

**TOR VERGATA**  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA



PROGRAMMA ELETTORALE

**Il valore nasce dalla  
condivisione**

*Elezioni del Rettore  
del 21-22 Novembre 2022*

**Loredana Santo**



*Carissime, carissimi,*

*la scelta di candidarmi non è stata semplice. Ho voluto riflettere molto prima di fare questo passo e confrontarmi con tanti di voi che quotidianamente, con il loro lavoro, contribuiscono alla vita del nostro Ateneo.*

*Questa interazione mi ha confermato tutta la dinamicità che anima nel profondo la nostra comunità accademica, insieme alla speranza che ne accende la passione. A questo punto, non mi sento di sottrarmi alla mia responsabilità e, se sono convinta di poter portare un esempio virtuoso e un contributo positivo, devo lasciare che siate voi a giudicare se sono degna di rappresentarvi.*

*Gli eventi hanno accelerato tutte le decisioni, comprimendo in un tempo minimo tutte quelle azioni di concertazione e aggregazione, che altrimenti sarebbero state distribuite su diversi mesi. Non sarebbe stato possibile neanche immaginare, qualche settimana addietro, che sarebbe stato necessario eleggere un nuovo Rettore con un rito tanto abbreviato e che, a tale elezione, io stessa non avrei potuto sottrarmi. Ma accetto di buon grado questa situazione, sarà necessario parlare ai cuori delle persone prima che ai loro interessi.*


*D'altronde, non arrivo impreparata a questa competizione elettorale e il mio programma non nasce in questi pochi giorni: è il risultato di anni di ragionamenti*

*e confronti su come risolvere le singole problematiche e come costruire una governance che sia un esempio prima di uno strumento. Quello che io propongo non nasce dalle mie aspirazioni personali e non è un semplice esercizio di diligenza. Il mio programma deriva da quello che io stessa ho vissuto nella mia esperienza accademica, da quello che ho imparato da tanti maestri e ascoltato da tanti lavoratori.*

*Il nostro Ateneo ha già nelle sue pieghe gli strumenti per il suo successo: sono le persone, le esperienze e lo spirito di una comunità che si vuole riconoscere. Certamente, i tempi per scrivere tutto questo in un programma sono molto ridotti ed esiste il rischio di non essere efficaci su tutti i punti. Devo però dire che quanto troverete scritto mi rappresenta, rappresenta il mio senso del dovere, il mio amore per tutto quello che esiste di valore in una comunità come la nostra, dal ruolo sociale alla difesa del merito.*

*L'Università non è un semplice ente preposto alla formazione; l'Università è la depositaria della conoscenza del Paese, il luogo di generazione delle eccellenze, di costruzione dei nostri giovani e di indirizzo di tutta la società. Allo stesso tempo, l'Università affonda le sue radici nella storia della nostra civiltà occidentale e rappresenta uno dei veri principi identitari della cultura europea.*

*In questi periodi di grande difficoltà, stressati dalla pandemia, dalla guerra e dalle difficoltà economiche, i cittadini vogliono certezze e anche loro ci guardano e*



*aspettano un esempio all'altezza del nostro compito. Perché la conoscenza è strumento di libertà, trasparenza e democrazia. Ognuno può dare il suo contributo e io intendo dare il mio.*

*Accetterò l'esito elettorale perché sono profondamente innamorata dello spirito democratico e non mi sottrarrò a nessuno dei miei impegni se dovessi riuscire ad attrarre il vostro consenso.*

*Vi saluto con un arrivederci, Loredana.*

<b><i>Il progetto culturale</i></b>	<b>6</b>
<b><i>Gli obiettivi</i></b>	<b>9</b>
Sostenibilità	9
Visibilità	11
Vivibilità	13
Eccellenza	13
<b><i>Le risorse</i></b>	<b>17</b>
Le persone	17
Le infrastrutture	19
Il campus	21
Il territorio	22
<b><i>Gli strumenti</i></b>	<b>25</b>
La governance	25
Il Policlinico	26
I Dipartimenti	28
I Progetti	29
<b><i>Le azioni</i></b>	<b>32</b>
Espansione	32
Semplificazione	33
Strutturazione	34
Internazionalizzazione	35
<b><i>I risultati</i></b>	<b>37</b>
Crescita	37
Stabilità	37
Valore	38
Esempio	39





# *Il progetto culturale*

*Nell'Università, una tradizione didattica pluricentenaria si incontra con un continuo rinnovamento, sotto le sfide delle nuove generazioni e delle tecnologie emergenti. Per dirigere un universo multiforme di questo tipo, è necessario saperlo interpretare e sapersi confrontare con esso. Per questo è importante che tutti gli elementi della comunità accademica condividano uno stesso progetto culturale. Studenti, tecnici, ricercatori, docenti, utenti devono potersi identificare in questo modello ed essere orgogliosi di diffonderlo. Per tale motivo, il programma proposto si ispira ai principi primi della vita universitaria.*

*Il Rettore non è al di sopra di nessuno ma decide a nome di tutti, estraendo dalla stessa comunità, che governa, gli obiettivi e gli strumenti per raggiungerli. La comunità accademica fornisce competenze e capacità che si affiancano a quelle del Rettore per la soluzione di problemi specifici, nei tempi e nei modi che sono necessari al raggiungimento degli obiettivi fissati. Tutti partecipano alla vita della comunità, con un ruolo che non è scolpito sulla pietra ma è anzi sempre al vaglio del merito e dell'efficacia. Tutti i ruoli primari sono e devono restare elettivi. Il confronto, la trasparenza e la condivisione sono i principali strumenti operativi di fronte ad ogni necessità.*

*Il modello di una Università virtuosa, trasparente e operosa si applica alle principali sfide odierne, dalla competizione con i Mega Atenei, all'internazionalizzazione, alla comunicazione del proprio valore, al sostegno delle iniziative sociali e della salute pubblica. In un mondo dinamico, il migliore assetto è dinamico anch'esso e la coesione non è affidata alla gerarchia dei ruoli ma alla fiducia*

*nella propria missione. Nella logica della maggiore efficacia, le entità che possono essere efficienti vanno lasciate libere di operare.*

*In una visione moderna della gestione amministrativa, il progetto culturale diventa una sola cosa con la semplicità di governo. Tutte le iniziative accademiche devono poter vivere la massima espansione e utilizzare la forza spingente di chi le propone. Questa condizione però non deve mai diventare confusione o disordine, altrimenti le stesse iniziative ne sarebbero depresse e verrebbe meno anche lo stimolo alla competizione meritocratica. L'Ateneo deve vivere dei propri esempi virtuosi, far ambire tutti a migliorare quegli esempi e fornire sempre gli strumenti per migliorarli.*

*La maggior parte delle iniziative deve avere una logica bottom-up come i sistemi multidisciplinari, i laboratori di competenze, le progettualità di frontiera. In questi casi, la centralizzazione rischia di togliere vita al seme appena piantato. L'Ateneo deve proteggere, stimolare, aiutare nella comunicazione e nella percezione del valore.*

*Una parte importante di iniziative deve però restare top-down come gli adattamenti regolamentativi e amministrativi, le azioni con il territorio e gli altri enti, la comunicazione e le grandi progettualità, quando l'Ateneo si presenta come soggetto unico.*

*La sfida più ambiziosa di questo programma è quella di dare vita a un Ateneo diffuso, dove tutti sono liberi di dare il proprio contributo, garantendo la visibilità a chi costruisce e aggiunge valore alla comunità. Il progetto culturale a cui mira il programma è quello di una università che fa della diversità uno strumento, che si affida al merito, alla volontà e alla passione delle persone, che rende responsabili quelle stesse persone, che sviluppa competenze e le mette a disposizione di tutti, che crea macrosistemi dove tutti possono fare la propria parte.*



*Il risultato più atteso è quello di costruire una solida identità culturale, un patrimonio condiviso in cui tutta la comunità accademica si possa riconoscere.*

*Per realizzare questo ideale di Ateneo è necessario che il programma stesso sia concreto e pragmatico. Per questo attingo alla mia formazione culturale e professionale e propongo un itinerario ben definito che parte dagli Obiettivi, prepara le Risorse, affina gli Strumenti, propone le Azioni e raggiunge i Risultati.*

## Gli obiettivi

In origine, le *universitas* nacquero dalle aggregazioni di studenti. Quindi è sempre bene ricordare che l'università deve guardare il futuro dagli occhi dei suoi discepoli. Un arco temporale lungo, come quello in cui resta in carica il Rettore, ha bisogno di obiettivi a breve e medio periodo, senza però tralasciare una impostazione robusta per affrontare le sfide del lungo periodo. Alcuni scenari sono già ben definiti e richiedono un rapido adattamento, come il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) o il Next Generation EU; altri sono in via di formazione o in rapida mutazione, come il riassetto economico di fronte alle crisi internazionali, la Cyber Security o l'Internet of Things (IoT). Per tutti questi scenari serve un indirizzo chiaro ma concertato e un adattamento dinamico. L'Ateneo deve mantenere i propri obiettivi di Eccellenza, Sostenibilità, Visibilità e Vivibilità senza dimenticare il proprio ruolo istituzionale e sociale, promuovendo nuove iniziative e aggregandosi a quelle esistenti.

## Sostenibilità

Per educare alla sostenibilità, è necessario viverla. La centralità dello sviluppo sostenibile, non solo per il nostro Ateneo ma per l'intera società occidentale, è ormai un dato di fatto e non un concetto ancora da validare. La sfida non è più di diffondere i

paradigmi di una crescita sostenibile ma di riuscire ad applicarli nei diversi contesti a cui si partecipa, compresa l'accademia. Essere sostenibili, oggi, vuol dire avere una visione responsabile del nostro futuro e adottare tutti quegli accorgimenti per dare un contributo parziale ma sostanziale alle sfide globali. In questo, l'Università ha il doppio mandato di formare le nuove generazioni, con una maggiore consapevolezza su questi temi, e di dare un esempio concreto nella sua vita operativa. Però, c'è anche tanto da imparare dall'esempio dei nostri studenti, che si avvicinano con una sensibilità del tutto diversa alle problematiche dello sfruttamento eccessivo delle risorse e del cambiamento climatico.

L'Ateneo di Tor Vergata si è sempre distinto sul tema della sostenibilità e spesso ha promosso e anticipato importanti tendenze. Non ultima appare anche l'intuizione di aprire le logiche dello sviluppo sostenibile all'esplorazione spaziale. La sostenibilità è una sfida quotidiana che impegna in tanti campi, da quello sociale ed economico fino a quello tecnico e professionale. La situazione internazionale ha spinto verso un'attenzione sempre superiore verso i **consumi**. Le politiche di riduzione devono essere applicate tagliando gli sprechi, ma salvaguardando le attività formative e di assistenza. Una logica di responsabilizzazione dei consumi si può applicare a tutti i Dipartimenti in caso di processi energivori. La mappatura dei consumi e la condivisione di questa analisi è uno strumento indispensabile per generare maggiore consapevolezza in tutto il personale docente e amministrativo. Altri consumi di cui condividere l'impatto sono quelli relativi all'acqua, alla carta e al suolo. La strategia di riduzione degli impatti deve essere condivisa ed efficace.

Uno sviluppo sostenibile richiede un uso coscienzioso degli **spazi**. Ad oggi, la maggior parte delle strutture accademiche, a partire dai Dipartimenti, non ha una attribuzione formale degli spazi, a meno di fare riferimento a sporadiche delibere, spesso molto datate nel tempo. Questa assegnazione deve essere finalmente formalizzata, sanando le incongruenze e gli eventuali contrasti di attribuzione, sempre con la logica della mediazione e promuovendo soluzioni spontanee, ma intervenendo in maniera decisa nei casi in cui gli

attori sul campo non fossero proattivi. In questa fase di razionalizzazione, il massimo sforzo deve essere fatto per una localizzazione fisica delle singole strutture, salvo che la stessa diffusione non fosse un'esigenza operativa. Singoli uffici di Dipartimenti presso altri Dipartimenti possono essere elementi di contaminazione culturale e stimoli alla collaborazione. In tutti gli altri casi, devono essere promosse e sostenute tutte quelle azioni che permettono una migliore visibilità delle sotto-strutture universitarie anche in termini di presenza fisica. In questa direzione, il primo passo è quello di rivedere completamente la cartellonistica presente, che, in alcuni casi, è rimasta arretrata di oltre 20 anni.

Il rispetto del proprio spazio è il primo elemento per la costruzione di un comportamento rispettoso per tutto l'**ambiente** che ci circonda. L'Ateneo ha a sua disposizione e gestisce enormi spazi di verde, l'immagine green che ne riceve deve essere difesa e promossa. Una maggiore sensibilità al riciclo e al riuso deve essere promossa a livello centrale e non lasciata alla sola iniziativa dei più virtuosi. La valutazione di impatto ambientale dell'Ateneo deve diventare un elemento programmatico e di visibilità della vita del campus.

La **resilienza** della nostra organizzazione passa anche attraverso la conservazione e lo sviluppo del proprio patrimonio naturale. Il nostro Ateneo è stato già provato nella sua resilienza in occasione della gestione dell'emergenza pandemica. In futuro, sarà necessario prevedere l'impatto delle prossime emergenze, identificando e clonando i processi amministrativi critici e predisponendo piani di risposta celeri che permettano di mantenere al massimo di operatività tutte le funzioni vitali.

## Visibilità

L'Ateneo vive della sua stessa immagine, la quale è il primo elemento di unione della composita realtà accademica oltre che di tutto l'universo di persone che lo popolano. Essere visibili è indispensabile ma anche virtuoso finché quello che si mostra rappresenta davvero quello che si è. Chi vuol essere un esempio, è

necessario che sia visibile. Per questo, la **comunicazione** assume un ruolo fondamentale. Gli strumenti di comunicazione e le modalità di interazione con essi si trasformano con velocità impressionante. La funzione di comunicazione, sia interna che verso l'esterno, deve essere espansa e arrivare a competere con tutte le principali organizzazioni con cui ci si vuole confrontare, nazionali ed internazionali. Il rischio è di arrivare impreparati di fronte ai prossimi eventi di grande risonanza come l'EXPO.

A livello mediatico, il nostro Ateneo ha ancora molto da recuperare malgrado le potenzialità che possiede. La sola disseminazione scientifica non è sufficiente per raggiungere il necessario stato di visibilità. Senza un affinamento e un'estensione dell'uso di questi strumenti di diffusione, non è possibile raggiungere i nostri **stakeholder**: aziende, strutture di formazione, enti pubblici, enti governativi, ma anche studenti, pazienti, assistiti e tutti quelli con cui il nostro Ateneo ha bisogno di costruire e mantenere un rapporto di fidelizzazione. Il rapporto con tutti i principali stakeholder deve essere curato e istituzionalizzato perché possa rimanere come patrimonio di tutta l'Università. Anche per questo scopo, l'**Ateneo virtuale** deve essere migliorato in tutti i suoi aspetti, separandosi da una logica del solo sito istituzionale e integrando tutti i possibili futuri sviluppi, fino a scenari a lungo periodo come l'*Internet of Things* (IoT) ed il Metaverso.

La strategia di comunicazione non deve essere approssimativa ma ben strutturata e aggiornata periodicamente, identificando singoli sotto-obiettivi e risultati ottenuti. Da un uso efficace e rapido dei giusti meccanismi di diffusione, siano essi tradizionali o digitali, dovrà emergere il **ruolo sociale** del nostro Ateneo, dove le persone si incontrano, si formano, studiano, si curano e attingono a tutte le offerte del nostro campus. Gli studenti devono comprendere che l'Ateneo di Tor Vergata è il più adatto a far fruttare i loro talenti, perché questo è vero nella sostanza ma non appare appieno nell'immagine che diamo.

## Vivibilità

La vivibilità è forse l'obiettivo più difficile da declinare per una struttura come l'Università, coinvolgendo tanti aspetti disomogenei come l'inclusione, l'abbattimento delle barriere, l'accesso alle risorse, la salubrità degli ambienti, l'organizzazione del lavoro, la soddisfazione professionale, l'interazione con gli altri. Per quanto difficoltoso, è doveroso che chiunque diriga una struttura organizzata, ancor prima se pubblica, ponga in primo piano il benessere delle persone che ci vivono. Il primo passo è quello di far rinascere lo spirito della **nostra comunità**. Ognuno deve potersi riconoscere nell'Ateneo dove lavora non solo come dipendente ma come membro attivo e costruttivo di una comunità.

Iniziative di condivisione, come momenti di celebrazione o di semplice confronto, devono essere periodicamente promosse. Le persone dell'Ateneo, indifferentemente dai propri luoghi, hanno bisogno di incontrarsi. Tutti noi abbiamo bisogno dei **nostri luoghi**. Molte zone di incontro oggi sono lasciate in uno stato di abbandono o minima funzionalità, mentre potrebbero essere dei potenziali punti di attrazione e di rinascita. Un esempio è la zona di ristoro tra le macro-aree di Ingegneria, Lettere e Economia, distribuita in bar, chioschi e quanto altro. I luoghi di incontro devono essere identificati e organizzati se già esistenti, progettati e costruiti se assenti. Promuovere l'**interazione** di qualità è il modo più efficace di coniugare visibilità e vivibilità, senza trascurare la possibilità di un ritorno economico, nel caso fossero disponibili servizi aggiuntivi o innovativi. Per quantificare lo stato di **benessere** delle persone, utilizzando le nuove capacità dell'Ateneo virtuale, sarà possibile aprire punti di ascolto e caselle di raccolta di richieste e suggerimenti.

## Eccellenza

Essere eccellenti vuol dire migliorarsi quotidianamente, essere un esempio anche quando non si può essere primi. La scala dell'eccellenza, per un Ateneo, è fatta di classifiche e accreditamenti. I parametri quantitativi sono necessari per



permettere una comparazione interna ed esterna e devono essere affrontati con la massima attenzione. Il sistema universitario è stato già molto trasformato dall'interazione con l'*Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR)*, la quale, proprio in questo periodo sta rinnovando il suo sistema di *Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento (AVA)* secondo il nuovo modello AVA3. Per rispondere al meglio a questa nuova esigenza, è necessario che AVA3 diventi uno strumento e non una semplice incombenza. Il *Presidio di Qualità dell'Ateneo (PQA)* ha appena cominciato i lavori su questo nuovo modello valutativo ma deve essere integrato con un maggior sostegno ai veri operatori della qualità, i Dipartimenti e i Corsi di Studio, facendo ricorso ad automatismi informatici e centralizzando eventuali operazioni comuni.

L'ANVUR è anche responsabile per la *Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR)*, la quale prevede una prossima scadenza per il quadriennio 2020-2024. In questo caso sarà importante trasferire all'Agenzia una serie di problematiche che hanno ormai reso evidenti i limiti e i rischi di una strategia di valutazione che preferisce la semplificazione alla correttezza. D'altronde non vi è certezza che un approccio valutativo del genere venga confermato nella sua interezza. Appare difficile però che, seppur abbandonato, non venga sostituito da qualcosa di simile. Nel caso fosse confermato l'approccio della VQR, i parametri ANVUR non dovranno essere utilizzati per fare classifiche interne all'Ateneo tra gruppi o Dipartimenti, fintanto che gli stessi ricercatori non siano loro stessi responsabili della selezione e proposizione dei propri lavori. Anzi, l'Ateneo dovrà compensare quelle criticità che dovessero nascere da uno scorretto uso delle valutazioni VQR da parte di altri organi governativi esterni.

In generale, l'aspetto della gestione della qualità di Ateneo deve essere rappresentato nella sua interezza, verticalizzato e portato a diretto contatto con il Rettore. Le scelte per la qualità dell'Ateneo devono essere uniche e adattarsi a tutti i profili di valutazione, dall'ANVUR fino al rating nazionale e internazionale. In particolare, il **rating internazionale** è da sempre un obiettivo implicito delle

governance di questo Ateneo. Adesso è necessario che diventi esplicito. Devono essere selezionate, in maniera concertata, le classifiche di riferimento a cui ci si vuol rivolgere e trasformare l'approccio da consuntivo a proattivo. Essendo note le modalità di valutazione, deve essere possibile intervenire sul loro risultato, investendo dove si è carenti e accelerando dove si è efficienti.

Nel percorso di qualità non è secondario il **posizionamento nazionale**, il quale combina la logica dell'ANVUR con una forte esigenza comunicativa. Infatti, è spesso accaduto che, soprattutto a livello nazionale, siano state mostrate classifiche in cui i parametri di valutazione siano cumulativi e non divisi per il personale attivo, favorendo di fatto la sola logica di aggregazione e dimensione rispetto a quella di efficienza e densità. A tale scopo, è bene informare in maniera corretta su quali siano le vere unicità dell'Ateneo, contattando direttamente possibili utenti e stakeholder. A tale scopo si dovrà molto ragionare sulla opportunità e il vantaggio di promuovere Dipartimenti di Eccellenza, ampliando il numero di quelli identificati dal Ministero, promuovendo una logica di aggregazione, quando possibile. Le strutture che volessero operare nel senso aggregativo con un chiaro piano di sviluppo verso un Dipartimento di Eccellenza potranno presentare un piano di azione e chiedere all'Ateneo supporto e sostegno.

Lo strumento primario per promuovere tutte le iniziative di miglioramento della qualità e del ranking è il **merito**, quando è evidente, quantificato e trasparente. Si deve promuovere una logica del merito, dando visibilità a chi si distingue e chiedendo di partecipare a tutte le fasi di proposizione e sviluppo. Un confronto positivo tra tutte le diverse entità, strutture e persone dell'Ateneo deve essere sempre proposto. Competizioni studentesche, gare letterarie o matematiche, bandi interni davvero competitivi per Dipartimenti e Laboratori, tutte le azioni che possono generare una positiva concorrenza devono essere stimulate. Senza entrare nella retorica del miglior studente o miglior ricercatore, molto poco affine al nostro profilo culturale, è importante che le persone e le strutture si mettano in gioco con le proprie idee e siano valutate da

una giuria di veri esperti, indipendenti e riconosciuti. L'esercizio porta alla perfezione, non il premio, e questo esercizio deve diventare una routine.

## Le risorse

Per fare grandi cose servono grandi risorse e queste devono essere utilizzate con attenzione, per ridurre sprechi e inefficienze. Per quanto possano sembrare considerazioni elementari, risulta invece proibitivo comprendere quanto gli obiettivi più ambiziosi possano essere davvero fattibili. La buona notizia è che il nostro Ateneo può vantare risorse di pregio. Innanzitutto le Persone che vi lavorano e che scelgono i suoi servizi, poi le Infrastrutture, il Campus e l'intero Territorio. L'uso di queste risorse, in una logica sostenibile e resiliente, è vincolata a tanti fattori concomitanti ma è uno dei principali motivi che suggeriscono la scelta di una governance trasparente e competente.

## Le persone

La qualità della formazione e della ricerca, riconosciuta a livello nazionale e internazionale, con invidiabili punti di eccellenza, si basa sulla presenza e continua preparazione del suo **corpo docente**. Le procedure di reclutamento devono mantenersi eque e omogenee, per tutti i diversi settori scientifici e le strutture dipartimentali. La trasparenza e la correttezza delle procedure si devono combinare con la celerità degli atti amministrativi. Tutti i possibili elementi di discriminazione devono essere azzerati. L'Ateneo dispone la massima delocalizzazione delle nuove posizioni, informando tempestivamente alla loro assegnazione, proponendo programmazioni a più lungo periodo e soluzioni sempre concertate. Allo stesso modo, interviene direttamente per sanare le situazioni critiche o nelle procedure che lo vedono direttamente coinvolto. L'inserimento di nuovi settori scientifico-disciplinari (o meglio identificati come gruppi) è anch'esso sempre concertato e nel

massimo interesse dell'intero Ateneo, disponendo azioni di compensazione se necessarie.

Allo stesso modo, il personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario (**TAB**) deve essere reclutato con la massima trasparenza, affiancando, se necessario, progettualità interne con nuove acquisizioni. Un primo esercizio di trasparenza deve essere fatto verso gli incarichi e i relativi indennizzi, per regolamentare e chiarire criteri di scelta e assegnazione. Lo *smart working* deve essere oggettivamente valutato come strumento di produttività, senza preclusioni concettuali, fatte salve tutte le modalità di assegnazione già normate. Per promuovere una maggiore partecipazione alla vita di Ateneo, facendo leva su un senso di maggiore responsabilizzazione, si potrà operare in sede statutaria, portando da 1/5 a 1/4 il peso ponderale per l'elezione del Rettore. Inoltre, sarà fatto il massimo sforzo perché sia possibile inserire un proprio rappresentante in Consiglio di Amministrazione. Tutte le principali cariche amministrative non possono essere lasciate *ad interim* o assegnate a facenti funzione, se non per i tempi strettamente necessari al completamento delle procedure di assegnazione. Allo stesso modo, l'addensamento delle cariche deve essere evitato e i ruoli primari non devono sovrapporsi.

Anche gli **studenti**, matricole o dottorandi, sono chiamati a una maggiore consapevolezza sui processi valutativi e decisionali, andando oltre gli adempimenti delle loro rappresentanze. Le associazioni studentesche devono essere promosse e supportate, sfruttando le enormi potenzialità del campus universitario. L'aggregazione, a tutti i livelli, permette un maggior senso di identità delle comunità studentesche. L'Ateneo deve essere pronto a riconoscere un ruolo a questo tipo di associazioni. Parimenti, le associazioni di ex-studenti devono essere interessate in eventi specifici o azioni di confronto. Giornate tematiche accademiche e competizioni studentesche sono momenti di ritrovo non solo per gli studenti ma per tutta la comunità accademica. Tutti gli strumenti utilizzabili per la crescita individuale, oltre gli obiettivi formativi primari, devono essere utilizzati ai massimi livelli. Un esempio importante è la trasformazione dei cosiddetti tirocini interni in veri

momenti di contaminazione culturale e approfondimento multidisciplinare. Il diritto allo studio deve essere declinato su tutte le sfere della formazione e della crescita individuale, anche fornendo nuovi stimoli all'apertura verso culture diverse. A tale scopo può essere progettata una politica di housing che permetta di estendere l'utilizzo del campus come luogo di vita.

Il patrimonio umano della comunità accademica si completa con un'enorme quantità di **avventori**, come borsisti, cultori della materia, assegnisti, altro personale temporaneo o semplici pazienti o utenti della più varia natura. Tutti loro devono sviluppare un senso di partecipazione alla vita dell'Ateneo, nella misura della loro interazione. Lo snellimento e la velocizzazione delle procedure di acquisizione degli account, seppur temporanei, è un esempio di qualcosa che produce una rapida fidelizzazione e trasforma un avventore in un membro della comunità.

## *Le infrastrutture*

Il patrimonio infrastrutturale dell'Ateneo è ingente, anche se necessita di qualche importante completamento. Le **aule** hanno bisogno di ammodernamenti, primariamente nelle loro funzionalità multimediali. Nella passata gestione della pandemia, è stato fatto un uso massivo della didattica a distanza, per poi transire a una forma ibrida, con lezioni in presenza e aule virtuali sincrone. Queste esperienze, però, non hanno lasciato un segno pienamente positivo e, in molti casi, sono state fortemente ridimensionate se non del tutto archiviate. L'occasione è stata persa, perché l'Ateneo è arrivato impreparato all'emergenza e si è adattato in corsa con il minimo delle funzionalità. Per poter riprendere quel tipo di esperienza didattica, è importante che, almeno in maniera sperimentale, alcune aule siano pienamente corredate di tutti gli strumenti informatici e multimediali, togliendo ogni incombenza al docente. A partire da questi esempi virtuosi, sarà possibile costruire e diffondere nuovi metodi formativi.

Un approccio del genere deve poi essere obbligatoriamente applicato per tutte le nuove aule. Infatti, esistono ancora alcune lacune da colmare, prima tra tutte l'assenza di un'Aula Magna di



Ateneo e i complessi didattici di Scienze e Medicina. La situazione di Medicina, già critica, potrebbe presto peggiorare, in vista del consistente aumento degli studenti e l'atteso trend crescente, a motivo della carenza di operatori sanitari durante la pandemia.

Le **biblioteche** devono recuperare in molte macro-aree il proprio ruolo aggregativo, stimolando anche il dibattito culturale. Depauperate dalla riduzione nell'uso degli articoli cartacei, non hanno ancora compiuto una piena transizione digitale e sono state anche soppiantate da normali aule studio. Le biblioteche possono diventare uno di quei luoghi dove le persone si incontrano, un elemento di vivibilità.

In senso opposto, i **laboratori**, umanistici o tecnologici che siano, sono elementi di produttività, fucine della ricerca. Non è però sempre chiaro cosa possa essere definito un laboratorio e in molti casi sembra che sia sufficiente affiggere un cartello a una stanza per creare un laboratorio. Questa situazione nasce dalla difficile coesistenza di un sistema che vuole centralizzare i riconoscimenti e gli statuti di ricerca, contro l'esigenza dei singoli di avere un proprio spazio tematico e una propria visibilità. Non ci può essere un giudice unico di cosa possa essere un laboratorio. Questo riconoscimento è una funzione che deve essere fortemente decentrata. I Dipartimenti e le strutture di ricerca dovranno prendersi l'onere di riconoscere i propri Laboratori e l'obbligo di trasferire, per mera comunicazione, le iniziative laboratoriali che sono in essere nei propri spazi. In questo, i Direttori e i responsabili di tali strutture assolveranno anche agli obblighi correlati. Tutte le istanze dovranno essere vagliate e nessuna preclusione può essere accettata, facendo in questo lo stesso Rettore da garante. Quei laboratori che vorranno avere una visibilità di Ateneo ed essere supportati e sponsorizzati dallo stesso, allora potranno accedere a una procedura di accreditamento interno. Una soluzione a doppio stadio di questo tipo consentirà di non deprimere quelle azioni embrionali che potrebbero portare a grandi risultati in futuro. Un laboratorio, infatti, può essere un luogo di incontro di ricercatori di diversi settori o Dipartimenti. Allo stesso modo, si dà la possibilità a chi è maturo e se ne sente

capace, di fregiarsi del titolo di Laboratorio di Ateneo e di partecipare a una serie di iniziative di sviluppo della ricerca, con quello che ne comporta in onori e oneri.

Collante di tutte le infrastrutture è il “**Centro di Calcolo e Documentazione**” di Ateneo, una struttura sempre più importante e strategica. Quotidianamente, gli utenti di Tor Vergata utilizzano i sistemi e le procedure che dipendono dal Centro di Calcolo. Le pressioni del mondo digitale sono sempre maggiori e si combinano con una richiesta crescente di nuovi servizi, alimentata dai confronti più disparati con realtà alternative. Problematiche inerenti all’archiviazione dei documenti, la cyber security, la didattica a distanza, la registrazione degli esami, l’espletamento delle pratiche amministrative, la gestione delle immatricolazioni e qualunque altra operatività accademica, passano tutte per il Centro di Calcolo. Un Ateneo diffuso ha bisogno di un Ateneo virtuale e questo richiede un potenziamento delle strutture digitali. Oggi, serve un’analisi critica e ponderata di quali siano le vere potenzialità di questa infrastruttura e come si possa allineare alle aspettative della crescita digitale. Il rischio è di rimanere sospesi tra i grandi desideri dettati dall’evoluzione digitale prorompente e la realtà di un sistema che potrebbe già arrancare di fronte alle quotidiane necessità. La soluzione è soltanto nell’investire nella transizione, in maniera concertata, integrando le esigenze di tutti. Il primo passo è migliorare l’accessibilità ai servizi esistenti e la rapidità delle manutenzioni, definendo univoche modalità di assistenza.

## *Il campus*

Il campus di Tor Vergata è forse l’unica vera specificità del nostro Ateneo, nel confronto con le altre realtà territoriali e nazionali. Eppure questo elemento di unione fisica, con la sua imponente connotazione green, fatica a diventare un vero elemento identitario per tutta la comunità. La sensazione resta sempre quella di un grande incompiuto, in attesa della svolta che non arriva mai, danneggiato nella sua integrità da improvvise programmazioni del passato. Oggi questo campus deve tornare al centro e non soltanto

come luogo fisico. Il campus è **contaminazione culturale**, la quale deve essere incoraggiata sia tra le diverse anime accademiche che, soprattutto, attraendo da contesti culturali diversi.

Il campus è il luogo ideale per ospitare tutte le **diversità**, anche quelle che portano alle diverse abilità. Le iniziative che volessero rilanciare questa idea, dall'organizzazione di festival della cultura fino a progetti di mobilità di docenti e studenti, saranno supportate nella logica di evoluzione dell'idea di campus e nella misura in cui coinvolga diversi ambiti culturali e sociali. L'università promuove l'uguaglianza, che è un principio superiore anche all'inclusione, finché la diversità è considerata causa di esclusione. Persone con disabilità, fragilità e Bisogni Educativi Speciali (BEP) sono stimolo alla creatività, esempi di motivazione e forza, diffusori di umanità. Il cammino, in questo caso, è molto lungo ma i primi passi sono chiari: potenziare le strutture di accoglienza e di ascolto non solo per studenti ma anche per docenti e personale vario; premiare il merito della nuova abilità; promuovere interventi di solidarietà per persone fragili anche economicamente; stimolare l'interazione dei gruppi e delle strutture di ricerca con le strutture di accoglienza delle persone fragili.

Se l'intenzione è quella di ospitare, si deve fare particolare attenzione all'**accessibilità**, nel senso più stretto di eliminazione di possibili barriere architettoniche e di semplificazione degli spazi, fino al senso più ampio di massima partecipazione per tutti gli interessati. Grazie a questi eventi e questa diversa quotidianità, deve essere possibile sviluppare e diffondere un **brand**, che non sia solo il simbolo dell'Ateneo ma un principio di partecipazione alla sua evoluzione. Le persone del nostro Ateneo hanno bisogno di riconoscersi in un marchio che sintetizzi le loro esperienze positive e le loro aspirazioni, ma quel marchio non può essere diffuso senza prima crearle quelle esperienze positive e senza dare ascolto a quelle aspirazioni.

## *Il territorio*

Il nostro territorio è una risorsa inestimabile che deve però essere gestito nella logica dello sviluppo sostenibile e di concerto con tutti

i diversi attori. Nel confrontarci con il nostro territorio, l'Ateneo fornisce servizi indispensabili, ma consuma risorse importanti e impegna le sue infrastrutture. Punto critico ormai da anni, e non soltanto per il nostro Ateneo, è la **viabilità**. Malgrado gli enormi spazi che separano i diversi edifici, il loro raggiungimento è sempre più compromesso dalla nota combinazione di problemi: uso quasi esclusivo dell'automobile, scarso dimensionamento di mezzi pubblici, concentrazione degli orari critici, intersezione con la viabilità ordinaria in ingresso e uscita alla città. Proporre soluzioni univoche non è possibile, ripetere le stesse istanze in maniera sempre più convincente sui tavoli di incontro con gli enti preposti, è doveroso. Intanto, possiamo fare bene i nostri compiti a casa. Migliorare la viabilità interna, produrre accessi facilitati tra le diverse strutture, razionalizzare i parcheggi, individuare linee di attraversamento o porre barriere per impedirlo nelle zone critiche, sono tutti accorgimenti che vanno fatti.

Gli **enti regionali** sono degli importanti interlocutori per questa e ogni altra problematica del territorio, ma anche i partner principali per tante azioni di trasferimento di conoscenze e di miglioramento dei servizi. ASI, CNR, ESA-ESRIN, INFN, ENEA sono tutti enti che sono tematicamente e geograficamente contigui e devono essere inseriti in una logica di sviluppo esponenziale del territorio. All'interlocuzione con essi deve essere dedicata grande cura, direttamente dal Rettore, centralizzando la fase di dialogo per massimizzare l'efficacia. Per gli stessi motivi, devono essere sotto la diretta responsabilità del Rettore, o di suoi delegati, i rapporti con gli **altri Atenei** del territorio, pur auspicando lo stimolo e la mediazione di singoli dicenti. Dagli altri Atenei è importante avere un confronto positivo per affrontare le sfide comuni, per stimolare una competizione costruttiva e per incrementare il peso delle proprie iniziative.

Massima decentralizzazione invece deve essere prodotta verso le **aziende** del territorio, le quali hanno bisogno di creare i loro rapporti fiduciari con esperti e tecnici. Questo tipo di azione deve essere lasciata al singolo, mentre i Dipartimenti e le altre sotto-strutture si possono far carico di convenzioni di breve periodo e di

laboratori tematici. Per le grandi progettualità, solamente, deve essere necessario l'intervento centrale, soprattutto se l'Ateneo si deve presentare come partner unico nelle stesse.

## *Gli strumenti*

Gli strumenti si applicano alle risorse per raggiungere gli obiettivi attraverso una serie di azioni concertate. I principali strumenti su cui l'Ateneo può contare sono la sua stessa Governance, il Policlinico, i Dipartimenti e tutte le sotto-strutture analoghe ad essi, e i Progetti. In questa visione, non è inclusa l'attività didattica che, di per sé, è il principale servizio che l'Ateneo offre e che, per legge, è stata principalmente incardinata sugli stessi Dipartimenti.

## *La governance*

La governance è il punto di unione tra le regolamentazioni vigenti e il metodo operativo proprio del Rettore. Gli elementi della governance sono espressione del Rettore stesso e vi sono collegati da un rapporto fiduciario, estendibile al massimo per tutto il suo mandato. Altre figure, che possono anche precederlo, normalmente si allineano al Rettore, nella necessità di dare attuazione al programma elettorale che ha passato il vaglio delle urne. Il **ProRettore Vicario** non sostituisce ma affianca il Rettore in tutte le sue funzioni principali, firmando anche a suo nome. La sua scelta è un atto significativo in tutti i suoi aspetti, dai criteri adottati per la sua selezione fino alla modalità con cui viene proposto alla comunità accademica. Un Rettore è sempre responsabile per l'operato del suo Vicario, e il Vicario sostituisce il Rettore solo quando è certo che agirebbe come questi. Per aumentare l'efficacia del binomio Rettore-Vicario, è auspicato che il ProRettore aggiunga competenza a quelle già in essere nel Rettore, come ad esempio la competenza normativa. I **ProRettori**, invece, sono nominati per specifici settori operativi, sulla base principalmente della propria competenza e della loro fiducia all'attuazione del corrente



programma. I ProRettori utilizzano metodi e principi consoni a quelli dello stesso Rettore, distinguendosi per trasparenza, apertura al dialogo e concretezza. I ProRettori operano su importanti tematiche, le principali essendo l'Innovazione Tecnologica, la Programmazione Didattica, la Qualità, la Ricerca di Base, la Terza Missione, l'Internazionalizzazione, la Sostenibilità, i Rapporti Istituzionali.

I **Delegati** sono anch'essi selezionati per competenza, allo scopo di operare, con mandati di breve periodo o medio periodo, su temi specifici, come rapporti con singoli enti, specifiche innovazioni o eventi importanti. In generale, nessuna carica fiduciaria può essere considerata senza termine, vigendo sempre i criteri della massima rappresentabilità, del merito, dell'efficienza e del rispetto del programma. Oltre ai delegati, il Rettore può nominare delle **Commissioni**, a cui affidare determinati obiettivi e che si sciolgono al raggiungimento degli stessi, oppure dei Presidi, che lavorano come Commissioni permanenti, con scopo di monitoraggio e assistenza. L'esempio tipico di Presidio è quello di Qualità (PQA).

Tutti gli organi accademici devono fare uno sforzo per ridurre le distanze tra di loro e, soprattutto, con le persone che rappresentano e coordinano. L'Ateneo diffuso consiste anche nel mostrare la vicinanza fisica della governance ai diversi luoghi della comunità accademica. Ad esempio, il Senato Accademico potrebbe riunirsi periodicamente presso le diverse sedi per trattare problematiche specifiche o ricevere direttamente nuovi stimoli.

## *Il Policlinico*

Il Policlinico di Tor Vergata richiede una integrale rivisitazione della mission operativa con finalità di eccellenza. L'obiettivo presuppone una profonda rivisitazione strutturale e motivazionale, basata sulla valorizzazione delle competenze interne, che lo rendano un'istituzione attrattiva nello scenario nazionale ed internazionale. A partire dall'avanzamento tecnologico e dalla medicina di precisione, sarà evidenziata la sua duplice natura accademica e sanitaria, finalizzata ad **assistenza**, docenza e ricerca. Il pronto soccorso e l'attività di emergenza in generale

devono essere rimodernati e implementati secondo criteri di sostenibilità sociale e di resilienza operativa, cercando di massimizzare le esperienze della gestione COVID, ma aprendosi ai nuovi scenari post-pandemici, non per ultimo in preparazione del prossimo appuntamento Giubilare. Contestualmente è necessario un potenziamento delle eccellenze, recuperando l'importante depauperamento prodotto in diversi settori strategici.

La governance ha il dovere di promuovere la sua **autonomia** sia operativa che programmatica, al di là di quanto già regolamentato. In questo deve prevalere il principio della massima utilità sociale per gli aspetti sanitari, la massima qualità formativa per gli aspetti accademici e il massimo impatto per quelli di ricerca. In questa autonomia, andrà anche ripensata inoltre l'attività intramoenia, investendo in termini di accessibilità.

L'intera comunità accademica deve avere costante evidenza dell'**impatto** delle attività del Policlinico sul territorio e di come questo impatto possa portare vantaggi all'intera Università, anche attirando investimenti dal Terzo Settore. In particolare, la posizione delle Scuole/Facoltà di Medicina deve essere rafforzata, lavorando su protocolli di intesa tra Università e Regione con una proiezione su scala nazionale. Una **rete** nazionale di aziende ospedaliero-universitarie, che transiti da una semplice associazione dei diversi Servizi Sanitari verso un asset strategico nazionale, consentirebbe di identificare un luogo privilegiato di incontro per i Ministeri della Ricerca e della Salute, oltre che per le stesse Regioni, su temi interrelati di assistenza, didattica, ricerca e innovazione. Il passaggio dalla scala locale a quella nazionale, all'interno di questa rete di aziende, si completerebbe con apposite reti formative, dove Ospedali accreditati, secondo alti standard qualitativi, possano accedere a fondi specifici, in piena armonia con il Sistema Sanitario Nazionale (SSN).

Parallelamente, potranno essere promosse e supportate attività societarie per altri settori strategici meno tradizionali, come la telemedicina, la continuità assistenziale e lo sviluppo di applicazioni di intelligenza artificiale in ambito sanitario, nella forma di start-up, spin-off o incubazioni.

In termini didattici, la complessa e articolata attività di formazione, dalle Lauree triennali a quelle Magistrali fino ai Corsi di Specializzazione, deve essere riconosciuta non soltanto su base regionale e nazionale ma europea. Il ruolo e l'impegno delle Scuole/Facoltà di Medicina nella formazione permanente del personale medico e sanitario deve essere ben definito. In prospettiva, la transizione epidemiologica deve essere governata con un approccio flessibile che conduca le competenze di una "medicina di attesa" verso "una medicina di iniziativa", uscendo da una logica di semplice contenimento della spesa del SSN. Didattica e ricerca non devono essere gestite come attività complementari, nella errata percezione che l'una tolga risorse all'altra. In questo equilibrio, le attività assistenziali delle Aziende Ospedaliere universitarie devono essere pienamente riconosciute. Allo stesso modo, è necessario ragionare sulle prove di ammissione delle Scuole di Specializzazione dell'area sanitaria, partendo dal recente nuovo decreto interministeriale che mira a definire un nuovo rapporto tra le stesse e le strutture centrali. Funzionale allo scopo è una positiva interazione con ANVUR, Osservatorio, AGENAS e CRUI.

## *I Dipartimenti*

I Dipartimenti e tutte le strutture di governance locale, che sono anche centri di spesa, costituiscono le cellule funzionali in cui avvengono i processi vitali dell'Ateneo. Il massimo sforzo dovrebbe essere fatto perché essi si possano identificare per omogeneità culturale, funzione o finalità. Questo permette una chiara lettura, dall'esterno, delle capacità del nostro Ateneo ed evita sovrapposizioni tematiche o ripetizioni. Per questo stesso motivo, i Dipartimenti devono operare virtuosamente per cercare di recuperare una propria **localizzazione** geografica, in tutti quei casi in cui trasferimenti, pensionamenti o altri interventi abbiano diradato gli spazi di riferimento.

Anche il Dipartimento in sé è una comunità e ha bisogno di condividere un proprio spazio riconosciuto. Seppure i Dipartimenti sono chiamati a mostrare continuità fisica e intellettuale, la

multidisciplinarietà deve sempre essere salvaguardata, come patrimonio interno. Parimenti, criteri di indipendenza funzionale o didattica devono essere considerati validi se portano a risultati evidenti. Il parossismo però deve essere evitato e su questo vigila la governance allo scopo di proporre soluzioni condivise tra gli interessati.

La governance opera anche la massima delocalizzazione delle **funzioni** ai Dipartimenti, mediante modifiche statutarie, se necessario, o deleghe. L'azione del Rettore si sposta dall'approvazione alla vigilanza della corretta applicazione. Nelle attività delegate, le disposizioni del Rettore restano superiori ai Dipartimenti, ma si rendono necessarie soltanto nei casi in cui i singoli Dipartimenti operino in aperta disarmonia con i principi di questo programma. La delocalizzazione deve interessare anche il trasferimento tecnologico, le fasi di presentazione e gestione dei progetti di ricerca, la nomina di cariche secondarie, gli atti amministrativi ordinari e le attività di **terza missione**.

La terza missione, in particolare, pur se decentrata, sarà stimolata continuamente con iniziative di comunicazione, premi interni e competizioni. Deve restare l'obbligo di una comunicazione capillare di tutte le iniziative di terza missione da parte dei Dipartimenti, perché se ne possa dare la massima visibilità. Risulta particolarmente interessante combinare questa fase di comunicazione di terza missione con quella, già istituzionale, dei **corsi di studio**. La progettualità dei corsi di studio è ben strutturata nelle regolamentazioni di riferimento ed è già incardinata nei Dipartimenti. L'Ateneo però può aderire con proprie risorse per accelerare determinati percorsi formativi, particolarmente attrattivi o qualificanti, o per risolvere improvvise emergenze. Inoltre, l'Ateneo interviene ad armonizzare le diverse proposte formative nel caso non fossero tutte sostenibili o per dirimere problematiche tecniche.

## *I Progetti*

Il mondo della ricerca vive di progetti, sia interni che esterni, finanziati mediante fondi o con il lavoro delle persone. I progetti di

ricerca devono restare collegati ai loro ideatori, spostandosi con essi finché sono all'interno del nostro Ateneo. Il Rettore si fa garante di questo, anche nei casi in cui i firmatari dei progetti non siano gli stessi ricercatori ma Direttori o altri responsabili amministrativi. Essendo frutto del proprio intelletto, questa proprietà va riconosciuta e difesa, soprattutto in presenza di giovani ricercatori.

Il progetto più ambizioso che si intende promuovere è quello dell'**Ateneo dei Giovani**, con fondi dedicati a soli ricercatori (al momento identificabili come RTDA e RTDB) finché sono in servizio come tali. Tali fondi possono essere corrisposti nella misura delle ore che i ricercatori impiegano nelle attività degli stessi progetti, oltre a possibili spese da identificare. Azioni simili potranno essere condotte per dottorandi e assegnisti. I progetti potranno essere tematici o multidisciplinari, valutati da esperti di fama internazionale durante eventi di cultura o terza missione. Lo scopo è quello di formare i giovani alla partecipazione di bandi complessi.

Altri **bandi di Ateneo** potranno essere emanati su aspetti specifici della ricerca e dell'innovazione, in tutti i settori delle scienze. In questo caso sarebbero premiate particolarmente le soluzioni di frontiera e le contaminazioni culturali. Una speciale attenzione sarà data anche a bandi interni con lo scopo di superare le barriere economiche e tecniche che impediscono al merito di raggiungere un adeguato livello di competizione. Per attingere a grandi progettualità, sarà necessario però incentivare la presentazione a **bandi competitivi**, regionali, nazionali e internazionali.

I ricercatori, che intendono sottomettere proprie proposte progettuali, devono essere supportati. Un programma di mentoring potrà moltiplicare il numero di tali proposte e incrementare le possibilità di successo. Nel caso di grandi progettualità, è possibile che sia necessario sottomettere una sola proposta. In questo caso, l'Ateneo fornisce un tempo adeguato di comunicazione e poi valuta le diverse candidature. In maniera trasparente e concertata, sarà selezionata la proposta con più possibilità di successo, evitando strane agglomerazioni tematiche che porterebbero, invece, tutti all'insuccesso. Per far questo, la governance identifica una

commissione di valutazione super partes o affida l'incarico a un suo delegato. In tal caso, il delegato non dovrebbe mai rivestire entrambi i ruoli di valutatore e proponente. Se il Rettore dovesse decidere di presentare una grande progettualità a nome dell'intero Ateneo, affidandone la responsabilità a un suo delegato, in quel caso il progetto non sarebbe associato a quel singolo delegato ma diverrebbe patrimonio di tutti. Si attende però che questa sia una pratica molto rara.

L'Ateneo dovrà lavorare per aumentare l'efficienza delle candidature sui progetti di più grande scala, come quelli Horizon Europe, facilitando le aggregazioni interne e fornendo supporto tecnico. Nel caso di progetti di **trasferimento tecnologico**, si auspica la massima partecipazione di tutte le eccellenze dell'Ateneo, a motivo della necessaria multidisciplinarietà e della vastissima gamma di tecnologie trasferibili. Per promuovere questa partecipazione, il Rettore può produrre deleghe sui singoli aspetti tematici o sui singoli obiettivi, lasciando in questo caso ai delegati anche la responsabilità del progetto.

## Le azioni

Le azioni che il programma propone vanno in un ampio profilo temporale, dal breve al lungo periodo. Alcune di esse non sono di nuova definizione, ma sono ereditate dalle gestioni precedenti. In tal caso, una forma di armonizzazione con le linee di sviluppo del corrente programma appare doverosa. In termini concettuali, le famiglie di azioni che si vogliono intraprendere appartengono alle fasi Espansione, Semplificazione, Strutturazione e Internazionalizzazione.

### Espansione

Nell'espansione, l'Ateneo allarga i propri confini, va oltre le proprie barriere fisiche e culturali. Le fasi di espansione si devono per forza confrontare con le sfide e le opportunità prodotte dal **PNRR**. Al di là dell'esperienza che si sta per aprire sui partenariati estesi, dove l'Ateneo ha forse raccolto meno delle proprie potenzialità, il PNRR fornirà una parte ingente di fondi per la ricerca e la trasformazione della nostra università. I fondi PNRR, è risaputo, coprono solo investimenti nel medio periodo e non possono essere applicati per il reclutamento, se non di personale a tempo determinato. Restano però una fonte importante di sovvenzionamento, da monitorare e adeguare alle nostre esigenze.

In presenza di bandi tematici, si potrebbero finanziare nuove infrastrutture digitali ed energetiche, senza considerare tutte le progettualità delle singole strutture di ricerca. All'interno del PNRR, rientra anche il dirimente progetto del **Rome Technopole**. Un grande progetto di ricerca, che prevede oltre 100 milioni di euro di finanziamento a un partenariato di una quarantina tra Università, aziende, enti pubblici e privati del Lazio. Una preparazione che ha richiesto una concertazione continua e diffusa tra i diversi partner ma a cui ha corrisposto una minima partecipazione interna. All'incirca 13 milioni di euro di budget per la sola Tor Vergata, la quale compare come responsabile dello



Spoke su trasferimento tecnologico, nuova imprenditorialità, incubazione e accelerazione. A questo punto, fissati già obiettivi tematici e le relative attività da svolgere, espandere vorrà dire agire retroattivamente per interessare l'intera comunità scientifica in questa operazione. Il primo passo sarà una corretta e dettagliata informazione.

L'auspicio è che lo stesso Rome Technopole possa diventare uno strumento di **multidisciplinarietà**, una caratteristica che dovrà essere alimentata in ogni contesto accademico e di ricerca. In questo, la nascita di laboratori multidisciplinari, dove ricercatori delle diverse aree si incontrano e collaborano, deve essere stimolata dai Dipartimenti. Per quei laboratori che volessero fare il passo dell'**Accreditamento**, l'Ateneo deve essere pronto a fornire supporto, previa presentazione di un convincente piano di operatività e di apertura all'esterno.

## *Semplificazione*

Un'organizzazione poco efficace, mezzi sottodimensionati e un eccesso di frammentazione dei ruoli e delle funzioni producono tante incombenze amministrative che a loro volta si ripercuotono negativamente sulla stessa organizzazione. Si tratta di un ciclo poco virtuoso che si alimenta all'infinito, producendo ridondanza amministrativa e una massiccia burocratizzazione. Una via di fuga da questo ciclo deve essere indicata.

Il primo elemento di semplificazione è l'adozione del concetto di **zero carta**. Il livello di digitalizzazione è tale che può finalmente portare alla totale dematerializzazione della documentazione. Una strategia di dematerializzazione sarà proposta dall'Ateneo a livello di governance e poi diramata a tutte le sotto-strutture, per bypassare la situazione di stallo attuale dove poche azioni sporadiche si possono osservare in questa direzione. Il processo avverrà per gradi, per partire a livello sperimentale sulle documentazioni ordinarie di minor complessità esecutiva. Di pari passo dovranno essere potenziati i sistemi di sicurezza informatica, per evitare di arrivare impreparati a un prossimo imponente

attacco hacker. Dovranno essere anche disposti sistemi di clonazione dei dati a livello locale.

Utilizzando queste prime esperienze per affinare i passaggi regolamentativi e per formare il personale amministrativo alle nuove procedure, nel medio periodo si dovrà arrivare alla pressoché totale dematerializzazione. Lo scopo è triplice: aumentare gli standard di qualità dell'amministrazione, azzerare i nuovi stoccaggi di carta e dare un contributo tangibile alla riduzione dell'impatto ambientale. In futuro, sempre meno spazio sarà occupato dalla carta.

La **mappatura degli spazi** è un altro elemento di semplificazione che consentirà una migliore programmazione dipartimentale e una più efficace azione di prevenzione dei rischi. Questa sarà condotta a livello centralizzato e condivisa con tutti gli interessati, intervenendo solo per chiarire i casi di difficile attribuzione. La gestione degli spazi e di pratiche amministrative correnti deve essere incorporata dentro specifici **automatismi**, i quali possono essere digitalizzati anch'essi. Se necessario, si dovrà intervenire in termini di nuova **regolamentazione**, la quale possa essere recepita celermente da tutte le sotto-strutture. Lo scopo ultimo è quello di preparare una serie di percorsi velocizzati per le pratiche amministrative, che possano aumentare l'efficienza delle segreterie e aiutino a clonare le funzioni. Fare in modo che un determinato ufficio sia in grado di eseguire tutte le sue funzioni elementari, anche in assenza dei singoli responsabili, è un principio di resilienza.

## Strutturazione

La struttura organizzativa dell'università è regolamentata dalla normativa vigente, ma esistono molte azioni che si possono fare per adattarla alla visione della nuova governance o all'evoluzione della comunità accademica. Il primo principio è quello della **razionalizzazione**, per eliminare le sovrapposizioni e le ridondanze e spostare le risorse dove c'è carenza. Dal basso, per poter essere efficaci ed evitare di elidere importanti funzioni, la razionalizzazione deve partire dalle segnalazioni di tutti gli utenti e

un apposito sportello virtuale andrebbe aperto a questo fine. Dall'alto, razionalizzare vuol dire proporre un organigramma completo di ruoli e funzioni, dove siano riportate le principali interazioni. Questo organigramma sarebbe dinamico e riassetato in funzione di determinate esigenze o variazioni.

Ogni elemento dell'organigramma partecipa all'elaborazione periodica di una **pianificazione**. In generale, questo elaborato, nella forma di report, viene proposto alla comunità accademica per un confronto. Al suo interno è anche discusso lo stato e le prospettive della **digitalizzazione**. Come menzionato in diversi altri punti del programma, non esiste alcuna robusta strutturazione dell'Ateneo senza un forte contributo della digitalizzazione, sforzandosi anche di guardare oltre i nostri attuali limiti.

In analogia, non esiste alcuna struttura organizzata senza un valido **Servizio di Protezione e Prevenzione**. Già ora, questo servizio, oltre a rispondere alle normative vigenti, si sta sempre più configurando come un valore aggiunto di competenze per l'Ateneo. Questa evoluzione deve essere completata, facendo diventare le procedure sulla sicurezza più di un adempimento: uno strumento di crescita tecnica e sociale. Diffondere, ad esempio, la preparazione BLSD (*Basic Life Support Defibrillation*) presso tutto il personale e, mediante riconoscimento di crediti aggiuntivi, anche presso gli studenti, è fattibile e doveroso.

## Internazionalizzazione

Un Ateneo internazionale deve fare molte cose diverse: organizzare eventi di **respiro internazionale**; ospitare persone rappresentative del mondo della cultura e farle incontrare; diffondere la propria immagine all'estero; essere ambasciatore della cultura e del progresso tecnologico del proprio Paese. I passi da fare sembrano tanti e in passato sono stati fatti sforzi incostanti verso questo orizzonte. Adesso è il momento di accelerare.

In primo luogo, l'Ateneo si deve posizionare correttamente nei diversi **scenari internazionali**, sfruttando l'enorme rete di relazioni dei propri accademici. Accordi bilaterali e convenzioni di

scopo devono essere favorite sempre nell'interesse primario dell'immagine dell'Ateneo. Si dovranno adoperare tutti i canali disponibili per la **mobilità**, da e verso il nostro Ateneo. Uno sforzo comunicativo dovrà essere fatto per attrarre studenti stranieri e, in particolare, anche europei.

Un'ambizione da coltivare è quella di diventare il punto di incontro tra la cultura europea e quella internazionale. Il **gemellaggio** con Università straniere potrebbe portare una nuova linfa vitale per la formazione delle future generazioni, a partire dalla definizione di *double degree* con realtà accademiche affermate. Un ambiente più internazionale, in armonia con il campus, aiuterebbe anche a eliminare i residui di una percezione negativa della nostra Università, legata esclusivamente alla sua posizione geografica.

## *I risultati*

Per evitare di disperdersi nei mille percorsi della gestione ordinaria, il Rettore con la sua governance deve focalizzare bene i risultati da ottenere. Serve molta chiarezza su quali possano essere gli aspetti da monitorare per capire se il programma proposto stia dando gli effetti desiderati. Per questo, è bene sintetizzare che i risultati principali dovranno attingere alla Crescita, alla Stabilità, al Valore e all'Esempio. Una buona gestione lascia dietro di sé più di quanto ha trovato, lo rende robusto e affidabile, ne aumenta il valore e lo mostra con orgoglio ai suoi successori.

### *Crescita*

L'Ateneo dovrà crescere, fornendo **più servizi**, intendendo più corsi, di impostazione multidisciplinare, più servizi digitali, più eventi sociali e culturali, più prestazioni sanitarie, più funzionalità interne; **più utenti**, nel senso sicuramente di studenti ma anche di assistiti, di utilizzatori delle diverse funzionalità; **più fondi**, dal PNRR nel breve e medio periodo, dal mentoring delle giovani promesse, nel più lungo periodo, ma anche più sovvenzioni dalle grandi progettualità del territorio; **più persone**, includendo sia il personale temporaneo contrattualizzato nel PNRR che nuove acquisizioni, derivanti da una migliore collocazione nel ranking nazionale e da programmate campagne per personale TAB.

### *Stabilità*

Il senso di precarietà economico e istituzionale è uno dei peggiori nemici del benessere accademico e della vivibilità del nostro Ateneo. La stabilità si costruisce con un insieme di azioni che mirano a equilibrare internamente tutte le possibili cause di dissesto. Il primo strumento di stabilità lo fornisce l'economia

aziendale ed è rappresentato dal **bilancio di Ateneo**. La solidità del bilancio di Ateneo deve essere una priorità per qualunque governance e anche quella proposta non se ne può sottrarre. Uno sforzo deve essere fatto per illustrare i fondamentali del bilancio alla comunità accademica, in forma concisa e comprensibile a tutti, al di là degli obblighi di trasparenza amministrativa a cui già si risponde.

Da un bilancio in ordine è possibile fare una **programmazione** economica robusta. Lo strumento della programmazione è spesso indebolito dall'incertezza, temporale e sostanziale, nell'attribuzione dei fondi come il Fondo per il Finanziamento Ordinario (FFO). In tal caso, sarebbe auspicato operare un'ipotesi programmatica, per non arrivare del tutto impreparati alle fasi di concertazione. In generale, poi, in caso di scadenza di questi fondi, andrebbero evitati minimi tempi di preavviso.

A livello centrale, si dovrà sempre operare per ottenere l'**equilibrio tra le strutture**, pur nel riconoscimento della diversa funzione, del diverso impatto e della diversa numerosità. A questo equilibrio concorre direttamente il Rettore, come garante nella intermediazione e direttamente per compensare taluni squilibri. Tutte le fonti di squilibrio devono essere analizzate e collegialmente discusse. L'utilizzo di prassi o algoritmi è una opzione che deve essere anch'essa condivisa e le situazioni penalizzanti devono essere compensate, come nel caso di anomalie del rapporto docenti/studenti.

A partire dall'equilibrio tra i Dipartimenti, può emergere la fiducia verso la **leadership**, intesa come la riconosciuta capacità della governance nell'intercettare le problematiche e nel proporre le soluzioni. La leadership è la più forte sorgente di stabilità di una organizzazione e va cercata a tutti i livelli, quando operano amministratori eletti, dai Dipartimenti al Rettorato.

## Valore

L'Ateneo deve aumentare il suo valore. Maggiori **competenze** saranno prodotte da tutte le nuove iniziative multidisciplinari, sia

laboratoriali che didattiche. Inoltre, una maggiore condivisione dei ruoli e delle funzioni della governance all'interno dell'Ateneo diffuso, porterà più competenza organizzativa. La **formazione del personale** TAB sarà promossa per cogliere le sfide della digitalizzazione e della dematerializzazione. I nuovi reclutamenti saranno già allineati a questo tipo di competenza. A breve vi sarà un importante ricambio generazionale prodotto dai pensionamenti e si dovrà garantire la massima efficienza nel trasferimento delle funzioni del personale in quiescenza con la massima attenzione nella selezione del nuovo personale.

Per i docenti e i ricercatori, partendo dalle sollecitazioni del PNRR, sarà stimolata la difesa della **proprietà intellettuale**. L'Ateneo potrà anche partecipare a progetti dedicati di sfruttamento di tale proprietà, soprattutto in presenza di proposte di **start-up e spin-off**. In generale, sarà molto potenziato l'aspetto dell'incubazione e dell'accelerazione delle idee di impresa, con l'auspicio di aggiungere anche un elemento tecnologico al campus di Tor Vergata.

## *Esempio*

L'Ateneo di Tor Vergata merita di avere un ruolo di primo piano nel panorama italiano e internazionale. I cardini per questa trasformazione sono gli stessi di questo programma. La **trasparenza** dei meccanismi decisionali si realizza operando la diffusione dei verbali delle riunioni, prediligendo contesti a più ampia partecipazione, anticipando importanti soluzioni programmatiche.

La **condivisione** si ottiene interessando tutti gli attori alle scelte decisive, promuovendo una loro autonoma composizione, distribuendo deleghe sulla base della competenza. L'**efficienza** si avvale della selezione dei migliori, della possibilità di sostituirli o affiancarli se si sono modificati i campi di azione, della necessità di chiedere rendiconti periodici e di fornire dettagli sui risultati raggiunti.



Infine, l'**identità** si raggiunge quando l'esempio che si propone corrisponde alla propria aspettativa. Lo scopo finale e conclusivo di questo programma è proprio quello di creare l'identità di un Ateneo eccellente, sostenibile, visibile e vivibile.