

Programma della candidata Prof.ssa Elena Stanghellini per il rinnovo della carica di Rettore della Università degli Studi di Perugia per il sessennio accademico 2019/2020-2024/2025, predisposto ai sensi dell'Art. 11 dello Statuto e dell'Art. 20 del Regolamento Generale di Ateneo

Nel perseguire i propri fini istituzionali, le università possono avvalersi di un grande alleato: la bellezza. È bello, infatti, fare ricerca, trasmettere conoscenza e contribuire alla crescita della società attraverso il dialogo con le sue multiformi entità. Da questa bellezza deve necessariamente discendere l'orgoglio di appartenere, a vario titolo, ad una università. L'orgoglio di essere un docente, di prestarvi servizio come tecnico o amministrativo, l'orgoglio di essere uno studente.

Negli anni recenti, tuttavia, nel nostro Paese, le crescenti difficoltà economiche, insieme ad un complesso quadro normativo, hanno progressivamente svilito il ruolo delle università e soffocato la loro capacità di concepire una visione di ampio respiro, mutando l'orgoglio in una sensazione di distacco, se non addirittura di frustrazione.

Distacco degli studenti, che non credono più nel valore dello studio come strumento per trovare il proprio posto nella società. Frustrazione dei ricercatori, costretti ad operare con finanziamenti sempre più esigui. Frustrazione dei docenti nelle loro legittime aspirazioni di progressione di carriera e del personale tutto, che ha visto la mole di lavoro aumentare in virtù del blocco del *turn-over* e di un sistema di adempimenti sempre più complicato.

L'Università degli Studi di Perugia non fa purtroppo eccezione. Nonostante molti progressi siano stati compiuti, ed un percorso virtuoso sia stato intrapreso, anche l'Ateneo non è al riparo dal vento di disaffezione che attraversa gli Atenei italiani.

Sono tuttavia fermamente convinta che la nostra Università possa contare su una ricchezza di risorse che le permetteranno di essere all'altezza della propria missione. La prima nasce dalle **persone**. Nel mio mandato di delegata del Rettore alle Relazioni Internazionali ho avuto la fortuna di conoscere molti colleghi che condividevano con me il desiderio di incrementare la visibilità internazionale dell'Ateneo. Ho potuto inoltre lavorare con molti componenti dello staff, ugualmente animati dal desiderio di mettersi al servizio per il raggiungimento di un fine che sentivano proprio. Di tutti ho apprezzato le competenze e lo spirito di collaborazione.

In questi anni ho avuto anche l'onore di accogliere studenti e docenti venuti in Umbria da tutto il mondo e di rappresentare il nostro Ateneo in varie sedi, nazionali e internazionali. Ho potuto così rendermi conto del valore strategico del nostro **territorio**, il cui fascino contribuisce a dare all'Università una connotazione unica nel panorama nazionale e internazionale. Un territorio vivace dal punto di vista culturale, scientifico ed economico, ma soprattutto ricco di bellezze artistiche e naturali.

È proprio grazie alla valorizzazione del capitale umano e alla collaborazione sinergica con le istituzioni del territorio che è possibile delineare il percorso di crescita dell'Ateneo nei prossimi sei anni. Partendo da un'analisi del contesto e dei punti di forza, descrivo in questo programma gli obiettivi che intendo perseguire e le azioni che, attraverso un metodo di gestione trasparente e collegiale, intendo porre in essere per dare all'Università un'identità forte e riconoscibile, capace di attrarre studenti e ricercatori da tutto il mondo e di creare partenariati strategici per fini didattici, di ricerca e di terza missione. Si tratta di un progetto ambizioso, ma tuttavia realizzabile, per un Ateneo in grado di estendersi "oltre i confini".

È questa la mia visione di Ateneo. Se eletta, mi adopererò per realizzarla.

L'analisi del contesto

Nei prossimi sei anni le aule universitarie si riempiranno di studenti **nati nel terzo millennio**. Si tratterà di giovani fortemente motivati, abituati alle diversità, orientati ad usare le tecnologie digitali e ad acquisirne con rapidità le evoluzioni. Alcuni di essi già oggi vedono il proprio futuro in un contesto internazionale, altri invece desiderano rimanere nel Paese dove si trovano le loro radici. Tutti sono consapevoli che il proprio successo dipenderà dalla capacità di prevedere, comprendere e gestire i cambiamenti in atto, alcuni dei quali originati da molto lontano. Nei loro confronti le università dovranno porsi come i luoghi in cui ansie, energie e curiosità si incontrano con i saperi di cui esse sono custodi, trovando la sintesi per divenire conoscenza. Dovranno cioè proporsi come un tassello essenziale del processo educativo e di crescita, necessario per formare cittadini culturalmente adeguati ad una società in rapida trasformazione.

Allo stesso tempo, le università dovranno contribuire alla crescita culturale ed economica della società nel suo complesso. Per fare questo, dovranno essere in grado di interagire con le altre **istituzioni**, recuperando la centralità nel dibattito economico e politico, caratterizzato da un persistente disinteresse, se non addirittura da una sorta di ostilità, nei confronti del mondo accademico. Le università italiane stanno facendo un grande sforzo per colmare la distanza con gli altri Paesi europei per numero di laureati nella classe di età 25-34 anni (che nel 2017 è pari al 26 per cento contro la media europea del 39 per cento) e sanare l'emergenza creata dalla quota di giovani che non studiano e non cercano lavoro (pari al 30 per cento nella fascia di età 20-34 anni, contro una media europea del 17 per cento). Basti infatti richiamare solo alcune delle evidenze statistiche del recente rapporto ANVUR 2018 che mostrano l'elevato grado di efficienza raggiunto sia in termini di didattica – la percentuale degli abbandoni degli studi tra il I e il II anno è scesa di circa 3 punti negli ultimi quattro anni – che di ricerca – la quota di pubblicazioni censite nelle banche dati internazionali è aumentata negli ultimi tre anni. Tutto ciò nonostante il perdurare di una situazione di grave sotto-finanziamento che vede l'Italia da anni fra gli ultimi Paesi europei in termini di PIL pro-capite destinato all'istruzione terziaria. Da qui nasce l'esigenza di riaffermare con forza l'importanza delle università nella creazione di una società moderna e inclusiva.

Le università italiane operano in un complesso **contesto normativo**, fatto dal sovrapporsi di norme specifiche e di norme generiche, che le interessano in quanto enti pubblici. Le prime in larga parte riguardano le modalità di assegnazione dei finanziamenti ministeriali, sempre più basati su una fitta rete di controlli della qualità del prodotto (o *performance*), con criteri stringenti e non di rado mutevoli nel tempo. Le seconde riguardano i processi che gli atenei seguono per il conseguimento degli obiettivi istituzionali, senza prendere in considerazione le loro peculiarità rispetto agli altri enti di diritto pubblico e, talvolta, di diritto privato. Tutto ciò richiede alle università un grande sforzo organizzativo, faticoso e tuttavia essenziale per la sopravvivenza all'interno del sistema.

A ciò si aggiungono le spinte create dal **progresso tecnologico e dalla internazionalizzazione**, che si pongono come temi trasversali a tutte le attività universitarie. Il rapido evolversi delle tecnologie ha trasformato il mondo produttivo e accelerato i processi di obsolescenza. Attraverso reti fra entità geograficamente distanti, è oggi possibile inviare e ricevere velocemente ogni informazione codificabile in forma digitale. Tutto questo induce pesanti trasformazioni sul modo di creare, gestire e distribuire la conoscenza.

La possibilità di trasmettere il sapere in via telematica ha dato luogo a iniziative formative esclusivamente *on-line* (si pensi ai *Massive Open On-line Courses*), modificando il sistema educativo di riferimento delle università tradizionali. Ciò ha creato nuove opportunità, allargando il raggio di influenza e il potenziale bacino di attrazione di ciascuna università. Allo stesso tempo, tuttavia, il numero dei potenziali concorrenti è aumentato a dismisura e sono proliferate classifiche internazionali (i cosiddetti *ranking*), che acquistano un ruolo sempre maggiore nell'orientare le scelte degli studenti, dei ricercatori e degli investitori privati.

Questi processi combinati hanno reso l'ambiente in cui operano le università estremamente **dinamico e competitivo**.

I punti di forza dell'Ateneo come perno di una visione prospettica

L'Università degli Studi di Perugia è uno dei quasi cento atenei italiani: statale, generalista, con sedi distaccate su un territorio regionale non molto vasto. Nell'a.a. 2017/2018 circa il 34 per cento degli studenti proviene da altre regioni, e circa il 7 per cento dall'estero. Si tratta di dati che posizionano l'Università fra quelle generaliste a maggiore capacità attrattiva del Centro Italia.

Grazie ad un buon posizionamento della attività di ricerca, ben 10 dei 16 dipartimenti sono stati giudicati eccellenti ai sensi della L. n. 232 del 2016, di cui 4 (i Dipartimenti di Chimica, Biologia e Biotecnologie, di Ingegneria Civile ed Ambientale, di Scienze Farmaceutiche e di Scienze Politiche) ammessi al finanziamento ministeriale. Inoltre, dal 2014, l'Ateneo risulta primo fra i grandi Atenei italiani nella classifica del Censis, con punteggi molto elevati nella Comunicazione e servizi digitali e nella Internazionalizzazione.

In una visione prospettica, occorre fare sì che questi punti di forza diventino le energie trainanti del percorso di crescita che permetterà all'Ateneo di consolidare la propria visibilità, in Italia e nel mondo.

L'Ateneo dovrà in primo luogo mantenere fede alla propria capacità di attrarre studenti sia dal territorio nazionale che dall'estero, offrendo una **didattica ricca e completa a livello triennale**, con una attenzione alle nuove esigenze formative. **I servizi agli studenti, in particolare fuori sede e stranieri, dovranno essere considerati prioritari.** Sarà inoltre fondamentale salvaguardare **la capacità di fare ricerca in tutte le aree scientifiche e culturali dell'Ateneo.** Ciò permetterà di offrire, a livello magistrale, una didattica di qualità ancorata ai temi delle attività svolte dai docenti. **I dottorati di ricerca dovranno aspirare a essere eccellenti**, con ottima capacità di formare giovani ricercatori e, laddove opportuno, di garantire loro un percorso privilegiato di ingresso nel mondo del lavoro.

La preponderanza dei finanziamenti statali (nel 2017 circa il 64 per cento dei finanziamenti proviene dalla amministrazione centrale) richiederà un'attenzione prioritaria al soddisfacimento dei **requisiti di qualità** da cui essi dipendono. In una visione di lungo periodo, tuttavia, occorre lavorare affinché la quota di **finanziamenti alla attività di ricerca e di innovazione provenienti da privati o altre istituzioni** acquisti un peso sempre maggiore.

L'**internazionalizzazione** si caratterizza inoltre come un aspetto trasversale a tutte le attività, che deve essere comunque potenziato.

Pur in un contesto difficile per gli aspetti citati in precedenza, il perseguimento di questi obiettivi nei prossimi sei anni è possibile ed in questo programma illustro le strategie che, se verrò eletta, intendo realizzare. Si tratta di un progetto che nasce, oltre che dalla mia esperienza di delegata del Rettore alle Relazioni Internazionali, dalle molte riflessioni condivise con le persone, colleghi o staff, con cui ho avuto la fortuna di collaborare in questi anni e con gli studenti che ho incontrato.

Intendo fare del confronto aperto e leale il principio ispiratore della mia azione. Sono infatti fermamente convinta della forza del dialogo come unico strumento per il conseguimento di obiettivi chiari e condivisi, definiti *ex ante*. La capacità di ascolto e la gestione collegiale sono state le linee guida della mia azione come delegata, e mi hanno consentito di elaborare una visione chiara del percorso che permetterà all'Università degli Studi di Perugia di porsi all'avanguardia nel dare risposte alle grandi sfide del prossimo futuro, mantenendo fede alla propria vocazione di istituzione dinamica, orientata al progresso e aperta al cambiamento.

1. I luoghi dell'Università

L'Università dispone di un patrimonio immobiliare imponente, costruito o acquisito in tempi diversi della sua storia centenaria. Questo comprende edifici storici di prestigio (quali quelli situati nell'acropoli di Perugia o di Assisi), ambienti costruiti nell'immediato dopoguerra (quali gli edifici della cosiddetta "Conca"), e strutture costruite in epoca molto più recente (si rimanda per dettagli al Bilancio Sociale di Ateneo, 2017). Il patrimonio è in gran parte dedicato allo svolgimento delle attività amministrative, didattiche e di ricerca, che però richiedono attualmente spazi ulteriori: l'Università occupa infatti, a vario titolo e principalmente nelle sedi distaccate, altri immobili non di proprietà. In taluni casi si tratta di immobili perfettamente funzionali al tipo di attività che vi viene svolto, ma che comunque necessitano di interventi di manutenzione. In altri, si tratta di strutture non più all'altezza dei buoni livelli di didattica e di ricerca che l'Università degli Studi di Perugia ha raggiunto in questi anni.

1.1 L'attenzione ai luoghi dell'Università

L'attenzione ai luoghi della Università sarà uno dei principali impegni del mio mandato. Lo spazio fisico influenza **la creatività e il senso di appartenenza** e concorre a costruire **l'immagine e il prestigio** dell'istituzione. I luoghi dell'Università devono pertanto essere accoglienti, funzionali e riconoscibili.

Occorre iniziare un percorso di adeguamento delle **strutture didattiche**, dotandole di strumenti moderni consoni ad una attività interattiva e innovativa (si veda la parte sulla didattica). Allo stesso tempo, è importante anche rinnovare gli spazi dedicati alla **ricerca** (biblioteche, laboratori, ecc.), e prestare attenzione **ai luoghi di lavoro del personale**. In taluni casi si tratta di procedere con semplici operazioni di manutenzione, in altri invece si tratta di **interventi di ammodernamento non più procrastinabili**.

È necessario intervenire per la **riqualificazione degli spazi esterni** e **la creazione di luoghi di aggregazione interni ai Dipartimenti**, e continuare il dialogo con le istituzioni locali anche in merito all'apertura di nuove **aule studio** nei centri storici, che mostrano in maniera tangibile la presenza dell'Università e la sua interazione con la città. In questa direzione, alcuni passi sono stati fatti, ma molto ancora resta da fare.

La vocazione regionale dell'Ateneo è un punto di forza che deve essere tutelato. Per questo motivo le attività del **Polo scientifico e didattico di Terni**, che rivestono un ruolo centrale nella crescita organica del territorio, devono essere garantite. Questo tuttavia richiede una presa di coscienza delle esigenze causate dalla inadeguatezza di alcune delle strutture in quella sede. Occorre continuare il dialogo con le istituzioni locali per individuare spazi adeguati dove riunire le attività dei Dipartimenti di Economia e di Ingegneria. Parallelamente, massima attenzione deve essere prestata alle necessità evidenziate nella sede del Corso di Laurea di Medicina e chirurgia.

L'**adeguamento delle infrastrutture** è assolutamente necessario per mantenere alta la visibilità che abbiamo raggiunto in questi anni, a livello nazionale e internazionale. Si tratta di una delle tante declinazioni del concetto di "Università oltre i confini" che è il tema dominante del mio programma elettorale.

1.2 L'accessibilità

L'attenzione ai luoghi dell'Università non può prescindere dal tema della loro **accessibilità fisica**. Fondamentale sarà pertanto continuare il lavoro già iniziato con le amministrazioni locali per incentivare l'uso di mezzi di trasporto alternativi all'automobile da parte degli studenti e di tutto il personale universitario, e per cercare soluzioni alle criticità presenti. Una particolare attenzione sarà inoltre dedicata a garantire un facile accesso alle strutture alle persone **diversamente abili**, per ottenere il quale ogni

Dipartimento e sede dovrà dotarsi di strutture adeguate alla accoglienza, con una mappatura in rete dei percorsi dedicati.

1.3 Gli strumenti finanziari

Tutto ciò richiederà in primo luogo una attenta ricognizione delle esigenze e, successivamente, una pianificazione degli interventi coerente con le risorse disponibili in bilancio.

È importante anche sperimentare nuovi metodi per attrarre finanziamenti di privati e fondazioni, sia attraverso il *fundraising*, che sfruttando le opportunità offerte dalle recenti modifiche normative in termini di partenariato pubblico-privato nel settore della cultura. Sarà inoltre fondamentale la capacità di **fare rete** con le altre istituzioni del territorio, per il reperimento di finanziamenti europei.

2. La pianificazione della politica di reclutamento e di progressione di carriera

Il blocco del turn-over, iniziato nel 2009, ha pesantemente ridotto il corpo docente dell'Ateneo e ne ha rallentato le progressioni di carriera. La conseguenza di tale politica, dal 2013 ad oggi è stata la diminuzione di 98 unità dei professori di ruolo (che diventano 273 se partiamo dal 2008) a fronte di un numero di studenti sostanzialmente invariato. Il corpo docente conta oggi diverse centinaia di persone abilitate in attesa di una progressione nella carriera. D'altra parte, molto limitate nel tempo sono state le assegnazioni a livello nazionale, e di conseguenza locale, dei posti per ricercatore a tempo determinato di tipo B, attraverso i piani straordinari di reclutamento.

Le conseguenze dannose di tale politica di austerità sono moltissime. Oltre a compromettere seriamente la capacità delle università di svolgere le attività istituzionali, sono state messe in contrapposizione due forze virtuose del mondo accademico. Da una parte, infatti, vi sono i docenti che, con il conseguimento della abilitazione scientifica nazionale, hanno ottenuto un riconoscimento del proprio valore accademico, i quali per fattori meramente finanziari non possono progredire nella carriera. Dall'altra, vi sono i giovani, assegnisti e ricercatori a tempo determinato di tipo A, persone altamente qualificate, spesso in possesso di abilitazione scientifica, che non trovano collocazione nel sistema universitario nazionale.

2.1 Le progressioni di carriera e il reclutamento di risorse esterne

Per quanto riguarda le **progressioni di carriera e il reclutamento dei ricercatori**, è necessario procedere ad una ricognizione delle criticità sia nella didattica che nella ricerca, evidenziatesi a seguito della citata politica del blocco del turn-over. A seguire, è fondamentale effettuare **una pianificazione** trasparente e organica delle risorse.

Per il futuro, ritengo che l'Ateneo debba impegnarsi nella **definizione ex ante dei percorsi accademici per il reclutamento dei ricercatori**, che dal dottorato (o dalle specializzazioni) arrivino, attraverso assegni di ricerca e posti da ricercatore di tipo A, alla posizione di ricercatore di tipo B, garantendo a ogni passo una selezione basata su criteri strettamente meritocratici. La definizione di **regole certe** permetterà di attrarre giovani determinati e motivati, in grado di contribuire alla crescita dell'Ateneo.

Sia nella progettazione del reclutamento che nella pianificazione delle progressioni di carriera, sarà fondamentale **l'attenzione alle attività di ricerca e di didattica premianti per l'Ateneo**.

2.2 Il rafforzamento della presenza nelle istituzioni ministeriali

A livello nazionale, posso fin da ora dire che mi impegnerò a lavorare con la CRUI affinché l'assegnazione dei punti-organico non sia affidata ad un algoritmo basato su sterili indicatori finanziari (si pensi al recente D.M. n. 873 del 2018), ma sia effettuata in risposta alle concrete esigenze di sostenibilità di ogni ateneo.

Maggiore attenzione deve inoltre essere prestata alle diversità economiche e infrastrutturali delle regioni, per evitare che automatismi decisionali introducano distorsioni non sanabili e mettano in pericolo il processo di crescita organica del Paese.

3. L'Area medica e l'attuazione del protocollo con la Regione

Più di ogni altra, l'Area medica dell'Ateneo deve interagire con le istituzioni per dare vita ad un progetto di sintesi fra attività didattiche, di ricerca e assistenziali, per dare una risposta alle esigenze del territorio. Concorrono alla creazione di questo progetto sia la componente universitaria che il Sistema Sanitario e Ospedaliero, portatori di esigenze complementari che debbono essere recepite in un disegno armonico. Si tratta di uno dei momenti più alti della vita universitaria, e per questo motivo ritengo che questo sia un **tema di grande importanza**.

A seguito della abolizione della Facoltà di Medicina a favore della creazione dei tre Dipartimenti, in applicazione della L. n. 240 del 2010, la riconoscibilità dell'Area medica all'esterno dell'Università si è affievolita e di conseguenza si è ridotta la sua capacità negoziale. Si tratta di un processo comune ad altri atenei, che occorre invertire al più presto.

3.1 Il rafforzamento del ruolo della Scuola interdipartimentale e del Consiglio della Scuola

Il mio progetto è quello di rafforzare il ruolo della **Scuola interdipartimentale di Medicina e Chirurgia, come interfaccia con le istituzioni operanti in ambito sanitario**. Per dare attuazione al protocollo d'intesa con la Regione, occorre istituire al più presto un tavolo di concertazione a cui affidare il compito di cooperare con le competenti autorità statali e regionali alla definizione delle linee programmatiche. In virtù del suo carattere elettivo, e in coerenza con quanto previsto dall'articolo 44 comma 9 dello Statuto, questo può individuarsi nel **Consiglio della Scuola**, allargato con rappresentanti del personale tecnico e amministrativo con funzioni consultive.

3.2 Le Scuole di Specializzazione

Massima attenzione dovrà essere prestata ad assicurare la piena funzionalità delle Scuole di Specializzazione, anche in riferimento al ripristino dell'erogazione dei fondi di finanziamento. Si renderà inoltre necessaria una revisione delle fasce contributive degli specializzandi.

4. La didattica: innovativa e internazionale

Le trasformazioni in atto nella società hanno posto al centro del dibattito internazionale il ruolo delle università, evidenziando i limiti di una attività volta a formare professionisti piuttosto che cittadini e rivelando l'inadeguatezza di una formazione verticale fortemente specializzata. I laureati del futuro dovranno non solo possedere le conoscenze di oggi, ma anche acquisire le competenze necessarie per prevedere e governare le trasformazioni di domani. Tutto ciò implica una maggiore enfasi sul sapere integrato e interdisciplinare e sulla capacità di gestire situazioni complesse. A questo si aggiunge il fatto che le competenze digitali saranno in futuro assolutamente necessarie e che i prossimi studenti saranno quasi totalmente dipendenti dalle nuove tecnologie. Formare le nuove generazioni, senza tuttavia assecondare la frammentarietà tipica del mondo *on-line*, deve essere uno degli obiettivi delle università di oggi.

La tradizione secolare delle università italiane è sicuramente un fattore protettivo, che le mette al riparo dal rincorrere novità che si possono rivelare effimere, se non addirittura dannose. Tuttavia, è innegabile che l'attività formativa debba in qualche modo recepire le sollecitazioni di una società in rapida evoluzione

e le accelerazioni dettate dal progresso tecnologico. La formazione dei futuri cittadini dovrà essere un sapiente esempio **di contaminazione fra aree umanistiche e scientifiche e fra didattica tradizionale e innovativa**. In questo, la vocazione generalista dell'Ateneo, che permette di attingere ad un serbatoio di conoscenze molto vaste e differenziate, può rivelarsi un fattore vincente. Ed è anche questa una delle tante declinazioni della "Università oltre i confini".

4.1 L'offerta didattica maggiormente interdisciplinare

Parlando di didattica, occorre scindere i **contenuti formativi** dalle **metodologie didattiche**.

A livello di lauree triennali, occorre continuare con la erogazione di una didattica in grado di coprire ogni area culturale e pertanto di coinvolgere una vasta platea di studenti, con un'attenzione ai temi che suscitano l'interesse delle giovani generazioni (si pensi al successo del corso di studio in Design di recente istituzione). In risposta alla crescente esigenza di formare figure con competenze trasversali, è importante inserire nelle lauree triennali a vocazione umanistica momenti formativi sulle **conoscenze digitali**, che siano coerenti con il progetto didattico. Allo stesso tempo, è altrettanto fondamentale in lauree triennali a carattere scientifico inserire moduli a carattere umanistico, su temi inerenti il percorso formativo.

A livello di lauree magistrali, ritengo importante l'erogazione di corsi di studio agganciati alla attività di ricerca e di terza missione del corpo docente, in grado di trasmettere agli studenti conoscenze avanzate e di fornire loro una visione prospettica.

In entrambi i segmenti educativi occorre lavorare affinché vi sia una **sempre maggiore interdisciplinarietà**. In risposta alle crescenti esigenze formative sui temi di attualità (ambiente, democrazia, innovazione), sarà importante inserire momenti educativi volti ad approfondire aspetti della **sostenibilità ambientale**, **cittadinanza attiva** e **gestione dell'innovazione** (si veda anche la parte sulla ricerca).

Occorre inoltre continuare nel percorso di attenzione alla **qualità della didattica**, sia come valore in sé che come fattore di attrazione di fondi ministeriali, sempre più ancorati a indicatori di performance da governare e non da subire. Sotto questo ultimo aspetto, la proliferazione dei decreti ministeriali e delle disposizioni dell'ANVUR ha creato un eccesso di regolamentazione e un complesso sistema normativo di riferimento. Cercando di cogliere il meglio da questo pesante condizionamento, è opportuno proseguire nella valorizzazione dell'attività di monitoraggio e raccomandazione svolta dagli organi di valutazione interni, al fine di assicurare che gli obiettivi formativi siano coerenti con le esigenze della società e del territorio ed eliminare le eventuali incongruenze tra obiettivi e risorse a disposizione.

Sarà inoltre necessario continuare il dialogo **con le rappresentanze degli studenti negli organi accademici**, che svolgono un ruolo fondamentale nel segnalare le criticità e nel proporre soluzioni e, più in generale, nell'orientare le decisioni. Studenti ed imprese dovranno inoltre essere coinvolti per valutare le opportunità offerte dalle **lauree professionalizzanti** e per concordare la eventuale progettazione. La capacità di fare sinergia **con le altre istituzioni di alta formazione della regione** sarà fondamentale, anche al fine di valutare percorsi formativi congiunti che, nel rispetto delle diverse vocazioni, facciano leva sulla complementarità delle competenze.

4.2 Gli strumenti digitali e la didattica alternativa

Per quanto riguarda le modalità di erogazione della attività didattica, è importante dare un ulteriore impulso ai progetti già iniziati dall'attuale *governance* dell'Ateneo in merito alla **didattica** che si avvale degli strumenti digitali a supporto delle attività in presenza (*blended learning*).

Il vantaggio di questi ultimi è duplice. Le video-lezioni permettono di replicare in rete la didattica frontale in modalità asincrona, consentendo così anche agli studenti che **hanno oggettive difficoltà a frequentare le lezioni** (quali ad esempio gli studenti lavoratori, gli studenti con disabilità, gli sportivi e i carcerati) di

beneficiare al pari degli altri di questa occasione formativa. Le tecnologie digitali permettono anche di affiancare la didattica frontale con strumenti innovativi (video, animazioni, ecc.) e facilitano nuove esperienze di apprendimento (collaborazioni telematiche, blog, ecc.) che si traducono in competenze trasversali. Da qui l'esigenza di dotare le aule didattiche di adeguate infrastrutture.

Ritengo inoltre importante portare avanti anche progetti per l'attivazione di corsi di studio con modalità **prevalentemente o integralmente a distanza, anche in consorzio con altre università.**

4.3 L'internazionalizzazione

Ho già detto dell'importanza di fornire agli studenti gli strumenti conoscitivi e culturali per muoversi in **contesti internazionali.** Desidero continuare nel percorso di internazionalizzazione della didattica iniziato in questi anni, che ha permesso ad un numero sempre maggiore di studenti di effettuare con successo una esperienza di studio o di stage all'estero, portando visibilità e riconoscimenti all'Ateneo. Il potenziamento delle **azioni di mobilità**, mediante il programma **Erasmus** e **accordi culturali ad hoc**, anche finalizzati al rilascio di **titolo doppi o congiunti**, sarà pertanto una mia priorità.

Per fare questo occorrerà **potenziare lo staff** a supporto di tali iniziative, sia a livello centrale che a livello dei singoli Dipartimenti. Lavorerò alla formazione di docenti e del personale tecnico, amministrativo, bibliotecario, affinché l'internazionalizzazione sia sentita da parte di tutti come un obiettivo strategico. Sarà inoltre mia cura assicurare la **piena capacità di lavoro del Centro Linguistico di Ateneo**, che deve essere rafforzato.

In linea con questo progetto ritengo inoltre fondamentale incrementare, coerentemente con i percorsi formativi, **l'attività didattica in lingua inglese** e, laddove opportuno, in un'altra lingua. Questo per fare sì che gli studenti escano adeguatamente preparati al **bilinguismo degli ambienti di lavoro e della vita sociale**, che è ormai un dato di fatto nel mondo contemporaneo. Le università che non offrono agli studenti esperienze didattiche in una seconda lingua, *in primis* l'inglese, lasciano un vuoto formativo che solo i più abili possono colmare con mezzi propri, **tradendo il principio di equità** a fondamento dell'agire universitario. Anche su questo già molto è stato fatto, con l'erogazione di insegnamenti o moduli in una lingua diversa dall'italiano all'interno di molti corsi di studio. Intendo continuare nelle azioni di formazione linguistica dei docenti, già iniziate grazie alla collaborazione con il Centro Linguistico di Ateneo, nonché con i programmi di incentivazione e supporto alla mobilità internazionale dei docenti e di tutto il personale.

L'azione dei **Visiting Professor** si è rivelata importante, non solo per le opportunità formative, ma anche per offrire soluzioni temporanee alle criticità evidenziate a seguito della politica del blocco del turn-over. Mi impegno a dare il necessario supporto economico e organizzativo, affinché tale azione divenga prassi ordinaria nella programmazione didattica.

È inoltre importante che anche gli studenti che scelgono di non andare all'estero, o non hanno la possibilità di farlo, siano esposti a una esperienza internazionale, sia di accoglienza di altri studenti che di apprendimento in senso stretto. Gli strumenti digitali aprono in questo campo nuove frontiere. Molte università europee si stanno muovendo nella direzione di condividere moduli didattici in remoto e di formare gruppi telematici di dialogo e di apprendimento con studenti di sedi universitarie di vari Paesi. Ritengo fondamentale che l'Ateneo si faccia promotore di iniziative di **mobilità virtuale**, partecipando attivamente al dibattito che è in corso a livello internazionale.

5. La ricerca interdisciplinare e la valorizzazione economica della conoscenza

L'attività di ricerca e di trasferimento della conoscenza sono funzioni imprescindibili dell'azione universitaria e ne costituiscono il cuore pulsante. L'enfasi sul trasferimento della conoscenza è intesa oggi

in senso ampio, come attività volta ad aumentare il benessere della società, anche a prescindere dalla capacità di generare nell'immediato un valore aggiunto di natura economica.

Per questo ritengo che un ateneo generalista debba mirare ad una crescita organica delle varie componenti della ricerca. Non solo per adempiere al ruolo istituzionale di salvaguardia della libertà, ma anche in considerazione del fatto che la scienza di oggi beneficia degli sforzi di studiosi del passato, fatti quando gli esiti applicativi non erano minimamente prevedibili. Inoltre, le grandi sfide del futuro riguardano aspetti di carattere trasversale e sempre di più esigono la organizzazione della conoscenza in una filiera che coinvolge i diversi ambiti del sapere. Una visione che viene confermata anche dall'enfasi nella interdisciplinarietà del prossimo programma Horizon Europe 2021-2027 e che è, anche questa, una delle tante declinazioni di "Università oltre i confini".

È innegabile, tuttavia, che la ricerca risenta oggi di pesanti condizionamenti, in virtù della sempre maggiore dipendenza dei finanziamenti da attività di tipo valutativo o da progettazione su basi competitive. Basti pensare che una quota crescente dei finanziamenti ministeriali (FFO ed altri) dipende dagli esiti della passata Valutazione Qualitativa della Ricerca (VQR 2011-2014) e che le altre fonti di finanziamento (quali le *call* dei programmi quadro europei) valorizzano le attività di ricerca funzionali a predeterminate esigenze di carattere economico e sociale.

In considerazione di questo, sarà importante continuare nella politica in corso, di sostegno alle attività dei ricercatori per assicurare il successo, sia sul piano della visibilità della collocazione editoriale dei prodotti che su quello degli sforzi progettuali.

Si tratta di aspetti che richiedono un accorto disegno **delle strutture funzionali e di supporto delle attività di ricerca**. La capacità di incrementare i finanziamenti provenienti dal settore privato e da altri enti nazionali ed internazionali è infatti strategica per il percorso di crescita dell'Ateneo dei prossimi anni.

5.1 La ricerca di base

Ritengo importante salvaguardare la libertà di fare ricerca pura, non orientata al soddisfacimento di interessi immediati ma volta alla creazione di una conoscenza di lungo periodo. L'attenzione alla ricerca di base rimane pertanto **una assoluta priorità**. Intendo proseguire quanto già iniziato dall'attuale *governance* nella creazione di un fondo di sostegno alla ricerca di base. Maggiore attenzione dovrà essere prestata alle esigenze delle biblioteche, specialmente di quelle in ambito umanistico.

5.2 I gruppi di studio e i centri di ricerca multidisciplinari

La natura generalista dell'Ateneo è il pilastro su cui fondare preziose sinergie della conoscenza, per dare risposta alle grandi sfide contemporanee. Ritengo fondamentale la istituzione di **gruppi di studio multidisciplinari**, riconosciuti dagli organi accademici, che affrontino temi di interesse contemporaneo, dei quali ricerche isolate sono incapaci di cogliere l'intera dimensione: invecchiamento della popolazione, ambiente, digitalizzazione e altri temi che verranno individuati in modo condiviso, anche in relazione ai programmi di ricerca nazionali e internazionali. Tali gruppi di studio svolgeranno la funzione di coordinamento ed integrazione delle conoscenze, in posizione di raccordo con i Dipartimenti e con gli organi istituzionali. Essi dovranno essere l'entità di riferimento nella individuazione dei rapporti di collaborazione e delle competenze in risposta ai bandi di finanziamento nazionali e internazionali e nella creazione di partenariati con altre università, sia italiane che straniere, con il mondo produttivo e con le altre istituzioni del territorio (quali ad esempio il CNR).

Sulla base della esperienza dei gruppi di studio, inoltre, ritengo opportuno valutare la costituzione di **centri di ricerca interdisciplinari**, dotati di uno spazio fisico e di una autonomia finanziaria, come evoluzione naturale dei gruppi di studio di maggiore successo.

5.3 La progettazione nazionale e internazionale

Ho già detto della necessità strategica di potenziare la capacità di attrarre finanziamenti nazionali e internazionali. Per questo ritengo fondamentale **rafforzare gli uffici di supporto** attraverso l'immissione di nuovo personale formato nelle diverse aree tematiche, in modo da garantire possibilità di accedere ai finanziamenti su base competitiva a tutti i Dipartimenti. Ritengo inoltre fondamentale procedere alla creazione di un fondo finalizzato a garantire la presenza dei ricercatori dell'Ateneo presso gli organismi sovranazionali **con sede in Europa, e in particolare a Bruxelles**, anche in sinergia con l'ufficio della regione Umbria. Ai fini della creazione di partenariati, deve essere incentivata la partecipazione a reti di Atenei (UNIMED, CUIA, CUCS, ecc.). Intendo inoltre valutare l'istituzione di misure volte a premiare gli sforzi progettuali che hanno conseguito una valutazione eccellente ma che, tuttavia, non sono stati finanziati.

5.4 L'innovazione e la valorizzazione economica della conoscenza

Le Università sono sempre più spesso chiamate ad affiancare le imprese nello sforzo di adeguamento del sistema produttivo alle esigenze create dal progresso tecnologico. Inoltre, nel prossimo programma Horizon Europe 2021-2027 (che presenta una dotazione di oltre 100 miliardi di Euro) è posta grande enfasi sulla necessità di colmare il divario tra domanda e offerta di innovazione.

È pertanto fondamentale mantenere attivo il dialogo con le organizzazioni imprenditoriali del territorio. Il consolidato rapporto con Confindustria Umbria e le Camere di Commercio dovrà essere intensificato, ed analoga collaborazione andrà istituzionalizzata con altre organizzazioni nei settori dell'artigianato, dei servizi, dell'agricoltura, e con il mondo cooperativo, presenti in Umbria e nelle altre regioni, con particolare attenzione a quelle da cui provengono i nostri studenti. Le conoscenze presenti dentro il nostro Ateneo possono così contribuire alla realizzazione di progetti di sviluppo economico e sociale, anche in territori diversi da quello regionale umbro.

A tal fine ritengo fondamentale incentivare i **dottorati industriali a cercare sinergie con le imprese per l'inserimento dei dottorandi nel mondo del lavoro**. Parallelamente, intendo potenziare le azioni volte alla **tutela e valorizzazione della proprietà intellettuale** e alla costituzione di **spin-off**. Per creare un ambiente che faciliti la creazione di innovazione è importante la realizzazione di un'**anagrafe delle competenze interne all'Ateneo, che includa anche quelle del personale tecnico e amministrativo**. Maggiore attenzione dovrà essere prestata, inoltre, al processo che trasforma l'idea progettuale in un prodotto scambiabile sul mercato.

L'Università sta completando la realizzazione dell'**incubatore** di imprese a Perugia, e altri incubatori sono presenti nel territorio regionale. Intendo rafforzare la collaborazione con gli enti locali, affinché si crei una rete virtuale e sinergica degli incubatori, a cui dare pubblicità anche attraverso il sito dell'Università.

La valorizzazione economica dell'innovazione passa anche dalla necessità di ampliare i rapporti con il mondo produttivo internazionale. A tal fine, occorre incrementare le azioni di *networking* con le imprese straniere, mediante la partecipazione a fiere, missioni dedicate e opportune azioni di comunicazione.

6. I servizi agli studenti, il diritto allo studio e l'orientamento

Nonostante l'incremento negli anni recenti del Fondo Integrativo Statale, le risorse dedicate al diritto allo studio a livello nazionale sono ancora largamente insufficienti a garantire l'accesso agli studi ai giovani provenienti da famiglie economicamente disagiate. La recente crisi economica ha pesantemente colpito le classi sociali medio-basse e creato una forte frammentazione sociale che non accenna a diminuire (si veda il recente rapporto Istat sul Benessere economico e sociale, 2018). Dall'altra parte, le incertezze legate alla

possibilità di trovare un lavoro hanno gettato ombre sul ruolo della formazione universitaria, da molti percepita come un costo e non come un investimento.

Tutto ciò ha contribuito a scoraggiare i giovani (secondo il rapporto ANVUR 2018, la quota di passaggio dalla scuola superiore all'università nell'a.a. 2017/2018 è pari al 43 per cento, un valore troppo basso per un paese avanzato), soprattutto quelli che provengono da nuclei disagiati. A titolo di esempio, la percentuale di studenti universitari senza genitori laureati è diminuita tra il 2016 e il 2018 di tre punti (VI rapporto Eurostudent), un dato che rende molto difficile colmare la distanza con gli altri Paesi avanzati in termini di mobilità intergenerazionale: nel 2016 solo il 9 per cento dei laureati nella classe di età 25-64 non ha genitori laureati, contro il 21 per cento dei Paesi OCSE (Ocse, 2016).

6.1 Le azioni a sostegno degli studenti

Intendo adoperarmi per agevolare economicamente la prosecuzione agli studi dei giovani che provengono da famiglie **economicamente disagiate**. Proseguirò nelle politiche intraprese dagli attuali organi di governo dell'Ateneo volte all'abbattimento dei contributi per le famiglie nelle fasce economiche più basse e alle agevolazioni per quelle che hanno difficoltà. Occorre inoltre continuare nella politica di attenzione nei confronti delle famiglie con più di un figlio iscritto presso l'Ateneo. È mia intenzione incrementare gli **interventi economici a favore degli studenti con situazioni di disabilità**. Più in generale, la tutela degli studenti provenienti da contesti disagiati sarà uno dei miei principali obiettivi.

Allo stesso tempo, continuerò la politica volta a premiare gli studenti che svolgono **con profitto e regolarità** il proprio percorso formativo. Per agevolare il percorso di coloro che necessitano di lavorare per mantenersi agli studi, intendo incentivare anche **lo strumento delle iscrizioni part-time**.

6.2 La politica dei servizi

L'attenzione nei confronti degli studenti è stata una delle linee guida degli attuali organi di governo, che hanno considerato il potenziamento dei servizi un'area strategica. Sono stati così realizzati molti interventi di successo, che vanno dalle aule studio autogestite, all'assistenza medica e psicologica, alle attività di supporto agli studenti con disabilità e DSA, alle agevolazioni della pratica sportiva offerte dal Centro Universitario Sportivo, al supporto nella ricerca di un alloggio. Tutto ciò è stato possibile grazie ad un utilizzo sapiente delle risorse interne e alla capacità dell'Ateneo di fare sistema con gli enti pubblici e privati.

Intendo fermamente proseguire questa politica, incrementando anche la collaborazione con l'Agenzia regionale per il Diritto allo Studio Universitario (A.Di.S.U.) nella predisposizione dei servizi di alloggio e di mense universitarie per gli studenti fuori sede e stranieri. Analoga attenzione intendo rivolgere allo sviluppo di attività aggregative nei settori della musica, del teatro, e in generale della cultura.

6.3 L'orientamento

La funzione di orientamento in entrata, in itinere ed in uscita, è un'attività strategica, volta ad assicurare che l'Ateneo attragga studenti consapevoli e motivati e li accompagni nel percorso di apprendimento e di inserimento nel mondo del lavoro. È mia intenzione proseguire nelle attività di promozione già in atto, partecipando a fiere in Italia ed all'estero, e predisponendo prodotti finalizzati (si veda la parte sulla comunicazione), nonché potenziare l'importante lavoro di raccordo con le scuole dei territori di provenienza dei nostri studenti. Colmare il divario fra domanda e offerta di competenze **nelle aree STEM** (scientifiche, tecniche, ingegneristiche e matematiche), cercando anche di incrementare la partecipazione delle studentesse, sarà inoltre uno degli obiettivi delle attività di orientamento.

Ritengo inoltre importante rafforzare le azioni volte al monitoraggio in itinere, anche in vista della crescente importanza che la percentuale di **studenti regolari** assume ai fini dei finanziamenti ministeriali. È

inoltre fondamentale potenziare il raccordo con le imprese, anche straniere, per il servizio di accompagnamento nel mondo del lavoro (*job placement*), usufruendo anche delle opportunità di tirocinio del programma Erasmus, già molto apprezzate dai nostri studenti, e delle associazioni degli ex-allievi (si veda la parte dedicata alla comunicazione).

7. La terza missione e la cooperazione allo sviluppo

Ho già detto della valorizzazione economica della conoscenza. Ho inoltre già parlato delle attività sportive e delle molte attività di servizi agli studenti. In questa sede mi riferisco alla missione culturale, che concorre alla crescita della società e allo stesso tempo aumenta la visibilità dell'Ateneo.

7.1 La missione culturale

Dal Bilancio Sociale 2017 emerge un articolato mosaico di attività volte alla diffusione del grande patrimonio di conoscenze che l'Ateneo possiede, grazie alle tante ricerche ed alla grande qualità del suo personale. La proiezione culturale dell'Ateneo verso l'esterno è già un dato di fatto.

Lo sforzo dei singoli e dei Dipartimenti è stato encomiabile, ma spesso non è stato riconosciuto. È mia intenzione valorizzare ogni singola azione e **predisporre un database** per monitorare quanto viene realizzato, le cui informazioni possano servire per, ad esempio, attribuire risorse.

Un ruolo fondamentale riveste il **sistema museale**, che in questi ultimi anni ha già dato grandi soddisfazioni, con tante attività, di tutti i tipi, per adulti e bambini e che ha certamente portato dentro gli spazi dell'Università un gran numero di visitatori, anche stranieri. Occorre proseguire nella promozione dei luoghi e delle raccolte, sia scientifiche che umanistiche. Le nuove tecnologie digitali permettono forme innovative di valorizzazione (informatizzazione, predisposizione di audioguide in più lingue scaricabili dalla rete, interattività, ecc.) dei nostri patrimoni. Sarà importante valutare la possibilità di coinvolgere gli studenti in queste attività, inserendole fra quelle formative a carattere innovativo (si veda la parte relativa alla didattica). Sarà necessario trovare modalità per estendere i tempi di apertura, di nuovo mediante il coinvolgimento degli studenti, affinché i musei, l'orto botanico e il giardino medioevale di San Pietro siano fruibili anche durante i fine settimana. I musei dell'università dovranno **mettersi in rete** con il sistema del territorio, per attuare una collaborazione sinergica fra musei affini dal punto di vista culturale e scientifico (si pensi ad esempio al POST) ed attuare una promozione congiunta.

7.2 L'apprendimento permanente

Nella moderna **società della conoscenza** gli individui sono chiamati ad apprendere durante tutto l'arco della vita. L'Università è uno degli attori principali: la collaborazione con gli enti di formazione professionale riconosciuti permetterà realizzare nuovi progetti, anche avvalendosi di modalità didattiche innovative (quali ad esempio quelle *on-line*). Sarà potenziata la capacità di attrarre i finanziamenti offerti dal programma Erasmus, molto attivo nelle azioni volte all'inclusione sociale e alla gestione delle transizioni nel mondo del lavoro, al fine di consentire anche agli adulti di avere esperienze formative "oltre i confini".

7.3 La cooperazione allo sviluppo

Le vicende sociali, economiche ed ambientali dei Paesi in via di sviluppo richiedono una assunzione di responsabilità da parte di tutte le istituzioni. Sono assolutamente convinta che, in questo panorama, l'Università degli Studi di Perugia deve assumere **un ruolo di leader**. Intendo incentivare gli accordi culturali con istituzioni nei Paesi della sponda sud del Mediterraneo e subsahariani e nei paesi del Medio Oriente interessati da conflitti che tutti auspichiamo in via di risoluzione. Occorre proseguire con progetti in partenariato con istituzioni non governative e con il settore privato. Continuerò nelle azioni già intraprese,

quali ad esempio il bando per invitare dottorandi e giovani ricercatori delle università dei Paesi africani. Ritengo la cooperazione allo sviluppo un dovere non più eludibile per le università e sono pertanto aperta a valutare ogni altro coinvolgimento dell'Ateneo in azioni di accoglienza e integrazione, nonché di aiuto alle popolazioni nei loro Paesi di origine.

8. Il piano strategico di comunicazione

La comunicazione costituisce una delle attività strategiche delle università e pertanto deve essere oggetto di una adeguata pianificazione. L'intera filiera della comunicazione, sia verso l'esterno che verso l'interno, deve essere volta ad incrementare la **visibilità** dell'Ateneo, a rafforzare la sua **identità** culturale e scientifica e a consolidare il **senso di fiducia**.

8.1 Un piano strategico di comunicazione

L'estrema eterogeneità degli obiettivi comunicativi ha portato ad una parcellizzazione della funzione fra vari uffici, che non ha permesso una visione d'insieme. Per ovviare a ciò, ritengo necessario il rafforzamento delle attività di comunicazione e la predisposizione di un **piano strategico di comunicazione** con una precisa declinazione degli obiettivi e delle azioni.

La comunicazione verso l'interno deve essere finalizzata ad incrementare il **senso di appartenenza**, agevolando lo scambio di informazioni, semplificando i processi (attraverso ad esempio la predisposizione di un unico portale dedicato ad ogni categoria di destinatari, studenti, docenti e personale amministrativo) e veicolando la cultura della trasparenza.

La comunicazione verso l'esterno mira ad incrementare la capacità di attrarre nuovi studenti e finanziamenti. Ciò richiede una messa a fuoco sia dei contenuti che dei canali di comunicazione. Circa i primi, occorre continuare il lavoro di predisposizione di documenti che diano rilievo alle **attività didattiche**, con una maggiore enfasi alla produzione di materiale istituzionale volto all'orientamento. Per quanto riguarda **le attività di ricerca**, la comunicazione deve avvenire attraverso una attività di divulgazione rigorosa e efficace. A tal fine, occorre predisporre un coordinamento fra l'area di comunicazione e i ricercatori che consenta di trasformare le attività scientifiche in una narrazione suggestiva sul piano comunicativo. Nella proiezione dell'immagine all'esterno, inoltre, occorre prestare attenzione ad evitare l'eccessiva frammentazione nell'uso dei loghi e dei format.

Circa i **canali di comunicazione**, l'Ateneo è già molto presente nella parte dei canali social, che deve essere comunque incentivata. Ad essa si deve affiancare una attività di *networking* con i maggiori quotidiani nazionali e con i principali canali televisivi e radiofonici. Per fare questo, è anche opportuno intensificare i rapporti con la Scuola di Giornalismo della RAI con sede a Perugia. Occorre anche valutare opportune campagne di comunicazione finalizzate alla promozione di particolari attività o corsi di studio (quale ad esempio il corso di laurea in Economia del Turismo di Assisi, che per vocazione e collocazione geografica può servire a dare visibilità a tutto l'Ateneo).

Dal momento che, come abbiamo più volte detto, il raggio di influenza dell'Ateneo dovrà sempre di più estendersi oltre i confini nazionali, occorre predisporre prodotti comunicativi **anche in lingue diverse dall'italiano** e usufruire di opportuni canali di informazione.

8.2 *Fundraising*, associazione di ex-allievi e *merchandising*

Una moderna università deve sperimentare diverse forme per attrarre i capitali privati. A questo scopo, il *fundraising*, l'associazione degli ex-allievi e il *merchandising* sono tre aspetti che possono rivelarsi cruciali. È necessaria una associazione degli ex-allievi articolata nello spazio e per discipline, agile e snella, che faciliti il

fundraising e la collaborazione con il settore privato, anche in virtù delle nuove opportunità della legislazione fiscale. La associazione degli ex-allievi può inoltre agevolare l'inserimento nel mondo del lavoro e le progressioni professionali dei laureati. Fanno parte del *merchandising* tutte le attività di valorizzazione del logo dell'Ateneo. È necessario valutare l'affidamento a terzi della produzione e distribuzione sul mercato di oggetti, che sono strumenti di comunicazione strategica, favoriscono il senso di appartenenza e potrebbero persino generare un introito di qualche interesse per l'Università.

8.3 I *ranking* internazionali

I *ranking* internazionali (Times Higher Education, QS, GreenMetrics, ecc.) rivestono un ruolo determinante nell'orientare le scelte di studenti, la formazione di partenariati con altre università e le decisioni degli investitori. Il posizionamento dell'Ateneo in alcuni dei maggiori *ranking* è buono, ma non è soddisfacente in altri.

Maggiore attenzione deve dunque essere dedicata al soddisfacimento dei criteri dei *ranking* internazionali più importanti, e per questo intendo istituire un **gruppo di lavoro dedicato** e rafforzare le strutture a supporto e gestione delle informazioni.

9. La sostenibilità e l'attenzione all'ambiente

Nell'aprile 2017 l'Ateneo ha aderito alla Rete delle Università Italiane per lo Sviluppo Sostenibile (RUS) promossa dalla CRUI, che ora conta 63 Atenei aderenti. Nell'ottica di definire misure di adattamento e mitigazione, è stata realizzata una prima analisi (il Report sulla sostenibilità, 2017) dell'impatto sull'ambiente derivante dalle attività dell'Ateneo. Dallo studio emerge un limitato uso delle energie rinnovabili, con alcuni edifici ad elevato impatto sull'ambiente in merito alla emissione di gas ad effetto serra. La ricerca contiene inoltre una serie di raccomandazioni, quali ad esempio l'**efficientamento** energetico di alcuni edifici, che, se implementate, potrebbero condurre a una riduzione sia dell'impatto sull'ambiente che della spesa complessiva. Dallo studio emerge inoltre che circa il 60 per cento dei dipendenti e il 40 per cento degli studenti utilizza l'automobile per raggiungere il luogo di studio o di lavoro, senza altri passeggeri. In risposta a questa criticità, l'Ateneo già si era fatto parte attiva nella definizione di promozioni per studenti e personale volte ad incentivare l'uso dei trasporti pubblici e si è recentemente dotato di una *app* per agevolare il *car-sharing*.

Nel Piano Integrato 2018-2020 dell'Ateneo figura inoltre un'articolata lista di azioni e obiettivi, con interventi materiali ed immateriali volti a migliorare tutte le *performance* dei settori analizzati.

È opportuno continuare sia nel **monitoraggio** dell'impatto sull'ambiente che nella adozione di misure di correzione. È necessaria la collaborazione dell'A.Di.S.U. per aumentare nelle mense i prodotti a *km0*, biologici e di *fair trade* e per ridurre lo spreco alimentare, l'**uso della plastica** e dei materiali non riciclabili. Occorre continuare il dialogo con gli enti pubblici per i trasporti e attuare, ove possibile, il telelavoro, previsto con un Regolamento del 2015.

10. La struttura organizzativa finalizzata al dialogo e al benessere

L'impianto generale della *governance* delle università è in gran parte regolato dalla normativa vigente, che disciplina il numero e la durata degli organi accademici e le relative competenze. Il margine lasciato alla autonomia universitaria consiste nella possibilità di affiancare agli organi accademici ulteriori poli o strutture funzionali allo svolgimento delle attività istituzionali. Ciò è accaduto anche nel nostro Ateneo, che si è dotato del Polo scientifico didattico di Terni e di altre strutture, come si desume dall'organigramma

disponibile in rete. Ciò assicura l'assolvimento dei compiti istituzionali, ma pone l'enfasi sugli adempimenti di carattere amministrativo a scapito della snellezza e del dinamismo delle attività interne.

10.1 Una organizzazione volta al dialogo

Ritengo fondamentale rafforzare le modalità operative **orientate al raggiungimento di obiettivi**. La collaborazione fra le varie componenti dell'Ateneo coinvolte in processi affini deve essere rafforzata. Lo scambio di informazioni può tradursi in un concreto snellimento degli adempimenti a carico delle persone. Questo può essere raggiunto creando occasioni di **dialogo** fra le varie componenti dell'Ateneo, sia sul piano personale che dal punto di vista strettamente organizzativo.

Per fare questo ritengo importante **creare gruppi di lavoro**, in cui persone chiamate a collaborare per il raggiungimento di obiettivi comuni possano identificare criticità e proporre soluzioni migliorative. Al fine di rafforzare l'integrazione fra l'organizzazione accademica e quella amministrativa, laddove opportuno, i gruppi di lavoro **devono contenere in maniera paritetica** rappresentanti del corpo docente e del personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e CEL.

10.2 Il ruolo del personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e CEL

In conseguenza della crescente complessità dell'ambiente delle università, il personale tutto, sia esso tecnico, amministrativo, bibliotecario o collaboratore esperto linguistico, svolge un ruolo di assoluta rilevanza nel portare a compimento tutti i processi istituzionali. Per questo, le azioni dedicate al personale sono illustrate in maniera organica nelle varie parti del programma e non sono affrontate come temi a sé stanti. Restano tuttavia da fare alcune considerazioni di carattere generale.

Alle sollecitazioni del mondo esterno e ai crescenti adempimenti burocratici in taluni settori della vita universitaria, non è seguito un processo di adattamento organizzativo. Ciò ha dato luogo a situazioni di grave affanno da una parte e a condizioni di sottoimpiego dall'altra. Partendo da questa consapevolezza, mi impegno ad effettuare una ricognizione del potenziale e dei carichi di lavoro dei singoli e a disegnare di conseguenza, anche incentivando lo strumento della **mobilità interna**, una efficiente allocazione del personale, basata sulla valorizzazione delle competenze (si veda anche la parte sulla innovazione) e su una maggiore coerenza fra studi compiuti, orientamenti personali e compiti istituzionali. Mi impegno inoltre ad **attuare politiche di formazione mirata e a rafforzare le strutture strategiche, anche attraverso progressioni di carriera, reintegro nelle posizioni a tempo pieno e, laddove necessario, politiche di reclutamento**. Più in generale, mi impegno a potenziare le occasioni di confronto e di consultazione fra gli organi di governo e tutto il personale, volte a segnalare le criticità e ad individuare soluzioni condivise.

10.3 La semplificazione degli adempimenti interni

Ho già detto, nella parte relativa alla comunicazione interna, dell'impegno a creare una organizzazione volta ad ottimizzare i canali per il trasferimento delle informazioni. Più in generale, lavorare per una organizzazione volta allo **snellimento delle procedure burocratiche interne** è uno dei miei principali obiettivi.

10.4 L'attenzione alla persona e l'attuazione delle politiche di benessere organizzativo

L'Università che ho in mente deve essere un luogo all'avanguardia **nelle politiche di benessere organizzativo**. In particolare, mi impegnerò nel perseguimento della **attenzione alla persona** e nella rimozione degli ostacoli che impediscono la piena realizzazione di ciascuno nel proprio ambiente lavorativo. Mi renderò sempre disponibile a dare voce a **tutte le iniziative volte alla promozione della cultura di non discriminazione, sostenendo e se necessario potenziando gli ambiti di competenza del Comitato Unico di Garanzia**. Ritengo importante, inoltre, dare attuazione alle **politiche di conciliazione dei tempi vita-lavoro**, anche mediante la attuazione del già citato Regolamento sul **telelavoro**. In linea con questa visione, mi

impegno a sostenere le attività volte a creare momenti di aggregazione (mi riferisco al Circolo universitario San Martino e ad altre associazioni) nel dopo-studio e dopo-lavoro.

Inoltre, mi adopererò per il pieno raggiungimento della **parità di genere, iniziando il percorso per la formulazione del bilancio di genere**. Mi impegno a diffondere la cultura della genitorialità, e in particolare della maternità, anche attraverso il dialogo con gli enti locali per l'istituzione di asili nido.

Per concludere

Il rinnovo della più alta carica universitaria costituisce un'importante occasione per ripensare all'idea, individuale e collettiva, di Università. In questo programma ho illustrato la mia visione nei prossimi anni di un Ateneo in grado di guardare "oltre i confini", intendendo per confini non solo quelli geografici, ma anche quelli fra discipline, uffici, culture, istituzioni e, soprattutto, persone.

Sono consapevole che si tratta di un disegno ambizioso e che le difficoltà che inevitabilmente si presenteranno richiederanno di fare delle scelte. Credo tuttavia fermamente che le molte professionalità, conoscenze e competenze che arricchiscono la nostra Università sapranno comporsi per dare vita ad un progetto condiviso che, attraverso una pianificazione chiara e nel pieno rispetto dei principi di efficienza, efficacia e trasparenza, rafforzi il prestigio dell'Ateneo e la sua vocazione di luogo aperto e accogliente.
