, brevetti o filiere produttive. L'interazione tra università, enti di ricerca, piccole e medie imprese e grandi industrie è ancora debole, sebbene la creazione di poli di innovazione pubblico-privati, cluster territoriali e centri di competenza in grado di sostenere la competitività tecnologica e di rafforzare la capacità del Paese di generare valore aggiunto a partire dalla ricerca abbiano rappresentato una innovazione importante. Un altro aspetto rilevante per individuare soluzioni strutturali al sottofinanziamento consiste allora nel ripensare le modalità di interazione con il mondo imprenditoriale, sperimentando nuovi modelli di collaborazione nella ricerca, nella didattica, negli investimenti e nella condivisione del valore generato, nel pieno rispetto della missione pubblica dell'Ateneo. Occorre per questo proseguire nel percorso di crescita delle nostre fondazioni, trasformandole in stabili ecosistemi di sviluppo e veicolo della conoscenza, accessibili a tutti.

Lo scenario Italiano dell'Offerta Formativa

Nell'impostare una riflessione sulle nostre azioni future, non dobbiamo dimenticare che una larga parte delle risorse alle Università è ripartita attraverso il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) dal meccanismo del Costo Standard, che è calcolato in base alla media ponderata dei costi per studente in corso. Dunque, il livello delle immatricolazioni non è soltanto il parametro della nostra capacità ed attrattività come sistema formativo, ma anche un elemento fondamentale per il nostro finanziamento. Il problema è che Sapienza agisce all'interno di un sistema italiano di alta formazione che sta avvicinandosi a una crisi strutturale: bassi tassi di immatricolazione, pochi laureati, frequenti abbandoni, scarsa attrattività internazionale. L'università fatica a intercettare i bisogni delle nuove generazioni e si mostra ancora poco compatibile con le esigenze di chi lavora, con la necessità di percorsi più flessibili e con la domanda crescente di competenze interdisciplinari.

Senza interventi strategici e buone prassi da seguire per incidere sistematicamente sul numero degli immatricolati e dei laureati, l'Italia rischia di trovarsi in posizione marginale nella geografia europea della conoscenza, incapace di competere sia sul piano accademico sia su quello dell'innovazione industriale. A questo scenario si somma una mobilità sociale che nel nostro Paese è diventata molto lenta e che priva le giovani generazioni di opportunità, e le allontana da aspirazioni e sogni di crescita, indebolendo il tessuto sociale ed economico. Ad accentuare il problema, si pongono tre differenti elementi.

a) Il drastico **calo demografico**, che avrà impatti severi sulle università, con proiezioni di oltre 512mila giovani in meno in età universitaria tra il 2023 e il 2041, pari a una riduzione del 22,1%. Senza un incremento nella percentuale di iscritti all'università, si prevedono nel Paese fino a 400mila immatricolazioni in meno nello stesso periodo, con evidenti conseguenze sui bilanci universitari.

b) Il **saldo negativo tra studenti incoming e outgoing** nel sistema formativo nazionale. Nel 2023, oltre 52.000 studenti italiani hanno scelto un altro Paese UE per proseguire gli studi universitari. In direzione opposta, ne sono arrivati solo 15.000. Il saldo è dunque fortemente negativo: per ogni studente straniero che arriva, più di tre italiani se ne vanno. Il divario si allarga lungo il percorso: se nelle lauree di primo livello il rapporto è 3:1, nel secondo si passa a 4:1, fino ad arrivare a 11:1 per gli iscritti a un corso di dottorato. In altri termini, al crescere della specializzazione e della competenza, si rafforza la spinta a partire verso l'estero.

c) In questo contesto, accanto agli atenei tradizionali, il panorama dell'offerta formativa vede la massiccia **presenza delle università telematiche**. Se nel 2015 queste assegnavano il titolo a circa il 2,5% dei laureati, oggi ne formano quasi il 20%. In questo stesso periodo, gli 81 atenei "tradizionali" hanno aumentato i propri laureati di circa 50.000 unità, mentre le 11 università telematiche ne hanno guadagnati 63.000. I dati mostrano che l'iscrizione agli Atenei telematici non è più un appannaggio degli studenti lavoratori, ma coinvolge prevalentemente giovani e neodiplomati. Se, da una parte, una formazione a distanza qualificata e garantita, come quella che dobbiamo continuare ad offrire attraverso l'Ateneo Telematico Unitelma Sapienza, rappresenta uno strumento importante per aumentare il numero di laureati con una formazione di qualità, dall'altro, è importante ribadire le specificità del sistema tradizionale e richiedere requisiti minimi effettivi anche per le università telematiche, affinché venga garantita e misurata, in modo trasparente e condiviso, la qualità delle competenze effettivamente acquisite, per poggiare la competizione unicamente sulla qualità dei percorsi offerti.

Se queste sono le principali sfide da affrontare, il programma che segue rappresenta un insieme organico di proposte concrete e modalità di lavoro per prossimo sessennio.

A) *La prima Missione: garantire una formazione eccellente ed inclusiva attraverso l'offerta didattica e l'attenzione a studentesse e studenti*

Alla luce delle premesse, è evidente la necessità di garantire un chiaro posizionamento di Sapienza in uno scenario nazionale e internazionale che rischia di vedere la competizione improntata a logiche di mercato, oltre che su standard di qualità. Il sistema formativo Sapienza dispone invece di una **qualità dell'offerta** (in lingua italiana e inglese) che non si fonda unicamente sulla qualificazione del corpo docente e nel grande sforzo dei/delle **presidenti dei CdS**, ma trova una risorsa importante nella presenza di **laboratori, nell'accezione ampia degli spazi formativi esterni alle aule**, dove acquisire ed esercitare competenze trasversali e disciplinari.

L'offerta di Sapienza è costantemente oggetto di monitoraggio e aggiornamento presso le strutture e negli organi centrali, a partire dalla Commissione Didattica di Ateneo. La sfida è quella di renderla sempre più **flessibile, inclusiva**, capace di riconoscere il valore del pensiero critico e l'interazione tra competenze disciplinari e competenze trasversali. Per questo, pur nel rispetto dei vincoli proposti dalle classi di laurea, del costante impegno per garantire la sostenibilità dell'offerta didattica in termini di spazi, risorse e servizi, l'impegno per il prossimo sessennio dovrà guardare alla possibilità di favorire la collaborazione tra Dipartimenti su **progetti formativi multi, inter e transdisciplinari**, adottando misure che facilitino, nei singoli corsi di studio, la progettazione di attività finalizzate all'acquisizione di competenze trasversali, a partire dall'italiano argomentativo, dalle lingue, dalle competenze pedagogiche, dell'Intelligenza artificiale. Esiste un evidente problema di richiesta didattica per i docenti delle discipline trasversali, i cui CFU sono previsti da corsi di settori molto differenti e che però afferiscono in un numero limitato di Dipartimenti. Questa situazione dà spesso luogo alla necessità di copertura didattica attraverso bandi esterni che rappresentano un costo e una difficoltà organizzativa per l'Ateneo, per i Dipartimenti e per i Corsi di Studio. Questo problema dovrà essere oggetto di riflessione specifica, valutando eventuali possibili risposte organizzative centralizzate a una domanda diffusa.

Il lavoro di progettazione di attività di formazione (anche quella continua e non formale) deve necessariamente prevedere un dialogo costante tra i **Dipartimenti e Facoltà**, la **Commissione Didattica di Ateneo** e le strutture del **Teaching & Learning Center Sapienza (TLC-S)**, usufruendo anche della presenza del Gruppo di Lavoro sulla Qualità e Innovazione Didattica (**QuID**). In questo modo sarà possibile coordinare la competenza per la progettazione dei CdS nel rispetto dei vincoli proposti dalle classi di laurea e della sostenibilità dei corsi, con le necessità di valorizzazione delle competenze trasversali sottolineate anche da studentesse e studenti. L'attività formativa è attualmente discussa in relazione agli anni successivi, in vista delle analisi necessarie per la sostenibilità delle attivazioni. La procedura è ovviamente corretta ma rischia di non spingerci verso una visione prospettica. In un momento in cui la programmazione richiede una visione di insieme, sarà forse opportuno immaginare una commissione che possa istruire proposte di medio – lungo periodo sui 2/4 anni.

Gli spazi didattici, Le aule, la manutenzione, la sicurezza

La didattica poggia su **spazi**, oltre che su docenti di qualità. Dopo un periodo di grandi difficoltà legate ai lavori finanziati dalla Banca Europea degli Investimenti, sarà necessario **restituire prontamente alle strutture** la piena capienza delle **aule**. La sofferenza degli spazi è un problema rilevante, nonostante il lodevole sforzo delle strutture e dei corsi di

studio a farsene carico in modo collaborativo. Andrà svolta una precisa analisi delle diverse situazioni, identificando quelle in cui la risoluzione del problema è prevedibile a termine breve e certo, da quelle in cui la carenza di spazi è strutturale. Nel primo caso dovrà essere messa in campo una politica di acquisizione di spazi temporanei, attraverso convenzioni e locazioni sul territorio. Nell'altro caso sarà invece necessario prevederne l'acquisizione, pur conoscendo le difficoltà di trovare spazi idonei e gestirne la ristrutturazione nel Municipio dove insiste la maggior parte dei nostri Corsi. In tutti i casi l'attenzione alla sicurezza degli spazi dovrà essere garantita dagli uffici preposti.

Affrontare seriamente il problema degli spazi vuol dire anche proseguire nello sforzo di razionalizzare e ottimizzare l'uso delle aule, anche attraverso nuove tecnologie e strumenti di intelligenza artificiale, per perseguire le soluzioni organizzative più efficaci e flessibili. In particolare, la prossima governance sarà chiamata a investire su sistemi automatici di gestione della manutenzione e della sicurezza delle aule, che permettono di passare da un approccio di tipo reattivo (quando si rompe qualcosa) a uno predittivo e preventivo. Tra gli esempi di sistemi adottati da altre università vi sono le piattaforme digitali per ticketing, che consentono a docenti e personale di segnalare guasti nelle aule tramite web o app, gestendo anche le scadenze; quelli per il monitoraggio automatizzato degli ambienti e degli impianti, quelli di gestione domotica delle aule in base all'occupazione e agli orari delle lezioni, quelli di pianificazione intelligente degli interventi di manutenzione durante i periodi di chiusura, come le pause estive o le vacanze, evitando interruzioni delle lezioni.

Se sarà dunque necessario affrontare il tema della ristrutturazione della dotazione tecnologica delle nostre aule, ristrutturare gli spazi della formazione significa però chiedersi innanzi tutto quali relazioni uno spazio renda strutturalmente possibili, oltre il semplice arredo delle aule. Perché ambienti rigidi e monodirezionali incidono direttamente sulla **qualità del pensiero** e della conoscenza che vi si produce. Sapienza possiede una varietà di discipline e di esigenze tale da richiedere logiche differenziate. Aule, laboratori, luoghi di studio, spazi di socialità e persino sedute degli studenti andrebbero allora pensati secondo gradi diversi di adattabilità, intensità d'uso e relazione con le specifiche culture disciplinari.

Gli spazi di Sapienza non sono paragonabili a quelli di nessun altro ateneo italiano in termini di **laboratori, musei, biblioteche, scavi archeologici**, che vanno considerati come una opportunità importante non solo per la nostra attività di ricerca, ma anche per sperimentare forme di didattica innovativa attraverso infrastrutture condivise, laboratori virtuali, minor. Il Polo culturale di Sapienza non solo rappresenta una opportunità per mettere la nostra città universitaria al centro della città di Roma (con le ricadute positive anche in termini di orientamento in entrata), ma anche per la sperimentazione di modelli totalmente innovativi per proporre la crescita scientifica, intellettuale e culturale di studentesse e studenti.

Oltre gli spazi, la didattica personalizzata

I nuovi strumenti e nuove tecnologie, dovranno essere introdotti anche per spostare la **didattica su un piano altamente personalizzato**. Questo permette non solo di valorizzare le competenze più elevate, ma anche di riconoscere tempestivamente e sostenere efficacemente le studentesse e gli studenti in difficoltà, tramite interventi tempestivi e adattivi, concordati con gli uffici specifici e pensati anche per favorire il percorso universitario di persone con specifiche necessità, come ad esempio lavoratrici, lavoratori e caregivers. Alcune interessanti sperimentazioni sono già avvenute all'interno del nostro Ateneo, ad esempio in ambito di didattica medica. In ogni caso i prossimi anni ci porteranno a dover affrontare il tema degli apprendimenti adattivi e dei sistemi di tutoraggio basati su sistemi di

intelligenza artificiale. In questo caso non si tratta di inventare politiche innovative, ma di apprezzare le buone pratiche già realizzate dalle migliori università del mondo, sia in Occidente che in Oriente, prestando però al contempo costante attenzione ai rilievi etici e sociali generati dal rapido sviluppo di queste tecnologie.

Le opportunità sono innumerevoli. Tra queste, la possibilità di regolare la complessità dei problemi o degli argomenti in base alla velocità di comprensione dello studente; la possibilità di riconoscere pattern individuali di difficoltà ricorrenti, proponendo spiegazioni alternative di un concetto quando la risposta è errata e ovviamente la possibilità di rivolgersi al tutor virtuale per fare domande, richiedere ripetizioni o simulare interrogazioni in qualsiasi momento della giornata.

Il supporto tecnico e amministrativo alla didattica e ai presidenti dei CdS

L'automazione di alcuni processi non toglie nulla alla evidente necessità di gestire adeguatamente la didattica attraverso un **incremento del Personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario** ad essa dedicato. I/le **presidenti dei Corsi di studio**, professori ordinari e (molto spesso) associati che dedicano il proprio tempo ai compiti organizzativi sottraendolo alle attività di ricerca, e la propria energia svolgono una azione assolutamente meritoria ma, visto il numero degli adempimenti, debbono essere maggiormente supportati nella gestione organizzativa, amministrativa e di assicurazione della qualità, così come nella attività documentale ad essa connessa. Indipendentemente dalla buona volontà e dalle capacità dei singoli, la presenza di un unico referente della didattica per Dipartimento, talune volte non perfettamente coordinato con il Manager didattico della Facoltà nella risposta alle richieste del Manager di Ateneo, rende estremamente complesse tutte le attività di coloro che si rendono disponibili ad assumere la responsabilità dei corsi e delle strutture a cui afferiscono. Inoltre, la maggiore pervasività delle tecnologie nelle aule richiede indubbiamente un incremento delle disponibilità e del sostegno tecnico presso le strutture

Il Sistema Placement Sapienza – un asset strategico da consolidare

In questi anni l'Ateneo ha realizzato un Sistema Placement solido ed efficace, ottenendo un buon posizionamento in termini di occupabilità dei laureati (*employment outcome*) e di reputazione presso gli stakeholder aziendali (*employer reputation*). Offrire ai nostri giovani opportunità di lavoro coerenti con la formazione svolta e con le attitudini e le aspirazioni di ciascuno è un obiettivo strategico fondamentale. Dato l'elevato numero di laureati annuali, si dovrà incrementare ulteriormente l'impatto delle attività di Placement, allocando le necessarie risorse per rafforzare le attività correnti e attivare ulteriori progettualità (come il Mentoring), accrescendo il network di partner strategici e facendo leva anche sulle potenzialità dell'Associazione Alumni. In questa prospettiva, delle relazioni con gli stakeholder aziendali potrà favorire anche lo sviluppo di servizi ad alto valore aggiunto e di iniziative di engagement capaci di generare risorse aggiuntive per l'Ateneo. Le eventuali entrate derivanti da tali attività dovranno ovviamente essere integralmente reinvestite nel potenziamento del Placement, nel sostegno agli studenti e nel miglioramento dell'offerta formativa.

Per favorire opportunità post-laurea, si dovranno inoltre creare più strette sinergie tra le attività di placement, **le fondazioni Sapienza Rome Technopole, Changes e D3 4health**, e le reti professionali e scientifiche. Questo complesso ecosistema rappresenta un valore aggiunto che solo Sapienza può offrire a studentesse e studenti interessati a una formazione qualificata e spendibile. Un valore di gran lunga superiore a quello di qualsiasi ufficio placement di qualunque università privata.

Gli Studi Avanzati: un'eccellenza da valorizzare.

Dovrà essere sostenuta e rafforzata l'attività della Scuola Superiore di Studi Avanzati – **SSAS**, che rappresenta una delle eccellenze dell'Ateneo, garantendone l'autonomia, rafforzandone la struttura organizzativa, migliorandone la base regolamentare ed assicurandole congrue risorse. Bisogna sostenere lo sviluppo di una relazione stretta fra la didattica e l'attività di ricerca, che già oggi caratterizza la traiettoria evolutiva della Scuola. Deve proseguire la crescita del numero di Allievi e Allieve e si deve favorire l'internazionalizzazione della Scuola, anche attraverso il sostegno a un network di Scuole Superiori degli Atenei appartenenti all'Alleanza accademica europea CIVIS.

La formazione continua per il lifelong learning – Verso un Modello Sapienza di Formazione Superiore

La formazione tematica, altamente transdisciplinare, è anche al centro dell'offerta formativa nei **Master e nei corsi di Alta Formazione**. Nel panorama universitario la maggior parte degli Atenei Pubblici Statali vede l'offerta di Terzo Livello molto meno rappresentata di quella dei corsi di laurea, mentre le Università private insistono molto su questa tipologia di formazione. La possibilità di costruire proposte formative poco vincolate da limiti ministeriali, potrebbe contemporaneamente assolvere a una importante funzione sociale e attrarre risorse capaci di compensare almeno in parte il rischio legato alle dinamiche demografiche e fornire un contributo alla formazione continua, sempre più necessaria in un periodo di rapida trasformazione.

In particolare, in un'epoca caratterizzata da profondi e repentini cambiamenti – tecnologici e non - la formazione continua assume un ruolo fondamentale per garantire l'ottenimento di competenze aggiornate e competitive, seguendo le dinamiche evolutive del mercato del lavoro. Il **lifelong learning** non è più un'opzione, ma una necessità imprescindibile, per adattarsi ai cambiamenti e favorire la crescita personale e professionale. Continuare a imparare lungo tutto l'arco della vita permette di cogliere nuove opportunità e di non rimanere esclusi da un mondo del lavoro in costante evoluzione.

Nel nostro territorio vi è un'amplissima domanda di formazione di questo tipo, ad oggi presidiata da organizzazioni quali Luiss Business School, Sole 24 Ore, Politecnico di Milano, SDA Bocconi, Rome Business School, organizzazioni che operano in ambito di formazione sanitaria ed altre, prevalentemente operate in regime privatistico. Il nostro Ateneo è poco presente, con poche iniziative talvolta disarticolate.

Per andare incontro a questo bisogno fondamentale, e a una domanda in materia molto significativa, l'Ateneo deve fare un salto di qualità, e impegnarsi nella costituzione e strutturazione di un **Modello Sapienza per la Formazione Superiore**, ad esempio sotto forma di una "Scuola di Formazione Superiore Sapienza". Questa proposta, che potrà anche sfruttare la stretta collaborazione con Unitelma Sapienza, dovrà disporre della snellezza organizzativa ed amministrativa necessaria. Per supportare questo processo, l'Ateneo dovrà impegnarsi a **ridurre i passaggi amministrativi** e burocratici che spesso ostacolano la proposta progettuale di terzo livello. Il valore potenziale e distintivo di quest'iniziativa risiede nell'enorme bacino di competenze interdisciplinari, nell'elevata reputazione, nel ricco network con le istituzioni ed il mondo produttivo di cui l'Ateneo dispone. È ben evidente che questo progetto richiede l'investimento di significative risorse (personale, spazi, etc.) che

tuttavia troveranno ampio ristoro nei risultati – di rilevanza, prestigio, reputazione, oltre che economici – che saranno generati.

La sfida dell'accessibilità del sapere: Disuguaglianze educative e contesti territoriali

In una situazione dove il principale problema per chi desidera accedere a una formazione universitaria pubblica statale è quello dei costi indiretti, come dimostrano i dati che identificano tra le principali cause di abbandono il reddito familiare, è evidente che l'attrattività e l'inclusività della nostra proposta è funzione anche di alcune variabili di contesto. Tra queste, l'**accessibilità economica**, a partire dal costo degli alloggi e la **qualità dei servizi locali**, che include - tra gli altri - trasporti efficienti, una sanità funzionante, un buon livello di sicurezza, un'offerta culturale e sportiva vitale, a cui certamente potremo contribuire attraverso i nostri servizi.

Il nostro Ateneo ha la possibilità di lavorare su queste variabili ad almeno due livelli. Da una parte, attraverso l'interlocuzione diretta con le autorità sui territori in cui opera (municipalità e regione) e con gli enti per il diritto allo studio. Dall'altra parte, appare in questo senso strategico l'investimento sulla ulteriore crescita dei Poli di **Latina e Rieti**. Un piano di generalizzazione della qualità scientifica e formativa di Sapienza su territori diversi da quello romano corrisponde sia all'obiettivo di portare ricerca, formazione e trasferimento della conoscenza nelle **sedi distaccate**, che al confrontarsi con sfide nuove e contesti territoriali specifici. Inoltre, fornisce a studentesse e studenti fuori sede una ulteriore opportunità per usufruire dell'alta qualità formativa di Sapienza in contesti maggiormente accessibili, in cui i costi abitativi e di trasporto sono più contenuti di quelli romani. In questo senso, i corsi e i docenti di Economia, Ingegneria, Farmacia, Medicina, Psicologia, delle professioni sanitarie, di Farmacia e CTF che lavorano e insegnano presso le sedi distaccate svolgono azione fondamentale. La nostra azione pionieristica in questi territori deve essere alimentata e sostenuta per trasformarsi in una piena e completa strutturazione ben compenetrata sul territorio, anche grazie all'azione di Prorettori delegati per le diverse sedi.

Monitorare le disuguaglianze per poterle contrastare

Il sistema universitario italiano è segnato da molte disparità, oltre a quelle socio-economiche. Divari territoriali, differenze legate al genere o all'orientamento sessuale, al background familiare, al background migratorio incidono tuttora sulle immatricolazioni e sul numero di abbandoni, in particolare nei primi cicli. Dovremo dunque verificare periodicamente – attraverso analisi statistiche quali-quantitative – l'influenza delle condizioni all'ingresso con riferimento a ciascuna di queste variabili e alla loro interazione. Il monitoraggio sarà lo strumento preliminare per individuare possibili criticità e valutare possibili azioni tese ad attenuare l'effetto delle condizioni di disuguaglianza. Queste non solo compromettono l'equità del sistema, ma producono ulteriori effetti negativi, perché una Università incapace di perequare le condizioni di partenza è meno attrattiva e destinata a formare un numero ridotto di laureati e a fornire loro una formazione mediamente più bassa. Al contrario, dati alla mano, **università "plurali" e capaci di valorizzare le differenze** si dimostrano più competitive, più innovative e meno vulnerabili alle trasformazioni globali.

Diritto allo Studio

Serve dunque l'aggiornamento e il rafforzamento degli sforzi fatti fino ad ora in materia di **Quarta Missione**. In particolare, appare necessario potenziare il sostegno a studentesse e

studenti meritevoli, e immaginare interventi strutturali per ridurre abbandoni e disuguaglianze. Tra le azioni più urgenti, vanno immaginate quelle congiunte con **Discolazio**, ente responsabile del Diritto allo Studio, attraverso la creazione di un tavolo permanente. Vanno anche potenziati i servizi finalizzati a facilitare la ricerca dell'**alloggio**, in raccordo con le realtà pubbliche e private del territorio. Andrebbero adottate misure volte a rendere più sostenibili i costi degli affitti per studentesse e studenti fuori sede in condizioni economiche svantaggiate, anche d'intesa con enti regionali e municipali.

Occorre anche continuare a monitorare e, se necessario, revisionare il sistema di **tassazione**, per garantire equità nella distribuzione dei livelli contributivi e massima tutela per le fasce economicamente più deboli della popolazione studentesca. È opportuno adottare misure di diritto allo studio specificamente dedicate a studentesse e studenti internazionali provenienti da paesi svantaggiati.

Le attività a beneficio di studentesse e studenti con disabilità, disturbi specifici dell'apprendimento e bisogni educativi speciali, e sulle attività di **Counselling Psicologico e di Promozione della Salute** vanno consolidate; vanno ulteriormente estese per favorire l'accoglienza e l'inserimento di stranieri nel tessuto accademico e cittadino. Il **Polo Penitenziario** di Sapienza rappresenta una ulteriore dimostrazione di politiche che mettono al centro accessibilità alla conoscenza e diritto allo studio. Questi aspetti verranno ulteriormente definiti nella sezione dedicata alla comunità studentesca.

L'equità di genere.

Un capitolo specifico riguarda il contrasto ad ogni forma di **disuguaglianza legata a genere, orientamento sessuale, identità di genere**. Nel corso dell'ultimo sessennio Sapienza ha percorso una strada straordinaria sul versante della cultura organizzativa e degli strumenti per la conciliazione tra vita privata e vita lavorativa, dell'equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali, della parità di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera, nella presenza della dimensione di genere nella ricerca e nella didattica e, ultimo ma ovviamente non ultimo, nelle misure contro ogni forma di discriminazione, la violenza e le molestie sessuali. **Indietro non si torna** e ulteriori passi andranno fatti a partire dall'attenzione all'equilibrio nella composizione della squadra di Governance e nella nomina di un **prorettore/prorettrice** specificamente dedicato alle questioni di genere che, in stretto collegamento con le attività di Quarta Missione, possa coordinare il lavoro dei numerosi organismi di garanzia esistenti, dal CUG alla Consigliera di Fiducia, ai garanti di studentesse e studenti e massimizzare il valore dei tanti strumenti, formativi ed operativi, che sono stati costruiti e messi a disposizione. È inoltre assolutamente necessario proseguire nella collaborazione con il Centro antiviolenza collocato nei locali dell'Ateneo e nella esplicitazione pubblica degli ambiziosi obiettivi dell'Ateneo in documenti, come **Equity Plan** e **Gender Equality Plan**, i cui indicatori devono continuare ad esser oggetto di monitoraggio ai fini di trasparenza, accountability, riflessione pubblica e collettiva, e crescita dell'intera comunità Sapienza.

Disabilità e DSA

Attualmente, a fronte di una percentuale di fuori corso nella popolazione studentesca pari al 26,2%, quella con disabilità presenta una percentuale di fuori corso molto più alta pari al 45,5%. Di contro, la popolazione studentesca con DSA presenta una percentuale di fuori corso pari al 19,6%. Molto si è fatto in questi anni ma, per il prossimo sessennio, emergono alcune sfide per l'ulteriore miglioramento delle iniziative in favore dell'inclusione e della

piena partecipazione degli studenti con disabilità, con Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA) e con altri Bisogni Educativi Speciali (BES) all'interno del contesto universitario.

La piena accessibilità riguarda contemporaneamente gli spazi, le tecnologie, i servizi, la didattica e le relazioni. Il programma conferma e rafforza quindi gli interventi sulla verifica dell'accessibilità fisica, sull'indoor navigation, sulla compatibilità dei servizi digitali con le tecnologie assistive, sulla produzione di materiali didattici accessibili e sulla formazione del personale docente e tecnico-amministrativo.

Accanto alle misure uniformi indispensabili a garantire diritti uguali, dovranno essere sperimentati avvisi quadro capaci di fissare preventivamente destinatari, criteri e tipologie di supporto, consentendo poi di adattare concretamente la misura alle esigenze della persona sulla base di una valutazione trasparente e professionalmente qualificata.

Occorrerà in primo luogo dare Attuazione del **nuovo 'Piano per l'Inclusione 2026-2028'** e alla conseguente revisione/riorganizzazione dei rapporti fra Governance e Amministrazione

Il passaggio da un'organizzazione completamente centralizzata ad un modello organizzativo di tipo misto comporterà l'attivazione di alcuni processi che riguardano la diffusione dei principi culturali ed organizzativi del nuovo modello, la formazione del personale per garantire l'uniformità delle prassi, il coinvolgimento delle Facoltà, la sperimentazione e la verifica costante almeno per i primi anni. Questi processi vanno curati per ottimizzare il passaggio al nuovo modello organizzativo e, nello stesso tempo, garantire a studentesse e studenti il rispetto dei diritti senza ritardi né difficoltà aggiuntive rispetto al passato. Alcuni temi sono cruciali. Tra questi l'accessibilità (alle strutture e ai materiali di studio) è un tema cruciale per chi voglia dare piena attuazione ai principi sanciti dalla Convenzione ONU e dalla legge che l'ha recepita. Il tema dell'accessibilità non può essere limitato esclusivamente all'eliminazione delle barriere architettoniche. Un sistema universitario realmente inclusivo deve garantire accessibilità sotto molteplici profili: fisico, digitale, comunicativo e didattico. L'accessibilità digitale rappresenta oggi un elemento essenziale del diritto allo studio. Le piattaforme universitarie, i siti web, i portali amministrativi e gli strumenti utilizzati per la didattica devono risultare fruibili anche da studenti con disabilità sensoriali, motorie o cognitive. Sarà inoltre necessario estendere il progetto di indoor navigation, implementato per la Facoltà di Lettere e Filosofia per garantire l'orientamento e la piena fruibilità della maggior parte degli spazi, a tutto l'Ateneo. Tra le ulteriori sfide, quella della facilitazione della mobilità anche al di fuori dell'Ateneo (quindi attraverso il rapporto con DiscoLazio) e quella della **formazione del personale** (docente e non docente) rappresentano elementi chiave per costruire un ambiente universitario realmente inclusivo.

Sarà per questo costituito un tavolo permanente di ascolto sull'accessibilità e sull'inclusione, aperto alla partecipazione dei docenti, del personale, delle rappresentanze e di studentesse e studenti che utilizzano o hanno utilizzato i servizi. L'esperienza diretta delle persone, le competenze scientifiche e professionali e il quadro normativo dovranno concorrere insieme alla costruzione delle politiche.

L'accessibilità degli spazi, dei siti, delle piattaforme e dei principali servizi sarà sottoposta a verifiche periodiche, con pubblicazione delle criticità rilevate e degli interventi programmati.

Il ruolo dei dati nel miglioramento della didattica.

Conoscere come gli studenti accedono all'università, come avanzano, dove incontrano ostacoli, in quali tempi concludono gli studi e quali esiti professionali ottengono è essenziale

per costruire percorsi formativi inclusivi e rispondenti ai bisogni della società. L'integrazione di iscrizioni, esami, piani di studio, piattaforme digitali e indagini sui laureati consente uno sguardo complessivo sui percorsi formativi. Per orientare in modo informato la valorizzazione dei corsi, l'apertura di nuovi curricula e le politiche di tutorato, orientamento e sostegno, abbiamo bisogno di strumenti di lettura flessibili, capaci di far emergere tendenze, criticità e punti di forza, costruiti in dialogo con docenti e studenti affinché gli indicatori riflettano tanto le priorità istituzionali quanto l'esperienza quotidiana.

In questo campo, come mostrano le esperienze internazionali, è **centrale l'uso responsabile dei dati** degli studenti. Le analisi basate sulle tracce nei sistemi digitali possono aiutare a intercettare difficoltà e a sperimentare nuovi modelli formativi, ma devono rispettare pienamente la normativa sulla protezione dei dati, essere orientate da obiettivi chiari ed evitare forme di "etichettamento" o esclusione. I dati devono servire ad accompagnare e sostenere, non a controllare, e una comunicazione trasparente verso gli studenti su quali dati siano usati, per quali finalità e con quali tutele, è parte integrante di questa responsabilità.

A1) La comunità studentesca: la ricchezza dell'Ateneo e la sua responsabilità

In un mondo attraversato da crisi globali, innovazioni tecnologiche e nuove forme di competizione, le missioni dell'Università riguardano infrastrutture decisive della vita democratica, della crescita sociale e della prosperità collettiva. Sapienza assume, in questo quadro, la responsabilità di coniugare le dimensioni proprie di una grande università pubblica, aperta e generalista con standard internazionali elevatissimi nella formazione, nella ricerca, nella terza missione e nell'assistenza.

La dimensione di Sapienza non deve costituire un limite alla qualità dell'esperienza universitaria, ma rappresentare una delle sue maggiori ricchezze. Una comunità di oltre 120.000 studentesse e studenti, plurale e multiculturale, consente l'incontro tra persone, culture, discipline, esperienze e prospettive differenti e rende così possibile un modello di università nel quale qualità e accessibilità, eccellenza e diritto allo studio non siano obiettivi alternativi.

A chi sceglie Sapienza deve essere garantita non soltanto una formazione di qualità, ma la possibilità concreta di vivere pienamente l'esperienza universitaria: accedere con semplicità alle informazioni e ai servizi; trovare luoghi adeguati per studiare, incontrarsi e partecipare; conciliare studio, lavoro, responsabilità familiari, sport e altre esperienze significative; accedere alle opportunità culturali e internazionali; essere accompagnato nei momenti di difficoltà; costruire competenze utili al proprio futuro.

Il diritto allo studio non coincide, dunque, con la sola possibilità di immatricolarsi. Significa mettere ogni persona nelle condizioni di poter proseguire e completare il proprio percorso, secondo un principio di pari opportunità e pari capacità, riconoscendo che condizioni differenti possono richiedere strumenti differenti.

Casa, mobilità, salute, tempi amministrativi, accessibilità, spazi, qualità della didattica e possibilità di partecipare alla vita dell'Ateneo costituiscono parti della stessa politica universitaria. Questi diversi temi verranno affrontati nei punti successivi del programma

Sapienza a misura di studente: semplificazione, servizi digitali e intelligenza artificiale

Un Ateneo delle dimensioni e della complessità di Sapienza produce necessariamente una grande quantità di regolamenti, bandi, procedure e scadenze. Questa complessità non deve però essere trasferita sulla persona che studia.

Uno degli obiettivi del prossimo sessennio sarà costruire una Sapienza a misura di studente, nella quale sia semplice comprendere che cosa fare, quando farlo, quali siano le regole applicabili, quale struttura sia competente e a che punto si trovi una richiesta.

Saranno progressivamente riunite e riorganizzate le informazioni oggi distribuite tra portale istituzionale, Infostud, siti delle Facoltà e dei Dipartimenti, pagine dei corsi di studio, regolamenti e bandi. Per le principali procedure dovranno essere immediatamente riconoscibili requisiti, documentazione richiesta, scadenze, struttura responsabile, tempi ordinari e modalità attraverso cui ottenere assistenza. Anche la stessa applicazione dedicata a Infostud sarà aggiornata per essere graficamente più accessibile e più intuitiva.

Dovranno essere rafforzati sistemi di ticketing semplici e tracciabili, che consentano di conoscere la presa in carico di una richiesta e il suo esito, insieme alla progressiva definizione di standard di servizio e tempi attesi di risposta.

Particolare attenzione sarà dedicata all'utilizzo responsabile delle nuove tecnologie e dell'intelligenza artificiale. Sapienza dovrà sperimentare un assistente digitale di Ateneo, alimentato da fonti istituzionali verificate e aggiornate, capace di orientare studentesse e studenti tra procedure, regolamenti, servizi, opportunità e scadenze, indicando sempre la fonte dell'informazione e consentendo, quando necessario, il passaggio all'assistenza umana.

L'intelligenza artificiale non dovrà sostituire le persone né assumere decisioni sulle carriere individuali: dovrà servire a semplificare l'accesso all'Amministrazione, ridurre gli errori, rendere le informazioni più facilmente comprensibili e permettere agli uffici di dedicare maggiore tempo alle questioni che richiedono competenza, valutazione e relazione.

Anche le procedure dovranno essere progressivamente ripensate e semplificate secondo il principio per cui l'Ateneo, ove consentito dalle norme e dai sistemi informativi, non debba chiedere nuovamente alla persona informazioni che già possiede.

Abitare: Sapienza come raccordo istituzionale e presidio di legalità

La questione abitativa rappresenta una delle principali condizioni di accesso effettivo all'Università. Essa assume caratteristiche profondamente differenti a Roma, Latina, Rieti e negli altri territori nei quali Sapienza svolge le proprie attività. Per questa ragione non può essere affrontata esclusivamente attraverso misure uniformi né lasciata alla capacità individuale di orientarsi in un mercato complesso. Il primo impegno dell'Ateneo sarà assumere stabilmente una funzione di raccordo tra Università, territori e sistema regionale del diritto allo studio.

Saranno promossi, attraverso specifici accordi istituzionali, dei Tavoli permanenti per la vita universitaria nei tre principali territori di Roma, Latina e Rieti, con il coinvolgimento dei rispettivi Comuni, della Regione Lazio, di DiSCo Lazio, dei soggetti competenti per il trasporto e la salute e delle rappresentanze studentesche. Analoghe forme di confronto saranno sviluppate, secondo dimensioni e modalità appropriate, negli altri territori nei quali Sapienza è presente.

I Tavoli dovranno affrontare congiuntamente almeno tre questioni: abitare, mobilità e accesso alla salute, con particolare attenzione alle condizioni di studentesse e studenti fuori

sede e pendolari. Il primo passo sarà la costruzione di una mappatura periodicamente aggiornata dei servizi disponibili nei territori: residenze pubbliche, alloggi convenzionati, trasporto, servizi sanitari, strutture sportive e culturali, insieme ai principali indicatori relativi ai costi dell'abitare e della mobilità.

Sapienza dovrà rendere strutturale il proprio sostegno economico per l'alloggio e valutare forme di contribuzione capaci di considerare, oltre alla condizione economica della persona, anche l'effettiva incidenza del costo dell'affitto nei differenti territori. Importi, fasce e criteri dovranno essere definiti attraverso un'istruttoria economica che ne garantisca sostenibilità ed equità.

Accanto al sostegno economico sarà istituito un Servizio Sapienza Abitare, punto unitario di orientamento per la comunità studentesca. Il servizio dovrà mettere in rete le opportunità abitative disponibili, favorire l'ampliamento delle convenzioni a condizioni economiche trasparenti e calmierate, orientare alla stipula di contratti regolari e alla conoscenza dei propri diritti, fornire indicazioni sui canoni concordati e sulle procedure di registrazione e indirizzare verso i soggetti competenti in presenza di truffe, discriminazioni o altre pratiche abusive.

Ancora, compatibilmente con la disponibilità di spazi sul territorio, saranno altresì valutate ipotesi di nuovi studentati e posti alloggio direttamente di proprietà della Sapienza.

Una specifica attenzione sarà rivolta alle studentesse e agli studenti internazionali attraverso servizi multilingue di accompagnamento alla ricerca dell'alloggio e alla comprensione delle regole amministrative e contrattuali.

Saranno inoltre promossi, insieme agli enti locali e agli altri soggetti competenti, progetti di co-housing, compreso il co-housing intergenerazionale, e iniziative rivolte al recupero per finalità universitarie di immobili pubblici inutilizzati o sottoutilizzati.

Particolare attenzione sarà infine dedicata al raccordo con Regione Lazio e DiSCo affinché, per quanto possibile, i tempi dei bandi, delle immatricolazioni, degli scorrimenti e delle procedure relative ai benefici del diritto allo studio siano costruiti tenendo conto dei tempi reali della vita universitaria, evitando sovrapposizioni o disallineamenti che rischiano di penalizzare le persone proprio nei momenti più delicati della loro carriera.

Tassazione, esoneri e sostegno alle vulnerabilità

Sapienza dispone già di un sistema di contribuzione fortemente progressivo e di numerose misure rivolte alle condizioni di particolare vulnerabilità. Nel prossimo sessennio queste politiche dovranno essere consolidate e ulteriormente ampliate.

L'obiettivo sarà innalzare progressivamente la no-tax area (definendo la capienza del provvedimento dopo una adeguata simulazione economica) e ampliare le fasce nelle quali opera la riduzione dei contributi, valutando ogni intervento attraverso una preventiva analisi della sostenibilità economico-finanziaria e del numero effettivo dei beneficiari.

Dovranno essere confermate e, dove possibile, rafforzate le forme di esenzione e agevolazione collegate a fragilità e vulnerabilità dirette o indirette: disabilità e DSA, persone vittime di violenza di genere e orfani di femminicidio, caregiver e giovani caregiver, genitorialità, care leaver, fragilità sopravvenute, condizioni personali o familiari di particolare difficoltà.

Analogamente dovranno continuare a essere valorizzati i percorsi delle studentesse e degli studenti-atleti di alto livello e le altre condizioni nelle quali il merito si accompagna a impegni particolarmente rilevanti.

Le misure economiche non dovranno essere considerate strumenti emergenziali isolati, ma parte di una politica stabile per impedire che una difficoltà temporanea determini l'interruzione definitiva degli studi.

Carriere capaci di conciliarsi con la vita

L'Università contemporanea è frequentata da persone che vivono condizioni differenti. C'è chi lavora, chi assiste un familiare, chi ha figli, chi pratica sport ad alto livello, chi svolge il Servizio civile, chi affronta momenti di particolare difficoltà personale.

La qualità della formazione non deve essere ridotta, ma l'organizzazione della carriera deve essere sufficientemente flessibile da consentire a persone differenti di raggiungere gli stessi risultati.

Sarà avviata una revisione organica degli strumenti dedicati alle carriere flessibili, integrando e semplificando istituti oggi distinti. Dovranno essere studiate forme più flessibili di tempo parziale, compresa la possibilità di rivedere nel tempo la scelta effettuata; tutorato dedicato; strumenti di maggiore compatibilità tra esami, lavoro e responsabilità di cura; accesso facilitato ai materiali integrativi; modalità di supporto specifiche per chi, sulla base di condizioni documentate, non può seguire un percorso pienamente lineare.

Servizio civile e attività qualificate svolte nell'ambito di accordi Sapienza con amministrazioni pubbliche, istituzioni e soggetti del Terzo settore potranno essere valorizzate, ove coerenti con gli obiettivi formativi e previa valutazione delle strutture didattiche competenti, attraverso attività formative, Open Badge o altre forme di riconoscimento previste dall'ordinamento.

Borse di collaborazione

Le borse di collaborazione rappresentano contemporaneamente uno strumento di sostegno economico e una occasione attraverso cui studentesse e studenti possono conoscere dall'interno strutture e servizi dell'Ateneo.

Nel prossimo sessennio si dovrà lavorare ad aumentare progressivamente il numero delle opportunità, migliorare la corrispondenza tra attività richieste, competenze possedute e aspirazioni dei candidati e garantire tempi certi nei procedimenti e nei pagamenti.

Sarà costruita una mappa unica delle borse di collaborazione, che renda immediatamente visibili attività, sede, periodo, competenze richieste e caratteristiche dell'esperienza prima della candidatura.

Al termine della collaborazione dovrà essere prevista una valutazione dell'esperienza da parte della persona che ha svolto la borsa, utilizzata in forma aggregata per migliorare i bandi, l'organizzazione delle attività e la qualità dell'esperienza.

Dovrà inoltre essere individuato uno standard di Ateneo per i tempi di pagamento successivi alla corretta certificazione dell'attività, ovviamente da definire

Salute e benessere: prendersi cura della persona che sceglie Sapienza

Il diritto allo studio passa anche attraverso la salute e il benessere. L'esperienza universitaria coincide spesso con una fase di profonde trasformazioni personali:

trasferimenti, costruzione di nuove relazioni, pressioni legate allo studio, ingresso nell'età adulta, difficoltà economiche, solitudine e incertezza sul futuro.

Le numerose esperienze sviluppate negli ultimi anni nel counselling psicologico, nella promozione della salute, nello sport e attraverso il progetto PRO-BEN costituiscono una base dalla quale partire. L'obiettivo sarà rendere progressivamente strutturali servizi che non possono dipendere esclusivamente da finanziamenti progettuali temporanei.

Sapienza dovrà sviluppare una politica integrata della salute e del benessere, coerente con una prospettiva One Health, capace di considerare insieme dimensione fisica, psicologica, relazionale e ambientale.

Il sistema dovrà integrare counselling, prevenzione, attività motoria, corretti stili di vita, salute sessuale e riproduttiva, nutrizione, gestione dello stress e altri interventi fondati sulle evidenze scientifiche.

Le misure dovranno inoltre essere capaci, nei limiti delle competenze dell'Ateneo, di adattarsi alle specificità della persona e del momento della carriera universitaria che sta attraversando.

Saranno rafforzati i servizi disponibili nelle sedi di Latina e Rieti e promossa una maggiore integrazione con le Aziende sanitarie e ospedaliere universitarie.

Per le persone fuori sede e internazionali saranno attivati punti di orientamento all'accesso al Servizio sanitario regionale, capaci di fornire indicazioni semplici sull'iscrizione temporanea, sulla scelta del medico, sui servizi territoriali e sulle strutture alle quali rivolgersi.

La promozione della salute dovrà raggiungere anche la popolazione studentesca in condizione di detenzione attraverso il Polo universitario penitenziario e le iniziative Sapienza dedicate.

Qualità della didattica, innovazione e competenze

La qualità dell'esperienza studentesca si misura innanzitutto nella didattica. La sezione sulla organizzazione didattica si colloca in una sezione specifica di questo programma. In questa sezione si affrontano però specificamente gli aspetti legati alla fruizione da parte della comunità studentesca

Sapienza dovrà assicurare una crescente capacità di programmare e monitorare calendari, appelli, orari, spazi e servizi, valorizzando il contributo delle rappresentanze studentesche e i dati raccolti attraverso gli strumenti di valutazione della qualità.

Particolare attenzione sarà dedicata alla disponibilità e all'utilizzo delle aule. In un Ateneo delle dimensioni di Sapienza possono verificarsi situazioni di sovraffollamento o criticità difficilmente rilevabili in tempo reale dalle strutture centrali. Per questo sarà sviluppato un sistema digitale di segnalazione delle criticità degli spazi didattici.

Attraverso QR code o strumenti equivalenti sarà possibile segnalare in modo semplice problemi relativi a capienza, sedute, attrezzature, accessibilità, condizioni ambientali e altri disservizi. La segnalazione dovrà essere tracciata, assegnata alla struttura competente e chiusa con una restituzione sull'intervento effettuato.

I dati aggregati consentiranno all'Ateneo di individuare criticità ricorrenti e orientare meglio programmazione e investimenti. Tale sistema potrà essere utilizzato anche per segnalare eventuali sovrapposizioni relative sia agli orari delle lezioni sia a quelli degli esami, oltre che per l'uso degli spazi in generale, così da prevenire e risolvere situazioni in cui aule risultino

erroneamente occupate da corsi già conclusi o da eventi cancellati o, all'opposto, in cui non siano indicate prenotazioni esistenti. La responsabilità politica relativa agli spazi, ai campus e alla qualità della vita universitaria dovrà essere chiaramente individuata nella futura governance.

Alla didattica curriculare dovrà inoltre affiancarsi una offerta più ampia e facilmente accessibile di competenze trasversali, senza sostituire né comprimere gli insegnamenti propri dei corsi di studio: lingue, competenze digitali, intelligenza artificiale, analisi dei dati, comunicazione, sostenibilità, project management, imprenditorialità e altre competenze utili alla formazione personale e professionale.

Dove possibile, tali attività dovranno essere accompagnate da attestazioni, certificazioni o Open Badge che ne rendano riconoscibile il valore.

Sarà inoltre avviata una sperimentazione più strutturata di materiali integrativi alla didattica: brevi video, registrazioni selezionate, trascrizioni, esercitazioni, materiali open access e altre risorse, nel rispetto delle caratteristiche delle singole discipline, del diritto d'autore, della protezione dei dati e della libertà di insegnamento.

Spazi, campus, cultura, sport e socialità

Gli spazi universitari non costituiscono soltanto contenitori della didattica e della ricerca. Sono parte integrante dell'esperienza formativa, della costruzione di relazioni e del senso di appartenenza.

Sapienza dovrà programmare investimenti mirati affinché ogni sede sia progressivamente più vivibile, accessibile e viva.

Gli spazi compatibili con queste funzioni, quando non necessari alle attività didattiche, scientifiche o istituzionali, dovranno poter essere messi più facilmente a disposizione della comunità studentesca per lo studio individuale e di gruppo, la rappresentanza, l'associazionismo, le attività culturali e la socialità.

Le procedure di richiesta degli spazi dovranno essere semplificate, digitalizzate e rese trasparenti, rendendo visibili disponibilità, condizioni di utilizzo e stato delle richieste.

La rete delle aule studio con apertura prolungata e H24 dovrà essere consolidata e progressivamente ampliata sulla base di dati reali di utilizzo, pubblicando periodicamente informazioni sulle fasce orarie e sui periodi di maggiore domanda. Accanto a un rafforzamento delle aule studio H24 già presenti, vi sarà la creazione di ulteriori spazi di questo genere anche nelle altre sedi distaccate, con particolare attenzione ai poli di Rieti e Latina. La programmazione dovrà tenere conto anche delle esigenze della comunità internazionale e fuori sede che resta nei territori universitari durante periodi nei quali molti servizi della città riducono la propria attività.

Saranno inoltre progressivamente estesi i servizi di prossimità già sperimentati, compresi quelli rivolti alla salute e alla dignità mestruale, garantendo una distribuzione equilibrata tra sedi e poli.

Sapienza dovrà sperimentare forme strutturate di economia circolare e riuso di libri, materiali didattici e altri beni che possano essere messi in sicurezza a disposizione di altre persone, attraverso punti fisici e strumenti digitali.

Anche lo sport costituisce parte della qualità della vita universitaria. A partire dagli impianti Sapienza, dovrà essere ampliata la rete di strutture convenzionate nei territori, attraverso

accordi con Comuni, DiSCo e soggetti sportivi, con particolare attenzione allo sport inclusivo e adattato.

Musei, teatro, musica, cinema, radio e tutte le attività culturali di Sapienza devono diventare sempre più parte di un welfare culturale della comunità studentesca, non soltanto attraverso la fruizione, ma anche attraverso la possibilità di partecipare alla produzione culturale dell'Ateneo.

Una Sapienza internazionale e aperta al mondo

Studiare in una grande Università internazionale significa anche poter accedere con facilità a esperienze formative fuori dall'Italia e incontrare quotidianamente persone provenienti da altri Paesi.

Sapienza dovrà rendere più semplice conoscere e utilizzare le opportunità di mobilità internazionale attraverso un punto digitale unico delle opportunità all'estero, nel quale poter filtrare bandi e programmi sulla base di destinazione, disciplina, durata, periodo, requisito linguistico, sostegno economico e tipologia dell'esperienza.

Dovranno essere rafforzate le misure integrative destinate alle persone che, per la propria situazione economica o personale, incontrino maggiori ostacoli nella partecipazione ai programmi di mobilità.

Particolare attenzione sarà dedicata al riconoscimento delle attività svolte all'estero. L'esperienza internazionale deve rappresentare un valore aggiunto e non determinare un rallentamento della carriera.

Sarà quindi promosso un monitoraggio dei tempi di riconoscimento delle attività e sarà istruita, nel rispetto delle competenze delle strutture didattiche, la possibilità di valorizzare in maniera più uniforme l'esperienza internazionale anche nella valutazione finale del percorso.

Accanto alla mobilità in uscita sarà rafforzata l'internazionalizzazione a casa, mettendo maggiormente in relazione studenti incoming, studenti in partenza e persone rientrate da esperienze all'estero.

La rete dei Buddy potrà essere ampliata anche attraverso borse di collaborazione dedicate, coinvolgendo chi abbia già vissuto esperienze internazionali nel supporto all'accoglienza, all'orientamento e all'integrazione della comunità internazionale.

Lingue, competenze digitali e utilizzo consapevole delle nuove tecnologie

La conoscenza delle lingue e delle nuove tecnologie rappresenta ormai una componente essenziale di qualsiasi formazione universitaria, indipendentemente dal corso di studio frequentato.

Sapienza dovrà ampliare l'accessibilità ai corsi di lingua e alle certificazioni riconosciute, valorizzando e rafforzando le attività del Centro Linguistico di Ateneo.

Sarà studiata la possibilità di costruire un Passaporto delle competenze linguistiche Sapienza, nel quale rendere facilmente riconoscibili i percorsi seguiti e le certificazioni conseguite, insieme a strumenti di sostegno economico per l'accesso alle certificazioni da parte degli studenti con minori disponibilità.

Accanto alle lingue dovrà essere disponibile gratuitamente una offerta formativa sulle competenze digitali, la cybersecurity di base, l'uso responsabile dell'intelligenza artificiale, la verifica delle fonti e l'integrità accademica.

L'obiettivo non è soltanto insegnare a utilizzare nuovi strumenti, ma fornire la capacità critica necessaria a comprenderne possibilità, limiti e rischi.

Tirocini, esperienze formative e rapporto con il lavoro

Il tirocinio deve essere un'esperienza formativa, non un mero adempimento amministrativo.

Sapienza dovrà definire progressivamente una Carta della qualità del tirocinio, individuando standard minimi relativi alla chiarezza degli obiettivi formativi, alla presenza e reperibilità del tutor, alla coerenza delle attività svolte, alla valutazione finale dell'esperienza e al monitoraggio delle strutture ospitanti.

Particolare attenzione dovrà essere dedicata ai tirocini delle professioni sanitarie e agli altri percorsi nei quali la relazione tra formazione universitaria e le strutture esterne assume caratteristiche peculiari, naturalmente a partire dal lavoro delle Facoltà direttamente interessate.

Attraverso accordi con Comuni, amministrazioni pubbliche, istituzioni culturali, scuole, aziende e soggetti del Terzo settore, potranno inoltre essere sviluppati project work, service learning, tirocini e attività formative coerenti con gli obiettivi dei corsi di studio.

La rete dei servizi di orientamento e placement dovrà diventare più prossima ai corsi di studio e maggiormente integrata con le Facoltà, valorizzando Career Service, mentorship, orientamento professionale e incontro con il mondo del lavoro. In questo senso, gli Uffici di competenza si occuperanno di svolgere una ricerca attiva delle opportunità da proporre agli studenti e laureati Sapienza.

Alumni, laurea e appartenenza

Il rapporto con Sapienza non deve necessariamente terminare con la laurea.

La comunità degli Alumni dovrà diventare sempre più una rete operativa di mentorship e restituzione, capace di mettere in relazione chi ha già costruito un percorso professionale con chi si avvicina al completamento degli studi.

Gli Alumni potranno essere maggiormente coinvolti in attività di orientamento, mentoring, placement, sviluppo di opportunità e sostegno alle politiche di diritto allo studio.

Anche il momento della laurea deve essere valorizzato come passaggio importante della vita universitaria.

Nel rispetto dell'autonomia delle Facoltà saranno promossi standard comuni di qualità delle cerimonie e valutata la realizzazione di Graduation Day di Facoltà o di area, quando organizzativamente sostenibili.

Ogni grande sede dovrà inoltre disporre di luoghi identitari, riconoscibili e curati nei quali poter celebrare il conseguimento del titolo e mantenere vivo il legame con Sapienza.

A questo obiettivo potrà concorrere anche il progressivo sviluppo di un merchandising istituzionale sostenibile e accessibile, eventualmente con collezioni legate alle diverse Facoltà e con il coinvolgimento creativo della comunità studentesca.

Partecipazione, rappresentanza e Consiglio degli Studenti

La partecipazione studentesca non può esaurirsi nella presenza formale delle rappresentanze negli Organi.

I rappresentanti eletti nei corsi di studio, nei Dipartimenti e nelle Facoltà svolgono un ruolo essenziale di prossimità, perché mantengono un rapporto quotidiano con la comunità che rappresentano. Le rappresentanze negli Organi centrali hanno, invece, la possibilità di costruire sintesi e portare le istanze all'interno dei principali luoghi decisionali. Entrambe le funzioni devono essere riconosciute e messe maggiormente in relazione.

Nei primi mesi di mandato sarà insediato un tavolo di lavoro con le rappresentanze studentesche per definire la proposta di istituzione del Consiglio degli Studenti di Sapienza, anche attraverso le eventuali modifiche statutarie e regolamentari necessarie.

Il Consiglio non dovrà sostituire i livelli di rappresentanza esistenti, ma costituire un luogo stabile di raccordo tra essi, valorizzando la capacità delle rappresentanze di prossimità di intercettare problemi ed esigenze e quella delle rappresentanze centrali di costruire sintesi e interloquire con gli Organi di governo.

Dovrà inoltre essere valutata l'introduzione di un principio secondo cui alle proposte formalmente approvate dal Consiglio degli Studenti sia garantita una risposta motivata da parte dell'Organo o della struttura competente entro tempi definiti.

Alle rappresentanze studentesche dovranno comunque essere garantiti spazi adeguati nei principali poli secondo criteri pubblici, imparziali e proporzionati alla rappresentatività, assicurando comunque condizioni minime di accesso a tutte le rappresentanze legittimamente costituite.

Sarà inoltre realizzato un Portale delle rappresentanze, attraverso il quale ogni studente possa conoscere con semplicità chi lo rappresenta nel proprio corso di studio, Dipartimento, Facoltà e negli Organi centrali, conoscere le modalità di contatto e accedere alle informazioni sulle attività svolte.

Il rapporto con le rappresentanze dovrà fondarsi su un principio di consultazione trasparente e orizzontale, evitando che le principali decisioni riguardanti direttamente la comunità studentesca siano costruite senza un confronto preventivo con chi è stato eletto per rappresentarla.

Governance delle politiche studentesche e Garanti

Le competenze relative alla comunità studentesca sono oggi necessariamente distribuite tra didattica, diritto allo studio, orientamento, inclusione, benessere, sport, internazionalizzazione e servizi. La prossima governance dovrà assicurare una responsabilità politica chiaramente identificabile in tutte le politiche rivolte alla comunità studentesca e un coordinamento stabile tra le diverse deleghe. Verrà quindi nominato un prorettore o una prorettrice con la delega ai rapporti con la comunità studentesca, includendo gli studenti di terzo livello (dottorandi/e e specializzandi/e), che avrà anche il ruolo di assicurare non solo l'ascolto delle richieste specifiche ma tale coordinamento

Particolare attenzione sarà dedicata anche al Garante degli studenti di Ateneo e ai Garanti di Facoltà. I loro ruoli, le competenze e le modalità attraverso cui rivolgersi a essi dovranno essere resi immediatamente riconoscibili attraverso uno spazio digitale unitario.

Le segnalazioni ricevute, opportunamente anonimizzate e aggregate, potranno contribuire a individuare criticità ricorrenti dell'organizzazione e orientare gli interventi di miglioramento.

Associazioni, gruppi e aggregazioni studentesche

La vita della comunità Sapienza si sviluppa anche attraverso associazioni, gruppi informali, liste, reti culturali, scientifiche, sportive e sociali, gruppi e aggregazioni studentesche che svolgano attività culturali, scientifiche, sociali, sportive o di cittadinanza universitaria. Queste

esperienze favoriscono integrazione, partecipazione, costruzione di relazioni e sviluppo di capacità che vanno ben oltre la formazione curriculare.

Le procedure per chiedere spazi, realizzare eventi e accedere alle opportunità dell'Ateneo dovranno essere semplificate e digitalizzate. Dovrà essere progressivamente costruito un inventario degli spazi disponibili, con modalità chiare per la richiesta e tempi certi di risposta.

Accanto ai tradizionali bandi per le iniziative culturali sarà valutata la possibilità di introdurre strumenti più agili per sostenere progetti di piccola dimensione e iniziative sperimentali, da definire nel rapporto con le rappresentanze.

Comunicazione studentesca, media e cultura della partecipazione

La comunità studentesca deve poter conoscere con facilità ciò che avviene nell'Ateneo e, nello stesso tempo, contribuire alla costruzione dei suoi luoghi di comunicazione.

RadioSapienza, i canali social e gli altri strumenti di comunicazione istituzionale potranno essere maggiormente integrati in un sistema capace di raccontare la vita dei corsi, della ricerca, delle associazioni, delle rappresentanze, delle esperienze internazionali e delle opportunità offerte dall'Ateneo.

RadioSapienza dovrà essere valorizzata come spazio di sperimentazione e formazione mediale, attraverso un palinsesto aggiornato, podcast, format video e una maggiore integrazione con gli altri canali, tutelandone pluralismo, autonomia editoriale e funzione formativa.

Potranno essere costruiti format dedicati alla spiegazione dei servizi e dei bandi, al confronto con le rappresentanze, alle esperienze internazionali, alla ricerca svolta da studenti e dottorandi, alle attività culturali e alla vita nei diversi poli.

Prospettive universitarie per il post-laurea: corsi di dottorato e specializzazione

L'offerta della Sapienza sui corsi post-laurea rappresenta una delle eccellenze sia per la qualità proposta che per la mole di corsi specialistici in grado di offrire. È necessario, tuttavia, che i corsi vengano costantemente aggiornati per trovare una platea sempre più ampia e affinché possano rispondere alle sfide che il contesto globale pone ogni giorno davanti. Si tratta di uno strumento di importanza fondamentale nel formare giovani studiosi/i e professionisti/i capaci di condurre ricerca indipendente, risolvere problemi complessi e sviluppare un rigoroso pensiero critico, competenze sempre più richieste sia in ambito universitario che nel settore privato e industriale. Ciononostante, la precarietà economica e contrattuale, la forte spinta competitiva associata alle scarse prospettive per chi intende dedicare la propria vita alla ricerca rappresentano un combinato disposto difficilmente attrattivo o sostenibile per molte persone, pur meritevoli. In effetti, indagini dell'ADI (associazione dottorandi) mostrano che l'incertezza per il prosieguo della carriera è percepito dall'88% di chi percorre un dottorato, e oltre la metà delle persone inizialmente intenzionate a rimanere nel mondo accademico italiano dichiara di aver poi abbandonato il proposito. La supervisione attenta e individualizzata va garantita, quando viene a mancare, vi è sia un più accentuato stress lavoro-correlato, che una incapacità di pianificazione del proprio futuro, perché mancano i contatti e gli strumenti di conoscenza basilari per poter cercare una posizione lavorativa successiva. Fondi di ricerca, internazionalizzazione dei percorsi formativi, progettualità strategiche per i percorsi successivi vanno definite e aggiornate con attenzione, anche alla luce delle nuove e minori opportunità di contratti di ricerca post dottorali. Il Dottorato va considerato come uno strumento fondamentale, non

solo delle vite personali di dottorandi e dottorande, ma dell'intera comunità accademica e del suo ruolo sociale come vettore di sviluppo e progresso dell'intero Paese.

Il percorso di dottorato rappresenta in ogni caso un percorso di vita e di ricerca impegnativo, reso ancora più complesso dalle difficoltà economico-sociali del paese. Sapienza, come Ateneo con il maggior numero di dottorandi in Italia, deve ricoprire un ruolo di primo piano nella definizione di nuovi standard legati agli importi delle borse di dottorato sia a livello esterno, impegnandosi per un aumento dei minimali ministeriali delle borse di dottorato, sia a livello interno, proponendo un importo aggiuntivo rispetto a quanto oggi previsto così da avvicinare il totale della borsa al costo della vita. Contemporaneamente, per agevolare lo scambio culturale con altri atenei, il budget per le attività di ricerca andrà progressivamente esteso rispetto al 10% oggi previsto.

Il ruolo dei dottorandi troverà maggiore spazio anche all'interno della vita della comunità accademica, mediante incontri fra e con i rappresentanti dei singoli corsi di dottorato, oltre che fra i dottorandi stessi, il cui ruolo sarà maggiormente valorizzato anche all'interno degli organi di governo delle Facoltà e dell'Ateneo, con la proposta di estendere il voto al rappresentante dei dottorandi in Senato, oggi uditore.

In linea con quanto già proposto anche da altri atenei, laddove sia compatibile con l'attività di ricerca e per integrare il percorso con attività di specializzazione complementare, dovrà poter essere permesso agli studenti di corsi di dottorato di potersi iscrivere e frequentare Master di I o II livello.

I temi legati alle specializzazioni mediche vengono affrontate specificamente nella sezione dedicata all'area medica. Stessa attenzione va però rivolta alle specializzazioni di area sanitaria. Questi percorsi rappresentano un pilastro fondamentale e un'eccellenza inscindibile della nostra offerta accademica. Al loro interno si formano professionisti quali biologi, farmacisti, chimici, fisici medici, psicologi, genetisti, microbiologi le cui competenze sono un grande motore tecnologico, diagnostico e scientifico che sorregge quotidiana e silenziosamente la tenuta e l'efficienza del nostro Sistema Sanitario Nazionale e alla offerta di salute nel contesto privato. A queste figure va garantita qualità formativa e rete formativa ampia, certezza nei percorsi di tirocinio, attenzione al problema delle borse di studio. I problemi sono diversi, ma la necessità di garantire un inquadramento dignitoso in termini economici e di diritti, quella di massimizzare la formazione professionale degli specializzandi e la loro spendibilità nel mondo del lavoro è un tema comune.

Infine, dovrà essere eseguita una mappatura degli spazi oggi utilizzati dai dagli studenti e dalle studentesse nel terzo livello formativo, affinché siano garantiti standard di qualità degli strumenti utilizzati, oltre che il rispetto delle norme minime di tutela e sicurezza.

Un metodo di governo per la comunità studentesca

Nessuna delle azioni descritte potrà essere efficace se costruita esclusivamente dall'alto. Il metodo del prossimo sessennio dovrà fondarsi su ascolto, trasparenza, partecipazione, sperimentazione e valutazione.

Le rappresentanze studentesche, le associazioni, i gruppi, le persone che utilizzano i servizi e quelle che ne incontrano quotidianamente le criticità rappresentano una fonte indispensabile di conoscenza.

Ogni politica di particolare impatto sulla comunità studentesca dovrà quindi, per quanto possibile, essere accompagnata da forme di consultazione, dalla pubblicazione dei dati utili a comprenderne gli effetti e da una successiva restituzione sulle decisioni assunte.

Sapienza dovrà essere capace non soltanto di offrire servizi, ma di ascoltare come quei servizi vengono realmente vissuti, correggerli quando necessario e riconoscere nella comunità studentesca una parte attiva della costruzione dell'Università.

Il/la Rettore/trice, inoltre, dovrà stabilire un orario di ricevimento con cadenza regolare per recepire le richieste motivate dei rappresentanti e/o per quelle di studentesse/studenti che non possano essere direttamente affrontate dai corsi di studio o dalle strutture.

La nostra carta dei diritti e dei doveri delle studentesse e degli studenti esplicita il fatto che l'Università si impegna a favorire l'esercizio dei diritti Costituzionali ed in particolare delle libertà di espressione, manifestazione del pensiero, riunione, associazione e organizzazione. Promuove la facoltà di valutazione e di critica esercitate con rispetto, tolleranza e rigore da parte dei componenti della Comunità accademica e la partecipazione alla vita dell'Università secondo le regole della democrazia e della responsabilità.

L'Ateneo si è impegnato nel corso di questi anni a garantire questo diritto, quando esercitato nel rispetto della legalità, quando non fosse lesivo della dignità di studentesse e studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo, o non arrecasse danno all'Ateneo. Questo impegno ha visto la collaborazione della Governance e degli Organi Collegiali con i/le rappresentanti, studentesse e studenti, responsabili delle strutture, docenti e personale, con particolare riferimento a PTO e vigilanza. Lo stesso impegno dovrà essere profuso e la stessa collaborazione dovrà essere garantita nei prossimi anni.

L'obiettivo è fare di Sapienza un luogo nel quale studiare significhi non soltanto acquisire conoscenze e conseguire un titolo, ma vivere un'esperienza capace di costruire autonomia, relazioni, cittadinanza, competenze e futuro.

B) Ricerca e innovazione: un ecosistema da consolidare

Il PNRR per università e ricerca sta volgendo al termine, con scadenza improrogabile per il completamento di obiettivi e rendicontazione fissata al 31 agosto 2026. Con esso scadranno molti dei contratti a tempo determinato (RTDa). Come già anticipato, una sfida per l'Ateneo risiede nella capacità di consolidare e valorizzare gli investimenti effettuati in termini di risorse umane e infrastrutture. Dovremo gestire la transizione dal finanziamento straordinario alla gestione ordinaria garantendo la continuità della ricerca e dell'occupazione. Per questa ragione è necessario mettere in atto azioni di **supporto sistematico a giovani ricercatrici e ricercatori usando al meglio le previsioni assunzionali post PNRR**.

Nuove tutele e nuove risorse per nuove figure

Pur condividendo l'obiettivo, da tutti auspicato, di rafforzare le tutele e il riconoscimento del lavoro svolto dai giovani ricercatrici e ricercatori italiani, le condizioni strutturali e finanziarie del sistema della ricerca in Italia, associate ai costi elevati del nuovo **contratto di ricerca**, rischiano di determinare una riduzione del numero di posizioni disponibili. Al contempo, la presenza di un ampio precariato, in parte legato proprio alle figure formate coi fondi PNRR, sembra presagire una possibile competizione per i medesimi ruoli tra i neodottori di ricerca e gli studiosi molto più esperti. Questa mancanza di progressività rischia di escludere i profili più giovani dalle opportunità di ricerca, favorendo l'emigrazione dei talenti all'estero e interrompendo il naturale processo di formazione della nuova generazione scientifica. Questo rischio dovrà essere affrontato con molta attenzione e determinazione.

Si evidenzia dunque la necessità di **identificare nuove tutele** e di **reperire nuove risorse** per fronteggiare il problema che, almeno in parte, potrà essere contrastato attraverso un uso appropriato delle stesse risorse reperite a partire dai mesi uomo accantonati durante il PNRR da studiosi e studiose strutturati, non appena questi verranno messi a disposizione dei Dipartimenti. Sarà comunque necessario uno sforzo per ricercare modelli innovativi di reperimento fondi preruolo per i più giovani, anche attraverso il potenziamento del/dei grant office, la razionalizzazione e lo sviluppo di processi informatici a supporto della ricerca competitiva, di base e finalizzata.

Sarà opportuno confrontarsi rispetto al tema del finanziamento dei progetti di ricerca e delle attrezzature all'interno delle macroaree, identificando una commissione, coordinata dal prorettore o dalla prorettrice alla ricerca e formata da membri indicati dal Collegio dei Direttori e dal Senato Accademico. A sostegno di questa commissione, sarà necessario mettere a disposizione basi conoscitive che poggiano su dati solidi e sistematici, definendo con chiarezza la scelta di fonti, frequenze di aggiornamento e confronto con il contesto nazionale e internazionale. L'integrazione dei dati su progetti, pubblicazioni, accordi, brevetti, spin-off e terza missione offre al Rettore e agli organi di governo una base per individuare nuclei di eccellenza, aree emergenti e settori da sostenere con interventi mirati. La restituzione di queste informazioni a dipartimenti e strutture consente confronti e scelte più consapevoli, strategie coerenti e piena trasparenza verso la Comunità, naturalmente mantenendo un uso critico delle metriche ed evitando classifiche semplicistiche che non riflettono la complessità dell'attività scientifica e le differenze tra le discipline.

Tra gli obiettivi di discussione devono essere inclusi l'aggiornamento costante dei dati su costi ed esiti della ricerca, i dati utili per garantire attribuzioni trasparenti e condivise tra le macro aree e delle tipologie di bando più opportune per le specifiche esigenze di ciascuna, la analisi approfondita delle modalità per finanziare le **dotazioni minime di ricerca** da garantire a ogni studiosa/o come diritto di cittadinanza scientifica, non da assegnare su base competitiva, e delle modalità più idonee per definire una **competizione fair per i finanziamenti più importanti**, in termini di fondi e di attrezzature. Una dotazione minima dovrebbe essere prevista anche a sostegno dell'attrattività della nostra Università nei confronti di studiosi provenienti dall'estero o capaci di portare risorse esterne.

Promuovere la ricerca sciogliendo i nodi della programmazione

Insieme all'attenzione per le figure preruolo, sarà ovviamente necessario definire i margini per la assunzione del personale strutturato, RTT, professoresse e professori, e per la crescita di quello in servizio. La attuale normativa non prevede più, almeno al momento, l'uso delle procedure all'articolo 24 comma 6 della legge 240/2010 bensì procedure aperte, oppure riservate all'esterno. La revisione delle modalità di accesso, valutazione e reclutamento del personale ricercatore e docente universitario approvato al Senato nello scorso dicembre reca una pluralità di modifiche alla 240/210, che investono l'ASN, le commissioni, le procedure valutative, la mobilità. I vincoli legati alle percentuali dei posti riservati a candidati provenienti da altri atenei si vanno spostando dal 20 al 25%.

Se è evidente l'interesse di Sapienza nella direzione della maggior **circolazione** possibile **dei talenti**, che certamente porterà a premiare studiose e studiosi formati nella nostra Università, è altrettanto evidente l'obiettivo di **trattenere quanto più possibile le migliori energie** scientifiche, garantendo possibilità di crescita. Su questo, è necessario riconoscere il **disagio di molte colleghe e colleghi**, in possesso da anni di abilitazione per ruoli superiori, che vedono frustrate le loro ambizioni dalla scarsità di risorse. È evidente che la qualità del reclutamento, proporzionale alla qualità della ricerca, rappresenta non solo un orgoglio per il nostro Ateneo, ma anche una leva premiale per ottenere nuove risorse a fini di ulteriore reclutamento. Su questo punto, è anche importante considerare nelle **chiamate dirette** di studiosi di chiara fama (in larga misura finanziate dal MUR) e, in generale, nella possibilità di attrarre studiosi di vincitori di programmi competitivi, come quelli ERC, provenienti da istituzioni nazionali e internazionali, un buon modo per sopperire con fondi altri la dimensione limitata del budget disponibile. Per poter davvero attrarre studiosi di livello è però importante disporre delle strutture di base, anche in termini di spazi e infrastrutture di ricerca, da rendere realistiche la possibilità di realizzare le attività scientifiche per cui sono stati chiamati.

In generale, va considerata la scarsità delle risorse rese disponibili ai Dipartimenti. Vi è però anche la necessità di permettere loro di operare una **programmazione** di medio/lungo periodo capace di rispondere sia alle esigenze di nuovo reclutamento che alle giuste ambizioni di crescita di chi è già in organico. Pur essendo evidente e indiscutibile la necessità di mantenere al minimo il livello di discrezionalità nell'**assegnazione del budget alle strutture**, attraverso regole chiare e applicazioni totalmente trasparenti, sarà necessario approfondire le modalità con cui i Dipartimenti e le Facoltà siano chiamati a dover gestire negli spazi stretti della propria programmazione, vincoli esistenti a livello di Ateneo (come il già citato parametro sulla percentuale dei colleghi reclutati dall'esterno). La modifica delle procedure concorsuali e delle casistiche specifiche previste per il reclutamento dovrà necessariamente accompagnarsi con una revisione delle modalità di assegnazione del budget alle strutture, a partire dalla distorsione a sfavore dei dipartimenti

con docenti di età più giovane prodotta dalla attuale “quota base”, basata sulle uscite, passate e prospettiche. Questa dovrà essere affrontata e ridefinita attraverso una ampia discussione, dapprima istruita da una ulteriore Commissione, altamente rappresentativa dei Dipartimenti, indicati dal **Collegio dei Direttori**, seguita dalla discussione all'interno degli organi collegiali.

Più nello specifico, la programmazione e l'assegnazione delle risorse destinate al reclutamento del personale docente e di ricerca deve garantire il massimo sviluppo quantitativo e qualitativo delle missioni istituzionali dell'Ateneo, nel rispetto della sua sostenibilità economico-finanziaria.

I punti organico destinati al reclutamento di personale docente vengono determinati annualmente dal CdA in sede di approvazione del Bilancio autorizzatorio. La disponibilità viene calcolata con riferimento alle cessazioni attese per limiti di età, utilizzando i valori in punti organico determinati dal Ministero per ciascun ruolo, e il CdA stabilisce sia il numero di punti organico da destinare al reclutamento di personale (attualmente l'80%), sia le percentuali destinate al personale docente e al personale tecnico amministrativo. Da queste risorse vengono prioritariamente detratte quelle allocate per le chiamate dirette e la quota per il passaggio a professore associato degli RTT.

1. I vincoli di legge

La percentuale dei professori di prima fascia non deve essere superiore al 50% dei professori di prima e seconda fascia; qualora la percentuale di professori di prima fascia sia superiore al 30% del totale dei professori, si deve prevedere di reclutare un numero di ricercatori a tempo determinato (di cui all'art. 24 comma 3 Legge 240/2010) non inferiore a quello dei professori di prima fascia reclutati nello stesso periodo.

La legge prevede inoltre di:

- a) destinare almeno un quinto dei posti di professore alla chiamata di coloro che nell'ultimo triennio non hanno prestato servizio nella stessa università;
- b) destinare almeno il 33% a contratti per RTT riservati a candidati che per almeno trentasei mesi abbiano frequentato corsi di dottorato di ricerca o svolto attività di ricerca presso istituzioni diverse da Sapienza;
- c) riservare una quota non inferiore al 25% delle risorse per RTT a soggetti che sono o sono stati titolari di contratti per ricercatore a tempo determinato di tipo a) per almeno un anno o di assegni di ricerca per una durata complessiva non inferiore a tre anni;
- d) riservare almeno un quinto dei posti disponibili di professore di prima fascia alla chiamata di studiosi non già in servizio nel ruolo di professore ordinario e contenere le procedure riservate a docenti già in servizio nell'Ateneo entro la metà delle risorse equivalenti a quelle necessarie per coprire i posti disponibili di professore di ruolo e reclutare i vincitori di tali bandi entro dicembre 2026.

A questi vincoli se ne aggiunge uno relativamente al bilancio. Infatti, ai sensi del Decreto

Legislativo 49/2012 il limite principale per le università statali italiane fissa all'80% il rapporto massimo tra le spese per il personale e le entrate di riferimento. Gli atenei che superano determinati indicatori di spesa del personale (oltre l'80% o l'82%) e di indebitamento (oltre il 10% o il 15%) subiscono restrizioni severe, inclusi i divieti di assumere nuovo personale.

L'insieme di questi vincoli rende totalmente impossibili proporre procedimenti generalizzati, come il passaggio garantito di tutti e tutte gli abilitati, la trasformazione di PA degli RTT prima dello scadere dei tre anni, la stabilizzazione automatica di tutti gli RTDA. Ciascuno di questi obiettivi, dovrà invece essere perseguito nella massima misura possibile attraverso un incremento delle risorse assunzionali, ottenibile attraverso un aumento del FFO (miglioramento degli indicatori premiali e aumento delle immatricolazioni che incidono sul costo standard), e un aumento della percentuale del turn over, ma sempre con la massima attenzione alla sostenibilità del bilancio, che garantisce la sopravvivenza stessa del nostro stesso Ateneo.

2. La suddivisione delle risorse in Sapienza

Le risorse sono attualmente suddivise in due insiemi principali: la **quota destinata alle strutture**, pari all'80% del totale (di cui 20% alle Facoltà e 80% ai Dipartimenti, come previsto dallo Statuto), e la **quota strategica**, pari al 20% del totale, volta a sostenere iniziative innovative e ambiti prioritari di sviluppo, riservata alla disponibilità del Rettore/Rettrice. Ritengo che queste quote possano rimanere inalterate.

Per rafforzare l'autonomia programmatica dei dipartimenti e delle facoltà, l'assegnazione delle risorse è stata definita in termini di un budget di punti organico, invece che di specifiche posizioni.

Il modello prevede, in una prima fase, la definizione della Programmazione di fabbisogno di personale docente da parte di Facoltà e Dipartimenti. In una seconda fase, vengono assegnati i punti organico alle strutture e se ne monitora l'utilizzo per assicurare il rispetto dei vincoli di legge sul reclutamento del personale docente imposti a livello di Ateneo. In tal modo, l'autonomia delle strutture, che non hanno sempre contribuito al rispetto di quei vincoli, ha trovato un limite necessario nell'attività svolta a livello centralizzato, che in alcuni casi ha richiesto al CdA di calendarizzare le prese di servizio in modo da assicurare il rispetto dei limiti ministeriali.

Le risorse assegnate alle Facoltà vengono ripartite in base al numero degli studenti in corso (considerati ai fini della determinazione della quota base del FFO relativa al costo standard, pari al rapporto tra il numero degli iscritti al corso di studi, ponderati con la numerosità di riferimento della classe, e la durata legale del corso).

Per i dipartimenti, il modello prevede una quota premiale (con peso del 20%), basata sui risultati ottenuti nella VQR (qualità della ricerca e qualità del reclutamento) e una quota base (con peso dell'80%), suddivisa in due componenti. La componente retrospettiva assegna il 30% dei punti organico disponibili sulla base della media aritmetica semplice tra i valori della sofferenza didattica e delle cessazioni storiche nell'ultimo triennio, calcolate confrontando il

totale dei punti organico (al primo novembre) di ciascun anno del triennio considerato con il totale dei punti organico di cinque anni prima. Se i punti organico sono minori (maggiori) di quelli di cinque anni prima, vengono (non vengono) attribuite risorse per cessazioni storiche. La componente prospettica assegna il 50% dei punti organico disponibili in base alle cessazioni effettive per il primo anno del triennio considerato e quelle previste, per anzianità anagrafica, per i due anni seguenti.

Con l'ultima ripartizione, è stato cancellato il precedente meccanismo di salvaguardia, che assicurava l'ottenimento di una percentuale minima dell'allocazione precedente, rilevatosi distorsivo, oltre che inattuabile al ridursi delle risorse disponibili.

3. Gli obiettivi di una revisione del modello vigente

Il modello vigente ha dimostrato elementi certamente importanti, a partire dall'aumentata trasparenza rispetto ai modelli precedenti, ma anche dei limiti, che richiedono intervento immediato per quanto riguarda l'allocazione ai dipartimenti. Ciò è diventato particolarmente manifesto in occasione dell'ultima assegnazione di risorse, che ha visto svantaggiati, in particolare, i dipartimenti che hanno ottenuto un positivo risultato all'ultima VQR, ma che, avendo una composizione "giovane" del proprio personale, hanno riscontrato poche/nulle cessazioni in passato e poche/nulle cessazioni attese per il futuro. L'obiettivo di non variare la numerosità relativa dei dipartimenti in base alla loro demografia (in buona misura indipendente dalle scelte dipartimentali) ha quindi portato a una situazione che ha richiesto di utilizzare parte delle risorse della quota strategica per migliorare un esito inaccettabile, minando sia la sostenibilità del modello complessivo e riducendo le risorse a disposizione per i progetti strategici. A ciò si aggiunga che alcuni accorpamenti tra dipartimenti hanno portato a una eccezionale uscita di personale in qualche dipartimento, con conseguente attribuzione di un numero di risorse stridente con i risultati della VQR e le politiche comparativamente realizzate.

Inoltre, sono sopraggiunte alcune modifiche normative con la pubblicazione della Legge 16 luglio 2026, n. 129 che non solo agiscono sulle norme concorsuali, ma introducono specifiche modifiche nei vincoli a cui sono sottoposti gli Atenei. Tra questi: le chiamate di docenti che nell'ultimo triennio non hanno prestato servizio nell'università stessa quale professore ordinario di ruolo, professore associato di ruolo, ricercatore a tempo indeterminato (RTT, a o b) o titolari di assegni di ricerca sono aumentate da un quinto ad un quarto, mentre quelle di ricercatori a tempo determinato nelle stesse condizioni si sono abbassate da un terzo ad un quarto. Infine, l'articolo 2 della stessa Legge re-introduce i trasferimenti di sede, prevedendo, con l'assenso del/della docente e delle università interessate, la possibilità di effettuare il trasferimento di personale docente a tempo indeterminato in servizio da almeno cinque anni, a condizione che ci sia la sostenibilità economico finanziaria e nei limiti delle facoltà assunzionali disponibili.

Questi diversi elementi spingono a una revisione del modello attuale, con gli obiettivi di rafforzare l'autonomia e la capacità programmatica dei dipartimenti e delle facoltà, la trasparenza e la verificabilità del processo. Queste ultime sono state sottolineate positivamente anche dai Valutatori in occasione della recente visita ANVUR per l'Accreditamento periodico, è

saranno ulteriormente aumentate mantenendo e pubblicizzando ulteriormente tutti gli indicatori usati e gli esiti della programmazione (numerosità e composizione del corpo docente, mobilità tra le fasce), che verranno pubblicati in una pagina del sito istituzionale.

4. Possibili revisioni del modello vigente

Ritengo che la modifica del modello di assegnazione delle risorse debba essere il frutto di una riflessione ampia e approfondita. In particolare, essa dovrà essere dapprima istruita da una Commissione, altamente rappresentativa dei Dipartimenti e i cui componenti sono indicati dal Collegio dei Direttori, seguita dalla discussione all'interno degli organi collegiali. Tuttavia è opportuno indicare in questa sede le seguenti possibili azioni realizzabili, secondo questo programma di candidatura.

1. Aumentare ulteriormente la trasparenza del modello, fornendo alle strutture tutte le informazioni già disponibili all'Ateneo sui punti organico da assegnare per il triennio successivo, a partire dalle facoltà assunzionali derivanti dalle cessazioni di personale. In questo modo, le strutture conoscerebbero una buona percentuale delle risorse a loro disponibili per un periodo di media durata, su cui svolgere una ragionevole programmazione, da integrare non appena l'Ateneo potrà disporre delle informazioni complete sul budget assunzionale.
2. Eliminare la componente delle cessazioni storiche, utilizzata finora per assicurare continuità con il modello precedente e divenuta superflua dopo 5 anni grazie all'utilizzo delle cessazioni future.
3. Aumentare sensibilmente il peso della sofferenza didattica e della quota premiale, sviluppando al contempo una riflessione approfondita sui criteri da adottare per stabilire detta quota secondo le modalità sopra citate.
4. Accogliere la richiesta dei dipartimenti per un intervento centrale volto a favorire il rispetto di tutti i vincoli di legge, senza che questi rendano sostanzialmente ingestibile, per eccesso di complessità, l'uso delle risorse da parte delle strutture. Tra queste misure, la commissione incaricata di proporre le revisioni del modello vigente potrà ragionare sulla possibilità di richiedere all'Ateneo di assegnare alle strutture non punti organico, come attualmente avviene, bensì posizioni definite tra quelle richieste dai Dipartimenti (a parte i resti derivanti dalle modalità di calcolo dei punti organico complessivi spettanti a ciascuna struttura), oppure sull'introduzione di altri strumenti che aiutino tutte le strutture a contribuire al rispetto di quei vincoli senza dover modificare le proprie priorità.
5. Mantenere la quota assegnata alle Facoltà in base al numero degli studenti in corso (considerati ai fini della determinazione della quota base del FFO relativa al costo standard, pari al rapporto tra il numero degli iscritti al corso di studi, ponderati con la numerosità di riferimento della classe, e la durata legale del corso), adottando un peso specifico per gli studenti iscritti al semestre aperto.
6. Introdurre un monitoraggio attento e regolare della composizione del corpo docente dell'Ateneo. Posto l'obiettivo di un turn over al 100/100, tale monitoraggio dovrà servire alla

verifica di alcuni elementi importanti per il buon funzionamento dell'Ateneo. Tra questi:

- a) evitare la riduzione della numerosità complessiva del corpo docente. Questo elemento, oltre a rappresentare un elemento pericoloso per la nostra capacità di svolgere le missioni universitarie, determina un forte vulnus circa gli esiti della VQR, con una conseguente riduzione della quota premiale, a sua volta capace di determinare una riduzione ulteriore delle risorse. Questa spirale negativa non può essere accettata, anche a vantaggio di colleghe e colleghi giovani che, partendo da posizione precarie, attendono la giusta stabilizzazione;
- b) monitorare la regolarità della transizione tra le fasce della docenza. Sapienza dispone di un grande numero di docenti abilitati per la fascia superiore. Pur nella impossibilità di provvedimenti generalizzati (si veda la sezione sui vincoli), occorre garantire che le giuste ambizioni di carriera di colleghe e colleghi trovino spazio nella dinamica delle procedure di utilizzo delle risorse.

7. Adottare piani straordinari di Ateneo ogni qualvolta non si verificassero le condizioni poste ai punti 6 a) o 6 b).

In ogni caso, questa è una delle sfide più urgenti con cui la nuova governance dovrà confrontarsi, nella più totale collaborazione con le strutture. Più in generale, il ruolo di coordinamento interdipartimentale del Collegio dovrà essere sempre più valorizzato, affinché possa svolgere appieno le proprie funzioni di raccordo per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali dell'Ateneo, sul piano della ricerca scientifica, della didattica e della Terza Missione. Per ottenere questo risultato, sarà indispensabile il massimo impegno della Governance per garantire al Collegio il tempo necessario per la discussione interna e la massima attenzione nel fornire tutte le informazioni richieste. In questo modo il Collegio potrà svolgere le istruttorie opportune per poi informare adeguatamente, attraverso i propri pareri, le decisioni degli Organi Collegiali e rappresentare le diverse esigenze e sensibilità delle strutture che quelle decisioni dovranno effettivamente implementare. Dovrà essere parimenti favorita l'attribuzione al Collegio anche di compiti proattivi di discussione e di proposta.

Promuovere la Ricerca rendendola Sostenibile attraverso la “centralizzazioni” di alcuni investimenti

Le infrastrutture di ricerca rappresentano un presupposto essenziale per una ricerca competitiva ma, in molti casi, esse hanno costi di acquisto, gestione, manutenzione e funzionamento di fatto insostenibili per le singole strutture. Ricercare la **sostenibilità finanziaria della ricerca ad alto costo**, riducendo le duplicazioni e permettendo una maggiore efficienza, accessibilità e programmazione coordinata richiede dunque di sperimentare con la massima attenzione, la creazione e il consolidamento di facilities centralizzate, aperte all'intera comunità e supportate da personale tecnico e adeguati modelli gestionali in materia di manutenzione, aggiornamento, sicurezza. Una buona base

per sperimentare modelli di questo tipo sarà rappresentata dalla centralizzazione degli stabulari, già avviato dall'Ateneo, che deve essere completato nel rispetto del cronoprogramma. Questo processo, insieme con quello di gestione unificata delle professionalità tecniche e amministrative necessarie per supportare una sperimentazione così complessa, potrebbe rappresentare una best practice da replicare in altri casi, con l'obiettivo di uniformare verso l'alto standard qualitativi e livelli di servizio.

La stessa prassi di **gestione centralizzata** potrebbe riguardare la conservazione e l'accessibilità ad alcuni dati di ricerca e ai campioni da cui provengono. Un esempio è quello di biobanche centralizzate, che attualmente rappresentano, in alcuni campi del sapere, infrastrutture strategiche per la ricerca traslazionale fondamentali per la partecipazione a programmi competitivi. Esempi simili di uso collettivo di dati o dei campioni potrebbero però facilitare il lavoro di colleghe e colleghi in ogni area del sapere.

Promuovere la ricerca valorizzandone il trasferimento.

La valorizzazione della ricerca richiede anche di imprimere un'ulteriore accelerazione delle attività di tutela della proprietà intellettuale. Certamente sarà necessario sostenere il settore brevetti e licensing nello sforzo di fornire assistenza qualificata nelle fasi istruttorie circa l'invenzione e poi di predisposizione delle domande brevettuali, deposito e gestione dei brevetti, loro valorizzazione.

Sarà inoltre opportuno proseguire nello sforzo di promozione di imprenditorialità accademica, spin-off, partenariati stabili e sviluppo di una politica che valorizzi la ricerca e la formazione proposta in Ateneo verso il sistema produttivo. Anche in questo caso, lo strumento fondamentale di sviluppo dovrà essere rappresentato dalla interazione tra incubatori capaci di rafforzare il legame tra la produzione di sapere che avviene nell'Ateneo, le imprese e gli ecosistemi di cui ci siamo dotati per facilitare l'interscambio produttivo tra centri di ricerca, istituzioni e imprese, con specifico riferimento anche alle nostre Fondazioni.

Promuovere la ricerca valorizzando le potenzialità della nostra amministrazione

Non è possibile nascondere il fatto che uno dei principali ostacoli allo svolgimento dei mandati istituzionali è rappresentato dal peso di oneri burocratici. L'obiettivo di promuovere la ricerca si raggiunge anche **alleggerendo gli adempimenti amministrativi** per Ateneo e ricercatori, valutando l'organizzazione interna, semplificando i regolamenti e rendendo ancora più **trasparente il rapporto tra valutazione, incentivazione, reclutamento**. È necessaria una azione importante di **armonizzazione e semplificazione dei regolamenti** di Ateneo, che faciliti l'adozione di procedure volte ad **annullare**, o comunque ridurre sensibilmente **la duplicazione delle attività** amministrative secondo una logica "**once only**". Questa operazione deve essere proposta tanto a livello dell'Amministrazione centrale quanto presso le strutture. Ancora una volta, l'obiettivo comune deve essere quello di snellire i processi amministrativi dei dipartimenti e delle aree, definendo metodi più opportuni per monitorare costantemente l'efficacia dei processi e l'individuazione dei punti critici.

Di fronte a questi obiettivi non è possibile negare alcuni aspetti generali. Il primo riguarda la **numerosità del personale** Tecnico Amministrativo e Bibliotecario. Nonostante l'evidente sforzo fatto in passato, questa rimane bassa in proporzione agli standard internazionali con cui Sapienza è chiamata a confrontarsi, anche per le molte uscite che abbiamo visto per le quiescenze o per la legittima ricerca di posizioni meglio remunerate. Se si confrontano i dati disponibili con quelli riferiti ai nostri competitor nazionali, possiamo notare che il rapporto tra

docenti e personale nell'area Amministrativa ed Amministrativa-gestionale il rapporto 1 a 0,48, dove invece per Padova e Bologna è 1 a 0,54. Per l'area Tecnico-scientifica ed Elaborazione il rapporto 1 a 0,24, dove invece per Padova e Bologna sono entrambi sopra il rapporto 1 a 0,3). Il rapporto tra personale delle biblioteche e numero degli studenti è decisamente inferiore a quello delle due università considerate. Oltre a considerare bene questi dati nel programmare le entrate, sarà necessario analizzare a fondo le **ragioni delle uscite**, per articolare le corrette contromisure ma, in ogni caso, se non si interviene con decisione il problema è destinato ad aggravarsi nel momento in cui siamo chiamati a gestire procedure sempre più complesse, al rapporto con prassi, bandi e interlocutori stranieri e sovranazionali, a un confronto sempre più serrato con stakeholders pubblici e privati che richiedono rapidità e flessibilità nelle procedure amministrative o, al contrario, introducono diverse o ulteriori rigidità (come nei processi di rendicontazione dei bandi europei).

La evidente sofferenza del personale stesso, chiamato a sostenere una pressione continua, e di docenti e ricercatori, a loro volta chiamati a caricarsi di incombenze ulteriori oltre a quelle della didattica, della ricerca e della diffusione della conoscenza, può essere affrontata in modi diversi e non alternativi. Il primo è quello dell'aumento del personale, insistendo su una **politica di reclutamento che porti a poter contare su competenze formate e nuove energie**.

Sarà inoltre necessario collegare il reclutamento a fabbisogni reali, verificando prima l'utilizzo e la valorizzazione delle competenze già presenti e poi procedere ad assegnazioni legate ai bisogni delle singole strutture, mirate sui servizi specifici e non soltanto trasversali. Questo richiede una riflessione mirata sulla definizione di organigrammi del personale TAB all'interno dei centri di spesa, da potenziare non solo aumentando il numero delle unità, ma individuando ruoli che possono permettere alle strutture di rispondere efficacemente alle sfide attuali. A questo proposito è opportuno proseguire con lo spostamento dalle tradizionali modalità valutative nelle prassi concorsuali e l'**aggiornamento delle procedure e degli oggetti della valutazione**, con l'obiettivo di appaiarli correttamente alle esigenze delle strutture e ai compiti che aspettano i/le candidati/e e, dunque, di volta in volta, profili coerenti con la necessità di digitalizzazione, gestione appalti, project management, ricerca, internazionalizzazione, sicurezza, banche dati, biblioteche e servizi.

Occorrerà programmare le nuove assunzioni in modo sostenibile, tenendo conto del rapporto tra personale tecnico-amministrativo e docenti, dei fondi per il salario accessorio e della necessità di investire anche su chi già opera nella comunità Sapienza. Per fare questo vi è la necessità imprescindibile di procedere ad azioni formative che permettano il cosiddetto **upskilling e reskilling delle competenze** del personale in servizio, che si rende sempre più necessario alla luce delle costanti innovazioni sul piano tecnico e tecnologico, di cui si tratterà più estesamente al punto successivo. In particolare, la possibilità di **automatizzare in sicurezza** alcune delle prassi amministrative, se gestita correttamente, offrirà la possibilità di liberare risorse per le parti più importanti e umanamente interessanti del lavoro amministrativo e tecnico.

Un ulteriore aspetto fa riferimento al **modello organizzativo** che richiede di essere **semplificato** e reso più efficiente, per permettere ad ogni persona di contribuire al raggiungimento degli obiettivi istituzionali secondo le proprie competenze e responsabilità. L'obiettivo che la prossima Governance, in collaborazione con la Direzione Generale, dovrà porsi è quello di costruire un'organizzazione capace di operare in modo integrato lungo l'intera filiera gestionale, dall'amministrazione centrale alle strutture periferiche, da una parte rafforzando i nodi maggiormente sottoposti a sollecitazione, dall'altro riducendo

duplicazioni, inefficienze e frammentazioni. Per ottenere questo risultato occorre procedere a censimento, revisione periodica, semplificazione e riduzione dei regolamenti della Sapienza, anche alla luce dei problemi applicativi emersi. Il processo di revisione deve essere sia top-down sia bottom-up: top-down con la valorizzazione delle competenze interne all'Ateneo e il coinvolgimento di docenti esperti delle diverse materie giuridiche nella revisione dei regolamenti della Sapienza, anche considerando la possibilità di usare in modo opportuno l'intelligenza artificiale in alcune prassi preliminari alle scelte di policy.

Sul piano della ricerca, ad esempio, se si considera, la crescente competizione per l'accesso alle risorse finanziarie, essa richiede un deciso rafforzamento delle capacità progettuali e gestionali dell'Ateneo attraverso le strutture. Gli attuali **referenti della ricerca** devono poter trovare la formazione e il sostegno necessario per trasformarsi in figure professionali altamente specializzate nel supporto alla ricerca (project manager della ricerca), capaci di affiancare i docenti nell'analisi dei fabbisogni scientifici, nello scouting delle opportunità di finanziamento, nella costruzione delle partnership, nella predisposizione delle proposte progettuali, nella gestione amministrativa e nella rendicontazione dei progetti finanziati come anche nelle attività conto terzi, valorizzando le competenze scientifiche presenti nei Dipartimenti e costruendo relazioni sempre più strette con il sistema produttivo.

In questo contesto, il ruolo del **Responsabile Amministrativo** di centro di spesa dovrebbe evolvere da figura spesso fortemente operativa a vero manager amministrativo e gestionale, per realizzare un modello organizzativo più moderno, semplice ed efficace, nel quale ogni persona possa contribuire al raggiungimento degli obiettivi istituzionali secondo le proprie competenze e responsabilità.

L'ultimo punto, che non può essere eluso, è quello **retributivo**: le retribuzioni del comparto università sono tra le più basse della pubblica amministrazione. Non si tratta soltanto di cercare una soluzione a questo problema per difendere i giusti diritti del personale di Sapienza, ma anche di mantenere al nostro interno le competenze migliori, quelle che avrebbero le più ampie possibilità di trovare diversa e spesso meglio retribuita occupazione e che, talvolta, ad essa rinunciano per spirito di appartenenza, leva importante del nostro spirito comunitario, ma sulla quale non possiamo puntare in modo esclusivo. Dovremo dunque proseguire, anche in collaborazione con le rappresentanze sindacali, nello sforzo di identificare modelli incentivanti che permettano di valorizzare il personale tanto sul piano economico che su quello del riconoscimento del contributo ideativo.

Tra le azioni necessarie, meritano qui menzione prioritaria la realizzazione di analisi retributive periodiche su stipendio base, salario accessorio, conto terzi, incentivi, premialità, posizioni organizzative, welfare e altri istituti, per misurare l'impatto delle politiche adottate e da adottare. In particolare, dovremo cercare di assicurare che a maggiori responsabilità corrispondano partecipazione effettiva alla definizione dei piani di sviluppo, crescita professionale e riconoscimento economico. Si pone certamente anche l'opportunità di rivedere alcuni aspetti in materia di lavoro agile, superando modelli datati o nati nell'emergenza Covid, anche attraverso un confronto con altri enti e con particolare attenzione alle condizioni di fragilità. Una delle possibili ulteriori strade per valorizzare il personale, tracciata con la progettualità Pro3 e che si è dimostrata promettente, è quella di incentivare proposte, riconoscendo compensi premiali ai partecipanti, in ambiti di intervento in grado di coinvolgere indistintamente tutte le diverse aree e settori professionali dell'Ateneo, chiamandoli a valorizzare idee e possibili proposte.

A fianco della evidente necessità di uno sforzo sul piano degli incentivi, è comunque necessario promuovere una **cultura organizzativa** in cui a ciascuna/o venga riconosciuto il proprio ruolo all'interno di un sistema unitario, orientato alla produzione di conoscenza,

alla formazione delle persone e al contributo allo sviluppo del Paese. Tale riconoscimento non si configura come un elemento astratto, ma una condizione concreta, capace di orientare i comportamenti organizzativi, rafforzare la coesione interna e rendere possibile un processo di riforma strutturale. Il lavoro su questo passa non solo per l'analisi del benessere organizzativo, ma anche su una serie di azioni sul piano del coinvolgimento, delle relazioni, delle modalità di comunicazione, capaci di fare sentire le persone parte integrante di una Comunità capace di creare e ridistribuire valore pubblico.

L'obiettivo principale è ovviamente quello di aumentare la soddisfazione lavorativa del personale TAB, al contempo liberando il più possibile il personale docente dagli adempimenti gestionali/amministrativi, consentendogli di dedicare maggiori energie alle attività scientifiche, oltre che didattiche, assistenziali e/o di terza missione, alle quali sono statutariamente chiamati, nell'interesse dell'Ateneo e di tutti gli stakeholder interni ed esterni, a partire da studentesse e studenti. Sulle modalità di valorizzazione del personale verrà dedicata una sezione specifica del programma

Promuovere la ricerca garantendo le strutture dove viene svolta.

A seguito della riorganizzazione del 2010 e dopo alcuni passaggi importanti, oggi si contano 58 dipartimenti che afferiscono a undici Facoltà e una Scuola a statuto speciale. I Dipartimenti incarnano e rappresentano la ricchezza delle discipline, il lavoro coi territori, il luogo di appartenenza dei corsi di studio. Sta a loro la competenza in materia di organizzazione e gestione delle attività di ricerca e delle attività didattiche, con il coordinamento delle Facoltà. Il rapporto organizzativo tra dipartimenti e facoltà, nel rispetto delle disposizioni di regolamento e statuto si articola in modo molto diverso tra le diverse realtà, coerentemente con la ricchezza, l'articolazione e la pluralità delle tradizioni, dei modelli e delle opportunità organizzative di Sapienza.

Ciò che però è avvenuto in modo omogeneo è **l'aumento della quantità e della complessità del lavoro** svolto presso le strutture. I dipartimenti debbono infatti definire i propri obiettivi per la qualità della ricerca, della formazione e del trasferimento delle conoscenze in funzione delle proprie specificità scientifiche, disciplinari e culturali; sono chiamati a elaborare il piano triennale delle attività di ricerca, a proporre ordinamenti didattici e modifiche dei corsi di studio, di dottorati di ricerca, master e attività di alta formazione. I Dipartimenti sono chiamati anche a sostenere le attività di ricerca sia attraverso la valorizzazione delle competenze presenti nelle proprie strutture che mediante l'attrazione di ricercatori di valore italiani e stranieri, in base alle risorse di cui dispongono e allo svolgimento di processi di valutazione ex post. In sostanza, è del tutto evidente che i Dipartimenti rappresentano il cuore pulsante del nostro Ateneo e che Direttori e Direttrici assumono su di sé compiti e responsabilità molto più gravosi di quanto mai sia stato in precedenza. Gestiscono il personale tecnico-amministrativo assegnato alla struttura, seppure co-adiuvati dai RA per le attività amministrativo-contabili, e assumono su di sé responsabilità rilevanti sugli spazi e sul personale assegnato al dipartimento.

Di particolare rilevanza appaiono i compiti in materia di **Salute e Sicurezza e Valutazione del Rischio** ai quali devono adempiere all'atto del loro subentro nel ruolo di Datori di Lavoro. È evidente l'impossibilità, a normativa vigente, di derogare da questa responsabilità. Al contempo, è altrettanto evidente la necessità di offrire a chi fornisce il proprio impegno le massime tutele e il massimo supporto, che dovrà poggiare su tre leve. Il primo è **l'aumento del personale** Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario che, come già detto, è sottodimensionato rispetto a esigenze che crescono proporzionalmente agli impegni e ai

successi di Sapienza. Il secondo livello passa per **l'aumento delle capacità di risposta degli uffici centrali**, anche essi oberati dalla crescita delle richieste, attraverso il potenziamento dell'**Ufficio Speciale Prevenzione, Protezione e Alta Vigilanza**. In sostanza l'intero funzionamento della macchina amministrativa risente di un organico sottodimensionato al lavoro da svolgere e dalla necessità di provvedere a ulteriore reclutamento. La terza leva è quella dell'immediato **sostegno formativo e informativo**, prevedendo la possibilità di uno snellimento e chiarimento regolamentare, a fronte della necessità di informazioni chiare e immediatamente disponibili su procedure e norme. In ogni caso dovremo **rivedere il modello di sicurezza sul lavoro**, accompagnando le deleghe alle strutture con supporto tecnico, professionalità dedicate e interventi edilizi adeguati, soprattutto negli edifici storici.

La tutela dei datori di lavoro passa quindi, in prima istanza, dal potenziamento delle risorse disponibili e dall'aiuto che l'amministrazione centrale deve fornire loro nel rigoroso adempimento degli obblighi prevenzionistici, tenendo conto che i responsabili di struttura sono sempre colleghe e colleghi che, fino al giorno prima della loro elezione, si erano occupati di ricerca, didattica e terza missione. La riduzione dei rischi si ottiene certamente attraverso la massima collaborazione bidirezionale, ma è un fatto che tutti coloro che assumono responsabilità datoriali, pur nel massimo impegno di ciascuno/a, mettano in conto la possibilità di incontrare dei problemi, tanto da stipulare una assicurazione, non priva di costi. Questo pone un problema circa le **indennità**. Chiunque di noi ritiene che il privilegio di mettersi a disposizione della propria comunità non sia monetizzabile, però spesso le indennità non coprono nemmeno i costi che i responsabili delle strutture, Direttori e Presidi sostengono durante il proprio mandato, a partire da quelli per le tutele assicurative. Questo può e deve essere oggetto di una revisione sostanziale.

Le Facoltà svolgono un ruolo fondamentale di coordinamento, razionalizzazione e valutazione delle attività didattiche. Monitorano la qualità dei percorsi didattici e sostengono il diritto allo studio. Molto spesso gestiscono gli spazi, collaborano e spesso coordinano le attività di terza missione. Promuovono la collaborazione tra settori simili dei Dipartimenti che ad esse afferiscono. Il sistema Sapienza è l'unico ad essere articolato, viste le sue caratteristiche, su tre livelli. Ritengo che, nel rispetto della libertà organizzativa delle strutture e delle aree, questa sia una ricchezza che, in molte circostanze ha permesso a Sapienza risposte più pronte e coordinate di altri atenei, magari più piccoli e agili. Anche in questo caso, il processo di **semplificazione normativa e regolamentare** potrà rendere ancora più semplici e funzionali i rapporti tra Dipartimenti e Facoltà.

Garantire la ricerca, garantendone l'etica e l'integrità.

I drammatici avvenimenti e i conflitti internazionali a cui stiamo assistendo sempre più chiariscono la necessità di porre massima attenzione ai rischi connessi alla possibilità che prodotti di ricerca e tecnologie – sviluppati per scopi civili pacifici – siano utilizzati per finalità improprie. Con una azione lungimirante, ci siamo dotati del Panel dual use e di linee guida nette e condivise, e abbiamo espresso un impegno chiaro a adottare misure interne in grado di ridurre al minimo il rischio di uso improprio della nostra attività. Le risorse, umane, intellettuali, organizzative e finanziarie necessarie a tal fine dovranno inevitabilmente crescere al crescere delle tensioni internazionali, nel rispetto dell'impegno dell'Ateneo a promuovere valori di pace e solidarietà e a ripudiare la guerra come strumento di offesa e risoluzione delle controversie internazionali, come sancito dall'articolo 11 della Costituzione. Una **operazione di riflessione, formazione, analisi e aggiornamento delle nostre prassi** dovrà essere impostata dalla nuova Governance in stretta collaborazione con il Collegio dei

direttori, sia in relazione alla ricerca di base che in materia di collaborazioni di ricerca o contratti conto terzi.

Sapienza si è anche già dotata di strumenti per promuovere **l'etica e l'integrità nella ricerca** e per gestire eventuali casi di condotta scorretta. Tra questi le Linee guida per l'integrità e gestione delle segnalazioni di condotte scorrette. Disponiamo, inoltre, di un **Comitato Etico** per la Ricerca Transdisciplinare (CERT) che ha l'obiettivo di salvaguardare: a) i diritti, la dignità, l'integrità e il benessere degli esseri umani coinvolti in ricerche; b) il rispetto di ogni altro organismo vivente e la tutela dell'ambiente; c) la libertà e la promozione della scienza e dell'etica.

Questi aspetti, che certamente non concludono il tema ampio dell'etica ed integrità della libera attività di ricerca, dovranno essere oggetto di formazione e continuo aggiornamento, prevedendo un interscambio, a partire dalle sollecitazioni provenienti da tutte le componenti della nostra Comunità, inclusa quella studentesca.

Garantire la Ricerca, Valorizzandone i Risultati.

Grazie alla sua straordinaria attività di ricerca, il nostro Ateneo è uno dei più importanti attori nei processi di creazione di conoscenza e valore scientifico e culturale del Paese. Questo è un valore da trasferire e comunicare con orgoglio. Nella sezione E) di questo documento, verranno illustrate le proposte programmatiche in termini di Comunicazione, ma vanno potenziati anche i processi di **trasferimento tecnologico** che mirano alla valorizzazione dei risultati della ricerca, trasformando la conoscenza in innovazione, capace di generare impatto e valore economico e sociale. Ciò avviene anche attraverso la creazione di brevetti e la nascita di spin-off e startup.

È ben evidente il valore strategico di queste attività, che pertanto devono essere ulteriormente potenziate, supportando e valorizzando il **Sapienza Innovation & Entrepreneurship Hub - SIEH**, il Centro di Ricerca e Servizi che svolge la funzione di incubatore favorendo la nascita e lo sviluppo delle iniziative di imprenditorialità accademica innovativa, e gli Uffici Trasferimento Tecnologico dell'amministrazione centrale.

C) Transizione Digitale e Internazionalizzazione, i percorsi della contemporaneità

Raccogliere la sfida della contemporaneità: infrastrutture, open science, intelligenza artificiale

La **transizione digitale** costituisce una delle sfide principali della contemporaneità. Università e ricerca sono chiamate a un ulteriore sforzo su diversi piani. Servono infrastrutture interoperabili che permettano a tutte e tutti di accedere a servizi sempre più semplici da usare, efficienti e personalizzati, basati su informazioni costantemente aggiornate e fornite una volta per tutte. Servono **politiche di open science, gestione avanzata dei dati, competenze digitali diffuse attraverso formazione sistematica, e integrazione responsabile dell'IA nei modelli di ricerca, didattica e amministrazione**. Il recente incidente informatico ha reso evidente anche la necessità di migliorare i nostri **sistemi di protezione e sicurezza**. È altrettanto chiaro che la nuova fase di sviluppo tecnologico non può essere affrontata semplicemente con qualche cambiamento infrastrutturale o introduzione tecnologica. Essa richiede un nuovo approccio costantemente aperto all'innovazione, che non deve trasformarsi in una nuova o ulteriore complessità delle prassi operative, ma in semplificazione ed efficientamento a favore di docenti, personale, comunità studentesca. Un Prorettore/Prorettrice con una delega specifica dovrà guidare questo processo, in collaborazione con le strutture e le aree tecnicamente competenti

È però necessario comprendere che il percorso che dobbiamo affrontare è tutt'altro che tecnico o specifico, bensì entra nel mainstream della nostra attività quotidiana. Nel 2026 l'Intelligenza Artificiale ha completato la transizione da semplice assistente testuale (come erano i primi chatbot) a vero e proprio agente operativo autonomo. I sistemi odierni non si limitano a rispondere, ma pianificano ed eseguono flussi di lavoro complessi, integrandosi profondamente nel mondo fisico. L'IA ha infatti iniziato a muoversi dagli schermi al mondo reale. Si assiste a una crescente integrazione dell'intelligenza artificiale all'interno di robot e hardware capaci di interagire, comprendere l'ambiente circostante e automatizzare le operazioni fisiche. L'intelligenza artificiale modella le proprie risposte in base alle abitudini dell'utente: in ambito formativo i tutor intelligenti adattano la didattica al ritmo del singolo studente, nella ricerca e nella clinica l'AI è usata come supporto strategico e decisionale.

L'azione necessaria non è dunque solo tecnica, ma culturale e organizzativa. Sarà opportuno ripensare i modelli didattici, le pratiche di ricerca, le forme della collaborazione scientifica e della gestione dei contenuti in un ecosistema dominato da piattaforme globali, che pongono problemi di dipendenza tecnologica, protezione dei dati e sovranità digitale. Questi problemi non potranno essere delegati a un singolo Prorettore, ma dovranno diventare parte di una cultura collettiva.

In ogni caso, le università sono già pervase dal cambiamento nella loro popolazione più proiettata verso il futuro. Secondo il Digital Education Council, la percentuale di studentesse e studenti universitari che quotidianamente e competentemente usano l'intelligenza artificiale sfiora il 70%. In questo scenario, l'innovazione non può certo limitarsi alla digitalizzazione, bensì spingersi a identificare le modalità più corrette per accompagnare competenze disciplinari, pensiero critico, capacità di lettura dei sistemi e di scelta, anche sul piano etico. Per farlo sarà necessario essere capofila di processi di implementazione dell'IA nel contesto universitario, guidando e non subendo la transizione tecnologica. Potremo farlo creando e addestrando modelli open source di **LLM all'avanguardia**, come nel caso di modello linguistico Minerva, realizzato dal gruppo di ricerca Sapienza Natural Language Processing, oppure all'interno di partenariati con enti esterni, per fornire alla nostra Comunità le risorse migliori per favorire la ricerca e le esperienze di studio e insegnamento.

Accanto a questi obiettivi, ambiziosi e prevalentemente orientati al medio-lungo periodo, sarà opportuno prevedere anche azioni immediatamente realizzabili. Tra queste, la sottoscrizione di un abbonamento istituzionale Sapienza alle versioni più avanzate dei principali modelli linguistici di grandi dimensioni (LLM) rappresenterebbe un investimento strategico. Tale iniziativa costituirebbe oggi un complemento essenziale a quanto l'Ateneo già garantisce attraverso l'accesso alle riviste scientifiche e alle principali banche dati bibliografiche. Mettere a disposizione della Comunità accademica strumenti di intelligenza artificiale affidabili, aggiornati e utilizzabili in un quadro regolato di tutela dei dati e trasparenza favorirebbe il miglioramento della qualità e dell'efficienza delle attività di ricerca, didattica e amministrazione, con possibili ricadute positive anche in ambiti applicativi di grande rilevanza sociale, come quello dell'assistenza sanitaria.

Un nuovo obiettivo didattico dovrà essere quello di insegnare a usare correttamente l'intelligenza artificiale in ogni ambito disciplinare, senza però delegare decisione e monitoraggio per nessuno di essi. Una sfida importante sarà allora quella di tenere strettamente **legata formazione tecnica e culturale**. Tutti coloro che si occupano di economia dell'automazione cognitiva riferiscono del vantaggio crescente che vanno assumendo le capacità di interpretare, collegare, decidere, ribadendo il valore fondamentale del percorso culturale all'interno di quello formativo. Vi è un punto spesso trascurato intorno al tema, che è quello delle opportunità che esso propone nei termini di lifelong learning. I processi di innovazione, in ogni contesto lavorativo, richiedono alle università di non interrompere la propria offerta formativa all'inizio della vita professionale, e le offrono l'opportunità di divenire una piattaforma per l'aggiornamento, l'orientamento e l'evoluzione continua delle competenze lungo tutto il corso della vita, ovviamente partendo da quelle del proprio personale, ma aprendo questo processo a nuove categorie di discenti esterni.

L'università del Paese, in un contesto altamente internazionalizzato.

Oltre 11.000 **studenti internazionali**, studiano nel nostro Ateneo, anche in questo caso il numero è il più alto tra le Università Italiane. Il prestigio della Sapienza si misura dalla sua capacità di essere ponte tra culture e avanguardia nella ricerca mondiale. Potenziare le nostre risorse umane e i nostri accordi significa investire nel valore del titolo di studio che ogni nostro laureato porterà nel mondo. Non basta aumentare il numero di corsi in lingua inglese; la nostra proiezione nel contesto globale deve muoversi lungo un doppio binario di **crescita qualitativa e geografica**.

Da un lato, è essenziale rafforzare e sistematizzare le collaborazioni con le istituzioni posizionate ai vertici dei ranking mondiali, in Europa, negli Stati Uniti, negli altri paesi tradizionalmente più competitivi. Dall'altro lato, Sapienza deve avere il coraggio di guardare ad altre **aree geografiche oggi cruciali** per l'equilibrio globale. Appare necessario un rafforzamento della presenza nel quadrante del Sud-est asiatico, motore della nuova economia della conoscenza, come anche una cooperazione più incisiva con l'area del Mediterraneo allargato e dell'Africa subsahariana – anche attraverso un ulteriore rafforzamento della nostra partecipazione a **Unimed**, l'Unione delle università del Mediterraneo, dove Sapienza esprime una Vice Presidenza – luoghi dove la formazione di nuove classi dirigenti rappresenta una sfida etica e strategica per il futuro della stabilità regionale e globale.

La competitività internazionale della Sapienza non può prescindere da una presenza fisica e politica costante nei centri nevralgici del sapere globale, attraverso un'azione coordinata

che veda docenti e personale amministrativo agire come un unico corpo diplomatico e professionale all'interno di vere e proprie **missioni sistemiche**.

Muoversi in missione significa presentarsi al mondo come un corpo unico, capace di negoziare accordi complessi e di esportare il nostro modello gestionale e formativo. Questo approccio permetterà di costruire legami istituzionali più solidi e di garantire che ogni intesa sottoscritta si traduca in progetti operativi reali, monitorabili e di alto impatto scientifico. Si pensi, come esempio, ai nostri **scavi archeologici internazionali**, che costituiscono una presentazione di alto livello sul piano scientifico e formativo, e una chiara espressione del Modello Sapienza ancor più efficace della nostra presenza nelle Fiere di Settore. Si pensi anche al ruolo svolto a tal riguardo dall'Alleanza Civis, dove il ruolo di Sapienza dovrà essere ampliato ed esaltato.

L'ambizione politica richiede tuttavia una macchina amministrativa all'altezza delle sfide moderne. Dovremo quindi potenziare e riorganizzare le risorse umane dedicate alla dimensione globale con la creazione di un **nuovo Ufficio Internazionale** collocato all'interno della Segreteria del Rettore, una struttura di coordinamento centrale che sappia dialogare con enti, governi, università straniere. L'ufficio dovrà provvedere alle Relazioni Istituzionali e ai rapporti con le delegazioni provenienti da tutto il mondo, per il networking politico e diplomatico, e agli Accordi internazionali, con le competenze giuridiche per la stesura e conformità dei protocolli con i partner. Tale unificazione garantirà coerenza d'azione, snellimento delle procedure e una gestione professionale dei nostri presidi in ogni latitudine.

Ulteriore tema è quello dei **campus all'estero**. Sapienza non può più limitarsi a essere un luogo di attrazione internazionale: deve diventare una presenza attiva nei contesti in cui si generano conoscenza, innovazione e influenza e radicando formazione e ricerca in modo stabile e strutturato.

L'apertura e il consolidamento di campus oltre i confini nazionali rappresenterebbe una scelta strategica di posizionamento, trasformando il nostro Ateneo in un hub transnazionale capace di attrarre talenti, costruire reti solide e garantire una presenza culturale permanente. Si tratta di valorizzare e ripercorrere esperienze già avviate, come il campus di Wuhan, e accelerare con decisione su questa traiettoria.

Vi è un ulteriore tema che tocca le politiche per l'internazionalizzazione, che è quello della **solidarietà** con gli **studiosi provenienti da aree a rischio**. Andrà rinnovato l'impegno per il bando che riserva parte dei contributi a studiosi provenienti da paesi del Medio Oriente, con particolare attenzione ai fondi destinati a studiosi palestinesi, la collaborazione con le reti internazionali come *Scholars at Risk*, le borse IUPALS per studentesse e studenti palestinesi. Come avvenuto di recente con la Diocesi e la Comunità di Sant'Egidio, dobbiamo esplorare nuovi accordi con strutture esterne per garantire a studentesse e studenti beneficiari delle borse l'effettivo esercizio del diritto allo studio, per esempio facilitando l'alloggio o l'insegnamento della lingua italiana. Dobbiamo continuare nello sforzo di garantire un servizio di assistenza legale-amministrativa che consenta agli universitari stranieri di essere affiancati nelle necessarie interlocuzioni con le autorità pubbliche italiane (Polizia di frontiera, Questura, Agenzia delle entrate, Disco Lazio, Commissione territoriale per il riconoscimento della protezione internazionale, ecc.).

L'attenzione a garantire il diritto allo studio nei contesti di crisi internazionale rappresenta solo una parte dell'impegno di Sapienza per la **pace**, che appare inscindibilmente legata alla valorizzazione della conoscenza. Sapienza deve incrementare la sua presenza nella Rete delle Università Italiane per la Pace, anche rivendicando il lavoro di coordinamento del

Dottorato Nazionale in Peace Studies, promuovendo attivamente attività di ricerca e formazione sui temi dei diritti umani, degli studi su conflitto e pace, del disarmo e della costruzione di società sostenibili.

D) Sapienza, la cura dei luoghi e i luoghi della cura

D1) La cura dei Luoghi

Il sessennio appena trascorso ha visto la realizzazione di un numero ingente di lavori, anche grazie al finanziamento della Banca Europea degli Investimenti. Per molti edifici i lavori sono tuttora in corso e la loro conclusione richiede tempi certi e non più negoziabili. Lo sforzo prodotto e le difficoltà di organizzare gli spazi della formazione durante lavori pervasivi deve ora dirigersi verso una "cura" dei luoghi, essenziale non solo per l'insegnamento, ma per la crescita personale dei discenti e per la costruzione di un futuro sostenibile. Lo **spazio fisico e relazionale della nostra Università** è parte integrante del processo educativo e va letto come un ecosistema che educa attraverso l'architettura, le relazioni e l'attenzione alla sostenibilità, anche in un momento di particolare difficoltà sul piano energetico, trasformandosi in una "casa" dove condividere vita comunitaria e studio.

La città universitaria di piazzale Aldo Moro e le altre sedi dell'Ateneo rappresentano un unicum la cui valorizzazione – che ha trovato il suo momento più alto nei lavori di restauro e riassetto condotti in questi anni – è una opportunità senza alcuna alternativa. Se è vero che Sapienza si estende nella città e nella regione, fino ad oltrepassare i confini nazionali, il **Campus**, nella sua concezione più ampia, è però la sua rappresentazione più chiara, il luogo simbolo del dialogo tra la produzione del sapere e del territorio che di quel sapere usufruisce. Il Campus deve anche rappresentare il luogo di incontro tra Sapienza e le città dove è collocato, di collaborazione con tutti gli stakeholders, crescita delle iniziative di promozione culturale, scientifica e assistenziale, con ripercussioni positive anche su orientamento e al placement.

D'altra parte, tutti gli spazi di Sapienza, anche quelli delle sedi di **Latina e Rieti**, vanno valorizzati come "attori attivi e formativi", per favorire la partecipazione comunitaria e connettere gli studenti con il proprio contesto di studio e di vita. L'uso delle sue "risorse", gli edifici e le prospettive architettoniche, l'offerta culturale, museale, le biblioteche, gli spazi verdi, quelli dedicati alla proposta teatrale, cinematografica, sportiva, possono favorire forme di apprendimento innovative e significative tanto quanto le aule e i laboratori. Un maggiore sfruttamento degli spazi aperti potrebbe non solo favorire i processi di socializzazione, di importanza vitale nella crescita di tutta la Comunità, ma anche trasformare gli apprendimenti rendendoli ancor più salienti nelle vite di studentesse e studenti. Non si tratta solo di valorizzare gli spazi di incontro e studio, ma di considerare e mettere a fattore comune le potenzialità delle risorse che non rientrano tipicamente all'interno della definizione di laboratori o aule didattiche.

Il **sistema museale** dell'Ateneo va considerato come una infrastruttura diffusa di ricerca, didattica, terza missione e diplomazia culturale. Rappresenta un patrimonio in grado di illustrare i diversi campi della conoscenza, non comparabile con quello di nessuna altra Università in Italia. Il Polo museale comprende infatti un numero molto vasto di poli, la cui valorizzazione richiede una regia comune: catalogazione e digitalizzazione coordinata delle collezioni, percorsi accessibili e multilingue, aperture più regolari, programmi per le scuole, allestimenti temporanei, laboratori didattici, connessioni con i dipartimenti, con le biblioteche e con le Accademie romane, forme di comunicazione capaci di rendere riconoscibile alla città la ricchezza scientifica e culturale custodita dall'Ateneo, che possa essere apprezzata al suo esterno ma, soprattutto, largamente fruita all'interno.

L'Orto Botanico di Roma è uno dei più importanti giardini scientifici d'Italia oltre che uno dei luoghi più belli della città. Non dispone solo di una enorme valenza scientifica e didattica ma svolge due enormi funzioni civiche. Rappresenta infatti contemporaneamente un potente strumento di educazione ambientale, una sorta di riserva per le specie in via di estinzione. I suoi spazi costituiscono un'infrastruttura ambientale, scientifica e sociale da valorizzare e implementare. Questi spazi possono sostenere la ricerca sulla biodiversità, la conservazione delle collezioni vegetali, la didattica all'aperto, il benessere della comunità accademica e la mitigazione climatica degli spazi universitari, attraverso ombreggiamento, permeabilità dei suoli, continuità ecologica, microclimi più favorevoli e nuovi luoghi di studio e socialità. Si tratta di un vero "museo a cielo aperto" e, come per gli altri musei universitari, deve rappresentare un contesto dove didattica, ricerca e terza missione sono inscindibilmente interrelate.

Le attività del **Nuovo Teatro Ateneo** devono confermare la sua vocazione di spazio di confronto, dialogo e interrogazione critica sul presente. Il nostro Teatro va valorizzato come luogo di sperimentazione culturale e artistica, riflessione e trasformazione, attraverso il cartellone della stagione teatrale, attraverso il dialogo attivo con i docenti più impegnati nelle discipline dello spettacolo, attraverso il Festival e le altre iniziative di valorizzazione della conoscenza e attenzione al tema dei diritti civili che Sapienza intende ospitare tra le mura della sua città e fuori da essa, anche attraverso le opportune politiche di convenzioni a favore della Comunità. La vocazione specifica del Nostro Teatro dovrà caratterizzare anche lo spazio di proiezione cinematografica che da pochi mesi ospita. Il **Nuovo Cinema Ateneo** dovrà conciliare nella sua programmazione l'obiettivo di una proposta di interesse collettivo e coerenza con la vocazione universitaria di fare della scena un laboratorio di sperimentazione e apprendimenti. La condivisione dello spazio di Cinema e Teatro, coerentemente con una visione contemporanea in cui la distinzione tra le due arti sfuma sempre di più, dovrà rappresentare l'opportunità di scambio continuo tra linguaggi, modalità e tematiche.

Il Sistema Bibliotecario Sapienza

Il valore del nostro sistema bibliotecario universitario, uno dei più significativi d'Italia, non si esaurisce certo nella somma dei suoi volumi. Esso si configura infatti come un'infrastruttura epistemica, cioè una struttura che rende possibile la produzione, la trasmissione e la conservazione della conoscenza. E' un sistema unico per dimensioni, con oltre 40 biblioteche e 2,7 milioni di libri e riviste scientifiche, su tutte le aree disciplinari. E' un sistema unico per storia: Sapienza custodisce infatti stratificazioni del sapere che attraversano secoli, dalle scienze di base alle umanistiche, dalla medicina alla giurisprudenza. E' un sistema unico per il valore culturale e architettonico delle sedi in cui è ospitato. E' un sistema unico per la passione delle persone che ci lavorano. Due sono le grandi ambizioni che dobbiamo coltivare. Da una parte quella della accessibilità, superando la tradizionale barriera fisica alla democratizzazione del sapere. Questo richiede di procedere nello sforzo di digitalizzare il patrimonio, costruendo percorsi tematici e modelli di fruizione avanzata. Dall'altra proseguire nelle attività di Terza Missione, permettendo al nostro sistema bibliotecario di non svolgere solo funzioni verso la comunità accademica interna, ma di proiettarsi verso la società, assumendo una funzione civica che supera il supporto alla ricerca e alla didattica.

MuSa (Musica Sapienza) ha largamente superato la vocazione originaria di promuovere solidarietà e cultura attraverso la musica. Oggi rappresenta un sistema di formazioni orchestrali e corali di alto livello che non solo permettono a studentesse e studenti, docenti e personale tecnico amministrativo di coniugare il loro impegno di studio o di lavoro con la propria passione per la musica, ma diventa anche un contesto di sperimentazione, scambio, incontro con altre università in Italia e nel Mondo. Si dovrà senza dubbio continuare a sostenere e valorizzare questo patrimonio musicale del nostro Ateneo.

Il **Centro di Servizi Sportivi di Tor di Quinto** è una struttura polivalente di elevata qualità, che propone la pratica di moltissime discipline, a costi calmierati per la Comunità Sapienza. Il Centro già allo stato consegue risultati di rilievo per qualità e gradimento dell'offerta sportiva. Il suo limite non risiede nella qualità dell'offerta, ma nella percentuale degli utenti effettivi rispetto a quelli potenziali. Se consideriamo la popolazione studentesca, solo il 3,5% pratica attività sportiva nelle strutture di Ateneo. Esse sono presenti in un solo polo e in un solo quartiere, peraltro distante dal Campus. Tor di Quinto è raggiungibile soltanto con mezzi privati o tramite navetta. Gli impianti sono spesso saturi nelle fasce serali di punta. In assenza di nuovi spazi, ogni incremento di domanda si traduce in saturazione e non in maggiore inclusione. È però impossibile immaginare la gestione di un ulteriore impianto sportivo e la possibile soluzione potrebbe essere la **cogestione di altri impianti**, da avere nella disponibilità di Sapienza nei momenti dedicati agli studenti e a disposizione del quartiere negli altri. Gli strumenti per ricercare accordi di questa natura sono già consolidati in Ateneo, come già avviene, tra gli altri, con gli accordi di Terza Missione con gli Enti del Terzo Settore e con le attività convenzionali già citate a proposito del Nuovo Teatro Ateneo – Sapienza Cultura.

Complessivamente, questo sistema così ampio di risorse di livello altissimo, in una visione integrata, può rappresentare anche una enorme risorsa di **welfare** da mettere a disposizione di studentesse e studenti, docenti e personale, insieme con le **risorse offerte per la salute, il benessere, il sostegno e l'inclusione**. Potenziare, mettere in rete, comunicare e rendere accessibili questo sistema permetterà di offrire alla nostra comunità servizi, opportunità, occasioni di incontro e crescita, capaci di aumentare benessere e senso di appartenenza.

Questo stesso modello dovrà naturalmente essere proposto anche ai poli decentrati di **Latina e Rieti**, con soluzioni calibrate sull'assetto di ciascuna sede, costruendo una offerta culturale e sportiva e dei servizi in un progetto a dimensione sistemica e non circoscritta all'area romana. Se nell'area della città, spazi e contesti dell'offerta dell'Ateneo sono già disponibili, nelle sedi distaccate sarà necessario identificare delle soluzioni diverse. In alcuni casi dovremo dunque immaginare accordi in convenzione, in altri casi potremmo sperimentare forme più strutturate e stabili di amministrazione condivisa. Lo strumento dell'**amministrazione condivisa** propone invece un rapporto paritario e corresponsabile con soggetti della società civile organizzata in cui l'Ateneo può generare valore pubblico misurabile in termini di impatto sociale, lungo un arco che va dalla coprogrammazione (definizione condivisa di bisogni e priorità) alla coprogettazione (costruzione congiunta dei progetti) fino alla cogestione (gestione collaborativa continuata) con partner esterni.

In generale, valorizzare l'ambiente della Città universitaria e di tutte le altre sedi, promuovendo senso di appartenenza e di comunità, benessere individuale e sociale, cura del territorio, percorsi di psicopedagogia ambientale e attrattività dell'Ateneo, dovrà essere un obiettivo del prossimo sessennio. Un'adeguata attenzione agli ambienti della Sapienza non può tralasciare i temi della **sostenibilità**, a partire dalla attenzione ai consumi energetici.

Questo argomento, nell'attuale scenario, non rappresenta solo l'urgenza di realizzare gli SDG 2030, ma anche un aspetto di forte rilevanza per il nostro bilancio, dal momento che i costi dell'energia, in pericoloso aumento, possono erodere significativamente il budget disponibile. Dal 2017 disponiamo di un Piano strategico energetico ambientale che consente di individuare possibili interventi di breve e medio periodo finalizzati all'aumento dell'efficienza energetica, all'incremento dell'uso delle fonti rinnovabili, alla riduzione di inquinamento e relativi costi. Tuttavia, affidare edifici di alta qualità architettonica come quelli che compongono il patrimonio storico di Sapienza a logiche esclusivamente tecniche significa quasi sempre impoverirli e, a volte, snaturarli, riducendo la loro capacità di generare un'esperienza dello spazio già in sé formativa.

La sfida complessiva consiste allora nel coniugare sostenibilità e qualità, efficienza e identità, aspetti tecnici e culturali, rispetto degli spazi e loro vivibilità, adeguamento normativo e rispetto della densità storica su cui si interviene, amministrazione centrale e condivisa. Per poter immaginare di gestire una tale complessità è indispensabile ristabilire una **regia unitaria** degli interventi. Questa regia deve poter valorizzare la concentrazione interna di competenze disciplinari direttamente rilevanti per la gestione e la trasformazione del patrimonio di Sapienza. Architettura, ingegneria civile e impiantistica, scienze della costruzione e del restauro, medicina e igiene ambientale, psicologia degli ambienti e del benessere, conservazione e restauro, discipline museali, discipline del teatro e del cinema: la Sapienza possiede tutto questo. La sfida è attivare tali competenze in modo sistematico e nevralgico, responsabilizzandole e costruendo una struttura di coordinamento interdisciplinare permanente che le metta al servizio delle scelte di trasformazione e di manutenzione dell'Ateneo e trasformandole in un Piano Attuativo. Il Piano dovrà essere oggetto di rivalutazione e sarà importante poter contare su un Prorettore specifico al Patrimonio e di un Comitato Tecnico Scientifico di Supporto, in fortissimo coordinamento con il Prorettore alla Terza e Quarta Missione, con quello alla Cultura e con tutti i referenti dell'Hub Culturale di *Sapienza Cultura*, il polo Museale, l'Orto Botanico, Musa, Sapienza Sport, sia per facilitare il lavoro delle diverse aree amministrative che per aumentare la coerenza delle azioni da intraprendere.

In sintesi, gestire il patrimonio degli spazi di Sapienza significa, andare oltre la sola gestione, conservazione o manutenzione e promuovere nuove prospettive per la loro valorizzazione sistemica. La strategia dev'essere allora quella di una "cura attiva" ripensando la funzionalità delle grandi strutture in una proposta di eccellenza quotidiana accessibile a tutti; immaginando luoghi per lo studio, la ricerca, la cultura, la socialità, il benessere, capaci di preservare l'alto valore simbolico e spaziale del patrimonio e dei luoghi di Sapienza.

D2) Il progetto per l'area Medica

La cura dei luoghi dell'Ateneo trova espressione anche nell'attenzione necessaria ai luoghi della cura, che rappresentano un'ulteriore specificità di cui andare orgogliosi. **Il progetto per il nuovo Policlinico Umberto I**, che ha l'obiettivo di trasformare l'attuale struttura in un moderno ospedale monoblocco, rappresenta una svolta epocale per la sanità romana e laziale. Le sfide da affrontare per la realizzazione di questo ambizioso piano sono numerose e complesse, a partire da quelle architettonica e organizzativa, e accompagneranno tutto il prossimo sessennio. Si tratta di un progetto di grande significato, che non riguarda solo l'edificio ospedaliero, ma l'intera area circostante, con la sfida di integrare il nuovo polo nel contesto urbano di Roma, migliorandone la vivibilità e l'accesso.

I lavori del Tavolo Tecnico, coordinati dall'Agenzia del Demanio, stanno andando avanti in maniera molto intensa, sono state prodotte diverse ulteriori elaborazioni anche dal gruppo di Sapienza, di concerto con l'Azienda Policlinico Umberto I e l'obiettivo è quello di concludere il DIP (Documento di Indirizzo alla Progettazione) in breve tempo, in modo da indire la gara per l'affidamento del Progetto di Fattibilità Tecnica ed Economica prima dell'estate. In sostanza, il percorso avviato negli ultimi anni ha consentito di raggiungere condizioni istituzionali e amministrative mai realizzate in precedenza, grazie alla convergenza di tutti gli Enti coinvolti e, pertanto, non può, per nessuna ragione, essere interrotto, ostacolato per trasformarsi in una delle tante ipotesi sul Policlinico mai realizzate.

Per questo sarà necessario continuare a sostenere il progetto nelle diverse fasi che porteranno all'attuazione dell'intervento, e affrontare in maniera decisa e collaborativa le eventuali diverse possibili difficoltà di altra natura che si potranno incontrare. Si dovrà dunque garantire la continuità della rappresentanza di Sapienza nei tavoli strategici e tecnici già costituiti, assicurando il rispetto del cronoprogramma definito insieme agli Enti coinvolti. La squadra alla impostazione del lavoro dovrà dunque proseguire nello sforzo collegiale per una progettazione condivisa.

Se dunque alcuni punti essenziali possono essere identificati, essi vanno sintetizzati nei seguenti elementi: continuità nell'interlocazione istituzionale; integrazione tra assistenza, ricerca e didattica; impegno del Rettore a garantire la continuità di interlocazione e il cronoprogramma; valore strategico e storico dell'intervento per Sapienza e per Roma.

Il Progetto di Fattibilità Tecnica ed Economica, ovviamente, dovrà contenere tutte le garanzie non solo di realizzazione del Monoblocco, ma anche di funzionamento del Policlinico Umberto I durante tutto il periodo di realizzazione dell'opera, con la totale garanzia che nessuna riduzione sull'offerta assistenziale (degenza ordinaria, servizi e attività ambulatoriale) così come sulla attività didattica e su quella di ricerca possa essere prevista. È certamente questa l'attività che più impegnerà la nuova governance sul versante del Policlinico Umberto I: garantire che didattica, ricerca e assistenza possano essere valorizzate nel presente pur considerando che i lavori di ristrutturazione rappresentano una grande opportunità per il futuro. Dopo la consegna del DIP sarà ovviamente necessaria una fase di riflessione sugli spazi che verranno liberati e sulla loro migliore possibile allocazione.

La nuova Governance non potrà dunque limitarsi a presiedere, sostenere e monitorare la realizzazione dell'opera, ma dovrà operare attivamente lungo una seconda dimensione: quella di gestire i lavori in totale sicurezza, senza che essi ostacolino lo svolgimento dell'attività ospedaliera, didattica e scientifica, che ovviamente dovranno proseguire durante la costruzione del nuovo ospedale. Il tema della sicurezza assume una rilevanza inderogabile. In questa proposta programmatica il punto è già stato affrontato in termini generali, ma esso si inquadra in termini specifici nel rapporto con le aziende ospedaliere

universitarie, specialmente con il Policlinico Umberto I. Gli evidenti problemi negli edifici esistenti si riverberano sulle attività di colleghe e colleghi, con particolare riferimento a quelli a cui sono affidate responsabilità.

Allo stato attuale il **potenziamento degli uffici della sicurezza** appare come una necessità impellente ma, non basta solo l'incremento di personale. Occorre un ragionamento più ampio che richiede l'attivazione di una **commissione mista Università-Azienda** che, partendo dalla attivazione di una **task force immediatamente operativa** per la risoluzione dei problemi più urgenti, possa arrivare a proporre l'impostazione di un modello strutturale maggiormente capace di supportare i responsabili di struttura. Contemporaneamente, l'attenzione della nuova Governance dovrà essere rivolta a cogliere tutte le opportunità sul piano scientifico, didattico, gestionale, culturale, architettonico, ambientale, urbanistico e, ovviamente, sanitario che la trasformazione strutturale del policlinico offre, affinché la struttura non rappresenti esclusivamente un luogo di cura, ma un paradigma di ciò che rende unica una azienda ospedaliera universitaria, rispetto a qualsiasi altra struttura ospedaliera, ovvero l'inscindibilità, funzionale di ricerca, didattica e assistenza, tema su cui intendo tornare.

Il nuovo sessennio vedrà contemporaneamente l'inizio dei lavori di ristrutturazione del Policlinico Umberto I e la conclusione di quelli di ampliamento dell'Azienda Ospedaliera Universitaria **Sant'Andrea**, a venticinque anni dalla sua apertura e dopo la costruzione del building della ricerca e della didattica. A seguito di questo lungo percorso, l'AOUSA vedrà un aumento dei posti letto di degenza, l'attivazione del centro cuore, il potenziamento delle piastre chirurgiche e delle terapie intensive e sub intensive. È un passaggio importante, che rende ancora più urgente il potenziamento di infrastrutture di viabilità che rendano l'Ospedale e la Facoltà più facilmente accessibili, oltre che il completamento infrastrutturale dei laboratori. In un quadro così complesso e di fronte a queste trasformazioni epocali, il salto in avanti che le nostre aziende ospedaliere universitarie potranno fare, così come i **progressi sul polo Pontino e a Rieti** in materia di **clinicizzazioni**, dipenderà dalla capacità di dialogo e collaborazione tra Sapienza, Regione Lazio, Aziende Ospedaliere Universitarie, Municipalità, Soprintendenza, per citare solo alcuni degli interlocutori.

L'inscindibilità di Ricerca, Didattica e Assistenza in area Medica

Il dialogo interistituzionale è in realtà alla base del funzionamento dei rapporti in materia di attività sanitaria tra università e SSN. Esso deve garantire non solo una sanità di eccellenza, ma anche il riconoscimento e la valorizzazione delle altre funzioni precipue di chi lavora nelle Aziende Ospedaliere Universitarie, dove la cura dei pazienti si associa alla formazione di studentesse e studenti, e alla ricerca scientifica. Si tratta di compiti diversi ma inscindibili, che debbono essere riconosciuti e valorizzati non solo dall'Università, ma anche dagli interlocutori nella Regione e dalle Direzioni delle Aziende Ospedaliere Universitarie, anche nella organizzazione del lavoro, dei suoi orari e dei suoi turni.

Il riconoscimento e il rispetto della inscindibilità delle tre funzioni sono alla base del rapporto tra Università e Regione, perché differenzia le Aziende Ospedaliere Universitarie (AOU) rispetto a qualsiasi altra struttura Ospedaliera. Nelle nostre AOU l'eccellenza scientifica si trasferisce nei reparti e promuove un paradigma di salute che, dai reparti, si sposta verso le aule e da queste arriva al territorio formando nuovi medici. È questo che rende attraente per cittadine e cittadini la proposta sanitaria delle AOU e che sollecita la loro fiducia. Gli elementi alla base di questo percorso strategico sono contenuti nel Protocollo d'Intesa. Il Protocollo di Intesa tra Sapienza e Regione Lazio è stato siglato nel 2016 e attende il rinnovo. Dopo

molti anni, svolta la mappatura degli spazi, attendiamo che tale rinnovo possa avvenire. In esso va considerata imprescindibile la **valorizzazione del lavoro e delle retribuzioni dei colleghi** giovani e l'applicazione piena del Decreto legislativo 21 dicembre 1999, n. 517 anche in funzione dell'indennità di esclusività per i professori e ricercatori. È di tutta evidenza l'assoluta importanza di garantire che ai ricercatori (a tempo determinato e indeterminato) vengano applicati, in relazione al rapporto di servizio assistenziale, gli stessi istituti giuridici ed economici previsti dal CCNL della Dirigenza Medica per la durata del loro contratto

In linea generale, il protocollo di Intesa definisce le convergenze di interessi tra Università e Regione per una comune linea d'azione, ma molto altro lavoro dovrà comunque essere fatto per riuscire a perseguire i complessi e ambiziosi obiettivi propri dell'area medica del nostro Ateneo.

L'inscindibilità delle funzioni passa anche per la **valorizzazione dei Trial Clinici**, strumento fondamentale per la traslazione della sperimentazione clinica in attività assistenziale oltre che opportunità per il sostegno della ricerca e dei giovani ricercatori. I trial clinici rappresentano infatti un sistema integrato di ricerca, formazione di giovani studiosi, nuova conoscenza applicabile in ambito assistenziale. È fondamentale che vengano definiti dei chiari sistemi di regolamentazione delle procedure, a valere sui diversi policlinici universitari, prevedendo il riconoscimento di quote di budget ragionevole attribuite alle strutture universitarie e l'uso delle risorse per il supporto alle attività di ricerca previste. È inoltre necessario prevedere sistemi rapidi ed efficienti per il reclutamento del personale di supporto ai trial stessi.

Per poter raggiungere obiettivi così complessi e specifici dell'area, un Rettore non medico dovrà ovviamente poter disporre dell'impegno di singoli e commissioni la cui competenza ed esperienza dovrà essere commisurata alla dimensione epocale del percorso da svolgere. Sarà necessario valorizzare l'azione del gruppo di lavoro che si già sta occupando del nuovo Policlinico Umberto I. Inoltre bisognerà cercare di mantenere coordinata l'azione di coloro che svolgono il ruolo di referenti con i Direttori Generali delle nostre Aziende Ospedaliere Universitarie come anche presso le sedi di Rieti e Latina, nel rispetto di ruoli e delle competenze dei Presidi e dei delegati, attraverso la creazione di un **gruppo di coordinamento**, rappresentativo anche delle fasce dei ricercatori e degli associati, ma dalle dimensioni non eccessivamente ampie, per garantirne la funzionalità.

Per gestire il coordinamento di tutto questo lavoro sarà necessario fornire una delega di alto livello e competenza nella figura di un **Prorettore/Prorettrice per il rapporto con la Sanità Regionale**, capace di rappresentare Sapienza nei tavoli opportuni non solo per l'autorevolezza del ruolo e della figura, ma anche per aver condiviso, nel gruppo di coordinamento, le scelte e le posizioni. Al contempo, pur nella pienezza delle deleghe offerte, il futuro Rettore dovrà però disporre delle competenze e dell'esperienza necessaria per comprendere appieno la complessità, la portata e le implicazioni di ciascuna delle sfide che attendono l'area medica nei prossimi anni, per poter offrire un supporto competente ai/delegati/e e per garantire credibilità agli interlocutori inter-istituzionali con cui, in modo inevitabile, dovrà anche confrontarsi in prima persona.

A fronte di questi principi generali, le questioni specifiche dell'area medica per il prossimo sessennio sono così articolate e specifiche da richiedere un approfondimento programmatico che verrà sviluppato nei punti successivi

1. *Una visione unitaria per la Sanità di Sapienza*

La Sanità per Sapienza è contemporaneamente formazione universitaria, comunità scientifica e parte essenziale del servizio sanitario pubblico. In essa la cura dei pazienti si associa alla formazione di studentesse e studenti, e alla ricerca scientifica. Si tratta di compiti diversi ma inscindibili, che debbono essere riconosciuti e valorizzati non solo dall'Università, ma anche dagli interlocutori nella Regione e dalle Direzioni delle Aziende Ospedaliere Universitarie, anche nella organizzazione del lavoro, dei suoi orari e dei suoi turni. La sua responsabilità non si esaurisce nella qualità delle cure erogate nei luoghi in cui opera: comprende la formazione delle future professioni sanitarie, la produzione di conoscenza, la sperimentazione clinica, il trasferimento tecnologico e la riduzione delle disuguaglianze di salute. La qualità della sanità universitaria dipende dalle persone. Dimissioni, fuga verso il privato, disomogeneità economiche, carichi assistenziali non compatibili con la missione accademica, incertezza degli incarichi e carenza di personale tecnico sono problemi strategici, non individuali che vanno affrontati con una visione strategica e consapevolezza di ruolo. E' dunque necessario un patto tra Università e Aziende che preveda tutela del personale universitario in assistenza, con applicazione degli istituti giuridici ed economici spettanti per la durata dei rapporti attraverso soluzioni economiche che garantiscano una equa retribuzione per l'attività svolta, procedure trasparenti per conferimento degli incarichi, con valutazione di risultati clinici, scientifici, formativi e gestionali.

Il principio guida del programma è l'inscindibilità tra didattica, ricerca e assistenza, riconosciuta dal d.lgs. 517/1999, dal Protocollo d'Intesa Sapienza–Regione Lazio del 2016 e dallo Statuto di Ateneo. Questa inscindibilità deve diventare criterio concreto di organizzazione e rappresentare un patto di visione tra i diversi interlocutori affinché una elevata qualità assistenziale sia coerente con l'innovazione sanitaria e la formazione dei medici della nuova generazione. Questa alleanza tra Regione, Università, Strutture Universitarie e Aziende deve avere riscontro negli orari e nei carichi di lavoro, nella programmazione delle strutture, nell'assegnazione degli spazi, nei budget, negli incarichi e nelle modalità di valutazione dei risultati.

Al contrario la frammentazione e il conflitto tra aziende, facoltà, dipartimenti e sedi territoriali comporta disomogeneità di trattamento, debolezza negoziale e difficoltà a programmare. Il prossimo sessennio dovrà vedere una politica sanitaria unitaria che valorizzi le prassi migliori senza cancellare le differenze: il Policlinico Umberto I, il Sant'Andrea, il Polo Pontino e il Polo di Rieti hanno problemi e vocazioni distinti, ma devono condividere standard elevati di tutela, infrastrutture interoperabili e un'unica rappresentanza istituzionale.

I cinque principi comuni per il Governo della Sanità di Sapienza

- 1) Centralità della missione universitaria. Ogni scelta assistenziale che coinvolga personale, spazi o strutture universitarie deve salvaguardare ricerca, didattica e formazione.
- 2) Qualità del servizio pubblico. Le AOU devono essere ospedali di alta complessità, aperti ai cittadini, capaci di trasferire rapidamente l'innovazione alla cura.
- 3) Equità tra persone e poli. Stesse funzioni devono ricevere regole, riconoscimenti e tutele comparabili; le differenze devono essere motivate e pubbliche.
- 4) Partecipazione informata. Progetti e atti strategici devono essere preceduti da consultazioni effettive di personale, studenti, rappresentanze e comunità territoriali.

5) Responsabilità misurabile. Ogni impegno deve avere un responsabile, una scadenza, un indicatore e una rendicontazione accessibile.

LA SCELTA DI FONDO: Una sola strategia di Ateneo, quattro poli (Umberto I, Sant'Andrea, Latina, Rieti) con missioni riconoscibili, pari dignità istituzionale e obiettivi misurabili. L'assistenza non sostituisce ricerca e didattica: le rende possibili e ne riceve innovazione, competenze e qualità.

2. Gli impegni di mandato

a) Nominare un Prorettore/Prorettrice e attivare il Coordinamento statutario delle Facoltà interessate all'assistenza, integrato da rappresentanze dei poli, dei docenti (PO-PA e ricercatori), del personale tecnico-amministrativo, degli specializzandi e degli studenti.

b) Impegnarsi immediatamente nel negoziato per un rapido rinnovo del Protocollo d'Intesa Sapienza–Regione Lazio, con mandato pubblico approvato dagli organi di Ateneo.

c) Istituire un Osservatorio su personale universitario in assistenza, orari, incarichi, retribuzioni, sicurezza, contenzioso e fabbisogni.

d) Istituire un organismo operativo a composizione mista Università-Azienda, a disposizione del personale sanitario, con la finalità di affrontare e gestire le problematiche di sicurezza connesse alla vetustà della struttura (Policlinico Umberto 1 in primis) e delle attrezzature assistenziali.

e) Inquadrare il sostegno al nuovo Policlinico in un quadro verificabile di continuità assistenziale, didattica e scientifica durante i lavori.

f) Istituzione di un gruppo di lavoro permanente per definire e monitorare la destinazione d'uso degli spazi che si renderanno disponibili dopo la dislocazione delle attuali strutture assistenziali nel nuovo Policlinico.

g) Concludere l'integrazione strutturale, scientifica e didattica dell'Azienda Ospedaliera Universitaria Sant'Andrea, al termine dei lavori di ampliamento dell'AOUSA e migliorare accessibilità e trasporti.

h) Stipulare per il Polo Pontino un accordo attuativo pluriennale che definisca strutture, personale, clinicizzazioni, rete formativa, spazi e risorse.

i) Sviluppare il Polo di Rieti per fasi, sulla base di fabbisogni verificati, accreditamento della rete formativa e sostenibilità del personale e dei servizi.

j) Creare una piattaforma unica Sapienza per trial clinici, biobanche, infrastrutture condivise, supporto regolatorio e gestione trasparente dei proventi. b)

k) Pubblicare ogni anno un Rapporto "Sapienza Salute" con risultati distinti per polo e stato di attuazione del programma.

l) Istituire una commisione, a composizione mista Ateneo/Azienda, sull'impiego dell'Intelligenza Artificiale (AI) a supporto delle strutture assistenziali e della valutazione e ottimizzazione dei processi e dei percorsi assistenziali, in relazione al rapido evolversi delle conoscenze scientifiche e dei relativi impatti epidemiologici.

3.Una governance autorevole, collegiale e trasparente

La complessità dell'area sanitaria richiede una catena di responsabilità chiara. La delega non può essere soltanto rappresentativa: deve disporre di struttura tecnica, accesso ai dati, capacità istruttoria e raccordo stabile con Rettore, Senato accademico, Consiglio di amministrazione, Facoltà e Dipartimenti.

Per questo sarà necessario nominare entro trenta giorni una Prorettrice o un Prorettore alla Sanità coadiuvato da una squadra composta da docenti (PO e PA) e ricercatori con competenza documentata nelle problematiche assistenziali delle tre Facoltà e dei poli Umberto I, Sant'Andrea, Polo Pontino e Rieti, le cui competenze devono essere suddivise in area chirurgica, area medica, area dei servizi. Questa squadra, sotto la forma di un Coordinamento universitario per la salute con composizione plurale e un'agenda pubblica, lavorerà per dare attuazione all'art. 27 dello Statuto. Il ruolo sarà quello di istruire i rapporti con Regione, aziende, ASL, IRCCS e ministeri; preparare le intese e verificare gli atti attuativi; rappresentare i dati e le criticità e formulare le proposte secondo un formato comune.

Il Coordinamento dovrà poter contare su un gruppo di supporto tecnico multidisciplinare, con competenze non solo mediche ma anche architettoniche, ingegneristiche, informatiche, giuridiche, economiche, sulla sicurezza. Le attività vedranno il confronto pubblico, almeno annuale con personale, organizzazioni sindacali, specializzandi, studenti, pazienti e territori.

Le leve effettive del Rettore

L'intesa Università-Regione attribuisce all'Università strumenti che devono essere esercitati con istruttorie solide: parere obbligatorio sulla programmazione sanitaria che incide sulle funzioni accademiche; intesa sul piano triennale di attività delle AOU; parere preventivo sui piani di investimento e sui bilanci; partecipazione all'Organo di indirizzo; intese su atti aziendali, incarichi e assetti integrati. Prorettore/prorettrice e gruppo di coordinamento dovranno poter lavorare a tali istruttorie con deleghe ampie, ma il Rettore dovrà disporre delle competenze e dell'esperienza necessaria per assumere su di sé la responsabilità ultima delle decisioni e per poter riferire annualmente agli organi di Ateneo su come tali strumenti siano stati utilizzati.

REGOLA DI TRASPARENZA: Ordini del giorno, verbali non riservati, pareri del Rettore, stato delle intese e cruscotto degli indicatori saranno pubblicati in una sezione unica del portale di Ateneo. La trasparenza dovrà naturalmente rispettare protezione dei dati, e riservatezza delle procedure.

5. Il nuovo Protocollo d'Intesa con la Regione Lazio e le problematiche giuridiche legate al Decreto Legislativo n. 517/1999

Il Protocollo d'intesa del 2016, previsto per il triennio 2016–2018, non è più adeguato alla trasformazione delle AOU, al nuovo quadro della ricerca clinica, all'espansione territoriale di Sapienza e alle mutate condizioni del lavoro. Il suo rinnovo sarà la priorità negoziale fin dall'inizio del prossimo mandato Rettorale. È necessario, quale presupposto per una nuova fase di collaborazione, procedere alla ricognizione, condivisione e definizione delle

pendenze economiche pregresse tra Ateneo e Regione, relative ai rapporti dare/avere fermi al 2016, al fine di pervenire alla loro completa regolarizzazione e consentire di ripartire dal 2026 su basi economiche certe, trasparenti e condivise, senza pendenze pregresse.

Il nuovo protocollo dovrà inoltre affrontare e risolvere il problema del carico burocratico (orario lavoro, prenotazione visite ed esami dei pazienti presi in carico ecc.) che progressivamente viene sempre più richiesto al personale medico universitario strutturato assistenzialmente da parte di Regione e delle Aziende. Tale carico di lavoro non dovuto, interferisce sulla qualità dell'assistenza e sottrae tempo alle altre missioni universitarie.

I contenuti non rinunciabili del nuovo Protocollo

- a) Il riconoscimento operativo dell'inscindibilità di ricerca, didattica e assistenza, con tempi protetti e criteri omogenei e semplificati di contabilizzazione degli orari;
- b) Una disciplina uniforme, nel rispetto della legge e dei contratti, di orari, turni, orari, pronta disponibilità, ferie, formazione, valutazione e incarichi del personale universitario in assistenza; senza trasformare quest'ultima in compressione del tempo dovuto a ricerca e didattica;
- c) La revisione della disciplina economica per le attività assistenziali dei ricercatori RTDA, RTDB, RTT che dall'applicazione del Decreto legislativo n. 517/1999 art. 6 comma 5 risultano gravemente penalizzati con una retribuzione per le attività assistenziali assolutamente non congrua né per l'impegno orario né per le responsabilità ad essa connesse; negli ultimi anni la penalizzazione stipendiale sta portando a sempre più frequenti dimissioni dei nostri giovani ricercatori Partendo dai principi costituzionali di cui agli artt. 36 e 37 della Costituzione e alla luce dei principi affermati dalla Corte di Cassazione nelle pronunce del 2022 e del 2025, il trattamento economico complessivo del personale universitario impegnato nell'attività assistenziale deve essere determinato secondo criteri di congruità e proporzione rispetto a quello previsto per la dirigenza sanitaria del Servizio Sanitario Nazionale, assicurando, a parità di funzioni, mansioni e anzianità, un sostanziale equilibrio del trattamento economico complessivamente considerato, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 6 del D.Lgs. n. 517/1999.
- d) Mappatura dinamica (aggiornabile periodicamente) per ogni polo assistenziale di spazi, strutture e strumenti con definizione precisa delle modalità di rimborso delle spese di funzionamento e manutenzione.
- e) Una programmazione congiunta, a seguito di una mappatura analitica, dei fabbisogni, delle strutture a direzione universitaria, delle clinicizzazioni e dei percorsi di carriera, che eviti squilibri tra personale universitario e del SSN, con una valorizzazione degli upgrade dei docenti di materie cliniche nei settori delle stesse ad oggi carenti anche attraverso la programmazione strategica; E' necessaria una concreta e sostanziale individuazione dei criteri direttivi per la istituzione degli incarichi di programma – inter o infra dipartimentale, equiparati ad UOC ovvero ad UOSD - quest'ultimi da regolare e riconoscere convenzionalmente anche nella prospettiva della loro istituibilità in esito alla trasformazione, in via derivata, di preesistenti destrutturande unità operative semplici o complesse, in motivata alternativa al provvisorio riconoscimento in termini di UU.OO.CC "ad esaurimento".
- f) La definizione di un assetto certo per Polo Pontino e Polo di Rieti, con comitati di coordinamento, risorse, indicatori e verifica periodica;
- g) La definizione di regole per trial clinici, proprietà intellettuale, dati, biobanche, quote destinate alle strutture e tempi di reclutamento del personale di supporto;

- h) La definizione di standard minimi di spazi per didattica e ricerca, sicurezza, dotazioni tecnologiche, biblioteche, servizi agli studenti e interoperabilità digitale;
- i) La presenza di una clausola di monitoraggio annuale, la pubblicazione degli atti attuativi e la revisione programmata.
- j) Condivisione delle proposte aziendali in merito a nuovi incarichi e regolamenti (trial clinici, orario di lavoro ecc) con le figure istituzionali rappresentanti l'azienda e Università (es. Direttori DAI e DU)
- k) Regolamentazione utilizzo strumentazioni acquisite con fondi universitari ad uso aziendale/clinico

Il mandato negoziale sarà preceduto da una ricognizione comparativa tra i quattro poli e la firma da una consultazione pubblica interna. La bozza finale sarà sottoposta all'assemblea interfacoltà di area medica oltre che agli organi di Ateneo con una relazione che evidenzi risultati raggiunti, punti controversi e ricadute economiche.

5. Il Policlinico Umberto I: costruire il futuro, proteggere il presente

La costruzione del nuovo Policlinico, prevista dallo schema di accordo interistituzionale approvato nel 2026 e associata a un imponente investimento programmato, è una scelta di valore storico. Proprio per la sua dimensione, non può essere gestita come una questione esclusivamente edilizia. Il DIP, il PFTE, il Masterplan e le successive fasi devono partire dal modello clinico, scientifico, didattico e organizzativo che Sapienza intende realizzare.

Le cinque condizioni per il progetto

- 1) Funzionalità prima della forma. Flussi di pazienti, emergenza, logistica, laboratori, didattica, ricerca e lavoro devono guidare le soluzioni architettoniche, innovazione digitale e tecnologica mirata non solo alla gestione dei fabbisogni assistenziali, ma anche alla gestione dei processi e dei percorsi.
- 2) Tutela del patrimonio e rigenerazione urbana. Il recupero degli immobili storici e degli spazi liberati deve essere coerente con una "città della salute, della conoscenza e della ricerca", accessibile e verde.
- 3) Controllo pubblico di tempi, costi e varianti. Cruscotto trimestrale, gestione dei rischi, tracciabilità delle decisioni e confronto preventivo sulle modifiche sostanziali.
- 4) Continuità reale durante i cantieri. Nessuna riduzione non programmata di posti letto, attività ambulatoriali, mantenimento dell'impegno per l'innovazione delle facilities presso le sale operatorie, per la didattica o ricerca; ogni trasferimento deve avere sede, tempi, costi e responsabili definiti.
- 5) Sicurezza e funzionalità immediata dell'esistente. Le urgenze strutturali, impiantistiche, antincendio, sismiche, igieniche e ambientali non possono attendere il nuovo edificio. Gli evidenti problemi negli edifici esistenti si riverberano sulle attività di colleghe e colleghi, con particolare riferimento a quelli a cui sono affidate responsabilità. Allo stato attuale il potenziamento degli uffici della sicurezza appare come una necessità impellente ma, non basta solo l'incremento di personale. Occorre un ragionamento più ampio che

richiede l'attivazione di una commissione mista Università-Azienda che, partendo dalla attivazione di una task force immediatamente operativa per la risoluzione dei problemi più urgenti, possa arrivare a proporre l'impostazione di un modello strutturale maggiormente capace di supportare i responsabili di struttura. Contemporaneamente, l'attenzione della nuova Governance dovrà essere rivolta a cogliere tutte le opportunità sul piano scientifico, didattico, gestionale, culturale, architettonico, ambientale, urbanistico e, ovviamente, sanitario che la trasformazione strutturale del policlinico offre, affinché la struttura non rappresenti esclusivamente un luogo di cura, ma un paradigma di ciò che rende unica una azienda ospedaliera universitaria, rispetto a qualsiasi altra struttura ospedaliera, ovvero l'inscindibilità, funzionale di ricerca, didattica e assistenza.

Le azioni concrete del Rettorato

- a) Presenza di una rappresentanza Sapienza stabile e multidisciplinare nella Cabina di Regia e nel Tavolo Tecnico previsti dallo schema di accordo, con valutazione indipendente della sostenibilità economica e gestionale delle soluzioni progettuali, compresi manutenzione, energia, tecnologie e logistica futura;
- b) Pubblicizzazione, per quanto consentito, del contributo Sapienza al DIP e al PFTE, indicando fabbisogni di ricerca, didattica, assistenza e innovazione;
- c) Costituzione una Commissione mista Sapienza-AOU per sicurezza e continuità operativa, dotata di registro delle criticità e priorità di intervento e di una task force immediatamente operativa per la gestione delle criticità attuali;
- d) Definizione di un Piano di transizione per ciascuna fase di cantiere: attività interessate, spazi sostitutivi, percorsi, mitigazioni, costi, responsabilità e indicatori;
- e) Realizzazione di una mappatura aggiornata di proprietà, usi, vincoli e costi degli spazi, distinguendo attività assistenziali, didattiche, scientifiche e miste;
- f) Definizione, prima della dismissione, del piano di valorizzazione degli edifici liberati, con priorità a laboratori, aule, biblioteche, servizi, residenzialità temporanea e spazi di comunità;
- g) Impegno per una accessibilità universale nel dialogo con gli Enti locali, valorizzando trasporto pubblico, mobilità pedonale e ciclabile, percorsi per emergenza e logistica.

IMPEGNO VINCOLANTE: Il Rettore non esprimerà pareri favorevoli sugli atti di propria competenza senza una verifica documentata della tutela delle funzioni universitarie e della continuità assistenziale, didattica e scientifica.

6. L'AOU Sant'Andrea: dalla crescita al consolidamento

Il Sant'Andrea, con la disponibilità del Building e la conclusion dei lavori di ampliamento deve superare la fase della crescita per addizioni e diventare un campus ospedaliero-universitario pienamente integrato. L'ampliamento delle degenze, la realizzazione del Centro Cuore, le piastre chirurgiche e le terapie intensive e sub-intensive richiedono una programmazione coerente di personale, formazione, ricerca, tecnologie e accessibilità. Per questo è importante

Priorità

- a) Concludere lavori e collaudi con un cronoprogramma pubblico, assicurando contestuale disponibilità di personale e tecnologie per completare e rendere pienamente operativi laboratori, core facilities e spazi per trial clinici, con personale tecnico stabile;
- b) Facilitare l'integrazione dell'attività scientifica tra strutture presso l'AOUSA e presso il Building universitario, riducendo le separazioni gestionali che limitano l'impatto del polo scientifico;
- c) Adeguare il piano dei fabbisogni all'aumento di attività, proteggendo tempo e spazi per didattica e ricerca;
- d) Migliorare accessibilità, trasporto pubblico, parcheggi, sicurezza degli accessi e mobilità interna attraverso un tavolo con Regione, Roma Capitale e Municipio;
- e) Verificare l'equità di incarichi, retribuzioni, orari e opportunità rispetto agli altri poli Sapienza.

7. Il Polo Pontino: consolidare una presenza strutturale

Il Polo Pontino non può essere considerato una sede periferica affidata a convenzioni frammentarie. È una componente stabile della missione di Sapienza e un presidio formativo e scientifico per un territorio vasto, con bisogni di salute specifici e un'importante rete ospedaliera e territoriale.

Accordo attuativo per Latina e il territorio pontino

- a) aggiornare il comitato di coordinamento previsto dal Protocollo 2016, con calendario, verbali e poteri istruttori definiti, per definire clinicizzazioni e strutture a direzione universitaria sulla base di fabbisogni assistenziali, qualità scientifica, sostenibilità e valore formativo;
- b) mappare entro sei mesi personale tecnico, spazi, laboratori, casistica e dotazioni, al fine di garantire aule, biblioteche, connettività, simulazione, spazi per studenti, laboratori e supporto amministrativo comparabili agli standard di Ateneo; stabilizzare tutoraggio e docenza, riducendo il ricorso a soluzioni occasionali e riconoscendo l'impegno nelle sedi decentrate
- c) integrare la rete formativa con la ASL Latina, ospedali e servizi territoriali, con indicatori su volumi, qualità della supervisione e benessere degli specializzandi;
- d) sostenere assi di ricerca coerenti con il territorio: prevenzione, ambiente e salute, salute occupazionale, cronicità, agrifood e One Health, medicina territoriale;
- e) predisporre incentivi trasparenti alla mobilità e servizi logistici per personale e studenti.

8. Il Polo di Rieti: costruire su basi solide

Il Polo di Rieti rappresenta un'enorme opportunità per rafforzare la formazione e assistenza in un territorio strategico che richiede attenzione particolare verso la medicina territoriale anche per le particolari condizioni di fragilità e salute nelle aree interne; con azioni importanti

nelle aree dell'emergenza-urgenza, delle cronicità, della prevenzione, della telemedicina. Occorre prevedere una sua crescita graduale, accreditabile e sostenibile.

Percorso in quattro fasi

- a) Analisi territoriale: fabbisogni epidemiologici e professionali, analisi della rete esistente, volumi assistenziali, trasporti e disponibilità di tutor e strutture.
- b) Accordo istituzionale: ruoli di Sapienza, Regione, ASL Rieti ed enti locali; risorse pluriennali; spazi; servizi; governance; responsabilità.
- c) Avvio controllato: attivazione dei percorsi dopo verifica dei requisiti formativi e assistenziali, con tutoraggio, connettività e servizi agli studenti già operativi.
- d) Valutazione e crescita: audit annuale indipendente su qualità didattica, casistica, ricerca, sostenibilità, attrattività e impatto sul territorio.

Azioni necessarie

- a) Unità di ricerca territoriale con biostatistica, supporto etico-regolatorio e collegamento alle infrastrutture centrali di Sapienza;
- b) Incentivi per docenza e tutoraggio nelle sedi decentrate, costruzione di alloggi temporanei, facilities per la mobilità e servizi digitali;
- c) Coinvolgimento strutturato delle comunità locali, professionisti, studenti e associazioni dei pazienti.

9. L'organizzazione del lavoro del personale Universitario in Assistenza

Molte soluzioni a questi problemi sono definite nelle sezioni precedenti con particolare riferimento alla sezione dedicate al protocollo di intesa. Oltre a questo vanno considerate alcune azioni specifiche. Per questo, è necessario un impegno straordinario che riguardi:

- a) Procedure trasparenti per conferimento degli incarichi, con valutazione congiunta di risultati clinici, scientifici, formativi e gestionali;
- b) Ricognizione certificata, distinta per polo, di funzioni, orari, turni, pronta disponibilità, incarichi, differenziali retributivi e contenzioso;
- c) Tutela dei ricercatori a tempo determinato e indeterminato inseriti nell'assistenza, con applicazione degli istituti giuridici ed economici spettanti per la durata del rapporti attraverso soluzioni economiche che garantiscano una equa retribuzione, comparabile alla corrispondente figura ospedaliera, per la loro attività assistenziale svolta
- d) Riconoscimento e valorizzazione dell'attività didattica clinica, (e.g.. tirocini e formazione sul campo) effettivamente svolta da personale universitario nel SSN;
- e) Valorizzazione della ricerca clinica anche ai fini delle valutazioni della performance della struttura assistenziale e del singolo docente.

10. La Didattica in area medica, le specializzazione e professioni sanitarie

La didattica medica ha alcune caratteristiche specifiche perché unisce la teoria scientifica alla pratica clinica in ambito ospedaliero. Richiede un apprendimento continuo basato su

prove di efficacia, un forte rigore etico e l'uso di simulazioni avanzate in grado di tutelare la sicurezza del paziente durante la formazione sul campo. La formazione nell'ambito delle professioni sanitarie comporta ulteriori difficoltà, ivi compresa quella dei rapporti con strutture sanitarie in convenzione. Per queste ed altre ragioni la formazione in area medica prevede un accesso programmato, con le difficoltà introdotte dal cosiddetto "semestre aperto". Per affrontare questi problemi, nel rispetto dell'autonomia delle scelte dei Corsi di Studio e delle Facoltà l'Ateneo dovrà:

- a) Valutare con la massima attenzione gli effetti del semestre aperto sul piano della regolarità dei percorsi formativi e adottare eventuali misure correttive
- b) Dedicare attenzione specifica alla formazione nelle professioni sanitarie, con specifico riferimento a quella erogata presso le sedi esterne in convenzione.
- c) Adottare standard elevati per tutoraggio clinico, rapporto tutor/discenti, feedback, segnalazione protetta delle criticità e benessere organizzativo.
- d) Garantire la presenza di biblioteche, aule, spogliatoi, mense, spazi studio, connettività e accessibilità in tutti i poli.
- e) Facilitare lo scambio formativo nelle aree delle scienze della Salute: Medicina, Odontoiatria, Professioni sanitarie, Psicologia, Farmacia, Ingegneria biomedica, discipline STEM e scienze sociali
- f) Rafforzare l'uso dell'intelligenza artificiale nella didattica medica, nelle procedure di simulazione,
- g) Aumentare le competenze digitali, quelle legate alla medicina di precisione, alla gestione del rischio, alla comunicazione e al lavoro interprofessionale;
- h) Programmare la rete formativa per le specializzazioni su parametri di qualità oltre che di numerosità, verificando casistiche, supervisione, spazi e sicurezza;
- i) Istituire una Conferenza annuale Interfacoltà della formazione sanitaria Sapienza con rappresentanze dei docenti, studenti, specializzandi, tutor e aziende;
- j) Portare a regime ed applicare le nuove metodologie di didattica innovativa in corso di sperimentazione.

11. Ricerca biomedica, trial clinici e innovazione

Sapienza deve connettere ricerca di base, preclinica, traslazionale, clinica e di popolazione. Deve poter contare su infrastrutture condivise, che riducono duplicazioni e rendono competitivi gruppi di dimensioni diverse; Le infrastrutture condivise devono però avere essere dotate di spazi idonei, modelli governance scientifica trasparenti, costi chiari, personale qualificato e accesso equo. Oltre alla

Infrastrutture e Servizi comuni

- a) Biobanche interoperabili, piattaforme omiche, di imaging e sensori, core facilities e uno stabulario di Ateneo adeguato agli standard scientifici e di benessere animale; piano straordinario per tecnici, tecnologi, data manager, study coordinator, biostatistici, ingegneri clinici e personale di laboratorio
- b) Clinical Trial Office di Ateneo, federato con le strutture aziendali: contratti, budget, assicurazioni, privacy, monitoraggio, data management e reclutamento; Rimodulazione del regolamento unico per la ripartizione dei proventi dei trial, con una quota certa a sostegno

di ricerca, giovani e personale di supporto ed estensione a tutte le Aziende Ospedaliere e i Poli.

- c) Sportello etico-regolatorio e supporto metodologico per studi indipendenti, dispositivi, software medicale e sperimentazioni innovative;
- d) Potenziamento dei servizi e delle strutture (esempio SCARL Medeviclab) per sostenere ed accompagnare i ricercatori di Sapienza alla certificazione EU dei dispositivi medici;
- e) Grant Office dedicato alla salute capace di supportare le attività su temi che vanno dalla costruzione dei consorzi alla rendicontazione e al trasferimento tecnologico
- f) Fast track per brevettazione e industria; sportello congiunto con Ingegneria/Scienze per dispositivi medicali e digital health;
- g) Seed grant inter-polo e inter-facoltà, con premialità per progetti che collegano ricerca di base, clinica, territorio e tecnologie e attenzione alla attrazione degli studiosi dall'estero;
- h) Accordi quadro per proprietà intellettuale, accesso ai dati, pubblicazioni e collaborazione con imprese, preservando indipendenza scientifica e interesse pubblico.
- i) Sapienza cancer network: Ecosistema integrato di assistenza, ricerca e formazione oncologica (il format è applicabile ad altre discipline).

12. Digitale, dati e intelligenza artificiale

Le nuove tecnologie stanno cambiando la medicina. Aiutano a trovare malattie prima, a curare con più precisione e a seguire i malati anche a distanza. L'intelligenza artificiale, la robotica e i sistemi digitali sono i nuovi strumenti per l'attività assistenziale, a patto che rappresentino modelli di semplificazione delle attività e operino su piattaforme interoperabili senza diventare occasioni per la replica o la moltiplicazione degli adempimenti.

Per questo la collaborazione tra Università e poli assistenziali dovrà essere rivolta alla:

- a) Semplificazione e interoperabilità dei sistemi informativi tra poli e infrastrutture di ricerca, secondo standard nazionali ed europei;
- b) Costruzione di "ambienti sicuri" per l'uso secondario dei dati sanitari a fini di ricerca, con governance, tracciabilità, e controllo degli accessi;
- c) Sostegno all'implementazione di progetti collaborativi per lo sviluppo di cruscotti comuni e semplificati per la rilevazione di attività assistenziale, didattica, di ricerca, personale.
- d) Sostegno alla adozione degli strumenti di intelligenza artificiale con una valutazione clinica, etica, organizzativa ed economica a monte delle scelte;
- e) Creazione di percorsi "digitali" del paziente, con previsione di completa integrazione di dati sanitari digitali provenienti da diverse sorgenti (stili di vita, dati clinici, Imaging, biopsia liquida, digital pathology, sensori) . Obiettivo finale ottenere diagnosi di precisione per trattamenti personalizzati
- f) Creazione di strumenti digitali mirati, con un effetto a medio termine, alla riduzione dei tempi di attesa o meglio Simulazione con algoritmi di intelligenza artificiale di tipo predittivo sull'organizzazione di struttura ospedaliera integrate a quelle di ricerca per favorire

appropriatezza diagnostica e terapeutica con impatto sulla riduzione delle liste di attesa e ottimizzazione dell'efficienza organizzativa del percorso diagnostico-terapeutico del paziente

- g) Formazione garantita su dati, cybersicurezza e IA per i diversi ruoli;
- h) Telemedicina e teleformazione come supporto ai poli territoriali, non come sostituzione automatica di personale, strutture e tutoraggio.

13. Sicurezza, sostenibilità.

Il tema della sicurezza nelle aziende ospedaliere universitarie è estremamente vasto e riguarda la protezione dei lavoratori, dei pazienti e delle strutture. Nelle strutture universitarie, la sicurezza è gestita in modo specifico perché convivono attività di ricerca, didattica e assistenza medica [D.Lgs. 81/2008]. I Direttori sono chiamati a compiti di rara complessità dovendo svolgere la valutazione dei rischi, analizzando i pericoli di laboratori, aule e uffici; gestire il rapporto con lo RSPP, garantire che tutto il personale (professori, ricercatori, tecnici) e gli studenti ricevano la formazione sulla sicurezza, occuparsi di alcuni DPI. Svolgere queste attività richiede un preciso supporto da parte dell'ateneo attraverso un potenziamento specifico delle attività dell'ufficio di alta vigilanza che dovrà supportare la costruzione di

- a) Una Anagrafe unica delle criticità strutturali, impiantistiche, antincendio, sismiche, biologiche, chimiche e radiologiche negli spazi universitari sanitari;
- b) Un programma annuale degli interventi con priorità, costi, responsabili e stato di avanzamento;
- c) Un chiarimento preventivo delle responsabilità tra Ateneo e aziende per spazi promiscui e laboratori integrati;
- d) Un supporto tecnico ai direttori e ai responsabili, evitando che obblighi complessi restino privi di risorse e competenze;
- e) Degli obiettivi realizzabili su energia, clima, rifiuti sanitari e di laboratorio, acquisti sostenibili e resilienza delle infrastrutture.

14. Metodo, cronoprogramma e rendicontazione

Il programma sarà governato attraverso un piano operativo approvato entro cento giorni. Gli indicatori non sostituiranno la valutazione qualitativa, ma impediranno che gli impegni restino generici.

Obiettivo	Azione rettorale	Termine	Indicatore pubblico
Governance sanitaria	Nomina Prorettore; attivazione Coordinamento e segreteria tecnica	30–60 giorni	Nomine, composizione, riunioni e verbali
Nuovo Protocollo	Ricognizione, consultazione e mandato negoziale	100 giorni	Documento di mandato approvato
Personale	Osservatorio e rapporto comparativo dei quattro poli	6 mesi	Dati completi e piano correttivo
Nuovo Policlinico	Piano Sapienza per DIP/PFTE e continuità	entro 6 mesi	Fabbisogni recepiti; registro rischi
Sant'Andrea	Piano completamenti, Building e laboratori	6 mesi	Cronoprogramma e tasso di utilizzo
Polo Pontino	Accordo attuativo pluriennale	12 mesi	Accordo, risorse, clinicizzazioni
Polo di Rieti	Studio di fattibilità e accordo istituzionale	12 mesi	Requisiti verificati prima dell'avvio
Ricerca clinica	Regolamento trial e struttura federata	9 mesi	Tempi contratti; studi; reinvestimenti
Trasparenza	Primo Rapporto Sapienza Salute	12 mesi	Pubblicazione annuale e open dashboard

Rendicontazione

- Relazione semestrale del Prorettorato alla Sanità agli organi di governo;
- Valutazione a metà mandato affidata a un panel con competenze accademiche, sanitarie, economiche e di rappresentanza degli utenti
- Pubblicazione del rapporto Sapienza Salute con indicatori, scostamenti, motivazioni e azioni correttive;
- Assemblea annuale aperta per ciascun polo;
- Aggiornamento pubblico del programma quando mutamenti normativi, finanziari o progettuali rendano necessario modificare tempi o strumenti.

E) SAPIENZA PER LE PERSONE CHE LAVORANO NELL'ATENEO, NELL'AMMINISTRAZIONE, NEGLI UFFICI TECNICI, NELLE BIBLIOTECHE

Valorizzazione del personale, organizzazione, welfare, formazione e semplificazione.

L'amministrazione di Sapienza, tanto nelle Aree dirigenziali che gestiscono i servizi trasversali quanto nelle Facoltà, nei Dipartimenti, nei Centri e nelle altre strutture dell'Ateneo, può contare su persone di elevato valore professionale, caratterizzate da competenza, responsabilità, senso di appartenenza e consapevolezza dell'importanza del proprio lavoro.

Le missioni istituzionali di Sapienza sono realizzate attraverso il concorso dell'intera comunità universitaria e l'integrazione delle sue diverse competenze. Docenti e personale tecnico, amministrativo e bibliotecario vi contribuiscono, nell'ambito delle rispettive funzioni e responsabilità, con ruoli distinti ma complementari, che devono essere riconosciuti e valorizzati.

Il personale TAB non rappresenta quindi soltanto una struttura di supporto alla docenza, ma una componente essenziale della capacità dell'Ateneo di svolgere le proprie missioni, garantire servizi, sostenere la ricerca e la didattica e assicurare quotidianamente il funzionamento di una comunità delle dimensioni e della complessità di Sapienza.

Un programma di candidatura costruito per diventare programma di governo deve porre al centro la semplificazione, la qualità dell'organizzazione e la valorizzazione delle persone. Ciò significa individuare strumenti efficaci per snellire i processi amministrativi, monitorarne costantemente il funzionamento, intervenire sulle criticità e liberare tempo e competenze dagli adempimenti non necessari, nell'interesse dell'intera comunità.

Il personale TAB non ha bisogno di promesse irrealizzabili, ma di impegni concreti, verificabili e misurabili. Per ciascun impegno devono essere chiaramente individuati il problema da affrontare, la soluzione proposta, le risorse necessarie e gli strumenti attraverso cui verificare, nel tempo, i risultati raggiunti.

Il modello che proponiamo si fonda su quattro principi: persone, non semplicemente risorse; partecipazione, non semplice informazione; competenze, non adempimenti; sostenibilità del lavoro e dell'organizzazione.

Di fronte a questi obiettivi è necessario affrontare alcune questioni strutturali che incidono quotidianamente sulla vita di chi lavora in Sapienza.

Il programma è organizzato in sette aree di intervento: 1) Persone e organico; 2) Carriere e professionalità; 3) Formazione e sviluppo; 4) Welfare; 5) Organizzazione e semplificazione; 6) Tecnologie, competenze e innovazione organizzativa; 7) Trasparenza, governance e rendicontazione.

Area di intervento 1 — PERSONE E ORGANICO

Rafforzare il personale e rendere Sapienza più attrattiva.

Il primo tema riguarda la numerosità del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario.

Nonostante l'evidente sforzo compiuto negli ultimi anni, il personale continua a essere numericamente contenuto rispetto agli standard delle grandi Università con le quali Sapienza è chiamata a confrontarsi, anche a causa delle cessazioni per quiescenza e delle uscite verso altre amministrazioni.

Sulla base dei dati disponibili, nell'area amministrativa e amministrativo-gestionale il rapporto tra docenti e personale è pari a circa 1 a 0,48, rispetto a circa 1 a 0,54 nelle realtà di Padova e Bologna considerate come riferimento. Nell'area tecnico-scientifica ed elaborazione dati il rapporto è di circa 1 a 0,24, mentre nelle medesime realtà supera 1 a 0,3. Il rapporto relativo al personale bibliotecario va invece valutato rispetto alla comunità studentesca e anche in questo caso è molto più svantaggioso rispetto al benchmark.

L'obiettivo del prossimo sessennio sarà avvicinare progressivamente Sapienza ai migliori standard organizzativi nazionali, orientandosi verso un rapporto superiore a 1 a 0,5 per il personale amministrativo e a 1 a 0,3 per il personale tecnico, garantendo un rapporto minimo di un bibliotecario ogni 500 studenti circa (oggi uno ogni 700), salvaguardando al contempo la necessaria programmazione della docenza.

Una crescita in questa direzione può essere perseguita anche attraverso l'aumento delle risorse dedicate al turnover. Tale possibilità dovrà essere utilizzata nella misura più ampia consentita dal quadro normativo, dalle disponibilità assunzionali e dalla sostenibilità economico-finanziaria, con l'obiettivo di avvicinarsi quanto più possibile al pieno reintegro delle cessazioni. Ma assumere nuovo personale non è sufficiente. Occorre anche comprendere perché alcune professionalità scelgano di lasciare Sapienza. Una parte rilevante delle uscite verso altre amministrazioni è collegata alla minore competitività delle retribuzioni del comparto universitario rispetto a Ministeri, enti centrali e altre amministrazioni pubbliche, circostanza particolarmente significativa per un Ateneo che opera a Roma.

Affrontare il tema delle retribuzioni è quindi necessario non soltanto per riconoscere adeguatamente il lavoro svolto, ma anche per trattenere le competenze migliori, comprese quelle persone che oggi scelgono di restare in Sapienza anche per il forte senso di appartenenza alla comunità.

Il Rettore dovrà svolgere una forte azione istituzionale e di advocacy affinché questa condizione sia affrontata nelle sedi nazionali competenti. Parallelamente, Sapienza deve utilizzare pienamente gli strumenti già nella disponibilità dell'Ateneo. L'impegno politico per il sessennio è un saldo cumulato positivo dell'organico TAB, compatibilmente con le risorse assegnate dal Ministero e con i vincoli di finanza pubblica: più assunzioni che uscite complessive, misurate anno per anno e non soltanto sulla base delle cessazioni per limiti di età.

Il confronto con le rappresentanze sindacali dovrà essere stabile e strutturato e, nelle materie demandate alla contrattazione, dovrà avvenire nel pieno rispetto delle relative prerogative.

Retribuzioni, progressioni e riconoscimento del lavoro.

Sul piano salariale e organizzativo sarà necessario introdurre anzitutto un principio generale di trasparenza partecipata.

Processi, criteri decisionali, opportunità e azioni che incidono sul personale dovranno essere chiari, accessibili e facilmente reperibili, adeguatamente comunicati e accompagnati da strumenti capaci di favorire il confronto e raccogliere osservazioni e proposte.

In particolare sarà necessario:

- realizzare analisi retributive periodiche che considerino stipendio base, salario accessorio, conto terzi, incentivi, premialità, posizioni organizzative, welfare e altri istituti, per misurare l'effetto delle politiche adottate e orientare quelle future;
- completare la revisione degli assetti organizzativi e le mappature ancora aperte, comprese quelle relative ai laboratori;
- rinnovare e innovare l'accordo sulle posizioni organizzative e sulle funzioni specialistiche, salvaguardando il riconoscimento professionale ed economico raggiunto;
- utilizzare pienamente, nel rispetto delle regole applicabili, i fondi accessori capienti e individuare soluzioni strutturali per quelli insufficienti;
- riequilibrare le opportunità di crescita professionale ed economica tra Amministrazione centrale, Facoltà, Dipartimenti, Centri e altre strutture;
- programmare progressioni economiche e di carriera con cadenza strutturata, nel rispetto del quadro normativo e contrattuale e attraverso criteri trasparenti;
- monitorare l'impatto economico della nuova regolamentazione del conto terzi;
- verificare l'impatto della nuova regolamentazione sugli incentivi per le funzioni tecniche;
- monitorare l'applicazione della nuova disciplina sulla premialità;
- definire stabilmente il trattamento dei Collaboratori ed Esperti Linguistici, superando l'attuale fase provvisoria;
- garantire una maggiore coerenza tra responsabilità attribuite, carichi di lavoro, risultati richiesti e trattamento economico riconosciuto;
- semplificare, ove possibile, il sistema degli obiettivi, mantenendo invariati gli istituti contrattuali ed economici collegati ed evitando che una proliferazione eccessiva degli obiettivi ne riduca l'effettivo valore.

Una specifica attenzione continuerà a essere rivolta al personale TAB funzionalmente assegnato alle Aziende sanitarie universitarie. Sarà necessario verificare la possibilità di ripristinare la partecipazione alle attività di vigilanza nelle prove di accesso ai corsi di laurea e di estendere, ove consentito, la partecipazione alle attività relative ai TOLC e al conto terzi.

Dovrà inoltre essere sollecitata una verifica puntuale della corretta equiparazione prevista dall'art. 31 del DPR 761/1979 e della conseguente applicazione degli istituti contrattuali pertinenti.

Una programmazione assunzionale costruita sui bisogni reali.

Ridurre le uscite attraverso una maggiore attrattività economica e professionale dovrà accompagnarsi a una programmazione delle entrate efficace e sostenibile.

La programmazione assunzionale dovrà essere sempre più vicina ai bisogni delle singole strutture e delle diverse aree, attraverso assegnazioni mirate non soltanto sui servizi trasversali ma anche sui servizi specialistici. Sarà necessario ricercare profili coerenti con le esigenze presenti e future dell'Ateneo, con particolare riferimento a digitalizzazione, appalti, ricerca, internazionalizzazione, sicurezza, banche dati, servizi di rete, biblioteche, laboratori e servizi agli studenti.

Su questo fronte l'Ateneo ha già avviato, con il Progetto RiVa e il nuovo sistema di famiglie professionali, un cambio di metodo: si passa da un reclutamento basato prevalentemente sui posti vacanti a un reclutamento costruito su profili e competenze. Il nostro impegno è far sì che il reclutamento sia collegato ai fabbisogni reali e accompagnato da una mappatura dinamica e continuamente aggiornata delle competenze già presenti nell'Ateneo, verificando prima dell'assunzione esterna se professionalità adeguate possano essere valorizzate attraverso mobilità interna, formazione o differenti assetti organizzativi.

La mappatura non dovrà essere una classificazione rigida delle persone, ma una infrastruttura permanente capace di collegare fabbisogni, competenze, mobilità, formazione, reclutamento e crescita professionale. Criteri, finalità e modalità di utilizzo delle informazioni dovranno essere trasparenti: ciascuna persona dovrà poter accedere ai propri dati e chiederne l'aggiornamento, e nessuna decisione che la riguardi potrà fondarsi su una valutazione automatizzata priva di verifica umana.

Le nuove assunzioni dovranno inoltre essere programmate considerando il rapporto tra personale TAB e docenza, la sostenibilità dei fondi destinati al salario accessorio e la necessità di continuare a investire anche sulle persone già presenti.

Un modello di assegnazione del personale non solo quantitativo

L'attuale modello di distribuzione del personale alle strutture (il cosiddetto "Modello Alleva") si fonda prevalentemente su parametri quantitativi. L'Ateneo ha già avviato, con la mappatura delle famiglie professionali, un affiancamento di elementi qualitativi al dato numerico: è un processo in corso, non ancora completato. L'impegno consiste nel portarlo a compimento, assicurando che il modello riveduto tenga conto — oltre alla popolazione studentesca e al personale in servizio — di: numero e complessità dei corsi di studio; progetti di ricerca attivi; laboratori e core facilities; numero delle sedi; servizi bibliotecari; attività assistenziali; volume degli acquisti; progetti PNRR e finanziamenti esterni gestiti; personale effettivamente disponibile, al netto di assenze prolungate; competenze specialistiche richieste; livelli minimi di servizio da garantire.

Un piano di retention.

Il PIAO segnala un trend in crescita delle uscite volontarie: nel biennio 2024-2025, su 257 cessazioni complessive, 78 sono state dimissioni per vincita di concorso presso altra amministrazione e 28 per mobilità pre-concorsuale, con un chiaro andamento in aumento. È necessario costruire un vero piano di retention, che preveda:

- un colloquio strutturato di uscita per il personale che si dimette, per raccogliere sistematicamente le ragioni reali;
- una rilevazione annuale delle cause delle dimissioni, distinta per area, anzianità di servizio e amministrazione di destinazione;
- un confronto periodico con altre amministrazioni pubbliche e con altri Atenei sulle condizioni offerte;
- l'individuazione delle professionalità più esposte al rischio di uscita e più difficili da sostituire (in particolare profili tecnici, informatici e specialistici);
- misure mirate per queste professionalità, comprese procedure più rapide per incarichi e progressioni coerenti con il Regolamento vigente;
- lavoro agile e misure di welfare mirate per i profili più esposti;
- percorsi professionali specialistici che non richiedano necessariamente responsabilità gerarchiche per essere riconosciuti economicamente e professionalmente.

Partecipazione, ascolto e restituzione.

Una organizzazione delle dimensioni di Sapienza non può funzionare soltanto attraverso flussi verticali di comunicazione. La trasparenza deve diventare anche strumento di partecipazione.

Accanto al confronto con le rappresentanze sindacali, nel rispetto delle rispettive funzioni e prerogative, saranno promosse finestre periodiche di consultazione del personale sui temi organizzativi di maggiore interesse.

L'obiettivo è fare in modo che anche esigenze, criticità e proposte che, per la loro natura o collocazione organizzativa, rischiano di rimanere periferiche possano essere intercettate, condivise e valutate.

Il metodo dovrà essere riconoscibile: trasparenza → partecipazione → decisione → restituzione.

Ogni processo strutturato di consultazione dovrà quindi prevedere un momento di restituzione che renda conoscibile ciò che è emerso, le proposte accolte, quelle non accolte e, quando possibile, le relative motivazioni.

Partecipare non significa tuttavia confondere ruoli e responsabilità. Le decisioni continueranno a essere assunte dagli Organi e dalle strutture competenti, distinguendo con chiarezza indirizzo politico-istituzionale, responsabilità della Direzione generale e della dirigenza e materie riservate alla contrattazione.

Area di intervento 2— CARRIERE E PROFESSIONALITÀ

Progressioni tra le Aree: dare continuità e programmazione al nuovo Regolamento.

Le progressioni non possono dipendere da bandi occasionali, per questo l'obiettivo è attuare in maniera programmata, continua e verificabile il Regolamento per la disciplina delle progressioni tra le Aree professionali evitando che le progressioni tornino a dipendere da bandi occasionali. In particolare ci impegniamo a realizzare:

- una programmazione triennale delle procedure di progressione, coerente con i fabbisogni e con la riserva di legge che destina almeno il 50% dei posti disponibili, per area e settore, all'accesso dall'esterno;
- la pubblicazione preventiva del numero di posti previsti per ciascuna Area e settore professionale, così da rendere prevedibile l'accesso alle procedure;
- una stima della platea potenziale di personale in possesso dei requisiti, comunicata prima dell'indizione delle procedure;
- una periodicità ordinaria delle procedure, anziché straordinaria o legata a singole annualità;
- il monitoraggio degli effetti delle progressioni già svolte, con particolare attenzione a eventuali esclusioni o penalizzazioni indirette per specifiche categorie di personale (ad esempio part-time, distacco, aspettativa);
- la coerenza tra i posti messi a bando e i fabbisogni effettivi delle strutture;
- un equilibrio esplicito tra reclutamento dall'esterno e valorizzazione interna, nel rispetto dei limiti di legge.

Mobilità interna e mappatura delle competenze: un mercato interno trasparente

La mappatura dinamica delle competenze descritta nell'area di intervento 1 non deve diventare uno strumento a senso unico, utilizzato soltanto per decidere spostamenti di personale. Per questo si prevede:

- l'accesso individuale ai propri dati di mappatura, con possibilità di richiederne l'aggiornamento;
- la piena trasparenza delle finalità per cui i dati vengono utilizzati;
- il divieto di decisioni basate esclusivamente su valutazioni automatizzate, senza verifica umana;
- procedure pubbliche per la mobilità interna, con avvisi che rendano visibili le posizioni e i progetti disponibili, non assegnazioni decise senza interpellato;
- la valorizzazione delle preferenze espresse dal personale nella mappatura, a parità di requisiti;
- un periodo di affiancamento prima di ogni trasferimento di funzioni tra strutture;

- il riconoscimento delle responsabilità aggiuntive effettivamente assunte, nelle forme previste dalla contrattazione.

L'obiettivo politico è costruire un vero mercato interno trasparente delle opportunità professionali: un luogo dove le posizioni disponibili, i progetti e le mobilità sono visibili a tutto il personale, non soltanto a chi già ne è a conoscenza.

Tecnologi: un piano delle infrastrutture e delle professionalità tecniche

Costruiamo un Piano delle infrastrutture e delle professionalità tecniche, che colleghi in modo esplicito tecnologi, personale tecnico, laboratori, core facilities e grandi attrezzature. Il Piano dovrà definire:

- le funzioni dei tecnologi e il loro rapporto con il personale tecnico e con il personale docente e ricercatore;
- la collocazione organizzativa di questa figura,
- i criteri di assegnazione alle strutture,
- la sostenibilità economica dei nuovi inquadramenti, in coerenza con la capacità assunzionale disponibile,
- i percorsi di sviluppo professionale, incluso l'accesso a infrastrutture e progetti di ricerca;
- il ruolo dei tecnologi nella gestione delle grandi attrezzature e delle core facilities;
- l'orientamento della programmazione assunzionale futura verso queste professionalità, dove i fabbisogni lo giustifichino.

Collaboratori ed Esperti Linguistici: una disciplina uniforme entro un termine definito.

Presentare agli Organi competenti una proposta organica, accompagnata da relazione giuridica e da quantificazione finanziaria degli oneri. La proposta dovrà fondarsi su:

- una ricognizione giuridico-economica della situazione attuale, comprese le differenze applicative esistenti tra strutture;
- la quantificazione degli oneri connessi a ciascuna opzione considerata;
- il confronto con le rappresentanze sindacali e con i CEL stessi;
- una soluzione delle disomogeneità oggi esistenti tra situazioni analoghe;
- una disciplina uniforme e stabile, che superi l'attuale fase provvisoria;
- la valorizzazione del ruolo dei CEL nell'internazionalizzazione e nella didattica linguistica;
- una collocazione organizzativa chiaramente definita.

Area di intervento 3 — FORMAZIONE E SVILUPPO

Formazione continua, upskilling e reskilling.

Parte integrante di questo processo sarà una programmazione permanente delle attività formative necessarie all'upskilling e al reskilling delle persone in servizio.

Le continue innovazioni tecniche e tecnologiche possono diventare una opportunità per liberare tempo dalle attività ripetitive e consentire alle persone di dedicarsi maggiormente alle funzioni nelle quali esperienza, capacità di valutazione, relazione e responsabilità umana hanno maggiore valore.

Sul piano della formazione sarà quindi necessario:

- rafforzare la formazione continua sui processi interni di Ateneo per ridurre incertezze e disomogeneità operative;
- superare modelli esclusivamente trasmissivi, promuovendo formazione laboratoriale ed esperienziale, peer learning, affiancamento e formazione on the job;
- diffondere e promuovere competenze linguistiche, digitali e specialistiche attestabili e, ove possibile, certificate secondo standard riconosciuti;
- misurare la formazione non soltanto attraverso il numero delle ore erogate, ma sulla base della sua effettiva utilità, delle competenze sviluppate e della capacità di accompagnare processi reali;
- collegare più strettamente formazione, fabbisogni organizzativi e mappatura delle competenze.

Master Sapienza: una risorsa poco utilizzata.

Sapienza riserva già, nei bandi master, posti in sovrannumero a costo agevolato (€ 1.000) per il personale tecnico-amministrativo, incluso quello funzionalmente assegnato alle Aziende ospedaliero-universitarie. Per l'a.a. 2025/2026 sono pervenute 23 domande complessive: un numero contenuto, che segnala una opportunità poco utilizzata rispetto al potenziale. Il nostro impegno è verificarne le ragioni — costo residuo comunque significativo, scarsa conoscenza dell'opportunità, difficoltà di conciliazione con l'orario di lavoro, scarsa percezione di utilità professionale — e valutare, in base agli esiti, misure quali:

- un'ulteriore riduzione del contributo di iscrizione, in misura proporzionata al costo del Master;
- una maggiore flessibilità nella conciliazione tra frequenza dei corsi e orario di lavoro;
- l'ampliamento del numero di posti riservati al personale TAB.

Una rete interna delle competenze Sapienza.

Le professionalità già presenti nell'Ateneo dovranno essere ulteriormente messe a sistema attraverso una rete interna capace di favorire la condivisione di conoscenze ed esperienze specialistiche.

La rete potrà accompagnare le strutture nelle quali emergano gap di competenze, innovazioni significative, criticità organizzative o rischi di obsolescenza delle conoscenze, attraverso formazione tra pari, comunità di pratica, tutoraggio professionale e interventi mirati di affiancamento.

Il contributo delle persone coinvolte dovrà essere riconosciuto nelle forme consentite, evitando che la valorizzazione delle competenze si traduca semplicemente in un aumento non riconosciuto del carico di lavoro.

Area di intervento 4 — WELFARE

Welfare, flessibilità e qualità della vita lavorativa.

Il riconoscimento della rilevanza del personale TAB nello svolgimento delle missioni dell'Ateneo non può essere un principio astratto. Deve tradursi in azioni capaci di migliorare concretamente il lavoro, l'organizzazione e il benessere delle persone.

L'incremento della numerosità del personale rappresenta una condizione importante, ma non sufficiente. Occorre agire anche sul coinvolgimento, sulla comunicazione interna, sulle opportunità professionali e sulla qualità della vita lavorativa. In questo quadro sarà importante procedere tempestivamente all'avvio della trattativa sul Contratto Collettivo Integrativo.

Il welfare non può restare una voce di bilancio misurata soltanto in euro stanziati ma dovrà essere trasformato in una politica pluriennale con budget autonomo, valutata attraverso indicatori che dicano se le misure funzionano davvero, non soltanto se esistono.

Le priorità concrete su cui indirizzare le risorse del welfare saranno:

- analizzare le diverse ragioni, anche non economiche, per le quali il personale lascia l'Ateneo;
- rafforzare l'attrattività professionale di Sapienza anche attraverso il welfare;
- definire un sistema di welfare chiaro, stabile e adeguatamente finanziato;
- ampliare l'accesso a servizi culturali, sportivi e di promozione della salute;
- sviluppare, anche attraverso forme di collaborazione con le Aziende ospedaliero-universitarie, iniziative di prevenzione e promozione della salute scientificamente appropriate;
- potenziare le risorse per il counselling psicologico per il personale
- aggiornare orari, turni e lavoro agile, superando modelli non più adeguati o nati nell'emergenza pandemica, anche attraverso il confronto con altre amministrazioni e con particolare attenzione alle condizioni di fragilità e conciliazione;

- estendere quanto più possibile anche al personale funzionalmente assegnato gli strumenti e le opportunità di welfare, nel confronto e nella collaborazione con le aziende sanitarie Universitarie

Gli indicatori dovranno comprendere almeno:

- la spesa per dipendente;
- la percentuale di beneficiari sul totale del personale avente diritto;
- il tasso di utilizzo effettivo delle misure disponibili;
- la distribuzione degli accessi per sede e categoria professionale;
- i tempi di accesso alle prestazioni;
- il livello di gradimento rilevato presso il personale;
- la capacità di raggiungere le persone in condizioni di fragilità, che spesso sono anche le meno raggiunte dalle misure generaliste;
- gli eventuali effetti misurabili su dimissioni e assenteismo.

Fare di Sapienza un luogo da vivere, non soltanto un luogo in cui lavorare.

Il welfare dovrà accompagnare una nuova idea di comunità universitaria.

Eventi, iniziative culturali, attività formative, strutture sportive, museali e teatrali e i nuovi servizi sviluppati dall'Ateneo dovranno essere sempre più accessibili al personale e, ove possibile, anche ai suoi familiari.

La partecipazione alla vita di Sapienza può diventare essa stessa una forma di welfare, crescita personale, formazione e costruzione del senso di appartenenza.

L'obiettivo è costruire un vero welfare di comunità, capace non soltanto di offrire servizi e benefit, ma di contribuire al benessere delle persone, alla qualità della vita lavorativa e alla conciliazione dei tempi.

Vogliamo che chi lavora in Sapienza possa sentirsi parte della comunità, riconoscersi nei suoi valori e considerare l'Ateneo non semplicemente come il proprio luogo di lavoro, ma come un luogo da vivere, frequentare e al quale scegliere di appartenere nel tempo.

Area di intervento 5 — ORGANIZZAZIONE E SEMPLIFICAZIONE

Semplificare l'organizzazione e i processi.

Un ulteriore elemento di miglioramento riguarda il modello organizzativo. Il prossimo Rettore, in collaborazione con la Direzione generale e nel rispetto delle rispettive competenze, dovrà lavorare per costruire una organizzazione capace di operare in modo

maggiormente integrato lungo l'intera filiera gestionale, dall'Amministrazione centrale alle strutture.

Occorrerà rafforzare i nodi maggiormente sottoposti a pressione e contemporaneamente ridurre duplicazioni, inefficienze e frammentazioni.

Tra le misure necessarie:

- semplificare procedure, regolamenti e comunicazioni interne;
- ridurre gli adempimenti non necessari;
- rendere più chiari i percorsi amministrativi e facilitare l'accesso alle informazioni;
- rafforzare il raccordo tra strutture, individuando ove possibile tempi di risposta e standard di servizio;
- mappare e razionalizzare i principali processi anche attraverso flowchart e strumenti di rappresentazione facilmente comprensibili;
- migliorare nomenclature, procedure, responsabilità, strumenti e pagine web;
- raccogliere normativa, regolamenti e circolari per materia in sezioni facilmente consultabili.

Una revisione sistematica della normativa interna.

Semplificare non significa semplicemente diminuire il numero dei regolamenti.

L'obiettivo è ridurre sovrapposizioni, disposizioni obsolete, duplicazioni, rinvii e stratificazioni interpretative, che consumano tempo e aumentano il rischio di errori e disomogeneità applicative.

Sarà quindi necessario procedere a un censimento sistematico della normativa interna, accompagnato da una revisione periodica finalizzata ad abrogare espressamente le disposizioni non più attuali, accorpate ove possibili discipline omogenee, ridurre sovrapposizioni e rinvii e rendere disponibile, per ciascuna materia, un quadro normativo vigente, aggiornato e facilmente consultabile.

Verrà introdotto un principio basato sull'analisi dell'impatto organizzativo anche attraverso la consultazione del personale direttamente coinvolto. L'adozione di un nuovo regolamento comporterà esplicitare gli adempimenti che elimina e quelli che introduce; gli strumenti informatici già disponibili per la sua attuazione o quelli ancora da sviluppare; la formazione necessaria al personale che dovrà applicarlo; una data entro cui verificarne gli effetti.

Il processo dovrà valorizzare congiuntamente le competenze scientifiche e giuridiche presenti nella docenza e l'esperienza applicativa maturata dall'Amministrazione. Anche le nuove tecnologie e l'intelligenza artificiale potranno essere utilizzate come strumenti di supporto al censimento e alla consultazione della normativa, ferma restando la piena responsabilità delle persone e degli Organi competenti.

Questa costituisce una forma concreta di sostenibilità amministrativa: un'organizzazione è sostenibile anche quando non costringe le persone a spendere tempo e competenze per risolvere complessità che essa stessa potrebbe eliminare.

Area di intervento 6 — TECNOLOGIE, COMPETENZE E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

Governare l'intelligenza artificiale, non subirla.

L'intelligenza artificiale rappresenterà una delle principali trasformazioni del lavoro amministrativo e tecnico nel prossimo sessennio. Sapienza dovrà governarla, non subirla.

Dopo una formazione diffusa, mirata e accessibile, l'IA potrà essere utilizzata come leva di semplificazione, qualità e innovazione dei servizi attraverso strumenti sicuri messi a disposizione dall'Ateneo.

In particolare, potrà contribuire a facilitare l'accesso a normative, regolamenti e procedure; sostenere la ricerca e l'organizzazione delle informazioni; semplificare attività ripetitive; supportare la produzione documentale; accompagnare il monitoraggio dei processi e migliorare la qualità dei servizi.

Ogni utilizzo dovrà avvenire nel rispetto della protezione dei dati, della sicurezza, della trasparenza e della responsabilità, mantenendo sempre supervisione e responsabilità umana.

L'obiettivo non è sostituire le persone, ma usare la tecnologia per consentire loro di dedicare maggiori energie alle attività nelle quali sono indispensabili esperienza, valutazione, creatività e relazione.

Area di intervento 7 — TRASPARENZA, GOVERNANCE E RENDICONTAZIONE

Una governance chiara delle politiche del personale TAB.

Le politiche del personale che, per larga parte, appartengono alla responsabilità gestionale della Direzione generale e della dirigenza, e per la parte contrattuale sono materia di confronto con le Organizzazioni sindacali e la RSU. Il Rettore non ha né deve avere poteri gestionali diretti su queste materie. E' però possibile dirigere la propria azione attraverso:

- una delega politica, o prorettorale, esplicitamente dedicata alle politiche del personale e all'organizzazione, con il compito di garantire indirizzo e coerenza politica, non gestione diretta;
- una cabina di coordinamento stabile con la Direzione generale, per assicurare che indirizzo politico e attuazione gestionale procedano insieme;
- una relazione semestrale agli Organi di Governo sullo stato di attuazione degli impegni di questo programma, in particolare di quelli raccolti nella sezione finale;
- un confronto stabile con il Collegio dei Direttori di Dipartimento sulle politiche organizzative che riguardano le strutture;

- il pieno rispetto delle materie riservate alla contrattazione collettiva integrativa;
- la consultazione del personale nei processi;
- una rendicontazione pubblica annuale sullo stato di attuazione del Piano integrato di valorizzazione del personale e dell'Allegato TAB al bilancio.

Un metodo di governo fondato sulle persone, da valorizzare attraverso un piano strutturale.

La sostenibilità non può essere confinata alle sole politiche ambientali. Un'organizzazione è sostenibile quando non consuma inutilmente tempo, competenze, motivazione, risorse e persone. Per questo le politiche rivolte al personale dovranno essere valutate anche sulla base dei loro effetti concreti: sulla qualità dell'organizzazione, sui carichi di lavoro, sui servizi, sulla capacità di attrarre e trattenere professionalità e sul benessere delle persone.

Il metodo del prossimo sessennio dovrà fondarsi su ascolto, trasparenza, responsabilità, partecipazione e restituzione. Sapienza deve essere capace di riconoscere ciò che le persone offrono ogni giorno, investire sulle loro competenze, offrire reali prospettive di crescita e costruire le condizioni affinché ciascuno possa contribuire al meglio delle proprie capacità.

Una Sapienza più semplice, efficiente, innovativa e sostenibile può essere costruita soltanto insieme alle persone che ogni giorno la fanno vivere. Sapienza possiede al proprio interno un patrimonio di competenze che può essere ulteriormente valorizzato. Saranno promosse reti professionali, comunità di pratica, percorsi e progetti trasversali, fondati su criteri chiari e trasparenti, attraverso i quali riconoscere competenze curriculari ed esperienziali e creare occasioni nelle quali professionalità oggi disperse possano contribuire allo sviluppo dell'Ateneo. Le scelte organizzative dovranno sempre tenere conto anche della dimensione umana e delle ricadute sulle persone, evitando che gli strumenti di organizzazione del lavoro perdano di vista chi concretamente è chiamato ad applicarli.

Il prossimo sessennio dovrà per questo vedere la costruzione di un piano integrato di valorizzazione del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, nel quale fabbisogni, competenze, reclutamento, formazione, crescita professionale, organizzazione e welfare siano parti di un unico processo.

L'obiettivo è aumentare la soddisfazione lavorativa del personale TAB e, contemporaneamente, costruire un'amministrazione più competente, attrattiva, semplice e capace di sostenere le attività istituzionali. Verrà realizzato favorendo la circolazione delle conoscenze, il confronto tra strutture, la collaborazione tra professionalità analoghe e la partecipazione delle persone a progetti coerenti con le proprie competenze. Una organizzazione amministrativa più solida consentirà anche di liberare progressivamente il personale docente dagli adempimenti gestionali e amministrativi impropri, permettendogli di dedicare maggiori energie alle attività scientifiche, didattiche, assistenziali e di terza missione.

La qualità dell'Ateneo nasce quando professionalità, competenze e responsabilità differenti concorrono allo stesso progetto, ciascuna nell'ambito del proprio ruolo.

F) Ricostruire il dialogo tra scienza e società nella reciproca autonomia

Uno dei principali problemi capace di ostacolare il riconoscimento sociale del ruolo di una grande Università è il deterioramento del rapporto tra scienza, politica e opinione pubblica. Negli ultimi decenni è cresciuta una diffusa **sfiducia** verso la scienza, alimentata dalla proliferazione di pseudoscienze, dalla disinformazione digitale e dalla polarizzazione delle fonti. La comunicazione scientifica fatica a trovare linguaggi e spazi adeguati. Allo stesso tempo, la politica appare spesso impreparata a mediare le trasformazioni tecnologiche, oscillando tra tecnofilia acritica (epistemia) e timori irrazionali. Questo indebolisce la capacità delle istituzioni di assumere **decisioni informate** e rende più fragile il tessuto democratico.

Le Università rischiano di dimenticare che una delle loro funzioni formative è quella di innescare processi di riflessione sul valore da dare alla conoscenza, non solo al titolo di studio. Questo vorrebbe dire rinunciare alle proprie origini, perché è a partire da questo tema epistemico che von Humboldt, Newman, Renan e molti altri intellettuali hanno costruito il modello moderno di Università che abitiamo. È invece necessario perseguire il modello che mette al centro il confronto, che garantisce che l'Università sia una fucina di idee. Il processo formativo tra docenti e corpo studentesco non è solo uno scambio di competenze tecniche, ma anche l'incontro di passioni intellettuali che favorisce la crescita e che, nel complesso, svolge una funzione fondamentale per il miglioramento dell'intera società. Senza questa visione, gli indicatori di performance corrispondono a efficientismo inutile perché privo di spinta ideale ma, allo stesso tempo, una passione civica incapace di generare buoni indicatori di processo e risultato genera un idealismo svuotato del confronto con quella realtà con cui studentesse e studenti dovranno poi inserirsi.

Le missioni dell'Ateneo dovranno essere ovviamente calate nel contesto, ma rimanendo autonome da qualsiasi indebita influenza esterna, come costituzionalmente garantito. Sapienza ha conquistato e deve mantenere una credibilità nazionale e internazionale, capace di influenzare la comunicazione pubblica e di facilitare il lavoro di ricercatrici e ricercatori, irrobustendo canali stabili di dialogo con gli stakeholders, economici, politici, mediatici. Questa credibilità poggia però sulla **piena autonomia** da questi stessi stakeholders e, in particolare, **da qualsiasi influenza politica**. È questa autonomia che garantisce ricerca e insegnamento pubbliche, indipendenti e pluraliste. È questa autonomia che promuove e tutela l'inscindibilità delle funzioni di didattica, ricerca e assistenza in area medica. È questa autonomia che preserva la libertà della ricerca, dell'insegnamento e le infinite direzioni in cui ad oggi, possiamo orientare i processi di valorizzazione della conoscenza.

Un grande Ateneo come il nostro, **pubblico, generalista, autonomo, libero, laico in quanto aperto a qualsiasi credo, e pluralista** ha infatti un compito politico rilevante ma estremamente circoscritto e non negoziabile: valorizzare la conoscenza garantendo e ampliando il diritto allo studio, principale motore di mobilità sociale. Al contempo, deve promuovere tutti i processi di discussione, manifestazione del pensiero critico, costruzione, diffusione e condivisione della conoscenza stessa, affinché possano informare ogni processo di decisione, compresa quella pubblica. Grazie al notevole investimento fatto dall'Ateneo, le attività di **Terza Missione** ci permettono oggi di realizzare Politiche culturali, attività di **Public Engagement**, attività di collaborazione civica con i territori e con i suoi contesti più complessi, come le carceri. Ci permettono di realizzare modelli innovativi di trasferimento di strumenti, processi, modelli e tecnologie.

Valorizzare la Conoscenza

La Terza Missione è stata una occasione per ripensare a come valorizzare e trasferire le attività di ricerca, a come impostare nuovi progetti didattici, a come strutturare nuovi rapporti con stakeholders e decisori, trovando forme innovative di collaborazione, ma garantendo l'autonomia e l'indipendenza di studiose e studiosi sotto l'ombrello di una missione istituzionale di Sapienza. Abbiamo realizzato un'area amministrativa solida e ben articolata. Abbiamo messo a disposizione fondi attraverso bandi diversificati e rivolti a diverse tipologie (bandi a dimensione prevalentemente dipartimentale, bandi strategici interdipartimentali, bandi rivolti a giovani studiose/i). Abbiamo costruito un processo di formazione autonomo e multimodale, basato su iniziative, incontri, trasferimento di best practice. Abbiamo implementato organismi di coordinamento, monitoraggio e supporto su base transdisciplinare.

Il risultato è stata una crescita impressionante del numero di iniziative di Terza Missione dell'Ateneo e del riconoscimento del loro valore, con un miglioramento di circa il 20% del punteggio attribuito a Sapienza in questo esercizio VQR rispetto al precedente. La nuova consapevolezza che abbiamo costruito circa il valore di questa missione dovrà rappresentare la base per valorizzare ulteriormente gli investimenti in termini di formazione e finanziamento offerto alle strutture, garantendo così la crescita dell'azione collaborativa e transdisciplinare.

Inoltre, se l'investimento fatto fino ad ora ha riguardato prevalentemente l'azione di Terza Missione su base locale e di prossimità territoriale, non dobbiamo dimenticare la possibilità di agire su base nazionale e sopranazionale, essendo Sapienza tra i pochissimi atenei che dispongono di tutte le risorse necessarie per realizzare operazioni di ampia collaborazione internazionale.

Comunicare il Valore di Sapienza

La possibilità di trasformare la conoscenza prodotta nel nostro Ateneo in valore pubblico passa anche per incisive strategie di **comunicazione**, per avvicinare a Sapienza il territorio, le scuole, le imprese, le istituzioni, per attrarre l'attenzione pubblica sul lavoro accademico, per smentire falsi miti sulla scienza e sui benefici che è in grado di apportare. Ulteriore obiettivo della comunicazione è quello interno, per informazione, trasparenza e accountability verso tutti i membri della Comunità Sapienza e attraverso i diversi organismi e le strutture che la definiscono.

La crescita della comunicazione negli ultimi anni ha trovato espressione in un processo diffuso che ha coinvolto dipartimenti, facoltà, docenti, strutture e personale, ma è ora necessario risolvere alcuni nodi organizzativi al fine di dare coerenza, guidare e sistematizzare le molte energie già presenti. La grande quantità di competenze, idee e attività presenti in Sapienza deve trasformarsi in una strategia comunicativa sistematica, sorretta da un corrispondente investimento organizzativo. L'obiettivo è quello di coordinare i tanti diversi livelli: la comunicazione dell'Ateneo come istituzione, la comunicazione della scienza come valore pubblico, la comunicazione delle singole qualificate ricerche, la comunicazione interna, quella esterna e quella internazionale.

Per poter ottenere un rafforzamento dell'articolazione organizzativa della comunicazione di Ateneo, la nuova governance dovrà:

1. trovare una modalità di raccordo e di ottimale definizione delle funzioni tra Ufficio stampa e comunicazione, che segue media relation e comunicazione sui canali social, e l'Ufficio Promozione e relazioni esterne, che segue la comunicazione web;
2. potenziare, attraverso adeguate risorse, il Comitato Editoriale Web (CEW), presieduto da un Prorettore/Prorettrice delegato alla Comunicazione, per ottimizzare le attività di coordinamento della comunicazione sulle piattaforme web e social. Il CEW dovrebbe presentare un piano di sviluppo da sottoporre alla valutazione degli organi di governo e del Consiglio d'Amministrazione;
3. promuovere modalità di raccordo tra CEW e Comitato InfoSapienza, per risolvere le difficoltà di coordinamento tra chi ha la responsabilità sulle dimensioni strutturali delle tecnologie e chi ha la responsabilità di promuovere lo sviluppo dei diversi canali comunicativi;
4. ampliare la dotazione di organico dell'area comunicazione, che attualmente è sottodimensionata sia rispetto agli impegni che ad Atenei di pari rilievo, per portare a compimento nell'immediato i progetti avviati nel corso dell'ultimo biennio e che possono rappresentare un salto di qualità della comunicazione digitale dell'Ateneo.

Tra questi progetti si identificano prioritariamente i seguenti:

- a. Il portale di Ateneo (uniroma1.it) da giugno 2026 ha una nuova Home Page ed è già programmato un percorso di ristrutturazione complessiva che riguarda i software di gestione, la veste grafica e l'architettura dei contenuti. Occorre potenziare molti ambiti comunicativi: dalla comunicazione interna ai servizi per le studentesse e gli studenti con disabilità; dalle informazioni sull'accoglienza dei ricercatori internazionali alle tante opportunità che l'Ateneo offre per la formazione continua. Inoltre, il canale web rappresenta il principale repository per accedere alle informazioni in ambito regolamentare, procedurale, di accesso a risorse e servizi, oltre che di trasparenza sull'attività amministrativa. Un ottimale presidio web rende dunque più agevole il lavoro del personale e l'informazione di qualità per l'utenza.
- b. Permettere una migrazione semplice dei siti delle strutture (Facoltà, Dipartimenti, Centri) alla nuova architettura software e agli standard grafici e funzionali previsti per il portale uniroma1. Un medesimo processo implementativo deve riguardare i portali dedicati all'Offerta didattica e all'Orientamento. La continuità dell'esperienza è un valore da salvaguardare indipendentemente dal fatto che l'utente si sposti tra i diversi portali di Ateneo.
- c. Permettere maggiore rapidità ed efficacia nell'area della comunicazione sulle piattaforme social e continuare la sperimentazione sui canali aperti su TikTok, che rappresenta l'ambiente di riferimento per le persone più giovani.
- d. Ampliare e rafforzare con contenuti specifici, anche di taglio istituzionale, la presenza su LinkedIn, il principale punto di contatto con l'ambiente professionale della ricerca, delle imprese, delle istituzioni governative.

Questi due poli di sviluppo possono rappresentare nel breve periodo l'evoluzione naturale rispetto al successo ormai consolidato delle altre piattaforme social, in particolare di Instagram, dove Sapienza ha raggiunto 200.000 follower, prima tra le università italiane.

A questa serie di azioni, che rinnovano e consolidano i principali canali di comunicazione istituzionale, possono affiancarsi una serie di altri campi di intervento che trovano ispirazione nella visione di Sapienza come hub di conoscenza, capace di mettere a disposizione della società i propri saperi, coinvolgendo comunità educative, scientifiche, culturali e sociali sempre più ampie. Alcune proposte operative possono essere anche in questo caso formulate:

1. Produrre podcast sia in formato esclusivamente sonoro sia in modalità audiovideo. L'obiettivo è di avvicinare gli studenti potenzialmente interessati a sviluppare uno specifico percorso formativo ma anche un vasto pubblico di persone interessate al racconto di ricercatrici, ricercatori, dottorandi e docenti, di ampio rilievo internazionale, impegnati sul campo nei settori più disparati, dall'archeologia alla fisica quantistica. Iniziative del genere oltre ad accreditare l'Ateneo costituiscono una rilevante proiezione in termini di valore pubblico. Le strutture e le esperienze condotte da Radio Sapienza (affidente al Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale) così come del Laboratorio audiovisivo per lo Spettacolo – LABS (affidente al SARAS) possono giocare un ruolo di primo piano in questo processo.
2. Sviluppare, anche in collaborazione e con il supporto di enti e istituzioni, campagne di comunicazione rivolte ad un pubblico vasto in aree cruciali come la salute, il benessere e la comunicazione medico-scientifica, in cui l'Ateneo potrebbe svolgere un ruolo pubblico rilevante. Anche in questo caso la realizzazione di tutorial e di altri strumenti di comunicazione potrebbe contare sulle competenze scientifiche dei docenti e sul supporto di strutture produttive di Ateneo.
3. Rafforzare le diverse filiere della comunicazione scientifica, attraverso le testate giornalistiche interessate, l'utilizzo dei social network specifici e attraverso un team di supporto centrale in grado di affiancare i ricercatori nella fase di valorizzazione degli esiti del lavoro scientifico.
4. Rafforzare l'esperienza del Magazine di Ateneo, intensificando le pubblicazioni.

Conclusioni: le cose da fare, il modo per farle.

Quella appena descritta rappresenta una visione delle prospettive future dell'Ateneo che mette a fuoco alcuni problemi e avanza alcune proposte, basate sulle esperienze maturate in questi anni e sullo scambio con moltissime colleghe e colleghi. Essa è stata sviluppata in diverse fasi.

- 1) La discussione di una visione generale all'interno di un gruppo allargato che ha sollecitato questa candidatura, per una prima e immediata discussione, di natura tematica più che programmatica.
- 2) La costruzione di tavoli di lavoro online su singole aree di discussione, aperti a tutti/e coloro che desideravano offrire un contributo, avanzando delle proposte programmatiche su ciascun tema affrontato. Queste discussioni, in aggiunta a quelle individualmente condotte, hanno complessivamente coinvolto centinaia di colleghi afferenti a decine di Dipartimenti, in riferimento a diverse aree scientifiche e culturali dell'Ateneo.
- 3) La presentazione dei risultati del lavoro istruttorio, nella forma di questo programma strategico per il prossimo sessennio.

Questo programma vuole essere articolato, delineato ed esplicito, ma tuttavia si propone di rimanere costantemente aperto al contributo di chi vorrà offrire spunti di discussione. Esso è infatti tutt'ora disponibile sul sito "www.fabiolucidi.com", per permettere a chiunque lo voglia, di continuare ad offrire commenti, spunti o suggerimenti, per tutta la durata della campagna elettorale.

Un documento programmatico per la presentazione di una candidatura richiede alcune ulteriori specificazioni. In primo luogo, quella sulle modalità dell'azione di governo. Nel corso della sua lunga storia Sapienza ne ha sperimentate molte, in funzione delle situazioni contestuali e delle caratteristiche individuali di Rettori/Rettrici. In alcuni casi, la responsabilità di specifici segmenti veniva attribuita a dei referenti/delegati, che riferivano direttamente al Rettore/Rettrice, concordando in questo modo le proposte da portare agli Organi Collegiali.

In altri casi, si è tentata la strada della riduzione della separazione tra i diversi compiti, riconoscendo che i problemi, essendo interconnessi, richiedono una scarsa compartimentalizzazione delle organizzazioni. Entrambi i modelli presentano punti di forza e aree di miglioramento. Il primo permette una presa di decisioni più diretta e immediata, ma rischia di innescare proposte diverse su temi fortemente interconnessi. Il secondo prevede una visione di insieme, ma rischia di rendere molto complesso il processo decisionale e l'attribuzione di responsabilità.

In futuro, il Rettore di una comunità come la nostra dovrà autenticamente interpretare al meglio la metafora del contadino che amministra temporaneamente il campo, ma che sa di essere destinato a tornare a coltivarlo con le proprie mani, una sorta di giocatore-allenatore, con alcune funzioni anche di arbitro, chiamato a rispettare, in termini di regole, quelle previste per tutte queste figure. Una figura pronta a ricordare che, qualunque sia l'incarico che ad un accademico viene affidato pro tempore, quello del "professore" è comunque il ruolo più importante e identitario della propria carriera.

Posto che trasparenza e la collegialità saranno i pilastri fondamentali della governance, e posta la necessità che siano questi due valori a regolare i processi decisionali e a garantire che la gestione delle risorse, le scelte scientifiche, didattiche e amministrative siano

condivise, verificabili e prive di conflitti di interesse, bisogna immaginare per il futuro una forte ricerca di coordinamento dialettico della azione di governo, attraverso alcuni tavoli di lavoro permanenti con il compito di portare proposte adeguatamente istruite agli **Organi Collegiali** a cui, naturalmente, spetta poi la valutazione definitiva.

- a) Una **Cabina di Regia**, che prevede la presenza della Direttrice Generale, della Prorettrice/Prorettore vicaria/o e le/i Prorettrici/prorettori alla Ricerca, alla Didattica, alla Terza Missione, ai Rapporti con la Sanità Regionale, alla Comunicazione, alle Politiche Internazionali, alle Attività Culturali, al Patrimonio Urbanistico e Architettonico, alla Semplificazione, alle Politiche per l'Inclusione e a quelle di Genere, alla Innovazione Tecnologica, all'Imprenditorialità e al Placement, al Rapporto con la Comunità Studentesca e, di volta in volta, dei responsabili delle altre deleghe oggetto di discussione all'OdG.
- b) Un secondo tavolo permanente sarà **una struttura di raccordo con l'amministrazione** che, nell'assoluto rispetto dei ruoli delle competenze, possa semplificare il lavoro di intercomunicazione tra le aree e tra queste e la governance. Anche a questo tavolo parteciperanno ovviamente il Rettore, la Direttrice Generale, i direttori di Area, il/la Prorettore/prorettrice alla Semplificazione e le persone la cui delega riflette gli oggetti di discussione all'OdG.
- c) Il Tavolo, già esistente, del **Collegio dei Direttori**, capace di sviluppare, con una azione istruttoria e propositiva, il coordinamento tra i vari dipartimenti, il Rettore e gli organi di amministrazione, formulando proposte sulle procedure amministrative e l'organizzazione per il raggiungimento di tutte le missioni istituzionali. Alle sedute del Collegio, ovviamente in momenti specifici della seduta, il Rettore dovrà assicurare la propria presenza.

Tra gli elementi di metodo, nella nomina della squadra di governo, la base non può che essere quella della competenza. A partire da questo principio, la Governance dovrà essere composta anche con una attenzione specifica alla corretta rappresentatività delle pluralità dell'Ateneo, a partire dall'equilibrio di genere, policy non più derogabile.

Nel sessennio 2026-32, il Rettore sarà chiamato a confrontarsi con alcune sfide difficilmente riferibili ad altre posizioni. La prima è quella di rappresentare questa Università sapendo che essa è una delle espressioni più compiute di come questo Paese possa produrre un modello di politiche pubbliche che perseguono al contempo eccellenza e inclusione, in ambiti ad altissima competitività e rilevanza come formazione, scienza e conoscenza. Questa vocazione di Sapienza, temuta ed osteggiata da chi propone una visione puramente privatistica, efficientista o certificatoria dell'Università Italiana, è testimoniata dalla nostra storia e ribadita dai nostri recenti ed eccezionali risultati, che danno una misura, al contempo, dell'altezza a cui è posta l'asticella ma anche della effettiva possibilità di superarla, se la rincorsa la prenderemo tutti insieme.

La seconda sfida a cui la prossima guida di Sapienza verrà chiamata è quello di costruire e/o alimentare un ecosistema capace di sostenere ulteriormente l'enorme quantità di talento ospitato nella nostra Comunità. Talento espresso dal corpo docente, fatto di studiosi e studiosi che eccellono in ogni campo del sapere; da giovani, che ambiscono a mettere le loro capacità di ricerca a disposizione del nostro Ateneo; dal personale che lavora ogni giorno per questa comunità e, ovviamente, da studentesse e studenti, che riversano sogni, desideri, fatica, impegno, prospettive dentro le nostre aule e in tutti gli Organi Collegiali.

La terza sfida è quella di riuscire ad ascoltare ogni giorno le voci che da questa Comunità si alzano per portare contributi costruttivi e produttivi. Il compito del Rettore sarà quello di ascoltare, valorizzare le proposte costruttive che arriveranno e non liquidare mai la critica come strumentale, mantenendo costantemente la consapevolezza di quale sia lo spessore della comunità da cui provengono proposte e critiche.

La quarta sfida è quella della trasparenza. L'integrazione di informazioni su ricerca, insegnamento, popolazione studentesca, personale, finanza e relazioni con il territorio, permette di ricomporre un quadro finora frammentato e di trasformare dati eterogenei in conoscenza condivisa, utile a prendere decisioni consapevoli. Una circolazione ampia, ma regolata, delle informazioni volta a ridurre le asimmetrie tra i diversi livelli decisionali, è un tratto distintivo della Governance che il Rettore e la sua squadra dovranno promuovere, ispirata ad apertura e partecipazione.

Per rendere operativo questo approccio sarà utile disporre di uno spazio istituzionale, anche leggero, che metta in relazione stabile l'ecosistema dei dati con le scelte strategiche dell'Ateneo: piano strategico, investimenti infrastrutturali, progettazione dell'offerta formativa, sostegno alle aree di ricerca. Per garantire trasparenza e, contemporaneamente, permettere scelte consapevoli, la quinta sfida è allora quella di costruire sistemi di accessibilità ai dati, sotto la forma di cruscotti facilmente consultabili e disponibili alla intera comunità, secondo principi ben rappresentati dall'acronimo Fair (Findable, Accessible, Interoperable and Reusable). Il monitoraggio potrà così diventare un momento di apprendimento organizzativo, che ci permetterà di ricalibrare obiettivi, rivedere strumenti, introdurre nuove iniziative o chiudere interventi inefficaci, passando da decisioni episodiche a un aggiustamento continuo basato sull'esperienza. Allo stesso tempo avremo la possibilità di rivedere costantemente le scelte di governance sulla base dei loro effetti, senza che esse cadano però nelle pure logiche algoritmiche. Il contributo integrato dei dati e delle valutazioni politiche condivise e pubbliche nei processi decisionali, caratteristiche organizzative proprie delle università più avanzate, potrà essere in questo modo la cifra del futuro governo dell'Ateneo

Penso che il modo più giusto per concludere la presentazione della mia candidatura alle Elezioni del Rettore o della Rettrice per il prossimo sessennio sia quello di confessare la consapevolezza del livello della difficoltà di queste sfide, insieme con la misura dell'importanza attribuita al compito. A me questo compito importa. Mi importa di questo Ateneo e di questa Comunità. Mi importa di fare bene. Mi importa di prendere in carico questa responsabilità pensando di poterne restituire il valore alla prossima generazione di governance. Mi importa pensare che il Rettore di Sapienza potrà sostenere il peso di 723 anni di storia passata trasportando l'Ateneo verso i 723 anni di storia futura che lo attendono, se potrà contare sulla fiducia, la condivisione e il contributo attivo della Comunità che intende servire.

Fabio Lucidi