



UNIVERSITA' CAMPUS BIO-MEDICO DI ROMA

LINEE DI INDIRIZZO
STRATEGICO
2014-2016

più Qualità più Persona



Ogni istituzione è chiamata nel tempo a crescere e a rispondere alle nuove sfide che si presentano, mantenendo sempre viva la ragione per cui è nata e gli obiettivi della propria Mission.

Le difficoltà che inevitabilmente occorre affrontare e le nuove circostanze che vengono a crearsi rendono fondamentale la volontà e la capacità di rinnovarsi dell'istituzione nel suo complesso e delle singole persone che la compongono. Ciò significa affermare con vigore la propria identità, adottando misure efficaci, per vivere i valori di tale identità in un contesto mutato rispetto al passato.

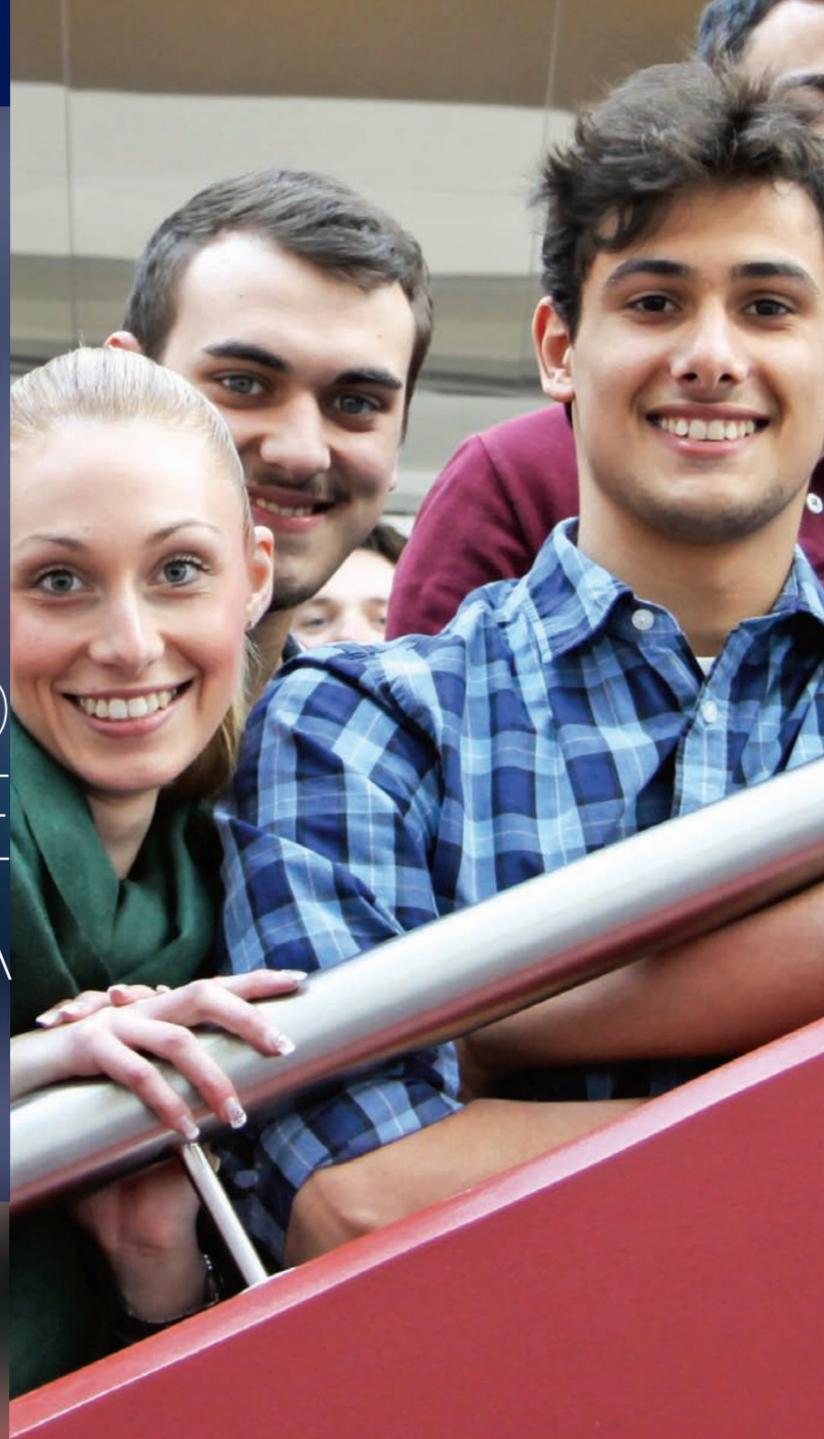
Le Linee di Indirizzo Strategico 2014-2016 dell'Università Campus Bio-Medico di Roma si pongono proprio questo obiettivo. L'espressione "più Qualità più Persona" fa non a caso riferimento a due aspetti essenziali della nostra Mission: la centralità della persona e la volontà, come istituzione non-profit, di contribuire al bene comune attraverso un lavoro quotidiano svolto con professionalità e senso di responsabilità.

Queste linee di indirizzo non indicano in dettaglio gli strumenti operativi necessari a raggiungere gli obiettivi che ci si propone, ma delineano ambiti di azione chiari, che tengono conto delle osservazioni e dei consigli delle persone che operano giorno per giorno all'interno dell'istituzione.

Questo documento è frutto del lavoro del Comitato Esecutivo, basato sulle indicazioni che il nuovo Consiglio di Amministrazione ha messo a punto in questi primi mesi del proprio mandato, e si compone di cinque parti. Tre sono dedicate ai principali settori di attività dell'Università Campus Bio-Medico di Roma, didattica, ricerca e assistenza sanitaria, mentre le prime due riguardano trasversalmente tutte le strutture e le persone della nostra istituzione e toccano due questioni molto sentite: gestione del personale e organizzazione.

Dopo aver letto gli obiettivi principali che ci proponiamo per questo triennio, avremo condiviso una visione globale di ciò che ci attende. Siamo consapevoli che dovremo iniziare ad attuarlo con la determinazione e l'impegno di chi sa che anche il viaggio più lungo inizia con un passo. Molte azioni condotte in modo unito e con perseveranza, ci permetteranno alla fine di arrivare lontano.

Felice Barela
Presidente



PARTE I

RAFFORZAMENTO DELL'ADESIONE ALLA NOSTRA MISSION

Obiettivi generali:

PROMUOVERE sempre di più comportamenti quotidiani pienamente coerenti con i principi ispiratori dell'Università Campus Bio-Medico di Roma e con i valori espressi nella Carta delle finalità. Ad essi devono riferirsi con altrettanta coerenza scelte e decisioni assunte in modo chiaro e trasparente.

RAFFORZARE una cultura che premi il merito, misurato sui benefici apportati al bene comune e sull'adesione ai valori dell'Università Campus Bio-Medico di Roma.

Ambiti d'intervento:

Realizzare programmi di formazione e attività di comunicazione interna, finalizzati ai differenti gruppi di personale, sia nella fase d'introduzione al lavoro che negli anni successivi.

Incrementare la formazione manageriale delle figure apicali e dei talenti in crescita, secondo criteri di merito, attivando anche collaborazioni con altre istituzioni italiane ed estere.

Realizzare iniziative di supporto alle Direzioni, finalizzate a introdurre una cultura della valutazione e del *feedback*, orientata al miglioramento continuo.

Avviare un nuovo processo di valutazione e sviluppo delle risorse umane, al quale sia collegato il sistema premiante. Varrà per tutto il personale, compreso il corpo docente e le figure apicali, e terrà conto delle capacità professionali, manageriali, delle prestazioni, del potenziale e dei comportamenti.

Istituire la funzione Risorse Umane Strategiche (SHR), in staff al Presidente, come funzione unitaria per tutta l'Università Campus Bio-Medico di Roma, con il fondamentale compito di creare una cultura condivisa e coerenza di comportamenti da parte di tutto il personale.

Promuovere attività di volontariato a carattere sociale per studenti e specializzandi, che abbiano, quando possibile, anche valore accademico.

Favorire attività extra-accademiche e iniziative a favore del territorio, in particolare per studenti fuori sede e per le persone di Triglia.

Realizzare la nuova sede dell'asilo nido aziendale nella zona dell'ex maneggio, valorizzando così ulteriormente questo servizio al personale per la conciliazione delle esigenze familiari e professionali.



PARTE II

GOVERNANCE

Obiettivi generali:

SNELLIRE le procedure autorizzative e favorire/incrementare la delega di responsabilità.

IDENTIFICARE con chiarezza competenze e responsabilità.

Ambiti d'intervento:

Semplificare i processi, definendo compiti, responsabilità e deleghe, per garantire chiarezza e rispetto delle competenze decisionali e della gestione dell'informazione.

Analizzare struttura e peso delle posizioni che compongono l'organizzazione, al fine di sviluppare criteri che ne garantiscano la coerenza generale e il corretto funzionamento.

Rendere più evidenti a tutto il personale i compiti dei diversi enti e organi di governo dell'Università Campus Bio-Medico di Roma, secondo il ruolo che a essi assegna lo Statuto.

Strutturare incontri periodici tra Consiglio di Amministrazione/Comitato Esecutivo e Giunte di Facoltà Dipartimentali, per migliorare la reciproca comunicazione tra organi di governo.



PARTE III

REVISIONE DEI CORSI DI STUDIO E PROGRAMMAZIONE UNIVERSITARIA

Obiettivi generali:

MIGLIORARE la qualità dell'offerta didattica, del suo grado d'internazionalizzazione e della sua corrispondenza con le esigenze del mondo del lavoro.

PROMUOVERE in modo più incisivo la dedizione alla docenza e alla formazione pratica e globale degli studenti. Rafforzare e valorizzare l'attività di tutorato.

PROGRAMMAZIONE del numero di Docenti dell'Università Campus Bio-Medico di Roma per il triennio 2014-2016.

Ambiti d'intervento:

Attivare sistemi di promozione e di valutazione periodica della qualità didattica, che contemplino anche percorsi di crescita per docenti interni, possibilità di avvicendamento, acquisizioni dall'esterno e apertura a *Visiting Professors*.

Attuare la Programmazione Accademica per la chiamata di Docenti e l'applicazione delle diverse tipologie di contratto secondo le indicazioni contenute nell'Allegato 1.

Definire una strategia di sviluppo di medio e lungo termine per la formazione post-laurea (Scuole di Specializzazione, Dottorati, Master di I e II livello).

Rafforzare le attività di tutorato e riconoscere il valore accademico.

Studiare possibili collaborazioni con altre Università.

Facoltà Dipartimentale di Medicina e Chirurgia

Promuovere il Corso di Studi in Medicina e Chirurgia e il Corso di Studi in Infermieristica, analizzando i settori da rafforzare.

Approfondire il progetto culturale e accademico per il Corso di Studi in Scienze dell'Alimentazione e della Nutrizione Umana,

analizzandone i settori da rafforzare e studiando gli sbocchi professionali correlati.

Facoltà Dipartimentale di Ingegneria

Promuovere i Corsi di Laurea (Triennale e Magistrali) con particolare riferimento allo sviluppo di sinergie con la Facoltà Dipartimentale di Medicina e Chirurgia.

Potenziare l'offerta formativa, in linea con le aspettative sia di formazione che di sbocco professionale per gli studenti, coinvolgendo anche imprese di riferimento nell'elaborazione dei piani di studio.

PARTE IV

PROGRAMMI
PER LO SVILUPPO DELLA
RICERCA

Obiettivi generali:

POTENZIARE la ricerca scientifica svolta all'interno dell'Università Campus Bio-Medico di Roma e incentivare la partecipazione di tutto il personale, incluso quello non universitario, a programmi di ricerca.

PREMIARE l'interdisciplinarietà, favorendo in particolare gli ambiti di ricerca più adatti allo sviluppo di sinergie tra le Facoltà Dipartimentali.

Ambiti d'intervento:

Promuovere la partecipazione dell'Università Campus Bio-Medico di Roma a programmi strategici a livello europeo in materia di ricerca, innovazione e mobilità dei ricercatori (es.: ICT\FET-FLAGSHIPS, EIT-Knowledge Innovation Communities, Public-Private Partnerships, etc.)

Valutare la partecipazione dell'Ateneo al co-finanziamento di progetti *Starting Grant*, selezionati sulla base di parametri oggettivi, quali:

- spiccata interdisciplinarietà, soprattutto inter-facoltà;
- valutazione positiva da parte di revisori esterni, nazionali e internazionali;

- coordinamento da parte di un giovane ricercatore dell'Ateneo (età non superiore ai 40 anni);
- propedeuticità alla partecipazione a bandi *European Research Council – Starting Grant*.

Valutare la partecipazione dell'Ateneo al co-finanziamento di progetti strategici, selezionati sulla base di parametri oggettivi, quali:

- coerenza con i piani di sviluppo delle Facoltà dipartimentali;
- spiccata interdisciplinarietà, soprattutto inter-facoltà;
- capacità di attrazione di risorse esterne

e forte grado d'interesse da parte di ricercatori stranieri;

- valutazione positiva da parte di revisori esterni, nazionali e internazionali;
- ricaduta positiva del progetto su competitività e immagine dell'Università Campus Bio-Medico di Roma a livello internazionale (cfr. indicatori ANVUR\VQR, *ranking* internazionali, etc.).

Studiare l'opportunità di ospitare presso le strutture dell'Ateneo, con specifici accordi, gruppi di ricerca industriali che interagiscano con i nostri ricercatori universitari (cfr. anche recenti disposizioni legislative sull'apprendistato). Potenziare le attività d'incubazione di aziende *spin-off*.



PARTE IV | PROGRAMMI PER LO SVILUPPO DELLA RICERCA



Rafforzare il ruolo del Comitato Università-Impresa nel settore ricerca.

Individuare, sostenendoli con adeguate risorse di finanziamento, progetti di ricerca interdisciplinari che abbiano un impatto positivo sulla soluzione di rilevanti problematiche antropologiche, etiche o sociali (es.: cura della sterilità, prevenzione della richiesta eutanasica; qualità della vita dei malati cronici o terminali e dei loro familiari; lotta alla fame nel mondo attraverso innovazioni nel settore alimentare; sviluppo sostenibile; compatibilità famiglia-lavoro; soluzioni per la vita indipendente di cittadini a rischio di esclusione sociale).

Considerate le recenti riforme del Dottorato di Ricerca e i relativi criteri di accreditamento, ridefinirne le regole di accorpamento. Valorizzare questa importante risorsa e sperimentare l'integrazione tra Laurea Magistrale e Dottorato di Ricerca mediante il *Graduate Program*.

Trasmettere agli studenti un'adeguata cultura della ricerca mediante: corsi di metodologia e gestione della ricerca; laboratori di creatività negli anni della Laurea Magistrale; loro inserimento in progetti di ricerca anche con eventuale riconoscimento di crediti.

Rivedere modalità di funzionamento del Centro Integrato di Ricerca (CIR), confermando la scelta di un coordinamento unitario della ricerca, semplificando le procedure e potenziando le attività di promozione e supporto ai ricercatori nella partecipazione a bandi competitivi (*Grant Office*) e nella valorizzazione dei risultati di ricerca (*Technology Transfer Office*).

PARTE V

PROGRAMMI DI SVILUPPO DEL POLICLINICO UNIVERSITARIO

Obiettivi generali:

CONSOLIDARE la qualità clinica e assistenziale del Policlinico Universitario Campus Bio-Medico e le sue caratteristiche di *teaching hospital* grazie alle attività formative e di ricerca clinica.

RAGGIUNGERE il pareggio strutturale di bilancio (prima del contributo di stabilità).

Ambiti d'intervento:

Promuovere l'adozione delle linee di comportamento dei responsabili di unità operativa assistenziale secondo l'allegato 2.

Aumentare gli standard di sicurezza e qualità (anche con accreditamento JCI) e conferire efficace visibilità alla struttura, a livello europeo, al fine d'intercettare la domanda di prestazioni sanitarie da parte di cittadini Ue, secondo la recente normativa comunitaria in tema di "libera circolazione dei pazienti" mediante rimborsi a carico dei sistemi sanitari dei rispettivi Stati membri.

Stipulare accordi con la Regione Lazio (tetti SSN e nuovo Protocollo d'Intesa),

per arrivare all'utilizzo di tutte le potenzialità del Policlinico Universitario possibilmente entro il 2018 (posti letto, sale operatorie, DEA, etc.), assicurando il pareggio strutturale di bilancio prima di eventuali fondi di stabilizzazione.

Predisporre un piano che permetta di affrontare già nel 2014 un eventuale non adeguato incremento, da parte della Regione Lazio, delle prestazioni effettuabili dal nostro Policlinico Universitario in convenzione SSN.

Aggiornare il "Progetto Clinico" per lo sviluppo strategico delle attività del Poli-

clinico Universitario, analizzando i dati epidemiologici, la diffusione delle nuove malattie, la domanda nel Lazio, sulla base delle seguenti linee e in preparazione all'avvio di un DEA:

- **Ricoveri per acuti** multi-specializzazione in tre macro aree cliniche:
 - Polo Cardio-Cerebro-Vascolare
 - Polo Onco-Ematologico
 - Polo Traumatologico
- **Malattie croniche** multi-specializzazione in tre principali linee di attività:
 - BPCO (Broncopneumopatia Cronica Ostruttiva)
 - Scompenso cardiaco
 - Epatite e patologie croniche



PARTE V | PROGRAMMI DI SVILUPPO DEL POLICLINICO UNIVERSITARIO

- *Medicina funzionale e preventiva*, a gestione prevalentemente internistica, per il potenziamento della salute e la corretta impostazione degli stili di vita, rivolta principalmente a soggetti sani.

Incrementare la medicina privata, utilizzando anche strumenti finanziari che consentano di anticipare nel tempo le entrate rispetto all'erogazione della prestazione.

Completare e portare a regime la reportistica manageriale della Direzione del Policlinico. Accanto alla reportistica mensile del Controllo di Gestione, affiancare una reportistica mensile di complessità assi-

stenziale (Direzione Infermieristica), di rischio e qualità clinica e *outcome* (Direzione Sanitaria), di *customer satisfaction* (Direzione Marketing e Organizzazione).

Definire la strategia per la sede di via Longoni e, più in generale, per la logistica e l'utilizzo degli spazi disponibili.

Studiare possibili iniziative, anche in collaborazione con altri operatori, per l'assistenza di anziani e malati cronici (es.: cure domiciliari, reparto di lungodegenza, telemedicina, etc.).

Allegato 1 | CRITERI GENERALI PER LA PROGRAMMAZIONE ACCADEMICA 2014-2016

1. È possibile procedere alla chiamata di un Professore di Prima Fascia, in presenza delle seguenti condizioni:

- è interesse dell'Università avere una "scuola" accademica di quel raggruppamento e si prevede quindi un Professore Ordinario nella programmazione;
- il candidato presenta comprovate capacità di dirigere un gruppo di ricerca e una significativa rete di collaborazioni internazionali;
- il candidato presenta spiccate capacità e competenze in ambito didattico;
- il candidato possiede doti manageriali e di governo (leadership, capacità di comunicare e motivare, competenze di programmazione, coordinamento e verifica delle attività *etc.*);
- il candidato ha comprovate capacità di promuovere in modo significativo i valori espressi dalla Carta delle Finalità e i criteri deontologici dell'Università Campus Bio-Medico di Roma;
- la Direzione del Policlinico Universitario esprime parere favorevole sulla candidatura (nel caso in cui la persona svolga attività clinica).

2. È possibile procedere alla chiamata di un Professore di Seconda Fascia, in presenza delle seguenti condizioni:

- la chiamata è prevista nella programmazione accademica;
- il candidato presenta comprovate capacità di programmare e svolgere autonomamente attività di ricerca;
- il candidato presenta adeguate capacità e competenza in ambito didattico;
- il candidato presenta comprovate capacità di lavorare in gruppo e attitudini di governo (capacità di comunicare, motivare, dirigere, *etc.*);
- il candidato ha comprovate capacità di promuovere in modo significativo i valori espressi dalla Carta delle Finalità e i criteri deontologici dell'Università

Campus Bio-Medico di Roma, anche con il tempo dedicato al tutorato;

- la Direzione del Policlinico Universitario esprime parere favorevole sulla candidatura (nel caso in cui la persona svolga attività clinica).

3. Per quanto riguarda i Ricercatori a tempo determinato:

- occorre verificare quanti abbiano completato il numero di anni previsti (3+2), per valutare una loro progressione di carriera come Professori Associati, un loro ulteriore impiego professionale presso l'Università Campus Bio-Medico di Roma con contratto non universitario oppure l'abbandono dell'istituzione.
- occorre anche considerare che è normale che un'Università formi persone destinate a lavorare altrove, mentre solo un numero ristretto di esse resta impiegata presso l'istituzione per esigenze proprie dell'Università.
- occorre tenere presente che l'accensione di contratti per ricercatore a tempo determinato, oltre a quanto già previsto dall'apposito Regolamento, deve essere valutata anche rispetto all'evoluzione prevista del contratto stesso secondo i criteri di seguito riportati.

PRIMO CONTRATTO (TIPO A, DURATA 3 ANNI)

La proposta deve specificare se si prevede che il contratto sia rinnovato per 2 anni alla scadenza, ovvero se le condizioni sulla base delle quali essa è stata formulata, non lasciano prevedere che sia interesse dell'Università rinnovare il contratto dopo i primi tre anni.

L'evoluzione prevista deve essere coerente con la programmazione complessiva e, in particolare, la previsione di rinnovo è giustificata solo se ha senso immaginare che il vincitore del concorso possa essere assorbito come associato entro 5-8 anni dall'inizio del contratto stesso.

La previsione di non rinnovo può essere rivista nel corso

dei tre anni solo se intervengono fatti nuovi (nuove esigenze di organico, particolare valore del ricercatore, *etc.*). Tale revisione deve essere esplicitamente discussa e decisa prima della scadenza dei 3 anni.

RINNOVO DI 2 ANNI

È possibile solo nel caso sia stato previsto all'inizio del primo periodo di 3 anni, ovvero se sono intervenuti fatti che giustificano una variazione di previsione. Può essere accordato solo se, dopo i primi due anni, il *curriculum* del ricercatore è in linea con le attese e in particolare con la possibilità di ottenere un'abilitazione di associato entro 2-5 anni. Richiede in ogni caso una verifica formale (cfr. L. 240/2010).

Può essere valutato un rinnovo anche negli altri casi, ma solo perché il ricercatore abbia il tempo di trovare altra sistemazione e/o irrobustire il proprio curriculum. In questi casi è comunque escluso che venga successivamente bandito un contratto di tipo B o un concorso per Idoneo Associato, a meno che non siano intervenuti fatti nuovi che giustificano un ripensamento delle decisioni prese.

CONTRATTO DI TIPO B (DURATA 3 ANNI)

Viene bandito il concorso corrispondente solo a condizione che:

- siano verificate le condizioni previste per un Professore di II fascia;
- esista presso l'Ateneo un ricercatore con contratto di tipo A nel settore concorsuale già rinnovato, il quale non abbia ancora conseguito l'abilitazione a motivo di uno sfasamento temporale (ritardo del concorso di abilitazione o di comunicazione dei risultati, necessità di attendere un breve lasso di tempo -in ogni caso inferiore ai 3 anni- prima di presentare domanda di abilitazione).

Allegato 2 | LINEE DI COMPORTAMENTO DEI RESPONSABILI DI UNITÀ OPERATIVA ASSISTENZIALE

Premessa

Ogni Responsabile di Unità Operativa, con le proprie competenze professionali e l'esemplarità dell'agire, svolge un ruolo di grande responsabilità nel conseguimento dei fini dell'Università Campus Bio-Medico di Roma, come espressi nello Statuto, nella Carta delle Finalità e nella *Mission* dell'Istituzione. A tale scopo, opera coerentemente con le seguenti linee guida:

- Dedica la medesima attenzione a ogni paziente (SSN o Privato), effettuando personalmente il giro visite quotidiano in reparto e prendendosi cura della qualità dell'assistenza offerta ai pazienti anche nelle altre prestazioni ospedaliere (attività ambulatoriale, day-hospital, day-surgery).

- Esercita l'attività professionale esclusivamente presso il Policlinico Universitario e all'esterno solo in casi eccezionali, preventivamente autorizzati.

- Sa valutare correttamente e utilizzare al meglio le risorse umane necessarie all'espletamento dei compiti dell'Unità Operativa, considerati anche gli impegni didattici e di ricerca di suddetto personale, che di regola non è autorizzato ad assumere incarichi all'esterno dell'Università Campus Bio-Medico di Roma. Presenta regolarmente alla Direzione del Policlinico Universitario la pianificazione dei turni di lavoro del personale medico, organizzata in modo da garantire l'adeguato svolgimento delle attività e un'equa distribuzione dei carichi di lavoro. Individua e comunica, a tutti gli effetti, il proprio sostituto in caso di assenza.

- Pone attenzione alla gestione economica della propria Unità Operativa e collabora con la Direzione del Policlinico Universitario nell'individuare e implementare misure a miglioramento della qualità e dell'efficienza.

- Consente anche ai giovani medici l'attività di ricovero pazienti in regime di medicina solventi e prestazioni di ambulatorio in intramoenia, quali misure necessarie alla sostenibilità dell'attività sanitaria e quindi condizione per garantire anche ai pazienti SSN l'accesso a cure di qualità in un contesto ospedaliero attento ai bisogni della persona.

- Forma i propri successori coerentemente con i valori su cui si fonda l'Università Campus Bio-Medico di Roma e mediante valutazioni condivise con gli organi di governo, valorizzando i medici che si distinguono per competenze professionali, qualità umane e adesione ai fini istituzionali.

- Promuove il rapporto fiduciario con la Direzione del Policlinico Universitario, adottando un atteggiamento costruttivo in ogni momento di confronto, mostrando leale adesione alle decisioni prese e alle sue indicazioni, impegnandosi a trasmettere queste anche ai propri collaboratori.

- Mostra consapevolezza del proprio ruolo di "Maestro", della responsabilità che comporta e della presenza costante che richiede nelle attività quotidiane dell'Università e del Policlinico. Assolve con professionalità e continuità il proprio compito di docente, dedicando tempo e attenzione alla formazione scientifica, alla maturazione delle competenze metodologiche e alla crescita umana degli studenti e degli specializzandi. Considera, di conseguenza, la propria sostituzione a lezione come evenienza eccezionale. Cura il metodo e verifica l'impegno dei propri collaboratori nelle attività didattiche.

- Promuove la ricerca, quale ambito essenziale della vita di un'Università, dedicandoci tempo, comunicandone ai giovani il fascino e l'importanza per il progresso scientifico di ogni gruppo di lavoro e coordinando la propria attività nell'ambito delle strategie e degli obiettivi fissati dal CIR. Riconosce la visibilità proporzionata all'effettivo lavoro svolto da ciascuno in un progetto.