



Giuseppe Novelli  
Settembre 2013

**Gli Obiettivi, Le Azioni**

# Il mio programma in sintesi

## Il futuro del nostro Ateneo: è tempo di nuove sfide per coltivare nuove opportunità



La sfida della conoscenza è una delle prove più importanti con le quali la nostra società si confronta. La diffusione delle tecnologie, la dimensione globale dello sviluppo, i nuovi modelli di crescita e di trasformazione della società mettono, da una parte, in discussione gli attuali sistemi e dall'altra aprono nuove e significative possibilità da sfruttare.

In più, l'Università è chiamata a fare i conti con una situazione congiunturale non favorevole nonché con la necessità di attuare in modo positivo quanto disposto dalla recente riforma. La premessa fondamentale per il successo è la messa a punto di una strategia solida, basata su un numero chiaro di azioni fondamentali, che possano guidare questo sviluppo verso obiettivi elevati ed ambiziosi. Ma non basta. Obiettivi strategici chiari, ambiziosi, solidi sono solo una parte del Progetto, forse quella più facile. La sfida si vince e va vinta anche sul piano delle azioni, delle modalità con cui gli obiettivi sono resi veri e vivi, trasformati in fatti, dei comportamenti che sono agiti, anche nelle piccole cose. I grandi obiettivi si raggiungono con i comportamenti quotidiani, con il lavoro di tutti i giorni, con la coerenza delle azioni. L'attuazione della strategia in modo efficace, controllabile e trasparente è la via per il raggiungimento di tale successo.

**Il Metodo di Governo:** Per superare l'emergenza attuale e consentire il passaggio a una fase di sviluppo occorre un profondo rinnovamento. Quest'ultimo può essere realizzato soltanto attraverso la corretta programmazione degli obiettivi da perseguire e l'ottimizzazione delle risorse disponibili. E' necessaria una piena condivisione delle iniziative in modo da assicurare la collegialità delle decisioni più importanti, da realizzarsi attraverso sia una nuova organizzazione di vertice, sia nuove modalità di azione, che prevedano la periodicità degli incontri con i Direttori di Dipartimento, l'incremento dei contatti con le strutture didattiche e di ricerca, la sistematicità degli incontri con i dirigenti amministrativi, il collegamento con il personale amministrativo e gli studenti, al fine di individuare problemi ed esigenze e di condividere soluzioni.

**Efficienza dell'organizzazione:** Il nostro Ateneo è dotato di un enorme potenziale rappresentato dalle donne e dagli uomini che ne costituiscono il prezioso patrimonio umano. È tuttavia necessario che questo potenziale possa esprimersi pienamente e venga adeguatamente valorizzato. Ciò richiede l'adozione di nuovi e più efficaci modelli di gestione che facciano pieno ricorso a tutte le opportunità offerte dalle nuove tecnologie informatiche e consentano la creazione di un ambiente favorevole allo sviluppo di progetti ambiziosi che possano essere opportunamente seguiti in tutte le loro fasi, dalla progettazione alla pianificazione, dalla realizzazione alla loro valutazione per una piena valorizzazione dei risultati ottenuti.

**Una Ricerca di Eccellenza:** La vocazione scientifica dell'Ateneo deve essere aiutata ad esprimersi al più alto livello creando efficaci azioni di stimolo e di sostegno, nel rispetto e nella valorizzazione della diversità di metodologie e di output. La definizione di opportune azioni di supporto, che favoriscano l'emergere delle competenze e che ne accompagnino l'evoluzione in tutti gli ambiti (Nazionale, Europeo e Mondiale) è una priorità assoluta.

**Gli Studenti e la Didattica:** I nostri sforzi devono sempre assicurare che il ruolo degli Studenti e la funzione della Didattica siano trattati come priorità. Gli Studenti devono trarre il massimo vantaggio dall'essere parte della nostra comunità per la possibilità che gli viene loro offerta da percorsi di studio che li qualificano ai più alti livelli nel mondo del lavoro e per il rafforzamento del "placement" per l'occupazione post-laurea. Il dottorato di ricerca, fiore all'occhiello di ogni università rinomata nel mondo, deve assumere sempre più una dimensione internazionale così come i processi di formazione permanente devono rappresentare un'ulteriore importante chiave di relazione e scambio con la società.

**La "terza Missione":** Questo è un ambito su cui investire sensibilmente per far fare un decisivo passo in avanti alle nostre politiche di ricerca ed innovazione, attività nelle quali il nostro Ateneo ha raggiunto brillantissimi risultati. La loro valorizzazione, all'interno di un contesto di trasferimento delle migliori tecnologie e delle migliori pratiche, è una possibile chiave di successo per garantirne lo sviluppo nei prossimi anni.

**L'Internazionalizzazione:** Il nostro Ateneo ha, inoltre, una forte vocazione Internazionale nella ricerca e nella didattica sulla quale dobbiamo fare leva per favorire la mobilità delle persone. Lo scambio efficace dei docenti, del personale e degli studenti è, infatti, un importante strumento di valorizzazione delle competenze. Sempre di più l'Ateneo deve porsi come luogo privilegiato di scambi nell'ambito della comunità Internazionale.

**Il ruolo centrale del Campus:** il Campus deve essere un punto nodale di sviluppo intorno al quale non solo agire per le necessarie attività di completamento delle strutture e per il miglioramento dei collegamenti con la realtà cittadina ma anche costruire un comune senso di appartenenza alla comunità accademica. L'area del Campus è anche un grande laboratorio a cielo aperto che può essere utilizzato per sperimentare tecnologie e modalità innovative per il miglioramento della qualità della vita.

**L'assistenza sanitaria e il ruolo del Policlinico:** La piena valorizzazione della specificità dell'assistenza sanitaria universitaria e affinché possa definitivamente diventare un organico contributo alla crescita della comunità accademica è, infine, un altro importante elemento di azione che deve essere implementato e integrato con modelli organizzativi tali da costituire un elemento propulsivo dell'Ateneo.

Il documento che segue contiene una esposizione approfondita dei punti che ho appena evidenziato, in modo che chiunque ne abbia interesse possa meglio comprenderne i contenuti.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'G. Guller', written in a cursive style.



## Sommario

---

Introduzione.....	4
Le Azioni prioritarie e gli Obiettivi dei prossimi sei anni.....	5
Il Metodo di Governo.....	6
L'Organizzazione .....	8
La Ricerca .....	10
Gli studenti e la Didattica.....	12
Organizzazione e valorizzazione del personale.....	14
Il Campus e la gestione innovativa del Territorio .....	17
Il Policlinico Tor Vergata .....	19
L'Internazionalizzazione.....	21
Le Strategie per aprire l'ateneo al mondo .....	23
La comunicazione.....	26
Conclusioni.....	27



## Introduzione

L'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" possiede tutte le risorse per riaffermare con forza il ruolo che le compete a livello regionale, nazionale e internazionale.

Con l'inizio del prossimo mandato rettorale dovremo adeguarci alla nuova legge sul sistema universitario, attraverso un percorso che conduca la nostra Università a ritrovare identità, dignità e autonomia nei confronti delle istituzioni pubbliche locali e centrali, della società civile, degli organi d'informazione, affiancando alle tradizionali missioni, quali l'alta formazione e la ricerca, quello della terza missione che mette in relazione Scienza e Società attraverso il dialogo e la collaborazione (Documento Programmatico Novelli, maggio 2013). Siamo di fronte all'adozione di una logica di quasi mercato per organizzazioni che da sempre hanno vissuto in una condizione di quasi monopolio pubblico. La riduzione dell'FFO per studente ha costretto le Università a rivedere la sostenibilità dei loro modelli organizzativi. Infine, le sempre più forti e concrete ambizioni professionali degli studenti spingono il sistema verso livelli sempre più alti di formazione superiore, focalizzando gli obiettivi strategici, chiarendo le priorità e richiedendo scelte a volte anche difficili.

Sono dunque necessarie analisi strategiche approfondite, che devono essere svolte sempre più velocemente per identificare quei programmi e quelle azioni che possono portare rapidamente a un significativo vantaggio competitivo. Allo stesso tempo le nuove condizioni finanziarie richiedono che le risorse per i miglioramenti della qualità e dell'innovazione debbano derivare sempre più da un'attenta riallocazione delle risorse interne e, soprattutto, da relazioni costruttive, di rispetto reciproco e di scambio con il mondo istituzionale ed economico.

Il nostro Ateneo, come molti Atenei italiani, ha dovuto necessariamente nel tempo, ridurre le proprie capacità di fare scelte strategiche a seguito del ruolo decisivo dell'amministrazione centrale dello Stato nell'approvazione dei programmi didattici e nella distribuzione delle risorse. Contemporaneamente l'enfasi posta su l'adozione di indicatori di performance a fini di "accountability" ha ritardato anche quegli sforzi minimali di innovazione che gli Atenei hanno cercato di compiere. Per cui alla fine è stato quasi obbligatorio indirizzarsi verso un modello di scelta incrementale e non strategica.

L'attuazione di un programma strategico richiede un lavoro collegiale: penso ad una collegialità non meramente consultiva o frammentata in varie deleghe, bensì fondata sulla condivisione delle analisi, del processo di identificazione delle soluzioni, delle soluzioni proposte, dell'assegnazione delle responsabilità, degli obiettivi e delle azioni conseguenti, dei sistemi di controllo.



## Le Azioni prioritarie e gli Obiettivi dei prossimi sei anni

La priorità fondamentale consiste nel definire precise linee strategiche di sviluppo del nostro Ateneo e nell'assicurare le risorse e le modalità per una loro piena attuazione. Gli assi fondamentali di tale azione programmatica prevedono interventi:

1. sulla **ricerca**: favorire una ricerca di eccellenza rendendo visibile e comunicabile la sua qualità, continuando ad investire sia in quella di base che in quella applicata e rafforzando la leva del dottorato;
2. sulla **didattica**: potenziando la sua attrattività e competitività a livello nazionale e internazionale e garantendo l'accesso ai meritevoli, senza escludere e attrarre coloro che non hanno alto reddito, ma sono capaci;
3. sulla **terza missione**: collegando il mondo della formazione universitaria con quella scolastica e con il mondo del lavoro, per assicurare alle aziende ed alla società civile di reperire sul territorio le competenze di cui necessitano, garantendo ai giovani un corretto orientamento per il proprio inserimento (placement) nel mondo del lavoro. L'università deve poi diventare un partner vero del mondo economico e delle aziende, essere riconosciuta nelle sue potenzialità, deve poter esprimere le proprie competenze oltre il proprio "fossato", deve essere capace di diventare soggetto ricercato per collaborazioni scientifiche e professionali (e non organismo alla ricerca affannosa e spesso vana di quattrini). "Accademia" deve tornare ad essere una parola utile, positiva, interessante, conveniente;
4. sulla **organizzazione**: promuovendo una politica di organizzazione centrale e decentrata che valorizzi al massimo le professionalità amministrative e tecniche del personale, operando con strumenti e azioni che diano valore alla competenza e attraverso una precisa e robusta politica del bilancio. La nuova organizzazione deve permettere il recupero dei valori dell'autonomia universitaria e dell'orgoglio di essere un dipendente pubblico;
5. sulla **specificità dell'assistenza sanitaria universitaria** rispetto alle scelte del Piano Sanitario Regionale, sostenendo il proprio Policlinico come istituzione di ricerca medica traslazionale. E' necessario definire degli ambiti specifici dell'assistenza sanitaria in una prospettiva di servizio e completare il cammino come sede della ricerca più avanzata in campo sanitario.



## Il Metodo di Governo

Nella prospettiva di un profondo rinnovamento diventa fondamentale il Metodo di Governo. In proposito, è necessaria una piena condivisione delle iniziative in modo da assicurare la collegialità delle decisioni più importanti.

La collegialità si raggiunge in due modi di distinti:

- a) con una nuova organizzazione di vertice, che, attraverso la piena valorizzazione del ruolo di prorettori e di delegati, scelti secondo il criterio della competenza, preveda una effettiva ripartizione delle attribuzioni per i settori più importanti della vita dell'Ateneo;
- b) con nuove modalità di azione, che prevedano la periodicità degli incontri con i Direttori di dipartimento, l'incremento dei contatti con le strutture didattiche e di ricerca, la sistematicità degli incontri con i dirigenti amministrativi, il collegamento con il personale amministrativo e gli studenti, al fine di individuare problemi ed esigenze e di condividere soluzioni.

Il nostro statuto individua quali funzioni del Rettore le iniziative e il coordinamento delle attività scientifiche e didattiche ed è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Ateneo, affiancato da un Prorettore vicario fino a 10 altri Prorettori o Delegati per l'esercizio di specifiche funzioni. Ritengo utile che all'interno di questa squadra siano individuate responsabilità specifiche, almeno in materia di:

- Ricerca
- Didattica, formazione e rapporti con le scuole
- Politiche di bilancio;
- Terza Missione e Innovazione
- Organizzazione dell'Ateneo;
- Studenti, Diritto allo Studio e Disabilità;
- Internazionalizzazione;
- Attuazione dei progetti di sviluppo campus;
- Comunicazione e cooperazione

Ritengo che i Prorettori o i Delegati debbano avere autonomia di lavoro e favorire e amplificare la comunicazione sia fra Rettore e Prorettore vicario e tutti gli organi accademici, sia fra l'amministrazione centrale ed i Dipartimenti. A tale scopo, credo sia utile istituire una prassi di consultazione con frequenza definita (almeno mensile) tra il Rettore e Prorettori e di confronto con i Direttori di Dipartimento (aperto a tutte le componenti dell'Ateneo) con cadenza almeno semestrale. In tali occasioni si compirà la verifica dell'attuazione dei programmi d'intesa e la valutazione dell'efficacia dei servizi dell'ateneo in collaborazione con il Consiglio di amministrazione, Direttore Generale, Senato, Dirigenti, e con il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali, del Consiglio degli Studenti e del Comitato Unico di Garanzia.

Al di là delle regole formali di funzionamento, considero la scelta delle persone che rivestiranno questi ruoli assolutamente determinante. Dovrà essere una squadra coesa, valorialmente omogenea, completa e motivata.

Insieme a un nuovo metodo di governo occorre assicurare una maggiore efficacia del sistema di gestione. In proposito, da un lato, deve essere avviata una riforma dell'Amministrazione che consenta una maggiore efficienza dei servizi, da realizzarsi anche attraverso una piena responsabilizzazione dei dirigenti e del personale; dall'altro, occorre procedere a una attenta verifica delle spese per eliminare quelle improduttive e inutili e per identificare risorse da destinare alle attività istituzionali dell'Ateneo.

Sull'attività del Rettore e degli organi di governo e di gestione vi deve essere massima informazione e trasparenza, anche per consentirne la verifica e la valutazione da parte degli appartenenti alla Comunità accademica.

Ciò significa che occorre prevedere quantomeno sia modalità di comunicazione periodica sull'attività svolta, sia la creazione di una piattaforma multimediale che consenta a docenti, personale e studenti di esprimere proposte e opinioni.

Inoltre, vanno previsti meccanismi di valutazione delle attività, non escluse quelle dei vertici, compreso il Rettore. In linea con i più recenti orientamenti governativi, sarà accessibile la situazione reddituale e patrimoniale del Rettore, del prorettore vicario e di coloro che assumano impegni di rilievo gestionale nell'organizzazione dell'Ateneo.



## L'Organizzazione

L'Ateneo non può permettersi di sprecare risorse in questo momento di crisi e quindi l'efficacia e l'efficienza dei processi organizzativi è uno degli obiettivi centrali per il prossimo futuro.

L'esigenza di riorganizzare i processi organizzativi che deriva dagli assetti introdotti con il nuovo Statuto, si associa alla possibilità di trarre pieno vantaggio dalle nuove tecnologie che si rendono disponibili e con la sfida fondamentale di valorizzare le preziose risorse umane di cui disponiamo. La nuova strategia organizzativa è quindi uno dei fattori chiave per raggiungere gli ambiziosi obiettivi di crescita e sviluppo che ci poniamo e rappresenta uno strumento per aumentare l'efficacia della nostra azione. Questa strategia deve inoltre tenere conto delle specificità presenti nell'Ateneo e caratteristiche della sua natura generalista.

Una strategia di maggiore efficienza è l'azione più immediata per recuperare risorse e per facilitare l'azione di tutte le componenti dell'Ateneo e ne attraversa molte componenti con il fine ultimo di fornire benefici tangibili alle attività che si svolgono nel campus.

Le linee guida delle principali azioni previste in questo ambito riguardano:

- L'adozione di norme chiare e articolate, di regole e di procedure per legittimare propriamente la pianificazione strategica all'interno dell'organizzazione d'Ateneo a tutti i livelli (amministrazione, macroaree, dipartimenti);
- La promozione di forme di comunicazione reciproca;
- La realizzazione di modalità di comunicazione dirette e di uno scambio diffuso di informazioni all'interno della comunità accademica e amministrativa.

Per il primo punto, le norme comportamentali devono non solo essere dichiarate verbalmente ma anche manifestate concretamente in un disegno complessivo dei processi di pianificazione ed essere coerenti con:

- a. La qualità dei programmi e delle attività;
- b. Il rispetto della domanda di programmi e di attività avanzata dagli studenti e, per altri programmi, da parte della società;

- c. L'efficienza dei costi dei programmi e delle attività;
- d. Il vantaggio competitivo associato ai programmi e alle attività

Per il secondo punto, è necessario attivare una maggiore partecipazione sia orizzontale sia verticale nei processi decisionali e una maggiore condivisione reciproca, dall'alto verso il basso e viceversa, delle forme di comunicazione e di informazione. I protocolli di pianificazione - ad esempio - dovrebbero prevedere che ciascuna unità organizzativa dell'ateneo dovrebbe, sviluppare le loro strategie nell'ambito delle linee di indirizzo identificate dai corpi decisionali centrali universitari. responsabili della strategia complessiva. Ogni singola unità organizzativa (Macroarea, Dipartimento, Corso di Studio, uffici, etc.) deve inviare la propria pianificazione ad un ufficio di coordinamento entro una data definita; e devono ricevere entro un temporale indicazioni di eventuali azioni da compiere nonché l'indicazione di possibili sinergie con le altre componenti. Queste e altre specifiche assegnazioni di responsabilità, potranno contribuire ad aumentare la comunicazione reciproca e verticale.

Ogni piano o programma da proporre dovrà contenere elementi specifici a 3 anni tra cui:

- Azioni da realizzare nel triennio per raggiungere gli obiettivi dichiarati;
- Ordine di priorità di tali azioni;
- Criteri e tempi di valutazione dei risultati intermedi;
- Fonti di finanziamento per tali azioni e indicazione di altre unità influenzate da tali azioni.

I documenti richiesti ai fini della pianificazione dovranno porre in chiara evidenza le caratteristiche dell'azione a livello di unità strategica ed i processi attraverso i quali le azioni proposte contribuiscono a raggiungere gli obiettivi complessivi nell'ottica di una comunicazione costruttiva, sia verticale sia orizzontale. Per non rappresentare un inutile appesantimento delle attività questi strumenti di pianificazione saranno snelli - tra le cinque e le dieci pagine. Il focus su un orizzonte temporale a tre anni deve incoraggiare il pensiero creativo.

Inoltre, la pianificazione delle unità strategiche, avverrà secondo schemi e modalità concordate e definite a livello centrale dal Rettore sul quale ricade l'onere di identificare le possibilità offerte dal contesto esterno, quella di selezionare ed identificare gli elementi sinergici e rispettare le specificità delle diverse aree. Questa azione deve cogliere l'opportunità offerta dalla costruzione e realizzazione di una cultura comune di informazioni, idee, linguaggi e norme comportamentali necessari per la pianificazione. Il coinvolgimento di tutta la comunità accademica sarà garantita a livello di struttura dal coinvolgimento di tutti i membri che vi appartengono.



## La Ricerca

I risultati nell'ambito della ricerca presso l'Ateneo, come si può rilevare dai dati VQR 2013, pur a fronte di finanziamenti ministeriali limitati, sono di alto livello (e per alcuni dipartimenti di riferimento nazionale): la produttività di docenti e ricercatori è in crescita e l'attrattività del nostro sistema di ricerca nei confronti di finanziatori privati elevata. E' evidente che la ricerca dovrà avere un ruolo sempre più importante nella strategia di sviluppo dell'Ateneo. E' necessario pertanto sostenere i giovani ricercatori e i gruppi di ricerca inseriti in circuiti internazionali e aiutare i giovani ricercatori a entrare nei contesti internazionali.

- Adozione di un piano triennale sulla ricerca, integrato con i piani di programmazione triennale dei Dipartimenti correlati alle richieste di organico ed alla allocazione di spazi, attrezzature e risorse, valutabile ex- post con riferimento agli obiettivi indicati;
- Destinare una parte del budget ricerca (fondi start-up) per attivare bandi per finanziare progetti di ricerca destinati ai ricercatori di UNITV;
- Valorizzare il dottorato di ricerca sia in termini quantitativi (borse di studio) sia in termini qualitativi come strumento privilegiato per le politiche di ateneo verso i giovani ricercatori;
- Sostenere la ricerca che non trova nel mercato le condizioni di esercizio e di incentivazione;
- Promozione della progettualità dipartimentale di ricerche di livello europeo/internazionale attraverso adeguato supporto amministrativo (v. potenziamento divisione ricerca attraverso la formazione professionale di figure in grado di gestire progetti complessi di collaborazione come quelli europei);
- Favorire progetti di ricerca e sviluppo in collegamento con le industrie del territorio che portino al trasferimento tecnologico e all'innovazione (Tor Vergata Terza Missione);
- Attuare meccanismi di incentivazione dell'attività di ricerca dei professori e ricercatori universitari a valere sui fondi competitivi per la ricerca D.L. 165, 2001, che possano essere operativi sin dalla partenza del progetto (modifica del regolamento).
- Inserire nella programmazione l'indizione di procedure selettive, per titoli ed esami, finalizzata all'assunzione di tecnologi e tecnici con contratto di lavoro subordinato a tempo o dove possibile a tempo indeterminato (punti organici riservati nell'ambito della categoria TAB);
- Reclutamento diretto dei vincitori di progetti di ricerca finanziati dall'European Research Council secondo le procedure ANVUR;

- Studiare meccanismi di reclutamento per i ricercatori TD di tipo B, ovvero su tenure track, valutando seriamente la possibilità di rinegoziare i termini del Patto di stabilità al fine di scorporare i tipi B, come già avviene per i tipi A, dal calcolo del turnover;
- Istituzione di una unità scientifica di Ateneo, senza poteri decisionali o di governo che abbia un ruolo di aiuto al Rettore per valutare la posizione dell'ateneo rispetto alla ricerca nazionale e internazionale, tenendo conto dei parametri sia bibliometrici, sia non bibliometrici nel rispetto della differenziazione delle aree scientifiche;
- Costruzione e/o implementazione di piattaforme tecnologiche (grandi attrezzature, laboratori) come fonte di servizi per tutto il personale e come supporto per servizi a terzi.
- Favorire e finanziare (se richiesto dagli interessati) l'accreditamento e la ristrutturazione di singoli laboratori e Centri di interesse collettivo.



## Gli studenti e la Didattica

L'università di Roma Tor Vergata deve accompagnare i propri studenti e laureati nell'inserimento nel mondo del lavoro, sviluppando a pieno le prerogative che il D. Lgs.vo 276/2003 attribuisce agli atenei quali veri e propri centri di intermediazione tra offerta e domanda di lavoro qualificato. L'Ateneo - sfruttando le sinergie derivanti dal suo insediamento nel territorio e dallo sviluppo ad ampio spettro delle attività di terza missione - può e deve mettere al servizio dei propri studenti un'ampia rete di relazioni con il mondo imprenditoriale, il terzo settore e il settore pubblico. L'orientamento, il primo inserimento nel mondo del lavoro tramite gli stage e la vera e propria intermediazione con la domanda di lavoro devono diventare un asset strategico del nostro Ateneo, accrescendone l'attrattiva verso gli studenti al momento dell'iscrizione. Un servizio di placement di qualità può diventare un tratto distintivo della nostra Università.

- Attivare procedure amministrative per prevedere una copertura economica in grado di sostenere da un lato l'esenzione dalle tasse per i figli di disoccupati e dall'altro di concedere e prevedere, per i figli di cassintegrati e di coloro i quali usufruiscono degli ammortizzatori sociali in deroga, un'ampia riduzione e abbattimento della contribuzione studentesca universitaria;
- Istituire un gruppo interdisciplinare (**Curriculum Design Committee**) che rilanci l'offerta formativa rendendola moderna, interdisciplinare e adatta alle nuove esigenze del mondo del lavoro;
- Distribuire le risorse tra i Dipartimenti tenendo conto in maniera più significativa della quantità e qualità della didattica impartita nell'Ateneo, secondo le risultanze sinora rilevate dal Nucleo e, dal Presidio di Qualità e dagli organi di valutazione esterna;
- Potenziare i "Servizi" per gli Studenti tra cui:
  - Miglioramento dell'orientamento;
  - Facilità di accesso alle informazioni;
  - Internazionalizzazione delle informazioni;
  - Riorganizzazione delle segreterie studenti;

- Migliorare la gestione dei processi e il coordinamento tra CdS, Dipartimenti, Strutture di raccordo e segreterie didattiche e amministrative;
- Semplificare le procedure burocratiche (iscrizioni, registrazione degli esami, compilazione modulistica);
- Riorganizzare e ammodernare il sito internet di Ateneo come elemento essenziale di comunicazione e interazione con gli utenti e come carta di identità;
- Ammodernare le aule e messa in rete di tutto l'Ateneo e del Policlinico (per le aule di Medicina);
- Reperire spazi per studenti e specializzandi nei perimetri delle varie macroaree;
- Istituire dei Manager della didattica nei singoli Dipartimenti;
- Favorire accordi di programma con gli altri Atenei laziali per la formazione congiunta del personale TAB che dovrà supportare Dipartimenti e Macroaree;
- Favorire e/o promuovere esercizi di didattica innovativa quali ad es. simulazioni, lavori di gruppo, e-learning;
- Formazione e aggiornamento continuo dei docenti e dei tutori;
- Centri di simulazione/attività pratica;
- Didattica in streaming, tablets;
- Definire l'impegno didattico dei ricercatori annualmente e in fase di programmazione.
- Retribuire le attività didattiche dei ricercatori (al di fuori di quelle previste nelle 250 ore) ove possibile come un incarico aggiuntivo (supplenza/contratto); i ricercatori devono essere coinvolti nella programmazione didattica dei dipartimenti (o delle strutture di raccordo);
- L'impegno didattico dei ricercatori, associati e ordinari deve essere coerente con quanto previsto dai requisiti di accreditamento AVA;
- Per i Corsi di laurea delle professioni sanitarie, si propone di creare un tavolo di concertazione a livello regionale e d'intesa con l'Osservatorio Nazionale Professioni Sanitarie e con le altre Facoltà attive nella regione, con l'intento di produrre sinergie per il risparmio della docenza;
- Per le Scuole di Specializzazione, indipendentemente delle azioni nazionali, sarà fatto il possibile per la copertura dei settori scientifico-disciplinari (SSD) obbligatori (a costo zero attraverso il passaggio di SSD di alcuni docenti e la progressione di carriera di un ricercatore.



## Organizzazione e valorizzazione del personale

Abbiamo un grande patrimonio di risorse e competenze professionali che deve ritrovare gli stimoli giusti e l'orgoglio di appartenenza alla struttura dell'ateneo.

- Attivare un confronto formalizzato tra personale delle segreterie amministrative e l'amministrazione centrale in merito a esigenze specifiche dei Dipartimenti e delle macroaree;
- Formulare una Programmazione condivisa tra Amministrazione e Strutture in vista dell'entrata in vigore del nuovo sistema di bilancio nel 2014, attivando un tavolo permanente di raccordo tra amministrazione centrale e rappresentanti dei segretari amministrativi;
- Partecipazione dei s.a. alla stesura dei regolamenti amministrativi/contabili attuativi, affinché siano individuate e selezionate le best practice per la gestione amministrativa dei Dipartimenti, dei Centri Interdipartimentali e dei centri di spesa-
- Promozione di una comunicazione interna tempestiva efficace al fine di agevolare la trasmissione delle informazioni e la condivisione delle decisioni;

### **Contrattazione**

La contrattazione dovrà valutare e incentivare il merito su risorse aggiuntive rispetto a quelle ad oggi destinate al trattamento accessorio, per le quali invece è necessario applicare meccanismi di salvaguardia e razionalizzazione.

In particolare, è necessario prevedere l'assegnazione di obiettivi annuali e triennali ai Dirigenti, Docenti, Responsabili. Tali obiettivi, discussi con il personale, saranno oggetto di attribuzione di eventuali risorse aggiuntive e saranno assegnate al Dirigente, Direttore e/o Responsabile e – anche in base alla valutazione del capo struttura - al personale coinvolto nel raggiungimento degli obiettivi loro assegnati. L'idea, adottata nei più evoluti sistemi di premialità, è quella che se il vertice (Dirigente/Docente) raggiunge i propri obiettivi, è conseguente che il gruppo di dipendenti che hanno collaborato a tal fine abbia raggiunto i propri obiettivi.

### **Progressioni di Carriera**

Le progressioni di carriera verticali sono la leva principale (purtroppo abolite dalla riforma c.d. Brunetta) su cui basare qualsiasi sistema di valorizzazione del lavoro del personale TAB. E' sicuramente apprezzato che nel prossimo ciclo di assunzioni ci sia una giusta ripartizione tra mondo accademico e mondo tecnico amministrativo (anche tenendo conto che il 50% delle disponibilità dei posti è riservato agli interni.

- Ripristino delle progressione orizzontali (economiche), alla fine del blocco dei contratti, in modo da stabilizzare/incrementare il salario del personale.
- Riserva di uno/due punti percentuali di punti organico (extra-programmazione dipartimentale) da utilizzare direttamente per nuove assunzioni.

### **Formazione**

E' necessario incentivare la formazione professionale attraverso corsi, Master, corsi di laurea specifici in nuove normative amministrativo-contabili, in gestione e attuazione finanziamenti europei, in inglese; la relativa gestione sarà attuata mediante l'erogazione gratuita dei corsi o la riduzione delle tasse di iscrizione di almeno 50%.

### **Incentivazione**

- Assegnazione su specifiche competenze di lavori a progetto nell'ambito del programma "Tor Vergata terza Missione";
- Mobilità intradipartimentale e interdipartimentale del personale tecnico e amministrativo con procedure concordate;
- L'organizzazione del lavoro nelle sedi decentrate (Dipartimenti) deve tenere conto della necessaria flessibilità dell'orario di lavoro, utile allo svolgimento delle attività di supporto alla ricerca ed alla didattica, sempre nel rispetto delle norme vigenti, del Contratto Nazionale di Lavoro e dell'autonomia universitaria;
- Concreto riconoscimento del ruolo svolto dal personale tecnico, amministrativo e bibliotecario nel raggiungimento degli obiettivi propri dell'Ateneo (Didattica, Ricerca, Assistenza per la Facoltà di Medicina e Chirurgia); tale riconoscimento deve sostanziarsi nella erogazione dei benefici economici previsti dal Contratto Integrativo di Ateneo;
- Valorizzazione del personale tecnico che svolge attività di ricerca, anche attraverso la partecipazione a pieno titolo a progetti di ricerca e la valutazione delle pubblicazioni ai fini della carriera;

### **CRAL**

L'istituzione di un CRAL (Circolo Ricreativo Aziendale Lavoratori) per i dipendenti sarà il passo necessario per poter creare una forte identità aziendale, rafforzare lo spirito di appartenenza e creare un clima organizzativo condiviso e coeso.

### **Rappresentanza**

Impegno a valutare la presenza di un componente del personale TAB all'interno del prossimo CdA che possa rappresentare gli interessi e le istanze di una parte dei lavoratori determinante per la vita del nostro Ateneo.

### **Biblioteche**

E' necessario sviluppare un piano pluriennale per le biblioteche, indirizzato alla valorizzazione e al ripristino delle collezioni di monografie e riviste assicurando la documentazione specialistica necessaria alle singole aree di ricerca. Attivare un consorzio tra le Università romane sul modello "Napoli" per contrattare con i grandi editori gli abbonamenti dei pacchetti delle riviste su una base collegiale con licenze multiple.

- (i) Alta formazione. Le biblioteche devono partecipare attivamente ai processi informativi, con attività, corsi e iniziative volte a promuovere e sviluppare l'information literacy degli studenti, per l'acquisizione di competenze informative - trasversali a ogni area disciplinare - utili per tutta la vita. Secondo il modello di Information literacy promosso in sede Europea nell'ambito del SEIR, sarebbe auspicabile incardinare tali attività nei curricula dei diversi Corsi di studio universitari, analogamente a quanto è accaduto per la computer literacy. D'altra parte lo stesso sistema AVA recepisce tale orientamento riconoscendo il valore di una didattica inclusiva, che tenda alla costruzione sociale delle competenze per la vita, anche mediante la realizzazione di un ecosistema digitale per l'apprendimento che integri le risorse informative offerte dalle biblioteche con le piattaforme e-learning e gli altri sottoinsiemi informativi di ateneo (segreterie studenti, job placement, orientamento, stage, ecc). Le biblioteche possono inoltre favorire, tramite istituzione di una "common room", un dibattito continuativo di cross fertilization tra componenti della comunità accademica e tra aree disciplinari, su temi di attualità scientifica, economica, educativa, ecc.
- (ii) Ricerca. Supporto e promozione della produzione scientifica, e della sua disseminazione e valutazione, ad es. mediante la realizzazione di un servizio editoriale di Ateneo ( 'Tor Vergata University Press'), forme innovative di e-publishing, servizi a supporto dell'anagrafe della ricerca, come la sperimentazione di nuove metriche; servizi a supporto della gestione del diritto di autore e diritti connessi. La gestione della proprietà intellettuale nelle Università Italiane è intesa quasi esclusivamente in termini di brevetti industriali, inerenti al trasferimento tecnologico, mentre sono sostanzialmente ignorate tutte le problematiche connesse al diritto di autore in senso stretto, ovvero alle attività di pubblicazione, comunicazione e disseminazione della produzione scientifica e didattica.
- (iii) Terza missione. Nell'ambito delle politiche di sviluppo dell'Ateneo, trova un posto di rilievo l'inserimento del sistema bibliotecario nelle attività di terza missione. Il rapporto con il territorio può divenire strategico, e stringere alleanze può anche comportare sia riduzioni di spesa che possibilità di fund-raising. Poiché la cooperazione "promette vantaggi", divengono auspicabili alleanze tra biblioteche accademiche e istituzioni similari, che abbraccino un progetto di cooperazione più ampio rispetto alle consolidate pratiche di prestito interbibliotecario e document delivery. E' possibile realizzare condivisione di risorse e servizi, attività di cooperazione e scambio con altre università e centri di ricerca, e avviare iniziative congiunte con le scuole, con le istituzioni del territorio, come camere di commercio, ordini professionali, pubbliche amministrazioni. Sono inoltre da promuovere progetti di innovazione culturale e tecnologica con organismi europei, e partnership tra biblioteche, archivi e musei.



## Il Campus e la gestione innovativa del Territorio

Il nostro territorio è sicuramente una realtà particolare per vari motivi, ma è anche un'area con più di 250.000 abitanti la cui estensione territoriale è la più grande di Roma con all'interno una Università e tre istituzioni di grande prestigio come il C.N.R., l'Agenzia Spaziale, e la Banca d'Italia.

E' evidente, quindi, la necessità di creare una condivisione di linee strategiche, almeno per gli obiettivi a medio termine e i progetti importanti. Una condivisione essenziale per tutti, per l'Ateneo, ma anche per le istituzioni che governano la città e il territorio. Da qui la necessità di proporre una delega specifica (Prorettore) atta a garantire con maggiore cura i rapporti con enti ed istituzioni del territorio e della città. Se in passato l'obiettivo primario era quello di consolidare la presenza dell'Università nel suo bacino di utenza naturale, la cosiddetta "area estesa", che comprende le province della fascia cittadina (Frascati, Velletri, Rocca Priora, ecc.), oggi ritengo importante concretizzare i nostri sforzi in proposte quali:

- Il potenziamento dei servizi destinati agli studenti;
- L'intensificazione dei rapporti con le Province ed i Comuni più importanti dell'area per creare le condizioni di uno scambio proficuo e duraturo in settori di reciproco interesse quali la formazione permanente, l'attivazione di stage, la diffusione dei risultati della ricerca e la loro utilizzazione per lo sviluppo del territorio;
- L'offerta di servizi e beni relazionali.
  - La promozione di una politica culturale (Tor Vergata Terza Missione) che, attraverso la realizzazione di eventi promossi congiuntamente fra ateneo ed enti locali, consenta all'Università di far conoscere l'immenso patrimonio artistico e scientifico di cui dispone, ma anche di usufruire di quello, a sua volta molto ricco e interessante, che è dislocato nel territorio dell'VI<sup>a</sup> Municipio e nell'area provinciale.
- Lavorare sinergicamente sui progetti Smart City;
- Costituire un tavolo di monitoraggio sulle questioni edilizie universitarie (Rettorato, Progetto Giurisprudenza, Progetto Scienze e Istituto europeo alta matematica, Polo museale archeologico, città dello sport);

- Individuare modalità di sostegno residenziale per il diritto allo studio;
- Condividere una strategia di partecipazione attiva di Tor Vergata con la Regione e Comune nei Programma “Roma Capitale della Scienza”;

### **Mobilità**

Per quanto riguarda il trasporto collettivo, gli interventi di lungo periodo di interesse per il nostro Campus si identificano nella realizzazione del *collegamento “in sede propria” Anagnina-Torre Angela*, per il quale è al via la procedura per il bando di aggiudicazione dei lavori.

Tra gli interventi da realizzare nel breve periodo, occorre puntare sul consolidamento dell’attuale servizio di trasporto collettivo di superficie su gomma e sull’adduzione al sistema su ferro, che per il nostro Ateneo si identifica nell’accesso alla stazione ferroviaria di Tor Vergata. In particolare, i principali interventi da realizzarsi riguardano:

- *collegamento tra il Campus e la stazione di Tor Vergata*, stazione che - tra l’altro - beneficia del fatto che si può sviluppare su infrastrutture periferiche che non risentono degli effetti della congestione; si è in attesa che si mettano in atto gli interventi previsti dal NPRG di Roma, ovvero il completamento del corridoio della mobilità Anagnina-Tor Vergata.
- *collegamento tra il Campus e la fermata di Torre Angela della nuova metro C*, all’interno del ridisegno del trasporto collettivo di superficie che verrà realizzato sulla direttrice della Casilina all’entrata in esercizio della nuova linea della metropolitana.

Inoltre, occorrerà attivarsi presso gli organi istituzionali preposti per annullare il divario esistente tra gli studenti fuori sede e gli altri (residenti nella Regione Lazio), cercando di consentire anche ai primi le agevolazioni all’acquisto dell’abbonamento annuale Metrobus. Infine, per gli interventi di sviluppo della rete stradale di accesso all’area del Campus, i principali interventi da realizzarsi riguardano:

- la realizzazione del nuovo svincolo di Torrenova, che dovrà anche razionalizzare lo scambio tra le complanari alla A1 e la rete limitrofa, che rappresenta parte della rete stradale di accesso al Campus;
- la riqualificazione dell’asse di via di Passolombardo, dallo svincolo di cui sopra fino al campus, che tra l’altro rappresenta il collegamento principale tra le Facoltà e le Residenze universitarie;
- la messa in sicurezza di alcuni punti critici di via della Sorbona, quali ad esempio l’intersezione tra questa e via Stanford;
- la realizzazione di nuove “porte” di accesso al Campus, in grado di risolvere alcune criticità attuali, quali l’accesso all’area di Ingegneria su via della Sorbona.
- potenziamento dei parcheggi universitari attraverso la razionalizzazione di quelli esistenti e l’aumento della loro capacità, ove possibile, attraverso strutture multipiano, sull’esempio del primo lotto di sopraelevazione recentemente realizzato al Policlinico.



## Il Policlino Tor Vergata

Ritengo che tutti possano concordare che il Policlino di Tor Vergata è un patrimonio pubblico importante e come tale vada difeso e rilanciato: un suo ridimensionamento porterebbe danni rilevanti all'Ateneo nel suo insieme, alle strutture sanitarie regionali e all'intero tessuto socio-economico e culturale del territorio. I Policlinici universitari vanno concepiti come soggetti istituzionali importanti per la regione e quindi valorizzati. La Facoltà di Medicina, ha fornito supporti economici significativi al SSN, sia direttamente che indirettamente: personale medico, tecnico di segreteria con competenze elevatissime e a basso costo; specializzandi che, a costo minimo, svolgono mansioni assistenziali significative di supporto; dottorandi, contrattisti e borsisti che svolgono in parte attività assistenziale; messa a disposizione di attrezzature diagnostiche acquisite con fondi di ricerca universitari o donazioni, che vengono utilizzate anche a scopo assistenziale, con spese nulle per l'acquisizione o la manutenzione; flussi economici dalla Regione per integrazione tariffaria sui DRG, per esclusività di rapporto del personale universitario, per i Corsi di laurea delle professioni sanitarie, per ricerca clinica.

La stima economica di tutto ciò è un beneficio di almeno 30-40 milioni di euro all'anno. Tale beneficio ha di fatto portato ad accumulare debiti non soddisfatti con l'Università pari a circa 56 milioni. Condizione recentemente superata grazie all'intervento della Commissione ad hoc che applicando il D.L. 35/2013, ha già erogato all'Università la prima tranche di finanziamento pari a 24 milioni di euro e programmato di erogare le prossime due rate entro novembre 2013.

Le attuali norme ci inducono a perseguire nuove strade che portano all'acquisizione e all'utilizzo di risorse umane utili allo sviluppo di tutte le funzioni (didattica, ricerca, assistenza e terza missione). Nel concreto e in considerazione che la sperimentazione gestionale di "Fondazione Policlino Tor Vergata" è cessata, la Regione d'intesa con l'Università - ha promosso il riconoscimento per la costituzione di Istituto di Ricovero e Cura a carattere scientifico (IRCCS) di Tor Vergata nella forma giuridica di Fondazione IRCCS di diritto pubblico (Legge Regionale 22 Aprile 2011 n.6).

- Gli IRCCS sono ospedali che dimostrano eccellenza nella organizzazione e gestione dei servizi sanitari e nello sviluppo della ricerca prevalentemente clinica e traslazionale, nel campo biomedico e in quello dell'organizzazione e gestione dei servizi sanitari, unitamente a prestazioni di ricovero e cura di alta specialità, ai sensi del D.Lgs. 288/93;

- Il controllo dei risultati di ricerca è effettuato dal Ministero della Salute;
- Gli IRCCS accedono per la quota di finanziamento pari all'1% del Fondo Sanitario Nazionale in base all'art.12 del D.Lgs. 502 (1995) ripreso dall'art. 12 bis del D.Lgs 229/99 (pari a circa 6-7 milioni di euro/anno per IRCCS);
- Ogni erogazione liberale donata agli IRCCS è sempre deducibile dal reddito imponibile di chi la concede (AG. Entrate ris. 87/2011);

In tal senso è necessario quindi attuare un nuovo patto con il sistema regionale sanitario che tenga conto della trasformazione in IRCCS dell'attuale Policlinico, passando a un processo di reciprocità e di sostegno biunivoco.

1. Revisione dell'attuale impianto del salario assistenziale per ricercatori ed associati strutturati al PTV;
2. Attivazione e potenziamento della libera professione in tutte le sue forme ivi compresa quella individuale (interventi chirurgici, procedure cardiologiche e cardiocirurgiche, endoscopie, visite mediche specialistiche, prestazioni ad enti o aziende private ecc.);
3. Revisione dell'attuale "debito orario assistenziale" del docente e ricercatore universitario strutturato al PTV e nelle altre strutture sanitarie romane collegate al PTV;
4. Riorganizzazione delle attività di emergenza e continuità assistenziale del PTV (guardie, reperibilità e soprattutto Pronto Soccorso);
5. Acquisizione di dottorandi e di ricercatori a T.D. per settori clinici di interesse reciproco con la Regione;
6. Revisione degli accordi Regione-Università nel reale interesse per i pazienti e per gli studenti.



## L'Internazionalizzazione

L'internazionalizzazione può, e deve, diventare il motore che traina la crescita dell'intero Ateneo. Essa va sviluppata sia a favore della didattica che della ricerca.

Un campus internazionalizzato quanto alla didattica (fondamentalmente con un numero maggiore di corsi di studio di alta qualità, in lingua inglese) arricchisce l'attrattività dell'ateneo per

- gli studenti stranieri, contribuendo anche ad una crescita dell'autofinanziamento da rivolgere a investimenti in infrastrutture fisiche e in capitale umano,
- per gli studenti italiani che studieranno all'interno di un ambiente multi-culturale, arricchendo la loro esperienza formativa.

Un campus internazionalizzato quanto alla ricerca (con un sostegno centralizzato più continuo e strutturato verso l'interscambio tra nostri studiosi e quelli di altri Paesi e la partecipazione a bandi internazionali per finanziamenti) contribuirà a rendere più attraente il nostro Ateneo per giovani ricercatori, all'interno di un contesto di grande competizione globale per le risorse migliori, andando a bilanciare un quadro nazionale che vede una progressiva contrazione delle risorse disponibili.

### Azioni

- Istituire un welcome office permanente per studenti e ricercatori stranieri, che faciliti il loro inserimento nella realtà del Campus con informazioni e indirizzi adeguati e permetta la diminuzione dei costi diretti ed indiretti dell'ambientamento. L'obiettivo deve essere quello di fare leva sull'attrattività di Roma, ma al tempo stesso essere competitivi su costi/qualità della vita (in forte integrazione con Laziodisu). Semplificare e velocizzare i processi amministrativi per gli studenti stranieri (ad es. ridurre i tempi di emissione dei certificati di laurea e delle pergamene).
- Attivare un percorso formativo che preveda un anno "0" di primo inserimento di studenti con problemi di lingua mediante corsi ad hoc di lingua italiana e successiva selezione per canale universitario. Ad es. migliorando il programma "Marco Polo" per favorire l'arrivo di studenti cinesi.
- Espandere i corsi, Master, Dottorati e summer schools in lingua inglese, anche promuovendo corsi congiunti con doppio titolo, sostenendoli nei primi anni dopo l'avvio e monitorandone il successo negli anni successivi assieme alla loro sostenibilità;
- Rafforzare l'Ufficio a supporto della presentazione e gestione di progetti di ricerca finanziati EU e l'Ufficio dei Rapporti Internazionali;
- Accordi con le istituzioni locali (questura, asl, ufficio postale, ospedale e pronto soccorso del Policlinico) ed estere (ambasciate) per facilitare le pratiche di arrivo presso l'Ateneo.

- Puntare al miglioramento del ranking internazionale di Tor Vergata, anche definendo una task force mirata che sensibilizzi l'Ateneo e i Dipartimenti sui parametri di prestazione presi in esame [ranking generali come il QS ma anche ranking specifici come il FT ranking per management];
- Sviluppare una presenza stabile e adeguatamente dimensionata in alcune aree del mondo particolarmente attrattive per acquisire studenti internazionali di alto profilo, in primis Cina, India e Dubai/UEA (come porta verso i paesi arabi);
- Investire sull'aggiornamento del sito/siti in inglese e sulla promozione via Internet dell'Ateneo;
- Stimolare ed incrementare la partecipazione a reti internazionali di cooperazione didattica e di ricerca con Università straniere;
- Aumentare l'attrattività dall'estero sia di studenti che di ricercatori attraverso la rete Only Italia, Programma ITS Lazio e Corporate University;
- Favorire e incrementare la mobilità dei nostri studenti e ricercatori all'estero con programmi di scambio;
- Favorire iniziative internazionali di "conoscenza condivisa" (piattaforme e-learning, stages formativi professionalizzanti, ad es. Erasmus placement)



## Le Strategie per aprire l'ateneo al mondo

La riduzione costante dell'F.F.O. induce necessariamente a mettere in campo strategie di "sviluppo" e superare la sola logica del mantenimento dell'esistente: occorre reperire risorse. In questa direzione va sostenuto ed incoraggiato il Progetto "Tor Vergata Terza Missione" (Fig.1) (Pag. 24 documento programmatico\_Novelli), che rappresenta lo strumento principale di reperimento di risorse da parte degli atenei nazionali ed internazionali (Science, vol 339, pag. 750-753, 15 Febbraio 2013). I beni ed i servizi del sistema produttivo che si fonda sulla ricerca scientifica (beni e servizi hi-tech) rappresentano il 30% del Prodotto interno lordo mondiale. La formazione (dalla scuola materna all'università) rappresenta almeno il 6-7% del Pil mondiale. A questo si aggiunge un altro 8-10% rappresentato dalla Sanità e che è quasi per intero fondata sulla medicina scientifica e l'alta qualificazione. La cultura e la formazione nel suo complesso rappresentano quindi il 50% circa del Pil mondiale. E' evidente pertanto che è necessario sviluppare politiche e azioni adeguate per intercettare parte di questo flusso con sistemi innovativi e creativi.

E' per questo che una delle strade per rendere più forte il nostro ateneo, forse la strada principale, è l'apertura dell'università al mondo esterno, alle imprese, alla PA, agli organismi di ricerca privati e pubblici, agli investitori. Nel perimetro di Tor Vergata vivono competenze, professionalità, idee, progetti, prodotti che – se indirizzati "verso il mondo" – possono avere un valore enorme e a oggi nascosto. Un valore di reputation, un valore economico, un valore di miglioramento della vita di tutti. Chiudere queste competenze nei confini del Campus e non saper disseminare il lavoro di innovazione e di produzione di conoscenza è una grave mancanza e una perdita di opportunità rilevanti

Le attività che potranno essere generate dal Programma Terza Missione, possono contribuire al sostegno della ricerca scientifica e confluire in uno specifico Fondo per l'innovazione da distribuire a favore della ricerca di base. Dal punto di vista organizzativo, la gestione dell'iniziativa dovrebbe essere affidata ad una società mista Università/Struttura finanziaria che dovrà regolamentare gli aspetti principali delle attività come: costi connessi alle diverse attività e relativa ripartizione, criteri e modalità di selezione delle iniziative di start-up da supportare, tipo di partecipazione della società mista all'interno delle aziende di start-up, modalità di accesso al supporto finanziario. Per la società mista si potranno prevedere, oltre

agli organi tradizionali, degli organismi di indirizzo come ad esempio un comitato misto tecnico/economico che possa, fra l'altro, indirizzare le attività di stimolo e selezione verso tipologie di progetti e comparti specifici (ad esempio comparti e progetti con minori potenziali ritorni ma basso investimento iniziale o, viceversa, maggiori ritorni ma con richiesta di maggiore investimento iniziale) e valutare, anche attraverso il supporto di esperti esterni, la qualità tecnico/economica delle proposte di start-up.



Figura 1. Schema "Tor Vergata Terza Missione"

### Interventi e strumenti

- Razionalizzazione delle spese "storiche" e ineludibili del bilancio;
- Razionalizzazione della spesa corrente;
- Piano di utilizzazione del patrimonio edilizio privato;
- Fondi regionali programma operativo POR-FERS 2007-13;
- Finanziamenti programmi UE Jasper e Jessica – 2007-2013;
- Fondo europeo per lo sviluppo regionale (ERDF);
- Fondi per lo sviluppo urbano (FSU) che investiti in partenariati pubblico-provato o altri progetti inclusi in un piano integrato per lo sviluppo urbano sostenibile. Tali investimenti possono essere concessi sotto forma di azioni, prestiti e/o garanzie;
- Incentivazione dei servizi a terzi attraverso una regolamentazione trasparente;
- Incentivazione dei servizi che i dipartimenti sono in grado di rendere all'esterno;
- Lavorare al fine di assicurarsi la quota premiale alla fine del triennio 2013-2015;
- Rinegoziare l'accordo di programma esistente con il MIUR e contrattare nuovo piano di sviluppo strategico triennale dovrà attraverso la stipula di apposito accordo di programma secondo quanto previsto dal d.lgs. 49/2012;
- Potenziare gli strumenti attuali per rispondere più efficacemente a call su progetti europei e internazionali;
- Rafforzare e rilanciare le strutture che si occupano di start-up, di valorizzazione di brevetti, di sviluppo tecnologico;
- Rafforzare e rilanciare le strutture di collaborazione con le aziende, la PA e le imprese;

- Definire una regolamentazione trasparente e proporzionata al finanziamento ricevuto sugli overheads che devono andare ad incrementare il fondo di finanziamento dei dipartimenti, ai quali deve essere riconosciuto un grado di autonomia e uso delle risorse da loro reperite in modo che questa politica sia di stimolo al reperimento di ulteriori risorse esterne.
- Sviluppare un'attività di Fund Raising attraverso contratti di collaborazione con enti e imprese ai quali i Dipartimenti di ateneo organizzati a rete potrebbero offrire su base tariffaria, prestazioni e servizi operanti grazie all'incentivazione di collaborazioni finalizzate tra corpo docente e personale tecnico.
- Valutare la possibilità di rinegoziare le garanzie di ammortamento dei mutui e dei prestiti con gli Istituti finanziatori secondo il nuovo decreto n. 69 21 giugno 2013.
- Estendere e sostenere lo sviluppo della metodologia matematica, statistica ed informatica alla luce della crescente domanda di competenze in tali settori in particolare nel campo della salute pubblica (clinical trials big data, modeling and simulation, e-health and e- Connect, RTD Horizon 20/20) dell'industria (e.g Aerospace) delle scienze ambientali (e.g. Water management);
- Attenzione ai programmi di finanziamento extra canonici:
  - Fondi strutturali europei 2007-2013;
  - Fondo speciale della Ricerca applicata (FSRA);
  - Progetti nell'ambito dell'agenda digitale D.L. 21 giugno 2013, n. 69;
  - INCONET-GCC
  - Bandi IMI
  - Bandi POR (40 milioni di euro nel settore delle bioscienze per accordi tra Ist. Pubbliche e Imprese con finanziamento a fondo perduto);
  - Incremento delle sperimentazioni cliniche del PTV;
  - Bandi Fondazione Roma
- Valorizzare il TFA in modo che diventi un'attività istituzionale dell'Ateneo, in grado di offrire un servizio migliore per i futuri insegnanti e per il Ministero.

## La comunicazione

La comunicazione dovrà essere efficace verso l'esterno, valorizzando al meglio le risorse e le competenze professionali già presenti al nostro interno ed eventualmente servirsi di strutture e altre professionalità. Dobbiamo comunicare meglio all'esterno la nostra attività in tema di ricerca e innovazione e quindi in tema di formazione. Dobbiamo promuovere un'immagine di Tor Vergata come Ateneo aperto, indipendente, moderno e soprattutto attivo rispetto a tutto ciò che accade a livello internazionale, nazionale e regionale.

La comunicazione deve anche essere migliorata al nostro interno come:

- fattore di coinvolgimento
- strumento che agevola la trasparenza delle decisioni
- strumento di conoscenza per tutti delle iniziative dell'ateneo e delle sue componenti: più mirato e organizzato



## Conclusioni

Gli incontri avuti in questi ultimi due mesi con i colleghi dell'ateneo, con gli studenti e con il personale tutto, mi hanno permesso di constatare un generale interesse e fiducia sul futuro dell'Istituzione in cui tutti noi viviamo ed operiamo a tempo pieno. Senza negare le difficoltà esistenti tutti mi hanno fornito elementi utili sui quali ho riflettuto. Il mancato ricambio generazionale, i problemi economici che attanagliano l'Ateneo hanno generato sfiducia e preoccupazione per le quali occorrono scelte adeguate. I temi della qualità, della competitività, della responsabilità e dell'innovazione non sono più eludibili in tutte le linee strategiche dell'Ateneo: didattica, ricerca, terza missione e assistenza (per la Facoltà di Medicina).

Tutti sono consapevoli - e io per primo - che è necessario avere un Ateneo forte, dinamico e competitivo, capace di risolvere i problemi di sussistenza e di sviluppo. C'è bisogno di tutti per raggiungere questo scopo al quale ho deciso di impegnarmi totalmente nella speranza di avere molti altri che ci credano e si uniscano per realizzarlo. Una attività di realizzazione che deve diventare la più importante caratteristica dei prossimi sei anni. Sarà la realizzazione coerente e costante delle azioni conseguenti le scelte strategiche che ci consentirà di essere il riferimento nazionale e internazionale dello sviluppo, della diffusione e dell'impiego della conoscenza.



Giuseppe Novelli  
Settembre 2013