



ELEZIONI DEL RETTORE DI SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA

Sessennio 2020-2026

Programma di Antonella Polimeni

INDICE

1. Premessa.....	2
2. Governare la Sapienza	3
3. Autonomia organizzativa.....	4
4. Risorse e programmazione	5
5. L'Amministrazione per Sapienza	6
6. Digitalizzazione, semplificazione e formazione.....	7
7. Internazionalizzazione.....	9
8. Diversità e inclusione	11
9. Vivere gli spazi: riqualificazione, razionalizzazione e ampliamento	13
10. Patrimonio culturale e architettonico	13
11. Per comunicare Sapienza	16
12. Sapienza sostenibile	18
13. Sapienza Sport	20
14. Didattica e diritto allo studio	20
15. Formazione superiore e permanente	23
16. Ricercare, innovare, trasferire	24
17. Sapienza per la società.....	28
18. La Sapienza che si prende cura	30



1. Premessa

Ho sempre considerato un grande privilegio essere membro della Comunità Sapienza sin da quando da studentessa ho rivestito il ruolo di Rappresentante. Le esperienze condotte in questi anni come Preside, Direttore di Dipartimento, Consigliere di Amministrazione e Componente del Nucleo di Valutazione mi hanno aiutato a riflettere sul ruolo del nostro Ateneo, su ciò che ci attende nel prossimo futuro e, dunque, sui compiti, le funzioni e gli obiettivi del Rettore.

Candidarsi ad assumere l'incarico di Rettrice del nostro Ateneo richiede forte senso di responsabilità, competenze e consapevolezza di quanto sia indispensabile la collaborazione delle Colleghe e dei Colleghi della nostra Comunità: dai Docenti al Personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e sanitario. Richiede anche, naturalmente, la collaborazione con gli Studenti, verso i quali nutro le massime speranze per quel percorso di sviluppo che dovrà caratterizzare il prossimo sessennio. Questa collaborazione estesa è indispensabile, se non si vuole apparire ingenui o, peggio, arroganti. Richiede infine, come spesso ripete il Rettore Eugenio Gaudio, la capacità di sentirsi inadeguati. Il sostegno, l'aiuto, la visione, le sensibilità degli altri sono tanto più necessarie quanto più si ha il privilegio di lavorare in un Ateneo che dispone di eccellenze in tutti i campi del sapere e dell'educare.

Nel candidarsi non ci si può limitare a enunciare degli obiettivi; si deve essere in grado di descrivere lo spirito con cui si desidera perseguire questi obiettivi e raggiungerli. Personalmente – spero di averlo dimostrato in questi anni – sono animata dal desiderio di apprendere più che di informare, dalla voglia di sperimentare accettando il rischio di sbagliare, con il desiderio di correggersi e, soprattutto, con la convinzione che le decisioni necessarie non possono avere futuro se non sono il frutto di un lavoro comune. Nel mio percorso accademico e professionale ho sempre privilegiato l'**ascolto attivo**, il dialogo con tutti/e, senza distinzioni: Docenti, Personale, Studenti. Gli strumenti sono le **deleghe** basate sulla **competenza** e non sulla fascia di docenza di appartenenza, il lavoro di rete, l'impegno a ricercare le istanze di sintesi e di integrazione tra le diverse sensibilità.

Sapienza crescerà ulteriormente se saprà percepire la ricchezza del suo **pluralismo** e, se posso dire, della sua **biodiversità**, grazie alla forza della sua unitarietà, del rispetto delle specificità e delle autonomie. Ed è per questo che, se lo vorrete, mi rendo disponibile a lavorare insieme a tutte e tutti voi nei prossimi sei anni, con fiducia nel cambiamento e nessun timore del futuro:

insieme attraversare i confini e permeare il futuro.

Con la mia candidatura a Rettrice per il sessennio 2020-2026 intendo proporre alla Comunità di Sapienza 17 temi principali, che rappresentano la mia personale e concreta declinazione dell'eccellente lavoro programmatico portato a termine dal gruppo "Futuro Sapienza". Sono ben consapevole della gravosità e della delicatezza del compito che attenderebbe me e le tante persone che vorrei mi aiutassero nell'impresa. Nella mia visione, questi punti sono anche le prime occasioni per imprimere un'ulteriore e convinta spinta riformista alla vita della nostra Università, raccogliendo la difficile eredità del Rettore Gaudio, sviluppando, elaborando, approfondendo le grandi tematiche che hanno contraddistinto il suo mandato rettorale: guardando dunque al futuro di Sapienza, alla sua trasformazione, alle nuove mete che l'attendono e che ci attendono.

Delineare oggi una visione del Futuro di Sapienza con i suoi oltre 700 anni di storia **viva** vuol dire definire obiettivi strategici, capaci di guidare l'elaborazione di politiche rilevanti, non solo per la nostra **Comunità**, ma per l'intero Paese, mobilitando le migliori idee e progetti transdisciplinari, e coinvolgendo l'imponente patrimonio di saperi disponibili nel nostro Ateneo. Bisogna costruire un luogo di confronto aperto alle nuove **sfide** e capace di coniugare l'eccellenza con l'accoglienza di una platea enorme di utenti e interlocutori, primi tra tutti i nostri Studenti. Immaginare un progetto per il futuro della nostra Università, la più grande d'Europa, una delle più antiche e prestigiose al mondo, significa tracciare direttrici che possano tradursi in operatività da declinare in un programma tanto dettagliato quanto aperto al contributo di tutti. Questo programma vuole dunque essere un invito, un'opportunità di discussione e non uno sterile elenco di parole d'ordine.



Il futuro di Sapienza è tutto all'interno del perimetro delle tre grandi missioni universitarie: eccellenza nella ricerca, qualità e inclusività della didattica e dialogo costante con la società che, nelle scienze della salute, è interpretato anche dai compiti assistenziali.

Per orientare e **permeare** il nostro futuro abbiamo bisogno di inquadrarlo entro una serie di attività progettuali che:

1. coprano settori di ampio interesse, siano inclusive e incoraggino il coinvolgimento e la partecipazione attiva dei nostri *stakeholders*;
2. siano capaci di intercettare i fabbisogni della società in termini di formazione, ricerca, terza missione e assistenza attraverso progetti *mission-oriented*, che producano risultati a beneficio di tutte e tutti;
3. abbiano rilevanza e impatto a livello scientifico, tecnologico, sociale, economico, ambientale e politico;
4. siano misurabili e sostenibili;
5. contribuiscano a realizzare gli impegni strategici dell'Ateneo definiti dai nostri comuni valori;
6. poggino sulla nostra capacità di ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico;
7. colgano le opportunità che si verranno a creare in connessione con la pandemia COVID-19.

Come ogni *stress-test*, la situazione che stiamo fronteggiando a seguito di questa pandemia ci ha mostrato con chiarezza i nostri molti **punti di forza** e le possibili **aree di ulteriore miglioramento**. Dobbiamo rivendicare i primi e lavorare sulle seconde, contando sull'abilità della nostra Comunità di realizzare sinergie guidate da una comune visione strategica e puntando con forza sulla nostra capacità di innovazione. I momenti di crisi sono momenti di scelta e di opportunità, tesi al cambiamento; dobbiamo avere il coraggio e l'entusiasmo di cogliere questa sfida.

2. Governare la Sapienza

Esiste da tempo in Ateneo un dibattito aperto sulle funzioni che dovrebbero svolgere le Facoltà e su quelle che dovrebbero essere attribuite ai Dipartimenti, i due assi portanti delle attività dell'Ateneo alla luce del nostro Statuto. In una struttura complessa come Sapienza, la rilevanza di questo dibattito assume importanza fondamentale, anche in vista di una piena efficienza ed efficacia delle procedure amministrative. Le strutture sociali e istituzionali non sono immutabili, ma devono adeguarsi alle dinamiche dell'ambiente dove vivono. Lo stesso vale per il nostro Ateneo, che dovrà mirare ad assegnare i compiti ai diversi livelli di governo in funzione degli obiettivi da perseguire, del mutamento dell'ambiente in cui opera (come esemplificato, drammaticamente, dallo shock pandemico) e dai risultati delle attività di valutazione di quanto realizzato dalle strutture.

Bisogna lavorare per favorire ulteriormente il dialogo e la collaborazione tra Dipartimenti e Facoltà, che negli ultimi tempi si sono rivelati essenziali per realizzare con successo il ritorno della didattica in presenza. Deve essere ovviamente confermata la **centralità dei Dipartimenti** per la ricerca, la didattica e la terza missione.

Il **Collegio dei Direttori di Dipartimento** è un fondamentale punto di raccordo delle politiche dipartimentali e inter-dipartimentali, oltre che organo consultivo per il Rettore e gli altri Organi dell'Ateneo. Negli ultimi anni ha dimostrato di saper favorire la collegialità e il raggiungimento di decisioni condivise, svolgendo un ruolo importante in numerose questioni-chiave dell'Ateneo e contribuendo a definire in modo chiaro e funzionale l'assetto organizzativo dei Dipartimenti, a dare forma coerente ai Piani strategici triennali e a individuare criteri condivisi per l'assegnazione delle risorse (docenza, assegni di ricerca, ecc.). Tutto ciò va rafforzato, coinvolgendo maggiormente il Collegio nei processi decisionali che riguardano i Dipartimenti e assegnandogli la capacità di esprimere pareri obbligatori sulle materie di competenza nei confronti degli Organi di Governo. La capacità di iniziativa del Collegio su tematiche strategiche per la vita nei Dipartimenti va stimolata,



per renderlo sempre più luogo di proposta e condivisione, oltre che tassello indispensabile della *governance* di Ateneo.

Al contempo, deve essere valorizzato e precisato il **ruolo di coordinamento e condivisione attribuito alle Facoltà** nella programmazione della didattica e nelle azioni di terza missione come l'orientamento, il *placement*, ecc. È anche necessario monitorare e valutare i risultati ottenuti, nelle materie di competenza, dai Dipartimenti e dalle Facoltà, specie per quel che attiene alla gestione delle risorse assegnate, per comprendere meglio il passato e agire in modo ottimale in futuro.

Per conseguire gli obiettivi relativi alla dialettica tra Dipartimenti e Facoltà, e più in generale per compiere scelte e realizzare misure di *policy* efficienti ed efficaci, è necessario adottare un metodo basato sulla diffusa raccolta di informazioni puntuali, sulla creazione di banche-dati e sulla loro attenta analisi, operata utilizzando al meglio tutte le metodologie scientifiche disponibili. Sia chiaro: l'attività di monitoraggio e di valutazione, l'utilizzo di strumenti scientifici innovativi dovrà sempre sostenere, ma mai sostituirsi alle decisioni di *policy* raggiunte attraverso il confronto e la condivisione con tutti gli organi di Governo dell'Ateneo.

Questo atteggiamento, che dovrà trovare applicazione ampia e diffusa in tutte le nostre pratiche, richiede formazione e sviluppo di metodologie appropriate. Le risorse per realizzare queste azioni sono ampiamente presenti nella nostra Comunità e dovranno essere rapidamente mobilitate per accelerare la diffusione di una cultura della valutazione capace di permeare tutte le strutture dell'Ateneo. A tal fine, andrà immediatamente creata una **cabina di regia interdisciplinare per la valutazione**, a supporto del Rettore e di tutta la *governance*.

3. Autonomia organizzativa

La prima sfida che deve affrontare chiunque intenda governare Sapienza nel prossimo sessennio è senza dubbio costituita **dalle sue stesse dimensioni, dall'articolazione e dalla complessità che contraddistinguono il nostro Ateneo**. La sua unicità nel quadro nazionale e internazionale da questi tre punti di vista è stata più volte sottolineata. Sapienza si configura come un universo a sé nel variegato panorama delle Università pubbliche italiane, un universo contraddistinto da una straordinaria 'biodiversità' scientifica e didattica, ma anche fortemente motivato nei confronti di una visione unitaria della comunità educante. Ciò richiede soluzioni organizzative in continua evoluzione in tutti i settori – dalla didattica all'amministrazione, dalla ricerca alla partecipazione studentesca – e che siano adatte allo status dell'Ateneo; soluzioni che ne favoriscano il progresso e il rapido adeguamento alle sfide competitive del sistema dell'educazione superiore.

Il conseguimento di obiettivi di eccellenza non può non tener conto delle nostre specificità. Basti pensare ai complessi equilibri fra Organi statutari, Dipartimenti, Facoltà, Centri, Aree dell'Amministrazione o alla disseminazione esterna del sapere e della ricerca nel territorio su cui insistiamo (da questo punto di vista, Roma è un laboratorio unico in Italia, ricco di Enti di Ricerca, tessuto imprenditoriale e Pubblica Amministrazione) o, ancora, alle specifiche esigenze di un'enorme platea studentesca in cui è altissima la percentuale di studenti fuori sede.

Per tutti questi motivi, intenderei adoperarmi perché a Sapienza venga assegnata la natura di **Ateneo sperimentale** ai sensi dell'art. 1 c. 2 della Legge Gelmini, in base al quale il Ministero può attribuire ad alcune Università la possibilità di elaborare in completa autonomia "propri modelli funzionali e organizzativi". La norma originaria è stata ulteriormente alleggerita nel Decreto Legge "Semplificazioni", convertito da poco in Legge (art. 19, c. 1 del D.L. 16 luglio 2020, n. 76), e questo faciliterà senza dubbio l'accesso al regime sperimentale. Vorrei negoziare immediatamente questa misura con il Ministro dell'Università e della Ricerca, partendo con la sperimentazione già dal prossimo anno accademico. In questo modo, il laboratorio Sapienza potrà diventare una fucina di innovazione e fornire modelli, risultanze, proposte all'intero sistema universitario nazionale,



salvaguardando, al tempo stesso, la propria specificità. Alcune delle innovazioni che propongo dovrebbero essere realizzate all'interno di questo quadro normativo.

4. Risorse e programmazione

La **ripartizione delle risorse per la docenza** è un punto cruciale, non solo per le aspettative legittime delle/i Colleghe/i, ma anche per i risultati della programmazione dell'offerta didattica e della *performance* di ricerca dell'Università. Questa programmazione deve essere necessariamente orientata a un miglioramento di tutti gli indicatori del sistema di ripartizione delle risorse del Fondo di finanziamento ordinario e, in particolare, degli studenti regolari, dei parametri della quota premiale (che ormai sfiora la percentuale del 30%) e degli indicatori relativi alle *performance* della ricerca. L'obiettivo è di consentire a Sapienza di riguadagnare il 100% del proprio *turnover*, con grandi benefici per le aspettative di carriera del personale, di **tutto il personale docente, tecnico, amministrativo, bibliotecario**. L'assegnazione del FFO 2020 ha segnato una prima, importantissima inversione di tendenza, facendoci guadagnare punti percentuali sul finanziamento dell'anno precedente: se migliorano le nostre *performance*, migliorerà l'indicatore complessivo per la ripartizione anche dei Puntii-Organico.

Non bisogna poi dimenticare che lo stesso Ministero ha indicato una serie di parametri per la cosiddetta "**autonomia responsabile**", criteri che mirano a determinare la crescita armonica e sostenibile dell'organico docente secondo il "sistema a piramide" (vincolo del 50% di procedure valutative per le risorse della programmazione del triennio; del 20% per gli esterni ai ruoli dell'Ateneo; del 50% dei Professori di I fascia sul totale dei Professori; rapporto 1:1 dei Professori ordinari reclutati con i Ricercatori a tempo determinato assunti). Ciò richiede un equilibrio fra autonomia programmatoria dei Dipartimenti ed esigenze di miglioramento integrato dell'Università. È un equilibrio senza dubbio difficile.

La proposta è che, in primo luogo, **si pongano in sincronia tutte le diverse programmazioni triennali** richieste dalle norme: programmazione triennale dell'Ateneo, secondo le linee-guida ministeriali, programmazione economico-finanziaria, programmazione triennale del fabbisogno di personale e piano triennale della *performance*, anticorruzione e trasparenza. Gli obiettivi della programmazione dovranno essere innanzitutto rivolti al miglioramento delle prestazioni complessive di Sapienza correlate con i parametri di ripartizione dell'FFO. Solo una positiva tensione verso questi obiettivi potrà assicurare un incremento progressivo della quota premiale e quindi, in termini di bilancio, maggiori ricavi che consentano la sostenibilità economica di tutte le attività istituzionali e il correlato incremento delle risorse sul *turnover*.

Di qui la necessità di trainare le prestazioni dipartimentali in funzione diretta dei risultati di questa stessa programmazione, con una procedura à *cascade*. Per realizzare un'efficiente programmazione, è importante che le strutture dispongano *ab initio* di un *budget* di P(unti) O(rganico) sui quali impostare le rispettive programmazioni, in particolare per gli **impegni relativi ai ricercatori** che, al netto dei piani straordinari, devono poter prevedere risorse per poter consolidare le rispettive carriere. È importante che questa programmazione rientri in linee strategiche dell'Ateneo e contribuisca al miglioramento significativo delle sue prestazioni.

Ciò equivale alla segmentazione del *budget* di PO in due quote: (1) quota-base e (2) quota premiale. Ciascun Dipartimento deve poter contare su una quota-base, che equivale a un *budget* fisso e continuativo corrispondente a una data percentuale del *turn-over*, indipendentemente dalla ripartizione ministeriale annuale. Su tale *budget* il Dipartimento potrà effettuare una programmazione triennale, specificando le risorse richieste per i diversi anni, in base alla previsione (poi certificata) dei pensionamenti e allo sviluppo dell'offerta didattica. Questa "prevedibilità" delle richieste sarebbe di per sé un modo per rendere più celeri i concorsi e consentirebbe di affrontare per tempo alcune



questioni, come il “consolidamento” degli RTDA in RTDB. Gli **avanzamenti interni** dovrebbero essere deliberati a valere su tale quota di risorse, accertata all’inizio del triennio di programmazione.

L’Amministrazione centrale potrebbe redistribuire annualmente la **quota premiale** dei PO tenendo conto di alcuni possibili obiettivi, come il rispetto dei parametri ministeriali e quello dei vincoli ministeriali per ciascun Dipartimento, il miglioramento delle *performance* dipartimentali, l’istituzione di nuovi corsi e la ristrutturazione radicale di corsi esistenti, il superamento di sofferenze didattiche, l’apertura di settori scientifico-disciplinari non presenti in Ateneo, urgenti e comprovate esigenze correlate all’attività assistenziale, ecc. Questa quota potrebbe contare anche sul reclutamento mediante **chiamate dirette** e **procedure riservate** a docenti esterni di prima e seconda fascia. Per ciascuno di questi obiettivi e per ciascuna delle quote assegnate l’Ateneo dovrebbe **valutare**, tramite il Nucleo di Valutazione, **le prestazioni dipartimentali** dell’esercizio precedente.

In tema di reclutamento, la possibilità di anticipare dopo un anno di servizio (previa copertura finanziaria) la *tenure track* dei RTDB in possesso di ASN, stabilita dalla conversione in legge del “Decreto Semplificazioni”, rappresenta una grande opportunità per i nostri giovani, con importanti ricadute sulla sostenibilità didattica. È una opportunità che, attraverso il nuovo meccanismo qui accennato, i Dipartimenti potrebbero cogliere immediatamente.

5. L’Amministrazione per Sapienza

Forse il nodo più importante e, diciamo con franchezza, spinoso e non del tutto risolto del funzionamento di Sapienza è costituito dal **rapporto con l’Amministrazione**. È evidente che la questione non investe tanto il personale dirigenziale e tecnico-amministrativo, bibliotecario e socio-sanitario, quanto piuttosto l’organizzazione e il funzionamento complessivi della macchina amministrativa.

Il personale dirigente e tecnico-amministrativo rappresenta una componente fondamentale per garantire la legittimità e la trasparenza dell’azione amministrativa, nonché servizi efficaci ed efficienti secondo standard di qualità predefiniti. Vanno pertanto convintamente valorizzati il ruolo e la professionalità dei dipendenti. Il **reclutamento** del personale tecnico-amministrativo dei prossimi anni dovrà puntare su profili legati alle mutate esigenze che scaturiscono dai cambiamenti dell’ambiente in cui operiamo e dalla normativa vigente, che ha delineato **professionalità innovative**, non presenti in Amministrazione, quali ad esempio quelle legate al trattamento dei dati, alle tecniche di controllo di gestione del bilancio, alle statistiche, ai manager della ricerca etc.

In linea di principio, gli strumenti da utilizzare per rafforzare l’amministrazione sono:

1. l’ulteriore **semplificazione** dei processi mediante procedure più agili e tempistiche certe;
2. la chiara individuazione delle **competenze** e delle correlate **responsabilità**;
3. il ricorso alla **premierità** per valorizzare le *best practices*, l’innovazione, la professionalità e l’affidabilità, nel rispetto del dialogo con le OO.SS. e delle norme dei CCNL di comparto;
4. la **formazione continua** e l’aggiornamento del personale, **ampliando l’insieme delle materie** favorite fino ad ora e promuovendo forme di organizzazione del lavoro che privilegino le sinergie trasversali e l’integrazione delle competenze e delle conoscenze.

Alcune recenti modifiche regolamentari (come il Regolamento per le chiamate dei professori) hanno sicuramente innovato e migliorato alcuni segmenti procedurali, ma siamo ancora lontani da quella rapidità, efficacia ed efficienza che tutti noi auspichiamo. Due sono i nodi fondamentali da sciogliere: quello regolamentare e quello procedurale. Per ciascuno di questi due nodi immagino alcune semplificazioni e alcune innovazioni strutturali di rilievo, che dovrebbe diventare un obiettivo strategico dell’azione del Direttore Generale.



Sul **piano regolamentare** molto è già stato detto nel documento programmatico “Futuro Sapienza”, che ha dedicato più di una pagina alla questione. Disboscare i più di cento regolamenti esistenti, evitare, per quanto possibile, la proliferazione di note e circolari interpretative, creare “accorpamenti” di procedure in conformità con alcuni “testi unici” per omogeneità tematica rappresentano sicuramente una priorità. Il fattore tempo nella risposta dell’Amministrazione resta, tuttavia, il punto fondamentale per l’utenza, sia essa docente o studente. Quanto è stato già fatto in termini di previsione di tempi procedurali più stretti per le pratiche va nella direzione giusta e dovrebbe essere rafforzato da adeguati **incentivi meritocratici alle best practices**. Ma non basta.

È necessario proporre una semplificazione da far rientrare in un apposito **Manuale delle procedure** che garantisca trasparenza, efficienza ed efficacia misurabili. È evidente che la razionalizzazione delle procedure e la redazione di un Manuale sono strumenti per garantire l’omogeneità dell’azione amministrativa congiuntamente con la realizzazione di **audit periodici**, per verificare la *compliance* delle attività al Manuale, in un sistema integrato e digitalizzato di qualità.

Per poter realizzare questo in concreto e con la necessaria rapidità, intenderei far scegliere al Collegio dei Direttori di Dipartimento quattro Dipartimenti-pilota nelle aree rispettivamente tecnico-scientifiche e umanistico-sociali. Presso questi Dipartimenti si potrebbe sperimentare una serie di drastiche semplificazioni procedurali a carico di gruppi di pratiche che vedono uno stretto rapporto fra Centri di spesa, da un lato, e Amministrazione centrale, dall’altro. Dopo una sperimentazione della durata di un esercizio finanziario, le semplificazioni dovrebbero essere estese a tutte le strutture, “con l’orologio alla mano”, in modo da ottenere concreti e significativi miglioramenti, evitando rimpalli, lentezze e farraginosità che non sono all’altezza di una Università come la nostra.

6. Digitalizzazione, semplificazione e formazione

La digitalizzazione della PA e, più nel dettaglio, la fornitura di servizi pubblici digitali, è un tema dibattuto da molti anni a livello nazionale e internazionale. Il **Piano Triennale dell’AGID per l’informatica nella Pubblica Amministrazione 2019-2021** aggiorna la precedente versione 2017-2019 e detta gli indirizzi per “una strategia condivisa con tutti i possibili attori della trasformazione digitale del Paese: Pubblica amministrazione, cittadini, imprese, mercato, mondo della ricerca”. In particolare, si caratterizza per il recepimento delle modifiche introdotte a livello europeo e nel Codice dell’Amministrazione Digitale (CAD), che già nella versione precedente ne rappresentava la fonte normativa. Il piano si focalizza soprattutto sul paradigma Cloud della PA basato sul principio del *cloud first*; sui paradigmi dell’*open innovation* e dell’*innovation procurement* (nuove norme per gli appalti di innovazione); sul paradigma *smart landscape* (un contenitore ampio di differenti ecosistemi digitali relativi, ad esempio, a sanità, finanze, beni culturali, turismo, ecc.).

Il 19 febbraio 2020, la **Commissione Europea** ha lanciato un “**Pacchetto Digitale**”, composto dalle “Linee guida per la definizione della Strategia Digitale per l’Europa”, il “Libro Bianco sull’Intelligenza Artificiale” e la “Strategia europea sui Dati”, affiancati da due documenti che contengono proposte importanti soprattutto per il settore pubblico: il “Rapporto sulle implicazioni di sicurezza e responsabilità dell’Intelligenza Artificiale, dell’*Internet of Things* e della robotica” e il Rapporto “Verso una strategia europea per lo scambio dei dati fra imprese e governo (B2G), per l’interesse pubblico”.

All’interno di questo quadro in continuo cambiamento, in base agli ultimi dati del *Digital Economy and Society Index* (2020) – l’indice elaborato dall’Unione Europea per monitorare il progresso digitale dei 28 Stati membri – l’Italia si colloca al 25° posto (su 28 Paesi). In particolare, per la dimensione “Capitale umano - competenze digitali” siamo all’ultimo posto. Anche il numero di specialisti e laureati nel settore TIC è molto al di sotto della media europea. Queste carenze nelle competenze digitali si riflettono nel limitato utilizzo dei servizi online, compresi i servizi pubblici digitali.



La **digitalizzazione** è dunque una necessità strategica **dell'Ateneo**, da realizzare con attenzione e celerità, perché può migliorare l'efficienza e l'efficacia interna dell'Amministrazione, aumentare la trasparenza, accrescere la quantità e la qualità dei servizi erogati, e rendere più efficace la capacità di risposta alle esigenze dei nostri *stakeholders*. Come richiesto con la Circolare n. 3 del 1° ottobre 2018, adottata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione, Sapienza ha individuato al suo interno il Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD), che svolge la funzione cruciale di garantire operativamente la trasformazione digitale e che possiede poteri di impulso e coordinamento anche nella semplificazione dell'Amministrazione e nell'adozione di modelli relazionali trasparenti e aperti.

L'articolo 17 del Codice dell'Amministrazione Digitale obbliga però Sapienza a istituire anche un **Ufficio per la transizione alla modalità digitale** che, sotto la responsabilità del RTD, sviluppi tutte le attività e i processi organizzativi necessari per realizzare la digitalizzazione dell'amministrazione. Sapienza deve istituire rapidamente questo ufficio, collocandolo all'interno di una **cabina di regia**, coordinata da un Rettore, posta a diretto supporto del Rettore e degli organi di governo, e **operante in sinergia con un rinnovato e potenziato Centro InfoSapienza**, nell'ambito delle strategie per la digitalizzazione della PA dettate dall'AGID e dall'Agenda digitale, Italiana e Europea. Tra i suoi compiti principali devono rientrare la progettazione, la realizzazione e la gestione delle strategie digitali di Sapienza, oltre che la semplificazione e razionalizzazione di procedimenti amministrativi, attività gestionali, documenti, modulistica, modalità di accesso e di presentazione delle istanze da parte di Studenti, Docenti e Personale TAB. Il programma di "Futuro Sapienza" sottolinea la necessità di assicurare l'utilizzo di piattaforme digitali che consentano la **progressiva eliminazione** delle prassi correnti di utilizzare **software di supporto individuali e non integrati**. Questo processo deve realizzarsi in piena armonia con la digitalizzazione dell'Ateneo ed è quindi opportuno affidare anch'esso alla cabina di regia sul digitale.

Quanto alla gestione delle procedure amministrative e alla strategia *hardware* e *software* da sviluppare, deve essere chiaro e condiviso l'obiettivo di **rendere nativamente digitali tutti i processi**, dalla nascita del documento alla firma degli atti, per eliminare completamente il supporto cartaceo e favorire l'archiviazione, il trasferimento e la trasparenza di tutti i documenti prodotti dall'Ateneo. A ciò si deve associare l'**informatizzazione degli spazi** e del loro accesso, il potenziamento delle **reti digitali** e delle **banche dati**, lo sviluppo digitale delle **biblioteche** (anche in coerenza con una delle due azioni attuative relative alla priorità "Conoscenza per la società" contenuta nella strategia CRUI del 2018, denominata "Piano Nazionale per l'Università Digitale") e dei **musei**, insieme a un intervento a favore della **didattica** che non si limiti ad essere un mero strumento di supporto, ma che rappresenti piuttosto un elemento di impulso all'innovazione didattica e di garanzia del diritto allo studio, come peraltro indicato nello stesso Piano della CRUI (seconda azione della priorità "Competenze").

Un ulteriore contributo del progresso nella digitalizzazione deve essere offerto ai **laboratori** e alle altre **strutture della ricerca e del trasferimento tecnologico**, alla costruzione di un efficace **Portale placement** e di un indispensabile **Portale terza missione**, all'**internazionalizzazione**, alla **formazione** e alla crescita, alla aggregazione e socializzazione degli **studenti**, ai quali dovranno essere offerti spazi multimediali in grado di favorire anche l'associazionismo e il *networking*.

Non è pensabile realizzare la semplificazione amministrativa e un Ateneo interamente digitalizzato senza investire adeguatamente in formazione. Per conseguire appieno gli obiettivi in discussione, deve essere dunque progettato e realizzato un ambizioso **programma di formazione** rivolto al corpo docente, a tutto il personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e socio-sanitario, e agli studenti, anche attraverso l'ulteriore sviluppo di Corsi di laurea incentrati sul digitale, o comunque volti a favorire quelle competenze digitali trasversali correttamente invocate dal Programma di "Futuro Sapienza". Più precisamente, considerato anche che la cultura informatica è assente dagli insegnamenti nel 60% dei Corsi di Studio economico-aziendali e nel 70% dei Corsi di Studio d'area umanistica, il nostro Ateneo deve assumere un ruolo trainante nella formazione delle competenze



digitali anche intervenendo nell'offerta formativa, al fine di potenziare le conoscenze digitali per tutte le aree disciplinari. Potenziando la formazione digitale, il nostro Ateneo favorirà l'aumento del numero di laureati dotati di queste competenze e contribuirà a potenziare il processo di digitalizzazione dei sistemi gestionali, amministrativi e decisionali, anche interni al nostro Ateneo.

L'emergenza COVID-19 ha dimostrato la grande capacità del nostro Ateneo di aggiornarsi rapidamente, acquisendo competenze e capacità informatiche di valore strategico per lo sviluppo delle attività di didattica e dell'orientamento, e investendo prontamente i finanziamenti ministeriali nella informatizzazione di aule e strumenti per la didattica. Si tratta di un segnale che rassicura sulla volontà e sulla capacità di tutto il capitale umano di raccogliere la sfida digitale che abbiamo di fronte.

7. Internazionalizzazione

In campo internazionale, la nostra azione dovrà essere indirizzata a consolidare ulteriormente il ruolo di Sapienza quale *player* globale nel mondo della ricerca e della didattica avanzate. Il programma "Horizon Europe" (HEU, 2021-2027) coinciderà quasi interamente con il prossimo sessennio rettorale e in molti ambiti agirà in sinergia con il Piano Nazionale di Ricerca (PNR) attualmente in fase di predisposizione da parte del MUR. Per mantenere e migliorare il *ranking* internazionale di Sapienza, che deve collocarsi ancor più incisivamente fra le grandi istituzioni di ricerca mondiali, occorrerà trarre il massimo vantaggio dalle opportunità offerte dai tre pilastri (*Pillar*) previsti da "Horizon Europe", nonché dalla nostra vocazione all'intermediazione tra il Nord e il Sud del mondo.

Occorre rendere Sapienza ancora più attrattiva per quanti, italiani e stranieri, vogliono sceglierla come sede di un progetto. Per i ricercatori interni, Sapienza dovrà fornire un **supporto attivo alla progettazione**, inclusi, come già ha iniziato a fare, specifici finanziamenti (*seed money*) assegnati con criteri d'eccellenza. Sapienza dovrà poi attirare i vincitori di ERC e MSCA, interni ed esterni, offrendo loro condizioni di favore in termini di premialità (che potrebbero configurarsi come sostegni al *team building* che agisce nell'ambito del progetto), spazi di ricerca, accesso alle strutture di ricerca, supporto amministrativo e riduzione del carico didattico.

Fondamentale per l'azione di un'Università come la nostra è il **Pillar I** ("Eccellenza della ricerca", prev. 25,8 M€) che include lo European Research Council (ERC) le Azioni Marie-Sklodowska (MSCA) e le infrastrutture di ricerca. Dedicato alla ricerca di base, il Pillar I è, insieme ai programmi nazionali, lo strumento principe per finanziare la ricerca universitaria ed è quello cui dovremo dedicare la maggiore attenzione per la promozione dell'eccellenza.

Cruciale sarà anche la nostra partecipazione al **Pillar II** ("Sfide globali e competitività industriale europea", per il quale si prevede un finanziamento di 52.7 M€) e in particolare ai sei Cluster in cui oggi si articola. In questo quadro, sarà centrale il ruolo di **CIVIS**, alleanza universitaria nella quale il nostro Ateneo si è candidato a guidare, già l'anno prossimo, il *cluster* dedicato alla salute (*Health*). CIVIS sarà altresì l'asse portante, ma non esclusivo, delle nostre azioni in ambito **Erasmus**, prima di tutte la mobilità, intra- ed extra-europea, con un particolare focus sulla regione del Mediterraneo allargato e dell'Africa, ma anche sulle **attività di cooperazione**, che contribuiscono alla dimensione internazionale della Terza Missione.

Senza rinunciare alla nostra natura di istituzione di ricerca, né accettare compromessi, sarà necessario un rapporto dialettico con le istituzioni e i sistemi integrati previsti dal **Pillar III** ("Europa dell'Innovazione", 13.5 M€) di "Horizon Europe", primo tra tutti lo *European Innovation Council*, che sosterrà la commercializzazione di tecnologie ad alto rischio e alto impatto.

L'azione nel contesto di "Horizon 2020" dovrà articolarsi nelle **Missioni** previste dal programma, (allo stato attuale pari a cinque, ma cui presto potrebbe aggiungersene una sesta sulla pandemia) e nei vari **Partenariati** costruiti a livello europeo con fondazioni, *stakeholders* ed enti privati per rispondere alle sfide della globalizzazione e della modernizzazione globale.



Dal punto di vista organizzativo, centrale nella nostra azione è la piena funzionalità dell'**ufficio di Bruxelles**, che potrà operare in sinergia con quello previsto da CIVIS. Altresì fondamentale è unificare le azioni a sostegno della dimensione internazionale della ricerca in un **unico ufficio**, cui corrisponda una responsabilità nella *governance*.

Oltre all'orizzonte europeo, sarà necessario promuovere, in sinergia con MAECI, MUR e altre istituzioni preposte, una collaborazione attiva ed efficace con i Paesi delle altre regioni trainanti nel campo della ricerca scientifica, in primis **Nord America e Asia Orientale e Meridionale**. Queste azioni potranno avvalersi dei finanziamenti previsti dai protocolli bilaterali e di quelli di ambito multilaterale che andranno messi a sistema.

Da quanto sopra declinato, il tema dell'**internazionalizzazione**, che ha già visto il nostro Ateneo conquistare posizioni di eccellenza all'interno del sistema nazionale e internazionale (rete CIVIS, Istituto Italo-cinese di Wuhan), si compone quindi di due diverse sotto-specificazioni, ciascuna con esigenze proprie e molto urgenti. Dal punto di vista della **ricerca**, alla vigilia del nuovo Programma Quadro è indispensabile attrezzarci rapidamente per migliorare le nostre *performance* nell'acquisizione dei progetti internazionali. L'Amministrazione deve dotarsi di un supporto dinamico e competente, di un'efficace **task force di progettazione** adeguatamente formata, capace di aiutare i docenti in vista della preparazione dei progetti europei, assumendo ulteriori figure in grado di scriverli secondo i canoni internazionali, oppure utilizzando strutture esterne specializzate in tale settore. L'articolazione di queste figure deve essere conforme alle differenti sensibilità delle aree scientifiche dell'Ateneo. Le diverse linee del finanziamento europeo (*Horizon Europe* e, in particolare, ERC e Marie Curie) dovrebbero essere seguite da un unico Ufficio, sia esso parte dell'ARI (Area Relazioni Internazionali) o dell'ASURTT (Area Supporto alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico). I Dipartimenti, a loro volta, dovrebbero dotarsi di figure in grado di gestire i progetti dal punto di vista amministrativo (pagamenti, rendicontazione, ecc.) in stretto coordinamento coi referenti di area scientifica che si occupano dei Programmi internazionali. Fondamentale sarà anche l'azione di *lobbying* a monte del varo dei bandi e in questo appaiono urgenti non solo il potenziamento dell'Ufficio di Bruxelles, ma anche uno stretto raccordo fra questo e i rappresentanti ministeriali che agiscono nelle diverse aree d'intervento della programmazione.

Sul piano della **didattica** andrebbe ulteriormente promossa la nostra partecipazione ai progetti Erasmus (KA1-3), in tutte le varianti, dalla mobilità individuale al *capacity building*, alle cattedre *Jean Monnet*, ecc. Come già accennato, l'Università europea CIVIS, anch'essa finanziata nel quadro Erasmus, dovrebbe costituire uno dei principali perni della nostra azione internazionale. In particolare, occorrerebbe utilizzarla per creare uno spazio europeo condiviso, promuovendo corsi di laurea, *summer schools* e altri progetti in comune con altre Università europee.

La didattica deve divenire attrattiva sul piano internazionale anche mediante un raccordo più stretto, strutturale, con **Unitelma**, alla quale vanno commissionate specifiche piattaforme di MOOC che affianchino la didattica in presenza, come già avviene in altri Atenei italiani. Tuttavia, mentre per tutti questi le Università telematiche rappresentano pericolosi *competitor*, il fatto che Sapienza posseda di fatto un Ateneo pubblico telematico deve diventare sempre più un *asset* strategico fondamentale.

Strettamente connessa con la didattica internazionalizzata è la Terza Missione, che si traduce soprattutto in attività di cooperazione internazionale, ivi incluse l'accoglienza di studenti e di ricercatori migranti o rifugiati. In tale prospettiva, è necessario rafforzare la nostra capacità di intercettare fondi gestiti da enti nazionali, (AICS – Agenzia Italiana Cooperazione allo Sviluppo, MAECI/DGCS), europei (DEVCO e EACEA per la KA2 di Erasmus+) o internazionali (Agenzie ONU – FAO, UNESCO, UNDP, ecc.). Ciò dovrebbe consentire, fra l'altro, di realizzare progetti di accoglienza rivolti a studiosi e studiosi, studentesse e studenti extraeuropei, specie se di alto valore simbolico come, ad esempio, i "corridoi dei rifugiati". Sapienza confermerà in questo modo la sua tradizionale missione di sensibilità sociale nei confronti dello scenario internazionale.



8. Diversità e inclusione

In un paese dove la percentuale dei laureati triennali è un quarto della media UE, l'impegno della Sapienza nel promuovere e sostenere l'accesso all'Università, alla formazione e all'apprendimento lungo tutto l'arco della vita è rivolto agli studenti in un'ottica universale. La conoscenza, la cultura superiore e la partecipazione alla ricerca – intese come opportunità di concretizzare le aspirazioni personali e di mettere le proprie competenze al servizio della comunità – devono orientarsi verso il pieno sviluppo umano, l'ingresso nel mondo del lavoro e la realizzazione delle libertà.

Alla Sapienza l'**inclusione** costituisce il presupposto fondamentale per la riduzione delle disuguaglianze e rappresenta uno dei principi basilari della cultura dell'Ateneo e del **diritto allo studio**. L'obiettivo formativo è il pieno sviluppo della persona anche in presenza di condizioni di partenza sfavorevoli. In ossequio all'art. 3, secondo comma, della Costituzione, l'impegno di Sapienza deve dunque consistere nella **rimozione di ogni forma di ostacolo** di ordine economico-sociale-sanitario e nel contrasto a ogni forma di discriminazione, diretta o indiretta, legata a origine etnica, nazionalità, genere e identità di genere, orientamento sessuale, età, abilità, convinzioni e pratiche religiose, condizioni personali, sociali, economiche e/o di salute.

In una comunità ampia come quella di Sapienza la diversità sociale e le differenze individuali devono essere considerate risorse di crescita e di arricchimento nello scambio intergruppo. L'attenzione che Sapienza ha posto su questi temi è testimoniata dalla crescita delle studentesse e degli studenti in corso che ha caratterizzato il nostro Ateneo negli ultimi anni. Il tema della **diversità come risorsa** è uno dei cardini culturali del nostro secolo e il contesto universitario del Paese rappresenta un luogo privilegiato dove interpretare e sostenere le persone appartenenti a identità minoritarie.

Gestire le diversità richiede impegno, pazienza e coraggio, ma fornisce in cambio cultura, gioia della scoperta, creatività, crescita, generazione di idee, rischio del confronto e possibilità di mettersi in discussione. Creare un ambiente di formazione e lavoro inclusivo permette di accrescere il benessere di tutte e di tutti, consentendo ad ogni persona di esprimere al meglio le proprie qualità e professionalità, contribuendo così al miglioramento del rendimento e della *performance* dell'Università nel suo complesso.

Bisogna rafforzare il nesso causale esistente tra inclusione, valorizzazione delle diversità, sostegno/attrazione del talento e tasso di innovazione. Bisogna rendere Sapienza sempre più inclusiva, capace di aumentare il benessere e le potenzialità, e di mettere al centro il valore della persona con tutte le sue peculiarità.

Da almeno tre decenni si parla di *Diversity Management*, inteso come complesso di politiche e azioni capaci di valorizzare la diversità all'interno di una comunità. Vogliamo raccogliere integralmente questa sfida. Per costruire un Ateneo attento al benessere delle persone e capace di contenere le disuguaglianze, dove il dialogo e il rispetto reciproco rappresentino, ancora più di oggi, elementi fondamentali per favorire l'integrazione e la qualità della vita, è necessario attribuire la responsabilità della gestione delle diversità a un soggetto ben identificato.

In questa prospettiva, l'introduzione del **Manager della Diversità** e l'istituzione di un **Centro Tecnico-Scientifico sulla Diversità e l'inclusione** composto da studentesse/studenti, docenti e personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e socio-sanitario rappresenta una scelta necessaria. Il Manager della Diversità si dovrebbe occupare di coordinare e sostenere iniziative volte a promuovere il benessere in Sapienza e la valorizzazione di quell'insieme di pratiche e politiche volte a valorizzare la diversità all'interno del contesto universitario. Il *Diversity Manager*, supportato dal Centro Tecnico-Scientifico, dovrebbe operare in stretto contatto con la *governance* dell'Ateneo, realizzare piani strategici ed iniziative volte a valorizzare le potenzialità dei singoli individui, a favorire parità e integrazione, a promuovere la collaborazione e la creazione di nuovi *network*, sia interni che



esterni. L'introduzione del *Diversity Management* non andrà certo a depotenziare i servizi e le attività delle diverse strutture già presenti in Sapienza con le quali sarà costruita una sinergia feconda.

In questo contesto, in analogia con altri contesti organizzativi italiani, si dovrebbero promuovere in Sapienza le **Giornate della diversità**, durante le quali studentesse, studenti e tutte le persone che lavorano in Sapienza potrebbero proporre eventi culturali, seminari, corsi, proiezioni di film, incontri con istituzioni e professionisti sul tema della diversità.

A titolo esemplificativo, le politiche per l'inclusione dovrebbero tendere a:

1. favorire e promuovere il completamento del censimento delle **barriere architettoniche** e **potenziare gli spazi** a disposizione degli studenti e gli ambienti dedicati allo svolgimento di attività di studio con **servizio di tutoraggio**;
2. incrementare i **servizi di traduzione** (ad esempio, interpretariato LIS), i **supporti didattici** e i **servizi di consulenza personalizzati per studenti con Bisogni Educativi Speciali**, al fine di migliorare l'apprendimento e il benessere delle studentesse e degli studenti, oltre che a rendere totale l'accessibilità del sito web Sapienza;
3. promuovere i servizi di potenziamento delle risorse personali per il **successo negli studi universitari** e i **servizi di consulenza per problemi di natura psicologica e psichiatrica** rivolti non solo alle studentesse e agli studenti, ma anche a tutto il personale, docente e TAB;
4. potenziare le **attività sportive e ricreative** in Sapienza, riconoscendo il valore dello Sport come potente strumento di inclusione, veicolo di salute, benessere e integrazione sociale per l'intera Comunità Sapienza. Centrale dovrà essere in questo contesto il ruolo di **Sapienza Sport** per promuovere la pratica sportiva tra gli studenti Universitari, anche in collaborazione e dialogo con federazioni, associazioni ed enti di promozione sportiva.
5. considerare l'offerta in ambito culturale e artistica, quella musicale, letteraria, teatrale, e museale, come parte integrante di un progetto orientato al **pieno sviluppo della persona**, non solo nelle competenze disciplinari e trasversali, ma anche nelle risorse personali, un progetto che assume rilevanza anche più ampia in presenza di condizioni di partenza sfavorevoli.

Particolare attenzione va accordata al tema delle **diseguaglianze di genere**. È necessario ridurre gli ostacoli alla parità di genere, valorizzando la partecipazione delle donne e promuovendo il successo femminile. In questo campo, il Manager della Diversità dovrebbe realizzare azioni di prevenzione delle molestie/discriminazioni di genere (espresse in forma fisica, verbale o non verbale), anche attraverso la formazione permanente del personale e un lavoro sinergico con la/il Garante degli studenti dell'Ateneo e le/i Garanti di Facoltà e i diversi Osservatori studenteschi.

Azioni e progetti specifici dovrebbero essere organizzati – anche nel quadro delle attività di orientamento delle studentesse e degli studenti in ingresso e in raccordo con le Scuole secondarie – per decostruire gli stereotipi di genere e la segregazione orizzontale di genere, che portano le studentesse a orientare la propria scelta verso facoltà e corsi di laurea ritenuti più “adeguati” al ruolo di genere femminile, piuttosto che verso settori disciplinari tradizionalmente considerati prettamente maschili e in buona parte compresi nell'acronimo STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*).

Un'altra area che necessita di attenzione particolare è quella relativa agli **orientamenti sessuali** e alle **identità di genere**. In questa area è necessario sostenere e rafforzare le diverse iniziative positive già intraprese in Sapienza come, ad esempio, l'attivazione nel 2018 della *carriera alias* per le studentesse e gli studenti transgender o *gender non-conforming*, o dei servizi e programmi di prevenzione e intervento contro l'omofobia e le discriminazioni legate al genere e agli orientamenti sessuali.



9. Vivere gli spazi: riqualificazione, razionalizzazione e ampliamento

Mentre procede l'*iter* progettuale e realizzativo dei finanziamenti BEI destinati alla riqualificazione di moltissime aule, e viene superata la fase dedicata agli aspetti emergenziali, occorre avviare una doverosa riflessione sulla qualità degli spazi destinati ai laboratori, ai servizi (compresi spazi di studio, ristoro, di aggregazione), alla condivisione e al verde. I nostri spazi, la loro estetica e la loro funzionalità non sono soltanto un biglietto da visita e una cartina al tornasole di un'immagine della Sapienza che contribuisce a qualificare e rafforzare l'attrattività dell'Ateneo. La qualità e il grado di apertura degli spazi, degli ambienti abitati e vissuti da Studenti, Docenti e Personale TAB migliorano la **qualità della vita** lavorativa e interpersonale, favoriscono l'acquisizione di **identità** e del **sentimento di appartenenza alla nostra Comunità**, agiscono come **spinte motivazionali** a contribuire, a partecipare, a condividere con gli altri, a creare relazioni e reti, a fare sistema.

Il programma relativo a questo punto è semplice e sintetico. È necessario definire rapidamente un **indirizzo** generale capace di informare tutte le future azioni strategiche di **riqualificazione, razionalizzazione e valorizzazione** degli spazi che verranno realizzate nel sessennio. Questo indirizzo, che dovrà essere elaborato nel dettaglio a partire dal contributo di Docenti, Dirigenti, Personale TAB, Studentesse e Studenti dotati di **esperienze e competenze diverse**, dovrà definire una concezione di spazi interni ed esterni che, oltre ad essere funzionali, contribuiscano a definire la concezione di una Università **aperta e proiettata verso il futuro**.

Questo impianto concettuale dovrà guidare la definizione e la successiva valutazione di azioni e misure concrete, disegnate con il contributo delle competenze, disciplinari e interdisciplinari, che sono patrimonio di molti soggetti e istituzioni appartenenti alla nostra Comunità. Alcune di queste misure e azioni possono essere identificate già in questa sede, almeno in prima approssimazione:

1. realizzazione di vaste **aree di incontro e condivisione**, finalizzate potenzialmente anche alla ricerca di nuove forme di didattica e al confronto interdisciplinare;
2. **valorizzazione degli spazi esterni**, con creazione di aree verdi attrezzate, da rendere **luoghi di vita e di sviluppo** di molte funzioni essenziali dell'Università;
3. utilizzo della conoscenza e della tecnologia impiantistica di frontiera per **migliorare le prestazioni energetiche degli edifici, la loro estetica, la qualità e il comfort interno**, e per **limitare** quanto più possibile **consumi ed emissioni**;
4. utilizzo di materiali e arredi che consentano di massimare la **flessibilità nell'uso degli spazi**, superando la rigida destinazione degli stessi a specifiche e limitate attività, per trasformarli in luoghi polivalenti, aperti a tutti gli *stakeholders* dell'Ateneo;
5. adozione scrupolosa di tutte le modalità costruttive e tecnologie impiantistiche che consentano il massimo **recupero** e la coerente **riqualificazione di ambienti, arredi e attrezzature**;
6. apertura all'**innovazione**, alla **creatività**, all'**espressività**, al **multiculturalismo**;
7. ridefinizione degli spazi del **Policlinico Umberto I**, dove è in atto l'attuazione dell'*iter* della prima fase del piano di riorganizzazione, prestando particolare attenzione alle aree dedicate all'**integrazione tra assistenza, didattica e ricerca**, purtroppo oggi ancora molto carenti.

10. Patrimonio culturale e architettonico

Sapienza non può abdicare alla **gestione consapevole e integrata del proprio patrimonio storico, culturale, architettonico**. Va curata adeguatamente la documentazione della storia testimoniata dai suoi spazi, dal modo in cui le discipline sono state studiate e insegnate, dalla produzione scientifica stratificatasi nel tempo. Oltre alla sua eredità architettonica, i "documenti" della Sapienza sono gli archivi storici, le collezioni librarie, i musei scientifici e didattici, i risultati delle campagne di scavo, il teatro, le orchestre e il coro, la produzione audiovisiva ed editoriale etc. che nella loro globalità costituiscono una componente non secondaria dell'identità del nostro Ateneo.



Per conseguire questo obiettivo, non è più possibile mantenere separati il piano della gestione accademica dalla gestione del patrimonio fisico degli ambiti e degli spazi, anche per un'evidente necessità di ottimizzazione e di revisione culturale di tutte le risorse disponibili, materiali e immateriali. Le attività in questo comparto vanno gestite mettendo a fattor comune le esperienze e le professionalità presenti nei Centri di Progettazione, nel Sistema Bibliotecario Sapienza, nell'Archivio Storico, nel Polo Museale, che deve a sua volta comprendere la quota architettonica. A tal riguardo, è opportuno ricordare che solo recentemente è stata dedicata attenzione alla memoria storica contenuta nel nostro **patrimonio archivistico**, costituito da archivi istituzionali e da archivi personali acquisiti dall'Ateneo, avvalendosi dell'apporto delle competenze presenti in Sapienza e sulla base di linee metodologiche e progetti di razionalizzazione che andranno proseguiti. Tale metodo deve **permeare il futuro** dell'azione in questo campo.

Sapienza dispone di un patrimonio museale straordinario che, nel contesto della Città di Roma, ha anche la potenzialità di compensare l'incredibile mancanza (caso pressoché unico in Europa e non solo in Europa) di un Museo della Scienza e/o di un Museo di Storia Naturale e/o di simili realtà cittadine. I **Musei di Sapienza** sono realtà di interesse storico ed eminentemente scientifico, dedicati alla conservazione, alla tutela e alla valorizzazione di un ingente patrimonio che si è andato accumulando a partire dal XVII secolo, ma anche alla ricerca attiva, alla didattica e alla divulgazione, con varie modalità di apertura. Ogni Museo organizza la propria attività autonomamente, in accordo con i Dipartimenti di afferenza, collegandosi anche agli altri Musei attraverso il coordinamento del Polo museale Sapienza (PmS). In molti settori scientifico-disciplinari, i Musei sono infrastrutture fondamentali per la ricerca, la didattica e la terza missione; richiedono pertanto un **mirato potenziamento delle risorse** e una riconsiderazione dell'attuale collocazione edilizia, favorendo anche possibili aggregazioni fra musei affini (analogamente all'esempio virtuoso rappresentato dagli ex-musei di Scienze della Terra – geologia, mineralogia e paleontologia – oggi MUST). Quelli che seguono sono alcuni interventi da considerare con immediatezza:

1. riconfermare la stretta interazione – storica, scientifico-culturale e funzionale – fra i Musei e i rispettivi Dipartimenti di afferenza, sviluppando un'articolata e meditata riflessione che tragga insegnamento anche dalle controverse esperienze dei sistemi museali di ateneo di altre realtà universitarie nazionali;
2. potenziare i **finanziamenti** ordinari indirizzati ai Musei, come peraltro è virtuosamente già iniziato ad avvenire negli ultimi anni, dopo la centralizzazione amministrativa presso il PmS;
3. potenziare il **personale** dedicato, integrando quello del PmS e creando *ex novo* figure di curatore e di tecnici specializzati che operino nei singoli Musei, da inserire nell'organico dei rispettivi Dipartimenti di afferenza;
4. ricercare una positiva e lungimirante **interazione con la città** (Roma Capitale, Zetema, Musei comunali) e **con l'intero territorio regionale**, per concorrere all'istituzione di realtà museali di cui Roma è priva; questo risultato si potrebbe ottenere facendo in modo che i Musei di Sapienza mantengano le loro funzioni di conservazione, didattica e ricerca all'interno dell'Ateneo, ma svolgano all'esterno funzioni connesse alla Terza Missione.

Al tempo stesso, dovrebbe essere mantenuto e potenziato il ruolo di coordinamento, promozione e stimolo svolto dal PmS, non perdendo tuttavia di vista l'identità storica, scientifico-culturale e strutturale che lega profondamente i Musei ai Dipartimenti di afferenza e ai relativi Piani Strategici.

La valorizzazione deve essere oggetto di un insieme di scelte e di regole organizzate nel tempo, capaci di destinare (con gli opportuni gradienti di flessibilità) i nostri spazi interni ed esterni a un futuro sostenibile e adeguato ai rapporti di senso e di forma che le attese contemporanee impongono. Questo deve essere realizzato anche attraverso una massiccia campagna di digitalizzazione e la maggiore accessibilità di questo patrimonio per gli studiosi e i cittadini.

Una politica gestionale più integrata tra i vari livelli della *Governance* è tanto più urgente in quanto l'avviamento degli *iter* attuativi dei progetti programmati con il supporto del finanziamento della BEI



permetterà a Sapienza di sviluppare e portare a compimento molti degli interventi già messi in programma dai primi anni Duemila e di fatto inattuati. Il finanziamento BEI riguarda interventi sul patrimonio esistente e per nuove costruzioni o acquisizioni, alcuni di questi già in fase avanzata di progettazione o cantierizzazione. Purtroppo, anche per questi interventi, che hanno comportato per l'Amministrazione un grande investimento per gestire la fase di appalto delle progettazioni o delle verifiche tecniche previste dal piano, è mancato il necessario confronto tra la gestione tecnica e quella politica, un confronto utile a definire linee strategiche guida, gestione e controllo della qualità dei progetti e delle realizzazioni.

Una quota di **autofinanziamento**, forse non elevatissima ma da prevedere, può venire dai biglietti di ingresso ai musei e a concerti e spettacoli, dal *merchandising*, dalla vendita di riproduzioni e di diritti per riprese cinematografiche e televisive, ecc. La sostenibilità degli impegni può essere assicurata anche attraverso mirate attività di *fundraising*, la partecipazione a bandi europei e nazionali di valorizzazione del patrimonio culturale, la sottoscrizione di convenzioni e accordi con enti e istituzioni interessate a singoli ambiti di attività, coinvolgendo quei Dipartimenti che possono mettere a disposizione competenze ed esperienze di elevata qualità. Fondamentale sarà comunque il coinvolgimento in varie forme delle studentesse e degli studenti (tirocini, borse di collaborazione, progetti di volontariato civile, ricerche per tesi e borse di dottorato, ecc.), anche per favorire la creazione di un sempre maggiore senso di appartenenza.

Due considerazioni sono però cruciali: Sapienza, con ben oltre 1.000.000 di mq di proprietà immobiliare, è a tutti gli effetti un *asset manager* tra i più importanti a Roma. Questa realtà contrasta fortemente con la dimensione e l'organizzazione della struttura gestionale (Area Gestione Edilizia) che, malgrado le competenze e la buona volontà di personale e dirigenti, non è oggettivamente attrezzata per la sfida. La soluzione passa per l'attuazione di un piano pluriennale (di investimento e di riorganizzazione) che, oltre a prevedere un potenziamento degli uffici in termini di personale e competenze, si doti progressivamente di sistemi che consentano di cogliere appieno le potenzialità offerte dalla digitalizzazione. In questo quadro sarà essenziale una decisa e convinta virata verso il *Building Information Modelling* (BIM), specie nella sua declinazione *Heritage* (H-BIM). Le sperimentazioni e i protocolli già sviluppati da alcuni docenti del nostro Ateneo, anche insieme ad AGE, rendono questa opzione credibile e a portata di mano. L'adozione di questa nuova politica sul patrimonio porterebbe rilevanti risparmi gestionali e, allo stesso tempo, metterebbe Sapienza nella condizione di rispondere prima di molte altre istituzioni pubbliche alle prescrizioni del decreto del MIT n. 560 del 1° dicembre 2017, obbligatorie dal 2025.

Musica, teatro e cinema sono aree culturali che la Sapienza deve promuovere sia nella prospettiva della proposta culturale "ad uso interno", sia in funzione delle iniziative di Terza Missione. Le iniziative interne sono attualmente focalizzate sui progetti MuSa e Theatron, due proposte culturali e due strumenti di aggregazione sociale fra i più efficaci messi in campo dalla Sapienza. MuSa esiste dal 2007 e nei suoi gruppi musicali sono passate diverse centinaia di studenti, dottorandi, assegnisti e alcune decine di docenti e di appartenenti al personale amministrativo. Altrettanto dicasi di Theatron, che annualmente coinvolge decine di studenti di tutte le Facoltà dell'Ateneo, cui si aggiungono alcuni apporti dai licei classici di Roma e del Lazio. Queste iniziative meritano di essere concretamente sostenute e possibilmente incrementate, tanto più ora che è imminente l'apertura del Teatro Ateneo, luogo naturale per le loro esibizioni.

Accanto a queste attività già avviate, necessitano di essere incrementate quelle di **ambito cinematografico** che potranno giovare anch'esse dell'apertura del teatro Ateneo. Infine, merita particolare attenzione, per la proposta culturale a beneficio della Comunità di Sapienza e delle iniziative di Terza Missione, l'attività della IUC, l'**Istituzione Universitaria dei Concerti**, istituzione concertistica ora autonoma, ma nata entro Sapienza settantacinque anni fa per iniziativa di Studenti e Docenti di allora, e divenuta una delle principali istituzioni concertistiche italiane. Sapienza è l'unico



ateneo italiano ad avere una stagione musicale “in residenza” e questo aspetto merita di essere adeguatamente coltivato e sostenuto.

Sull'insieme delle attività dello spettacolo è necessaria un'ulteriore riflessione. MuSa e Theatron sono amministrate dal Centro Servizi CREA per le attività culturali, ricreative e dello spettacolo, al quale fa capo il Teatro Ateneo; il CREA è anche incaricato di amministrare il contributo di Sapienza alla stagione concertistica IUC. Con l'apertura del Teatro, attraverso la quale Sapienza si aprirà ancor più verso l'esterno, il Centro si troverà a gestire sul piano organizzativo e finanziario attività assai complesse e afferenti all'area dello “spettacolo dal vivo” che non è immediatamente associabile alle attività istituzionali dell'Ateneo. Il mondo dello spettacolo necessita, sul piano organizzativo e gestionale, di una flessibilità e di una rapidità esecutiva in presenza di emergenze che non sono di norma contemplate nel regime funzionale di un Centro servizi. Per rendere nuovamente competitivo il Teatro Ateneo nella città di Roma e per rendere agile e produttiva la gestione dell'attività di MuSa e Theatron, sarebbe utile **trasformare il Centro CREA in una Fondazione** (ad esempio, “Fondazione Nuovo Teatro Ateneo”) **partecipata e finanziata da Sapienza**. In questo modo, la gestione dell'attività del Teatro, di MuSa e di Theatron, e gli stessi rapporti finanziari e istituzionali con la IUC, godrebbero di meccanismi amministrativi più agili e maggiormente in linea con la prassi produttiva dello spettacolo dal vivo.

Dopo l'approvazione del nuovo regolamento che ha trasformato il Centro Stampa in **Sapienza Università Editrice (SUE)** e la nomina del nuovo Direttore, è necessario sostenere con forza e risorse l'iniziativa, per costruire un catalogo rilevante e incentivare ulteriormente l'*open access*, così da collocare SUE tra le più importanti case editrici universitarie, nazionali e internazionali.

Un discorso a parte meritano l'**Orto Botanico di Roma**, sito presso la Villa Corsini alla Lungara, e il **Giardino Sperimentale** annesso all'edificio del Dipartimento di Biologia Ambientale (ex Botanica) nella Città Universitaria. Entrambi rappresentano un'importante infrastruttura ambientale, culturale e scientifica dell'Ateneo. Sarebbe importante rafforzare queste strutture – per potenziare la loro valenza sia come laboratori a cielo aperto per studenti e studiosi, sia come luoghi di scambio culturale con la città – facendo affidamento sulla competenza scientifica, didattica e di terza missione del Dipartimento referente di queste importanti aree verdi. In particolare, considerando la sua vocazione, posizione e dimensione, l'Orto Botanico di Roma potrà contribuire significativamente al processo di internazionalizzazione dell'Ateneo, divenendo sede di convegni e corsi didattici tematici e potendo essere usato come strumento per rafforzare la consapevolezza tra i cittadini dell'importanza di temi ambientali quali la conservazione della biodiversità e la sostenibilità. Anche il Giardino Sperimentale dovrà potenziare i suoi spazi didattici e di ricerca, aprendosi alla fruizione da parte degli utenti della Città Universitaria e delle scuole primarie e secondarie della città di Roma.

11. Per comunicare Sapienza

Nuove e più incisive **strategie di comunicazione** dovranno essere destinate a favorire il dialogo con un pubblico vasto, oltre che con la comunità di riferimento, a stimolare il dibattito e ad attrarre l'attenzione sui nostri **risultati nella ricerca scientifica**, nella **innovazione didattica** e nella **Terza Missione**. Comunicare all'esterno significa anche avvicinare a Sapienza il territorio, le scuole, le imprese, le istituzioni. Questo è senza dubbio un elemento cruciale per la nostra capacità di attrarre l'attenzione pubblica sul nostro lavoro, in un'epoca nella quale circolano falsi miti e scarse cognizioni su cosa significhi la scienza e quali benefici essa sia in grado di apportare. Si tratta di un aspetto fondamentale, non solo per attrarre capitale umano e risorse finanziarie, ma anche per offrire ai cittadini la possibilità di operare scelte consapevoli e democratiche in settori legati alla scienza e alla tecnologia, per favorire lo sviluppo di un sentimento di cittadinanza scientifica e per promuovere una società che fondi la propria competitività e crescita sul sapere, la ricerca e l'innovazione.



Sapienza può contare su un'Area **Comunicazione** che si caratterizza per elevati livelli di competenza e professionalità, e per una articolazione e specializzazione interna adeguate alla dimensione e al peso istituzionale del più grande Ateneo d'Europa. Questo elemento rappresenta un indubbio vantaggio competitivo, tanto dal punto di vista della politica dell'Ateneo e della sua rappresentazione esterna, quanto nella prospettiva della comunicazione interna. È un vantaggio che può accrescersi ulteriormente attraverso azioni mirate di ridefinizione degli obiettivi e dei processi e di implementazione di strumenti ampiamente disponibili, di facile utilizzo e dunque “a basso impatto” per quanto riguarda l'organizzazione e la gestione del processo comunicativo, ma non meno incisivi dal punto di vista degli effetti.

In questa prospettiva, appare opportuno avviare un **investimento strategico nella formazione del personale**, orientata ad accrescere e ampliare le cosiddette *soft skills* (adattabilità, autonomia, capacità organizzativa e di pianificazione, apprendimento continuativo, capacità comunicativa e gestione delle informazioni, *team work* e *problem solving*, ecc.). Si tratta di un patrimonio di saperi e competenze trasversali che acquistano particolare importanza nei contesti lavorativi di un grande Ateneo, in cui i processi di comunicazione e relazione tra strutture e persone sono spesso complessi e pongono nuove sfide all'organizzazione di tutti i segmenti del lavoro.

Le *chances* offerte dalla moltiplicazione di linguaggi e canali consentita dalla comunicazione digitale consentono di immaginare **nuovi touchpoints con l'utenza**, essenziali nei piani di comunicazione strategica delle imprese, ma centrali anche per la comunicazione delle istituzioni. La sfida è quella di ripensare e ristrutturare i punti di accesso alle informazioni dell'Ateneo, nella consapevolezza che la comunicazione digitale è un'area assai più ampia e articolata rispetto ai tradizionali siti web e ai canali istituzionali sulle principali piattaforme social. Studentesse e studenti, famiglie, *stakeholders* esterni, personale amministrativo, docenti: ciascuno di questi interlocutori rappresenta un segmento di utenza e rispetto a ciascuno è opportuno attivare, in maniera differenziale, canali comunicativi da popolare di contenuti funzionali, facilmente reperibili e tagliati sulle differenti esigenze.

Il sistema mediale contemporaneo offre l'indiscutibile vantaggio di offrire canali e strumenti *ready for use*: possibilità di ricorrere a brevi video, condivisione di grafiche e immagini, ecc. Un'accelerazione in direzione dell'uso consapevole delle tecnologie può legarsi con successo alla sperimentazione di **nuovi formati, coinvolgendo** nel processo **gli studenti** e affidando alla loro creatività e competenza nell'uso delle piattaforme digitali la strutturazione di azioni di comunicazione (ad esempio, campagne di comunicazione su temi di interesse culturale o civico). In questo senso, anche la progettazione di uno strumento di comunicazione interna tradizionale rappresentato da un **magazine di Ateneo** può essere ripensato e interpretato come **house organ innovativo**, capace di offrire informazioni sulle attività e gli obiettivi dell'Ateneo in una veste più aderente alle sensibilità culturali ed estetiche di un pubblico di lettori *competenti*.

Anche **Radio Sapienza** può giocare un ruolo di primo piano in questo processo, ripensando non solo la programmazione, ma l'approccio stesso al contenuto audio, in un'ottica di servizio oltre che di intrattenimento. Le possibilità di ampliamento della diffusione di contenuti audio possono arrivare alla progettazione di un canale Sapienza su una piattaforma popolata come Spotify. Allo stesso tempo, si può mettere a valore l'accesso diretto alla Radio attraverso la App di Infostud, per diffondere informazioni e tutorial relativi a servizi e opportunità che l'Ateneo rende disponibili.

Nell'ambito più specifico delle attività di **Terza Missione**, possiamo immaginare un doppio movimento di scambio e attivazione di circuiti culturali virtuosi con il **territorio**: il primo muove dalla città verso l'Ateneo, il secondo dall'Ateneo verso la città. Nel primo caso, la Sapienza si apre a protagonisti della vita culturale del territorio che l'Università ospita: non solo nomi celebri, ma anche fenomeni nati “dal basso”, forme culturali ed esperienze significative per la popolazione studentesca e giovanile della città. Coltivare queste relazioni vuol dire offrire alle energie migliori dei giovani cittadini luoghi di espressione, condivisione, confronto e crescita.



Nel secondo caso, si tratta di portare la Sapienza fuori dal perimetro dell'Ateneo, nello spazio pubblico urbano. In questo senso, un contributo importante può arrivare dall'importante patrimonio architettonico dell'Università, che possiede sedi di prestigio da valorizzare e popolare al di là e oltre le normali destinazioni d'uso didattiche o convegnistiche. Alcune sedi di pregio (Fontanella Borghese, San Pietro in Vincoli, Orto Botanico, Palazzo Baleani e, per altri versi, le Vetriere Sciarra) possono essere rilanciate come *landmarks* fisici (territoriali) e simbolici (culturali), e proposte alla cittadinanza come *hub* e luoghi di incontro, strutturando una offerta culturale pensata in relazione alle specificità e sensibilità delle aree della città in cui ricadono (contando anche sulla qualità consolidata della proposta artistica dell'Ateneo, a partire da MuSa e Theatron).

12. Sapienza sostenibile

Nella rielaborazione dell'idea di Ateneo che guarda alle sfide del futuro come impegno di tutte le competenze al servizio della collettività, uno spazio importante dovrà essere ricoperto dalla sostenibilità. La sostenibilità ambientale riguarda in modo trasversale molteplici ambiti e settori quali le risorse (esauribili e non), l'energia, la mobilità, la gestione dei rifiuti, ed è un aspetto basilare della *mission* dell'università in termini di formazione, ricerca e terza missione. Se le necessità della sostenibilità richiedono un legame profondo con **tutti gli ambiti disciplinari**, esse generano a volte proposte e azioni divergenti. L'invito della comunità scientifica internazionale è di affrontare la questione con spirito collaborativo, cercando di superare le difficoltà di linguaggio e le differenze di metodo scientifico. Questa sfida, come tante altre, ha bisogno di configurarsi come modello culturale transdisciplinare, capace di **attraversare i confini e permeare il futuro** di nuove idee e nuovi paradigmi rappresentativi delle istanze globali.

La crisi economica mondiale del 2008 e la crisi pandemica che stiamo affrontando oggi hanno causato profondi sconvolgimenti nel tessuto economico-sociale del nostro Pianeta. I risultati saranno inevitabilmente la mancanza di risposte adeguate e la complessità nella riorganizzazione di modelli economici e sociali troppo fragili. Nel frattempo, si registrano crescenti aumenti delle disparità e delle disuguaglianze, mancanza di risorse per il *welfare*, difficoltà nell'approvvigionamento di acqua potabile e materie prime, divario tecnologico tra Paesi, ecc.

È per questo motivo che la visione di sostenibilità di Sapienza non deve mirare solo a obiettivi immediati e comportamenti virtuosi: qui importanti traguardi sono già stati raggiunti dal nostro Ateneo negli ultimi anni. Quella visione dovrà ulteriormente concretizzarsi verso una **missione ad ampio spettro**, tenendo in considerazione che la sostenibilità è prima di tutto un concetto fondamentalmente culturale. Questo programma ambizioso deve partire da quelli che sono gli **Obiettivi dell'Agenda 2030 dell'ONU**, che già da qualche anno invita le Università a dedicare particolare attenzione ai temi della sostenibilità attraverso la formazione, la ricerca e le nuove professionalità dei laureati. Nello specifico, gli indirizzi del sistema universitario prevedono da tempo una integrazione dei Report di Sostenibilità e dei Piani Strategici delle Performance in una visione transdisciplinare innovativa, in cui ogni disciplina deve interagire con le altre in modo pienamente condiviso, trasparente, sinergico. Tutto questo, nei prossimi sei anni dovrà trasformarsi in un complesso di azioni sistemiche condivise, tra le quali meritano di essere discusse le seguenti:

1. mappare le attività di Ateneo sui cambiamenti climatici e le buone pratiche esistenti;
2. progettare un **Corso/i di laurea professionalizzante/i di primo livello** sulle nuove figure in ambito di gestione dei parchi e delle riserve naturali, gestione dei rifiuti e delle risorse, gestione dell'efficienza energetica, gestione della micro- e macro-mobilità;
3. progettare un **Corso di laurea magistrale in scienze delle sostenibilità** per offrire competenze in: pianificazione e progettazione dei servizi ecosistemici integrati, energia e materiali, diritto, economia circolare, rischio ambientale, riqualificazione e ricostruzione dei territori, conflitti, partecipazione e comunicazione. A supporto di tale progettazione dovrà



- essere predisposto un lavoro di individuazione delle professioni del futuro comprendenti competenze intersettoriali, legate all'occupazione ma anche allo sviluppo e alla crescita culturale della società;
4. attivare **linee di ricerca a carattere interdisciplinare** sulla sostenibilità, bandi per giovani ricercatori e albo delle attività scientifiche sul tema;
 5. riflettere sulla opportunità di costituire un **corso di Dottorato** sulla sostenibilità, accompagnato da una serie di accordi per borse internazionali di dottorato;
 6. definire un **Comitato scientifico** per l'individuazione e il monitoraggio, anno per anno, delle azioni riguardanti la ricerca, formato da uno o più ricercatore per ciascun SDG (Obiettivi sullo Sviluppo Sostenibile ONU). Il Comitato potrebbe elaborare proposte operative per le Istituzioni locali e nazionali, offrire alle imprese e alla PA progetti, assistenza e soluzioni, partecipazione a progetti europei Horizon Europe sul tema della sostenibilità;
 7. istituire un **Ufficio per la sostenibilità di Ateneo** che possa supportare progetti interni specifici nei settori dell'energia (*energy manager*), dei rifiuti (*waste manager*), della mobilità sostenibile (*mobility manager*), del cibo sostenibile (*food manager*), centralizzando le funzioni ora disperse e ottimizzando obiettivi e coordinamenti;
 8. **coinvolgere** sempre più intensamente **la comunità studentesca nelle scelte per la sostenibilità**, in quanto portatrice di istanze innovative e principale interlocutore negli scenari dei prossimi anni;
 9. integrare e catalogare gli insegnamenti che in molti Corsi di Studio già affrontano il tema della sostenibilità, in una *topical collection* di saperi per la formazione;
 10. definire un **rapporto sistematico con il mondo industriale**, riguardante lo sviluppo degli obiettivi ESG (*Environmental, Social, Governance*), con particolare riferimento alla individuazione di profili occupazionali legati al *Climate Finance*;
 11. istituire una **Conferenza annuale** interfacoltà sui risultati della ricerca sulla sostenibilità;
 12. coordinare gli interventi, sia formativi che di ricerca, finalizzati alla **cooperazione internazionale**, con potenziamento delle borse di studio e tutoraggio da parte di studenti italiani e stranieri, e gemellaggi per supportare corsi online presso Paesi terzi;
 13. trasformare **il Campus universitario in un laboratorio di comunità sostenibile** per la città metropolitana, esempio di area suburbana ecologica e digitale;
 14. realizzare un **impianto pilota** per la trasformazione di prodotti di scarto in materie prime secondarie;
 15. creare un **data-base Sapienza relativamente ai programmi interdisciplinari e intersettoriali**, e alla collaborazione con aziende pubbliche e private;
 16. predisporre un **Piano per la mitigazione dell'impronta ecologica dell'Ateneo**, inclusivo di misure comunicative e comportamentali;
 17. dare piena attuazione entro sei anni al **PES** (Piano Energetico) e al **SUMP** (*Sustainable University Mobility Plan*);
 18. valutare i **criteri di inclusione e giustizia sociale** adottati e da adottare, e realizzare iniziative esterne di contrasto alle disuguaglianze economiche, sociali e territoriali, con monitoraggio dei risultati in termini di raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030;
 19. investire tempestivamente sui laboratori e su infrastrutture e apparecchiature innovative, che consentano a Sapienza di acquisire una **posizione di rilievo** nel panorama nazionale e di essere un centro di attrazione scientifica a livello europeo e mediterraneo anche attraverso l'incremento di sinergie con interlocutori esterni, pubblici (Ministeri ed Enti) e privati (ENEL, ACEA, ENI, ANAS, TERNA, RFI, ecc.).



13. Sapienza Sport

Sapienza Sport rappresenta la **valorizzazione** da parte dell'Ateneo **della pratica sportiva** in ambito universitario, in quanto elemento fondamentale della formazione della persona, e favorisce le attività sportive, ricreative, sociali e culturali del personale. Sapienza Sport dovrà operare in linea con i seguenti **obiettivi strategici**:

1. incentivare la cultura dello sport nella comunità accademica;
2. promuovere la pratica sportiva amatoriale aperta a tutti, incrementando il numero di coloro che la praticano in Sapienza;
3. favorire la partecipazione alle **attività agonistiche**, sia in ambito universitario che federale;
4. valorizzare gli impianti sportivi dell'Ateneo, favorendone in primo luogo la fruizione da parte degli studenti;
5. supportare la carriera degli **studenti atleti** con strategie differenziate in funzione dei differenti corsi di studio, per evitare il precoce abbandono del percorso sportivo o accademico;
6. promuovere e rafforzare il ruolo dello sport nella **ricerca scientifica**, in tutte le discipline accademiche e in progetti inter- e transdisciplinari;
7. sviluppare la dimensione interdisciplinare dello sport universitario, per contribuire a far crescere la cultura e i valori dello sport, utilizzando anche nuovi approcci pedagogici e ideando iniziative coinvolgenti e innovative;
8. accrescere il senso di appartenenza e consolidare i rapporti umani tra le varie figure che vivono quotidianamente l'Ateneo.

14. Didattica e diritto allo studio

Il *target* europeo di portare i laureati ad almeno il 40% di giovani tra i 30 e i 34 anni rappresenta un elemento all'interno di un più ampio quadro strategico per l'istruzione e la formazione superiore, che fissa quattro obiettivi generali: *realizzare la formazione permanente e la mobilità; migliorare la qualità e l'efficacia della formazione; promuovere l'equità, la coesione sociale e la cittadinanza attiva; incoraggiare l'innovazione e la creatività nella formazione.*

L'impegno di Sapienza per i prossimi anni deve essere quello di perseguire tali obiettivi, **assicurando la formazione a chiunque** ne faccia richiesta, come declinato nella [Carta dei diritti e dei doveri delle studentesse e degli studenti di Sapienza](#), con la convinzione, già espressa al punto 8, che la formazione vada garantita anche ai segmenti più vulnerabili della popolazione, quale unico strumento per combattere disuguaglianze e ingiustizie. L'impegno di Sapienza nella didattica può essere declinato nei seguenti obiettivi:

1. rinnovare la **centralità dello studente**;
2. implementare la cultura della **qualità e innovazione** della didattica;
3. responsabilizzare e valorizzare i **corsi di studio**;
4. dialogare con il **mercato del lavoro**;
5. ascoltare e rispondere alle esigenze del **territorio**.

Lo Studente deve essere sempre più **al centro del Sistema Sapienza**, a partire alla **garanzia del diritto allo studio**, non solo in termini di contenimento delle tasse universitarie e di misure di esonero per merito e per necessità, ma in una visione più ampia. Bisogna moltiplicare il già forte impegno ad aumentare e migliorare i **servizi agli studenti**, per assicurare non solo alloggi, borse di studio, postazioni per lo studio personale e luoghi per incontri, ma anche azioni di tutorato, servizi per promuovere il benessere fisico e psicologico, iniziative culturali di aggregazione tra gli studenti e la comunità accademica, il rafforzamento del riconoscimento del merito.

Devono essere potenziate le azioni di **orientamento** quale primo servizio che l'Università deve garantire alla singola studentessa e al singolo studente nella scelta consapevole del percorso



universitario, anche al fine di ridurre il tasso di abbandono e il rallentamento del percorso di studio che ancora incidono negativamente sulle prestazioni complessive dell'Ateneo in termini di finanziamento pubblico. Devono essere incentivati i progetti innovativi, capaci di integrare la tradizionale informazione sull'offerta formativa dell'Ateneo con forme di orientamento attivo, in grado di fornire agli studenti esperienze efficaci alla scelta del proprio futuro, universitario e lavorativo.

Un Ateneo che persegue obiettivi di innovazione e qualità deve prevedere un **coinvolgimento attivo delle studentesse, degli studenti** e delle loro rappresentanze, favorendo il loro **ruolo attivo e propositivo**. La centralità dello studente sarà elemento cruciale anche nella ri-progettazione didattica. L'**apprendimento dello studente** deve essere garantito anche mediante la promozione di competenze trasversali e **linguistiche**, l'opportunità di tirocini e di ulteriori esperienze formative, anche in ambito internazionale, che permettano allo studente di sviluppare il suo **capitale umano**, fatto di **conoscenze, capacità cognitive e competenze universali**. Per favorire l'apprendimento delle lingue, sarà necessario valorizzare ulteriormente il **Centro Linguistico di Ateneo**, mettendolo ancora di più a disposizione di tutta la Comunità Sapienza. Massima attenzione sarà garantita per **specifiche esigenze**, non solo a studenti lavoratori, ma a tutti coloro che necessitano di maggiore supporto per particolari situazioni familiari o personali (studenti genitori, *caregiver*, detenuti, atleti, ecc.), anche ricorrendo a tecnologie e pratiche didattiche dedicate.

L'Ateneo dovrà mantenere e potenziare il proprio impegno con un sostegno personalizzato, garantito per l'intero percorso di studi, a **studenti con disabilità o con DSA**, valorizzando la disabilità come risorsa morale, sociale, economica, culturale. Sarà necessario potenziare il collegamento tra il Settore di Ateneo e il Corso di Studio, a garanzia di attenzione alle specifiche esigenze di formazione. Tutto queste iniziative comporteranno ovviamente linee di finanziamento specifiche.

Quanto alla **qualità della didattica**, è chiaro che la formazione universitaria deve puntare a rendere gli studenti cittadini consapevoli, in grado di risolvere problemi complessi attraverso un giudizio ragionato. Questo obiettivo è raggiungibile promuovendo una **didattica student-centered**, rispetto a quella *teacher-centered*.

Sapienza nei prossimi anni dovrà impegnarsi nel:

1. prevedere **percorsi formativi multidisciplinari**, flessibili, arricchiti di esperienze formative, che stimolino la partecipazione attiva delle studentesse e degli studenti e favoriscano lo sviluppo di competenze trasversali;
2. supportare l'apprendimento attraverso **modelli innovativi di didattica**, al fianco di quelli tradizionali, che restano il pilastro fondamentale dell'apprendimento universitario;
3. garantire ai docenti una **formazione iniziale e permanente**, implementando l'azione di promozione della qualità e dell'innovazione didattica, già consolidata in Sapienza, anche attraverso il GdL-QuID - Gruppo di lavoro per la Qualità e l'Innovazione Didattica;
4. aumentare la **ricaduta dei risultati di apprendimento e delle opinioni studenti** sulla riprogettazione e riorganizzazione continua dei Corsi di Studio;
5. promuovere la connessione della formazione universitaria con l'ambiente esterno all'Università, implementando il dialogo con il mondo del lavoro e con il territorio;
6. assicurare la **formazione permanente** e la **diffusione della conoscenza** a tutti i livelli e in tutte le forme e modalità, anche a distanza; identificare argomenti strategici e selezionare docenti di fama riconosciuta per ricoprire il ruolo di Ateneo di riferimento e prestigio per la formazione su alcuni temi di punta, utilizzando ad esempio i MOOCs (Massive Online Open Course) che, come già affermato al precedente punto 7, devono essere gestiti mediante il supporto del braccio tecnologico di Unitelma;
7. investire in **spazi di apprendimento** adeguati e in infrastrutture tecnologiche di supporto;
8. garantire la dovuta attenzione alla centralità dello studente e alla qualità della didattica anche negli investimenti in nuove **aule e spazi studio** e nella riqualificazione degli spazi esistenti,



prevedendo dotazioni tecnologiche, allestimenti e arredamenti coerenti con un apprendimento efficace.

Sapienza deve mantenere la sua prerogativa di **Ateneo generalista**, con un'offerta didattica rappresentativa di tutte le aree disciplinari e di tutti i livelli di formazione. Un ruolo cruciale in questo campo è svolto dai **Corsi di Studio**, garanti di percorsi formativi sempre più concorrenziali, che tengano conto delle esigenze del mercato del lavoro, con una sistematica consultazione degli *stakeholders*, per rendere sempre aggiornata l'offerta formativa. I Corsi di Studio devono essere maggiormente sostenuti dall'Ateneo, sia nella disponibilità di personale amministrativo, formato e competente sui processi gestionali propri dei CdS – ai quali sono oggi spesso deputati i responsabili degli stessi Corsi – sia nella risoluzione del *gap* tra compiti e funzioni delegate agli Organi di governo dei singoli CdS e possibilità di intervento su criticità in essere.

Maggiori devono essere il **coinvolgimento e la partecipazione degli studenti ai processi organizzativi** come concreta espressione di una condivisione di obiettivi e responsabilità tra docenti e studenti, con un intervento più incisivo sulla comunicazione alle studentesse e agli studenti degli esiti della valutazione della didattica e sulla loro presa in carico da parte degli Organi collegiali.

Cruciale sarà il ruolo dell'**internazionalizzazione** nei percorsi formativi. I Corsi di Studio devono incentivare e motivare gli studenti a trascorrere periodi di studio all'estero, come momento di crescita e opportunità di confronto, non come ostacolo o rallentamento del percorso formativo.

La **qualità della didattica** deve rappresentare un obiettivo prioritario e deve essere monitorata prioritariamente all'interno del Corso di Studio, con la consapevolezza dell'importanza dei processi di Assicurazione Qualità richiesti dalle norme. In tale ottica, la visita di accreditamento di ANVUR del marzo 2019 deve essere intesa come un'opportunità di crescita dell'Ateneo, utile a consolidare e migliorare processi già definiti e a intervenire con mirati correttivi laddove necessario, a censire e valorizzare specifiche attività precipue di Sapienza, e a validare la coerenza delle azioni svolte con gli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Il ruolo delle Università Italiane nella formazione e nella realizzazione delle **conoscenze digitali** è fondamentale e il nostro Ateneo deve assumere un ruolo trainante nella formazione di tali competenze. Per assumere questo ruolo, deve intervenire decisamente e rapidamente nell'offerta formativa erogata, al fine di potenziare le conoscenze digitali a qualsiasi livello e per tutte le aree disciplinari, considerato anche che - come già osservato - la cultura informatica è assente dagli insegnamenti nel 60% dei Corsi di Studio economico-aziendali e nel 70% dei Corsi di Studio d'area umanistica. Potenziando la formazione e la conoscenza digitale il nostro Ateneo non solo favorirà l'aumento del numero di laureati dotati di queste competenze, ma contribuirà a potenziare il processo di digitalizzazione dei sistemi gestionali, amministrativi e decisionali, anche interni al nostro all'Ateneo.

L'esistenza di **divari di competenze** (*mismatch*) tra l'offerta e la domanda di laureati è un fatto innegabile. Sarà necessario investire nei prossimi anni in un orientamento continuo (in ingresso, in itinere e in uscita) alla scelta della professione, che fornisca alle studentesse e agli studenti chiare informazioni sugli **sbocchi occupazionali** dei Corsi di Studio. Tale informazione deve iniziare precocemente, attraverso un raccordo più efficace con le scuole secondarie di secondo grado, a partire da quelle della Regione Lazio. Andranno rafforzati i **servizi di placement**, aumentando gli accordi e i progetti con organizzazioni rappresentative del mondo del lavoro, imprese, ordini professionali, enti pubblici, sia in ambito nazionale che internazionale, anche attraverso l'organizzazione di fiere e conferenze, generali o tematiche, in cui sia garantito il contatto diretto e il dialogo continuo tra gli studenti, i corsi di studio e il mondo del lavoro. In tale ottica, è necessario rafforzare i rapporti con le altre Università, italiane e straniere, implementando programmi quali il Progetto CIVIS, con l'impegno comune di contribuire al mercato del lavoro europeo ed extraeuropeo.



Al contempo, Sapienza deve **collaborare con il territorio**, incentivando quei progetti che consentiranno di sperimentare forme nuove di apprendimento in dialogo con il territorio. Un esempio rilevante a riguardo è il **service learning**, un approccio ancora poco utilizzato che stimola la Comunità accademica, a partire dai Corsi di Studio, a misurarsi nella soluzione dei problemi del mondo reale attraverso l'utilizzo delle competenze e delle conoscenze acquisite nelle aule.

15. Formazione superiore e permanente

La **formazione superiore** nel nostro Ateneo richiede un numero relativamente limitato di interventi di riforma, essendo già molto elevato il livello dei percorsi esistenti: Dottorati di ricerca, la Scuola superiore di studi avanzati Sapienza (SSAS) e i percorsi d'eccellenza, le Scuole di specializzazione, i Master, i Corsi di formazione e perfezionamento.

Il **Dottorato di ricerca** deve vedere ampliata la formazione trasversale, con corsi brevi o seminari dedicati a temi di particolare rilievo quali la progettazione europea, la valorizzazione dei risultati della ricerca, il trasferimento tecnologico, gli incubatori di impresa e gli *spin-off* universitari. Una stretta cooperazione con l'Area per l'Internazionalizzazione sarà sicuramente proficua, così come il più volte auspicato incremento delle borse per gli studenti esteri. È anche opportuno valutare la possibilità di trasformare alcuni corsi dottorali da triennali a quadriennali, come peraltro già avvenuto in altri Atenei italiani. In attesa del riordino del D.M. 45/2013 e in conformità con quanto più volte segnalato dalla stessa Commissione Dottorati di Ateneo, è indispensabile assegnare particolari risorse premiali ai progetti di dottorati in collaborazione con le aziende, ai dottorati industriali e simili, che, sinora, hanno avuto uno scarso sviluppo in Ateneo. Andranno colte tutte le opportunità presenti nel *Recovery Fund*. È opportuno anche prevedere l'istituzione di incentivi integrativi per il sostegno ai dottorandi. Il Dottorato è anche uno strumento per consolidare l'interazione bidirezionale tra Università e tessuto socio-economico. Sapienza deve sicuramente muoversi in linea con la visione e le finalità che saranno di qui a poco individuate nel Programma Nazionale della Ricerca e nei *Principles for Innovative Doctoral Training* formulati già da tempo a livello europeo.

Quanto alla **SSAS**, il Decreto Semplificazioni convertito in legge consentirà alla Scuola l'erogazione del titolo di Master (valorizzazione del titolo legale) previo rispetto dei requisiti di qualità dell'offerta formativa che verranno a breve declinati da un decreto MUR. La struttura organizzativa e regolamentare va necessariamente e conseguentemente rivista. È necessario introdurre criteri procedurali che regolino le carriere studentesche e valorizzino le attività didattiche dei docenti. Bisogna sostenere lo sviluppo di una relazione strettissima fra ricerca e didattica che deve rappresentare il nuovo elemento distintivo della Scuola. Deve proseguire la crescita del numero di Allievi e Allieve e degli alloggi riservati alla SSAS sfruttando la residenza della Sapienza in via di completamento. Come correttamente suggerito anche nel programma di "Futuro Sapienza", si deve sostenere l'internazionalizzazione della Scuola, anche per contribuire all'impegno di Sapienza nell'Alleanza accademica europea CIVIS attraverso l'organizzazione di brevi percorsi d'eccellenza (*CIVIS Schools* e *CIVIS Days*) dedicati agli studenti del *network* universitario e la promozione di un *network* di Scuole Superiori degli Atenei appartenenti all'Alleanza.

Per i **Master** occorre esercitare un maggior controllo sull'omogeneità nella costruzione di percorsi formativi e, soprattutto, di procedure di *assessment* della qualità. L'erogazione del Master non può non comportare un'attenta ricognizione sulle attività didattiche, considerato anche che si tratta dell'erogazione di corsi a pagamento. La qualità di un Master, va ricordato, procede di pari passo con la sua efficacia e la sua innovatività soprattutto nella prospettiva del mercato del lavoro.

La **formazione degli insegnanti** sarà un tema centrale nei prossimi mesi, quando i Ministeri dell'Istruzione e dell'Università dovranno congiuntamente definire un percorso organico e strutturato di accesso all'insegnamento, che metta fine al sistema precario degli ultimi anni; è una richiesta dell'Europa e un'emergenza sociale. L'Università dovrà svolgere un ruolo centrale per garantire lo



sviluppo di competenze disciplinari e didattiche, e formare figure professionali in grado di affrontare le sfide formative della società contemporanea. Sapienza ha maturato un'esperienza importante in questo campo, lavorando in coordinamento con le altre Università del Lazio e d'Italia, e rafforzando i rapporti con il territorio e con le scuole; negli ultimi 4 anni ha permesso a più di 9000 studenti di accedere, in base alla normativa attuale, ai concorsi per l'insegnamento, grazie all'acquisizione dei 24 cfu, la cui erogazione ha richiesto, in tempi brevi, un oneroso impegno didattico e organizzativo da parte di tutte le strutture dell'Ateneo.

La formazione insegnanti, in ingresso e in servizio, può e deve diventare una risorsa per l'Università, nell'ambito della terza missione, dell'orientamento in entrata e in uscita, del radicamento nel territorio, della professionalizzazione, della sperimentazione didattica. Per far fronte a questi obiettivi e svolgere un ruolo attivo nella definizione di una nuova professionalità degli insegnanti, Sapienza deve consolidare le strutture di raccordo e coordinamento tra le facoltà, e tra queste e l'amministrazione centrale, supportare progetti rivolti alle scuole e rafforzare la collaborazione con le istituzioni scolastiche e universitarie.

16. Ricercare, innovare, trasferire

Sapienza, già nel suo dettato statutario, è **un'istituzione che promuove e persegue l'eccellenza nell'insegnamento, nell'apprendimento e nella ricerca, e la formazione delle nuove generazioni**. Nei prossimi 6 anni una Università plurale e generalista come Sapienza si troverà in una posizione unica per offrire al nostro Paese un sistema integrato di competenze capace di produrre risposte coraggiose, e al tempo stesso pragmatiche, a sempre nuove sfide ed emergenze. L'emergenza sanitaria, sfociata in un'emergenza economica e sociale, ha già attivato, ad esempio, una serie di opportunità legate alle prospettive di investimento del *Recovery Fund* che devono essere sfruttate al meglio.

L'emergenza per la tutela del pianeta ha suggerito alla Comunità Europea di lanciare un programma di finanziamenti di progetti per uno **European Green Deal** ("Horizon Europe" 2021-27) che mirano allo sviluppo di idee e tecnologie capaci di fare interagire le prossime generazioni con il pianeta in modo sostenibile dal punto di vista delle produzioni industriali, e di ripensare il ruolo delle grandi città, come pure della tutela del paesaggio, del territorio, della cultura. Gli importanti interventi programmati e in fase di programmazione dal Governo e dall'Unione Europea per combattere queste emergenze rappresentano un'opportunità e una sfida che Sapienza deve essere pronta ad affrontare mediante la definizione di un ampio piano di investimenti, sia infrastrutturali sia di personale, che tenga conto delle specificità del nostro Ateneo, oltre che all'implementazione di una importante politica di *recruiting* di personale tecnico specializzato e di ricercatori.

Sapienza dovrà guidare questa fase a livello regionale, in sinergia con le altre Università del Lazio e con gli Enti di ricerca, e dovrà **porsi come interlocutore istituzionale principale** in ambito nazionale, anche al fine di orientare scelte strategiche e programmi di rilancio. Il gruppo di lavoro "Futuro Sapienza", in linea con questa visione, ha formulato un programma di azioni e di governo per i prossimi sei anni di vita del nostro Ateneo che prevede la partecipazione, il coinvolgimento e il contributo di tutta la comunità Sapienza.

Nonostante la continua riduzione di personale e di finanziamenti pubblici subiti negli ultimi anni, la ricerca in Sapienza è riuscita a raggiungere ambiti di eccellenza in diversi settori. In questa nuova fase **il perseguimento dell'eccellenza diventa elemento strumentale e abilitante** alla capacità di affrontare e risolvere i problemi complessi e le sfide del presente. Obiettivo specifico di questo programma è quello di implementare ed attuare interventi e strategie di rilancio mirate a perseguire, attraverso un'ulteriore crescita e incremento di risorse economiche e di personale, l'eccellenza della ricerca – nell'accezione sopra delineata – non solo nelle aree culturali e nei settori disciplinari già eccellenti, ma anche in quegli ambiti che per mancanza di opportunità, di risorse o per mera



applicazione di logiche maggioritarie si sono trovati in questi anni al margine dei percorsi di eccellenza della ricerca. Una importante ricaduta di questa eccellenza sarà il costante e progressivo miglioramento degli indicatori sulla quota premiale dell'FFO.

È necessario uno sforzo indirizzato a **valorizzare e sostenere con pari rilevanza strategica** tutti gli ambiti, da quello della **ricerca fondamentale e di base** a quello della **ricerca applicata e a sostegno dei processi di innovazione e di trasferimento tecnologico**, offrendo eque opportunità a tutti i ricercatori del nostro Ateneo, sulla base della definizione di chiari criteri di valutazione *ex-post* e di premialità per la valorizzazione dei risultati perseguiti e dell'impegno profuso.

L'attuazione e l'implementazione delle misure e delle priorità per la ricerca di eccellenza sopra menzionate richiedono la definizione di **un modello innovativo per la promozione e la crescita del "sistema ricerca"**. Il metodo che si propone è quello della costituzione di un vero e proprio **ecosistema per la ricerca**. Tale processo sarà implementato applicando tre principi fondamentali:

1. **massima inclusione e coinvolgimento dei ricercatori**, anche attraverso la creazione di un "Comitato per lo sviluppo e il sostegno della ricerca" in Sapienza che abbia la funzione di censire, individuare, mettere a sistema e monitorare le competenze e le capacità esistenti in Sapienza, sostenendo la libertà individuale dei ricercatori (*curiosity-driven research*) e favorendo al contempo la creazione di reti di competenza tematiche trans-disciplinari. Tale organismo avrà anche la funzione di:
 - a. proporre agli Organi collegiali e monocratici dell'Ateneo azioni a supporto delle politiche della ricerca di Ateneo, insieme alla definizione di obiettivi per promuovere la crescita dei Dipartimenti e migliorarne la *performance*;
 - b. monitorare il raggiungimento di tali obiettivi, anche al fine di suggerire e sostenere azioni di mitigazione e miglioramento delle *performance*;
 - c. favorire la creazione e adesione di tutti i ricercatori di Sapienza a reti di competenza trans-disciplinari, per la creazione di una comunità scientifico-culturale integrata che costituisca il terreno di crescita dell'ecosistema per la ricerca dell'Ateneo;
2. **riconoscimento dell'impegno e del talento dei ricercatori** di Sapienza, attraverso la definizione e l'applicazione di chiari e trasparenti criteri di valutazione *ex-post*, che si basino non solo sulla valutazione della produttività scientifica attraverso indicatori bibliometrici, ma che tengano conto di tutti gli aspetti e tutti gli ambiti connessi e rappresentativi della produttività della ricerca;
3. **valorizzazione dell'approccio trans-disciplinare**, anche attraverso la revisione e modernizzazione del modello di "centro di ricerca", affinché sia rafforzata la centralità dei Dipartimenti nella gestione contabile e amministrativa dei finanziamenti per la ricerca, prevenendo l'innescio di logiche competitive e concorrenziali tra Dipartimenti e altre strutture. Anche nella partecipazione di Sapienza a partenariati con enti esterni deve essere affermato un modello **non concorrenziale**, che riporti alle strutture dipartimentali, ai fini della rendicontazione e valutazione *ex-post*, tutte le attività di ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico svolte da docenti e ricercatori.

La costituzione dell'**ecosistema per la ricerca** di Sapienza si baserà sui seguenti elementi:

1. realizzazione di un **Portale per la Ricerca Sapienza**, finalizzato a fornire l'accesso – al personale Sapienza e a tutti gli *stakeholders* – alla rete di competenze e di eccellenze dell'Ateneo mediante una piattaforma digitale dotata di motore di ricerca che attraverso un sistema di parole-chiave consenta di raggiungere gruppi di ricerca, ricercatori e laboratori dipartimentali, anche allo scopo di attrarre finanziatori e offrire una vetrina della ricerca Sapienza di facile accesso;



2. rafforzamento e potenziamento mediante chiari piani di investimento dell'**Infrastruttura di Ricerca Sapienza (Sapienza Research Infrastructure – SRI)**, come piattaforma tecnologica condivisa e diffusa, disponibile e a servizio di tutta la comunità Sapienza, con riferimento ai tre diversi ambiti delle scienze dure e dell'ingegneria, delle scienze della vita e delle scienze umanistiche e sociali;
3. implementazione di un piano operativo e di investimenti per il **sostegno alla necessità di supercalcolo della comunità Sapienza**, sia in termini di risorse HW che SW per la ricerca;
4. **centralizzazione** di alcuni **servizi** essenziali per la ricerca di interesse comune (es. stabulari) ai fini della razionalizzazione delle risorse umane ed economiche in uso nelle diverse strutture dipartimentali;
5. **riqualificazione e rafforzamento strumentale dei laboratori dipartimentali**, che soffrono della carenza di risorse specifiche, anche a causa dei limiti di spesa legati alle regole di rendicontazione dei finanziamenti per la ricerca, legati tipicamente a piani di ammortamento triennali o quinquennali delle attrezzature scientifiche;
6. **attuazione di una politica di reclutamento di personale** tecnologico altamente qualificato per consentire un'efficace gestione e operatività delle risorse strumentali e infrastrutturali presenti e future;
7. **potenziamento dell'Area Supporto alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico**, anche con la creazione di settori tematici dotati di personale dedicato con specifica formazione dottorale, che segua le attività di progettazione, innovazione e trasferimento tecnologico, coadiuvando i ricercatori nelle fasi di presentazione delle proposte e nelle fasi autorizzative.

Un aspetto importante che è intrinsecamente legato alla costituzione di un ecosistema per la ricerca è quello dell'**internazionalizzazione**. Sapienza negli ultimi anni ha visto una crescita esponenziale dei rapporti internazionali che hanno portato all'avvio di importanti progetti di rete, come quello relativo all'alleanza CIVIS di cui si è già detto. Per sostenere quella linea di sviluppo strategico dell'ecosistema ricerca di Sapienza, dovranno essere potenziate l'area internazionalizzazione e l'area di supporto alla ricerca e al trasferimento tecnologico, mediante la creazione di una *task force* che, affiancando il personale delle due aree, fornisca un supporto dedicato e specifico a tutte le iniziative di ricerca di carattere internazionale.

Il programma redatto dal gruppo di lavoro di "Futuro Sapienza" ha indicato le misure da attuare durante il prossimo mandato rettorale a sostegno di una "Ricerca più efficace", individuando le azioni prioritarie da implementare, che di seguito vengono riportate e declinate in obiettivi di programma.

Misure per l'eccellenza della ricerca, da raggiungere attraverso un esteso miglioramento della qualità della ricerca e attraverso le azioni di seguito elencate:

1. sostegno alla ricerca fondamentale, di base e applicata, nei diversi ambiti tecnico-scientifici, umanistici (con particolare riguardo, anche se non esclusivamente, a un capitolo dedicato ai "Grandi scavi" di Sapienza) e delle scienze sociali; valorizzazione e incentivazione dei progetti multidisciplinari, che coinvolgono diversi Dipartimenti e macroaree;
2. potenziamento dell'Infrastruttura di Ricerca Sapienza (*Sapienza Research Infrastructure*) mediante l'integrazione di piattaforme strumentali tecnologiche condivise per le diverse aree di ricerca con acquisizione di apparecchiature avanzate;
3. coinvolgimento del Centro Linguistico di Ateneo, a sostegno dei Ricercatori della Sapienza;
4. attivazione di accordi di collaborazione con enti nazionali (CNR, ENEA, INFN, INGV, ISS, ecc.) e internazionali al fine di implementare reti di laboratori naturali interdisciplinari e infrastrutture per le diverse aree di ricerca, mediante l'applicazione di modelli di gestione innovativi che mantengano la centralità dei dipartimenti nella gestione delle attività di ricerca, anche ai fini della rendicontazione *ex-post*;
5. potenziamento dell'area supporto alla ricerca e al trasferimento tecnologico, per sostenere e rafforzare il servizio di formazione e supporto ai docenti e ricercatori a bandi competitivi sia



- nazionali che internazionali (“Horizon Europe”, PNR 2021-2027), favorendo anche una sempre più rapida diffusione delle informazioni relative alle occasioni di finanziamento della ricerca, la realizzazione e gestione dei *data-base* della ricerca;
6. rafforzamento della presenza di Sapienza sui tavoli di confronto per la definizione dei piani strategici per la ricerca e per le infrastrutture di ricerca a livello regionale, nazionale ed internazionale;
 7. supporto ai Dipartimenti nelle tecnologie di supporto alle attività di ricerca, sia sperimentale che teorico;
 8. ampliamento delle opportunità di partecipazione a bandi per il finanziamento delle attività di ricerca a RTD; azioni di potenziamento, riqualificazione, e rilancio della ricerca, anche in termini di personale
 9. valutazione rigorosa *ex-post* dei progetti di ricerca finanziati dall’Ateneo.

Misure per rendere Sapienza un nodo locale, nazionale e internazionale di una rete di eccellenze, che necessitano di:

1. sostenere e rafforzare le azioni di coordinamento e rete di Sapienza verso le altre Università del Lazio, gli enti di ricerca, le associazioni imprenditoriali, le imprese;
2. promuovere la partecipazione di Sapienza alle grandi reti europee di infrastrutture di ricerca;
3. promuovere l’approccio inter-disciplinare alla ricerca e sostenere una cultura della ricerca che guardi alle Scuole e al mondo del lavoro, con nuove forme di trasferimento tecnologico e del sapere, anche incoraggiando l’imprenditorialità accademica ed esplorandone le potenzialità (ad esempio, *spin off* universitari).

Misure per la semplificazione amministrativa, che rappresentano un elemento fondamentale per alleggerire i ricercatori dal carico di procedure complesse e favorire lo svolgimento delle attività di ricerca e che si esplicano nelle seguenti azioni:

1. semplificazione e velocizzazione di tutte le procedure concorsuali e amministrative, ad esempio l’*iter* di acquisto di beni, servizi e materiale per lo svolgimento dei programmi di ricerca, la mobilità dei ricercatori e lo snellimento delle procedure per i bandi rivolti al reclutamento di giovani ricercatori (RTDA, ecc.);
2. definizione di protocolli di gestione per tutte le attività che coinvolgono le strutture centrali dell’amministrazione, al fine di armonizzare, velocizzare e rendere trasparenti tutti i processi amministrativi di supporto alle attività di ricerca e di trasferimento tecnologico.

Misure per il reclutamento, che rappresentano il **vero punto focale** per lo sviluppo di un Ateneo di qualità capace di promuovere la ricerca di eccellenza, e che comprendono i seguenti elementi:

1. potenziamento delle posizioni di ricercatori per l’implementazione delle attività di ricerca, considerato sia il numero di ricercatori presenti nel nostro Paese, di gran lunga inferiore rispetto agli altri paesi Europei, sia il notevole numero di docenti collocati di recente in quiescenza;
2. potenziamento delle risorse umane specializzate, quali posizioni di tecnico e tecnologo, necessarie per il funzionamento di apparecchiature avanzate, con bandi espletati al livello decentrato dove tale personale dovrà svolgere la propria attività (Dipartimenti, Centri interdipartimentali, ecc.);
3. promozione dell’attrattività di Sapienza per ricercatori e professori di alto prestigio, anche immaginando di istituire un fondo di *startup* per questi nuovi docenti;
4. implementazione di una politica di attrazione dei vincitori di progetti ERC che competano realmente con altri Enti in Italia e sul territorio romano (creazione di vere infrastrutture, possibilità di rinforzare il gruppo di ricerca con l’attribuzione di risorse per bandire RTDB);
5. introduzione di meccanismi premiali per la valorizzazione del ruolo degli assegnisti di ricerca.



Misure per l'espansione e il miglioramento delle infrastrutture, che costituiscono un nodo cruciale di una comunità scientifica e culturale che collabori e cresca, e che comprendono:

1. prosieguo dei processi di censimento delle attrezzature di ricerca presenti in Ateneo, razionalizzazione e ottimizzazione delle procedure di utilizzo delle infrastrutture di ricerca per renderle: i) aperte a tutti i potenziali utilizzatori interni con regole trasparenti e costi predeterminati e soprattutto contenuti; ii) maggiormente integrate e visibili all'esterno, verso potenziali fruitori in chiave collaborativa o a pagamento; iii) capaci di soddisfare le esigenze tecnologiche più diffuse tra i gruppi di ricerca della Sapienza;
2. promozione della ricerca pre-clinica, anche tramite la centralizzazione degli stabulari con razionalizzazione delle risorse umane ed economiche in uso nelle diverse strutture dipartimentali, per consentire all'Ateneo di creare una Infrastruttura dedicata alla sperimentazione biomedica al passo con i tempi dal punto di vista normativo e tecnologico.
3. collegamento delle infrastrutture Sapienza con le grandi infrastrutture di altri enti di ricerca (ISS, CNR, INFN, ENEA, etc.) e di altre Università operanti in città e in regione, in un'ottica di entità integrata ad alto potenziale tecnologico;
4. rilancio delle **Biblioteche** come infrastrutture di supporto a didattica, terza missione e ricerca, valorizzandone la valenza scientifica e culturale nell'ambito dei piani strategici dipartimentali e definendo modelli di gestione che comunque si raccordino con il processo di razionalizzazione implementato dall'Ateneo, che tende ad arricchire l'offerta anche attraverso la realizzazione di ampie strutture di livello interdipartimentale. La realizzazione della nuova Biblioteca unificata dell'area umanistica è una prima iniziativa in questa direzione, cui dovranno seguirne altre.
5. definizione e attuazione di un piano di riqualificazione dei laboratori di ricerca dipartimentali.

17. Sapienza per la società

Lo scenario di un'economia globale che deve adattarsi in modo repentino ed efficace alle sfide ambientali e sanitarie che ci troviamo ad affrontare impone necessariamente il rafforzamento del ruolo dell'Università. La ricerca nell'Università rappresenta infatti il cuore dell'innovazione e dello sviluppo di un paese, di qualunque paese, e la formazione universitaria è il valore aggiunto irrinunciabile per la costruzione della coscienza civile di oggi e di domani. In quanto tale, l'Università rappresenta il motore primo della nostra società alla quale contribuisce con il sostegno all'innovazione e allo sviluppo sociale, culturale ed economico.

In tale contesto si inquadrano le **attività di "Terza Missione"**, che risultano **trasversali** a tutte le aree disciplinari del nostro Ateneo e che si traducono nella messa a punto di strumenti e interventi che mirano a mettere a disposizione e a servizio della società e del territorio l'enorme capitale di Sapienza nei diversi comparti della "Ricerca", della "Formazione" e del "Patrimonio e Attività Culturali, Ricreative e Sportive". Il nostro Ateneo è impegnato, e deve esserlo ancora di più in futuro, a valorizzare il patrimonio culturale, a favorire la diffusione dei risultati dell'attività di ricerca – coinvolgendo il mondo imprenditoriale e gli interlocutori istituzionali di riferimento sul territorio regionale e nazionale – ad attivare iniziative di formazione professionalizzante e formazione continua e a promuovere attività di *public engagement*.

Si tratta, in buona sostanza, di creare ponti tra le istituzioni culturali e la società civile, tra bacini metropolitani e aree interne e rurali, tra piccole e medie imprese e imprese internazionali. Tale attività deve essere direttamente correlata con il circolo indissolubile tra la Ricerca e la Didattica, che costituisce il cuore pulsante e l'essenza stessa dell'Università, per configurare la voce "Terza



Missione” come un vero e proprio **moltiplicatore** che, da un lato raccoglie i risultati conseguiti dalle diverse attività dell’Ateneo e, dall’altro ne amplifica le ricadute e l’impatto sulle comunità.

Sapienza è oggi protagonista di attività di Terza Missione per la società attraverso le innumerevoli iniziative diffuse all’interno della propria Comunità e svolte sia all’interno dei Dipartimenti che a livello di Ateneo. Manca ancora, tuttavia, la consapevolezza della enorme potenzialità che ha il nostro Ateneo in questo ambito e delle ampie possibilità di valorizzazione e di sviluppo di questo settore. Questa debolezza è emersa in modo piuttosto evidente durante la visita della CEV in occasione della valutazione di Sapienza. L’argomento è fondamentale anche per le ricadute che possiede nel delicato settore della valutazione dei prossimi Corsi di Studio da parte di ANVUR. L’Agenzia, non casualmente, ha costituito i cosiddetti “GEV di Terza Missione” nell’ambito della VQR 2015-2019, il che comporterà a regime importanti conseguenze per l’Ateneo, non solo reputazionali, ma anche di natura finanziaria.

Pertanto, al fine di valorizzare e potenziare tutte le attività che vengono svolte e che contribuiscono a costruire l’ampio *puzzle* che rappresenta la Terza Missione Sapienza, nell’arco del prossimo mandato rettorale si ritiene fondamentale la costituzione di un “ecosistema per la terza missione” che si basi sui seguenti elementi:

- 1) realizzazione di un **Portale per la Terza Missione**, finalizzato a fornire l’accesso – al personale Sapienza e a tutti gli *stakeholders* – a tutte le iniziative che l’Ateneo porta avanti come servizio per la società e il territorio, nell’ambito e in correlazione con le proprie attività di ricerca, formazione, innovazione, promozione e valorizzazione della cultura e del patrimonio. In particolare, il portale fornirà, non solo il servizio di anagrafe delle competenze e dei servizi di Terza Missione che Sapienza offre, ma si configurerà anche come collettore delle richieste e delle opportunità di collaborazione, assistenza scientifica e trasferimento di tecnologie provenienti dagli *stakeholders*, alle quali i ricercatori e il personale di Sapienza potranno rispondere mettendo a disposizione *know-how* e competenze. Si tratta di uno strumento operativo di dialogo con il territorio che è ancora del tutto assente all’interno del nostro Ateneo e che rende frammentaria e disorganizzata l’azione di Sapienza nell’ambito della Terza Missione;
- 2) potenziamento dei servizi di Terza Missione inerenti la sfera della ricerca e il trasferimento tecnologico, anche mediante l’attivazione di **servizi di scouting, fundraising ed incubazione di impresa** che sfruttino appieno tutte le risorse esistenti, inquadrando in un piano strategico di Ateneo per la Terza Missione anche le molteplici partecipazioni di Sapienza a **consorzi, associazioni, fondazioni, cluster tecnologici, centri di competenza, distretti tecnologici, reti di infrastrutture di ricerca**. Tale potenziamento dovrà essere effettuato anche attraverso l’adozione di modelli di gestione di tali centri che, in accordo con le linee-guida per la Terza Missione dell’ANVUR, prevedano che le entrate e le risorse derivanti da attività di Terza Missione e da contratti inerenti tali attività (sottoscritti da strutture non dipartimentali, come ad esempio Centri, Poli, ecc.) siano attribuite al singolo Dipartimento cui appartiene il responsabile del contratto. Tutto ciò al fine di prevenire qualsiasi logica concorrenziale che determini conflitti di attribuzione delle risorse, anche ai fini della rendicontazione e valutazione *ex-post* delle strutture dipartimentali del nostro Ateneo;
- 3) **costituzione di una Cabina di Regia** per il coordinamento e la programmazione delle attività di Terza Missione di Ateneo e **creazione di un ufficio dedicato** a supporto;
- 4) **potenziamento delle attività di cooperazione internazionale**, anche in linea con gli obiettivi dell’Agenda 2030 per la sostenibilità;
- 5) **iniziative di formazione per il personale Sapienza** volte a promuovere in maniera capillare la cultura della Terza Missione all’interno del nostro Ateneo;



- 6) valorizzazione delle attività di Terza Missione svolte dalle strutture di Ateneo, mediante la definizione di chiari **criteri di valutazione** *ex-post* ai fini anche dell'attribuzione di risorse premiali;
- 7) definizione di un **piano di investimenti per il potenziamento delle attività di Terza Missione**, mediante il cofinanziamento da parte dell'Ateneo di iniziative che rientrino nel piano strategico triennale per la Terza Missione;
- 8) rilancio e ampliamento delle attività della **Fondazione Sapienza** e rinnovato sostegno allo sviluppo dell'**Associazione Alumni Sapienza**.

18. La Sapienza che si prende cura

L'area *Scienze della Salute* è ricca di competenze. Esercita i propri compiti istituzionali di didattica e di ricerca nel campo della cura della vita umana, interagendo a tal fine con un elevato numero di *stakeholders*, sia interni che esterni a Sapienza. L'attuale situazione pandemica ha messo in chiara evidenza la fragilità dei sistemi sanitari, ma anche le grandi potenzialità del nostro SSN, laddove vengano corrette le carenze che riguardano la reale ed efficace connessione tra ospedale e territorio, implementando la interazione/integrazione tra cure nosocomiali e domiciliari. Ursula von der Lyen, nel suo recente discorso sullo stato dell'Unione, ha fatto riferimento alla necessità di un Sistema Sanitario Europeo, in grado di intercettare in maniera rapida ed efficace le esigenze di situazioni emergenziali. In virtù del suo straordinario peso specifico nazionale ed europeo, Sapienza dovrà rappresentare un interlocutore di primaria importanza nel processo di ammodernamento del SSN italiano e nella creazione di quello europeo.

L'area *Scienze della Salute* interagisce con altre Aree disciplinari del nostro Ateneo in progetti di ricerca dedicati all'assistenza di eccellenza, al benessere ed alla qualità della vita e in programmi di didattica interdisciplinare. Esempi recenti di tali attività sono il Corso di laurea Magistrale in Medicina e Chirurgia High Technology attivato per l'A.A. 2020-21, il Corso di Formazione Interfacoltà "Culture contro la violenza di genere: un approccio transdisciplinare", il Master biennale Interfacoltà in "Gestione Integrata di salute e sicurezza nell'evoluzione del mondo del lavoro" in partnership con INAIL, il Centro di ricerca interdipartimentale STITCH, i progetti strategici della Regione Lazio - Scienze della Vita. Per le sue caratteristiche, l'area opera in *network* interdisciplinari che coinvolgono anche imprese e territorio. Tuttavia, non si può non riconoscere che l'Area Medica esprime peculiarità che richiedono per il suo governo il coinvolgimento di esperienze consolidate.

Le attività cliniche delle Facoltà dell'area *Scienze della Salute* si svolgono in due Aziende Ospedaliero-Universitarie, il Policlinico Umberto I e il S. Andrea, e in un'Azienda Sanitaria Territoriale, l'ASL di Latina. Le diverse localizzazioni territoriali nella città di Roma e nella provincia di Latina costituiscono **opportunità formative**, di **sperimentazione** e di confronto di grande interesse, anche per i rapporti stretti con i diversi interlocutori presenti sul territorio, opportunità che dovranno essere valorizzate. È utile intraprendere un percorso di ridefinizione dei rapporti con le Aziende Sanitarie di riferimento, volto al riallineamento delle esigenze dell'Università e delle Aziende stesse. Ribadendo la necessità di dare piena attuazione al Protocollo di Intesa vigente tra Sapienza e Regione Lazio, questa ridefinizione dovrà essere implementata con la stipula del nuovo Protocollo di Intesa prevista per il 2022, anche ispirandosi a esempi di altre regioni. In una fase in cui la numerosità di professionisti in formazione è destinato ad aumentare almeno per i prossimi 5-10 anni, è anche opportuno **valorizzare il ruolo dei policlinici universitari** nella formazione pre- e post-laurea.

Per intervenire sulla *governance* dei policlinici universitari in modo da guidare efficacemente ed efficientemente le priorità in termini di didattica, ricerca ed attività assistenziale, si dovrebbe partire dalle seguenti **linee direttrici**:



1. valorizzare la missione di garanzia dell'integrazione delle attività di assistenza, didattica e ricerca;
2. raggiungere la strutturazione assistenziale obbligatoria dei docenti universitari appartenenti ai SSD per i quali è prevista tale attività, attraverso il riallineamento delle esigenze delle Facoltà e delle Aziende in termini di pianificazione delle attività e di programmazione delle risorse. La "desertificazione" del reclutamento per alcuni SSD genera, quando la dotazione organica lo richieda, il reclutamento di personale sanitario non accademico;
3. implementare l'analogia regolamentare tra le due Aziende-Ospedaliero Universitarie e la ASL di Latina, limitatamente per quest'ultima a quanto di interesse per le strutture a direzione Universitaria;
4. condividere la necessità di una programmazione periodica (annuale e triennale) delle attività da svolgere, d'intesa tra Aziende Sanitarie di riferimento e Università, che contempli anche un piano di continuo ammodernamento infrastrutturale e tecnologico dei poli assistenziali;
5. rendere omogeneo il trattamento economico per i docenti strutturati assistenzialmente presso le Aziende Sanitarie di riferimento, nel pieno riconoscimento della inscindibilità delle funzioni di didattica, ricerca e assistenza;
6. costituire una rete organizzativa fra le tre Aziende Sanitarie di riferimento che preveda la possibilità sia di scambi di collaborazione assistenziale, sia di modalità flessibili di mobilità inter-aziendale dei docenti strutturati, in funzione di specifici progetti di sviluppo di attività di didattica e di ricerca e/o di implementazione/differenziazione dell'offerta assistenziale delle Aziende coinvolte. Questa forma di coordinamento tra le Aziende Sanitarie di riferimento della Sapienza (attività interaziendali) può fungere da modello-pilota per esperienze simili su scala regionale e/o nazionale al fine di adattare i modelli e le connesse modalità operative all'evoluzione dei rapporti tra il sistema della tutela della salute e quello della formazione;
7. considerare possibili evoluzioni organizzative delle Aziende Sanitarie di riferimento, o di parti di esse, che prevedano eventualmente anche la costituzione di IRCCS e/o l'adozione di altre soluzioni volte alla valorizzazione delle attività di ricerca clinica e traslazionale svolta dai docenti afferenti ai Dipartimenti di Sapienza;
8. sostenere le iniziative legislative riguardanti le AOU. L'attuale Ministro ha preannunciato in varie occasioni iniziative legislative dedicate, Sapienza dovrà sostenere e fungere da stimolo in queste iniziative. Il nuovo Rettore dovrà svolgere un ruolo attivo e propositivo nelle scelte strategiche della Regione, valorizzando il ruolo della didattica e ricerca medica.

Da queste linee direttrici si generano le seguenti **azioni principali**:

- individuazione di un **Prorettore dedicato alle Scienze della Salute**, in considerazione della peculiarità e complessità gestionale dell'area e delle necessarie interazioni, di natura tecnica, con gli interlocutori istituzionali di riferimento. Questo Prorettore avrà il compito di coordinare, anche per il tramite dei Presidi di Facoltà e/o di loro delegati, le attività di **Commissioni di riferimento** istituite per ogni polo assistenziale sede di Facoltà medica, con particolare riguardo a problematiche comuni ai tre poli assistenziali. Queste Commissioni (ogni commissione composta da docenti rappresentativi delle tre fasce) avranno funzione istruttoria e di supporto ai Presidi di Facoltà nelle interazioni con le Direzioni delle Aziende Sanitarie di riferimento;
- **armonizzazione** per aree di competenza **Dipartimenti Universitari (DU)** e **Dipartimenti ad Attività Integrata (DAI)**, che attualmente non sempre coincidono per composizione, includendo discipline e specialità diverse. Ciò produce potenziali disfunzioni organizzative che possono generare un inefficiente utilizzo di risorse umane e tecnologiche. È quindi indispensabile la totale sinergia tra DU e DAI, a partire dalla programmazione del personale docente dei DU per i SSD a strutturazione obbligatoria. La programmazione deve tenere conto della dotazione organica per le posizioni assistenziali e ricordare che il *turn-over* dei prossimi anni è un'opportunità da cogliere per la strutturazione assistenziale dei giovani;



- **digitalizzazione, ammodernamento infrastrutturale e tecnologico dei poli assistenziali** come obiettivo prioritario per la modernizzazione dei processi collegati alle attività assistenziali. L'Ateneo, in piena sintonia con le Aziende, deve contribuire a: **digitalizzazione delle procedure, cartella elettronica**, piattaforme per la **gestione dei dati, tecnologie per la medicina** (telemedicina, sensoristica, *digital health*, robotica), **gestione del paziente, logistica**, comunicazione e **psicologia a distanza**. L'ammodernamento deve riguardare la strumentazione, in alcuni casi ormai obsoleta o carente (PET, Eco-Endoscopio, ecc.), ma anche la manutenzione e l'efficienza di impianti e attrezzature esistenti;
- **accelerazione dell'iter autorizzativo delle sperimentazioni cliniche** da svolgere all'interno delle Aziende, quando le stesse abbiano già avuto approvazione da uno dei **Comitati etici** (CE) delle altre aziende/ASL di riferimento di Sapienza. È opportuno istituire un passaggio unico, evitando che i *trials* clinici debbano sottostare a doppia valutazione. È necessario un referente P-TA dedicato al CE, con funzioni anche di referente per il *Clinical Trial Center*. Occorre istituire un **portale dei trials clinici** approvati e del loro stato di avanzamento. Per l'AOU S. Andrea, è necessario poter contare su un *Clinical Trial Center* con procedure assimilabili, per quanto possibile, a quelle del Policlinico Umberto I;
- creazione di un **network Sapienza per le malattie rare** che coinvolga Policlinico Umberto I, S. Andrea e Polo Pontino, gestiti in piena sinergia seguendo PTDA condivisi, nei quali siano rappresentate le discipline coinvolte in un percorso di cura multidisciplinare e multiprofessionale. Occorre migliorare la **comunicazione con i pazienti e le associazioni**, anche realizzando nel sito della Regione Lazio un *banner* dedicato alla gestione malattie rare da parte dei poli assistenziali di Sapienza, come già avviene per altre Università;
- **razionalizzazione delle risorse per il potenziamento della ricerca pre-clinica**. La *governance* di Ateneo dovrà impegnarsi a centralizzare gli stabulari e a creare un'unica infrastruttura di Ateneo dedicata alla sperimentazione biomedica. Sarà anche necessario farsi portavoce, presso i Ministeri competenti, dell'importanza di sostenere le attività di ricerca semplificando le procedure amministrative e autorizzative alla sperimentazione;
- **creazione di reti assistenziali integrate** con le associazioni dei pazienti, le associazioni di volontariato, i medici di medicina generale e la specialistica territoriale, volte a gestire il benessere, la prevenzione, i fattori di rischio per malattia e le patologie, facendo uso opportuno della telemedicina e degli strumenti di *digital health*. Anche in questo campo i tre poli assistenziali di Sapienza dovranno collaborare attraverso percorsi e piattaforme condivise. Per alcune attività sarebbe utile procedere a convenzioni tra le aziende di riferimento per razionalizzare l'offerta assistenziale;
- **valorizzazione di big data e data economy**. Come suggerito dal programma di "Futuro Sapienza", l'area *Scienze della Salute* raccoglie una massa inesauribile di dati derivanti dalla gestione clinica dei pazienti e dalle ricerche cliniche, di base o farmacologiche. In questo contest Sapienza e le Aziende ospedaliere di riferimento possono svolgere un ruolo rilevante. La partecipazione alla *data economy* consentirebbe all'Ateneo di contribuire ulteriormente alla diffusione della conoscenza, di diventare attrattivo per l'industria e di reperire risorse aggiuntive. Si dovrebbe sfruttare lo sviluppo della capacità di gestire in modo integrato le differenti fonti di dati e la crescita di un settore di ricerca in grado di riassumere le evidenze scientifiche disponibili, al fine di individuare tempestivamente i problemi di salute delle comunità, di disporre di procedure scientificamente fondate per affrontarli e di calcolare indicatori in grado di sorvegliare l'andamento di questi processi. La costituzione di reti assistenziali tra le Aziende Ospedaliere di riferimento è funzionale alla tematica *Big Data* e dovrebbe essere sostenuta e stimolata. Dovranno essere valorizzati anche i progetti centrati



sulla creazione di reti con il mondo dell'associazionismo, dei MMG e della scuola, nell'ottica di stimolare una maggiore integrazione territoriale;

- continua e proattiva **comunicazione e collaborazione tra Direzione delle Scuole di specializzazione e vertici Aziendali**, anche per il tramite delle Presidenze di Facoltà, per ottimizzare il flusso e l'attività formativa degli Specializzandi. Occorre maggiore integrazione per i *core curricula* delle Scuole "doppie" e per le rotazioni nella rete formativa, mentre per le Scuole singole si dovrebbe perseguire e finalizzare il progetto già intrapreso della Sede Amministrativa unica e condivisa tra le tre facoltà. Dobbiamo cogliere l'opportunità dell'aumento dei posti in specialità per allargare le reti formative e per consolidare le relazioni con ospedali e territorio, anche in funzione della costituzione delle reti assistenziali richiamate sopra. La giusta e auspicabile rotazione degli specializzandi su strutture ospedaliere identificate dalla rete formativa di ciascuna Scuola **non può e non deve prescindere dalla irrinunciabile funzione didattica e di impostazione metodologica impartita dall'Università**, cui deve rimanere attribuito il ruolo di coordinamento e verifica della adeguata formazione medico-scientifica dello specializzando.
- **attivazione di un tavolo tecnico permanente Università/AOU Policlinico Umberto I**, con compiti di monitoraggio sulle opere di ristrutturazione, comprese le aree dedicate alle malattie rare, alla telemedicina e alle attività intramoenia. È necessario raggiungere l'integrazione di assistenza, didattica e ricerca anche in termini di progettazione e fruizione di aree e spazi. Attenzione particolare deve essere riservata all'opportuna gestione tecnica delle attività di manutenzione ordinaria e delle attività di ristrutturazione;
- **funzionalizzazione del nuovo edificio della Facoltà di Medicina e Psicologia (S. Andrea)** mediante l'attribuzione di una dotazione organica di personale, coerente con le esigenze didattiche e dei laboratori, che consenta di avviare l'attività di ricerca sperimentale e traslazionale;
- definizione di un **modello condiviso**, alla luce del Protocollo d'Intesa Regione Lazio, di **gestione delle risorse** del Personale Tecnico Amministrativo e Sociosanitario funzionalmente assegnato alle AOU. Queste professionalità, che afferiscono prevalentemente ai Dipartimenti ad Attività Integrata e partecipano alla realizzazione delle *mission* istituzionali, rappresentano un capitale umano e professionale da valorizzare;
- **potenziamento della missione istituzionale delle Scienze Farmaceutiche e Biotecnologiche** e della **collaborazione con aziende del settore farmaceutico, biotecnologico ed alimentare**, a partire da quelle presenti nella Regione Lazio. Questo potenziamento è particolarmente importante perché il settore farmaceutico è una realtà di spicco nella nostra Regione, che ospita un elevato numero di aziende ed è la prima per incidenza del settore farmaceutico sul totale dell'export manifatturiero (40,2%). Tra le varie discipline, la Sapienza rappresenta di fatto la sede di riferimento in ambito regionale e nazionale per la Farmaceutica e la Biotecnologia. I settori di interesse, oltre che nell'ambito dell'innovazione, produzione, controllo e dispensazione di medicinali e prodotti farmaceutici, sono estremamente variegati (prodotti dietetici, cosmetici ed erboristici; integratori alimentari; prodotti diagnostici e chimico-clinici; ecc.), senza dimenticare le potenzialità espresse dalle nuove frontiere della scienza e dell'innovazione e dall'applicazione tecnologica che utilizza sistemi biologici e organismi viventi per sviluppare prodotti e processi utili al soddisfacimento dei bisogni della società;
- **potenziamento dell'offerta psicologica** nell'ambito delle nostre **Aziende Ospedaliero-Universitarie**, avvalendosi delle competenze presenti nei Dipartimenti e nelle Scuole di specializzazione universitarie in psicologia, per il supporto e il sostegno psicologico dei pazienti e dei loro sistemi di riferimento relazionali e familiari, e per la qualificazione di



percorsi diagnostico terapeutici attenti al benessere e alla qualità della vita del paziente e del personale sanitario. Questa necessità è particolarmente urgente in una situazione in cui la pandemia COVID-19 ha comportato improvvisi cambiamenti dell'organizzazione del lavoro nelle strutture sanitarie, riorganizzazione delle procedure, dei tempi di lavoro e delle relazioni tra operatori, con i pazienti e con i familiari, e un aumento importante dei livelli di stress. Altra necessità, già menzionata nella sezione relativa a *Diversità e inclusione*, è il potenziamento dei servizi di *counselling* psicologico per garantire i **percorsi di inclusione e crescita dei nostri studenti**. Al contempo, appare opportuno valorizzare le competenze e le metodologie psicologiche in materia di valutazione, prevenzione, promozione della salute, terapia e riabilitazione, anche per qualificare l'offerta assistenziale delle nostre AOU. Questo potrà trovare realizzazione adeguata attivando presso queste AOU **Unità di Psicologia** capaci di garantire una risposta completa ai bisogni di salute e benessere psicologico. Le Unità svolgeranno anche il ruolo di sistemi di sostegno per gli utenti interni e dovranno assumere la responsabilità di realizzare, tra le altre, le seguenti:

1. azioni mirate al sostegno psicologico e alla qualificazione di percorsi diagnostico-terapeutici attenti alle esigenze dei soggetti deboli, delle vittime di violenza, di quelli che necessitano supporto sociale o cognitivo emozionale e dei loro sistemi familiari e relazionali;
 2. azioni mirate alla formazione, nella comunicazione e nella gestione dei rapporti con pazienti e familiari, con specifico riferimento ad alcune aree di particolare criticità (decesso, diagnosi infauste etc.): un intervento eticamente indispensabile oltre che, in subordine, un mezzo per ridurre conflittualità e contenzioso;
 3. azioni e iniziative di sostegno psicologico al personale, per la gestione dello stress, la promozione di adeguati stili di vita e della prevenzione del *burnout* degli operatori.
- **valorizzazione della capacità** delle nostre AOU di operare in un contesto **di collaborazione transdisciplinare**. Un esempio tipico è quello del **contrasto alla violenza di genere** (percorsi di pronto soccorso/codice rosa), che si caratterizza per il coinvolgimento di competenze afferenti alle scienze mediche e infermieristiche, giuridiche, psicologiche, politiche, sociali e umanistiche, in un dialogo formativo capace di generare ricerca, nuove conoscenze e un ulteriore miglioramento assistenziale.