

**ELEZIONI DEL/DELLA RETTORE/RETTRICE DI
SAPIENZA UNIVERSITA' DI ROMA
Sessennio 2026-2032**

Programma di candidatura di
Maria Sabrina Sarto



Care Colleghe e cari Colleghi del Personale docente, tecnico amministrativo e bibliotecario,

Care Studentesse e cari Studenti

In questo documento ho voluto sintetizzare alcune idee e proposte che raccolgono la mia visione della Sapienza. Sono il frutto di anni dedicati con passione all'attività di docenza e di ricerca e dell'esperienza maturata sul campo nella gestione e nel governo del nostro Ateneo: prima nella direzione del Centro di Ricerca per le Nanotecnologie applicate all'Ingegneria, poi nella guida del Dipartimento di Ingegneria Astronautica, Elettrica ed Energetica e, infine, nel ruolo di Prorettrice alle Infrastrutture e strumenti per la ricerca di eccellenza e, successivamente, alla Ricerca nella cruciale stagione del PNRR.

Ho cercato di trattare e affrontare in modo sintetico tutti i temi e le sfide che sono emersi sia da considerazioni personali, sia dall'esperienza maturata e dalla conoscenza acquisita della complessità di Sapienza, ma anche ed in particolare dal prezioso e continuo dialogo che ho avuto con molti di voi in questi anni e, nello specifico, in questo periodo di ascolto e confronto.

Sono certa che potrete rilevare mancanze e punti non approfonditi come meriterebbero: ciò è indicativo della straordinaria complessità, pluralità e dimensione della nostra comunità, della vastità e ampiezza dei temi da trattare. Per guidare un Ateneo come Sapienza è necessario avvalersi di una squadra ampia e plurale, che coinvolga competenze molteplici e diversificate, e si nutra del confronto continuo con le rappresentanze studentesche.

E' un programma che continuerà ad arricchirsi ed integrarsi con i vostri contributi e suggerimenti. Nel caso in cui ricevessi da voi la fiducia per questo altissimo incarico, altri temi e altri aspetti che via via emergeranno, saranno presi in immediata e attenta considerazione.

Le proposte illustrate derivano dall'analisi approfondita del nostro Ateneo, che ho cercato di sintetizzare nei punti più salienti e riguardano sia gli importanti traguardi raggiunti sotto la guida della Rettrice Polimeni, sia le criticità e le difficoltà emerse e maggiormente riscontrate. Alcune considerazioni sono supportate dai dati numerici, che ne sottolineano rilevanza e impatto.

Spero di offrire un contributo concreto e stimolante alla discussione sul futuro del nostro Ateneo, del panorama universitario e del territorio, nazionale e internazionale, in cui la Sapienza opera ogni giorno da protagonista.

Desidero ringraziare per il supporto fondamentale nella preparazione di questo documento i molti con i quali ho avuto l'opportunità di interagire, condividendo proposte, progetti, criticità e suggerimenti.

Costruire la Sapienza del futuro è un percorso che possiamo fare solo insieme.

INDICE

I.	LINEAMENTI FONDATIVI	6
	La visione	6
	I valori	6
	Le sfide.....	7
	Il nuovo modello di governance e amministrazione	8
	Le missioni e le azioni per il prossimo sessennio	8
II.	GOVERNANCE: UN SISTEMA BASATO SU TRASPARENZA E PARTECIPAZIONE	10
	Un modello strutturato, responsabile, interconnesso per guidare la complessità.....	10
	L'ascolto come metodo per valorizzare la pluralità e il dialogo continuo con le rappresentanze studentesche	10
	L'architettura delle decisioni per una governance partecipata	11
III.	AMMINISTRAZIONE STRUTTURATA, RESPONSABILE E INTERCONNESSA	12
	Meno burocrazia, più tempo alla ricerca e alla formazione	12
	Un modello organizzativo interconnesso e collaborativo	13
	Organi, procedure e semplificazione decisionale.....	14
	Trasparenza e parità di accesso alle informazioni.....	14
IV.	INVESTIRE NEL CAPITALE UMANO: PROGRAMMAZIONE DELLE RISORSE, RECLUTAMENTO E SVILUPPO PROFESSIONALE	15
	Criteri chiari per la distribuzione dei punti organico per il personale docente	15
	Una visione sostenibile delle risorse	16
	Il personale tecnico amministrativo bibliotecario come investimento e asse strategico.....	16
	Formazione e benessere organizzativo.....	17
	Merito e premialità	17
V.	UN ATENEO DIGITALE: TECNOLOGIE ABILITANTI, INTEGRAZIONE DEI DATI, INTELLIGENZA ARTIFICIALE	18
	Una spinta verso l'ateneo 5.0	18
	Potenziamento delle infrastrutture digitali e transizione tecnologica di ateneo.....	18
	Resilienza cibernetica, sicurezza delle informazioni e gestione del rischio.....	19
	Intelligenza artificiale come volano per ricerca, didattica e organizzazione	20
VI.	SAPIENZA OLTRE I CONFINI: UNA LEADERSHIP EUROPEA E INTERNAZIONALE.....	21
	Visione e posizionamento globale.....	22
	Attrazione dei talenti e cultura dell'accoglienza.....	22
	Partnership nazionali e internazionali	22

Il dottorato di ricerca come volano internazionale	23
Semplificazione e supporto amministrativo	23
VII. EDILIZIA, SOSTENIBILITÀ, SPAZI E STRUTTURE DI QUALITÀ'	24
Sicurezza, accessibilità e pianificazione degli interventi	24
Il campus Sapienza 5.0.....	25
Programmazione e tempistiche certe degli interventi	26
VIII. MODELLO <i>MULTICAMPUS</i> : INVESTIRE NELLE SEDI DECENTRATE E NELLE SEDI ESTERNE	26
Il modello multicampus.....	26
I poli universitari di Latina e Rieti	27
IX. COMUNICAZIONE PER UN GRANDE ATENEO MODERNO E DINAMICO	28
Il racconto della comunità Sapienza.....	28
Strumenti ed investimenti per la comunicazione	28
X. DIDATTICA INNOVATIVA, SOSTENIBILE E INTERNAZIONALE, DIRITTO ALLO STUDIO E AL LAVORO	28
Una comunità studentesca in continua crescita.....	29
Studentesse e studenti al centro del diritto allo studio	30
Servizi, spazi e qualità dell'esperienza universitaria.....	31
La didattica telematica	32
Intelligenza artificiale a supporto della didattica	32
Sostegno e accompagnamento lungo l'intero ciclo di vita dello studente	32
Un piano straordinario per l'internazionalizzazione	33
Il terzo livello della formazione	33
XI. RICERCA SCIENTIFICA: FINANZIAMENTI, INFRASTRUTTURE, RISORSE E SERVIZI. 34	
Le infrastrutture di ricerca.....	35
Attrazione di talenti e giovani ricercatori.....	36
Finanziamenti nazionali e internazionali, supporto alla progettazione competitiva	37
Finanziamenti di ateneo per la ricerca.....	37
La qualità come patrimonio da riconoscere e da valorizzare	38
Etica, sicurezza, integrità della ricerca.....	38
Guidare il post-PNRR: la sfida strategica di Sapienza.....	39
XII. TERZA MISSIONE: VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA, TRASFERIMENTO TECNOLOGICO, IMPATTO SOCIOECONOMICO	40
Valorizzazione della ricerca e trasferimento tecnologico	40
Tutela della proprietà intellettuale e promozione di nuova imprenditorialità	41

Impatto sociale	42
XIII. QUARTA MISSIONE: UN'ISTITUZIONE CIVILE, INCLUSIVA E SOSTENIBILE.....	42
Diversità, equità, inclusione, fragilità	42
Co-creazione con il territorio e salute pubblica	43
XIV. UNA COMUNITA' INCLUSIVA, SICURA E SOLIDALE.....	43
Inclusione, contrasto alle diseguaglianze, pari opportunità	43
Genere, identità e contrasto alla violenza.....	44
Disabilità, disturbo dell'apprendimento, accessibilità, contrasto alle diseguaglianze sociali.....	44
XV. UNIVERSITA'-SALUTE: INTEGRAZIONE TRA RICERCA, DIDATTICA E ATTIVITA' ASSISTENZIALE.....	44
Un coordinamento competente e condiviso per l'integrazione equa delle attività accademiche e assistenziali.....	45
La sfida dei grandi ospedali per promuovere la qualità dell'integrazione tra attività accademiche e assistenziali.....	46
XVI. SPORT, CULTURA, SOCIALITA' E BENESSERE.....	46
Cultura e patrimonio.....	46
Spazi e socialità.....	47
Benessere, salute e sport.....	47
Inclusione e accessibilità	48

I. LINEAMENTI FONDATIVI

La visione

La Sapienza del terzo millennio è proiettata in una dimensione moderna e dinamica di crescita, che valorizza i suoi 723 anni di storia, l'eccellenza delle sue componenti, la ricchezza della sua multidisciplinarietà, il diritto allo studio, la capacità di creare sapere, innovazione e lavoro, il metodo basato su inclusione, dialogo, partecipazione e trasparenza, la tradizione nella didattica di qualità, la competitività della ricerca scientifica, l'unicità della pluralità disciplinare, l'attenzione alla persona e al benessere dell'intera comunità.

La visione è quella di una **Università pubblica, al servizio della società, garante del diritto allo studio** per tutte e per tutti, senza distinzioni e discriminazioni, aperta a promuovere inclusione e contrasto ad ogni forma di violenza, interlocutrice di riferimento delle istituzioni e del territorio, al vertice delle classifiche e dei ranking nazionali ed internazionali.

La Sapienza deve essere capace di **ampliare le opportunità per tutta la sua comunità**, rispondendo con tempestività alle sfide di un contesto globale in rapida evoluzione.

La visione che ho del futuro di Sapienza si fonda su un'ampia base conoscitiva dei processi, delle eccellenze e delle esigenze concrete di ogni sua componente, conoscenza che ho maturato negli anni, nel corso della mia attività di servizio alla comunità accademica.

I valori

La visione e la proiezione strategica di Sapienza verso il futuro si fondano su un nucleo di principi etici, scientifici e sociali sanciti nello Statuto e delineati nei documenti di programmazione strategica di Ateneo. Questi valori, che guidano tutte le missioni istituzionali, dalla didattica alla ricerca, all'impatto che l'università vuole generare sulla società, sono:

- **Libertà di pensiero e di ricerca:** l'**indipendenza intellettuale** è posta come preconditione assoluta per l'avanzamento scientifico e lo sviluppo di un pensiero critico e autonomo.
- **Responsabilità sociale,** intesa come il dovere dell'università di **rispondere ai bisogni della società**, formando professionisti competenti ma soprattutto cittadini responsabili, capaci di tradurre la conoscenza in progresso collettivo.
- **Sostenibilità:** un **valore trasversale** che orienta sia la gestione del patrimonio dell'Ateneo (efficientamento energetico, digitalizzazione), sia i filoni di ricerca e i progetti di terza e quarta missione volti alla divulgazione delle conoscenze, alla tutela della salute pubblica e dell'ambiente.
- **Inclusione e valorizzazione di tutte le diversità, parità di genere:** un impegno concreto nell'**abbattere barriere** economiche, sociali, personali o di genere.
- **La tutela del diritto allo studio** per garantire a tutte e a tutti **l'accesso all'istruzione universitaria** rimuovendo ostacoli di ogni natura; questo si traduce ad esempio in politiche attive per borse di studio basate sull'ISEE, servizi specialistici per disabilità/DSA, alloggi e studentati, spazi di qualità e di accoglienza.
- **Tutela della salute e del benessere** come approccio globale che **mette al centro la persona**.
- **Dialogo tra culture e tra popoli:** una forte spinta all'**internazionalizzazione**, alla mobilità di studenti e ricercatori, e alla cooperazione internazionale e alla solidarietà, promuovendo il rispetto reciproco e lo scambio culturale.
- **Natura pubblica, condivisa e multidisciplinare della conoscenza:** Sapienza rivendica la **conoscenza come un bene pubblico universale**. La multidisciplinarietà è vista come lo strumento necessario per interpretare e affrontare la complessità del mondo contemporaneo.

- **Autonomia scientifica, didattica e organizzativa:** principio costituzionale che garantisce all'Ateneo la capacità di autoregolarsi e innovare senza condizionamenti esterni.
- **Ripudio di ogni forma di violenza:** un pilastro etico imprescindibile che definisce il perimetro di convivenza della comunità accademica.

L'obiettivo finale è l'adozione di questi valori per fare di Sapienza un'istituzione in continua evoluzione, in cui la qualità scientifica si fonde costantemente con l'equità sociale, rendendo l'Ateneo un punto di riferimento per l'intera comunità nazionale e internazionale nel terzo millennio.

In questa cornice, la complessità multidisciplinare non deve essere intesa come un limite, ma come una realtà dinamica che esige capacità di integrazione e strumenti di innovazione.

Le sfide

Nel porsi al servizio e alla guida del più grande Ateneo d'Europa, la sfida è quella di mettere a punto strumenti di lavoro che consentano di potenziarne e valorizzarne tutte le componenti:

- Un **corpo studentesco** che supera i 125 mila studenti, con una crescita del +11,6% negli ultimi sei anni, dei quali ben 30 mila sono fuori sede, ma solo 12 mila sono studenti internazionali, con un flusso di studenti *outgoing* (2 mila) ed *incoming* (2,6 mila). Di questi studenti i laureati sono poco più di 22 mila, anche se in ripresa, con una percentuale di fuori corso ancora troppo elevata. Le sfide sono quelle della **mobilità internazionale**, della **riduzione del numero di fuori corso**, dell'**accoglienza e housing** degli studenti fuori sede;
- Una **comunità accademica** che supera i 3500 docenti, con una crescita negli ultimi sei anni limitata al +5,7%, con un numero di ricercatori in tenure track (RTT) che ne rappresenta una percentuale del solo 9% e l'oggettiva mancanza di una prospettiva temporale certa per i reclutamenti e per gli avanzamenti di carriera. La sfida è quella di agire sulle politiche di Ateneo per **incrementare i finanziamenti** sulla quota premiale e **incrementare le risorse per i reclutamenti e le progressioni di carriera** del personale docente, definendo criteri chiari e condivisi e fornendo strumenti certi di programmazione.
- Un **corpo di personale tecnico-amministrativo bibliotecario e socio-sanitario** che si riduce negli ultimi sei anni di -6,1% e vede un continuo esodo verso altre pubbliche amministrazioni, a causa dell'insoddisfazione economica che caratterizza il contratto collettivo nazionale di questa categoria e del carico lavorativo che un ateneo come Sapienza in continua crescita comporta. La sfida è quella di un lavoro sinergico con le parti sindacali per ottenere **condizioni economiche più eque**, per utilizzare gli **strumenti di incentivazione e premialità** già disponibili, per riconoscere l'impegno e il lavoro svolto attraverso una **programmazione chiara della crescita professionale**, per attuare un **piano di reclutamento** mirato a rispondere alle richieste di strutture periferiche ed aree amministrative, per definire ed implementare **politiche di benessere e welfare**.
- Una **struttura organizzativa complessa** che si articola in 58 Dipartimenti, 11 Facoltà, 2 Scuole, oltre ad un totale di 28 tra Centri di Servizi, Centri di Ricerca e Servizi, Centri di Ricerca. La sfida è quella di definire un **modello di guida dell'ateneo e di organizzazione amministrativa** che consenta di valorizzare l'approccio *bottom-up* della pianificazione strategica e il raccordo con gli organi centrali, che sia trasparente e partecipato, si basi sul dialogo e sul confronto democratico.
- Un'**offerta formativa** costituita da 311 corsi di laurea in crescita del +8% negli ultimi sei anni, 206 corsi di master di primo e secondo livello, 98 Dottorati di Ricerca, 86 Scuole di Specializzazione, 82 tra Corsi di formazione e di alta formazione, oltre al semestre aperto con circa 5000 iscritti. La sfida è quella di una **didattica che mantenga gli attuali livelli di qualità e attrattività, sia sostenibile e faccia un salto in avanti nella direzione dell'internazionalizzazione**.
- Una **ricerca scientifica fortemente multidisciplinare e transdisciplinare**, che negli ultimi anni ha potuto giovare dei finanziamenti straordinari del PNRR per circa 200 milioni di euro, con 50 milioni di investimenti in infrastrutture di ricerca, e che ha visto un forte impulso e una crescita senza precedenti,

portando il nostro Ateneo a superare in tutti i parametri relativi alla qualità della ricerca la media nazionale nell'ultima VQR. La sfida è quella di **affrontare la transizione del post-PNRR**, capitalizzando la ricchezza di giovani ricercatori reclutati con contratti a tempo determinato, sostenendo e valorizzando gli investimenti in infrastrutture di ricerca, trovando **nuove opportunità di finanziamento** ed in particolare puntando alla **ricerca internazionale** e all'**internazionalizzazione** della ricerca.

- Un **impatto socioeconomico** dell'Ateneo che è cresciuto in modo rilevante nell'ultimo sessennio, con una crescita di oltre il 20% nell'ultimo esercizio della VQR, ma che ancora non colloca Sapienza tra gli atenei con vocazione all'innovazione e al trasferimento tecnologico. La sfida è quella di creare e **rafforzare l'ecosistema** della valorizzazione della ricerca, del trasferimento tecnologico e di competenze, dell'imprenditorialità.
- Un **mega ateneo** che vanta 1 città universitaria e 35 altre sedi decentrate nella città di Roma, 2 poli territoriali a Latina e Rieti, 2 policlinici universitari. La sfida è quella della **gestione edilizia** del patrimonio, della **manutenzione ordinaria e straordinaria** delle sedi e delle infrastrutture di sistema e tecnologiche definendo criteri e metodologie di processo che rendano certi i tempi degli interventi. La sfida è anche quella di un Ateneo che punti sulla **sicurezza a trecento sessanta gradi**.

Su queste sfide si fonda la convinzione che Sapienza crescerà ancora se saprà percepire la ricchezza del pluralismo e delle diversità che la compongono e che, facendo leva sulla capacità di collaborazione e integrazione e rispettando le specificità, potrà tradurre la complessità che la caratterizza in spinta propulsiva per il futuro.

Il nuovo modello di governance e amministrazione

Per vincere queste sfide il mio impegno si concentrerà su **alcuni pilastri essenziali**: valorizzare la ricchezza e l'eccellenza della ricerca, sostenere il diritto allo studio, garantire la capillarità dell'offerta formativa, promuovere l'autorevolezza di Sapienza in ambito nazionale e internazionale, consolidando e superando i traguardi raggiunti.

Ritengo fondamentale per garantire l'effettivo raggiungimento degli ambiziosi traguardi che queste sfide pongono, implementare **nuovi metodi e strumenti** di guida dell'ateneo, che siano efficaci e partecipativi, basati su trasparenza e condivisione, che potenzino il ruolo dei Dipartimenti e delle Facoltà nei processi decisionali, per promuovere il confronto aperto e democratico negli Organi di Governo, valorizzare, potenziare e rinnovare il nostro straordinario patrimonio di risorse umane e scientifiche.

Il modello è quello della **transizione organizzativa verso un sistema di governance e amministrazione a matrice**, supportato dalla condivisione dei dati, da un database unico di Ateneo e da un cruscotto integrato per il monitoraggio. È un modello strutturato e interconnesso: immaginiamo le nostre missioni istituzionali (Didattica, Ricerca, Terza e Quarta missione) come direttrici verticali. Queste devono intersecarsi costantemente con azioni trasversali abilitanti: la digitalizzazione avanzata, l'internazionalizzazione, le politiche d'avanguardia sul patrimonio e sul reclutamento. Le azioni trasversali impattano su tutte le azioni verticali (le missioni istituzionali) e dalla loro interazione nasce l'efficacia ed efficienza dell'azione di guida e di amministrazione dell'Ateneo.

Le missioni e le azioni per il prossimo sessennio

I 15 assi portanti del programma di lavoro che vi propongo per il prossimo sessennio, descritti e approfonditi nel seguito di questo documento, sono sintetizzabili in:

2 azioni di sistema:

- Governance: un sistema basato su trasparenza e partecipazione
- Amministrazione strutturata, responsabile e interconnessa

6 azioni trasversali:

- Investire nel capitale umano: programmazione delle risorse, reclutamento, sviluppo professionale
- Un Ateneo digitale: tecnologie abilitanti, integrazione dei dati, intelligenza artificiale
- Sapienza oltre i confini: una leadership europea ed internazionale
- Edilizia, sostenibilità e strutture di qualità
- Modello multicampus: investire nelle sedi decentrate e nelle sedi esterne
- Comunicazione per un grande ateneo moderno e dinamico

7 missioni istituzionali

- Didattica innovativa, sostenibile e internazionale, diritto allo studio e al lavoro
- Ricerca scientifica: finanziamenti, infrastrutture di ricerca, risorse e servizi
- Terza missione: valorizzazione della ricerca, trasferimento tecnologico, impatto socioeconomico
- Quarta missione: un'istituzione civile, inclusiva e sostenibile
- Una comunità inclusiva, sicura, e solidale
- Università-salute: integrazione tra ricerca, didattica e attività assistenziale
- Sport, cultura, socialità e benessere

L'interazione di queste azioni e missioni nel modello organizzativo di *governance* e amministrazione che propongo è schematizzata nella figura che segue.



Sono convinta che l'attuazione di questo programma non possa prescindere dalla **partecipazione attiva di tutta la Comunità**: per questo vorrò costituire una **governance ampia e partecipata**, costituita da tutti coloro che, con lo stesso spirito di servizio per la comunità, per l'ateneo, per le nostre studentesse e i nostri studenti (attuali e futuri), per le nostre giovani e nostri giovani che credono nei valori che l'Università rappresenta, sono disponibili a collaborare a questo programma, con passione e dedizione.

Solo valorizzando il contributo di ciascuno e rifiutando ogni tipo di discriminazione potrà essere tracciata una **rotta chiara per il futuro** del nostro Ateneo, in adesione ai valori sanciti in Costituzione e a tutela dei diritti fondamentali all'istruzione, alla ricerca e all'eguaglianza: **la pluralità che costruisce il futuro**.

II. GOVERNANCE: UN SISTEMA BASATO SU TRASPARENZA E PARTECIPAZIONE

Intendo affrontare i nodi strutturali, le complessità burocratiche e le disomogeneità interne non con interventi isolati, ma con un approccio programmatico e sistemico che implementi il modello collaborativo a matrice delineato nel capitolo I e si fondi su un metodo di lavoro basato su condivisione, trasparenza, dialogo, inclusione, lavoro di squadra.

Un modello strutturato, responsabile, interconnesso per guidare la complessità

Guidare il più grande Ateneo d'Europa richiede un'architettura decisionale che tenga insieme l'unitarietà dell'indirizzo strategico e l'autonomia responsabile delle strutture. La complessità multidisciplinare della Sapienza non si governa con la concentrazione delle decisioni, ma con un sistema equilibrato di deleghe, competenze e responsabilità, fondato sulla fiducia, sulla trasparenza e sulla circolazione delle informazioni. L'obiettivo è quello di creare una squadra coesa e interconnessa di colleghe e colleghi disposti a lavorare insieme per contribuire ciascuno con le proprie competenze, sensibilità ed esperienza alla crescita e sviluppo del nostro Ateneo.

La **governance** di Sapienza deve essere ampia, articolata sulle azioni e missioni del modello organizzativo proposto secondo il modello a matrice sopra delineato. Le aree di *governance* corrispondono alle direttrici verticali e orizzontali del modello. Per ognuna di queste direttrici si prevede l'articolazione in prorettrici/prorettori (tra le/i quali una/uno con compito di coordinamento) e delegate/delegati della/del Rettrice/Rettore, con specifiche competenze per svolgere l'azione di governo in modo mirato, preciso ed efficace.

Sarà prevista una **calendarizzazione periodica di riunioni di coordinamento** di ciascuna area di *governance*, finalizzate al monitoraggio, riesame continuo ed implementazione di azioni correttive e/o nuove iniziative che emergano dal quadro delle esigenze operative e di coordinamento, con la partecipazione di dirigenti e/o personale tecnico-amministrativo afferente agli uffici o settori delle aree amministrative di riferimento in modo tale di rendere più efficace, rapida e concreta l'implementazione delle azioni.

La pluralità e multidimensionalità di Sapienza richiedono che questo modello di *governance* sia responsabile e interconnesso, ovvero che ogni area agisca in modo coordinato e collaborativo con le altre aree su ambiti strategici che impattano in senso trasversale. E lo stesso approccio organizzativo strutturato, responsabile, interconnesso deve essere mutuato nell'azione amministrativa.

Il metodo di lavoro deve essere quello della **conoscenza, trasparenza e condivisione dei dati, degli obiettivi e delle azioni**, al fine di garantire quella visione olistica dell'azione di guida, necessaria per valorizzare la complessità di Sapienza. L'individuazione dei prorettori e delegati deve garantire una equa ed equilibrata rappresentanza delle diverse aree disciplinari di Sapienza e delle diverse fasce di docenza, il bilanciamento di genere, la valorizzazione della competenza e della disponibilità al lavoro di squadra, l'impegno a servire la nostra Istituzione con dedizione e convinzione.

Il raccordo e coordinamento tra le aree di *governance* avverrà attraverso l'azione di una **Cabina di regia di governance**, presieduta dalla/dal Rettrice/Rettore e composta dalle/dai Prorettrici/Prorettori di riferimenti di ciascuna area e dalla/dal Direttrice/Direttore Generale

L'ascolto come metodo per valorizzare la pluralità e il dialogo continuo con le rappresentanze studentesche

La forza della Sapienza risiede nella ricchezza delle sue persone, delle sue competenze e delle sue culture disciplinari. Guidare una comunità così ampia e articolata richiede un metodo fondato sull'ascolto, sul confronto e sulla partecipazione responsabile: in un Ateneo generalista e multidisciplinare la qualità delle

decisioni dipende dalla capacità di comprendere esigenze diverse, valorizzare il contributo di ciascuno e trasformare la pluralità delle competenze e delle sensibilità in una sintesi condivisa, orientata all'interesse generale.

La partecipazione non va intesa come un adempimento formale, ma come una modalità ordinaria di governo. Dipartimenti, Facoltà, centri, sedi territoriali e tutte le componenti della comunità universitaria devono poter contribuire in modo effettivo alla definizione delle priorità strategiche, attraverso un modello di governance fondato sulla trasparenza, sul confronto continuo e sulla circolazione delle informazioni.

Piena centralità in tale contesto assumerà il **dialogo continuo** e il confronto costante con le rappresentanze studentesche, con l'obiettivo di trasformare l'ascolto in un motore di co-progettazione. È necessario superare la logica della semplice consultazione per favorire e garantire il ruolo attivo, propositivo e partecipativo delle studentesse e degli studenti nei processi organizzativi e gestionali dell'Ateneo.

La comprensione e il rispetto delle diversità e delle specificità, insieme alla valorizzazione della ricchezza del pluralismo di idee e discipline, nell'unitarietà dell'approccio collaborativo di governance rappresentano la chiave per rafforzare Sapienza, una delle più antiche e prestigiose università al mondo, nel suo ruolo autorevole di primo Ateneo in Europa per dimensioni.

Coerentemente con questo approccio, sarà istituito un **appuntamento periodico e continuativo dedicato all'ascolto della comunità** universitaria: con cadenza regolare riservata all'incontro diretto con le diverse componenti dell'Ateneo, per raccogliere esigenze, proposte e criticità. L'obiettivo è rafforzare la capacità di ascolto, favorire la soluzione dei problemi e mantenere un contatto diretto e costante con la realtà quotidiana della comunità Sapienza.

L'ascolto, tuttavia, deve accompagnarsi alla responsabilità della decisione e alla capacità di rendere conto delle scelte compiute: ascoltare non significa rinunciare a decidere, significa decidere conoscendo i problemi reali della propria comunità. Per questo saranno promossi **momenti periodici di restituzione e confronto** sullo stato di attuazione del programma, sugli obiettivi raggiunti e sulle criticità ancora aperte, rafforzando il rapporto di fiducia tra governance e comunità universitaria.

L'architettura delle decisioni per una governance partecipata

Il processo decisionale è in capo agli Organi di Governo elettivi previsti dallo Statuto, e valorizza il ruolo fondamentale del Nucleo di Valutazione di Ateneo e del Collegio dei Direttori, in coerenza con quanto previsto al Titolo III dello Statuto di Sapienza. Al fine di sostenere il flusso decisionale in una logica partecipativa e collaborativa, in linea con il modello di assicurazione di qualità dell'Ateneo, è importante garantire la giusta tempistica nella condivisione degli argomenti e della documentazione di supporto ai membri degli organi di governo e nella calendarizzazione delle sedute.

È opportuno e va sostenuto l'istituto di attribuzione a **gruppi di lavoro e commissioni ad hoc** l'**approfondimento tecnico su materie specifiche** e di rilevante impatto sulla comunità, che prevedano la **partecipazione congiunta**, opportunamente determinata a seconda della specifica materia, di senatori, consiglieri, direttori di dipartimento, presidi, personale TAB e corpo studentesco. Una precisa classificazione degli argomenti e delle tematiche ai fini del ciclo di responsabilità decisionale consente la chiara definizione e temporizzazione dei flussi.

Il **ruolo fondamentale di Dipartimenti e Facoltà** nella elaborazione delle politiche strategiche e linee di azione dell'Ateneo e nell'interazione con gli organi di governo, sarà reso più efficace attraverso una revisione e integrazione del modello esistente.

Sulla base della previsione statutaria, intendo valorizzare maggiormente il ruolo del Collegio dei Direttori all'interno dell'architettura del processo decisionale, come organismo intermedio e di raccordo tra l'Ateneo e i Dipartimenti. Sarà consolidato e **rafforzato il maggiore coinvolgimento del Collegio dei Direttori di Dipartimento** che esprime pareri obbligatori sulle materie di competenza. Dovrà essere prevista in forma stabile la partecipazione dei **Presidi** (che già si raccordano in modo stabile con l'Ateneo all'interno della

Commissione Didattica sulle tematiche di competenza), con il fine di garantire trasparenza, partecipazione, condivisione dei processi. Anche in questo caso, la calendarizzazione delle sedute dovrà essere definita in piena coerenza con quella degli altri organi di governo per garantirne la piena operatività.

Ritengo fondamentale valorizzare altresì il ruolo essenziale svolto dai corsi di studio e collegi di dottorato di ricerca, attraverso una rafforzata attenzione alle esigenze e alle differenze che derivano dalla complessità e pluralità di Sapienza.

Tali modifiche dovranno essere rapidamente recepite dai regolamenti di Ateneo (ed eventualmente dello Statuto stesso, secondo percorsi di approvazione che siano condivisi ma rapidi).

III. AMMINISTRAZIONE STRUTTURATA, RESPONSABILE E INTERCONNESSA

La complessità e la lentezza dell'azione amministrativa costituiscono uno dei principali elementi di criticità percepiti e alimentano una diffusa richiesta, proveniente dall'intera comunità accademica, di semplificazione, sburocratizzazione e digitalizzazione dei processi e delle procedure. In un ateneo delle dimensioni e della complessità di Sapienza, l'amministrazione deve configurarsi come un fattore abilitante dello sviluppo istituzionale, capace di sostenere e accelerare la crescita continua dell'Ateneo, offrendo servizi efficienti, processi snelli e strumenti efficaci a supporto della didattica, della ricerca e della terza missione

Meno burocrazia, più tempo alla ricerca e alla formazione

Il tempo è la risorsa più preziosa di una comunità accademica. Eppure oggi una parte crescente del tempo dei docenti e dei ricercatori viene sottratta alla ricerca e alla didattica di qualità dal peso del carico burocratico-amministrativo, fatto di rendicontazioni, adempimenti procedurali e reportistica ripetitiva, che ha raggiunto in molti contesti livelli al limite della sostenibilità, a fronte di un supporto tecnico-amministrativo sempre più ridotto, come risulta dalla numerosità del personale tecnico-amministrativo bibliotecario in progressiva contrazione.

Questo peso agisce in modo silenzioso ma devastante sul benessere lavorativo di personale docente e tecnico-amministrativo bibliotecario e può compromettere complessivamente, sia in termini qualitativi che quantitativi, i risultati e le *performance* di Ateneo: erode il tempo della ricerca e della didattica, comprime lo spazio della riflessione e del confronto, riduce la capacità di progettare, di scrivere, di competere sui bandi internazionali. Un docente che trascorre ore a compilare moduli non è un docente che produce conoscenza. Il danno non è solo individuale: è un danno collettivo, che indebolisce la reputazione scientifica dell'intero Ateneo.

Per questo mi impegno ad agire per **restituire ai docenti e ai ricercatori il tempo sottratto dagli adempimenti**. Le attività di rendicontazione dei progetti, la gestione dei fondi di ricerca, le procedure concorsuali e valutative, le attività di coordinamento dei corsi di studio e di dottorato di ricerca, gli obblighi di rendicontazione delle attività di didattica e di ricerca, dovranno essere **semplificati, razionalizzati** e, ove possibile, **delegati e supportati da personale** tecnico-amministrativo rafforzato e adeguatamente formato a questo scopo.

Sono due gli ambiti principali sui quali è necessario intervenire per raggiungere questo obiettivo e vincere questa che rappresenta una tra le maggiori sfide del prossimo sessennio. Il primo è il **completamento della transizione digitale** del nostro Ateneo (capitolo V); il secondo è quello della **integrazione e traslazione del nuovo modello di governance a matrice** (capitolo I) nella struttura organizzativa e operativa della nostra amministrazione.

Grandi passi in avanti sono stati fatti durante gli ultimi due mandati rettorali verso la semplificazione delle procedure e la cosiddetta sburocratizzazione, anche grazie ad un forte investimento nella digitalizzazione

dell'Ateneo.

Certamente l'esperienza Covid, che ho seguito da vicino per delega del Rettore Gaudio come *task force* con il compito di traghettare l'Ateneo da una didattica interamente in presenza ad una didattica interamente a distanza attraverso la completa digitalizzazione delle aule e dei processi, ci ha consentito di fare un balzo in avanti nella consapevolezza e nella capacità di utilizzo di queste tecnologie. Ma oggi, c'è ancora molta strada da fare e bisogna **completare la transizione digitale del nostro Ateneo**: si tratta della prima delle azioni trasversali di governo che ritengo fondamentale nella prossima azione di governo (capitolo V).

Un modello organizzativo interconnesso e collaborativo

L'amministrazione centrale di Sapienza non è un mero apparato burocratico di supporto, ma il vero e proprio motore strategico e operativo che permette all'Ateneo di funzionare, innovare e crescere. Ha il compito di **tradurre la visione d'insieme della governance in servizi efficienti** per Dipartimenti, Facoltà, Centri.

Essa rappresenta l'infrastruttura amministrativa, tecnica e gestionale che trasforma le linee di indirizzo politico della *governance* (Rettore/Rettrice, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione) in azioni concrete. Senza questo substrato, le decisioni strategiche rimarrebbero dichiarazioni d'intenti. L'amministrazione, quindi, abilita lo svolgimento dell'azione di governo.

Il Regolamento di Organizzazione di Ateneo (ROA, Art.1) stabilisce la ragion d'essere dell'intero apparato amministrativo, specificando che *"L'organizzazione della Sapienza assicura la realizzazione delle finalità dell'Ateneo [...] supportando lo svolgimento dei compiti scientifici, didattici e di terza missione dell'Ateneo."*

Per comprendere appieno questo ruolo, la struttura amministrativa di Ateneo deve essere analizzata attraverso tre direttrici fondamentali: il ruolo di **substrato abilitante**, la funzione di **snodo nel modello bottom-up** e **l'organizzazione coerente con governance**, missioni istituzionali e azioni trasversali (capitolo I, II).

In questo ecosistema così diversificato e vitale, l'amministrazione è il punto di raccordo in cui le istanze, i progetti e i bisogni delle singole strutture periferiche convergono per essere armonizzati, integrati nella strategia globale dell'Ateneo e sostenuti. Al tempo stesso, amministra i flussi delle risorse verso la periferia, definisce le linee guida e le semplificazioni necessarie a operare.

Per accompagnare efficacemente le missioni istituzionali dell'Ateneo, l'amministrazione centrale deve riflettere la struttura a matrice che caratterizza la *governance* di Sapienza (capitolo II).

Negli ultimi anni sono stati fatti importanti passi avanti verso un **superamento della frammentazione organizzativa della struttura amministrativa** di Sapienza. Il PNRR ci ha costretto a ridefinire e riprogettare procedure e processi, per rendere l'apparato amministrativo responsabile e strutturato (chiari compiti e chiara organizzazione con chiare deleghe di autonomia operativa), ma al contempo flessibile, rapido ed interconnesso: superare le barriere e gli steccati tra aree amministrative diverse, per collegarne l'azione amministrativa, finalizzandola in modo collaborativo al conseguimento di obiettivi che sono incardinati sotto la responsabilità gestionale di un'area, ma risultano dall'azione sinergica e integrata di altre.

Se l'amministrazione centrale rappresenta lo snodo delle azioni di Ateneo, le amministrazioni dei Dipartimenti, delle Facoltà e dei Centri ne costituiscono le braccia operative. Per questo motivo, le strutture amministrative devono essere integrate con approccio collaborativo di condivisione già dalla fase di definizione di processi e procedure con l'amministrazione centrale. A tal fine ritengo necessario costituire un Gruppo di Coordinamento stabile dei responsabili amministrativi (RA) delle strutture periferiche, che veda la partecipazione dei capi ufficio delle aree dell'amministrazione centrale per i vari ambiti di competenza, dotato di un referente e di una giunta operativa, e che si raccordi strettamente nelle sue azioni con la Direzione Generale.

Il gruppo di coordinamento dei RA ha un ruolo molto importante che si concretizza per esempio nell'analisi e delineamento dei percorsi più rapidi in tutte le procedure amministrative, proponendo processi chiari e semplici adottabili in tutti i dipartimenti e le strutture decentrate, evitando la confusione di interpretazioni soggettive di regolamenti ministeriali o europei.

Questo è il modello che, ideato, avviato e portato avanti con fatica e coraggio dalla struttura amministrativa del nostro ateneo per raggiungere e superare il 100% di spesa e rendicontazione delle progettualità di ricerca del PNRR, deve essere valorizzato, sistematizzato e applicato a tutti gli ambiti, alleggerendo e semplificando l'azione amministrativa.

In una struttura a matrice di questo tipo, un progetto di interesse di ateneo (ad esempio un progetto PNRR) non appartiene a un solo ufficio e neanche alla sola amministrazione centrale. Richiede l'intersezione di competenze verticali (l'area di servizi per la ricerca nella fase di *scouting* e *fund-raising*, nonché di coinvolgimento della comunità accademica nella co-progettazione), competenze trasversali (l'area gestione edilizia laddove sia necessario realizzare un nuovo laboratorio o una nuova infrastruttura, l'area risorse umane per il personale da contrattualizzare, l'area contabilità per le attività di *auditing* e spesa) e competenze dei Dipartimenti, che hanno il ruolo attivo principale nello svolgimento e rendicontazione delle attività di ricerca, ma soprattutto nello svolgimento e implementazione di tutte le procedure amministrative di spesa e di rendicontazione. Tali interazioni e connessioni devono essere strutturate e appartenere al modello organizzativo dell'amministrazione e non occasionali e determinate dalla contingenza.

Il pieno raccordo di questo gruppo di coordinamento dei RA con la Direzione Generale, sarà espletata attraverso la costituzione della **Cabina di regia per l'amministrazione**, presieduta dalla/dal Direttrice/Direttore Generale, partecipata da tutte le Direttrici/Direttori di Area Amministrativa e dal referente del gruppo di coordinamento dei RA. Questa Cabina di regia avrà anche la funzione di recepire gli indirizzi strategici e le politiche definite in seno alla Cabina di regia di *governance*.

L'amministrazione centrale di Sapienza, specchiandosi nella governance, potrà così garantire flessibilità e coordinamento, assicurando che ogni spinta della periferia trovi una risposta coerente, strutturata e orientata al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'intero Ateneo.

Una pluralità di competenze che si integra, si unisce e collabora per conseguire l'obiettivo comune che è l'amministrazione del più grande Ateneo d'Europa.

Organi, procedure e semplificazione decisionale

Un'azione di governo efficace richiede **procedure decisionali snelle, tempi certi** e una chiara distinzione tra indirizzo politico, gestione amministrativa e responsabilità tecniche.

Una delle difficoltà che spesso rappresentano un freno al fluido svolgimento dell'attività amministrativa, soprattutto nella fase di raccordo ed interazione con Dipartimenti, Facoltà e Centri, è rappresentata dalla mancanza di una chiara ed esplicita **declinazione dei flussi procedurali**. Se a ciò si unisce l'accavallarsi di scadenze che sempre più spesso vengono comunicate e imposte dal MUR senza soluzione di continuità e il progressivo ma inesorabile assottigliarsi del corpo tecnico-amministrativo, emerge un quadro di evidente sofferenza della struttura amministrativa. In tale panoramica, risulta difficile e a volte impossibile una chiara pianificazione delle attività e dei flussi operativi.

Risulta quindi essenziale una chiara definizione dei flussi procedurali, che si basi su un **cronoprogramma di azioni** e consenta una congrua e attenta programmazione di attività, con scadenze note e condivise tra amministrazione centrale e strutture periferiche. In questo rientra anche la definizione, per i diversi ambiti di applicazione, dei **flussi di discussione e approvazione** delle pratiche tra Collegio dei Direttori, Senato Accademico e CdA.

Sarà promossa una revisione degli strumenti regolamentari volta a ridurre le sovrapposizioni di competenza, a rendere più tempestive le decisioni e a garantire il confronto aperto e democratico all'interno degli Organi di Governo, nel pieno rispetto del pluralismo delle componenti e delle aree disciplinari.

Trasparenza e parità di accesso alle informazioni

A questo modello operativo a matrice, deve corrispondere una infrastruttura digitale abilitante che si basi su un'**unica base di dati comune**, che unifichi la molteplicità delle piattaforme e *data-base* in uso alle diverse

aree amministrative e consenta di **abbattere i tempi necessari all'allineamento dei dati** e all'interoperabilità dei sistemi informativi. È proprio la mancanza di una tale infrastruttura a rendere a volte fragile ed inefficace l'azione di governo che punta all'efficacia e alla rapidità della risposta amministrativa.

La **trasparenza amministrativa e la piena tracciabilità dei processi** sono condizioni di equità e di efficienza. Assicurare una circolazione tempestiva e paritaria delle informazioni rilevanti, assicurando che le decisioni siano sempre motivate, documentate e accessibili secondo le procedure ordinarie, è elemento essenziale di una amministrazione trasparente ed efficiente e rappresenta uno strumento di garanzia dell'efficacia dell'azione di governo da parte di chi è chiamato a gestire fondi e responsabilità. Questo sarà reso possibile grazie alla condivisione di dati attraverso un cruscotto di ateneo, con accesso a Dipartimenti e Facoltà.

IV. INVESTIRE NEL CAPITALE UMANO: PROGRAMMAZIONE DELLE RISORSE, RECLUTAMENTO E SVILUPPO PROFESSIONALE

In un ateneo in crescita per attività di ricerca, per ampiezza e qualità dell'offerta formativa, per impegno nelle attività di terza e quarta missione, per attività sul territorio e in partnership con le imprese, per autorevolezza nazionale e internazionale, per sviluppo edilizio, il tema dell'**investimento nel capitale umano assume una centralità assoluta**, sia con riferimento al personale docente che al personale tecnico-amministrativo bibliotecario.

La riforma del preruolo universitario e il piano straordinario per gli up-grade che volge al termine impongono una **programmazione pluriennale**, che tuteli la sostenibilità della didattica e offra prospettive certe sia alle giovani generazioni di studiosi sia alle colleghe e colleghi che attendono da anni la meritata progressione di carriera.

Intendo impegnarmi con fermezza per **incrementare le risorse** destinate al reclutamento e alla progressione di carriera del personale docente, tecnico-amministrativo e bibliotecario, per la completa trasparenza e condivisione dei criteri di assegnazione ai Dipartimenti e Facoltà, per una assegnazione equa e bilanciata, rispettosa delle specificità disciplinari, attuando ed implementando un **modello inclusivo di premialità**. Sono convinta dell'essenzialità di queste misure a tutela del fondamentale diritto alla crescita e alla progressione professionale di ciascuna e ciascuno, oltre che al fine di potenziare strutturalmente la nostra capacità di **attrazione di ricercatrici e ricercatori eccellenti** da tutto il mondo.

Criteri chiari per la distribuzione dei punti organico per il personale docente

Gli investimenti del PNRR in termini di capitale umano sono stati strettamente limitati all'acquisizione di risorse di personale a tempo determinato (RTDA e tecnologi a tempo determinato), che hanno dato un forte impulso alla ricerca e allo sviluppo delle attività progettuali, ma che al termine di queste progettualità, non hanno avuto corrispondenza in un corrispondente e congruente investimento da parte del MUR in termini di posizioni di ricercatore a tempo determinato in tenure track (RTT). Il **piano straordinario varato dal MUR è risultato insufficiente a coprire tutte le esigenze**, vincolato solo ad alcune tipologie di progettualità (sono escluse le figure acquisite nell'ambito delle progettualità del piano nazionale complementare) e, ancor più limitante, a posizioni di RTDA con scadenze vincolate a specifiche annualità.

Contestualmente, il *turnover* di Sapienza che da anni è ben al di sotto del 100%, penalizza in modo significativo le opportunità di crescita del corpo docente e del personale tecnico-amministrativo bibliotecario, seppure il piano straordinario per gli *up-grade* che è in previsione di terminare a fine 2026, ha consentito il giusto, ma parziale, riconoscimento di tante colleghe e tanti colleghi, in particolare nell'ambito della programmazione 2022-2023.

Come noto, lo schema di attribuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) alle università prevede una quota base ed una quota premiale, che dipende da diversi fattori, tra i quali la qualità dei reclutamenti, l'esito dell'esercizio della VQR in termini quali-quantitativi, i parametri di *performance* della didattica. Tutti aspetti

sui quali è necessario un **lavoro di squadra integrato** da parte di tutte le componenti dell'Ateneo, con approccio sinergico, partecipativo e responsabile.

L'assegnazione delle risorse a Dipartimenti e Facoltà mediante modelli matematici articolati e complessi può presentare rilevanti criticità qualora tali modelli non siano adeguatamente validati attraverso proiezioni e simulazioni, rese disponibili e condivise con la comunità accademica. Occorre **allargare la stretta logica incrementale** e della spesa storica a favore di una **programmazione triennale ampia** fondata su priorità esplicite, valutazione qualitativa e indicatori di risultato, una chiara **connessione tra obiettivi e risorse**. È necessario quindi che siano definiti **nuovi criteri espliciti, condivisi e facilmente verificabili** grazie ad una base dati unificata di ateneo, capaci di coniugare la qualità della ricerca e della didattica, la sostenibilità del rapporto tra docenti e studenti, il ricambio generazionale e il riequilibrio tra aree e Dipartimenti. Tali criteri dovranno risultare da un confronto democratico e trasparente in seno alla comunità accademica, attraverso propri rappresentanti, affinché possano essere raccordate le esigenze e specificità culturali e disciplinari che caratterizzano la pluralità del nostro Ateneo. Dovranno essere garantite eque possibilità di crescita, senza limitarsi alla valorizzazione della logica puramente quantitativa/contabile della VQR, ma **premiando il valore e l'impegno nella ricerca scientifica, la capacità di attrarre finanziamenti, l'effettivo impegno nella didattica**, senza prescindere dalla considerazione del carico derivante dalla numerosità dei corsi e dalla sede di erogazione dell'insegnamento.

Sul versante didattico, il **riequilibrio del rapporto docenti-studenti** attraverso un reclutamento strutturale è la risposta necessaria a un carico didattico elevato, che in alcuni contesti pone seri problemi di sostenibilità dell'offerta formativa a causa della forte crescita del numero di studenti.

Lo **strumento cruscotto di Ateneo**, messo a punto per il monitoraggio degli indicatori di performance di Ateneo, dovrà essere esteso al monitoraggio degli indicatori di performance a livello di Dipartimenti e Facoltà. Fondamentale sarà la creazione di un unico data-base di Ateneo, che rappresenti l'unica banca dati condivisa.

Anche la **quota strategica** di diretta responsabilità del/della Rettore/Rettrice dovrà essere assegnata a fronte di una individuazione chiara ex-ante delle linee strategiche sulle quali l'ateneo di volta in volta intende investire in capitale umano, coerentemente con il piano strategico triennale e a fronte del monitoraggio e riesame annuali. Tutto ciò al fine di consentire l'effettivo esercizio dell'autonomia programmatica dei Dipartimenti e delle Facoltà nel perseguire i propri obiettivi strategici e dare consapevolezza e certezza a tutte le colleghe e a tutti i colleghi delle tempistiche del cronoprogramma di attuazione della programmazione delle risorse.

Una visione sostenibile delle risorse

L'ambizione di un Ateneo che cresce, recluta, investe in infrastrutture e migliora i servizi non può prescindere da una solida programmazione economico-finanziaria. Ogni obiettivo di sviluppo del programma poggia sulla capacità dell'Ateneo di reperire, allocare e rendicontare le proprie risorse con visione strategica e responsabilità. Per questo la **sostenibilità del bilancio**, che nel 2026 ha superato il miliardo di euro, non è un vincolo che limita le ambizioni, ma la condizione che le rende credibili e realizzabili nel tempo.

La spesa per il personale rappresenta la voce dominante del bilancio e il principale vincolo alla capacità di reclutamento. Una gestione lungimirante richiede di monitorare con continuità gli indicatori di sostenibilità, di programmare il *turnover* su orizzonti pluriennali e di pianificare l'impiego dei punti organico in coerenza con gli obiettivi di didattica e ricerca. A questo serve la **definizione di un modello chiaro e condiviso** sul quale possano essere **allineate le strategie di Dipartimenti, Facoltà ed Ateneo**.

Investire nelle persone e mantenere l'equilibrio strutturale del bilancio non sono obiettivi in conflitto, ma due facce della stessa responsabilità di governo.

Il personale tecnico amministrativo bibliotecario come investimento e asse strategico

Il personale tecnico amministrativo e bibliotecario costituisce **l'asse portante dell'organizzazione e del**

funzionamento di ogni struttura dell'Ateneo. La qualità della didattica, della ricerca e dei servizi dipende in misura decisiva dalla professionalità, dalla dedizione e dalla continuità del lavoro di queste persone, alle quali va riconosciuto un ruolo da protagoniste della vita universitaria e non da semplice supporto.

L'incremento continuo del numero di studenti e la riduzione contestuale della consistenza del corpo tecnico-amministrativo bibliotecario dell'ateneo mostrano un sistema a due velocità che, al di là della transitorietà di un momento che già da troppo tempo si sta prolungando, rappresenta un elemento bloccante nell'obiettivo di crescita continua di Sapienza.

Consapevoli delle attuali sofferenze d'organico e degli elevati carichi di lavoro, accentuati anche dalla stagione progettuale del PNRR, è inderogabile un intervento che restituisca efficienza alla macchina organizzativa e piena dignità economica e professionale alle persone.

Dovranno essere potenziate e rafforzate le politiche di reclutamento e di progressione di carriera del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, che negli ultimi anni ha visto un'importante riduzione dell'organico a fronte di una crescita di spesa. È necessario valorizzare economicamente il personale per contrastare l'esodo e la mobilità verso posizioni maggiormente remunerate in altre pubbliche amministrazioni, **avviando tavoli di confronto a livello ministeriale**, in sinergia e collaborazione con le parti sindacali.

Saranno perseguiti il **rafforzamento dell'organico**, il giusto **riconoscimento delle progressioni di carriera**, la **stabilizzazione delle competenze acquisite**, al fine di una **distribuzione equilibrata dei carichi** tra strutture e uffici.

A questo disegno si affianca la piena **valorizzazione della figura del tecnologo a tempo indeterminato** (art. 24-ter della Legge 240/2010), oggi pienamente operativa anche sul piano contrattuale a seguito della sequenza sottoscritta nel 2026. Si tratta di una professionalità di elevata qualificazione, distinta tanto dalla docenza quanto dal personale tecnico-amministrativo, dedicata al supporto e al coordinamento della ricerca, alla progettazione e gestione delle infrastrutture, al trasferimento tecnologico e alla tutela della proprietà industriale. L'Ateneo assumerà l'impiego programmato di questa figura tra le proprie priorità di reclutamento.

Sarà inoltre potenziato l'utilizzo degli strumenti di premialità varati dall'Ateneo.

Formazione e benessere organizzativo

Parallelamente, sarà sostenuta e potenziata la formazione continua di tutte le componenti, quale leva indispensabile per accompagnare l'innovazione, la trasformazione digitale e la crescita professionale delle persone.

Sarà promossa un'offerta formativa continua adeguata alla trasformazione digitale e all'evoluzione delle competenze. Ritengo che sia essenziale la formazione sui modelli organizzativi e sulle metodologie di gestione dei flussi di processo, che siano attenti al benessere lavorativo, alla conciliazione dei tempi di vita e lavoro e alle opportunità del lavoro agile. Investire sulle competenze e sul benessere del personale tecnico-amministrativo è condizione essenziale per migliorare i servizi a beneficio degli studenti e dell'intera comunità.

Tale **formazione** dovrà essere erogata sia ai dirigenti, che ai responsabili amministrativi di struttura, che a tutto il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, delle strutture, al fine di uniformare il livello di conoscenza e di utilizzo di strumenti e piattaforme digitali e *tool* di intelligenza artificiale di supporto, le procedure operative, le modalità di gestione e organizzazione delle strutture organizzative (Dipartimenti, Facoltà, Centri) e delle aree dell'amministrazione centrale, facilitando l'operatività delle stesse, anche a valle delle previste turnazioni nei ruoli di responsabilità.

Merito e premialità

Il **riconoscimento del merito** sarà reso operativo attraverso strumenti di premialità trasparenti, ancorati a obiettivi e risultati e rispettosi delle specificità disciplinari. Il lungo lavoro degli ultimi due anni che ha portato alla definizione di un innovativo **Regolamento per la premialità di ateneo**, per la prima volta nella storia di

Sapienza introduce la possibilità di riconoscere compensi premiali al personale tecnico-amministrativo bibliotecari e ai collaboratori ed esperti linguistici (CEL) oltre che al personale docente.

Tale premialità è riconosciuta sulla base del merito e dei risultati conseguiti nello svolgimento delle attività istituzionali, e si basa sulla definizione di criteri per l'attribuzione dei compensi, che siano chiari e trasparenti, facilmente verificabili attraverso la disponibilità di una base dati unificata di ateneo, resa possibile anche grazie all'adozione della piattaforma IRIS-AP. Il Regolamento, già approvato dagli Organi Collegiali di Sapienza e valutato positivamente dalle parti sindacali, è ancora bloccato nell'ultima fase di validazione. Un ritardo inaccettabile che rischia di minare a fondo la fiducia e la dedizione verso la nostra istituzione di tutte e tutti coloro che quotidianamente si impegnano a fondo nelle loro attività. Tra le prime azioni che intendo portare a termine è l'**applicazione del nuovo sistema di premialità**, impegnandomi in prima persona a trovare soluzioni condivise con il Collegio dei Revisori.

Intendo impegnarmi con l'intera comunità Sapienza per raggiungere l'obiettivo irrinunciabile di utilizzare tutti gli strumenti che le norme mettono a disposizione per premiare e incentivare sulla base di criteri chiari, trasparenti, condivisi ed equi, tutto il personale docente, tecnico-amministrativo bibliotecario e CEL che lo merita.

V. UN ATENEO DIGITALE: TECNOLOGIE ABILITANTI, INTEGRAZIONE DEI DATI, INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Lo sviluppo e l'integrazione delle tecnologie digitali, l'adozione di processi che ne valorizzino l'uso e il potenziamento delle infrastrutture rappresentano gli assi portanti dell'ateneo del futuro. La sfida della digitalizzazione va affrontata su molteplici livelli: culturale, formativo, della ricerca scientifica e dell'innovazione.

Una spinta verso l'ateneo 5.0

Il modello di Ateneo 5.0 intende definire l'evoluzione culturale e tecnologica delle università, trasponendo nel mondo accademico i principi della *Società 5.0* e dell'*Industria 5.0* che rimettono al centro la persona, unendo la tecnologia alla sostenibilità ambientale e sociale.

Elementi fondamentali sui quali si fonda l'Ateneo 5.0 riguardano:

- la **centralità della persona** (*Human Centric*): la tecnologia è di supporto a docenti, personale tecnico amministrativo e bibliotecario e studenti nello svolgimento delle loro attività;
- la **sostenibilità e transizione ecologica**, che mirano a trasformare i campus universitari in laboratori di sostenibilità e strutture ad alta efficienza energetica, dotati di sistemi intelligenti di controllo, monitoraggio e attuazione (*Smart Campus 5.0*);
- la **resilienza**, che rende l'ateneo progettato per adattarsi rapidamente ai cambiamenti sociali ed economici;
- la **transizione digitale**, che deve tradursi nell'integrazione e completa permeazione, in modo sicuro, responsabile, efficace e affidabile delle tecnologie digitali in tutti i processi, strumenti, azioni dell'ateneo.

Nel seguito si descrivono gli interventi e le azioni che ritengo fondamentale mettere in campo per accelerare e rendere sostenibile e resiliente la transizione digitale di Sapienza. Gli aspetti inerenti invece la centralità della persona, la sostenibilità e la transizione ecologica sono affrontati di seguito (capitoli VII e XIV).

Potenziamento delle infrastrutture digitali e transizione tecnologica di ateneo

La trasformazione digitale di Sapienza rappresenta un pilastro strategico per garantire l'eccellenza nella ricerca, l'efficacia nella didattica e l'efficienza dei servizi amministrativi. L'obiettivo fondamentale è la **creazione di**

un ecosistema digitale iperconnesso, flessibile, resiliente e sostenibile, capace di abbattere le distanze tra le diverse sedi, Dipartimenti, Facoltà e amministrazione centrale, e di proiettare l'Ateneo verso gli standard internazionali più elevati.

Tale trasformazione si fonda da un lato sulla valorizzazione delle competenze già presenti in Sapienza, sia all'interno della comunità scientifica che dell'apparato amministrativo, dall'altro su un piano di investimenti mirati, che tengano in conto sostenibilità, sicurezza, manutenzione, continuità di servizio, ciclo di vita.

Per raggiungere questo traguardo, l'azione di governo si articolerà sulle seguenti linee di intervento infrastrutturale da realizzare attraverso strumenti innovativi che valorizzino la collaborazione e il partenariato con aziende e finanziatori esterni. A tal fine saranno implementate soluzioni, quali ad esempio il partenariato pubblico privato, già adottate in alcuni grandi atenei.

- i) **Sviluppo di una nuova rete in fibra ottica ad altissima capacità** e con tecnologie trasmissive di ultima generazione, per interconnettere tutte le sedi di Sapienza (Roma, Latina e Rieti). Le principali caratteristiche di questa rete sono: collegamenti con velocità fino a 100 Gbps in doppia via (o 10 Gbps in singola via), supportati da sistemi di backup, continuità del servizio e *disaster recovery* per garantire il bilanciamento dinamico dei carichi e la continuità assoluta dei servizi in caso di guasto o incidente informatico;
- ii) **Modernizzazione e adeguamento di reti e cablaggio intelligente** per supportare la crescente richiesta di banda e flessibilità tecnologica mediante: attivazione di collegamenti in fibra ottica nelle diverse sedi con velocità scalabili da 10 a 100 Gbps; realizzazione di reti gerarchiche, strutturate su più livelli logici e fisici.
- iii) **Connettività wireless di ultima generazione e integrazione territoriale** per supportare e potenziare l'esperienza di mobilità di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo bibliotecario, attraverso il potenziamento della copertura wireless sia indoor sia outdoor. Dovrà essere garantito pieno supporto allo sviluppo di wi-fi ad alta densità, perfetta integrazione dei sistemi di autenticazione con le piattaforme di ateneo esistenti, copertura mobile multitarget per il miglioramento radicale della ricezione radiomobile cellulare all'interno degli edifici.
- iv) **Integrazione e abilitazione di servizi avanzati per la sostenibilità e la gestione degli spazi** per l'attuazione dello *smart campus* Sapienza, attraverso l'implementazione di: rete capillare IoT (*Internet of Things*) dedicata all'automazione degli edifici, al monitoraggio della salubrità degli ambienti, alla rilevazione delle presenze e all'efficientamento energetico; infrastruttura di segnale unificata per la veicolazione integrata di segnali TV digitale terrestre, satellitare e canali multimediali autonomi di Ateneo.
- v) **Sostenibilità del ciclo di vita e governance tecnologica** per garantire la continuità operativa e l'avanguardia tecnologica dell'infrastruttura attraverso un piano di gestione rigoroso a lungo termine, che prevede una copertura integrale di manutenzione ordinaria, straordinaria e proattiva e aggiornamento tecnologico programmato a 5 anni (*technology refresh*), per evitare l'obsolescenza degli apparati e mantenere la Sapienza costantemente al vertice dell'innovazione infrastrutturale.

Resilienza cibernetica, sicurezza delle informazioni e gestione del rischio

La progressiva digitalizzazione e l'ampliamento del perimetro di rete (Wi-Fi, IoT, cloud) richiedono un cambio di paradigma radicale nella protezione del patrimonio informativo e della continuità operativa dell'Ateneo. Consapevoli della crescente sofisticazione delle minacce transnazionali — come dimostrato dall'attacco informatico subito dal nostro Ateneo lo scorso febbraio — l'azione di governo promuoverà un **approccio globale alla cybersecurity**, basato sulla convergenza tra soluzioni tecnologiche avanzate, sistemi di *disaster recovery* e *back-up* immutabile dei dati e processi organizzativi rigorosi.

Le linee di azione strategiche si articoleranno su due assi principali:

- i) **Tecnologie avanzate e architetture di difesa**, che includono monitoraggio continuo, *security*

operations center (SOC), integrano sistemi di intelligenza artificiale e *machine learning* per l'analisi predittiva di comportamenti anomali e il rilevamento di minacce, segmentazione di rete, rafforzano i sistemi di protezione e di accesso e potenziano i sistemi di *back-up* immutabile di tutti i sistemi per garantire il ripristino immediato e integro dei dati essenziali anche in caso di incidenti catastrofici.

- ii) **Processi organizzativi, governance e cultura della difesa** attraverso revisione delle procedure, formazione continua e obbligatoria sulla sicurezza digitale per tutto il personale amministrativo e accademico, affiancati da campagne di sensibilizzazione per la comunità studentesca, per mitigare il rischio derivante dal fattore umano, verifiche e *audit* periodiche di vulnerabilità, definizione di standard stringenti di cybersecurity nei bandi di gara e nei contratti con i fornitori esterni

Intelligenza artificiale come volano per ricerca, didattica e organizzazione

L'intelligenza artificiale (Artificial Intelligence - AI) rappresenta il **fattore della più profonda trasformazione tecnologica, scientifica e culturale del nostro tempo** e le sue applicazioni stanno già modificando il modo di fare ricerca, di insegnare, di apprendere e di organizzare processi e servizi. Per un grande Ateneo generalista come la Sapienza, l'AI non costituisce soltanto una sfida tecnologica, ma da un lato un'opportunità strategica per personalizzare i processi, migliorare l'inclusività, snellire l'amministrazione e liberare la comunità accademica da compiti ripetitivi, rimettendo al centro le attività di valore, ricerca, didattica, terza missione, efficienza dell'organizzazione, capacità di rispondere ai bisogni della società, e dall'altro **un'occasione di profonda riflessione culturale** e di messa in campo dell'ampio e solido apparato critico che ci appartiene.

Sapienza punta a diventare un riferimento nazionale per l'uso etico e responsabile dell'AI, valorizzando le proprie competenze multidisciplinari (scientifiche, giuridiche, sociali e umanistiche). A tal fine si renderà necessario definire un **modello di governance per l'AI** che sia fondato su responsabilità, trasparenza, equità e pieno rispetto del quadro normativo europeo (EU AI Act). Si prevede la costituzione di un **Comitato Tecnico-Scientifico di Ateneo per l'AI**, rappresentativo di tutte le anime disciplinari, integrato con le competenze tecnico-amministrative e infrastrutturali, che porti all'elaborazione e definizione anche di Linee Guida di Ateneo per valutare e mitigare i rischi dell'AI nella ricerca, nella didattica e nei processi amministrativi e fornire indicazioni operative e di sistema per l'uso efficace, responsabile e sostenibile degli strumenti di AI che saranno messi a disposizione di tutta la comunità.

L'Ateneo dispone già al proprio interno di competenze di assoluta eccellenza in questa tecnologia abilitante, che si declinano nei diversi ambiti disciplinari e applicativi che la caratterizzano. Questa ricchezza multidisciplinare è una risorsa straordinaria, che dovrà esprimersi in un modello di governance dell'intelligenza artificiale fondato su competenza scientifica, responsabilità, trasparenza, equità, affidabilità e visione strategica, capace di coniugare innovazione e tutela dei diritti nel pieno rispetto del quadro normativo europeo. In questa veste, Sapienza può e deve assumere un **ruolo di riferimento nazionale nel dibattito sull'utilizzo etico e responsabile dell'AI**: un impegno che è parte integrante della sua terza missione, espressione della responsabilità pubblica dell'Ateneo verso la società, e che valorizza il contributo congiunto delle sue competenze scientifiche, giuridiche, sociali e umanistiche.

Fondamentale sarà favorire e governare **l'integrazione responsabile dell'AI nella ricerca**, motore di sinergia scientifica e volano di crescita, per accrescere ad esempio la competitività nei bandi nazionali ed europei. Alcune tra le numerose iniziative da promuovere e portare avanti includeranno ad esempio la ricognizione dei saperi, attraverso lo sviluppo di strumenti avanzati per mettere in relazione competenze, progetti, pubblicazioni e infrastrutture dell'Ateneo, e la valorizzazione del patrimonio mediante **l'integrazione degli strumenti di AI in una rete interconnessa** che renda visibile e accessibile l'enorme produzione scientifica di Sapienza e l'importante infrastruttura di ricerca di Sapienza, costituita dai laboratori, attrezzature scientifiche avanzate e infrastrutture tecnologiche dipartimentali e interdipartimentali, potenziandone la conoscenza e fruibilità (capitolo XI).

L'integrazione di strumenti di AI nella didattica dovrà migliorare la qualità dell'apprendimento e offrire nuovi strumenti di supporto a studenti e docenti. A tal fine sarà promossa una **diffusa alfabetizzazione critica**

all'AI, proseguendo e potenziando le iniziative di formazione attraverso *webinar* e corsi a distanza, rivolti sia al corpo studentesco, sia a quello docente, e al contempo sarà stimolato un ampio dibattito sulla didattica e su tali strumenti di supporto.

Strumenti già in fase di sperimentazione all'interno del progetto Digital Education Hub come le tecniche di il Retrieval-Augmented Generation (chat-botxRAG) per l'e-tutoring dovranno essere resi disponibili a tutti gli ambiti disciplinari e i corsi di studio.

Fondamentale sarà **investire nell'AI per la personalizzazione dei percorsi di studio** in base a ritmi e attitudini individuali, preparando gli studenti alle professioni del futuro. Dovrà essere potenziata e ampliata la partecipazione di Sapienza all'Osservatorio sulla *Human Centric AI* di Rome Technopole e ai network creati nell'ambito della partecipazione Sapienza al partenariato esteso FAIR e al centro nazionale ISCS.

In parallelo, dovrà essere **rafforzata e integrata la formazione continua del personale docente e tecnico-amministrativo bibliotecario e socio-sanitario su AI e strumenti digitali**, per sostenere il processo di trasformazione digitale dell'Ateneo a beneficio della semplificazione ed ottimizzazione dei processi, riducendo il carico delle incombenze burocratiche ripetitive

In un Ateneo di grandi dimensioni come Sapienza, l'AI è la leva per trasformare i servizi interni e il rapporto con l'utenza, attraverso due principali linee di azione: **la semplificazione amministrativa** resa possibile dalla gestione ottimizzata dei processi e del lavoro del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, **l'accesso alle informazioni attraverso piattaforme digitali interoperabili**, che operino su data base comune di Ateneo, dotate di tool AI per agevolare e velocizzare l'accesso ad informazioni multisettoriali integrate, facilitando e accelerando l'interazione tra Ateneo, studenti e interlocutori esterni.

A supporto di questa trasformazione, l'Ateneo garantisce un **accesso diffuso, equo e democratico alle risorse di calcolo avanzato**, attraverso la messa a disposizione di tutta la comunità Sapienza dell'infrastruttura di ricerca di Ateneo per l'HPC e l'AI, realizzata grazie ai finanziamenti del PNRR e finalmente resa operativa, oltre che mediante l'utilizzo dell'infrastruttura di ricerca per l'HPC di Rome Technopole e il rafforzamento della partecipazione di Sapienza alle iniziative EuroHPC e alle nuove AI Factories europee per garantire la sovranità scientifica. Fondamentale sarà il rilascio e distribuzione alla comunità accademica e studentesca di **pacchetti software per l'AI pronti all'uso**, calibrati sulle diverse esigenze disciplinari e applicative. Per agevolare l'accesso a strumenti di IA di docenti e studenti, si prevede l'attivazione di licenze campus istituzionali, tramite accordi quadro con i principali fornitori del settore, a condizioni uniformi e vantaggiose.

L'Ateneo dovrà **collaborare in modo sistematico con soggetti e strutture operanti le realtà alla frontiera dell'AI**, attraverso accordi che consentano ai loro esperti di dedicare tempo ad attività didattiche e seminariali presso le nostre strutture di Sapienza. L'obiettivo è duplice: rendere possibile per gli studenti l'interazione con personale esperto, portare agli studenti competenze altrimenti difficilmente accessibili, e costruire canali di placement qualificato che rendano Sapienza un interlocutore naturale per le aziende in cerca di talenti formati su tecnologie di frontiera.

Governare lo sviluppo dell'intelligenza artificiale con competenza, responsabilità e visione significa **orientarla a ciò che davvero conta**: la conoscenza, la formazione, l'innovazione e il benessere delle persone, anche quelle in particolare della comunità universitaria. È in questa capacità di tenere insieme avanzamento tecnologico e centralità delle persone che si costruisce una Sapienza più moderna, più efficiente, più inclusiva e più pronta ad affrontare le sfide del futuro.

VI. SAPIENZA OLTRE I CONFINI: UNA LEADERSHIP EUROPEA E INTERNAZIONALE

La Sapienza, per storia, dimensione e autorevolezza scientifica, è chiamata a svolgere un ruolo di primo piano nello spazio europeo della ricerca e della formazione superiore. **Rafforzarne la dimensione internazionale**

significa investire responsabilmente sul futuro dell'Ateneo, moltiplicare le opportunità per la comunità scientifica e studentesca, e contribuire attivamente alla costruzione di una comunità accademica sempre più aperta, inclusiva e globale.

Visione e posizionamento globale

Ritengo fondamentale rilanciare e rafforzare una strategia di internazionalizzazione strutturata, trasversale, integrata e orientata al massimo impatto.

La **dimensione internazionale rappresenta una componente essenziale dell'identità e delle missioni dell'Ateneo**. La qualità della ricerca, l'ampiezza dell'offerta formativa, la natura multidisciplinare della Sapienza e il suo ruolo storico di ponte tra culture, discipline e sistemi scientifici diversi costituiscono le basi per consolidarne il posizionamento tra le principali università europee e mondiali. In questo quadro, sarà valorizzata in particolare la storica funzione di riferimento dell'Ateneo per aree strategiche quali il Mediterraneo, l'America Latina, l'Africa, il Medio Oriente e l'Asia, puntando al contempo a divenire Ateneo ad elevata attrattività per studenti e ricercatori provenienti dall'Europa.

In tale contesto è fondamentale **l'attenzione e la valorizzazione del posizionamento dell'Ateneo nei ranking internazionali**, ma anche nazionali. Esso rappresenta uno strumento utile a leggere i punti di forza e le aree di miglioramento dell'Ateneo, non un obiettivo in sé. Una gestione consapevole dei dati e degli indicatori, dalla corretta affiliazione delle pubblicazioni alla qualità delle informazioni trasmesse, consente di rappresentare con accuratezza il reale valore della Sapienza e di sostenerne la **reputazione su scala globale**.

Attrazione dei talenti e cultura dell'accoglienza

In un contesto segnato da una crescente competizione globale per l'attrazione di talenti, l'internazionalizzazione rappresenta una dimensione trasversale dell'azione di governo, capace di alimentare e rafforzare sinergicamente la ricerca, la didattica, l'innovazione e l'impatto sociale. L'obiettivo è sviluppare una presenza globale sempre più qualificata, accrescere la *capacity building* dell'Ateneo e consolidarne il ruolo all'interno delle principali reti della conoscenza e della formazione avanzata.

Sul versante dell'attrazione di studenti, studentesse e giovani ricercatori internazionali, l'azione si articolerà su tre direttrici principali: la **promozione di accordi**, il **potenziamento dei servizi**, l'attivazione di specifici **Grant** e programmi di sostegno.

Per quanto attiene al primo punto, è mia intenzione proseguire nel percorso di **promozione di accordi con istituzioni, organismi internazionali ed enti finanziatori** per incrementare il sostegno economico ai percorsi di studio e di ricerca. Verrà ampliata la presenza internazionale dell'Ateneo attraverso il potenziamento dei programmi esistenti, della mobilità in ingresso e in uscita (*inbound* e *outbound*) e delle iniziative di formazione congiunta. Una specifica attenzione sarà dedicata alla diversificazione geografica dei flussi, così da garantire una capacità di attrazione su scala realmente globale.

La capacità di **attrarre talenti** richiede servizi adeguati e una reale cultura dell'ospitalità. Sarà quindi necessario potenziare i **servizi di supporto** dedicati a studenti e ricercatori internazionali ed attivare iniziative di sostegno in termini di disponibilità di infrastrutture di ricerca e di risorse economiche (grant) per l'avvio e lo svolgimento delle attività di ricerca, laddove necessario.

I servizi di supporto dedicati si concentreranno sull'**housing**, valorizzando e sviluppando ulteriormente le residenze universitarie e i servizi di ospitalità già attivati, sull'orientamento, sull'assistenza amministrativa e sui percorsi di inclusione nella vita accademica e sociale, sull'insegnamento della lingua italiana.

Una università internazionale si misura infatti non soltanto dalla qualità delle sue collaborazioni, ma anche dalla capacità di accogliere e valorizzare le persone.

Partnership nazionali e internazionali

Sul piano delle partnership, saranno privilegiate le **collaborazioni orientate a risultati concreti e duraturi**,

capaci di generare programmi congiunti di ricerca e formazione, progetti di mobilità, cofinanziamenti e una partecipazione attiva alle grandi iniziative europee e internazionali.

In questa prospettiva, Sapienza valorizzerà ulteriormente il proprio patrimonio di relazioni istituzionali e scientifiche rafforzando il ruolo dell'Ateneo all'interno dell'**Alleanza CIVIS**, che si avvale oggi di una rete di 11 università europee e di 6 africane, e delle **principali reti accademiche globali**. Sarà data inoltre continuità alle iniziative di **visiting professors e visiting researchers** in collaborazione con università e centri di ricerca di elevata qualificazione, considerando in particolare la possibilità di estendere il periodo di ospitalità dei professori e ricercatori visitatori, al fine di poterli inserire in modo efficace in progettualità di ricerca e di didattica innovativa internazionale.

Il dottorato di ricerca come volano internazionale

I corsi di dottorato rappresentano uno dei principali strumenti di internazionalizzazione della ricerca e della formazione avanzata. Grazie alla propria dimensione e all'eccellenza delle competenze presenti nelle diverse aree disciplinari, la Sapienza dispone di una massa critica unica nel panorama nazionale e di una consolidata esperienza nella gestione di **cotutele, titoli congiunti o multipli e mobilità internazionale**.

La sfida dei prossimi anni non riguarda soltanto l'incremento quantitativo dei dottorandi internazionali, ma soprattutto la qualità e la competitività del reclutamento: le risorse per le borse di studio dovranno essere allocate in modo strategico e selettivo, superando logiche di distribuzione indifferenziata, per privilegiare l'attrattività internazionale e i percorsi di eccellenza congiunti.

A tal fine, intendo impegnare l'ateneo sulle seguenti azioni:

- i) **Sostenere i dottorati internazionali congiunti**, le cotutele e i titoli multipli con partner di eccellenza, anche mediante specifiche forme di incentivazione che ne riconoscano il valore strategico e l'impegno organizzativo.
- ii) **Incrementare il finanziamento di borse** attraverso accordi con enti e fondazioni internazionali.
- iii) **Promuovere una partecipazione intensiva ai principali programmi europei** per la formazione dottorale e la mobilità (es. *Marie Skłodowska-Curie Doctoral Networks, Erasmus+ e International Credit Mobility*).
- iv) **Introdurre e disciplinare formalmente lo status di visiting PhD**, definendone il riconoscimento istituzionale, le procedure di accesso ai servizi e alle attività formative, e garantendo l'accesso alle infrastrutture di ricerca dell'Ateneo (in coerenza con la politica delle piattaforme strumentali condivise).

Semplificazione e supporto amministrativo

Per sostenere efficacemente questi processi, sarà parallelamente **rafforzata la struttura amministrativa dedicata alle attività internazionali**. In tale contesto, ritengo strategica la ricostituzione di un'**Area dedicata** ai servizi e al supporto all'internazionalizzazione, che funga da catalizzatore e volano di crescita di tutte le attività di matrice internazionale attinenti alle diverse missioni istituzionali dell'Ateneo.

Sarà fondamentale il ruolo di raccordo con il MAECI, con Ambasciate e Consolati, per favorire l'*incoming* e l'*outgoing* di studenti e ricercatori: un hub di riferimento per l'enorme rete di interazioni e accordi internazionali esistenti (oltre 2160 quelli stipulati) da valorizzare.

Saranno introdotte e potenziate competenze specialistiche a supporto di accordi complessi, del riconoscimento dei titoli di studio, della mobilità e dei programmi congiunti, garantendo al contempo un supporto continuativo a dottorandi e ricercatori internazionali nelle procedure di soggiorno.

In tale ottica sarà possibile **valorizzare l'importante rete di contatti internazionali che colleghe e colleghi dell'ateneo hanno costruito** nel corso degli anni, grazie all'eccellenza della ricerca scientifica e delle

iniziative di formazione internazionale.

In coerenza con gli obiettivi di valorizzazione del personale e di semplificazione amministrativa, l'Ateneo investirà sulla **formazione** e sulle **competenze** del personale tecnico-amministrativo impegnato nella gestione dei progetti internazionali, rendendo più agili, snelle e tempestive le procedure legate alla mobilità e agli accordi di collaborazione.

VII. EDILIZIA, SOSTENIBILITÀ, SPAZI E STRUTTURE DI QUALITÀ

Ritengo strategico definire e attuare un piano strutturato di interventi ed investimenti finalizzati alla **riqualificazione, manutenzione e valorizzazione del patrimonio** edilizio e degli impianti ed infrastrutture tecnologiche. L'ampliamento delle residenze studentesche e gli interventi di sviluppo e potenziamento degli spazi dedicati alla comunità studentesca, tra sale studio e spazi condivisi di incontro, rappresentano una priorità importante. Particolare attenzione dovrà essere rivolta alle **esigenze delle studentesse e degli studenti**, soprattutto di quelli fuori sede, perché sentano l'Ateneo come luogo aperto di accoglienza e di studio, nel quale i loro problemi, anche abitativi, trovino soluzioni efficaci.

Altrettanto rilevanti sono da considerarsi gli **interventi sugli spazi fisici di condivisione** scientifica, culturale e sociale, le aule e i luoghi della didattica, i laboratori, i musei e le biblioteche che costituiscono l'ambiente quotidiano della vita universitaria e meritano continuità negli interventi ordinari e straordinari di riqualificazione edilizia e tecnologica.

Il sovraccarico di lavoro e il sottodimensionamento della struttura tecnico-amministrativa che fa capo all'area di gestione edilizia, rappresenta oggi un collo di bottiglia importante, impedisce la rapida implementazione e attuazione di tutte le misure e gli interventi che continuamente vengono individuati come necessari ed urgenti, sia per quanto attiene alla manutenzione ordinaria che a quella straordinaria.

Sicurezza, accessibilità e pianificazione degli interventi

Sarà data priorità alla **sicurezza degli ambienti** – intesa sia in termini di *safety* che di *security* – all'**adeguamento normativo** e all'**abbattimento delle barriere architettoniche**, nel quadro di una programmazione pluriennale della manutenzione che superi la logica dell'emergenza. La pianificazione degli interventi si fonderà su una mappatura aggiornata dello stato del patrimonio e su criteri di priorità trasparenti, integrandoci con le scelte strategiche in materia di energia e sostenibilità.

A tal fine, è necessario definire un **modello di gestione manutentiva** basato su una **programmazione chiara**, che consenta di catalogare le opere in base all'urgenza e che poggi su un'architettura decisionale responsabile ed efficace.

Sarà prioritario intervenire tempestivamente negli ambienti di lavoro che presentano maggiori criticità, con particolare riferimento ai **laboratori e agli altri spazi dedicati alla ricerca e alla didattica**. In diversi casi, infatti, il degrado di questi ambienti e il mancato adeguamento alle norme di sicurezza limitano fortemente, o rendono addirittura impossibili, le attività di formazione e sperimentazione scientifica.

Negli ultimi anni l'Ateneo ha compiuto importanti passi avanti nell'acquisto di strumentazioni avanzate, indispensabili per sostenere ricerche di frontiera e accrescere la competitività scientifica. L'Ateneo ha parimenti investito in programma di riqualificazione e aggiornamento di laboratori e strumenti per mantenere il parco di strumentazioni scientifiche sempre aggiornato e all'avanguardia, avvalendosi dei fondi strutturali per l'edilizia e il potenziamento delle infrastrutture di ricerca.

È necessario dare assoluta continuità a queste azioni di continua **riqualificazione e potenziamento dei laboratori di ricerca e di didattica**, con un'azione trasversale che intercetti gli strumenti messi in campo nell'ambito delle missioni istituzionali di riferimento (capitoli X e XI).

Le attività di riqualificazione all'interno dei dipartimenti dovranno essere realizzate in modo sistematico e coordinato, in stretta collaborazione con l'Ufficio della Sicurezza e l'Area Gestione Edilizia, sfruttando

specifici accordi quadro già esistenti o di cui sarà richiesta opportuna attivazione, ma anche potenziando i fondi riservati ai dipartimenti e alle strutture per gli interventi legati alla sicurezza.

Per garantire l'attuazione efficace di queste azioni e di tutte le altre attività dedicate ad assicurare la **sicurezza nei luoghi di lavoro in termini di safety**, ritengo fondamentale potenziare l'intero impianto degli uffici preposti, anche attraverso una riorganizzazione che segua un modello di più ampio respiro come quello adottato da altri grandi atenei come Napoli Federico II o Bologna, che consenta anche una migliore distribuzione dei carichi e degli oneri legati alla sicurezza a Direttori e Presidi, che rappresentano oramai un peso e un aggravio lavorativo importante, che non trova adeguato riconoscimento nell'indennità di carica. Per conseguire questo obiettivo sarà fondamentale investire in un piano di reclutamento di figure specializzate per costituire un team di Addetti al Servizio di Prevenzione e Protezione (ASPP), volto a supportare l'attività dei Responsabili (RSPP) e a collaborare attivamente con i Direttori di Dipartimento e di Centro, e con Presidi di Facoltà, nell'espletamento delle rispettive deleghe. Sarà infine strategica l'attivazione di un servizio dedicato all'interno dell'Area Gestione Edilizia, finalizzato alla tempestiva risoluzione delle criticità e all'attuazione degli interventi necessari.

Altro tema è quello della sicurezza declinata in termini di *security* che dovrà essere potenziata e rafforzata per rendere il nostro Ateneo e tutte le sue sedi luogo accogliente di lavoro e studio.

Il campus Sapienza 5.0

Il *campus Sapienza 5.0* consiste nella trasformazione, in termini di transizione energetica e digitale, del campus universitario in **laboratorio di sostenibilità e in struttura ad alta efficienza energetica**, dotata di sistemi intelligenti di controllo, monitoraggio e attuazione.

Per raggiungere questo traguardo, occorre realizzare una *smart grid* diffusa di ateneo che metta a sistema intelligenza artificiale, fonti rinnovabili e flessibilità energetica.

Con oltre 21 MW di potenza e un consumo annuo di 35 GWh delle reti elettriche, la Sapienza è tra gli utenti più energivori di Roma. Grazie alle competenze interne e alla sinergia con il territorio, questa criticità sarà trasformata nella più grande opportunità di innovazione per l'ateneo stesso e per la capitale, convertendo la **città universitaria e le altre sedi** in chiave di *Smart Campus 5.0* come **Living Lab urbani multidisciplinari** a impatto zero per migliorare l'efficienza della rete elettrica e promuovere l'autoconsumo attraverso l'uso di energie rinnovabili e sistemi di accumulo energetico. Si tratta di un percorso già avviato ma che necessita di essere perseguito e potenziato anche attraverso il partenariato con enti gestori.

L'obiettivo è quello di realizzare un **ateneo interconnesso multisito**, mediante la creazione di una rete energetica intelligente e integrata, che unirà in una grande "comunità energetica" la città universitaria ai poli delle sedi decentrate e delle sedi esterne, valorizzando l'ossatura elettrica infrastrutturale esistente senza ridondanze.

Le reti elettriche saranno trasformate in *smart grid* diffuse e avanzate che integreranno tecnologie innovative per una gestione energetica flessibile, condivisa, sostenibile e intelligente prevedendo servizi aggiuntivi di sicurezza e benessere in ottica di **energy community e smart city**.

La flessibilità energetica totale sarà attuata mettendo a sistema il parco fotovoltaico già in fase di realizzazione e da incrementare, con sistemi di accumulo diffusi, ottimizzando i consumi locali ed integrando la ricarica dei veicoli elettrici. I flussi di energia saranno gestiti in tempo reale attraverso una comunità energetica virtuale, candidando quindi Sapienza a diventare la più importante e flessibile *smart grid* della città.

Intelligenza artificiale, machine learning e internet of things saranno utilizzati per una gestione predittiva dei consumi, strutturata su tre livelli: sensoristica negli edifici (*smart building*), monitoraggio locale a bassa latenza e piattaforma centralizzata di controllo.

Sarà promossa una nuova cultura del consumo responsabile che vedrà studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo e bibliotecario come protagonisti attivi.

Sperimentando i nuovi modelli di business delle comunità energetiche rinnovabili, Sapienza si porrà come punto di riferimento scientifico a livello nazionale e internazionale, aprendo al contempo la propria rete al territorio per abilitare nuovi servizi di mobilità, connettività e sicurezza urbana.

La Sapienza si trasformerà in **protagonista della transizione energetica e digitale**, per diventare un hub produttivo, intelligente e inclusivo, restituendo valore alla città di Roma e consegnando alle nuove generazioni un ateneo moderno, resiliente e sostenibile.

Programmazione e tempistiche certe degli interventi

L'enorme sforzo compiuto in questi anni di crescita, ammodernamento e sviluppo edilizio deve essere sostenuto e accelerato per portare a compimento gli interventi avviati, in corso di svolgimento o ancora da avviare ma programmati.

La complessità del piano BEI, che dovrà completarsi nel 2027-28, vede ancora interventi da sbloccare che oramai sono in fase interlocutoria da anni, ma che rappresentano spazi vitali per le attività di ricerca e didattica di tutta la comunità. Tra questi vi sono il C10, Borghetto Flaminio, le aule per la didattica, le residenze.

In aggiunta, ci sono poi le urgenze di manutenzione ordinaria e straordinaria su tutte le altre sedi che oramai vedono limitata la propria operatività. Per superare queste criticità è necessario agire su diversi fronti:

- **rafforzare in termini di capitale umano** l'Area Gestione Edilizia che risulta sottodimensionata;
- implementare **strumenti di gestione dei flussi** di attività che consentano un'organizzazione chiara e condivisa, basata su criteri trasparenti che tengano conto della tipologia di intervento, della finalità e dell'utenza, di eventuali vincoli di rendicontabilità della spesa, in modo tale che i flussi decisionali e il monitoraggio delle attività possa essere spedito e presidiato facilmente;
- **connettere l'azione trasversale di AGE con le attività delle altre aree** sulle quali impatta, in modo da rendere semplici e diretti i meccanismi di interazione;
- costituire **un'area di governance dedicata** e strutturata in più deleghe specifiche tra loro coordinate che favorisca l'allineamento della programmazione degli interventi e dei cronoprogrammi alle esigenze.

VIII. MODELLO MULTICAMPUS: INVESTIRE NELLE SEDI DECENTRATE E NELLE SEDI ESTERNE

Sapienza si articola in 36 sedi nella città di Roma e in 2 sedi esterne, rispettivamente a Latina e a Rieti, oltre ai 2 policlinici universitari. Le sedi decentrate (rispetto alla città universitaria di piazzale Aldo Moro) e i poli territoriali universitari di Rieti e Latina rappresentano componenti preziose dell'identità della Sapienza e del suo rapporto con il territorio. Esse costituiscono presidi di didattica, ricerca e impatto sociale e devono essere potenziate attraverso una strategia di sviluppo dedicata, fondata sul riconoscimento delle loro specificità e delle loro potenzialità.

Il modello multicampus

È necessario garantire alle sedi decentrate dislocate sul territorio romano **accesso equo ai servizi**, alle **infrastrutture e alle piattaforme strumentali** condivise dell'Ateneo, superando ogni divario rispetto alla sede centrale. A tal fine riveste un ruolo strategico l'investimento in infrastrutture tecnologiche digitali che consentirà di disporre di servizi di rete avanzati in tutte le sedi rendendole interconnesse e nodi di un campo multisede diffuso.

Ritengo fondamentale che gli **interventi edili e infrastrutturali** nelle sedi decentrate siano realizzati con urgenza laddove lo stato di degrado e deterioramento del patrimonio immobiliare rappresenta un ostacolo alla

piena fruizione delle sedi (come nel caso, ad esempio, di Villa Mirafiori). Il concetto di multicampus proiettato nella dimensione di *Ateneo 5.0*, sarà basato sulla realizzazione di una unica piattaforma informativa per consentire la gestione e il monitoraggio degli edifici, aule e laboratori delle sedi decentrate in tempi contingentati e in modo efficiente. Si dovrà superare il limite che oggi caratterizza questo modello decentrato, ovvero la sensazione di personale docente, tecnico-amministrativo bibliotecario e del corpo studentesco di trovarsi “lontani” dalla *governance* e dall’amministrazione centrale. L’avvicinamento e la accresciuta attenzione per le sedi decentrate, sarà tradotta attraverso l’attribuzione di specifica delega della Rettrice.

I poli universitari di Latina e Rieti

Le sedi esterne costituiscono ormai da alcuni decenni uno strumento di diversificazione dell’offerta formativa del nostro ateneo. Attualmente Sapienza ha attive due sedi esterne presso i poli universitari di Latina e di Rieti, con storie e peculiarità sensibilmente differenti, ciascuna delle quali si distingue per offerta formativa e per profilo di ricerca, che comunque risultano fortemente ancorate alle esigenze e peculiarità del territorio.

La sede distaccata di Latina di Sapienza (coordinata dal centro Ce.R.S.I.Te.S.) rappresenta un modello di decentramento universitario pensato per dialogare direttamente con il territorio, il tessuto industriale pontino e l’offerta sanitaria locale. Con oltre 30 anni di storia alle spalle il polo universitario pontino è oggi una realtà affermata che vede insediamenti delle facoltà di farmacia e medicina, di economia, di ingegneria civile ed industriale e di ingegneria dell’informazione, informatica e statistica.

Ritengo strategico **potenziare e dare continuità agli importanti investimenti infrastrutturali e strutturali** della sede, che già può contare su spazi altamente riqualificati in uso alle aree medica ed economica, ma ancora necessita di interventi importanti di valorizzazione e ristrutturazione degli spazi destinati alle attività e progettualità dell’area ingegneristica. È necessario dare continuità agli investimenti per garantire il funzionamento e il mantenimento delle infrastrutture tecnologiche e di ricerca acquisite.

Gli interventi da realizzare devono essere mirati anche a migliorare la fruibilità di questa sede, che è disseminata nell’area della città, attraverso l’implementazione di un **modello di smart campus diffuso** che consenta di connettere digitalmente e fisicamente le varie sedi frammentate nella città, trasformando Latina in una vera e propria città universitaria. Elemento essenziale di questo progetto, in linea con la strategia di trasformazione di Sapienza in Ateneo 5.0, è la **creazione di un digital twin del polo pontino** che consenta agli studenti e alla comunità universitaria, attraverso un’unica piattaforma web e app digitale, di monitorare in tempo reale i trasporti, l’occupazione delle aule studio, la disponibilità dei laboratori e l’efficienza energetica degli edifici. Un secondo aspetto da affrontare è quello del **collegamento tra le sedi universitarie e la stazione ferroviaria di Latina** Scalo: la realizzazione di una linea dedicata di navette a trazione elettrica affiancata da una rete di veicoli elettrici in *sharing* con tariffe agevolate per il personale dell’università e gli studenti.

Il polo universitario di Rieti ha ricevuto un forte impulso propulsivo di sviluppo negli ultimi anni grazie agli importanti investimenti sull’area del cratere, legati anche al PNRR. Il nuovo insediamento universitario è presidiato dal Dipartimento BeSSA di recente istituzione, che ha una vocazione altamente multidisciplinare, proprio per favorire l’integrazione nel territorio reatino di docenti afferenti alle facoltà di medicina e odontoiatria, psicologia, economia, oltre alla facoltà di ingegneria civile e industriale che da oltre un trentennio eroga un corso di laurea internazionale (affidente ad altro dipartimento). Al fine di sostenere e potenziare la sede, sarà opportuno **regolamentare la tipologia di dipartimento multidisciplinare**, per quanto attiene all’attribuzione dei finanziamenti per la ricerca, al riconoscimento dei carichi didattici, alla distribuzione delle risorse di personale docente e tecnico-amministrativo bibliotecario che svolgono attività nella sede. A fianco al dipartimento BeSSA, è opportuno menzionare la presenza del centro Ce.Sa.Ri, che è stato avviato con il compito di promuovere e gestire le attività di ricerca e i servizi di supporto alla didattica nell’ambito del polo reatino.

A livello di *governance* risulterà strategico istituire un **Comitato di coordinamento per le sedi esterne di Sapienza**, composto dai delegati della Rettrice per ciascuna di esse e dai Direttori delle strutture organizzative locali (Dipartimenti e Centri). La programmazione degli investimenti, dell’offerta formativa e del reclutamento

terrà conto in modo strutturale delle esigenze dei poli territoriali, valorizzandone il radicamento e il ruolo di motore di sviluppo per i rispettivi contesti.

IX. COMUNICAZIONE PER UN GRANDE ATENEO MODERNO E DINAMICO

Una grande università deve essere aperta e riconoscibile. Per questo è necessario promuovere una **comunicazione istituzionale moderna, trasparente ed efficace**, capace di raccontare alla società le attività dell'Ateneo, le opportunità che offre, i risultati della ricerca, le innovazioni sviluppate e il valore culturale e scientifico prodotto dalla comunità accademica. Comunicare significa rendere visibile l'impatto dell'Università sul territorio, i cittadini, le famiglie degli studenti, gli stakeholder (imprese, enti, ambito nazionale e internazionale) e contribuire a rafforzare il legame di fiducia tra l'Ateneo e la società.

Una comunicazione di questo tipo, fondata sui dati, **rafforza il senso di appartenenza**, sostiene l'attrattività verso studenti e ricercatori e accresce la capacità dell'Ateneo di dialogare con le istituzioni, il sistema produttivo e la società.

Il racconto della comunità Sapienza

Si darà pertanto continuità e saranno **migliorate le strategie comunicative ampiamente implementate negli ultimi anni** valorizzando in particolare l'aspetto di **racconto della vita della nostra comunità**, portando al centro le studentesse e gli studenti, ricercatrici e ricercatori, i docenti e tutti coloro del personale tecnico-amministrativo bibliotecario contribuiscono alla quotidianità di questo grande ateneo.

Una comunicazione finalizzata anche a far conoscere la ricchezza e la bellezza di Sapienza, di tutte le sue sedi (quelle storiche, quelle di recente realizzazione, quelle esterne e decentrate), per aumentare l'orgoglio Sapienza, il senso di appartenenza, avvicinando gli utenti, i cittadini, il territorio, la comunità nazionale e internazionale al nostro mondo. Il linguaggio e gli strumenti da utilizzare saranno mirati e personalizzati al destinatario della comunicazione.

Strumenti ed investimenti per la comunicazione

La comunicazione di Sapienza sarà basata sull'utilizzo di strumenti e piattaforme diverse, innovative e **multitarget**: Radio Sapienza, social, sito web, media, stampa. L'obiettivo sarà quello di una comunicazione soprattutto indirizzata al cittadino, alle famiglie degli studenti e agli stakeholder (imprese, enti, territorio, ambito nazionale e internazionale), focalizzandosi sulla comunità Sapienza, sulle studentesse e gli studenti e sulla vita dell'Ateneo. Una comunicazione che non sia autocelebrativa, ma mirata a potenziare il dialogo e il messaggio di **Sapienza come comunità eccellente ed inclusiva**, aperta a tutti coloro che scelgono un percorso di formazione di qualità e un ambiente accogliente nel quale incontrare una comunità aperta e sostenibile.

Dovrà essere rafforzato e reso centrale anche il ruolo del **Comitato Editoriale Web** nello svolgere azione di allineamento e raccordo degli strumenti di comunicazione web con tali strategie.

Fondamentale è il tema dell'**accessibilità dei contenuti della** comunicazione per promuovere l'approccio di inclusività che è centrale tra le missioni di Sapienza (capitolo XIII).

Per conseguire tale fine ritengo strategico un investimento mirato a rafforzare il settore con figure qualificate, corrispondenti ai diversi target di comunicazione, combinato con iniziative di formazione dedicate.

X. DIDATTICA INNOVATIVA, SOSTENIBILE E INTERNAZIONALE, DIRITTO ALLO STUDIO E AL LAVORO

Sapienza, con la sua storia plurisecolare, gode di una riconosciuta reputazione sia in ambito nazionale che

internazionale, testimoniata dai ranking internazionali che la premiano ma soprattutto dalla costante crescita della popolazione studentesca osservata con continuità negli ultimi anni, nonostante la crisi demografica.

Tuttavia, il patrimonio reputazionale così faticosamente costruito può essere facilmente dissipato se non si opera quotidianamente per migliorare su più fronti. Operare efficacemente significa avere una conoscenza approfondita delle diverse esigenze didattiche presenti in una realtà multidisciplinare come Sapienza.

In accordo con la propria *Carta dei diritti e dei doveri delle studentesse e degli studenti*, Sapienza promuove **l'accesso universale alla formazione. Garantire e tutelare il diritto allo studio**, per tutte e tutti, senza distinzioni e discriminazioni, specialmente per le fasce sociali più fragili, è l'elemento fondante delle politiche strategiche per la didattica: *“La costruzione, la condivisione e la trasmissione del sapere si realizzano attraverso lo studio, l'insegnamento, la ricerca ed il dialogo costante tra le generazioni; la comunità dei docenti costituisce, insieme agli studenti e con la comunità territoriale nazionale ed internazionale di riferimento, un reale patto formativo volto a valorizzare le loro competenze culturali e professionali.”*

La visione per La Sapienza del terzo millennio mette al centro la **qualità dell'esperienza formativa** e la **crescita della comunità studentesca**: *“La comunità accademica sostiene le studentesse e gli studenti nel raggiungimento dei loro obiettivi personali di apprendimento e favorisce l'autonomia di pensiero”*.

Partendo dai punti di forza già consolidati, intendo affrontare le aree critiche ed implementare azioni e strategie per rendere il nostro Ateneo un modello di innovazione, inclusione e internazionalizzazione, al fine di conseguire gli obiettivi fondanti della nostra istituzione.

L'azione programmatica si articola intorno ad alcune direttrici fondamentali:

- i) **Rimettere al centro l'esperienza studentesca** valorizzando il dialogo continuo con le rappresentanze studentesche e la partecipazione degli studenti ai processi decisionali come metodo di lavoro.
- ii) **Promuovere l'innovazione e la sperimentazione nei metodi didattici** per consolidare l'eccellenza dell'offerta formativa, implementando criteri equi e trasparenti per il giusto riconoscimento e l'attribuzione del carico didattico ai docenti, tenendo conto della numerosità dei discenti e dello sforzo legato all'erogazione di insegnamenti fuori sede, anche in modo equo ed equilibrato nei criteri per l'assegnazione delle risorse.
- iii) **Dare maggiore centralità ai singoli Corsi di Studio (CdS)**, valorizzando il dialogo e il confronto in tutte le fasi di costruzione, gestione ed erogazione dell'offerta formativa, in linea con l'approccio di *governance* interconnessa e condivisa proposto, per una didattica che sia inclusiva e accogliente e valorizzi con mezzi adeguati capacità e opportunità degli studenti con disabilità.
- iv) **Intercettare e soddisfare le richieste e le peculiarità del territorio**, per promuovere l'innovazione dell'offerta formativa, incluse le iniziative di alta formazione e formazione professionalizzante, valorizzando le esperienze di *networking* sviluppate grazie alle progettualità PNRR.
- v) **Consolidare le sinergie con il tessuto produttivo e il mercato occupazionale**, attraverso percorsi di *mentoring* che accompagnino gli studenti dai banchi di scuola, lungo la carriera universitaria, nel mondo del lavoro.
- vi) Rafforzare **gli strumenti di orientamento e tutoraggio** per rendere più attrattiva Sapienza e ridurre le percentuali di fuori corso.

Una comunità studentesca in continua crescita

Nell'ultimo sessennio, l'ateneo ha assistito ad una **continua crescita del numero di studenti** che da poco meno di 113.000 nel 2020 tocca i quasi 126.000 nel 2026. Una crescita che si può attribuire alla **incrementata attrattività di Sapienza** a fronte di un contesto nazionale generale che ha visto una contrazione demografica e una conseguente contrazione del numero di studenti della maggioranza delle università italiane, anche a

seguito delle politiche aggressive di università private e, soprattutto, di quelle telematiche.

A questa crescita del numero di studentesse e studenti, si è affiancata la crescita dell'offerta formativa, sia in termini qualitativi che quantitativi, su tutti i livelli di formazione, alla quale ha corrisposto però un incremento più contenuto del personale docente di Sapienza: il numero medio di studenti per docente è infatti passato da circa 34 a quasi 36. Ma il dato più critico è certamente legato alla riduzione del personale tecnico amministrativo, che è passato da circa 31 studenti pro-capite ad oltre i 37.

La sfida che quindi dovrà essere affrontata nel prossimo futuro è in primo luogo legata al **potenziamento del personale tecnico-amministrativo** in dotazione ai Dipartimenti **dedicato al supporto della didattica**. La figura del referente per la didattica deve essere affiancata da ulteriori figure di supporto in numero dipendente dalla numerosità dei corsi di studio e dei corsi di dottorato gestiti dal Dipartimento e della stessa numerosità degli iscritti a questi corsi.

Strumenti e piattaforme digitali di ausilio alla gestione della didattica dovranno essere rese interoperabili e basarsi su uno stesso data-base unico di Ateneo, per evitare ridondanze procedurali nella gestione e rendicontazione della didattica, anche attraverso l'ausilio di tool di intelligenza artificiale. Questo nell'ottica di un **effettivo snellimento e alleggerimento del carico di lavoro** dei presidenti di corso di studi, dei coordinatori dei collegi di dottorato di ricerca, degli stessi docenti, ma anche di tutto lo staff amministrativo di supporto nei Dipartimenti, nelle Facoltà e nelle strutture centrali di coordinamento.

Studentesse e studenti al centro del diritto allo studio

La centralità delle studentesse e degli studenti si realizza pienamente solo attraverso un **effettivo diritto allo studio, accompagnato da una gestione volta all'ascolto e alla collaborazione attiva**. Il principio dell'ascolto, individuato come metodo di governo nelle prime pagine di questo programma, trova in questo contesto una fondamentale applicazione. Elementi fondamentali saranno infatti il confronto continuo con le rappresentanze studentesche e la partecipazione delle studentesse e degli studenti ai processi decisionali, nella convinzione che ascoltarne la voce sia parte essenziale di una governance partecipativa.

Il supporto alla comunità studentesca supera la sola dimensione del sostegno economico e della modulazione delle tasse o degli esoneri meritocratici e assistenziali. Si dovrà puntare a un potenziamento strutturale dei servizi di welfare, attraverso:

- **Infrastrutture e logistica**, con il fine di incrementare **alloggi universitari, borse di studio, aule** per l'apprendimento individuale e aree di socializzazione.
- **Supporto alla persona**, attraverso il potenziamento del tutorato accademico, dei servizi dedicati alla **salute psicofisica e al benessere degli studenti**, con particolare attenzione a quelli con disabilità, anche con l'attivazione di presidi diffusi e localizzati presso le Facoltà, le sedi esterne e decentrate. Le figure di supporto dovranno avere profili disciplinari di competenza coerenti e pertinenti con la specificità dei corsi di studio, e dovranno essere opportunamente formate nelle materie inerenti tutti gli aspetti peculiari delle difficoltà psicofisiche per le diverse tipologie di disabilità.
- **Integrazione culturale**, mediante la promozione di eventi e iniziative che favoriscano la **coesione tra la comunità studentesca e il corpo docente**, il colloquio continuo e il confronto mirato alla condivisione e la trasmissione del sapere.

Saranno rafforzati gli strumenti di **sostegno economico**, l'ampliamento e la qualificazione delle **residenze universitarie**, i servizi di **orientamento in ingresso, in itinere e in uscita**, e le misure di **contrasto alla dispersione e all'abbandono**, affinché il merito e il talento siano valorizzati in modo incondizionato e indipendentemente dalla situazione economica e sociale o disabilità di ciascuno e di ciascuna.

Dovranno essere rafforzate le azioni e gli investimenti mirati a garantire a ciascuno studente e ad ogni studentessa il raggiungimento dell'obiettivo di **completare con merito il proprio percorso** di studi, fornendo il supporto necessario a coloro che affrontano difficoltà di qualsiasi natura. Saranno al contempo ampliate le opportunità e i percorsi per la valorizzazione del merito. In questa visione di diritto allo studio globale rientra

il sostegno concreto alla carriera di studentesse e studenti inseriti in percorsi paralleli extra-universitari di eccellenza. Si tratta di un impegno volto a promuovere l'eccellenza senza lasciare indietro nessuna e nessuno.

Dovrà essere rafforzata la politica del **welfare abitativo e della ristorazione diffusa**, per tutti gli studenti e le studentesse. Sulla base della sinergia con gli enti competenti e i forti rapporti di collaborazione consolidati grazie anche ad importanti progettualità PNRR come il Rome Technopole, Sapienza istituirà un tavolo permanente con la Regione Lazio e il Comune per mappare il patrimonio immobiliare pubblico dismesso e creare nuovi alloggi. L'obiettivo è quello di riuscire ad introdurre un sistema di *voucher* affitto e accordi di garanzia per i proprietari privati che affittano a canone concordato agli studenti.

Un altro aspetto importante è il sostegno allo studio attraverso **servizi agevolati di trasporto**, anche in *sharing*, e di mensa incluso l'accesso a una rete di ristorazione diffusa (mense e locali convenzionati) con tariffe regolate in base alle fasce ISEE.

Servizi, spazi e qualità dell'esperienza universitaria

Un effettivo diritto allo studio si realizza anche **migliorando l'offerta di infrastrutture e servizi**. In questo contesto si collocano molte delle azioni trasversali di governo precedentemente individuate.

L'azione relativa ad *Edilizia, sostenibilità, spazi e strutture di qualità* (capitolo VII) è volta a definire interventi ed investimenti per la **riqualificazione, manutenzione e valorizzazione del patrimonio edilizio**; l'incremento dei posti disponibili nelle residenze studentesche; lo sviluppo e potenziamento delle sedi esterne e decentrate; l'ampliamento degli spazi per la comunità studentesca.

L'azione relativa all'*Ateneo digitale* (capitolo V) si propone di investire nel **potenziamento degli ausili didattici e dell'infrastruttura di rete**, con particolare attenzione al potenziamento della copertura wireless, sia indoor sia outdoor, in tutte le aule, le biblioteche e gli spazi comuni in generale. Inoltre, l'integrazione di servizi digitali di gestione degli spazi consentirà di migliorare l'ambiente di studio e di lavoro.

Sarà inoltre **rafforzato il sistema di tutorato** alla pari per dare sostegno a tutti e a tutte ed in particolare anche a studenti con disabilità e disturbi dell'attenzione, anche attraverso gli strumenti innovativi digitali sviluppati nell'ambito del *Teaching Learning Center* e del progetto *Digital Education Hub*.

Particolare attenzione verrà dedicata alla **cura e messa a disposizione di spazi per lo studio, aperti a tutte e a tutti**, attraverso un sistema di gestione IoT che segnali la presenza di postazioni vacanti o sottoutilizzate, in modo tale che studentesse e studenti possano usufruire di questi spazi senza dover vagare tra aule e sale studio in cerca di un posto libero. Altro tema importante è quello degli **spazi comuni**, per favorire il *networking* tra gli studenti e il confronto democratico tra le rappresentanze studentesche.

Un tema fondamentale è quello della **gestione integrata delle aule** al fine di consentire la realizzazione di una piattaforma comune che possa essere utilizzata attraverso strumenti moderni di programmazione, basati anche su intelligenza artificiale, per la **costruzione dell'orario delle lezioni, che garantisca una distribuzione equilibrata del carico formativo agli studenti e ai docenti**. Non è possibile pensare che studentesse e studenti possano avere un carico formativo giornaliero che si estenda dalle prime ore del mattino fino alla sera, così come è da evitare un carico giornaliero di docenza eccessivamente intenso, che limiti la qualità della didattica erogata, per progressiva riduzione delle energie fisiche dei docenti e delle capacità di apprendimento degli studenti.

In alcuni corsi di studio, le aule e le sale studio non risultano pienamente rispondenti alle esigenze della popolazione studentesca. Un piano straordinario per l'edilizia didattica volto alla riqualificazione, all'efficientamento e alla ridistribuzione logistica degli spazi, assicurando a ogni area didattica le infrastrutture necessarie per una frequenza serena e proficua deve essere elaborato e definito in continuità con gli interventi di rifacimento e modernizzazione già completati grazie al piano BEI e che, laddove ancora in corso devono essere assolutamente conclusi in tempi rapidi e in via prioritaria.

La didattica telematica

La didattica telematica non è soltanto contigua al tema della formazione continua: rappresenta una **opportunità strutturale per ripensare l'offerta formativa di Sapienza**. Le moderne piattaforme audio-video — Zoom, Google Meet, Microsoft Teams — hanno raggiunto una maturità tale da consentire esperienze didattiche di qualità comparabile a quella dell'aula tradizionale.

Sapienza fronteggia oggi due vincoli concreti: la carenza di spazi fisici e gli elevati costi degli alloggi a Roma, che scoraggiano gli studenti fuori sede e ampliano le disuguaglianze. A questo si aggiunge il tema del semestre filtro, con circa 5000 iscritti. Una strategia organica di didattica a distanza consentirebbe di allentare questi vincoli senza gravare ulteriormente sulle infrastrutture fisiche.

In questo scenario, l'Ateneo Telematico UniTelma Sapienza è già un *asset* strategico da valorizzare: non come entità separata, ma come laboratorio di innovazione per sviluppare modelli ibridi — *blended learning* — che integrino presenza e distanza in modo coerente con gli obiettivi formativi.

Si tratta di potenziare la collaborazione con UniTelma che già supporta Sapienza nello sviluppo dei MOOC nell'ambito della progettualità del *Digital Innovation Hub*.

Occorre quindi superare un atteggiamento di pregiudiziale verso la didattica telematica: il tema non è se utilizzarla, ma come farlo garantendo la qualità e per quali scopi, in quali ambiti e in quali contesti. Questo significa definire standard minimi misurabili, supportare i docenti nella transizione, e avviare sperimentazioni strutturate con valutazione comparativa dei risultati.

L'obiettivo non è sostituire l'università in presenza, ma **affiancarle strumenti moderni che amplino l'accesso e riducano le barriere economiche e geografiche**. Governare questo cambiamento con visione è preferibile a subirlo con diffidenza.

Intelligenza artificiale a supporto della didattica

L'Intelligenza Artificiale sta già cambiando le modalità di apprendimento e di fare didattica. Per questo, l'azione trasversale ad essa dedicata nel capitolo V ne affronterà le varie sfaccettature. Non solo, quindi, insegnare cosa è l'AI, ma anche insegnare ed apprendere con l'ausilio della AI. Ed ancora, in maniera forse anche più rilevante, discutere comprendere e governare i limiti della AI sui vari piani etico e morale, sociale, economico, giuridico, di sostenibilità ecc.

Sostegno e accompagnamento lungo l'intero ciclo di vita dello studente

Rinnovato e potenziato dovrà essere lo sforzo per **sostenere la didattica su tutti i livelli di formazione**, che sia sostenibile, di qualità, di forte impatto internazionale e si avvalga di strumenti digitali innovativi. Sarà mantenuta la massima coerenza tra i profili professionali e culturali individuati e l'effettiva erogazione dell'offerta formativa. Ogni corso di studio deve continuare a garantire una corrispondenza perfetta tra gli obiettivi dichiarati e le competenze acquisite dagli studenti, attraverso un rapporto continuo e monitorato con gli stakeholder.

È fondamentale accompagnare e sostenere lo studente lungo l'intero ciclo di vita universitaria, **dall'orientamento in ingresso fino al placement**. Sarà prioritario promuovere e consolidare alleanze strategiche e **percorsi di mentoring** con enti esterni e imprese, insieme ai relativi servizi di ateneo, per rendere più strutturale e dinamico il collegamento con il mondo del lavoro, accelerando così l'inserimento professionale di tutte le nostre studentesse e di tutti i nostri studenti.

La valorizzazione della collaborazione scolastica, attraverso **l'attivazione precoce di percorsi di orientamento**, deve essere uno strumento da valorizzare e incentivare, anche attraverso lo strumento della premialità. Il ruolo della CORIT dovrà essere valorizzato, sostenendo un approccio *bottom-up* che promuova le progettualità e proposte dei singoli corsi di studio.

L'elevata qualità dell'offerta formativa e della didattica erogata saranno assicurate dal mantenimento della

straordinaria **qualificazione del personale docente, che rappresenta il vero motore della qualità didattica**. Ciò avverrà attraverso il potenziamento delle misure di reclutamento, progressione di carriera e premialità (capitolo IV) per garantire che l'eccellenza della ricerca si traduca costantemente in un'offerta formativa di altissimo livello, ma anche attraverso l'implementazione di piani concreti per rendere attrattivo il nostro ateneo per docenti e ricercatori esterni di elevata qualificazione.

Un piano straordinario per l'internazionalizzazione

La reputazione di Sapienza nella didattica deve misurarsi anche nel contesto internazionale. Da questo punto di vista, Sapienza offre un quadro molto variegato che accosta aspetti di eccellenza assoluta (ad esempio l'attrattività di alcuni corsi di laurea magistrale in lingua inglese) ad altri sui quali occorre impegnarsi per migliorare (ad esempio il numero di studenti *outgoing*). L'internazionalizzazione della didattica rappresenta infatti vera sfida per il futuro di Sapienza che deve trasformarsi in un hub globale attrattivo e competitivo con riferimento in primo luogo agli studenti europei. Anche nei confronti degli studenti extra-europei, tuttavia, sono importanti le azioni che devono essere implementate per dare concreto supporto ai Corsi di Studio annualmente di fronte alla difficoltà dell'*incoming*. È necessaria la revisione e il rafforzamento di tutta la filiera: nell'azione trasversale *Sapienza oltre i confini* (capitolo VI) saranno implementate le attività funzionali all'attuazione delle linee di intervento principali sulle quali ritengo necessario intervenire:

- **pianificare strategicamente le aree geografiche** di maggiore interesse per Sapienza, al fine di concentrare gli sforzi di *recruiting*;
- **revisionare il processo di reclutamento delle studentesse e degli studenti internazionali**, a partire dalla preselezione fino alla immatricolazione e all'accoglienza, per tenere in debito conto i tempi necessari ai vari passi amministrativi;
- **migliorare e potenziare con personale dedicato i servizi di accoglienza**, per mitigare difficoltà e differenze culturali (oltre che linguistiche);
- **aumentare l'attrattività di Sapienza per i migliori docenti stranieri**, tramite politiche di incentivazione che sfruttino *part-time* e flessibilità;
- **analizzare e rimuovere gli ostacoli** che limitano il numero di studenti *outgoing*, diversificando le azioni necessarie a seconda dei contesti specifici.

In tale contesto l'iniziativa di università europea CIVIS, prossima al raggiungimento del primo decennio di vita, rappresenta uno snodo importante di collegamento e sostegno di queste politiche e deve essere valorizzata e sostenuta.

Ulteriori azioni riguardano il rilancio dell'internazionalizzazione attraverso l'ampliamento dei titoli doppi e congiunti (*double degrees*) e il rafforzamento delle reti di mobilità per studenti e docenti, che devono essere però affiancate da azioni concrete di accoglienza abitativa nella nostra città e nelle sedi universitarie esterne e decentrate.

Infine, rimane un punto fondamentale la **certificazione delle competenze linguistiche**, che rimane un elemento fondamentale per i Corsi di Studio erogati interamente in lingua inglese. È necessario attivare una procedura standardizzata e documentata per la verifica del livello C1 (o superiore) dei docenti di riferimento, offrendo al contempo percorsi gratuiti di formazione linguistica per il corpo docente, attraverso la valorizzazione del ruolo del Centro Linguistico di Ateneo (CLA). Sarà altresì necessario potenziare l'insegnamento della lingua italiana.

Il terzo livello della formazione

In linea con i principi europei dell'*Innovative Doctoral Training* e con le indicazioni ANVUR, la formazione dottorale sarà orientata verso **percorsi fortemente interdisciplinari e internazionali**, ma anche orientati alle **esigenze di innovazione** delle imprese, pur nell'ottica di una razionalizzazione dell'offerta al fine di puntare alla qualità e all'attrattività dei corsi dottorali offerti.

È necessario riportare al centro il valore della ricerca nella formazione dottorale, mirata all'insegnamento delle metodologie e delle capacità di progettualità e svolgimento di ricerca di elevata qualità scientifica, proiettata verso l'innovazione e la risposta alle esigenze del mercato del lavoro in continua evoluzione. È necessario mirare al **potenziamento della produttività scientifica dei dottorandi**, sostenendone le attività con **finanziamenti dedicati**, favorendo l'uso delle **infrastrutture di ricerca di ateneo**.

Si punterà sullo sviluppo di competenze trasversali (*soft skills*), dalla comunicazione scientifica alla progettazione e gestione della ricerca, fino all'imprenditorialità e al trasferimento tecnologico, e sull'integrazione con enti di ricerca, infrastrutture scientifiche e sistema produttivo, anche attraverso percorsi a caratterizzazione industriale.

La formazione dottorale non potrà prescindere dagli aspetti di etica, sicurezza ed integrità della ricerca, inclusi gli aspetti legati al duplice uso, potendosi avvalere del nuovo corso modulare di formazione realizzato in modalità MOOC nell'ambito della progettualità del *Digital Education Hub* (DEH).

Un tema di discussione è relativo all'**incremento della Borsa di Dottorato**, al fine di equiparare la borsa ai contesti di altre università. La molteplicità e diversità disciplinare di Sapienza è un elemento ostativo a questa proposta e dipende molto dall'attrattività del mercato del lavoro. Pertanto una soluzione potrebbe essere quella di stabilire a livello di Ateneo un tetto massimo e uno minimo e di attribuire ai Collegi di Dottorato budget e non borse di importo minimo predefinito.

A completamento di questo disegno, verrà potenziato il monitoraggio degli esiti occupazionali dei dottori di ricerca, valorizzando la rete degli *alumni* e sostenendo il loro inserimento nei settori accademico, istituzionale, industriale e professionale, sia in ambito nazionale sia internazionale. Questo impegno strategico salda indissolubilmente l'internazionalizzazione alla Terza Missione e all'impatto sociale dell'Ateneo.

XI. RICERCA SCIENTIFICA: FINANZIAMENTI, INFRASTRUTTURE, RISORSE E SERVIZI

Nell'ultimo sessennio la ricerca scientifica in Sapienza ha portato a risultati sempre di maggiore rilevanza e impatto, sostenendo la **crescita del nostro Ateneo nei ranking nazionali ed internazionali**. La sfida del **PNRR ha rappresentato una spinta propulsiva** che si è tradotta in numeri crescenti per tutti gli indicatori di *performance* legati alla ricerca: una qualità globale dei prodotti della ricerca che è balzata dal di sopra della media nazionale, un incremento delle progettualità di eccellenza legate ai bandi europei (MSCA ed ERC) e a quelli nazionali (FIS). La posizione di **primo Ateneo in Italia per progetti FIS3 della tipologia *Starting Grant*** vinti è frutto delle strategie e politiche per la ricerca rivolte principalmente ai dottorandi, assegnisti di ricerca e specializzandi, che hanno agito come volano di sviluppo. A ciò si aggiunge la costituzione e il consolidamento, ancora in itinere, dell'**infrastruttura di ricerca di Sapienza**, vero e proprio *asset* di sviluppo strategico necessario per portare Sapienza a competere nel prossimo futuro con le università al vertice delle classifiche internazionali, in tutti gli ambiti disciplinari.

L'eredità che quindi ci attende è importante, in quanto la crescita è sempre difficile, ma la dissoluzione di quanto guadagnato e conquistato, grazie anche all'eccezionalità delle risorse straordinarie del PNRR, può essere rapida ed inesorabile.

Considero pertanto fondamentale mettere in atto azioni che puntino al **potenziamento e consolidamento dell'ecosistema della ricerca scientifica**, attraverso un insieme di interventi che mirino da un lato a rafforzare le strategie di sviluppo già operative e rispondenti alle esigenze della comunità, dall'altro ad implementare nuove azioni che rispondano a nuove esigenze o derivino dalla contingenza della gestione del post-PNRR o da rinnovati scenari relativi agli esiti dell'ultimo esercizio della VQR, nonché dalle specificità dei programmi europei di finanziamento che ci attendono fortemente incrementati con la nuova progettualità 2028.

Per quanto ampia sia stata la progettualità legata al PNRR, tuttavia la focalizzazione da parte del MUR sul

tema della connessione tra ricerca e impresa, ne ha limitato la capillarità. Rappresenta quindi un mio fermo impegno quello di implementare **politiche di sostegno alla ricerca scientifica** che siano **capillari, basate sui principi di equità, inclusività, pari opportunità** per tutte le ricercatrici e per tutti i ricercatori di questo ateneo, valorizzando tutti gli ambiti scientifici, premiando e sostenendo le eccellenze ma senza lasciare mai nessuna e nessuno indietro, ideando nuovi strumenti di sostegno e affinando quelli esistenti per rispondere prontamente e senza distinzioni o preclusioni alle esigenze dell'intera comunità Sapienza. Valorizzare la pluralità dell'ateneo più grande d'Europa fornendo i necessari strumenti di crescita e di lavoro rappresenta la sfida che intendo portare avanti con decisione e determinazione.

In particolare, gli assi principali sui quali si focalizzerà l'azione di governo riguardano:

- le **infrastrutture e i laboratori** di ricerca sempre più avanzati, sicuri, disponibili all'intera comunità, dotati di risorse commisurate agli obiettivi da conseguire, in particolare in termini di capitale umano;
- l'**attrazione di talenti e giovani ricercatori**, in ambito sia nazionale che internazionale;
- i **servizi di supporto** per la ricerca e il *fund-raising* e la **formazione alla ricerca** di ricercatrici e i ricercatori;
- i **finanziamenti di ateneo** per la ricerca accessibili e capillari;
- i **finanziamenti internazionali** per la ricerca;
- la **qualità** della ricerca;
- **etica, sicurezza, integrità** della ricerca e uso duale;
- le scelte strategiche per gestire il **post-PNRR**.

Le infrastrutture di ricerca

Le infrastrutture di ricerca rappresentano una leva strategica fondamentale per la competitività scientifica dell'Ateneo, per la capacità di attrazione di finanziamenti nazionali ed europei, per il consolidamento del ruolo di Sapienza nei principali ecosistemi della conoscenza e dell'innovazione, per stimolare e incentivare la collaborazione interdisciplinare, sostenendo l'eccellenza scientifica.

La strategia di dotare Sapienza di una infrastruttura di ricerca di ateneo, che mettesse a sistema tutti i laboratori e le attrezzature per la ricerca scientifica, già avviata con rettorato Gaudio come punto di forza di un Ateneo attrattivo e internazionale, nell'ultimo sessennio ha trovato piena continuità, portando al potenziamento di questa infrastruttura e alla definizione di un modello di gestione che ne valorizzi tutte le componenti, con la creazione di un settore dedicato (Settore Infrastrutture di ricerca) all'interno di una area dell'amministrazione centrale (ASTRA).

Le politiche strategiche alla base dello sviluppo dell'infrastruttura di ricerca di Sapienza si allineano lungo tre direttrici:

- i) il rafforzamento della ricerca scientifica attraverso il potenziamento dei laboratori dipartimentali e il finanziamento di attrezzature scientifiche di interesse di Ateneo;
- ii) lo sviluppo di laboratori di ricerca interdipartimentali per la ricerca multidisciplinare e l'innovazione;
- iii) l'adesione ad infrastrutture di ricerca nazionali ed internazionali mediante la creazione di nodi locali.

Intendo proseguire in questo percorso di potenziamento e sostegno alle infrastrutture di ricerca di Ateneo, attraverso:

- il completamento del processo di realizzazione, promuovendo la costituzione e consolidamento di **facilities omogenee per tipologia di strumentazione o tecnologia**, utilizzando anche un modello diffuso, coerente con il modello *multicampus* di Sapienza descritto nel capitolo VIII;
- il **miglioramento dell'accessibilità all'infrastruttura**, mediante la realizzazione di una piattaforma unica di gestione, resa interoperabile con la piattaforma di censimento dei laboratori;
- il **rafforzamento della linea di finanziamento dedicata alla manutenzione** di attrezzature

- scientifiche;
- **l'implementazione di un piano di reclutamento di tecnologi** di ricerca per il supporto alla gestione e operatività delle infrastrutture di ricerca;
- con riferimento a laboratori e attrezzature scientifiche per la ricerca clinica, la **definizione di accordi chiari** con le strutture ospedaliere per la realizzazione, potenziamento e manutenzione di laboratori condivisi (come ad esempio le biobanche);
- la **promozione di accordi e progettualità di rete** con le infrastrutture di ricerca europee e nazionali.

Lo sviluppo delle infrastrutture sarà in piena coerenza con il Piano Nazionale per le Infrastrutture di Ricerca (PNIR) e con le strategie europee delineate da ESFRI (*European Strategy Forum on Research Infrastructures*), rafforzando il contributo di Sapienza alle grandi infrastrutture nazionali ed europee e consolidandone il ruolo nei processi di definizione delle future priorità scientifiche e tecnologiche.

La **valorizzazione di personale tecnico altamente qualificato** che garantisca il funzionamento e lo sviluppo dell'infrastruttura di ricerca Sapienza, rappresenta elemento qualificante di un unico ecosistema della ricerca. In tale prospettiva la figura del tecnologo a tempo indeterminato, cui la legge affida la progettazione e la gestione delle infrastrutture tecnologiche, costituirà il presidio professionale stabile della rete coordinata di piattaforme e servizi condivisi. L'investimento in capitale umano (capitolo IV) dovrà andare di pari passo con l'attuazione di un ateneo digitale (capitolo V) che si doti di **piattaforma di supporto all'azione del settore infrastrutture integrata con motore di intelligenza artificiale**.

Particolare attenzione dovrà essere dedicata al **rafforzamento delle sinergie** con gli ecosistemi dell'innovazione, le reti territoriali della ricerca, il sistema produttivo e le grandi progettualità nazionali ed europee. Esperienze quali il Distretto Tecnologico per i Beni e le Attività Culturali del Lazio (DTC Lazio), Rome Technopole e le principali iniziative infrastrutturali sviluppate nell'ambito del PNRR dimostrano come la capacità di mettere a sistema infrastrutture, competenze e comunità scientifiche differenti rappresenti uno dei principali fattori di crescita e di competitività dell'Ateneo.

La capacità di integrare infrastrutture proprie e condivise, risorse materiali e capitale umano, dimensione locale e proiezione internazionale costituisce oggi una delle condizioni essenziali per rafforzare il ruolo di Sapienza come università pubblica di riferimento nel panorama nazionale ed europeo della ricerca.

Attrazione di talenti e giovani ricercatori

È obiettivo strategico consolidare i traguardi raggiunti potenziando la capacità di attrarre ricercatrici e ricercatori eccellenti da tutto il mondo e garantendo a tutte le aree disciplinari un accesso diffuso, equo ed efficiente alle risorse competitive nazionali ed europee, dalle iniziative del Consiglio Europeo della Ricerca ai grandi programmi di Horizon Europe e ai bandi nazionali.

L'attrattività di Sapienza verso talenti e giovani ricercatori, sia a livello nazionale che internazionale, deve essere potenziata e deve raggiungere gli standard di altre università europee ed internazionali, rappresentando anche un elemento positivo di impatto ai fini della quota premiale di FFO. A tal fine è necessario mettere in campo alcune azioni di rilevanza strategica (già delineate nell'azione trasversale su internazionalizzazione nel capitolo VI):

- **sostenere e incentivare le politiche di reclutamento di studiosi di chiara fama**, vincitori di programmi di eccellenza di elevato prestigio, favorendo il rientro di ricercatori italiani attivi all'estero;
- **valorizzare gli accordi di collaborazione** con qualificate istituzioni universitarie internazionali per promuovere programmi pluriennali di scambio di giovani ricercatori e talenti, al fine di potenziare la mobilità dei ricercatori e le opportunità di valorizzazione delle risorse di reclutamento vincolate a ricercatori esterni all'ateneo;
- prevedere l'istituzione di **programmi di visiting researcher e visiting professor**, pluriennali, con istituzione di *Grant* dedicati di ricerca o un fondo dedicato a coprire le esigenze base di ricerca.

Finanziamenti nazionali e internazionali, supporto alla progettazione competitiva

La capacità di attrarre finanziamenti competitivi dipende in misura crescente dalla qualità del supporto alla progettazione e alla gestione amministrativa dei progetti. Oggi l'area di servizi alla ricerca è organizzata in un ufficio per la ricerca nazionale e in un ufficio per la ricerca internazionale. Entrambi gli uffici attraverso i settori nei quali si articolano **offrono un supporto continuo e altamente qualificato ai docenti e ricercatori** che si affacciano alle progettualità nazionali o internazionali per la ricerca.

L'eccellenza dei risultati in termini di numerosità e importo dei progetti PNRR, ai quali Sapienza ha partecipato, combinata con l'elevatissima partecipazione ai bandi regionali e nazionali (FID e PRIN), insieme con tutta l'attività progettuale sui bandi europei ed internazionali oltre alle progettualità di eccellenza finanziate dai programmi MSCA ed ERC, mostrano come questi uffici hanno dato un supporto e un servizio di altissimo livello a tutti i gruppi di ricerca, le ricercatrici e i ricercatori che ne hanno fatto richiesta.

Tuttavia, nella fase post-PNRR, è necessario **rafforzare e consolidare la capacità di attrarre fondi internazionali** che tra l'altro rivestono un ruolo di rilievo nella valutazione della qualità della ricerca, come l'ultimo esercizio della VQR ci ha mostrato: Sapienza è risultata sotto la media nazionale per il relativo parametro di valutazione.

Il modello di altri atenei italiani (es. Padova e Bologna) è significativo nel rappresentare la forte esigenza di un **rafforzamento degli uffici** dedicati ai servizi per la ricerca che oggi soffrono – come tutti gli ambiti dell'amministrazione – di una carenza assoluta di personale per rispondere all'esigenza di supporto di una comunità accademica che cresce nella sua capacità di fare ricerca. In particolare, a supporto della progettualità collaborativa europea ma anche di tutte le linee nazionali di progettualità competitiva, sarà necessario investire lungo due assi principali: il **capitale umano** (tramite l'azione trasversale descritta nel capitolo IV) e la **digitalizzazione dell'ateneo** (azione trasversale illustrata nel capitolo V). Dotare l'ateneo di una piattaforma che integri in un unico data-base comune quelli di tutte le altre già in uso e si avvalga di un motore di intelligenza artificiale che fornisca un contributo efficace all'operatività dell'azione degli uffici è uno degli *asset* da percorrere. Tale investimento è da affiancare ed integrare con quello che deriva da una politica di reclutamento mirata, che punti ad integrare il personale degli uffici con profili che abbiano competenze specifiche sulle diverse macroaree tematiche e siano esperti di progettualità europea, per essere di effettivo supporto ai gruppi di ricerca relativamente alle fasi di costruzione dei partenariati e delle proposte progettuali, affiancando lo *staff* in servizio che già fornisce un supporto prezioso.

Finanziamenti di ateneo per la ricerca

Il **finanziamento stabile di Sapienza alla ricerca scientifica** rappresenta un punto di forza ed è mirato a sostenere l'attività di tutte le ricercatrici e tutti i ricercatori del nostro ateneo, in modo capillare, trasparente, equo, perseguendo gli obiettivi di dare a tutte e a tutti gli strumenti per crescere nella qualità della ricerca e nella produttività scientifica, promuovere la ricerca multidisciplinare, premiando il merito scientifico, rapportando questi finanziamenti al costo effettivo della ricerca che è strutturalmente diverso in ambiti disciplinari diversi, in quanto direttamente correlato alla tipologia di attività.

Annualmente Sapienza emana tre bandi principali: il Bando Ricerca Scientifica, il Bando per le Medie e Grandi Attrezzature di Ateneo, il Bando per i Grandi Scavi, con un impegno di budget che nell'ultimo sessennio è stato in continua crescita fino a sfiorare i 16 milioni di euro nel 2026. Si tratta di bandi che individuano diversificate linee di finanziamento, proprio per presentarsi come strumenti flessibili e adatti a rispondere alle esigenze di finanziamento della comunità che variano in base alle esigenze contingenti dei finanziamenti che provengono dai principali programmi di finanziamento competitivo nazionali ed internazionali.

Ritengo fondamentale l'impegno a **mantenere questa ampiezza del finanziamento per la ricerca scientifica di Ateneo**, mantenendo la flessibilità degli strumenti adottati e la possibilità di adattarli alle esigenze della comunità, attraverso un processo di condivisione e confronto che coinvolga la governance ricerca, il Collegio dei Direttori, gli Organi Collegiali.

Rimangono punti qualificanti: la **capillarità** dei finanziamenti; la presenza di una **linea riservata ai dottorandi e ai ricercatori non strutturati**; la possibilità di finanziamento di progetti collaborativi anche di grandi dimensioni o dipartimentali, riservando una quota di finanziamento ai **principal investigator più giovani**; la ripartizione di base del finanziamento totale tra le macroaree che tenga conto della numerosità delle stesse pesata attraverso il fattore di sovraccosto della ricerca; fornire sostegno a ricercatrici o ricercatori in difficoltà; basare la valutazione dei progetti promuovendo **criteri di valutazione che promuovano la qualità dell'attività e del profilo scientifico**.

La qualità come patrimonio da riconoscere e da valorizzare

La ricerca della Sapienza esprime livelli di qualità ampiamente riconosciuti nel panorama nazionale e internazionale. Tuttavia, la qualità scientifica non si traduce automaticamente in risorse: i meccanismi di valutazione nazionale e la quota premiale del finanziamento pubblico premiano non solo il merito, ma anche la capacità dell'Ateneo di rappresentarlo, documentarlo e collocarlo strategicamente. Custodire e valorizzare questo patrimonio significa fare della valutazione non un adempimento episodico, ma una leva ordinaria di governo.

È prioritario dotare l'Ateneo di un **sistema interno di monitoraggio della qualità della ricerca** che operi con continuità e non solo in prossimità degli esercizi di valutazione nazionale. Strumenti di analisi tempestivi, condivisi con i Dipartimenti, consentono di individuare per tempo punti di forza e criticità, di orientare le scelte di reclutamento e di sostenere le aree in difficoltà, trasformando la valutazione in uno strumento di crescita e non in un giudizio a posteriori.

Il rafforzamento della cultura della valutazione dovrà sempre accompagnarsi al rispetto delle specificità disciplinari e al rifiuto di automatismi bibliometrici applicati in modo indifferenziato. Le diverse aree — sperimentali, mediche, tecnologiche, sociali, economiche, giuridiche e umanistiche — esprimono modalità di produzione e diffusione della conoscenza profondamente diverse, che un sistema maturo di assicurazione della qualità deve saper riconoscere e valorizzare nella loro pluralità.

Difendere e migliorare il posizionamento dell'Ateneo negli esercizi di valutazione nazionale significa proteggere e accrescere le risorse che ne derivano, a beneficio dell'intera comunità. A questo fine sarà rafforzato il supporto tecnico ai Dipartimenti nelle fasi di selezione e presentazione dei prodotti, sarà promossa la corretta affiliazione e la piena tracciabilità della produzione scientifica e sarà curata la coerenza tra le politiche di reclutamento, gli obiettivi di qualità e la sostenibilità economica complessiva dell'Ateneo.

Etica, sicurezza, integrità della ricerca

La libertà di ricerca, posta tra i valori fondativi di questo programma come preconditione dell'avanzamento scientifico, si accompagna inscindibilmente alla responsabilità con cui la ricerca viene condotta. Etica, sicurezza e integrità non sono adempimenti formali, ma costituiscono valori irrinunciabili dell'identità dell'Università.

Ogni attività di ricerca deve essere condotta nel rispetto dei più **elevati standard scientifici e deontologici**, garantendo trasparenza, rigore metodologico, tutela delle persone coinvolte, sicurezza degli ambienti di lavoro e responsabilità nell'uso delle risorse. Promuovere questi principi significa rafforzare la fiducia della comunità scientifica e della società nei confronti dell'Ateneo e assicurare che il progresso della conoscenza sia sempre accompagnato dal rispetto dei valori che lo rendono possibile.

Promuovere una solida cultura della ricerca responsabile è quindi parte integrante della strategia di qualità e di attrazione delineata in questa sezione. Si proseguirà nell'azione di supporto a tutti i gruppi di ricerca avviata con la costituzione del **Comitato Etico per la Ricerca Transdisciplinare (CERT)**, in seno al quale è istituito un **Panel Dual Use**, con la funzione di fornire linee guida e supporto in tutti gli ambiti applicativi di competenza.

Sul **piano etico**, sarà valorizzato il ruolo dei comitati e delle strutture di valutazione, rendendone i

procedimenti tempestivi ed efficienti – coerentemente con l'impegno a restituire tempo alla ricerca e a semplificare gli adempimenti – così che la valutazione etica accompagni la progettazione senza rallentarla. Particolare attenzione sarà dedicata alla ricerca che coinvolge persone e dati personali, nel pieno rispetto della normativa sulla protezione dei dati, al benessere animale e ai temi emergenti, tra cui l'uso responsabile dell'intelligenza artificiale nella ricerca, in raccordo con le azioni delineate nella sezione dedicata alle tecnologie abilitanti.

Sul piano dell'integrità della ricerca, l'azione di governo si fonderà sulla piena adesione ai principi del Codice europeo di condotta e sul rafforzamento degli strumenti interni dell'Ateneo, con procedure di prevenzione e gestione della cattiva condotta improntate a trasparenza, terzietà e garanzia, capaci di tutelare tanto chi conduce la ricerca quanto chi segnala, tramite la **Commissione per l'Integrità della Ricerca di Ateneo**.

In coerenza con il rifiuto di automatismi bibliometrici applicati in modo indifferenziato, sarà promosso un **uso responsabile degli indicatori**, che valuti i prodotti per il loro merito e nel rispetto delle specificità disciplinari. La formazione all'integrità sarà rivolta in via prioritaria a dottorande, dottorandi e giovani ricercatori, in continuità con i percorsi di Innovative Doctoral Training, perché la responsabilità scientifica sia patrimonio condiviso fin dall'avvio della carriera.

La **sicurezza della ricerca è il terzo pilastro** fondamentale che va presidiato, ed è intesa in termini di tutela e corretta valorizzazione dei risultati e della proprietà intellettuale, consapevolezza delle questioni connesse alla ricerca a duplice uso e alle collaborazioni internazionali sensibili, sicurezza dei dati della ricerca, da garantire in piena sinergia con le politiche di resilienza cibernetica dell'Ateneo e con i principi della scienza aperta e dei dati FAIR. Tale presidio sarà esercitato senza comprimere l'apertura internazionale e la libertà di ricerca, grazie al supporto di un settore dell'Area servizi alla ricerca dedicato, e l'individuazione di un presidio di *governance* dedicato.

Guidare il post-PNRR: la sfida strategica di Sapienza

Il PNRR ha portato a Sapienza risorse straordinarie, infrastrutture di nuova generazione, reti di collaborazione nazionali ed europee e una leva di reclutamento senza precedenti. Ma è proprio nel momento della sua conclusione che si apre la sfida più impegnativa: evitare che la chiusura dei progetti disperda investimenti, competenze e relazioni costruite in questi anni, e trasformare invece ciò che è nato come risposta a una stagione straordinaria in capacità strutturale e permanente dell'Ateneo. Guidare il post-PNRR significa convertire l'eccezione in sistema, mettendo a frutto in modo duraturo un patrimonio che appartiene all'intera comunità.

Questa transizione va affrontata con la consapevolezza anche degli impegni che ne derivano. La partecipazione di Sapienza alle numerose iniziative strutturate in forma di fondazione – i Centri Nazionali, gli Ecosistemi e i Partenariati Estesi, che nel loro insieme comportano impegni economici per oltre 600.000 euro annui di quote associative – rappresenta una grande opportunità di crescita scientifica e di posizionamento, ma richiede una valutazione attenta e trasparente del ritorno per l'Ateneo e una *governance* che ne garantisca la **fruibilità a tutta la comunità accademica**, evitando che i benefici restino circoscritti a pochi e assicurando un accesso diffuso ed equo, coerente con il principio di apertura che ispira la strategia sulle infrastrutture. Allo stesso modo, le **economie di progetto generate dalle progettualità PNRR** dovranno essere reinvestite in modo programmatico per alimentare l'ecosistema della ricerca di Sapienza, tenendo conto della necessità anche di **sostenere le aree e i gruppi che oggi accedono con maggiore difficoltà alle risorse competitive**.

Per raccogliere e rendere permanenti i frutti del PNRR interverrò su tre fronti. In primo luogo, occorre dare **continuità alle infrastrutture e alle reti attivate**, riconoscendone il valore di leva strategica per la competitività e l'attrattività dell'Ateneo e inserendole stabilmente nella pianificazione economico-finanziaria pluriennale, con una programmazione strutturale delle risorse dedicate alla loro gestione, manutenzione e aggiornamento tecnologico; senza questa continuità, le dotazioni acquisite rischiano di deteriorarsi e gli investimenti di vanificarsi.

In secondo luogo, mi impegno a tutelare le competenze. La **generazione di ricercatrici e ricercatori, tecnologi e personale tecnico-amministrativo cresciuta con il PNRR** costituisce, insieme alle infrastrutture,

una componente inseparabile dell'ecosistema della ricerca, e va valorizzata e stabilizzata con criteri uniformi, trasparenti e sostenibili. Sarà necessaria **un'azione concordata verso il MUR** per completare il piano straordinario per il reclutamento degli RTT. Inoltre, sarà decisivo attivare il reclutamento di tecnologi a tempo indeterminato.

In terzo luogo, intendo accompagnare e sostenere la **transizione verso la nuova stagione della ricerca**. Sarà istituito un presidio dedicato che sollevi le strutture dal peso dei futuri audit e degli obblighi di rendicontazione – in piena coerenza con l'impegno a restituire tempo alla ricerca e alla didattica e a semplificare gli adempimenti – accompagnando al tempo stesso la comunità accademica verso i **nuovi programmi quadro europei e nazionali**, da Horizon Europe e dalle iniziative del Consiglio Europeo della Ricerca ai bandi nazionali del prossimo ciclo di programmazione.

Raccogliere i frutti del PNRR e renderli permanenti – infrastrutture, competenze e relazioni – è tra le principali responsabilità di governo del prossimo sessennio: la condizione per consolidare il ruolo di Sapienza come università pubblica di riferimento nello spazio europeo della ricerca.

XII. TERZA MISSIONE: VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA, TRASFERIMENTO TECNOLOGICO, IMPATTO SOCIOECONOMICO

La natura generalista della Sapienza costituisce un vantaggio competitivo unico nel promuovere la terza missione. Le grandi sfide contemporanee richiedono infatti l'integrazione di competenze scientifiche, tecnologiche, mediche, economiche, giuridiche, sociali e umanistiche: favorire l'incontro tra queste diverse culture significa creare le condizioni per generare innovazione ad alto impatto e contribuire alla costruzione di soluzioni efficaci per le principali sfide della società contemporanea.

Nuovo impulso dovrà essere dato a tutta la filiera della terza missione, dalla **valorizzazione della ricerca al trasferimento tecnologico**, dalla **brevettazione** fino alla **creazione, incubazione e accelerazione di start-up**, per potenziare l'impatto sulla società e rafforzare la sinergia con il territorio, il mondo produttivo, la società, la cittadinanza, e affermare con convinzione il ruolo di Sapienza come ateneo d'avanguardia nell'innovazione e nell'impatto socioeconomico, in Italia e all'estero.

Si tratta di un ambito nel quale l'Ateneo, pur disponendo di basi solide, ha ancora **ampi margini di crescita**: proprio per questo merita un investimento strategico e continuativo.

L'istituzione recente del centro di ricerca e servizi SIEH, si inquadra nell'ottica di rafforzare le attività di terza missione, con particolare riferimento agli aspetti legati al supporto alle start-up e spin-off e alla promozione della cultura imprenditoriale, alla *open innovation* e *co-creazione*, alla promozione di imprese che operano nel sociale e nella sostenibilità.

Tuttavia, importanti aspetti ancora da rafforzare e potenziare sono: l'attività brevettuale e la correlata **valorizzazione e commercializzazione dei brevetti** Sapienza, **l'appesantimento burocratico** relativo alla contrattualizzazione della ricerca e all'attivazione di collaborazioni con enti esterni ed imprese, inclusi gli aspetti relativi alla gestione della **proprietà intellettuale**, la centralità dell'ateneo nel processo di innovazione nel rapporto con gli *stakeholder*.

Valorizzazione della ricerca e trasferimento tecnologico

La sfida dei prossimi anni sarà quella di consolidare e rafforzare un ecosistema dell'innovazione che sia sempre più integrato con quello della ricerca, nel quale ricerca fondamentale, ricerca applicata, trasferimento tecnologico e impatto sociale si alimentano reciprocamente, rafforzando il dialogo tra comunità scientifica, istituzioni, imprese, professioni e società civile. In tale ottica sarà fondamentale valorizzare l'eredità del PNRR, che ha portato Sapienza ad esserne un protagonista nel panorama nazionale con la partecipazione alle progettualità dei 5 centri nazionali, dei 13 partenariati estesi, dell'ecosistema dell'innovazione Rome

Technopole, dell'iniziativa del piano nazionale complementare D34Health.

Per conseguire questo obiettivo è necessario **investire nel capitale umano** (capitolo IV) e nella **digitalizzazione** (capitolo V), creando una **piattaforma per il cross-check delle competenze** che, integrata con un motore di intelligenza artificiale, sia di supporto all'ufficio preposto al fine di alimentare la filiera dell'innovazione attraverso entrambi i canali che partono sia dalla richiesta del mercato (*demand-driven innovation*) sia dall'offerta di tecnologia e capacità di ricerca dell'università (*technology-driven innovation*).

Ai fini della **valorizzazione dei prodotti della ricerca ed in particolare dei brevetti** Sapienza, emerge tuttavia in modo evidente la difficoltà che si incontra nella fase di *scale-up* tecnologico mirato alla validazione del prototipo o del *proof-of-concept* oggetto dell'invenzione, in quanto la certificazione per il conseguimento del marchio di conformità del trovato oppure per la validazione dello stesso come dispositivo medico deve essere richiesta da un soggetto economico. La necessità quindi di doversi rivolgere ad un partner che acquisisca la proprietà intellettuale di Sapienza per conseguire la certificazione del trovato, limita le potenzialità di valorizzazione e soprattutto la possibilità di negoziazione da parte dell'Ateneo stesso. Per questo, devono essere perseguite e attuate **soluzioni innovative che portino Sapienza a posizionarsi tra i primi atenei a livello nazionale leader del processo di innovazione**, capovolgendo il paradigma del trasferimento tecnologico.

Tra le possibili soluzioni perseguibili, basate sull'attuale impianto regolatorio del nostro ateneo e quindi che potrebbero essere di rapida implementazione, c'è quella di creare una **in-house di Sapienza** (quindi un soggetto economico, ruolo che non può assumere un centro di ateneo) con la **funzione di traghettare i prodotti innovativi della ricerca al conseguimento della certificazione, innalzandone e validandone il livello di maturità tecnologica** in modo tale da consentire di alzare l'asticella della negoziazione, conferendo a Sapienza la piena dignità e centralità nel percorso di valorizzazione e trasferimento tecnologico dei propri brevetti: un modello di *in-house* che, ad esempio, ha adottato la Regione Lazio con la creazione di *Lazio Innova*. Il progetto è pronto da più di un anno, accompagnato dagli approfondimenti normativi e amministrativi del caso, ma deve essere condiviso e discusso con la comunità accademica, per essere quindi accelerato e varato. Su questo intendo impegnarmi.

In questa prospettiva, il trasferimento tecnologico e la valorizzazione della ricerca e della conoscenza rappresenteranno una componente strategica della Terza Missione dell'ateneo, che affianca a pieno titolo la didattica e la ricerca quale responsabilità istituzionale verso la società e il territorio nelle sue dimensioni economica, sociale e culturale e i percorsi di valorizzazione dell'impatto sociale dell'azione di Sapienza, sui quali negli ultimi anni è stato fatto l'enorme lavoro che ha portato agli eccezionali risultati all'esito dell'ultimo esercizio della VQR.

Tutela della proprietà intellettuale e promozione di nuova imprenditorialità

Particolare attenzione sarà dedicata alla tutela e valorizzazione della proprietà intellettuale, alla semplificazione dei processi di brevettazione, alla promozione di *spin-off* e *startup* innovative e al rafforzamento delle collaborazioni con il sistema produttivo. L'obiettivo è rendere più rapido ed efficace il percorso che conduce dai risultati della ricerca alle applicazioni concrete, riducendo gli ostacoli amministrativi, potenziando le strutture di supporto e valorizzando le competenze e i talenti presenti nell'Ateneo.

Anche in questo caso risulta necessario investire nel **capitale umano e nella digitalizzazione**, creando una piattaforma per il *cross-check* di competenze, integrata con *tool* di intelligenza artificiale, che sia di supporto all'ufficio preposto. In tale prospettiva, sarà valorizzata la figura del tecnologo a tempo indeterminato, alla quale la legge affida espressamente la promozione del trasferimento tecnologico e la tutela della proprietà industriale.

Un ruolo decisivo è svolto dalle **infrastrutture di ricerca e dalle piattaforme strumentali condivise** (capitolo XI). Laboratori, facility e infrastrutture ad accesso aperto costituiscono infatti luoghi privilegiati di incontro tra università, enti di ricerca e imprese, abilitando servizi avanzati, attività di ricerca collaborativa, ricerca conto terzi, prototipazione e sviluppo tecnologico a beneficio del territorio e del sistema produttivo.

Sarà fatto tesoro delle esperienze maturate nell'ambito del Distretto Tecnologico Culturale del Lazio (DTC Lazio), di Rome Technopole e di D34Health, che testimoniano la capacità della Sapienza di promuovere ecosistemi dell'innovazione nei settori dei beni culturali, della transizione digitale e industriale e della salute, mettendo a sistema università, enti di ricerca, istituzioni e imprese attraverso modelli di collaborazione strutturati e di lungo periodo. Tali esperienze rappresentano un **patrimonio strategico da consolidare e sviluppare ulteriormente**, rafforzando il posizionamento dell'Ateneo nei principali ecosistemi nazionali ed europei dell'innovazione.

Particolare attenzione sarà inoltre dedicata alle nuove generazioni, promuovendo percorsi **formativi orientati all'innovazione e all'imprenditorialità**, valorizzando i dottorati a caratterizzazione industriale e favorendo la contaminazione tra ricerca e impresa, così da offrire a studentesse e studenti, dottorande e dottorandi, giovani ricercatrici e ricercatori opportunità concrete di partecipazione ai processi di innovazione, nel segno di un accesso equo e inclusivo.

Impatto sociale

Trasformare la conoscenza in valore per la società, la ricerca in innovazione e l'innovazione in sviluppo sostenibile rappresenta una delle principali responsabilità di una grande università pubblica europea. In questa direzione, la Sapienza è chiamata a rafforzare ulteriormente il proprio ruolo di motore di sviluppo, innovazione e progresso per il territorio, per il Paese e per l'Europa.

Lo stesso metodo che tiene insieme ascolto e responsabilità all'interno dell'Ateneo ne orienta il rapporto con l'esterno. La Sapienza genera conoscenza, forma professionisti e cittadini, contribuisce all'innovazione, alla tutela della salute, alla crescita economica, allo sviluppo culturale, alla sostenibilità ambientale e alla definizione delle politiche pubbliche: un patrimonio di competenze e di impatto che, quale espressione della terza missione dell'Università pubblica, va reso più visibile e valorizzato, rafforzando il **dialogo con il territorio, le istituzioni, il mondo della cultura, il sistema produttivo e la società civile**. In questa direzione saranno rafforzate e potenziate le iniziative promosse in questi anni da Sapienza, quali le attività di **public engagement, le iniziative di divulgazione scientifica, i percorsi di cittadinanza attiva** e le collaborazioni con scuole, enti locali, associazioni e organizzazioni del terzo settore.

In una grande università generalista, partecipazione e impatto sociale sono strettamente connessi: una comunità accademica che dialoga al proprio interno in modo aperto, inclusivo e responsabile è anche più capace di dialogare con la società, interpretarne i bisogni e contribuire alla costruzione del futuro del Paese. La Sapienza deve continuare, con orgoglio, ad essere non soltanto un luogo di formazione e di ricerca, ma un punto di riferimento culturale, scientifico e civile per l'intera comunità nazionale.

XIII. QUARTA MISSIONE: UN'ISTITUZIONE CIVILE, INCLUSIVA E SOSTENIBILE

Se la Terza Missione ha aperto le porte della Sapienza verso l'esterno per trasformare la conoscenza in valore economico e culturale, la Quarta Missione rappresenta l'assunzione di una piena responsabilità politica, sociale ed etica nei confronti della nostra comunità interna e del pianeta. Essere l'università più grande d'Europa ci impone di non essere semplici spettatori dei cambiamenti, ma il **motore pulsante di una transizione sociale ed ecologica che metta al centro la persona**.

Molto è stato fatto in questa direzione dalla Rettrice Polimeni nel sessennio trascorso, portando Sapienza ad essere **Università apripista** lungo questa direttrice e valorizzando in modo particolare gli aspetti volti all'inclusione, alle pari opportunità e alla crescita sociale.

Diversità, equità, inclusione, fragilità

Per la Sapienza del terzo millennio, la Quarta Missione rappresenterà la sintesi civile dell'operato dell'Ateneo:

un impegno concreto per l'uguaglianza, l'abbattimento delle barriere, la giustizia sociale (capitolo XIV), la sostenibilità ambientale declinata nel *modello di Ateneo 5.0* (capitolo V) e da attuare nel programma di *Campus Sapienza 5.0* (capitolo VII), elemento fondante del *modello multicampus* per le sedi esterne e decentrate (capitolo VIII).

La Sapienza del futuro non si limiterà a produrre sapere, ma si farà **custode e promotrice di cittadinanza attiva**. Da perseguire e sostenere saranno il progetto del *Polo Universitario Penitenziario*, il tema dell'accessibilità "universale" oggetto delle azioni trasversali su *Edilizia, Sostenibilità* (capitolo VII) e sulle politiche abitative e welfare studentesco, obiettivi di una *Didattica innovativa, sostenibile* (capitolo X).

Co-creazione con il territorio e salute pubblica

Le attività di co-creazione con il territorio e salute pubblica mirano al **contrasto alla povertà educativa**. Saranno rafforzati gli incontri di *civic engagement* promossi dall'ateneo nelle periferie romane, collaborando con scuole, associazioni e terzo settore per offrire orientamento, supporto didattico e presidi culturali.

Relativamente agli aspetti correlati alla salute come bene comune, la valorizzazione dell'integrazione tra la ricerca scientifica dei nostri Policlinici universitari e il territorio, attraverso campagne diffuse e gratuite di screening, prevenzione e divulgazione sanitaria rivolte in particolare alle fasce di popolazione più vulnerabili, rimane un asset strategico che segue le iniziative di successo come Padel e Salute.

Per portare avanti questa missione così trasversale e interconnessa alle attività dell'ateneo, sarà fondamentale promuovere l'attuazione del *modello a matrice* descritto nei capitoli I e II e sostenere la connessione tra ateneo centrale e strutture periferiche (Dipartimenti, Facoltà e Centri), proseguendo nella linea di finanziamento stabile e trasparente dei progetti ad impatto sociale promossi da Dipartimenti e Facoltà.

XIV. UNA COMUNITÀ INCLUSIVA, SICURA E SOLIDALE

Con ferma convinzione intendo proseguire nel percorso intrapreso su temi inerenti l'inclusione, il forte impegno contro le disuguaglianze, il serio contrasto ad ogni forma di discriminazione, il deciso sostegno alla parità di genere, la ferma opposizione ad ogni tipo di violenza, la lotta tenace ad ogni fenomeno di *mobbing*, oltre che la costante attenzione alla salute e al benessere di tutte e di tutti.

Sapienza è attiva da anni sui **temi dell'inclusione, della diversità e del contrasto alle disuguaglianze**, implementando una serie di azioni strategiche, organi di garanzia e servizi concreti per tutta la comunità universitaria. L'obiettivo è quello di rimuovere gli ostacoli di ordine economico, sociale e culturale che limitino di fatto il diritto allo studio e l'accesso a ruoli e attività professionali, intensificando l'impegno per aprire la formazione superiore a fasce sempre più ampie di cittadine e cittadini. Intendo quindi rafforzare e potenziare le iniziative e le azioni già messe in campo, al fine di trasformare l'Ateneo in un ambiente *inclusive by design*, dove la diversità non è considerata un limite, ma un valore aggiunto e una risorsa di crescita per l'intera comunità.

Inclusione, contrasto alle disuguaglianze, pari opportunità

Fondamentale è il ruolo svolto dal **Comitato Tecnico Scientifico sulla Diversità e l'Inclusione**, dal **Comitato Unico di Garanzia**, dalla **Consigliera di Fiducia**, figura neutrale e indipendente a cui può rivolgersi chiunque ritenga di essere vittima di molestie, *mobbing* o discriminazioni all'interno dell'Università. Nonostante le iniziative messe in campo negli ultimi anni, devono essere rimossi i molti pregiudizi che ancora allignano nella società e devono essere ulteriormente promosse, in adesione all'art. 51 della Costituzione, **politiche di pari opportunità** al fine di facilitare il conseguimento nella società, in ogni settore, da parte delle donne, degli opportuni avanzamenti di carriera e di una equa rappresentanza negli organismi di vertice, ancora così lontana dall'essere raggiunta. Si tratta qui di misure non solo a tutela del fondamentale diritto alla crescita e alla progressione professionale di ciascuna e ciascuno, ma anche a garanzia di democrazia del mondo accademico.

Genere, identità e contrasto alla violenza

Nella medesima prospettiva **va data continuità alle molte iniziative assunte** dalla rettrice Polimeni, ed in particolare al Centro Antiviolenza dell' Ateneo (CAV) nonché al Codice di condotta per la tutela della dignità delle persone e per la prevenzione delle molestie, la Carriera *Alias*. Allo stesso modo vanno proseguite ed intensificate le molteplici partnership culturali dirette a recidere le radici della violenza e a promuovere seminari scientifici e progetti di ricerca multidisciplinari sugli stereotipi di genere.

Tutte iniziative da valorizzare nel *Gender Equality Plan* (GEP) di Ateneo, che tutta via deve essere semplificato e reso più concreto, fruibile e attuabile con azioni sostanziali e di sistema, senza rappresentare un ulteriore aggravio burocratico-amministrativo, ma sostenendo la sostanza e lo spirito delle politiche di Sapienza per l'inclusione e la parità di genere.

Disabilità, disturbo dell'apprendimento, accessibilità, contrasto alle disuguaglianze sociali

Da potenziare e rafforzare sono i servizi mirati che l'ateneo già offre per garantire il diritto allo studio e l'autonomia attraverso i settori dedicati e le iniziative mirate a garantire l'accessibilità digitale attraverso lo sviluppo di portali e materiali didattici accessibili per superare il *digital divide* e garantire la fruibilità dei contenuti a tutti.

Forte deve essere **l'impegno di Sapienza a non lasciare indietro nessuno**, facilitando l'accesso allo studio e al lavoro. Intendo attivare nuove iniziative sulla base dei contributi e delle progettualità messe in campo dai comitati e gruppi di lavoro preposti, dalle rappresentanze studentesche e dall'intera comunità accademica.

Gli strumenti messi a punto per sostenere tutte le politiche di inclusione e quelle di contrasto alle disuguaglianze e alle diversità, ampiamente apprezzati dalla comunità accademica, dovranno essere mutuati e declinati per sostenere ed implementare azioni mirate al benessere, sostegno e inclusione di tutte le studentesse e gli studenti, aprendo un canale continuo di ascolto con tutte le rappresentanze studentesche. Fondamentale sarà la figura del garante di ateneo per gli studenti che dovrà anche svolgere un ruolo di coordinamento con i garanti per gli studenti delle facoltà,

XV. UNIVERSITÀ'-SALUTE: INTEGRAZIONE TRA RICERCA, DIDATTICA E ATTIVITÀ ASSISTENZIALE

Per Sapienza la dimensione della salute rappresenta un terreno strategico in cui ricerca, didattica, formazione specialistica e assistenza si intrecciano in modo inscindibile. La presenza di una grande area medica, in grado di fornire sia una ricerca di base che una ricerca clinica di alto livello, e il rapporto con le strutture assistenziali, costituiscono un patrimonio unico, al servizio della comunità e del Servizio Sanitario, che richiede una governance attenta a **coniugare l'eccellenza scientifica e formativa con la qualità e la continuità dell'assistenza**.

L'Art. 27 dello Statuto di Sapienza sancisce, al comma 1, che *“L'attività assistenziale prestata dalle Facoltà interessate è organizzata e gestita nel rispetto dell'art. 6 del decreto legislativo 21 dicembre 1999, n. 517, e della normativa vigente sul pubblico impiego, ... nel rispetto delle finalità istituzionali dell'Università e dei seguenti principi generali: a) accesso alle funzioni assistenziali dei docenti di ruolo secondo il principio delle pari opportunità e nella considerazione, in particolare, del curriculum scientifico assistenziale;*

b) salvaguardia della libertà di insegnamento e di ricerca nelle strutture assistenziali convenzionate, nel rispetto dello stato giuridico universitario.”

Uno dei temi cruciali per la missione di Sapienza è proprio come meglio coniugare le attività clinico-assistenziali con le attività di ricerca, didattica, formazione, che costituiscono gli elementi fondanti del binomio università-salute.

Pertanto, l'attività assistenziale assume un ruolo fondamentale nella vita e nel percorso accademico dei docenti universitari, mantenendo però la centralità delle missioni istituzionali di ricerca e didattica, che vedono nell'attività assistenziale la declinazione anche applicativa della ricerca clinica e della formazione che non è limitata solo all'area medica ma si estende anche negli importanti ambiti delle professioni sanitarie.

Il ruolo di cerniera delle Facoltà mediche nell'integrazione tra attività di ricerca e didattica e attività assistenziali è centrale, così come affermato al comma 2 del medesimo articolo. Questo ruolo di raccordo, deve **valorizzare il rapporto con i Dipartimenti**, centrali per tutti gli aspetti attinenti alla ricerca, alla gestione dei laboratori e dei finanziamenti per la ricerca, per la programmazione delle risorse e per i reclutamenti, all'attribuzione dei compiti didattici, per gli aspetti salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

La compresenza di tre Facoltà di area medica in Sapienza è funzionale ed essenziale per gestire la complessità e l'ampiezza della dimensione dell'ateneo, che svolge le sue attività istituzionali ed assistenziali in tre poli ospedalieri importanti (Policlinico Umberto I, Ospedale Sant'Andrea, Polo Pontino) e sta avviando un ulteriore polo presso la sede di Rieti. È previsto infatti che: *“Le Facoltà interessate all'attività assistenziale danno luogo ad un Coordinamento, presieduto dal Rettore o suo delegato e composto dai Presidi o loro delegati. Il Coordinamento coadiuva il Rettore nei rapporti con la Regione, sia per la promozione dell'attività formativa nell'area sanitaria, che per tutte le questioni che riguardano i rapporti con le Aziende ospedaliero-universitarie di riferimento, con le Aziende sanitarie territoriali, con gli IRCCS e con ogni altra struttura sanitaria.”*

Tale previsione statutaria **pone quindi al centro l'ateneo nel regolamentare i rapporti con le strutture sanitarie ed ospedaliere**, per ricordare con forza che tutte le colleghe e tutti i colleghi che prestano il proprio servizio per trasferire ed applicare le proprie conoscenze scientifiche e la ricchezza del proprio bagaglio culturale e formativo a servizio del paziente, **sono in primo luogo docenti universitari e l'università si prende cura di loro**. Per assicurare le condizioni lavorative migliori che garantiscano la qualità della ricerca, della didattica e dell'attività assistenziale integrata ad esse funzionale sarà necessario riequilibrare i rapporti con le direzioni ospedaliere e la rete dell'assistenza territoriale con le quali è fondamentale una stretta collaborazione che non prevarichi, snaturi o penalizzi le peculiarità della missione del docente universitario.

Un coordinamento competente e condiviso per l'integrazione equa delle attività accademiche e assistenziali

In tale ottica sarà perseguito un rapporto sempre più sinergico tra l'Ateneo e le aziende ospedaliere e le strutture sanitarie di riferimento, fondato sulla **chiarezza dei ruoli**, sulla **valorizzazione del personale universitario** impegnato nell'assistenza e sulla tutela della funzione formativa e di ricerca. L'obiettivo è garantire che la stretta integrazione tra missione accademica e missione assistenziale si traduca in **qualità della formazione** dei professionisti della salute, in **avanzamento della ricerca biomedica** e in **benefici concreti per i pazienti e per la collettività**.

Ritengo pertanto fondamentale dare seguito alla previsione statutaria, istituendo un **Comitato di Coordinamento per l'integrazione delle attività accademiche e assistenziali dei docenti di area medica**, partecipato dai Presidi delle facoltà mediche e presieduto da una figura di elevato profilo, con elevata competenza, qualità, autorevolezza ed equilibrio, che sia ampiamente condivisa e che la stessa area medica vorrà suggerirmi. La composizione di tale Comitato sarà definita seguendo la nuova logica organizzativa di governo basata sul modello a matrice descritto nel primo capitolo di questo programma e sul metodo della condivisione, trasparenza, equità, inclusione, lavoro di squadra.

Ciò consentirà di garantire una gestione coordinata e condivisa dei rapporti di Sapienza con i Policlinici universitari e le aziende ospedaliere, e una **integrazione armonica ed equilibrata delle attività di ricerca, didattica e assistenza sanitaria**. Gli obiettivi sono mantenere la centralità del ruolo universitario secondo principi di equità istituzionale, valorizzare e regolamentare questa complessa interazione attraverso un approccio olistico ed integrato, sostenere il lungimirante piano di riqualificazione e ristrutturazione del Policlinico, che è già in itinere, e altre iniziative mirate a potenziare e valorizzare gli spazi e la qualità della

ricerca e della didattica, sostenendo ad esempio la rete dei laboratori e gli investimenti in attrezzature scientifiche presso il Sant'Andrea e presso il polo pontino.

I temi fondamentali che dovranno essere affrontati riguardano a tutto tondo la vita accademica della comunità. A titolo esemplificativo si menzionano in ambito ricerca le **criticità inerenti la realizzazione e gestione di laboratori per la ricerca clinica**, la **gestione delle strumentazioni scientifiche** per la ricerca clinica e la relativa integrazione con le esigenze assistenziali, la **corretta attribuzione e riconoscimento dell'attività di ricerca** nella rendicontazione assistenziale, la semplificazione delle procedure per l'acquisizione e rendicontazione delle attività di ricerca e la tutela del tempo dedicato all'acquisizione di finanziamenti di ricerca e alla realizzazione di infrastrutture di ricerca, la **gestione degli aspetti relativi alla sicurezza** dei luoghi di lavoro che ricadono sulle spalle dei Direttori.

È necessario, attraverso l'azione del Comitato di coordinamento giungere alla definizione di accordi chiari con i Policlinici universitari che consentano lo svolgimento sereno delle attività integrate.

La sfida dei grandi ospedali per promuovere la qualità dell'integrazione tra attività accademiche e assistenziali

Il progetto di ristrutturazione del Policlinico Umberto I prevede la demolizione e ricostruzione di vari edifici per creare un unico grande monoblocco ospedaliero e la realizzazione di un moderno campus con un investimento stimato di circa 1 miliardo di euro. Uno spazio accogliente per chi ha bisogno di cure, funzionale per chi vi lavora e stimolante per coloro che seguono un percorso formativo e fanno ricerca. Si tratta di un progetto atteso da decenni che finalmente è avviato e potrebbe vedere la luce nei prossimi anni.

Il ruolo dell'Ateneo dovrà essere centrale per garantire **un'integrazione equilibrata tra assistenza clinica, ricerca, accademia e innovazione e restituire dignità, qualità e valore identitario** a uno dei più importanti complessi ospedalieri/universitari del Paese. Inoltre, l'Ateneo avrà un ruolo importante durante la realizzazione dell'opera, per **garantire continuità a tutte le attività**, ed evitare che l'iter realizzativo confligga o interferisca con lo svolgimento delle missioni istituzionali.

Fondamentali potranno essere le **opportunità che si apriranno con la dismissione delle strutture assistenziali dell'attuale Policlinico**, ai fini della loro valorizzazione per la creazione di spazi e laboratori di qualità per la ricerca scientifica nelle scienze mediche e nelle scienze della vita, aule e spazi studio, spazi dedicati a servizi per la comunità accademica, aree verdi, luoghi di ristoro e di aggregazione, conseguendo l'obiettivo di creare un vero *campus* medico universitario di eccellenza dove ricerca, didattica e attività assistenziale si incontrano e si integrano, creando un vero e proprio ecosistema di ricerca e innovazione per la cura e la salute del cittadino.

Ciò consentirà di **potenziare le infrastrutture di ricerca** di Sapienza, **rafforzare l'attrattività** verso talenti e giovani ricercatori, **offrire una didattica di qualità, moderna e sostenibile**.

XVI. SPORT, CULTURA, SOCIALITÀ E BENESSERE

Lo sport, la cultura e la socialità non costituiscono elementi accessori della vita universitaria, ma componenti essenziali della qualità della vita accademica e del benessere di studentesse, studenti, personale docente, tecnico-amministrativo, bibliotecario e socio-sanitario. Un ambiente accogliente, vitale e inclusivo è condizione imprescindibile per l'eccellenza nella formazione e nella ricerca: è nella cura degli spazi, dei tempi e delle relazioni che si rafforza il senso di appartenenza alla comunità, si previene il disagio e si valorizza il contributo di ciascuno. La qualità della vita accademica è parte integrante della missione dell'Ateneo, da perseguire lungo le direttrici prioritarie di seguito riportate.

Cultura e patrimonio

Sapienza custodisce un patrimonio culturale di straordinaria ricchezza — il sistema museale e il Polo museale,

il sistema delle biblioteche, gli archivi, l'Orto Botanico, i teatri e gli spazi espositivi — che deve essere valorizzato come bene comune aperto alla comunità accademica e alla città, attraverso una **programmazione culturale stabile e diffusa** (musica, teatro, cinema, arte, divulgazione scientifica) capace di intrecciare alta formazione, terza missione e impatto sociale.

In tale ambito sarà fondamentale valorizzare e dare continuità alla partecipazione di Sapienza al **Centro di eccellenza del Distretto Tecnologico Culturale del Lazio (DTC Lazio)** e al **partenariato esteso CHANGES**, la cui Fondazione è presidiata da Sapienza e che rappresenta un interlocutore di riferimento per MUR e MIC nel settore del patrimonio culturale. In tale contesto, sarà fondamentale sostenere le attività dei diversi centri e laboratori di riferimento in Ateneo per la digitalizzazione finalizzata alla valorizzazione e fruizione dei beni culturali o per la creazione di contenuti digitali.

Un ruolo di primo piano in questa programmazione spetta alle realtà artistiche che la comunità Sapienza esprime al proprio interno e che ne rappresentano un patrimonio di partecipazione e di identità.

MuSa – Musica Sapienza riunisce dal 2006 studentesse, studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo nelle proprie orchestre e nel Coro Polifonico, dalla musica classica al jazz, dalle musiche etniche alla polifonia, con decine di appuntamenti ogni anno, dagli eventi istituzionali e celebrativi alle stagioni rivolte alla città: un'esperienza che unisce la passione artistica all'appartenenza alla comunità e che merita di essere sostenuta e ampliata.

Allo stesso modo **Theatron** – Teatro antico alla Sapienza, che dal 2010 traduce e porta in scena i testi del teatro greco e latino unendo il laboratorio filologico e quello di messa in scena, costituisce un'espressione viva e originale di quell'eccellenza negli studi classici che vale a Sapienza il primato mondiale: un esempio emblematico di come la ricerca del più alto livello possa tradursi in cultura condivisa, formazione e impatto pubblico.

In questa cornice assume valore strategico la piena valorizzazione del **Teatro di Ateneo**, luogo storico della vita teatrale universitaria. La sua riqualificazione e il suo pieno rilancio, in coerenza con il piano straordinario per l'edilizia e per gli spazi della comunità, dovranno restituirlo stabilmente alla comunità accademica e alla città come spazio aperto di produzione e di programmazione, dal teatro classico alla drammaturgia contemporanea, alla danza e alla musica, con cartelloni di richiamo nazionale e internazionale. Cori, orchestre e compagnie d'Ateneo, insieme al sistema museale, alla rete delle biblioteche e degli archivi, all'Orto botanico, alla web radio e al cinema d'Ateneo, potranno così comporre un ecosistema culturale integrato: un patrimonio che rafforza il senso di comunità, accresce l'attrattiva di Sapienza e ne proietta l'identità culturale nella città di Roma, in Italia e a livello internazionale.

Spazi e socialità

Cruciale sarà la creazione e riqualificazione di **spazi di studio, incontro e condivisione**, quali ad esempio aule studio, sale lettura, aree verdi, luoghi di ristoro e di aggregazione, distribuiti tra la Città Universitaria, i poli e le sedi decentrate, affinché a tutte e a tutti siano garantiti tempi e luoghi adeguati allo studio, al lavoro e alla vita di relazione.

Coerentemente con quanto previsto per le altre missioni e azioni di governance, anche la gestione di questi spazi potrà avvalersi di strumenti digitali e di sistemi intelligenti di monitoraggio, per ottimizzarne la fruizione ed evitare situazioni di sovraffollamento o di sottoutilizzo.

Benessere, salute e sport

Sarà data continuità al **rafforzamento dei servizi di ascolto e supporto psicologico e di assistenza sanitaria**, promozione di una cultura della prevenzione e di stili di vita sani, attenzione alla conciliazione dei tempi di vita, studio e lavoro e al benessere organizzativo del personale. Tali azioni, in raccordo con la quarta missione dell'Ateneo e con le politiche per il diritto allo studio, muovono dalla consapevolezza che la cura delle persone è la prima forma di investimento sull'istituzione e la condizione perché la comunità possa esprimere appieno

il proprio potenziale (capitolo XIII).

Il **potenziamento e la valorizzazione degli impianti sportivi di Ateneo** e l'ampliamento di un'offerta di attività motoria, agonistica e amatoriale, realmente accessibile a tutte le componenti, valorizzando lo sport universitario come strumento di salute, socialità e inclusione rappresentano obiettivi importanti. Fondamentale sarà a tal fine il rafforzamento delle convenzioni e delle collaborazioni con le realtà del territorio.

Sapienza Sport dovrà essere potenziato e valorizzato, trasformato in vero e proprio campus sportivo per le studentesse e gli studenti, che possano trovarvi un ambiente accogliente ed ospitale, dotato di strutture sportive di eccellenza, ma anche **aule studio e spazi di socializzazione e condivisione**. L'ateneo dovrà fornire maggiore sostegno a questa importante realtà, impegnandosi nel rinnovo della concessione in scadenza e sostenendolo con risorse sufficienti a mantenerne la qualità dei servizi offerti, prevedendo l'attuazione di un piano di mobilità sostenibile per il collegamento alle sedi dell'Ateneo.

Inclusione e accessibilità

Le opportunità sportive, culturali e sociali dovranno essere effettivamente **fruibili da tutte le componenti, rimuovendo ogni barriera fisica o sostanziale e rifiutando ogni forma di discriminazione**, in coerenza con i valori di equità e inclusione e con i principi costituzionali che ispirano l'intera azione di governo.

Particolare attenzione sarà dedicata alla piena accessibilità degli spazi e delle attività per le persone con disabilità e con disturbi specifici dell'apprendimento, in continuità con le misure previste nella sezione dedicata alla comunità inclusiva.

Investire nello sport, nella cultura, nella socialità e nel benessere significa investire sulle persone, sulla loro crescita e sulla coesione della comunità. Una Sapienza che si prende cura di chi la abita — e che fa del proprio patrimonio culturale e umano un bene aperto e condiviso — è una Sapienza più forte, più attrattiva e più capace di futuro.

Maria Sabrina Sarto

Roma 30/06/2026