

Programma di candidatura a Rettrice dell'Università degli Studi di Trieste per il sessennio 2025-2031

Visione, Strategie, Persone e Territorio:
costruiamo insieme il futuro della nostra Università

Donata Vianelli

*Un'università cresce quando le persone che la vivono
credono nel futuro e lavorano insieme per realizzarlo:
con una visione chiara, strategie concrete e la forza della
comunità, potremo trasformare le sfide di oggi nelle
opportunità di domani.*

Programma online
www.donatavianelli.it



INDICE

→ Chi sono

→ Perché ho scelto di candidarmi

1 STRATEGIA 2025-2031

2 RICERCA

3 DIDATTICA

4 IMPATTO PUBBLICO E SOCIALE
TERZA MISSIONE

5 STUDENTI E STUDENTESSE

6 PERSONALE

7 TERRITORIO

8 ORGANIZZAZIONE

9 INTERNAZIONALIZZAZIONE

10 TRANSIZIONE DIGITALE

11 SOSTENIBILITÀ

12 COMUNICAZIONE

13 RISORSE E INFRASTRUTTURE



→ Chi sono

Professoressa di Economia e Gestione delle Imprese prima nella Facoltà di Economia e poi presso il Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali, Matematiche e Statistiche, mi sono laureata in Economia e Commercio all'Università di Trieste e ho ottenuto il dottorato in Economia Aziendale presso L'Università Ca' Foscari di Venezia. Ho dedicato la mia attività di ricerca e insegnamento ai temi dell'internazionalizzazione delle imprese, della strategia aziendale, della gestione della *supply chain*, del *marketing* e della sostenibilità. In Europa, Stati Uniti e Cina, ho sviluppato un *network* internazionale, anche grazie a numerosi periodi di visiting all'estero che mi hanno consentito di maturare una visione dell'Università intesa come motore di innovazione, di sviluppo e di accoglienza a livello globale.

Nel corso degli anni, mi sono dedicata alla nostra Università con un impegno istituzionale trasversale e crescente: attualmente al secondo mandato da Direttrice di Dipartimento del DEAMS e componente del Senato Accademico per l'area 12, sono stata in passato Delegata del Rettore per l'Orientamento e il *Job Placement*, Delegata alla Mobilità Internazionale e Coordinatrice di corso di laurea.

Queste esperienze mi hanno permesso di lavorare a stretto contatto con studenti e studentesse, docenti, aziende e istituzioni, con una costante attenzione alla qualità della didattica e della ricerca, all'inclusione e alla connessione tra Università e mondo del lavoro. Ho lavorato molto sulla semplificazione dei processi e sul benessere degli studenti e delle studentesse. Ho guidato il mio dipartimento nelle celebrazioni del centenario, un traguardo che abbiamo voluto dedicare al futuro delle nuove generazioni. Mi sono sempre impegnata per creare un legame forte tra Università e territorio, coinvolgendo enti, aziende e istituzioni in azioni concrete a supporto di studenti e studentesse, dottorandi e dottorande, giovani ricercatori e ricercatrici. Grazie a questo impegno, abbiamo ottenuto risorse per borse di dottorato, assegni e progetti di ricerca, facendo crescere la nostra comunità di ricercatori e ricercatrici.

A livello nazionale, il mio impegno si è tradotto in un'azione continua per creare relazioni istituzionali: come Presidente della Conferenza Nazionale dei Direttori di Area Economica e Statistica, oggi faccio parte dell'Interconferenza dei Presidenti dei Direttori di Dipartimento Italiani. Nei miei diversi ruoli, ho dialogato con la CRUI, l'ANVUR, il CUN, AlmaLaurea. Sono stata vicecoordinatrice del Nucleo di Valutazione dell'Università di Verona e ho rivestito ruoli di componente di Consigli di Direzione di Accademie e di Consiglio di Amministrazione.



Scarica il curriculum



→ Perché ho scelto di candidarmi

Ho scelto di candidarmi a Rettrice perché credo nel valore e nel potenziale dell'Università degli Studi di Trieste. Voglio mettere a disposizione di UniTS le mie competenze e il mio orgoglio di appartenere a questa comunità, affinché cresca e si affermi sempre di più a livello nazionale e internazionale. Con strategie chiare e condivise, voglio puntare su internazionalizzazione, digitalizzazione, sostenibilità e un rapporto sempre più stretto con il territorio.

Quasi quarant'anni fa, appena diplomata, ho salito le scalinate di Piazzale Europa con speranze, entusiasmo e sogni per il futuro. Oggi, negli studenti e nelle studentesse di UniTS, rivedo quella stessa energia e voglio candidarmi a Rettrice anche per loro: per restituire ciò che questa Università ha dato a me e costruire insieme nuove opportunità per il domani.

Metterò a disposizione dell'Ateneo le mie competenze di gestione e organizzazione per snellire la burocrazia, ottimizzare i processi e renderli più efficienti. Voglio creare un ambiente dinamico, dove le attività possano realizzarsi senza ostacoli e complicazioni, nel rispetto delle norme e della qualità del sistema, grazie all'impegno e alla professionalità di tutta la nostra comunità universitaria.

Mi candido perché voglio raggiungere questi obiettivi insieme a voi, in un'università umana, dove la persona sia al centro delle nostre azioni. Voglio garantire il benessere di tutta la comunità accademica, ascoltando le esigenze di ciascuno e valorizzando le aspirazioni di tutti. Il mio obiettivo è costruire un ambiente accogliente e positivo, dinamico e proiettato verso il futuro, che favorisca la crescita personale e professionale e migliori la qualità della vita di chi vive e contribuisce ogni giorno alla nostra università.

Vivremo forse anni impegnativi, soprattutto in termini di risorse, ma già in passato questo Ateneo ha saputo dimostrare di saper fare fronte a situazioni difficili, che si possono superare se c'è un senso di responsabilità da parte di tutti e tutte e se ci sono idee e strategie chiare. Da parte mia, metto a disposizione il massimo impegno e tutta l'esperienza accumulata in questi anni.

Il nostro Ateneo è oggi guidato da un piano strategico chiaro e condiviso, che definisce obiettivi plurimi nei vari ambiti dell'Ateneo, ovvero nella Didattica, Ricerca, Impatto Pubblico e Sociale - Terza Missione, Persone e Organizzazione, Strutture, Infrastrutture e Sostenibilità. Compito della futura *governance* sarà portare a realizzazione l'attuale Piano Strategico e pianificare la strategia degli anni successivi.

Nella mia visione, il futuro Piano Strategico sarà articolato su **cinque assi portanti: Visione e Valori, Missione, Ambiti strategici, Leve di innovazione strategica, Risorse e infrastrutture.**

→ STRATEGIA 2025-2031



→ VISIONE E VALORI

Rafforzare l'identità di UniTS

Rafforzare il ruolo del nostro Ateneo come università pubblica, autonoma e indipendente nella didattica e nella ricerca, valorizzando e tutelando la diversità della conoscenza in ambito scientifico e socio-umanistico, garantendo equilibrio tra le diverse anime disciplinari. Sperimentare la multidisciplinarietà, l'interdisciplinarietà e la valorizzazione delle specificità nella ricerca, nella didattica e nella terza missione, custodendo la nostra identità storica ma nello stesso tempo proiettando UniTS verso il futuro.

Semplificare e ottimizzare

Snellire la burocrazia, ottimizzare i processi e migliorare l'organizzazione, per creare un ambiente dinamico dove le attività possano realizzarsi senza ostacoli e complicazioni, nel rispetto delle norme e dell'assicurazione della qualità del sistema, grazie all'impegno e alla professionalità della nostra comunità universitaria.

Mettere la persona al centro

Garantire il benessere di studenti e studentesse, docenti e personale tecnico-amministrativo che "concorre con pari dignità (...) al perseguimento dei fini istituzionali dell'università" (Statuto UniTS – Art. 2), accogliendo le loro esigenze e valorizzando le loro aspirazioni. Creare un ambiente fisico, organizzativo e di dialogo che favorisca la crescita personale e professionale, che porti a un miglioramento della qualità della vita di tutta la comunità universitaria e che rafforzi il senso di appartenenza. Impegnarsi per garantire un futuro ai nostri giovani ricercatori e ricercatrici.

→ MISSIONE

Espandere gli orizzonti globali di UniTS

Potenziare l'internazionalizzazione per rendere la nostra università più attrattiva a livello globale, aperta a collaborazioni e a scambi culturali e scientifici che creino impatto sociale a livello internazionale e, nello stesso tempo, arricchiscano studenti e studentesse, personale docente e tecnico-amministrativo, anche valorizzando il nostro territorio.

Costruire un futuro digitale e innovativo

Guidare l'università nel processo di transizione digitale, verso un modello organizzativo dove innovazione e digitalizzazione possano permeare le azioni strategiche e operative che UniTS svilupperà nella ricerca, nella didattica, nell'impatto pubblico sociale - terza missione e nei processi tecnici e amministrativi.

Promuovere la sostenibilità ambientale e sociale

Impegnarsi per un'università che sia esempio di sostenibilità ambientale e sociale: più verde, più accogliente, inclusiva e pienamente accessibile, nel rispetto delle persone e del pianeta.

Realizzare una progettualità strategica integrata con il territorio

Portare l'Università di Trieste concretamente al centro del sistema ricerca e di un territorio nel quale diventare, sia attraverso la ricerca di base che la ricerca applicata, motore di dialogo, di innovazione e di crescita, convergendo in una progettualità che metta a sistema competenze multidisciplinari plurime e diversificate, per affrontare le sfide future a livello regionale, nazionale e internazionale.





Il **sistema strategico**, che è motore del futuro sviluppo, non dovrà mai discostarsi dalla Visione e dai Valori che io considero alla base dell'impegno di lavoro e di studio nella nostra Università: dobbiamo rafforzare l'identità del nostro Ateneo attraverso la didattica, la ricerca, l'impatto sulla società, in un clima di benessere di studio e lavoro dove al centro c'è la persona, e impostando le nostre attività in modo efficiente e semplificato per raggiungere gli obiettivi che l'Ateneo si pone.

La **Missione** che ritengo debba determinare il posizionamento del nostro Ateneo nei prossimi sei anni potrà basarsi su quattro cardini principali, ovvero: Espandere gli orizzonti globali di UniTS, Costruire un futuro digitale e innovativo, Promuovere la sostenibilità ambientale e sociale, Realizzare una progettualità strategica integrata con il territorio.

La **pianificazione strategica** con la definizione di obiettivi, azioni, indicatori e target specifici riguarderà **sei ambiti strategici** dell'Ateneo, definiti dalle sue tre attività fondamentali, ovvero **Ricerca, Didattica e Impatto Pubblico Sociale - Terza missione**, quindi dalle **Persone** che vi sono coinvolte: i nostri **Studenti e Studentesse**, il **Personale** rappresentato dalla nostra comunità universitaria di docenti e personale tecnico-amministrativo, bibliotecario e dei collaboratori esperti linguistici e infine il **Territorio** con i suoi enti, istituzioni e aziende, nonché dalla società civile.

Le principali **leve di innovazione** che faranno da perno allo sviluppo della pianificazione strategica sono l'**organizzazione**, l'**internazionalizzazione**, la **transizione digitale**, la **sostenibilità** e la **comunicazione**.

Nel dare l'avvio alla definizione del **nuovo Piano Strategico**, mirerò a una **progettualità condivisa e aperta al contributo di tutta la comunità UniTS**. A tal fine, è mia intenzione organizzare fin da subito degli **incontri** che, partendo dal programma rettorale dove già sono contenute numerose idee e contributi ricevuti da molti di voi in questi mesi, **daranno l'avvio a una prima fase di ascolto e confronto con la comunità universitaria**. L'interlocuzione dovrà essere estesa anche ai **principali stakeholder del territorio locale e regionale**, per porre le basi di un continuo dialogo nello sviluppo delle strategie future. La *governance* con Collaboratrici e Collaboratori e Delegate e Delegati si impegnerà successivamente nella progettualità attuativa definendo obiettivi e azioni nei sei ambiti del Piano Strategico, tenendo conto dei contributi emersi e del contesto di riferimento. Le azioni verranno messe a sistema, ovvero saranno incanalate in una strategia che sarà sostenuta da risorse dedicate e da un supporto organizzativo adeguato, sulla quale verranno incardinate le strategie dei dipartimenti.

Tutto il processo sarà caratterizzato da una semplificazione dei documenti programmatori e quindi da una scansione temporale chiara e predefinita delle fasi successive di verifica e monitoraggio. Le **attività e tempistiche per la realizzazione del Piano Strategico**, che verranno concordate con i Direttori e le Direttrici di Dipartimento, potranno essere le seguenti:



settembre - novembre 2025

Organizzazione degli incontri aperti alla comunità universitaria per ascoltare le principali esigenze sui diversi ambiti strategici; organizzazione degli incontri con i principali *stakeholder* del territorio.

marzo - giugno 2026

Sviluppo dei piani strategici dei Dipartimenti.

settembre - ottobre 2026

pubblicazione e presentazione del nuovo Piano Strategico quinquennale di Ateneo e dei Dipartimenti.

dicembre 2025 - febbraio 2026

definizione delle strategie, con obiettivi, indicatori e target nella prima bozza del Piano Strategico di Ateneo da condividere con i Dipartimenti, Senato e Consiglio di Amministrazione, Presidio di Qualità, Nucleo di Valutazione, Comunità studentesca e altri portatori d'interesse interni ed esterni all'Ateneo.

luglio 2026

Allineamento e revisione del Piano Strategico di Ateneo e dei Dipartimenti, anche integrando i suggerimenti ricevuti dalle varie componenti interne ed esterne all'Ateneo.



→ RICERCA

La ricerca è il **tratto qualificante di ogni università**. La ricerca è alla base dell'innovazione, del miglioramento della qualità della vita, della crescita sostenibile, dello sviluppo scientifico, sociale e culturale. **La ricerca è alla base della qualità e dell'innovazione della didattica** e riveste un ruolo fondamentale nel **differenziarci dalle università telematiche**. Permette a studentesse e studenti di fare esperienza diretta di **immersione nel mondo culturale e scientifico** corrispondente al proprio percorso di crescita e **ci proietta in un contesto globale** con il quale dobbiamo essere interconnessi.



RICERCA

A maggior ragione per l'Università di Trieste, la ricerca è centrale anche grazie alla **collocazione in un territorio dove:**

- esiste un “sistema ricerca” di eccellenza riconosciuto a livello internazionale;
- la cultura, la storia, la multiculturalità, i temi politico-sociali e demografici caratterizzano la vita della città e alimentano la ricerca su temi attuali che impattano sulla crescita della società;
- il contesto economico legato al mare, agli scambi commerciali, alla portualità e alla logistica, allo sviluppo sostenibile, al turismo, ai servizi e alle Specializzazioni Intelligenti (S4 FVG – *Sustainable Smart Specialization Strategy*), per citarne solo alcuni, sono aree di ricerca cruciali per il territorio;
- la Regione FVG ha strutturato da quasi dieci anni il SIS FVG (→ www.sisfvg.it/it/), ovvero il Sistema Scientifico e dell'Innovazione, quale strumento strategico basato su un *network* integrato tra 17 istituzioni attive nella Ricerca, Sviluppo e Innovazione, in grado di mettere a disposizione infrastrutture e fornire competenze scientifiche di alto livello;

- da alcuni anni la nostra Università è fortemente coinvolta nel PNRR, in particolare con la presenza in due Centri nazionali, un partenariato esteso e un ecosistema (vedasi più avanti).

La ricerca è al centro del mio impegno programmatico, con l'obiettivo di **migliorare la valutazione unitaria complessiva dell'Ateneo**.

Infatti, come ben sappiamo, attualmente la ricerca e la terza missione impattano, con la VQR, sulla quota premiale del nostro Fondo di Finanziamento Ordinario. La valutazione complessiva dell'Ateneo (IRFS1), legato agli esiti della campagna VQR 2020-2024, incide sulla quota premiale per il 90% e la qualità del reclutamento (IRAS3) pesa per il 10%, ovviamente influenzando anche il valore dell'IRFS1.

In quest'ottica, ritengo che:

- l'obiettivo primario dovrà essere quello di **migliorare il posizionamento e il finanziamento** della nostra università nel suo complesso, **nella ricerca di base e in quella applicata**, focalizzando l'attenzione sia sulla **valorizzazione della qualità diffusa** della nostra ricerca di Ateneo che sulla **valorizzazione delle eccellenze**;
- se vogliamo migliorare la ricerca sarà importante non solo l'impegno di ricercatori e ricercatrici ma anche la disponibilità di **infrastrutture adeguate** e di **supporto tecnico-amministrativo**, con un potenziamento degli uffici e del personale dedicati alla ricerca, sia a livello centrale che di

dipartimento, **per fornire supporto a ricercatori e ricercatrici** nella predisposizione, gestione, acquisti complessi di prodotti e tecnologie, monitoraggio e rendicontazione dei progetti di ricerca.

Gli obiettivi e le relative strategie e politiche, nelle quali concentrerò il mio impegno, contempleranno: le risorse, i temi della ricerca e il futuro del PNRR, le strutture e i servizi per la ricerca, le persone e la comunicazione.



RISORSE, TEMI DI RICERCA E FUTURO DEL PNRR

Per quanto riguarda le risorse e i temi di ricerca, ritengo siano importanti alcune riflessioni e un impegno della futura *governance* su alcuni punti, di seguito descritti.

Premesso che:

- La **strategia è fondamentale per evitare la frammentazione** e creare un sistema ricerca di valore che ha nei dipartimenti la vita pulsante ma **diventa sistema nella strategia dell'Ateneo e nel dialogo operativo con gli Uffici centrali** dedicati alla ricerca.
- La *governance* deve **garantire all'Ateneo gli strumenti (amministrativi e di infrastrutture di ricerca) per mettere chi fa ricerca nelle condizioni di raggiungere i loro obiettivi scientifici all'interno dell'Ateneo**, e non di trovare soluzioni all'esterno.
- Deve essere sempre **valorizzata l'autonomia dei Dipartimenti e la libertà di ricerca, sia di base che applicata**.
- **Le risorse per la ricerca sono fondamentali**: negli ultimi anni il nostro Ateneo ha attratto molte risorse grazie a progetti PNRR, PRIN, INTERREG, ecc. Anche se nei prossimi anni è prevista una rarefazione delle risorse finanziarie, quelle attribuite alla ricerca **dovranno sempre essere prioritarie nella ripartizione del budget dell'Università di Trieste poiché sono necessarie per garantire la qualità diffusa della ricerca**.

Nei prossimi anni sarà importante impegnarsi su alcuni fronti chiave in termini di risorse, temi di ricerca e rapporti con il territorio.

In particolare:

- Dovremo **gestire il post - PNRR**, ovvero la transizione dei progetti del PNRR a cui partecipa UniTS, che si inseriscono nella **Missione 4, Componente 2 (M4C2): "Dalla ricerca all'impresa"**. In quest'ambito, UniTS partecipa a un partenariato esteso (NQSTI - *National Quantum Science and Technology Institute*), a due Centri Nazionali (HPC - *High Performance Computing, Big Data e Quantum Computing* e RNA - Sviluppo di terapia genica e farmaci con tecnologia a RNA) e a un ecosistema (iNEST - *Interconnected Nord-Est Innovation Ecosystem*). UniTS è inoltre coinvolta nell'ecosistema NAHV (*North Adriatic Hydrogen Valley*) prima valle dell'idrogeno transnazionale dell'UE che unisce Slovenia, Croazia e la Regione Friuli Venezia Giulia, dove UniTS è stata fra gli enti promotori ed è referente degli enti di ricerca del Friuli Venezia Giulia coinvolti nel progetto: un esempio importante di interazione tra governi, università, industria, e società.
- L'obiettivo primario di creare un ponte tra università e imprese dovrà perdurare e consolidarsi almeno per alcuni progetti, confluendo in **Polì regionali Università - Industria** dove si potrebbero **finanziare le infrastrutture e la ricerca applicata**, in modo che possano diventare **Hub di dialogo, generatori di opportunità, collettori**

di Progetti Europei, centri di ricerca e di creazione di valore per il territorio e per i nostri giovani. Ritengo che la nuova *governance* di UniTS dovrà farsi parte attiva con un ruolo politico-strategico che dev'essere di prima linea, ragionando su quei progetti *flagship* nati per affrontare le sfide macro-regionali nei diversi Pilastri (ovvero ambiti tematici) della Strategia macro-regionale dell'Unione Europea.

- UniTS dovrà giocare il suo ruolo strategico sia nei confronti degli enti territoriali, a partire dalla Regione Friuli Venezia Giulia, sia rafforzando le **sinergie e le collaborazioni scientifiche già presenti e numerose con i paesi limitrofi** (Austria, Slovenia, Croazia, e i Balcani in generale). Grazie anche a un maggiore e più efficace utilizzo dei **fondi dei programmi di cooperazione transfrontaliera** (Interreg Italia-Austria, Italia-Slovenia e Italia-Croazia) e **transnazionale** (programmi di cooperazione transnazionale ADRION, MED, *Alpin Space* e *Central Europe*), si renderanno disponibili **più fondi europei per la ricerca**. Inoltre, rivestendo un ruolo più attivo a livello macro-regionale, UniTS potrà anche partecipare nel ruolo di *stakeholder* chiave alle **politiche europee** alla base dei fondi sopra citati, ovvero EUSAIR ed EUSALP.
- **Attrarre risorse finanziarie pubbliche e private** deve essere un obiettivo raggiungibile da tutti i gruppi di ricerca, ma è importante **tenere conto delle diverse specificità**, anche all'inter-

no di uno stesso dipartimento: in particolare, deve esistere un principio di solidarietà distributiva delle risorse che tenga conto dei settori che per loro natura hanno diverse capacità di attrazione ma non per questo diverso valore scientifico. A tale proposito, verrà dato supporto ai docenti e alle docenti che possono ambire ai finanziamenti di **ricerca curiosity driven** (per i quali verrà anche previsto un Bando *ad hoc* – [→ si veda la Sezione Risorse e Infrastrutture](#)).

- Intendo confermare la dotazione di partenza (**starting grant**) per i ricercatori e docenti neo-assunti, privi di fondi propri, allo scopo di supportare l'avvio delle attività di ricerca. Intendo inoltre **confermare il Fondo di Ricerca di Ateneo (FRA)** in modo da consentire un supporto a chi non ha fondi di ricerca, prevedendo anche una **quota di finanziamento per chi ha presentato un progetto di ricerca risultato positivo** (ad esempio insignito dalla Commissione europea del *Seal of Excellence*) **ma non finanziato** per esaurimento di fondi.
- **Potenziare le opportunità di finanziamento**. Devono essere identificati **i temi coerenti con le priorità dei fondi comunitari** legati al Programma Quadri di Ricerca e Sviluppo Tecnologico (PQ di RST, attualmente il PQ *Horizon Europe* (2021-27), e dal 2028 il 10° Programma Quadro, nonché a programmi affini e ai temi legati ai finanziamenti regionali.

- **Reperire risorse per la ricerca**. Questo può avvenire anche nella forma di **laboratori condivisi o altri tipi di collaborazioni con enti pubblici e privati**. È tuttavia sempre importante tenere conto delle specificità della ricerca nei diversi dipartimenti e del fatto che le eventuali collaborazioni non vadano a svuotare le competenze, a ridurre la qualità della formazione e/o a ledere l'autonomia istituzionale della nostra università pubblica.
- **Rilancio dell'innovazione futura attraverso i rapporti con il territorio**. Questo punto deve costituire un punto di partenza in un'area che da un lato soffre un depauperamento industriale, ma che nello stesso tempo è divenuta altamente strategica dal punto di vista geografico, in grado di attrarre aziende con le quali UniTS può interfacciarsi come **Hub di supporto nella formazione e nel trasferimento tecnologico**. Esempio recente è l'imminente realizzazione della *Data Science & Artificial Intelligence Foundation* ([→ si veda la Sezione Transizione Digitale](#)).
- È fondamentale potenziare le collaborazioni **dell'Università di Trieste con gli Enti del Sistema Ricerca**, in particolare rafforzando il ruolo storico dell'Ateneo all'interno del *network* e impostando strategie basate sulla collaborazione, sulla condivisione di servizi e sulla progettualità ([→ si veda la Sezione Territorio](#)).
- **Potenziare la multidisciplinarietà e l'intersectorialità**, incoraggiate fortemente dal Programma

Horizon Europe e dai precedenti Programmi Quadro. Si tratta di identificare alcuni temi di ricerca innovativi che richiedono competenze specialistiche diversificate e che consentano di far crescere la contaminazione e la collaborazione tra ricercatori/gruppi di ricerca all'interno dell'Ateneo. Si pensi, a solo titolo di esempio, **ai temi trasversali dell'intelligenza artificiale, dello sviluppo sostenibile, della blue economy, dell'energia e l'ambiente, della salute, dell'invecchiamento, per citarne solo alcuni**. La creazione di *network* su temi specifici consente anche di offrire competenze diversificate ma coordinate in ottica di trasferimento tecnologico.

- La sopracitata trasversalità può essere ottenuta anche **incentivando i Centri di Ricerca Interdipartimentali** e rendendoli concretamente operativi nel coordinare e potenziare attività di ricerca interdisciplinare sui temi innovativi. I Centri possono essere **catalizzatori di progetti interdisciplinari e intersettoriali**, creare reti tra i nostri ricercatori e ricercatrici promuovendo la **collaborazione su interessi contigui** e **rafforzare lo spirito di gruppo creando community trasversali tra diversi dipartimenti**.

Sul loro funzionamento **andrà tuttavia fatta un'attenta valutazione**, valutando in alcuni casi **l'opportunità di renderli autonomi rispetto ai Dipartimenti e coordinati da un ufficio centrale dedicato**.

- La scelta dei temi è importante anche per creare quella **robustezza istituzionale che rende più facile individuare partner a livello europeo**, attività nella quale l'Ateneo deve poter guidare i ricercatori e le ricercatrici al fine di entrare in modo ancora più significativo nel grande movimento europeo della ricerca.
- È necessario infine rafforzare l'impegno anche nel **settore della diplomazia scientifica**, importante non solo per favorire la collaborazione tra l'Ateneo di Trieste e altre università e istituzioni, enti di ricerca, comunità scientifiche, per lo sviluppo di progetti congiunti a livello internazionale, ma anche per creare reti scientifiche che superino le problematiche create dalle guerre e dall'inimmaginabile nuovo ordine internazionale.



STRUTTURE E SERVIZI PER LA RICERCA

- Gli uffici e il personale dedicati alla ricerca, sia a livello centrale che di dipartimento, devono essere potenziati **per fornire supporto a docenti e ricercatori nella predisposizione, gestione, monitoraggio e rendicontazione dei progetti di ricerca. Nello specifico, devono poter svolgere attività di scouting, di diffusione e di analisi** per potenziare l'attività di *matching* tra i bandi e le idee progettuali e le competenze mappate nel nostro Ateneo, **di supporto** per facilitare la stesura dei progetti con il potenziamento dei servizi, nonché **di assistenza** sul piano amministrativo, legale e contrattuale: **un ufficio centrale di alto livello consentirà di massimizzare le probabilità di accesso ai progetti europei e non solo. Il supporto amministrativo**, è fondamentale non solo per massimizzare le possibilità di attrarre finanziamenti e di agevolare lo svolgimento dei progetti, ma anche per **consentire ai ricercatori e ricercatrici di mantenere un focus primario sulla ricerca e limitare il consumo di tempo dedicato alle responsabilità amministrative.**
- L'Ateneo dovrà potenziare i **meccanismi di coordinamento organizzativo** che consentiranno di rafforzare il rapporto tra referenti nei dipartimenti e uffici amministrativi centrali che offrono servizi alla ricerca, in modo da **snellire il flusso, renderlo meno problematico e massimizzare il valore dei servizi offerti.** Il supporto alla ricerca in termini di strutture e servizi è fondamentale: dobbiamo creare un **impianto sistemico con un**

approccio integrato con e tra i Dipartimenti e tra Dipartimenti e uffici centrali.

- L'Ateneo deve porsi **obiettivi di medio e lungo termine di rinnovamento delle attrezzature e degli strumenti** di laboratorio e per la ricerca (→ vedi Sezione Risorse e Infrastrutture). È inoltre fondamentale impegnarsi nel reperimento e/o nella riqualificazione di spazi fisici adeguati ai laboratori, che siano funzionali allo sviluppo e al potenziamento della ricerca. A tale proposito, in linea con la programmazione strategica di Ateneo e di Dipartimento, è importante individuare le *facility* e i laboratori strategici della nostra Università, anche facendo rete tra i vari dipartimenti, non solo in relazione alla ricerca ma anche alla didattica e alla terza missione. L'obsolescenza di laboratori un tempo di eccellenza è infatti fonte di demotivazione del personale tecnico e di perdita di attrattività verso le imprese, nonché per i nostri potenziali studenti e studentesse, in particolare quelli che scelgono il percorso magistrale e di dottorato.
- L'Ateneo deve **supportare centralmente, dal punto di vista amministrativo e finanziario, sia la gestione delle core facilities a supporto della ricerca**, sia l'applicazione delle convenzioni che consentono la condivisione delle grandi infrastrutture all'interno del Sistema Ricerca.
- Vanno mantenuti gli standard elevati del **sistema archivistico e bibliotecario, elemento chiave per supportare la ricerca** (ma anche la

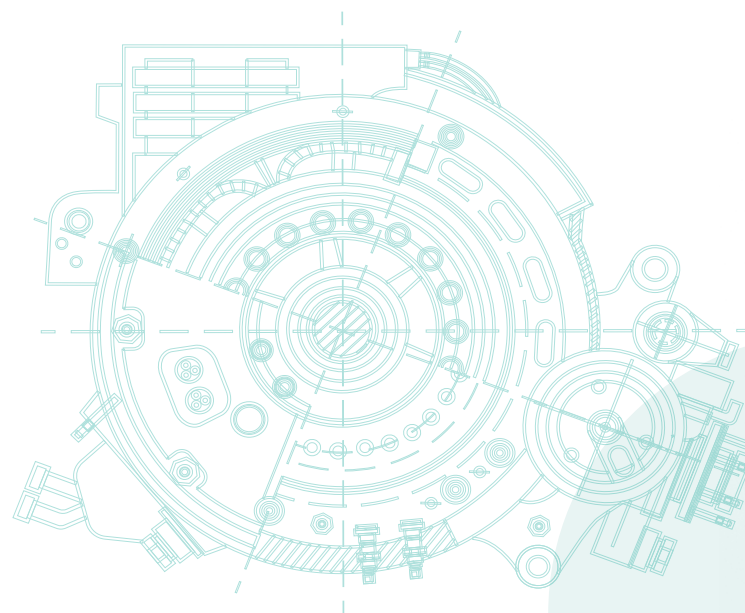
didattica e la terza missione), con particolare attenzione anche alle risorse elettroniche a supporto della ricerca e ai diversi servizi (ad esempio i contratti trasformativi). Analogamente, va valorizzata la **casa editrice EUT Edizioni Università di Trieste** condividendone il percorso di crescita in ottica strategica, **non solo guardando alla richiesta interna ma potenziando anche le collaborazioni con gli enti esterni**.

- È importante che UniTS rinnovi l'adesione a iniziative come quella della CRUI del Gruppo CARE (Gruppo di Coordinamento per l'Accesso alle Risorse Elettroniche) per consentire la **pubblicazione open access**, necessaria per soddisfare i criteri di rendicontazione MUR e dei progetti europei.

- La **misurazione dei risultati della ricerca**, finalizzata nel nostro Ateneo con la CVR, è importante **per garantire un adeguato monitoraggio che deve necessariamente portarci, ogni 5 anni, alla massimizzazione dei risultati della VQR**.

- Va snellito il lavoro di monitoraggio della ricerca, a vantaggio di tutta la comunità, **creando automatismi di caricamento delle pubblicazioni in ArTS**, attraverso l'allineamento con banche dati quali Scopus o con l'identificativo ORCID (*Open Researcher and Contributor ID*), ecc. Questo oggi viene in parte già fatto, ma deve diventare un processo strutturato e a conoscenza di tutto il personale docente e ricercatore.

- Con riferimento alla ricerca nell'area medico-sanitaria, sarà importante avviare un confronto con l'Azienda Sanitaria per capire se sia possibile ridurre i **tempi di approvazione del Comitato Etico**, che rallentano lo svolgimento di molti progetti di ricerca.



LE PERSONE

- I/Le **dottorandi/e** sono fondamentali per mantenere l'eccellenza nella ricerca attraverso un impegno focalizzato, il contributo di idee nuove e il potenziamento del *networking* con altre università ed enti di ricerca soprattutto all'estero. L'investimento sui Dottorati, basato su risorse interne ed esterne (→ si veda Sezione Risorse e Infrastrutture) è dunque fondamentale per garantire un numero adeguato di borse di studio. Il mio impegno in tal senso sarà massimo per garantire e laddove possibile incrementare l'attuale numero di borse finanziate dal nostro Ateneo. Va del resto valorizzata anche la presenza di UniTS nei **dottorati nazionali**, in particolare là dove vi sia un apporto di valore in termini di rafforzamento della ricerca per la nostra università. Per quanto riguarda i **dottorati interateneo**, sono importanti per garantire il proseguimento del percorso formativo ai nostri studenti e studentesse nei casi in cui non sia sostenibile la presenza di un dottorato interno a UniTS.
- Fondamentale è anche l'**investimento nelle Scuole di specializzazione in Medicina**: gli/

le **specializzandi/e** sono fondamentali sia per garantire innovazione nella ricerca, sia per salvaguardare il ruolo dell'Ateneo mantenendo all'interno di UniTS il **presidio dell'attività formativa**. Inoltre, investire nelle Scuole vuol dire essere più attrattivi nei confronti di **studenti e studentesse eccellenti e mantenere alta la reputazione dell'Ateneo** sia sul territorio che a livello nazionale e, in alcuni casi, anche internazionale.

- Dobbiamo essere più attrattivi nel reclutamento di **vincitori dei grant dell'European Research Council (ERC)**, con l'obiettivo di potenziare il sistema della ricerca locale e rafforzare il *network* internazionale. Come avviene nelle migliori università europee, una maggiore attrattività potrebbe ad esempio essere legata alla possibilità di **offrire posizioni accademiche stabili o tenure track per i vincitori, con un co-finanziamento Dipartimento – Ateneo, limitando il carico didattico** del ricercatore per la durata del progetto. Ovviamente, ma questo riguarda in generale anche i programmi di *visiting*, si deve offrire **adeguata accoglienza in termini di servizi** quali *housing*, servizi per le scuole dei figli, visti ed eventuale orientamento per favorire l'integrazione.
- Incentiviamo anche il programma **Marie-Curie fellowship**, offrendo una possibilità di internazionalizzazione a giovani studiosi e studiose che guardano a Trieste come possibile approdo, seppure temporaneo.

- Manteniamo vivo l'impegno dell'Ateneo nel **programma Scholars at Risk (SAR)** che ha portato a collaborazioni di qualità con docenti e ricercatori di paesi in guerra o in cui i diritti civili sono limitati.
- L'alta qualità diffusa nella ricerca, cruciale per la valutazione dell'Ateneo nel suo complesso, può essere mantenuta attraverso un **reclutamento di qualità**, che rispetti un potenziamento armonico ed equilibrato dell'Ateneo nelle diverse aree delle scienze sociali ed umanistiche, scientifiche e tecnologiche, e delle scienze della vita e della salute.
- I **giovani ricercatori e ricercatrici** vanno incentivati a lavorare in gruppo e supportati nella presentazione dei *grant* più qualificanti, **anche attraverso finanziamenti ad hoc** che agevolino, con servizi adeguati, la loro partecipazione a bandi competitivi.
- Il **personale tecnico operante nei laboratori dei Dipartimenti** va valorizzato tenendo conto che docenti e ricercatori non possono gestire le strutture e le attrezzature, mentre a loro è affidato questo compito importante che va supportato con una formazione mirata e una qualificazione professionale costante.
- Va riconosciuto il **ruolo importante di bibliotecari e bibliotecarie**, che sono di supporto cognitivo e culturale nella validazione dei prodotti della ricerca e offrono, in generale, un servizio importante alla produzione attiva, sia di tipo scientifico che di terza missione.

LA COMUNICAZIONE DELLA RICERCA

La comunicazione della ricerca è molto importante sia all'interno sia all'esterno dell'Ateneo, come di seguito descritto e poi approfondito nella Sezione Impatto Pubblico e Sociale – Terza Missione.

- All'interno dell'Ateneo **ci conosciamo troppo poco in termini di attività di ricerca**. I dipartimenti e le persone non si parlano abbastanza: eppure i dipartimenti non possono essere considerati delle scatole chiuse nelle quali si fa ricerca, perché il futuro sarà diverso. In tal senso, mi impegnerò ad organizzare ogni anno, a partire dal 2026, un **UniTS Research Day**: una sorta di *Open Day* della ricerca nel quale venga stimolato il contatto e la conoscenza tra ricercatori e ricercatrici dei diversi dipartimenti con **poster, seminari, tavole rotonde e punti di aggregazione / socializzazione**. Un evento di questo tipo offrirebbe l'occasione di

conoscerci di più, di stimolare collaborazioni tra ricercatori e ricercatrici di dipartimenti diversi, di sentirci una vera comunità, di invitare i ricercatori e ricercatrici degli Enti del Sistema Ricerca locale, provocando anche un forte impatto sull'opinione pubblica in una logica di *Open science*. Ritengo che quest'evento debba essere aperto a tutta la nostra comunità, ovvero a chi fa ricerca, a chi ci mette nelle condizioni per farla al meglio e a chi studia e sviluppa le proprie conoscenze anche grazie alle nostre ricerche, quindi a tutto il personale docente, ma anche al personale tecnico-amministrativo e alla comunità studentesca.

- Le **politiche della ricerca** devono essere fortemente **integrate con le attività di Impatto Pubblico e Sociale - Terza missione** e l'Ateneo deve fornire adeguato supporto organizzativo alla divulgazione dei risultati. È importante, a tale proposito, renderci tutti consapevoli che ricerca e attività di IPS – Terza Missione non sono scollegate ma l'una alimenta l'altra.
- Va stimolato il dialogo con la cittadinanza, laddove dovrebbe esserci una doppia interazione di comunicazione da parte di UniTS ma anche di raccolta di esigenze. In molte università del mondo esistono i così detti **"Science Shops"** ([→ livingknowledge.org/](https://livingknowledge.org/)) ovvero punti di incontro fisici e/o virtuali nei quali la cittadinanza pone domande all'Università, che spesso risponde anche mettendo in campo ricerche con elevato impatto sociale.

- I gruppi di ricerca devono essere adeguatamente supportati nella gestione dell'immagine dell'Ateneo sia in occasione di **attività convegnistiche** di rilievo programmate nel nostro Ateneo, sia in relazione al piano di **comunicazione** eventualmente previsto nei progetti finanziati. Ciò al fine di valorizzarne l'impatto e massimizzare i risultati del progetto in termini di opportunità di **trasferimento tecnologico**, di **networking** per lo sviluppo di futuri progetti, di **reputazione dell'Ateneo a livello locale, nazionale e internazionale**.

- La ricerca deve poter essere valorizzata attraverso un'adeguata **piattaforma di comunicazione**, che favorisca sia la **visibilità interna che esterna all'Ateneo**, promuovendo in modo strutturato il **dialogo e il contatto sia tra gruppi di ricerca / singoli ricercatori e ricercatrici dell'Ateneo, sia con gli stakeholder esterni** a livello nazionale e internazionale. Manca una newsletter online che ci tenga aggiornati su tutte le iniziative del territorio. Dobbiamo farci parte attiva, potenziando l'efficacia comunicazionale con l'obiettivo di valorizzare la ricerca di tutte le aree del nostro Ateneo, dall'area delle Scienze Sociali ed Umanistiche, a quella Scientifico-Tecnologica, a quella delle Scienze della Vita e della Salute.

→ DIDATTICA

La didattica è un **ambito molto ampio e complesso**, con alcuni macrotemi importanti sui quali dovremo concentrare le nostre scelte strategiche e operative future in termini di evoluzione e consolidamento dell'offerta formativa e di gestione della didattica.

In particolare, sono convinta che un Ateneo non debba occuparsi di didattica solo in termini di rispetto della normativa e dei processi, ma debba dotarsi di **chiare linee di indirizzo** per arrivare a proposte operative in linea con una visione strategica e proiettata verso il futuro.



DIDATTICA

Nella mia visione la **qualità della didattica del nostro Ateneo** rimarrà elevata se sarà supportata da un solido orientamento alla ricerca che ci deve distinguere da altre università: essere una *Research & Teaching University* implica infatti l'attribuzione di pari dignità a queste due componenti che devono rimanere fortemente compenstrate: la **didattica beneficia della qualità della ricerca e ha il ruolo, centrale e irrinunciabile, di trasferire la conoscenza** ai nostri studenti e studentesse e ai nostri futuri ricercatori e ricercatrici, nonché alle diverse professionalità nel mercato del lavoro. Il **circolo virtuoso ricerca-didattica-ricerca / mondo del lavoro** è condizione essenziale per la crescita della nostra Università. In quest'ottica integrata, è importante favorire la creazione di un **ecosistema che favorisca la ricerca attorno a ogni percorso formativo e che metta al centro la relazione tra studenti e studentesse e personale docente.**



ATTRATTIVITÀ, INTERNAZIONALIZZAZIONE E QUALITÀ DELL'OFFERTA FORMATIVA

Attrattività dell'offerta formativa

L'Ateneo deve proporre un'offerta formativa di primo, secondo e terzo livello ampia e innovativa, in linea con la visione strategica dell'Ateneo e dei Dipartimenti. Nel raggiungimento di tale obiettivo deve essere garantita la sostenibilità in termini di docenza, di qualità della didattica e di presenza di adeguati spazi, strutture e servizi.

In generale l'offerta formativa dovrà puntare su **internazionalizzazione, multidisciplinarietà, innovazione, specializzazione e competenze trasversali**, anche per aumentare l'attrattività dei corsi di studio. L'acquisizione di competenze particolarmente ricercate nel mondo del lavoro, quali quelle legate alle competenze digitali (→ si veda [Sezione Transizione Digitale](#)), alla capacità di gestire soluzioni innovative, all'imprenditorialità, alla leadership, alla *cultural intelligence* e alla sostenibilità, arricchirà il curriculum di studenti e studentesse.

Soprattutto sul tema delle competenze trasversali, ma non solo, **si intende sviluppare ed estendere l'offerta extracurricolare associata a certificazioni digitali in modo da renderla disponibile anche a esterni in ottica di *Life Long Learning* (LLL)**. Andrà incentivato l'utilizzo di *Open Badge*, quali certificazioni digitali attestanti competenze e conoscenze acquisite. Gli studenti e le studentesse non solo potranno inserire nel loro *curriculum* questi certificati digitali ed essere più visibili nel mondo del lavoro, ma anche si avvicineranno alla logica del LLL, poiché verranno stimolati ad acquisire nel

tempo nuove certificazioni. Si pensi alla recente positiva esperienza dell'*Open Badge* in "*Health Humanities*. Cultura umanistica per le scienze della salute e le pratiche della cura", realizzata dal DSM e dal DISU. Analogamente, un'opportunità sulla quale sta già lavorando l'Ateneo in termini di regolamento, è quella delle **microcredenziali**, ovvero certificazioni digitali più strutturate rispetto gli *Open Badge* che attestano, attraverso percorsi di apprendimento brevi e focalizzati, il possesso di competenze specifiche. Anche in questo caso, tali proposte possono rispondere alle esigenze del mondo del lavoro e a quelle della formazione continua (LLL).

La sostenibilità dei corsi andrà sempre attentamente valutata, soprattutto in relazione al numero dei curricula offerti che in alcuni casi dovranno essere razionalizzati. Se il numero di iscritti è limitato, dovremo sempre **valutare il ruolo strategico del CdS anche in relazione al territorio, alla società e all'educazione culturale di base delle giovani generazioni**. Inoltre, nei casi di corsi con un numero limitato di iscritti ma con elevate richieste dal mondo del lavoro, si proporranno *partnership* atte a favorire borse di studio, progettualità e strette collaborazioni con enti e aziende esterne.

Sperimentare **forme di didattica multidisciplinare** e interdisciplinare sarà uno degli obiettivi che ritengo dovrà essere perseguito soprattutto per rendere ancora più attrattivi alcuni percorsi magistrali. Se da un lato è **importante rispettare la specializzazione senza annacquare le competenze di**

base che caratterizzano un percorso, dall'altro è altrettanto **importante valorizzare la contaminazione tra diverse discipline**. Quest'ultima è fondamentale anche per rispondere alla nuova domanda di lavoro nelle professioni emergenti, che richiedono sia la giustapposizione delle diverse discipline, sia quell'integrazione e dialogo che consentono, anche nella didattica, di creare reti interdisciplinari. Alma Laurea ci ha dimostrato quanto siano spendibili, in ogni ambito, le competenze relative alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

Internazionalizzazione dell'offerta formativa

Andrà ampliata l'attenzione sull'offerta di **CdS internazionali**, proseguendo il percorso iniziato soprattutto negli ultimi anni, e sfruttando le opportunità che ci vengono offerte da *network* europei come T4EU, per citare solo un esempio (→ si veda la Sezione Internazionalizzazione). Nello stesso tempo, **supporteremo al meglio l'internazionalizzazione** investendo sulla promozione internazionale, anche utilizzando agenzie internazionali, ottimizzando i processi di ammissione con l'utilizzo dell'AI nel primo screening di selezione, e potenziando i servizi di accoglienza. A livello nazionale dovremo lavorare per attivare stretti rapporti con le ambasciate.

Qualità dell'offerta formativa

Punteremo sull'innovazione, senza derogare da una **formazione di qualità**, dove i **corsi di base e caratterizzanti saranno insegnati da docenti incardinati** a garanzia della qualità delle conoscenze e della cultura dei nostri laureati, **integrando, in modo controllato e specifico, l'offerta con la presenza di professionisti a contratto**.

Un'attenzione particolare, anche per l'impatto che avrà sulla gestione della nostra offerta formativa, dovrà essere dedicata alla gestione della riforma che rivedrà le **modalità di accesso ai corsi di laurea in Medicina e Chirurgia e di Odontoiatria e Protesi Dentaria**, con l'abolizione del numero chiuso al primo semestre.

La qualità dell'offerta formativa deve essere mantenuta alta anche in relazione alla formazione più professionalizzante, di terzo livello, ovvero **Master, Corsi di perfezionamento, Corsi di Aggiornamento Professionale e Alta formazione**. Con riferimento ai **dottorati** e alle **scuole di specializzazione** si rimanda alla → Sezione Ricerca di questo programma.

Ritengo tuttavia importante ribadire, in ottica di qualità dell'offerta formativa, che il nostro ruolo di docenti non è solo quello di formare futuri lavoratori e lavoratrici ma piuttosto quello di insegnare, attraverso lo zoccolo duro delle nostre diverse discipline, ad osservare la realtà, divenendo soggetti attivi nella **preparazione ai futuri cambiamenti**, anche quando le lauree hanno uno specifico obiettivo abilitante e/o professionalizzante.



OFFERTA FORMATIVA INTERATENEEO

L'offerta formativa include anche le **lauree interateneo**, sulle quali definiremo una politica chiara, tenendo conto che:

- avere una laurea interateneo, anche se l'Ateneo che non ha sede amministrativa non riceve iscrizioni ma solo una quota parziale di risorse, può rafforzare la filiera sugli altri livelli in quanto consente di presentare un percorso di formazione completo;
- le lauree interateneo vanno progettate / gestite tenendo conto anche delle esigenze degli studenti e delle studentesse, ovvero il tempo e i costi degli

spostamenti da una sede all'altra e la possibilità di accedere ai servizi.

- le lauree interateneo vanno valutate anche in termini di relazioni tra docenti dei diversi Atenei, con particolare riguardo alle collaborazioni di ricerca che spesso sono molto forti. D'altra parte, se la collaborazione diventa difficile, ritengo che possa essere messa in discussione perché non porta valore ma comporta il rischio di una possibile dispersione di energie.

DIALOGO SCUOLA - UNIVERSITÀ

Nell'ambito dell'offerta formativa, va anche considerato il nostro impegno nel **dialogo tra scuola e università**. A questo dialogo contribuisce in modo significativo una **progettualità attiva nella formazione insegnanti**. Si tratta di un'area che negli ultimi anni è stata potenziata sul fronte dei 60 Crediti Formativi Universitari (CFU) di abilitazione all'insegnamento, dei corsi di LM in Coordinamento e gestione di servizi educativi, di Scienze della formazione primaria e dei corsi di specializzazione per l'abilitazione all'attività di sostegno didattico per gli studenti con disabilità (TFA Sostegno), per i quali bisogna investire anche sul supporto organizzativo e amministrativo, a fronte di una gestione ministeriale non sempre adeguata. Fondamentale in queste attività è la disponibilità di risorse e la valutazione di politiche inclusive soprattutto in relazione ai **costi di iscrizione ai percorsi abi-**

litanti. A questo dialogo contribuisce inoltre in modo significativo una **progettualità attiva nella formazione insegnanti e nell'educazione professionale**.

A queste attività, oggi obbligatorie per lo svolgimento della professione ma in generale fondamentali **non solo in relazione all'insegnamento delle discipline ma anche rispetto alle metodologie didattiche**, si affianca l'impegno di UniTS nel **Polo dei Lincei** per una nuova didattica nella scuola. Dobbiamo mantenere l'investimento su questo Polo, da me introdotto sette anni fa quando ero delegata del rettore, e poi portato successivamente avanti con eccellenza da parte di colleghi e colleghe molto motivati, con moduli di italiano, matematica, scienze e, più recentemente, con il progetto digitale.

METODOLOGIE DIDATTICHE INNOVATIVE

Teaching and Learning Centre

Innoveremo i metodi di insegnamento e di apprendimento, anche grazie al contributo del neonato *Teaching and Learning Centre*, finalizzato a formare i docenti e le docenti in ottica di innovazione e miglioramento della didattica. I/le docenti potranno **fare didattica utilizzando tutte le tecnologie emergenti**, valutando l'utilizzo degli strumenti digitali che negli ultimi anni sono stati messi a disposizione dall'Ateneo, in grado di consentire lo *streaming* delle lezioni, le registrazioni, l'inserimento online di contenuti multimediali, ecc. In relazione a questi ultimi, un contributo significativo potrebbe essere apportato anche dal *Digital Education Hub* ([→ si veda la Sezione Transizione Digitale](#)). I docenti potranno decidere le metodologie didattiche in modo individuale e autonomo, a seconda dell'insegnamento e della tipologia di studenti (si pensi ad esempio ai CdS dove sono iscritti molti studenti lavoratori, che possono beneficiare delle registrazioni). Infine, importante sarà anche la formazione dei docenti sull'utilizzo di applicativi di intelligenza artificiale generativa, in linea con il processo di transizione digitale dell'Ateneo.

Corsi online e didattica blended

In questo quadro, in ottica di maggiore inclusività della didattica, **valuteremo lo sviluppo di Corsi Online, con utilizzo maggiore di Didattica Blended** (che contempla attività in presenza e attività online), per rendere alcuni CdS che si possono prestare a tali modalità didattiche, più attrattivi e flessibili per quegli studenti e studentesse che, per diversi motivi, non riescono a frequentare in presenza l'Università. La sfida da raccogliere è dunque quella di **offrire formazione di qualità utilizzando** tutte le tecnologie emergenti: l'offerta di eventuali CdS online non abbasserà la qualità della nostra didattica ma piuttosto renderà evidente la differenza rispetto alle proposte, per lo più di scarso livello, offerte dalle **università telematiche**. Inoltre, una strategia per contrastare le università telematiche potrebbe proprio essere quella di andare a competere sul loro terreno con una **offerta didattica, anche online, di altissima qualità e internazionale** (si pensi ad esempio alle opportunità che potrebbero essere offerte nell'ambito dell'Alleanza Europea T4EU, come riportato nella [→ Sezione Internazionalizzazione](#)).

Iniziative di Service Learning

Apriamo UniTS anche a **iniziative di Service Learning**, proposta didattica che unisce il *Service* e il *Learning*, affinché studenti e studentesse possano acquisire conoscenze e competenze attraverso un servizio solidale alla comunità. L'innovazione sta nell'integrazione del *Service*, ovvero le azioni di cittadinanza attiva, le azioni solidali e il volontariato per la comunità, con il *Learning*, ovvero l'acquisizione di competenze professionali, metodologiche, sociali e didattiche, con l'obiettivo di migliorare l'apprendimento e potenziare i valori della dignità, della persona, dell'etica, della legalità e, in generale, della cittadinanza attiva.

Didattica innovativa per il contrasto degli abbandoni

L'efficacia dell'offerta formativa dovrà contemplare anche il **contrasto degli abbandoni**, che sono purtroppo ancora elevati, puntando su **azioni aggiuntive e condivisione di best practice**. In relazione al supporto che ci può essere fornito dalle metodologie **didattiche innovative**, **valuteremo anche la possibilità di utilizzare la didattica online con lezioni asincrone, per allineare le conoscenze iniziali degli/delle immatricolati/e** che spesso, provenendo da scuole secondarie superiori con diversi indirizzi, scontano fin dall'inizio alcune lacune di base.

Queste lezioni potrebbero essere strutturate come dei veri e propri **MOOC (Massive Open Online Courses)** ovvero corsi online aperti e accessibili, progettati per un numero elevato di partecipanti. Sempre nelle azioni di contrasto agli abbandoni, **investiremo sul tutorato in modo organico e costante nel corso dell'anno**.

PRESENZA SUL TERRITORIO, NEI POLI DI TRIESTE, GORIZIA, PORDENONE E PORTOGRUARO

I Poli della nostra Università hanno storie diverse e situazioni di contesto variegate. Hanno in comune un elemento: ci danno la possibilità di **avvicinarci a territori** che hanno, per motivi diversi, **significative potenzialità**. Il mio impegno sarà quello di riconoscerle e sfruttarle nel modo migliore, partendo dall'analisi delle criticità e opportunità di ogni Polo. In quest'ottica, i Poli verranno **integrati in una chiara strategia di Ateneo**, e per ognuno di essi **definiremo dove siamo, dove vogliamo andare e con quali mezzi**. Nei Poli ci sono molti nostri studenti e studentesse, e le strutture e i servizi devono essere adeguati: dalle aule, ai punti di ristoro, ai trasporti. In altri termini, **i Poli vanno integrati strategicamente e operativamente**, proponendo per ognuno una **chiara visione di sviluppo futuro**.



COORDINAMENTO DELLE ATTIVITÀ E POTENZIAMENTO DEL SUPPORTO AMMINISTRATIVO ALLA DIDATTICA

Le strutture e i processi organizzativi legati alla didattica sono centrali nel nostro Ateneo: sono l'anello primario di contatto con i nostri studenti e studentesse, sia attraverso gli **Uffici Ammissioni e Carriere** dell'amministrazione centrale che con le **segreterie didattiche dei dipartimenti**. Dedicherò un'attenzione particolare a questo settore, perché il **servizio deve essere mantenuto alto** pur in presenza di picchi di lavoro particolarmente elevati in alcuni periodi. Mi impegnerò a:

- garantire la **sostenibilità degli uffici**, sia a livello di amministrazione centrale che di dipartimento;
- **potenziare il supporto amministrativo ai docenti coordinatori**, valutando anche l'introduzione di figure dei **Manager Didattici** già presenti in molti Atenei, soprattutto per le procedure legate all'AQ;
- **migliorare il coordinamento tra dipartimenti**, anche analizzando il problema dell'armonizzazione tra CFU e ore di didattica erogate, nonché delle mutuaioni;

- sfruttare appieno le opportunità di **informatizzazione di alcune procedure** (si pensi alla gestione degli orari delle lezioni) senza che queste limitino la personalizzazione dell'organizzazione dell'attività formativa in relazione alle esigenze dei dipartimenti;
- favorire la positiva interazione tra amministrazione centrale e dipartimenti, anche attraverso **una semplificazione e un'omogeneizzazione delle procedure**;
- anticipare e rendere per quanto possibile **più rapido il processo di iscrizione**, sia per gli studenti italiani sia, in particolare, per gli studenti stranieri;
- investire risorse per **coniugare la crescente digitalizzazione con una necessaria personalizzazione**, ad esempio con l'uso dell'*AI* nel comunicare informazioni di base, affiancata da servizi su appuntamento per problematiche personalizzate.

POTENZIAMENTO DELLA COMUNICAZIONE E DELL'ORIENTAMENTO IN ENTRATA E IN USCITA

Non c'è comunicazione che possa aumentare il numero di iscritti se il corso di studi non è potenzialmente attrattivo. Ma a fronte di CdS attrattivi e di qualità, un'azione coordinata sul **fronte della progettualità e della successiva comunicazione** può consentire di **aumentare l'interesse nazionale e internazionale per i nostri corsi di studio**. In particolare, come verrà ulteriormente approfondito nella sezione dedicata alla Comunicazione, per valorizzare la nostra offerta formativa, investiremo non solo sulla comunicazione istituzionale di Ateneo, ma anche nella **comunicazione specifica dei singoli CdS e nel SEO** (*"Search Engine Optimization"*), che ritengo **fondamentale**

per aumentare la visibilità della nostra offerta sul web. Investiremo in modo rilevante nell'**orientamento in entrata** proseguendo le attività svolte in questi anni (contatti con le scuole e le famiglie in tutta Italia, grazie alla partecipazione alle fiere dell'orientamento, moduli formativi estivi, progetto PNRR – fino al 2027) e integrandole con ulteriori azioni anche rivolte agli studenti stranieri nelle fiere internazionali. Analogamente, rafforzeremo l'**orientamento in uscita** per tutti i CdS, ampliando la rosa di aziende, enti e istituzioni che possono essere attrattive per i nostri studenti e studentesse.

→ IMPEGNO PUBBLICO E SOCIALE – TERZA MISSIONE

Il **significativo impegno nella ricerca** su temi inerenti alle scienze sociali, umanistiche, tecnologiche, ingegneristiche, fisiche, matematiche, naturali, della vita e della salute che caratterizza la nostra Università, è **motore vitale delle attività di Impegno pubblico e sociale - Terza Missione (IPS-TM)**. Tali attività nascono dalla collaborazione con gli attori sociali – imprese, istituzioni, cittadinanza, associazioni, enti di ricerca e del territorio – e producono un **impatto sul territorio a livello sociale, culturale, scientifico, industriale e imprenditoriale** tornando poi ad arricchire la nostra attività di didattica e di ricerca. Si tratta di attività finalizzate a “contribuire allo sviluppo e al benessere della società” alle quali partecipano “le diverse componenti universitarie” (Linee Guida UniTS).



IMPEGNO PUBBLICO E SOCIALE TERZA MISSIONE

Le attività di IPS-TM rappresentano un'**opportunità di condivisione, di scambio e di dibattito con la cittadinanza, con il tessuto economico, con la società**, per migliorare la qualità della vita in tutti i suoi aspetti, dalla salute all'ambiente, promuovere l'inclusione e ridurre le disuguaglianze economiche, sociali e territoriali. Ogni attività costituisce di conseguenza un punto di arrivo ma, nello stesso tempo, un'occasione che stimola nuova ricerca e nuove collaborazioni.

Di seguito sono riportate alcune riflessioni e proposte declinate in base alle diverse aree dell'IPS-TM.



VALORIZZAZIONE DELLA PROPRIETÀ INTELLETTUALE E INDUSTRIALE, IMPRENDITORIALITÀ ACCADEMICA E RAPPORTI CON LE IMPRESE

In questi ultimi anni sono stati fatti molti passi in avanti, ma le opportunità di crescita in termini di innovazione a livello nazionale e internazionale sono significative, e il nostro Ateneo deve **consolidare questa spinta all'innovazione con un focus sulla proprietà industriale (brevetti) e sulla creazione d'impresa attorno alla proprietà industriale (spin-off)**. UniTS è sempre stata molto attiva (solo due dipartimenti, sulla base degli ultimi dati disponibili per gli indicatori AVA3 nel 2024, sono sotto la media nazionale per *spin-off* e brevetti, di cui uno

comunque allineato con i dati macro-regionali), ma i processi di crescita e gli investimenti in atto nelle altre università ci devono far capire che dovremo **investire molto per mantenere il nostro posizionamento nei network nazionali e internazionali**.

Le capacità di trasferimento tecnologico, o meglio di dialogo e ascolto in ambito tecnologico, rappresentano un biglietto da visita importante per un'università, coinvolta in attività con *stakeholder* esterni, pubblici e privati ed enti di ricerca del territorio. Pur di fronte a un consolidamento a cui abbiamo assistito negli ultimi anni, **rimangono ampie le opportunità di crescita e di creazione di valore futuro**. Di seguito, vorrei delineare alcune linee di orientamento.

- In UniTS gli **spin-off** e, in particolare, i **brevetti**, sono attività giovani con buone opportunità di sviluppo: malgrado l'ottimo posizionamento a livello nazionale, già evidenziato in particolare per gli *spin-off*, crescere non è facile, perché sconta il problema italiano della scarsa propensione all'imprenditorialità, con l'Italia fanalino di coda nei *ranking* europei legati all'innovazione. Dobbiamo quindi **utilizzare tutti gli strumenti Europei, ministeriali e regionali per poter crescere**.
- Il nostro territorio, con l'università, gli incubatori, gli enti del sistema ricerca è terreno fertile per un futuro sviluppo, ma **servono idee, conoscenze e capacità di affrontare i problemi e individuare soluzioni possibili**: per costruire il futuro

è dunque strategico investire nei giovani, e l'Università di Trieste, con la realtà dell'**Innovators Community Lab (ICL)** che dispone di uno spazio di *co-working* di circa mille metri quadri presso la struttura dell'ex Ospedale Militare, ha già gli strumenti adatti per raggiungere questi obiettivi. È proprio l'ICL, grazie al lavoro svolto negli ultimi anni, che può farsi motore di nuove collaborazioni che nascono per la componente studentesca ma possono estendersi ai ricercatori, alle ricercatrici e, in generale, ai dipartimenti dell'Ateneo e alle aziende del territorio. Le **iniziative potranno essere anche internazionali**, ad esempio coinvolgendo l'Alleanza T4EU e/o iniziative innovative come *Start Up Weekend*, ecc.

- i rapporti con le aziende ci sono, ma dobbiamo fare sistema tra amministrazione centrale e Dipartimenti, per ottimizzare queste collaborazioni con l'obiettivo di creare maggiori opportunità di finanziamento, trasferimento tecnologico, borse di dottorato industriali, contratti di ricerca, collaborazioni didattiche e inserimento lavorativo dei nostri studenti e studentesse.
- è importante snellire le procedure amministrative interne e introdurre modalità standardizzate di stipula delle convenzioni, anche attraverso la digitalizzazione, per gestire le relazioni in modo efficiente ed efficace, a vantaggio non solo nostro ma anche degli studenti, delle studentesse e delle aziende con cui collaboriamo.

PRODUZIONE E GESTIONE DI BENI PUBBLICI, TUTELA DELLA SALUTE, SOSTENIBILITÀ, INCLUSIONE, CONTRASTO ALLE DISUGUAGLIANZE

La gestione del patrimonio e le attività culturali e divulgative sono uno strumento rilevante per la disseminazione della conoscenza. In particolare, la nostra università, oltre a una preziosa esperienza in termini di valorizzazione culturale e di collaborazione con le istituzioni e le associazioni, possiede un **ingente patrimonio costituito da biblioteche, archivi, musei, immobili**. Si tratta di un bene prezioso, che negli ultimi anni abbiamo valorizzato, ma che ritengo meriti ancor più attenzione se definiamo chiari obiettivi e adeguata pianificazione. Tra le iniziative che richiedono più attenzione, vi è quella dello **SmaTS (Sistema Museale di Ateneo)**. Lo **SmaTS** è oggi previsto nello Statuto di Ateneo (→ smats.UniTS.it/storia-e-missione/) e negli ultimi anni, in particolare in occasione del centenario, è stato fortemente valorizzato e potenziato. La gestione strategica dello SmaTS quale polo culturale e luogo di studi e ricerche potrebbe dare un contributo di grande spessore per l'Ateneo e per la cittadinanza. In particolare, sarà importante farlo divenire Museo accreditato se, oltre allo spazio virtuale, potrà trovare una sede dedicata e facilmente accessibile, come avverrà nei prossimi mesi nella nostra sede di Via Lazzaretto Vecchio 8.

Attraverso nuove convenzioni e collaborazioni, progetti innovativi, rafforzata comunicazione e personale dedicato, faremo diventare lo SmaTS una realtà stabile e consolidata, che veda Regione e Comune come alleati importanti nel creare impatto sociale e culturale.

Attenzione crescente andrà dedicata alla **collaborazione con le Istituzioni e gli enti che operano a livello sociale**, affinché si intensifichi lo scambio di conoscenze e i risultati della ricerca possano contribuire alla messa a punto di politiche volte alla promozione della sostenibilità ambientale, umana e sociale, al contrasto alle disuguaglianze, alla tutela della salute di cittadine e cittadini. Ciò significa intensificare e allargare lo spettro delle già proficue collaborazioni che UniTS può vantare con Istituzioni ed enti presenti sul territorio. Rientrano in quest'ambito anche attività quali la **Formazione Continua**, le **attività ECM – Educazione Continua in Medicina**, la **certificazione delle competenze e i MOOC**, questi ultimi già in parte approfonditi nella → [Sezione Didattica](#) del programma.

IMPATTO PUBBLICO E SOCIALE TERZA MISSIONE NEL TERRITORIO

In generale, negli anni futuri ritengo che UniTS debba portare avanti e valorizzare le attività di IPS-TM consolidando la presenza sul territorio, **non solo locale ma anche nazionale e internazionale**, in modo da consentire ai nostri ricercatori e alle nostre ricercatrici di **creare impatto sulla società**.

Negli ultimi anni, in particolare durante il centenario, ci siamo distinti per la ricchezza di attività di grande rilievo rivolte al territorio: eventi, manifestazioni, conferenze di comunicazione scientifica (**science to citizens**). Nel futuro, ritengo importante potenziare ancora di più, in modo strutturato, anche la condivisione delle conoscenze con le istituzioni culturali, le imprese, le associazioni, gli ordini professionali (**science to business**) in modo che la ricerca divenga motore di innovazione nel tessuto industriale, imprenditoriale e degli enti e istituzioni del territorio. Questo ci consentirà di essere allineati alle esigenze del contesto di riferimento in un'ottica di *problem solving*, di condivisione di risorse (ad esempio i laboratori), e di dialogo per costruire assieme e migliorare la reputazione dell'università che deve divenire interlocutore privilegiato nel mondo culturale, socio-giuridico-economico, scientifico e delle scienze della vita. Inoltre, vanno potenziate anche le attività di IPS-TM in ottica di **science to policy**, nella prospettiva che la ricerca possa rivestire un ruolo importante anche nella definizione delle politiche pubbliche. Infine, si deve dare ampia valorizzazione

alle azioni di **Science with and for Society**, volte a rafforzare la cooperazione tra scienza e società in ottica di responsabilità sociale e di educazione scientifica e culturale dei/delle professionisti/e del futuro, con il fine ultimo di aprire la strada al progresso. Questo tipo di azioni godono anche di finanziamenti *ad hoc* nel Programma Quadro (azioni *Widening Participation and Strengthening European Research Area* - WIDERA), dove potremo in futuro investire.

Le attività di IPS-TM che svolgeremo nei prossimi anni dovranno **avere per l'università ricadute d'immagine di lungo periodo**. Ciò richiede una **programmazione** guidata da una chiara **visione degli obiettivi da raggiungere sul territorio** e una continua **comunicazione** per mantenere attivo il dialogo.

In particolare, occorrerà operare sui punti di seguito descritti.

- **Pianificazione strategica rigorosa nelle relazioni con il territorio:** è fondamentale per portare l'Ateneo a interagire **non solo in ottica di servizio ma di soggetto attivo**, motore e coordinatore di iniziative rivolte al **territorio locale, nazionale e internazionale**.
- **Presenza attiva della nostra università nei cluster tecnologici regionali e nazionali:** tale presenza deve essere confermata e, in prospettiva, rafforzata, soprattutto dove possiamo avere un ruolo centrale per conoscenze e competenze, al

fine di utilizzare i cluster **sia per finalità concrete di ricerca e di didattica, che con obiettivi di trasferimento tecnologico**. I cluster hanno come finalità la valorizzazione dei sistemi economici territoriali, la progettazione di strategie condivise tra università, imprese ed enti pubblici di ricerca, nonché l'integrazione della ricerca, della formazione e dell'innovazione.

- **Azioni strutturate di Science to Business:** analogamente, azioni di questa natura devono essere organizzate con le **associazioni di categoria, gli ordini professionali e le istituzioni del territorio**, nei confronti delle quali va definita una comunicazione *ad hoc*.
- **Gestione del post – PNRR:** In particolare per i progetti che si inseriscono nella **Missione 4, Componente 2 (M4C2)**, l'obiettivo primario sarà quello di creare un ponte tra università e imprese mirando alla costituzione, almeno per alcuni progetti, di **Poli regionali Università-Industria** che anche dal punto di vista dell'IPS-TM potranno divenire **Hub di dialogo e generatori di opportunità per il territorio** (→ si veda la Sezione Ricerca).
- **Attività di IPS-TM svolte nell'ambito della salute pubblica:** non solo sono numerose ma disponiamo di eccellenze che devono essere valorizzate e comunicate. In particolare, **va superata la frammentazione delle iniziative** per creare massa critica finalizzandole al rafforzamento dell'immagine del nostro Ateneo. UniTS può impattare sul territorio e sul sociale sia attraverso la **formazione** (pensiamo

alle scuole), sia attraverso la **prevenzione**, con un approccio multidisciplinare che, nel dialogo con il territorio, ha visto crescere negli ultimi anni, soprattutto per le malattie croniche, le iniziative di ricerca ed **educazione/comunicazione** ad esempio legate alle **Healthy Cities**.

- **Avvicinarci ai cittadini e alle cittadine.** È importante continuare a **“scendere dal colle”** per costituire presenza autentica e concreta nella nostra città. Questo potrà concretizzarsi nell'individuazione di **spazi di incontro di facile accesso per la cittadinanza, intraprendendo** anche nuove forme di dialogo concreto come i **“Science Shops”** (→ si veda la Sezione Ricerca).
- **Digitalizzazione e uso dei social media per rafforzare il dialogo della scienza con il territorio.** È importante la distribuzione di video molto brevi, di presentazioni e di altri materiali divulgativi prodotti in forma digitale. Su questo potranno essere di aiuto le competenze del *Media Lab* di Ateneo e i futuri sviluppi del DEH (*Digital Education Hub*) nel quale UniTS è coinvolta nell'ambito del PNRR (→ si veda la Sezione Transizione Digitale).



DIVERSE SONO LE AZIONI CHE DOVREMO PORTARE AVANTI INTERNAMENTE

- **La programmazione strategica e il monitoraggio delle attività di IPS-TM** sono un obiettivo che deve divenire sempre più importante per il nostro Ateneo, non solo in risposta alle linee guida del Ministero, ma soprattutto perché dobbiamo riconoscere all'IPS-TM un ruolo fondamentale nella valorizzazione delle nostre attività di ricerca e didattica, in grado di generare **impatto positivo sul territorio**: maggiore informazione, conoscenze, occupazione, idee imprenditoriali.
- **Le attività di IPS-TM vanno adeguatamente supportate e incentivate con risorse finanziarie e organizzative.** In tal modo si possono valorizzare l'impegno del nostro personale docente e riconoscere al personale tecnico-amministrativo un ruolo centrale e indispensabile di facilitatore nei rapporti con il territorio e con i principali *stakeholder*. **Come è stato fatto negli ultimi due anni con bandi *ad hoc*, l'Ateneo deve continuare a garantire risorse a supporto di tali attività**, in modo da consentire al personale docente di divenire parte propositiva e attiva di queste iniziative coinvolgendo anche il personale tecnico-amministrativo, bibliotecario e la comunità studentesca. D'altra parte, il coinvolgimento di enti esterni è sempre auspicabile se diviene fonte di valore in quanto nasce da un progetto **partecipato e condiviso**.
- **Rafforzare il collegamento tra Dipartimenti e amministrazione centrale nella gestione delle attività di IPS-TM.** L'Ateneo deve porsi questo obiettivo in modo da massimizzarne i risultati condividendo reciprocamente le modalità di programmazione e di monitoraggio.
- **Le attività di IPS-TM vanno adeguatamente comunicate all'interno dell'Ateneo.** L'obiettivo deve essere quello di creare *network* trasversali tra ricercatori e ricercatrici che si occupano, da diverse prospettive, di temi e problemi simili. Abbiamo iniziative di successo, che vanno mantenute (si pensi, per citarne solo alcune, alla massiccia partecipazione a Trieste Next, a Rose Libri Musica Vino, così come alla *Joyce School*), ma occorre svilupparne altre partendo sempre dalla ricerca nel nostro Ateneo per rispondere a reali esigenze del territorio.

→ **STUDENTI E STUDENTESSE**

Studenti e Studentesse sono il cuore pulsante della nostra comunità accademica e quindi al centro del nostro impegno educativo. Ho sempre creduto nell'importanza dell'ascolto e del dialogo costruttivo con la componente studentesca, elementi essenziali di un impegno reciproco volto a fare scelte innovative per migliorare la qualità della nostra Università e affrontare le sfide del futuro.



Studenti e studentesse sono sempre stati al centro del mio impegno come docente, direttrice di dipartimento, delegata del Rettore per l'Orientamento e il *Job Placement*, delegata del dipartimento alle Relazioni e alla Mobilità internazionale, nonché coordinatrice di corso di studio. Per tale motivo, se verrò eletta Rettrice, ci sarà tutto il mio impegno nel mantenere un rapporto stretto e continuativo con la componente studentesca, nel trovare soluzioni condivise ai problemi evidenziati, nell'agire nell'ottica dell'accoglienza e della solidarietà, nel dare spazio a nuove idee che possano migliorare il benessere di studenti e studentesse e possano fare di UniTS un'università dove è piacevole studiare, vivere e a cui appartenere con orgoglio.

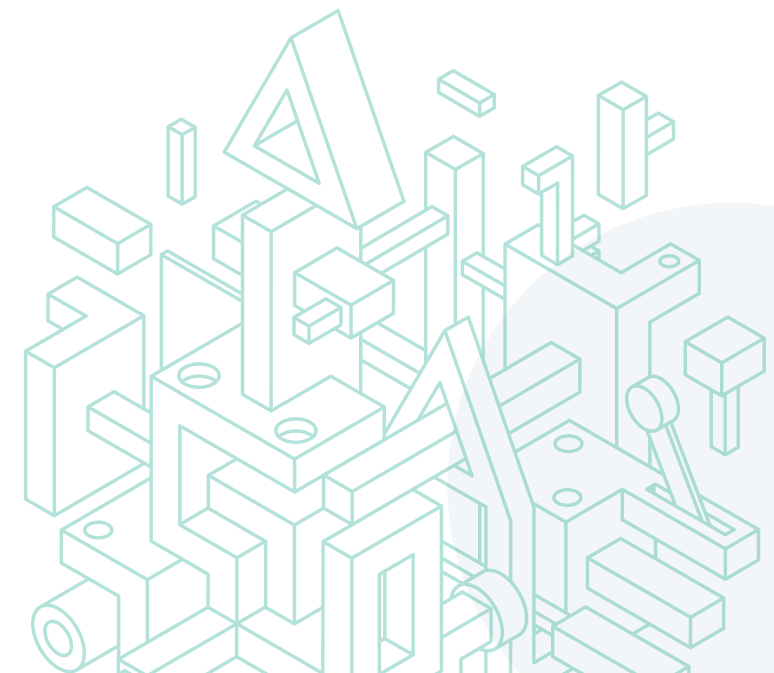
Proprio perché considero centrale la relazione con gli studenti e le studentesse, ho previsto la presenza di un **Delegato/a**. Le attività da fare sono tante e mi impegnerò in prima persona, ma penso che l'individuazione di una delega *ad hoc* possa garantire una presenza costante e focalizzata sulle attività concrete e i problemi di seguito descritti, in modo da cogliere tutte le opportunità che si presenteranno nel futuro. Nel dipartimento che dirigo, che conta circa 2.600 iscritti, già da tre anni ho un Delegato che rappresenta per gli studenti e le studentesse un punto di riferimento nell'affrontare diverse problematiche, spesso legate alle difficoltà psico-fisiche e a quelle che possono emergere, a livello emotivo e psicologico, durante il percorso di studio.

Nel mio percorso universitario **ho potuto vedere tante Università, anche all'estero**. Al mio ritorno, penso sempre a **quante cose si potrebbero fare, spesso con poche risorse, nel nostro Ateneo**, portando gli studenti al centro e coinvolgendoli in modo reale nella progettualità della nostra università. Sono infatti fortemente convinta che anche la qualità dei servizi offerti possa incidere sulla qualità dei processi di apprendimento. Ho sperimentato ciò negli ultimi quattro anni, nel mio ruolo di Direttrice di Dipartimento: grazie a un dialogo continuo con i rappresentanti degli studenti, abbiamo migliorato sia l'organizzazione dei servizi a favore di studenti e studentesse, che la vivibilità degli spazi, non ultimo mettendo a disposizione una saletta relax e una libreria per il *book crossing*.

Per i motivi sopra descritti, considero gli Studenti e le Studentesse una componente essenziale della comunità accademica. Il **futuro di UniTS dipenderà anche e soprattutto dalla capacità di progettare, attraverso la reciproca collaborazione, un'università a misura di studente**.

PROGETTI, RISORSE E SOSTENIBILITÀ

- Realizziamo ogni anno una **call per la proposta di un progetto che possa migliorare la vita degli studenti, delle studentesse e di tutta la comunità universitaria**. Il miglior progetto verrà individuato da una commissione formata da studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo, aziende ed enti del territorio, e verrà finanziato con risorse esterne e/o interne.
- **Destiniamo ogni anno parte del 5 per 1000 a un progetto concreto proposto dagli studenti e dalle studentesse** e impegniamoci affinché ci sia massima condivisione e sensibilizzazione.
- Organizziamo, anche in collaborazione con le associazioni studentesche, **eventi culturali con ospiti di rilievo**. Iniziamo ogni anno accademico con la lettura comune e la **discussione di un libro**, che scegliamo assieme e che possa coinvolgere quanti più studenti e studentesse dell'università, estendendo l'iniziativa a tutta la nostra comunità.
- Progettiamo **iniziative per gli studenti per un campus più sostenibile**, con iniziative innovative che potrebbero fare di UniTS un esempio virtuoso di pratiche sostenibili (→ [si veda la Sezione Sostenibilità](#)).



TASSE UNIVERSITARIE, BORSE DI STUDIO E OFFERTA FORMATIVA

Per quanto riguarda le **tassee universitarie**, ritengo sia fondamentale e inderogabile per i nostri studenti e studentesse e le loro famiglie, continuare a favorire il diritto allo studio tenendo conto delle condizioni economiche, come è stato fatto – virtuosamente – in questi anni. In particolare, va garantita la **no-tax area fino ai 30.000 di ISE-EU**. Inoltre, ogni anno **mi impegnerò ad ascoltare la componente studentesca, inclusi anche i dottorandi, per recepire eventuali problematiche**, che cercheremo di risolvere a beneficio degli studenti. Mi impegnerò inoltre in prima persona nei **rapporti con ARDiS**, per garantire le tariffe minime nei costi della mensa e per il problema degli studenti idonei ma non beneficiari.

Fondamentale è anche la **collaborazione con il territorio per sviluppare azioni di rafforzamento dell'offerta formativa** a favore degli studenti e delle studentesse. A tale proposito, ho già avuto la disponibilità di alcune importanti realtà

del territorio a valutare o a rafforzare la collaborazione con azioni che vanno dal supporto nella formazione, all'organizzazione di seminari su tematiche innovative, alla possibilità di offrire borse di studio e rafforzare il sistema dei tirocini in azienda.

Quando ero Delegata del Rettore, ho raccolto in un biennio dalle Aziende del territorio regionale **più di 50 borse di studio a copertura dei costi di iscrizione** di studenti e studentesse delle lauree magistrali, con il programma *Talent Engineering*, e ulteriori ne erano state raccolte per il lancio del CdS di Data Science: dobbiamo continuare in questa direzione in modo strutturato, anche considerando altre finalità di finanziamento, ad esempio per progetti, laboratori didattici, hackathon, ecc. perché **sono azioni che valorizzano i nostri studenti e studentesse, e rappresentano un futuro vantaggio per il territorio**.

POTENZIAMENTO DEI SERVIZI FISICI E DIGITALI

- **Potenziamo i servizi e miglioriamoli ascoltando la componente studentesca.** Iscrivere all'Università e affrontare diverse difficoltà legate all'iscrizione e alla ricerca dell'alloggio, incontrare ostacoli linguistici e culturali, perdersi in procedure particolarmente complesse, ecc. sono piccoli o grandi problemi che però determinano disagio e frustrazione, soprattutto all'inizio del percorso universitario. Molto è stato fatto in questi ultimi anni per risolverli, ma gli iscritti sono aumentati e abbiamo ancora significativi margini di miglioramento: dobbiamo averne consapevolezza, cercare soluzioni e comunicare al meglio tutti i servizi offerti dall'Ateneo e da ARDiS. In particolare, sarà importante:
 - **Completare lo snellimento e la digitalizzazione** delle procedure amministrative che regolano l'iscrizione e la carriera degli studenti e delle studentesse.
 - **Digitalizziamo le procedure di tirocinio:** non possiamo continuare a chiedere ai nostri studenti di farsi carico di raccogliere le firme da tutor aziendali, tutor accademici e da direttori di dipartimento, prima e dopo il tirocinio, come ancora succede in molti Dipartimenti: utilizziamo piattaforme digitali già sperimentate con successo in altre università italiane.
 - **Promuoviamo la didattica innovativa** che, anche attraverso le nuove tecnologie, massimizzi il supporto agli studenti e alle studentesse, mettendo a disposizione materiale didattico di supporto alla preparazione degli esami, eventuali registrazioni delle lezioni o altro materiale digitale integrativo che

favorisca la preparazione. Nel rispetto delle linee guida di Ateneo, prima dell'inizio dell'anno accademico porterò in Senato **la valutazione sull'obbligatorietà delle registrazioni.**

- Potenziamo i servizi finanziari e non solo: ad esempio, rilasciare un **badge che funzioni anche come carta prepagata**, anche per farsi accreditare borse di studio ARDiS, gettoni di presenza, borse di dottorato, ecc. Stipuliamo una partnership con CGS Italia per rilasciare la carta di riconoscimento ISIC (*International Student Identity Card* - → cgs-italia.it/carte-dello-studente/).
- Ampliamo l'offerta di **software e licenze gratuite**, ad esempio offrendo Canva Premium gratis nell'ambito di una Licenza Campus, come già avviene in diverse università in Italia e all'estero.
- Promuoviamo una **cultura del software open source**, che sia anche di supporto alla piena attuazione della *open science* in UniTS, favorendo la transizione verso un sistema aperto, trasparente, equo, in linea con le più recenti tendenze europee. Analogamente, promuoviamo e formiamo sull'utilizzo responsabile dell'IA nel percorso formativo.
- **Portiamo più servizi nelle sedi distaccate.** I pasti veicolati non funzionano e, se non vengono fatti investimenti sulla mensa, il problema non può essere risolto (→ [si veda Sezione Territorio](#)).
- Analogamente, si devono potenziare i **servizi di trasporto**, portando il problema all'attenzione della società di trasporto pubblico locale e degli enti territoriali.

AULE E AMBIENTI ACCOGLIENTI E DECOROSI

- Va portata avanti con ulteriori investimenti l'azione di **rinnovamento** degli arredi e la **creazione di ambienti di studio e convivialità accoglienti**. Analogamente è fondamentale garantire una **riqualificazione dei laboratori** anche in funzione degli studenti. In molte aule va completato il rinnovo della **strumentazione digitale**, che deve essere il più possibile omogenea.
- **Individuiamo e allestiamo degli spazi di aggregazione**, che servano per consumare i pasti che gli studenti e le studentesse si portano da casa, per incontrarsi, per dialogare, svagarsi ed eventualmente organizzare degli eventi. L'esperienza della saletta relax, recentemente aperta in Edificio D, va replicata in più edifici dell'Ateneo.

Allo stesso modo, gli **esperimenti di attività ludiche socializzanti** che vengono realizzate in Ateneo possono diventare momenti fissi che aiutano a vivere l'esperienza universitaria in un clima di maggiore serenità e dialogo.

- La **disponibilità e qualità degli spazi** – aule studio silenziose e rumorose, aule di aggregazione, accesso alle fotocopiatrici, laboratori informatici – devono essere **garantiti in modo diffuso in tutto l'Ateneo**, nel Campus principale, nelle sedi in città, a San Giovanni, Porto Vecchio e nelle sedi distaccate. Come già sottolineato nella sezione del programma dedicata alla Didattica, in particolare **i Poli vanno integrati strategicamente e operativamente**.

INTERNAZIONALIZZAZIONE

- Garantiamo le **borse di studio per gli scambi europei e internazionali**: siamo una delle università eccellenti in termini di internazionalizzazione degli studenti e studentesse e dobbiamo mantenere e possibilmente ulteriormente migliorare questo standard.
- Diamo importanza anche all'**internazionalizzazione "in house"**. Fondamentale sarà il ruolo del CLA (Centro Linguistico di Ateneo) per potenziare la capacità di comunicazione nelle **lingue straniere**, con **corsi ad hoc per offrire certificazioni di conoscenza linguistica** necessarie per gli scambi all'estero e/o per la futura attività lavorativa.

Ma le iniziative andranno oltre l'aspetto linguistico, con l'obiettivo di **rafforzare la cultural intelligence** che è fondamentale in una società globale.

- Rafforziamo l'*Incoming* supportando gli studenti e le studentesse stranieri/e nella **ricerca degli alloggi**, con apposite convenzioni o forme di *home sharing* che consentano loro di prenotare con anticipo l'alloggio per frequentare l'Università di Trieste, un problema particolarmente sentito soprattutto dagli studenti e studentesse extra-UE (→ [si veda la Sezione Internazionalizzazione](#)).

BENESSERE DEGLI STUDENTI E DELLE STUDENTESSE

Il benessere della comunità studentesca rappresenta una priorità assoluta per il nostro Ateneo, dove i nostri studenti e studentesse devono trovare un ambiente accogliente e supportivo sia per affrontare eventuali difficoltà a livello emotivo e psicologico che possono emergere durante il percorso accademico, sia eventuali problemi di salute. Il progetto PRO-BENE-COMUNE (PROmozione del BENEssere della COMunità UNivErsitaria), che coinvolge dieci Atenei Italiani ed è finanziato dal MIUR, rappresenta attualmente un esempio virtuoso di progettualità finalizzata al benessere della comunità studentesca. Il progetto, di cui è responsabile per UniTS la Prof.ssa Barbara Penolazzi, ha l'obiettivo di **promuovere il benessere psicofisico**, di prevenire il disagio psicologico ed emotivo e di contrastare le dipendenze patologiche tra gli/le studenti/esse universitari/e. Come Rettrice, intendo continuare ad investire, ad esempio, ampliando i **servizi di supporto**

psicologico e garantendo una rete di tutor e counselor per fornire un supporto costante agli studenti e alle studentesse. A questo fine, attiveremo **programmi di prevenzione e sensibilizzazione sulla salute mentale**, con workshop, sportelli di ascolto e iniziative mirate alla **gestione dell'ansia e dello stress**. In collaborazione con il territorio, valuteremo l'attivazione di un **servizio medico adeguato utile per studenti fuori sede e/o internazionali** che necessitano di prescrizioni mediche. Incoraggeremo il supporto tra pari attraverso **programmi di mentoring e tutoraggio psicologico**, creando una rete di studenti e studentesse formati/e per offrire ascolto e orientamento. L'obiettivo è quello di creare un contesto universitario che guardi non solo alla formazione accademica degli studenti e studentesse ma anche al loro benessere emotivo, per un percorso di studi sereno e non giudicante.

ORIENTAMENTO, PLACEMENT, ALUMNI E COLLEGIO DI MERITO “LUCIANO FONDA”

- Rafforziamo l'**orientamento sugli studenti futuri**, mantenendo l'eccellenza che già è riconosciuta nella comunicazione delle lauree triennali e a ciclo unico, e investendo ulteriormente sulle lauree magistrali che hanno ancora ampie opportunità di sviluppo in termini di numero di iscritti. Soprattutto su queste ultime, Orientamento e Comunicazione devono poter lavorare assieme, con adeguate risorse, in particolare valorizzando le storie degli studenti e delle studentesse che oggi frequentano i nostri CdS e possono illustrare in modo autentico, con un dialogo alla pari, la nostra offerta formativa.
- Ampliamo l'offerta formativa agli studenti internazionali offrendo **pre-corsi di lingua italiana** che possono seguire online e poi, successivamente, in persona quando si trasferiscono in Italia: questa è una pratica comune in molte università internazionali, che sperimentano una rapida integrazione degli studenti e studentesse stranieri/e anche nell'offerta formativa che rimane nella lingua locale.
- Promuoviamo una **cultura della qualità che coniuga il diritto e il dovere allo studio**;

- Progettiamo in modo strutturato alcune **iniziative di orientamento in itinere che possano aiutare gli studenti e le studentesse in difficoltà** a continuare il percorso universitario.
- Continuiamo ad offrire a tutti gli studenti e le studentesse **opportunità di potenziamento del curriculum con iniziative volte a rafforzare soft skills** come la leadership, l'imprenditorialità, le competenze digitali, le capacità relazionali (→ [si veda Sezione Didattica](#) su iniziative open badge e microcredenziali).
- In questa direzione, sarà importante comunicare al meglio le opportunità che vengono offerte dall'**Innovators Community Lab** (→ [portale. UniTS.it/it/terza-missione/clab](#)), che mette a disposizione più di mille metri quadri di spazio di *co-working* a favore degli studenti e apre ogni anno un bando per lo sviluppo di progetti creativi o imprenditoriali.
- **Facciamo lavorare assieme gli studenti di più dipartimenti**: la ricerca oggi è trasversale, la specializzazione è fondamentale ma altrettanto importante è la contaminazione tra diverse discipline, in particolare per allineare i nostri studenti ai profili richiesti dalle professioni emergenti. Rispondiamo a tali esigenze con **progetti trasversali, piani di studio più flessibili, corsi di studio interdipartimentali**.
- Coinvolgiamo in modo crescente gli studenti nelle **iniziative di placement**, proponendo una crescente personalizzazione anche in relazione a specifici corsi di studio. UniTS è stata una del-

le università precursori nella realizzazione di una piattaforma online **per i servizi di placement e di orientamento al lavoro** che era stata introdotta quando ero delegata del rettore per il *placement* e oggi, ulteriormente migliorata, ha consentito di **mettere in rete migliaia di aziende** con offerte di lavoro e tirocinio per i nostri studenti.

- **Rafforziamo ulteriormente il coinvolgimento degli Alumni dell'Università di Trieste nelle nostre attività**: negli ultimi anni c'è stato un crescente potenziamento del *network* degli *Alumni* d'Ateneo, che oggi vengono coinvolti come testimonial della loro carriera e della loro professione, come *mentor* per affiancare gli studenti nel percorso di crescita personale, ed infine come ospiti nell'annuale *Homecoming* organizzato dall'Ateneo. Rafforziamo ulteriormente queste iniziative, fondamentali anche per migliorare la reputazione dei nostri CdS.

- **Valorizziamo il Collegio Universitario Luciano Fonda**, Collegio Universitario di Merito che favorisce la promozione sociale fondata sul merito, accogliendo ogni anno studenti e studentesse che si sono distinti nello studio. La possibilità che viene data a questi studenti e studentesse di accedere, oltre che ai servizi di ospitalità, a percorsi personalizzati e a una formazione interdisciplinare che spazia dagli approfondimenti su temi innovativi di scienza, cultura e società, al consolidamento delle *soft skills*, all'internazionalizzazione, ecc., è un valore che dobbiamo garantire prevedendo ogni anno un supporto finanziario adeguato.

GLI STUDENTI E LE STUDENTESSE NEL TERRITORIO

Con il numero di immatricolati che negli ultimi quattro anni, grazie a un costante impegno nelle attività di orientamento e comunicazione, è significativamente cresciuto, **rappresentiamo una grande comunità che porta e porterà sempre più ricchezza a Trieste e nei Poli del territorio**. Per questo motivo dobbiamo **attivare con il territorio locale e regionale forme di collaborazione che possano essere d'impulso alla crescita reciproca**, attuale e futura, contribuendo al benessere di tutto il territorio.

La Regione ha sempre supportato in maniera significativa le università regionali: dobbiamo continuare in questa direzione, dando **priorità al dialogo e alla co-progettazione**. Per questo motivo il mio impegno nel **dialogo con la Regione, con ARDiS, con i Comuni del territorio, con le Aziende del trasporto pubblico locale**, sarà costante per massimizzare il supporto del territorio a favore degli studenti.

Dialogheremo per:

- organizzare un **graduation day annuale in Piazza Unità**;
- **migliorare i servizi della mensa**, anche in un'ottica di una maggiore sostenibilità ambientale e alimentare in tutte le sedi dell'Ateneo e dialogare per mantenere tariffe adeguate;
- affrontare in modo concreto i problemi della **disponibilità degli alloggi e dei loro costi** (→ si veda la [Sezione Risorse e Infrastrutture](#));
- **migliorare i servizi di trasporto**: molto è stato fatto, ma ad oggi ci sono ancora tanti punti di debolezza da affrontare, in particolare nei collegamenti tra Piazzale Europa e Cattinara o San Giovanni, domani con il Porto Vecchio, a Gorizia tra la Stazione e la sede universitaria;
- promuovere **nuove convenzioni con la ristorazione, teatri, negozi, ecc.**

CONSIGLIO DEGLI STUDENTI, ASSOCIAZIONI UNIVERSITARIE E ASSOCIAZIONI STUDENTESCHE

Ritengo fondamentale che l'Ateneo dialoghi e collabori in modo reale e concreto con il Consiglio degli Studenti e con le diverse associazioni per la realizzazione delle attività sopra descritte. Considero molto importante la **partecipazione degli studenti e le studentesse alla vita universitaria**, con l'impegno negli organi di governo, nello sport, nei diversi centri, movimenti e associazioni. **Lavoriamo tutti per un fine comune** e, soprattutto in un contesto dove le risorse sono limitate, dobbiamo unire le forze per riuscire a raggiungere risultati condivisi. A tale proposito, credo in un confronto costruttivo, e promuoverò occasioni

di incontro dedicate agli studenti e alle studentesse in modo da rispondere alle loro domande, raccogliere le loro richieste, discutere e trovare assieme delle soluzioni.

Inoltre, è mia intenzione valorizzare nel sito di Ateneo le **opportunità di impegno e associazionismo in UniTS**, anche attraverso il volontariato e l'impegno sociale, con l'obiettivo di aumentare la partecipazione degli studenti alla vita universitaria. In linea con una maggiore visibilità e analogamente ad altri atenei, verrà valutato un ampliamento delle politiche di Ateneo sulla ricondivisione *Social* delle *news* delle associazioni.



→ PERSONALE

Partendo da uno dei **valori che ritengo fondamentali per il nostro Ateneo, ovvero quello di *mettere la persona al centro***, già esplicitato in premessa a questo programma, ritengo importante portare alla vostra attenzione alcune riflessioni sul corpo docente e sul personale tecnico e amministrativo, che considero prioritarie in ottica di **lavoro, welfare e benessere lavorativo**. Con riferimento all'**organizzazione** si rimanda al capitolo dedicato (→ [si veda Sezione Organizzazione](#)).



PERSONALE DOCENTE

La ricerca è il motivo principale che ha determinato la scelta dei/delle docenti di UniTS di lavorare all'Università. Questa passione e dedizione li porta a impegnarsi nel fare ricerca e nel trasferire la conoscenza agli studenti e alle studentesse, nonché alla società. Perdere questo ruolo vuol dire perdere l'essenza del lavoro di docente e ricercatore. Ognuno può, in alcune fasi della propria carriera, dedicarsi anche agli aspetti gestionali dell'Istituzione: è un impegno fondamentale per consentire il funzionamento del nostro Ateneo che – non dimentichiamolo – è una comunità autogestita, dotata di ampia autonomia. Ma l'attività amministrativa non deve sopraffare il nostro lavoro. In sintesi:

- **Il focus sulla ricerca e sulla didattica** deve essere un punto fermo nell'attività lavorativa del personale docente: migliore ricerca vuol dire far crescere l'Ateneo e offrire una didattica di qualità; migliore didattica si traduce in un servizio migliore ai nostri studenti e studentesse.
- **Non sovraccarichiamo il personale docente di attività amministrativa:** distinguiamo tra ciò che è richiesto dalla normativa vigente e ciò che non lo è e può essere eliminato oppure semplificato. Questo vuol dire analizzare cosa possiamo fare per semplificare, ridurre o velocizzare l'attività amministrativa, in modo da lasciare più tempo alla ricerca e al servizio a studenti e studentesse.

Digitalizziamo, dematerializziamo e semplifichiamo, anche utilizzando gli strumenti dell'AI (→ vedi Sezione [Transizione Digitale](#)). Non chiediamo di inserire informazioni che possono essere già disponibili nei database di Ateneo.

- **Prevediamo azioni di *Teaching Buy Out***, con una riduzione del carico didattico che può essere prevista non solo per gestire un progetto competitivo finanziato ma anche, in alcuni casi, per preparare un progetto competitivo finanziato.
- **Favoriamo i semestri / anni sabbatici**, per potenziare la ricerca e favorire le collaborazioni internazionali dei nostri ricercatori e ricercatrici.
- Favoriamo una **politica di reclutamento attenta, condivisa e di qualità, attenta sia ai/ alle giovani che alle progressioni di carriera** (→ vedi Sezione [Risorse e Infrastrutture](#)).

PERSONALE AMMINISTRATIVO, TECNICO-SCIENTIFICO, BIBLIOTECARI E COLLABORATORI ESPERTI LINGUISTICI

Nei prossimi anni l'**attenzione all'organizzazione e al benessere** dovrà essere più elevata, con una **visione di lungo termine** in grado di ottimizzare la struttura in termini di funzionamento, razionalizzazione e benessere complessivo, rispetto il quale esprimo la volontà di **valorizzare ulteriormente il ruolo e l'ascolto del Comitato Unico di Garanzia (CUG)**, come è stato evidenziato nella Sezione Sostenibilità a cui si rimanda. In linea con questi obiettivi, andrà fatta **un'attenta politica di reclutamento** per la quale → **si rimanda alla Sezione Risorse e Infrastrutture**.

- La struttura andrà monitorata per far fronte a **situazioni critiche di mancanza di personale**, per gestire anticipatamente eventuali uscite programmate e garantire un passaggio di consegne adeguato, per evitare carichi di lavoro troppo elevati che determinano frustrazione e malessere. In particolare, con riferimento ad alcune funzioni di back office, è molto importante avere contezza di specifiche professionalità maturate, che potrebbero venir meno in caso di pensionamento, senza garanzia di un adeguato passaggio di consegne.
- **Va analizzata la modalità e la tipologia di lavoro**: in alcuni uffici, spesso già colpiti da un depauperamento del personale, servono persone dedicate ad alcune attività specifiche che sono cruciali per il corretto funzionamento dell'Ateneo.
- Nelle scelte organizzative, sia per le nuove assunzioni che per i trasferimenti interni, sarà sempre importante **prendere in considerazione i**

titoli di studio, le professionalità e le inclinazioni delle persone.

- Ci devono essere **chiarezza, condivisione e soddisfazione relativamente ai sistemi di incentivazione** e dobbiamo **essere in grado di valorizzare chi lo merita**.
- Una riflessione ampia e condivisa dovrà essere attivata sul **sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa**, in modo da evidenziare eventuali limiti dell'attuale sistema e apporre le **necessarie modifiche ai parametri utilizzati**, per garantire una più equa valutazione di tutto il personale dell'Ateneo.
- Anche ai fini delle **PEO e PEV, proporrò possibili modifiche dei parametri** che riconoscano il contributo apportato dalle diverse professionalità del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario.
- **Un'attenzione particolare deve essere rivolta al personale del settore tecnologico-scientifico, che va maggiormente valorizzato**. Si tratta di personale altamente qualificato, coinvolto nella gestione di laboratori e di servizi, imprescindibile per garantire il mantenimento, funzionamento e gestione delle strumentazioni. Questo personale va motivato e attenzionato su vari fronti. Innanzitutto, in termini di **numerosità del personale**, che va correlato al numero di strumenti e di strutture da gestire. Di recente, si è anche aperta la possibilità di avere dei **tecnologi a tempo indeterminato**, opportunità che potrebbe essere ade-

guatamente sfruttata. Inoltre, è fondamentale la loro **valorizzazione nell'organizzazione** dell'Ateneo, sia in termini di **posizioni organizzative** che di **formazione**: quest'ultima deve essere continua, di qualità e dotata di un budget dedicato. Infine, il personale tecnico potrebbe favorire la **crescita delle attività in conto terzi**, area da potenziare e già delineata nella → [Sezione Impatto Pubblico Sociale – Terza Missione](#).

- Va posta molta attenzione a garantire una **numerosità adeguata del personale delle biblioteche**, figure che supportano la didattica, la ricerca e le attività di impatto pubblico e sociale e della terza missione, non solo garantendo l'accesso alle risorse in particolare da parte di docenti e della componente studentesca, ma anche in grado di gestire la nostra casa editrice EUT Edizioni Università di Trieste, che negli ultimi anni è stata preziosa nelle diverse attività dell'Ateneo.
- In modo analogo, va valorizzato il ruolo dei **Col-laboratori Esperti Linguistici (CEL)**, sia mirando all'uniformità della tipologia dei contratti, sia rendendo autonomo il Centro Linguistico di Ateneo.
- Sarà importante **ripensare l'organizzazione con una spinta al cambiamento**, anche premiando il merito in modo innovativo, ad esempio non solo in base al raggiungimento degli obiettivi a livello individuale, ma valorizzando i risultati di una squadra che ha raggiunto assieme gli obiettivi strategici prefissati, lavorando con entusiasmo e a ritmi sostenuti.

- **Dobbiamo mantenere alta la qualificazione del personale: la formazione, se di qualità, rappresenta un prezioso investimento sulle persone.** Fondamentale è anche la **formazione per i nuovi assunti**, già sopra richiamata, inizialmente anche utilizzando corsi online sviluppati *ad hoc* per consentire fin dal primo giorno l'apprendimento delle procedure di base per poi passare a una formazione in presenza più approfondita e mirata sulla specifica mansione della persona.
- Nel nostro Ateneo esistono competenze e conoscenze molto elevate: **valorizziamo anche la formazione che può essere svolta internamente**, sia dai docenti sia da parte di personale amministrativo e tecnico specializzati in alcune funzioni. Questo consentirebbe la realizzazione di approfondimenti per loro natura fortemente integrati con le procedure e le attività di Ateneo.



WELFARE E BENESSERE LAVORATIVO

In un'organizzazione che mette la persona al centro, il tema del welfare e del benessere lavorativo è fondamentale, con la consapevolezza che il miglioramento del welfare non rappresenta un aumento salariale. L'impegno della Rettrice, anche a livello nazionale, deve essere dunque rivolto in *primis* all'innalzamento delle retribuzioni, anche rispetto all'inflazione. Ma molto può essere fatto anche a livello di Ateneo.

Innanzitutto, è importante la qualità del luogo di lavoro: dobbiamo porre più attenzione all'**ambiente fisico**, uffici e laboratori, **dove lavora il personale docente e tecnico-amministrativo**, la cui adeguatezza è fondamentale per garantire benessere lavorativo (→ si veda [Sezione Risorse e Infrastrutture](#)). Adeguatezza non significa soltanto qualità fisica dell'ambiente, ma anche idoneità al tipo di attività svolta: si pensi ad esempio a uffici dove il tipo di attività svolte richiedono riservatezza (ad esempio per lo svolgimento di colloqui personali), oggi localizzati in strutture open space.

Benessere vuol dire anche creare un **clima di fiducia, responsabilizzazione e impegno**: ritengo importante, nelle attività che lo consentono, rispettare le **richieste di smart working** e mettere in atto tutte quelle **misure di conciliazione vita - lavoro** che migliorino la vita di tutti/e in un contesto **di fiducia e di responsabilizzazione sul raggiungimento degli obiettivi**.

Inoltre, nei prossimi anni dobbiamo **potenziare, in sede di contrattazione integrativa, il welfare di Ateneo**, portandolo al livello di quello offerto da numerosi altri Atenei italiani, sempre tenendo conto che l'accesso a molti benefici dovrà essere rapportato all'ISEE.

Le scelte dovranno essere compiute in un contesto interno dove esiste una regolamentazione, un accordo sindacale sul *Welfare* e una commissione chiamata a valutare le richieste pervenute rispetto ai criteri definiti nel Contratto collettivo integrativo di Ateneo. In questo contesto, migliorare il welfare vorrà dire consentire un crescente accesso, con completa detassazione, a un **ampio spettro di servizi** legati alla salute, alle diverse esigenze legate ai trasporti, all'istruzione, allo sport, alla spesa, agli asili nido, alle residenze per anziani, a *baby sitter* e badanti, ecc. In particolare, valuteremo l'attivazione di convenzioni con piattaforme quali Edenred, che favorisce il *welfare* aziendale dando accesso ad un *network* con oltre 65.000 strutture. Infine, **promuoviamo la qualità delle relazioni sindacali interne**, valorizzando sempre il dialogo costante dell'amministrazione con i rappresentanti dei lavoratori e delle lavoratrici, per affrontare e risolvere al meglio le eventuali criticità che progressivamente dovessero emergere.

Vista l'importanza delle persone che lavorano all'interno del nostro Ateneo, verrà nominato una **Prorettrice ai Rapporti con il Personale, al Welfare e alle Relazioni Sindacali**.

The background of the slide is a dark blue map of a city, likely Rome, showing a dense network of streets and landmarks. A large, semi-transparent number '7' is overlaid on the right side of the map. The text is in white and green.

→ TERRITORIO

Ritengo fondamentale **creare forti e durature sinergie con il territorio, a livello locale, regionale, nazionale e internazionale.** L'importanza strategica delle relazioni con la Regione, le Università, le istituzioni, le aziende e gli enti, in particolare quelli del sistema di ricerca locale e regionale, è rilevante per tutte le componenti dell'Ateneo.

TERRITORIO

Assieme ai miei Delegati e Delegate mi impegnerò nello sviluppo di relazioni forti: il dialogo stimolerà l'innovazione, la ricerca, la condivisione di infrastrutture e servizi, il trasferimento tecnologico, la didattica innovativa e la divulgazione di conoscenze. Inoltre, strette relazioni con il territorio consentiranno di rispondere alle **richieste del mondo della ricerca e del lavoro**, migliorando le opportunità di inserimento lavorativo dei nostri studenti e studentesse. Infine, consentiranno il **potenziamento dei servizi** a favore dell'intera comunità universitaria.

Nelle sezioni legate alla → **Ricerca** e all' → **Impatto Pubblico e Sociale – Terza Missione**, a cui si rimanda, viene approfondita l'importanza delle relazioni con il territorio, ad esempio in relazione alla gestione del Post-PNRR e alle azioni di impatto sociale. Ritengo tuttavia importante portare alcune riflessioni di visione complessiva, di seguito descritte.

- L'Università di Trieste ha da sempre operato in stretta collaborazione con il territorio, condividendo attività e percorsi strategici con la **Regione**, da sempre a fianco della nostra Università con progettualità condivise e supporto economico, e con le **amministrazioni e gli enti locali nei diversi Poli dove UniTS è presente**. Tali relazioni dovranno diventare sempre più proficue in ottica di crescita futura di UniTS e del nostro territorio. In tal senso è importante che le istituzioni del ter-

ritorio possano vedere in **UniTS un riferimento di competenze soprattutto su temi di grande e comune interesse istituzionale**, cui potersi rivolgere specificatamente per ciascuna necessità progettuale e formativa, così come, in un'**ottica bidirezionale**, UniTS possa identificare gli enti territoriali quali partner fondamentali in alleanze scientifiche e progettuali su tematiche strategiche per il futuro.

- Analogamente, la **collaborazione con l'Università di Udine e la SISSA** va mantenuta e potenziata, sulla base di politiche integrate e condivise. Ritengo che la forza della nostra collaborazione si fondi sulla sinergia e il coordinamento nel rispetto dell'autonomia dei singoli Atenei. Devono essere valorizzate anche le relazioni con le **università delle vicine Slovenia e Croazia**.

- Altrettanto importanti sono le **collaborazioni con gli Enti del sistema ricerca del territorio e i Parchi scientifici**, che devono essere portate avanti lavorando in modo sinergico su obiettivi comuni che possono rappresentare un trampolino di lancio per lo **sviluppo di collaborazioni di ricerca future sia a livello nazionale che internazionale**.

- Imprescindibile è il **rapporto con ASUGI** che verrà presidiato in stretta collaborazione con il Dipartimento di Scienze Mediche e Chirurgiche. Tale relazione, che riguarda in *primis* tutti i rapporti, anche quelli legati al reclutamento, regolati dal protocollo d'intesa tra Regione, UniTS e

UniUD per lo svolgimento di attività assistenziali, didattiche e di ricerca, è anche importante in ottica di sviluppo di collaborazioni volte a portare innovazioni in ambito sia tecnologico che sociale.

- Fondamentale è la **collaborazione politica, strategica e operativa con enti, istituzioni, associazioni, aziende e altri attori del territorio**, per sviluppare azioni trasversali che possono riguardare tutte le attività dell'Ateneo ed essere di supporto alle leve operative del piano strategico, **sia in ottica di acquisizione di risorse che di dialogo e collaborazione**. Grazie alle forti relazioni nel territorio regionale sia a livello pubblico che privato, dialogheremo per realizzare **iniziative congiunte e raccogliere finanziamenti** per progetti di ricerca, borse di dottorato, borse e contratti di ricerca, attività e iniziative a favore degli studenti e delle studentesse.
- Molte collaborazioni con il territorio, in particolare a **Trieste** e a **Gorizia**, potranno essere avviate anche per **portare servizi utili alla nostra comunità universitaria**, ad esempio in relazione ai trasporti, alle piste ciclabili e alla presenza nel comprensorio di un presidio medico di primo intervento.
- Tra i servizi, particolare attenzione verrà dedicata allo sviluppo di collaborazioni per migliorare, sia nel breve che nel medio – lungo periodo, il problema degli alloggi, rispetto al quale ho già avuto modo di confrontarmi di recente con alcuni enti pubblici del territorio. Un problema che va risolto

definitivamente è quello della **mensa e dei servizi nella sede di Gorizia**. Non mancheranno le collaborazioni nella sede di **Pordenone** e quella di **Portogruaro**. In quest'ultima – dove si è sviluppato un importante polo di Scienze della Formazione e di Coordinamento e gestione dei servizi Educativi – sono stati realizzati progetti di ricerca e Terza Missione che hanno coinvolto la città e il territorio, grazie anche alla stretta e proficua collaborazione con la Fondazione Portogruaro campus E.T.S. con cui il dialogo è costante.

- Ritengo fondamentale continuare il mio impegno a **livello nazionale**, con i principali attori istituzionali quali CRUI, ANVUR, CUN, Ministeri, Enti e Università italiane, per favorire un dialogo fondamentale per l'operatività presente e futura della nostra università.
- **Investirò inoltre nelle relazioni con università ed enti internazionali** che possono favorire il ruolo di UniTS soprattutto nella ricerca e nella didattica: non si tratterà solo di aprire nuovi canali istituzionali, ma anche di rafforzare i legami oggi già esistenti, come quelli delle università dell'Alleanza Europea T4EU ([→ si veda la Sezione Internazionalizzazione](#)). Infine, reputo fondamentale essere autorevoli e decisi nel **valorizzare il ruolo istituzionale e la reputazione dell'Ateneo sul territorio locale e regionale**: siamo una comunità di circa 18.000 studenti e studentesse, dottorandi/e, specializzandi/e e quasi 1.400 docenti e personale tecnico-

amministrativo, a cui si aggiungono collaboratori e collaboratrici, visiting, ecc. Negli ultimi cinque anni gli immatricolati sono cresciuti del 19,9% e, con riferimento agli ultimi 10 anni siamo cresciuti del 28,6%: un incremento costante che ha portato nella città di Trieste e nei suoi Poli del territorio molti studenti e studentesse in più rispetto al passato. In questo sessennio rettorale, in particolare negli ultimi due anni, le celebrazioni del centenario hanno portato il nostro Ateneo al centro del territorio, con un impatto molto positivo sulla nostra immagine. Dobbiamo proseguire in questa direzione, rafforzando ulteriormente la posizione e l'immagine acquisita. Oggi la città e il territorio regionale ricevono molto dalla nostra Università, anche in termini economici, e questo nostro ruolo deve poter essere sempre riconosciuto attivando forme di collaborazione, anche in termini di maggiori servizi, che possano essere d'impulso alla crescita reciproca, attuale e futura, contribuendo al benessere di tutto il territorio.

→ ORGANIZZAZIONE

Il funzionamento di una struttura complessa come la nostra Università, dipende strettamente da come essa è organizzata e gestita. Da questo punto di vista, ritengo che ci siano margini di miglioramento, che possono essere perseguiti con una visione organizzativa di medio e lungo termine e con un'attenta progettazione.

Questa dovrà favorire la **responsabilizzazione**, la **pianificazione**, la **semplificazione**, la **fluidità dei processi**, il **coordinamento** e l'**integrazione**. Dovrà inoltre favorire l'**apprendimento organizzativo** e consentire il **rafforzamento e la diffusione delle competenze** derivanti dall'esperienza.



ORGANIZZAZIONE

Per rinnovare l'organizzazione e venire incontro alle criticità che vengono spesso evidenziate, sarà importante **bilanciare la dimensione verticale** di dipendenza gerarchica dell'organizzazione, **con la dimensione orizzontale** che garantisce integrazione e coordinamento tra diversi Settori e tra Dipartimenti e Amministrazione centrale. Ovviamente, rinnovare l'organizzazione vuol dire anche rivedere flussi e processi in modo da coordinarli e finalizzarli al raggiungimento dell'obiettivo, ottimizzandoli anche grazie a un processo innovativo di transizione digitale (→ [vedi Sezione Transizione Digitale](#)).

Tenendo conto di queste finalità, aspetti chiave dell'organizzazione saranno la cultura organizzativa, il direttore generale e il ruolo centrale attribuito ai Dipartimenti.



CULTURA ORGANIZZATIVA

Ritengo che i processi organizzativi debbano fondarsi sui **principi ispiratori di qualità, benessere, semplificazione, collaborazione, correttezza, efficacia ed efficienza, rispetto e ascolto**.

In questa prospettiva:

- È fondamentale operare scelte condivise per **rafforzare la motivazione e creare benessere organizzativo**, in un ambiente accogliente e inclusivo dove le persone devono sentirsi parte di un gruppo coeso e di un progetto comune. Questo si ottiene, per citare solo alcuni esempi, consentendo alle persone di svolgere funzioni e occupare ruoli nei quali possono mettere a massimo frutto le loro competenze, riorganizzando il lavoro, e facendo sentire i neo – assunti parte del nostro Ateneo fin dal primo giorno con un accoglimento e una formazione adeguata (→ [vedi anche Sezione Personale](#))
- È fondamentale promuovere **indagini sul benessere organizzativo e restituirne i risultati** per poi utilizzarle come punto di partenza per rinnovare un'organizzazione che si deve basare sulla cultura della centralità della persona, dove la motivazione è una delle leve principali. L'obiettivo sarà quello di **stabilizzare le attività di monitoraggio** sul benessere lavorativo grazie a rilevazioni e report sui dati allo scopo di **orientare le azioni da intraprendere**.
- L'organizzazione deve **stimolare a tutti i livelli il proliferare di idee, deve favorire un atteggiamento proattivo e costruttivo**, con una

condivisione di best practice che possono essere estese nelle diverse strutture dell'Ateneo, rafforzando la **comunicazione interna**.

- È importante che a tutti i livelli organizzativi ci sia una **cultura del servizio** che porti l'organizzazione a svolgere procedure che abbiano come obiettivo principale la risposta ai bisogni dell'utenza interna ed esterna.
- L'**organizzazione deve supportare la strategia e il raggiungimento degli obiettivi**: in particolare, collegare l'organizzazione agli obiettivi strategici e operativi significa dare consapevolezza di fini a tutti, dando senso al lavoro di ognuno di noi.
- Dobbiamo introdurre una **cultura della semplificazione nel rispetto della normativa**: considero l'eccesso di burocratizzazione uno spreco di denaro pubblico e la principale causa della perdita di focalizzazione sul raggiungimento degli obiettivi del personale sia docente (con particolare riferimento alla ricerca) che tecnico-amministrativo.
- I processi e i flussi vanno analizzati, mappati, snelliti, vanno evitate replicazioni e doppi passaggi, vanno introdotti elementi di **flessibilità e semplificazione** di alcune procedure che assorbono l'energia di molti uffici, e vanno create **connessioni sinergiche che garantiscano il coordinamento**. In particolare, l'ottimizzazione dei processi passa attraverso processi e flussi condivisi tra i diversi uffici centrali e tra

questi ultimi e i Dipartimenti. In quest'ottica, è importante non solo prestare attenzione alle procedure singole ma anche all'organizzazione nel suo complesso.

- Le relazioni sinergiche tra uffici sono molto importanti anche con riferimento alla **componente tecnica dipartimentale**. Anche in questo caso è fondamentale prevedere e agevolare una **costante collaborazione e condivisione di informazioni tra uffici centrali e tecnici dei dipartimenti**, sia per la gestione delle richieste di supporto tecnico-logistico, sia aggiornando per tempo i tecnici dipartimentali sugli interventi pianificati, nonché coinvolgendoli anticipatamente nella pianificazione degli stessi. Una stretta collaborazione, realizzata anche con l'istituzione di gruppi di lavoro ampi, collaborativi e con competenze diversificate e complementari, consentirà maggiore efficacia nella soluzione di problematiche che spesso non vengono superate perché sono gestite parzialmente e con scarse sinergie nell'ambito delle diverse strutture istituzionali.

- La digitalizzazione deve essere di **supporto all'organizzazione**. In particolare, **la semplificazione della macchina organizzativa si può ottenere anche e soprattutto attraverso la mappatura dei processi e la loro successiva digitalizzazione**, all'interno di un processo altamente partecipato (→ vedi Sezione Transizione Digitale)
- La digitalizzazione deve **ridurre i tempi richiesti** per svolgere alcune attività, anche grazie all'**integrazione di database** esistenti a livello di Ateneo e di dipartimento.
- L'intelligenza artificiale può entrare in alcuni processi amministrativi ed **essere a supporto dell'analisi di dati** nel nostro Ateneo.
- Deve continuare il **processo di adeguamento, aggiornamento e semplificazione dei regolamenti e delle procedure**.



IL DIRETTORE GENERALE

Il **nuovo direttore generale** dovrà essere persona con esperienza ed elevate competenze, già dirigente se non direttore generale di altre università, in grado di creare un contesto organizzativo sereno che operi a supporto dello sviluppo strategico dell'Ateneo, e in grado di migliorare, semplificare e ottimizzare i processi.

COLLABORATORI DEL RETTORE E DELEGATI

In questo sistema di partecipazione attiva, fondamentale sarà il ruolo dei collaboratori del rettore e dei delegati. Le deleghe garantiranno una **partecipazione equilibrata di tutti i dipartimenti** alla *governance* di Ateneo. Esse avranno un ruolo di regia, ma considero fondamentale anche il ruolo dei Delegati di Dipartimento, con i quali organizzeremo incontri periodici in quanto svolgono un ruolo fondamentale per il funzionamento complessivo del sistema.

Le Deleghe proposte saranno molto simili a quelle dell'attuale *governance*, con alcune novità. Intendo infatti aggiungere alcune deleghe: **Personale, Welfare, Pari Opportunità e Relazioni Sindacali; Transizione Digitale; Studenti e Studentesse; Didattica Innovativa; Data Reporting; Sistema Bibliotecario; Sedi di Gorizia, Pordenone e Portogruaro.**

RUOLO DEI DIPARTIMENTI

Assieme agli Organi di governo, sarà necessario adoperarsi per **rafforzare la centralità strategica e operativa dei nostri Dipartimenti**. Nei Dipartimenti si fa ricerca, didattica e terza missione: sono il luogo universitario conosciuto, frequentato e vissuto quotidianamente da docenti, personale tecnico-amministrativo, studenti e studentesse. Essi devono essere considerati **Centri Istituzionali** e non Centri di Servizio, ma soprattutto non “strutture periferiche”. Considero dunque fondamentale, all'inizio del mio sessennio rettorale:

1) Stimolare una riflessione sull'**eventuale riorganizzazione dei dipartimenti**. Questa necessità, che nasce da una sentita esigenza da parte di alcune aree di rispondere a un contesto che richiede maggiore interdisciplinarietà e nuove collaborazioni tra aree scientifiche, richiede un approfondimento e una ricognizione che coinvolga tutte le componenti dei dipartimenti, per valutarne la fattibilità e l'impatto complessivo sui costi amministrativi.

Fondamentale sarà anche stabilire a priori quali siano le finalità per cui si ritiene opportuno intraprendere una eventuale riorganizzazione, senza dimenticare che si tratta di processi complessi, che richiedono molte energie e impegno, e i cui risultati si possono cogliere soltanto a distanza di anni. In termini di tempistiche, la nuova *governance* inizierà a discuterne ampiamente con i direttori già nei primi mesi, per condividere con loro un eventuale percorso istruttorio (da formalizzarsi con gli obbligatori passaggi negli OOAA), pensando che il rinnovo dei direttori dovrebbe avvenire avendo già fatto una valutazione di fattibilità e quindi definito possibili scenari, in modo che i futuri candidati direttori/direttrici possano proporsi al loro corpo elettorale come i futuri gestori/traghettoni di dipartimenti eventualmente da ridefinirsi nella loro natura.

2) **Rinnovare la centralità dei Dipartimenti e creare una rete inter-organizzativa**, tra Dipartimenti e Amministrazione centrale e tra gli stessi Dipartimenti con l'obiettivo di:

- favorire la condivisione di buone pratiche rispettando l'autonomia;
- favorire la circolazione delle informazioni;
- condividere risorse, infrastrutture e servizi;
- coordinare, nel rispetto delle specificità di ogni Dipartimento, i vari processi amministrativi;
- fare rete, all'interno di un sistema strategico solido, per generare economie di integrazione.

A tale proposito, particolare attenzione va posta al raggiungimento di un adeguato equilibrio tra centralizzazione / decentralizzazione delle attività tra Ateneo e Dipartimenti, in quanto dovremo essere particolarmente attenti che la completa centralizzazione di alcune attività non produca rallentamenti.

3) Rafforzare i Dipartimenti, con un **coinvolgimento costante dei Direttori e Direttrici nella governance di Ateneo, per garantire la massima condivisione delle scelte**, e garantendo ai Dipartimenti risorse finanziarie e personale tecnico e amministrativo, entrambe **risorse fondamentali per garantire la sostenibilità dei processi**.

4) Le attività nei Dipartimenti sono complesse e diversificate. Servono competenze molto ampie e approfondite su una pluralità di temi che richiedono procedure articolate e gravose per il personale. È quindi importante valorizzare il ruolo del personale tecnico-amministrativo, anche con la possibilità di **eventuali inserimenti di Personale di Elevata Professionalità**.

→ INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'internazionalizzazione è una **delle leve più importanti** per lo sviluppo e la crescita dell'Università di Trieste. La posizione geografica, il contesto storico e culturale, la presenza di enti di ricerca internazionali ci hanno dato da sempre una forte connotazione di apertura globale.



INTERNAZIONALIZZAZIONE

Molto è stato fatto negli ultimi anni, in termini di digitalizzazione, di potenziamento degli uffici, di ottimizzazione dei finanziamenti, di nuovi accordi, di ripresa degli scambi Erasmus dopo lo stop del periodo Covid, nonché di rinnovato ruolo del Centro Linguistico di Ateneo (CLA). Dobbiamo tuttavia investire ulteriormente, **definendo una chiara strategia di internazionalizzazione, per creare sistema e per offrire trasversalità dei servizi e supporto organizzativo.**

Ecco alcuni punti che ritengo siano concretamente realizzabili, nei quali mi impegnerò per rendere UniTS un'università di respiro internazionale.

- Definire una **chiara strategia di internazionalizzazione**, non solo in termini di **aree geografiche dalle quali potremmo attrarre studenti e studentesse**, ma anche **in quelle dove potremmo avere un forte impatto sociale.**
- In **relazione alle aree geografiche**, anche per affrontare il previsto **calo demografico in Italia**, bisogna avere una visione europeista e globale dell'internazionalizzazione, dove UniTS può essere una destinazione di scelta da parte di studenti e studentesse da tutto il mondo e può diventare parte attiva nelle politiche di attrazione. A tale proposito, sicuramente l'Europa balcanica e l'Europa dell'Est rappresentano aree a mio parere non ancora sufficientemente valorizzate, vista la localizzazione strategica della nostra università e la forte attrattività che la cultura italiana ancora vi esercita. Analogamente, potrebbero essere

maggiormente sfruttate anche altre aree legate all'Italia e di forte impatto sociale, come i paesi dell'America Latina.

- **Trasformare UniTS in un hub formativo attivo nell'ambito di collaborazioni con paesi emergenti, al fine di formare esperti che potranno nel futuro contribuire alla crescita del loro paese.** Rientra in questa strategia a forte impatto sociale la scelta di investire in iniziative legate alla **cooperazione allo sviluppo**, che potrà rappresentare un elemento cardine del nostro processo di internazionalizzazione e che dovrà essere trasversale alla ricerca, alla didattica e alla terza missione. Investire nella cooperazione vuol dire infatti coinvolgere UniTS in **iniziative che rafforzano il dialogo, promuovono lo sviluppo, creano impatto sociale e favoriscono la pace, l'equità e la solidarietà.** Esempio lodevole di queste iniziative è il recente protocollo d'intesa firmato tra UniTS e la Somali National University che ci impegna fino al 2031 a proseguire nello sviluppo di attività congiunte, nel quadro del Piano Mattei per l'Africa, già accolto con diverse iniziative nella nostra università.
- Dobbiamo investire perché la **mobilità internazionale rimanga una delle eccellenze** del nostro Ateneo. In particolare, dobbiamo continuare a sfruttare tutte le molteplici opportunità che ci vengono offerte dal **programma Erasmus +**, rivolte a studenti e studentesse, docenti e tecnici amministrativi: oltre ai programmi tradizionali, sarà

importante investire sugli **Short Term Programs** e sui nuovi **Blended Intensive Programs (BIP)**, che ci consentiranno di offrire delle opportunità di esperienza internazionale anche a quegli studenti e studentesse che non riescono a recarsi all'estero per un semestre. In particolare per i BIP, servirà **progettualità, comunicazione e collaborazioni a livello europeo**.

- Dobbiamo investire su **double degree e joint degree**, supportando dal punto di vista progettuale e amministrativo i coordinatori di corsi di studio che hanno forti contatti con sedi estere, i quali potrebbero migliorare l'attrattività del loro corso, ma sono spesso frenati da difficoltà amministrative.
- L'**Università Europea Transform4Europe**, alla quale UniTS partecipa fin dalla sua fondazione, rappresenta una significativa opportunità di internazionalizzazione per l'Ateneo. Il punto di forza di questa iniziativa è l'approccio trasversale e integrato che coinvolge didattica, ricerca e terza missione su scala europea. Grazie all'alleanza strategica tra undici università europee, UniTS può sfruttare e sviluppare ulteriormente queste opportunità, incrementando positivamente il proprio impatto sul piano internazionale. Nei prossimi anni sarà **fondamentale dare maggiore centralità, visibilità e supporto a questo modello di Università Europea multi-campus**, consolidando così il ruolo di UniTS nel panorama accademico europeo e internazionale.

- È importante impostare un'azione strutturata di:
 - **Comunicazione internazionale**, con un piano integrato che, anche con il supporto del Centro Linguistico di Ateneo (CLA) vada dal sito web in lingua inglese, a una *brochure* istituzionale di Ateneo, alla gestione dei social rivolti a un target estero.
 - **Promozione e recruiting internazionale** (fiere, portali online, ecc.), sia rafforzando il servizio che supporta il processo di ammissioni internazionali nei tre livelli (bachelor, master e PhD), sia facendo recruiting di ricercatori sia junior che senior, con una politica attiva di chiamate dirette.
 - **Networking internazionale**, grazie ai rapporti con i partner internazionali, *networking* con enti pubblici e privati, aziende e istituzioni accademiche.
 - **Placement internazionale** con supporto all'internazionalizzazione dei curricula vitae, all'*Erasmus Traineeship* e ad altre iniziative finalizzate a rafforzare l'internazionalizzazione delle carriere dei nostri studenti e studentesse, realizzabili anche attraverso una collaborazione tra *Career Service* e Servizi internazionali.
 - **Finanziamenti per iniziative internazionali**, sfruttando di più i bandi Erasmus legati a **progetti di capacity building e per la cooperazione** (ad esempio tutte le *call KA2 and KA3* → erasmus-plus.ec.europa.eu/opportunities/opportunities-for-organisations).

– **Ranking internazionali**, con una selezione di quelli in cui vale la pena essere presenti e sui quali vogliamo puntare in ottica di miglioramento.

– **Gestione delle delegazioni internazionali**: comunicati stampa in inglese, gadget adeguati, gestione dei *social network*, cerimoniale, ecc.

Tutte le attività sopra descritte si riferiscono all'apertura del nostro Ateneo verso l'estero. Ma ricordiamoci che solo una percentuale minima dei nostri studenti e studentesse, ben inferiore al 10%, partecipa alla mobilità internazionale. Poiché l'apertura globale nella formazione è una delle competenze trasversali che dobbiamo poter offrire a tutti, sarà importante pensare anche a forme, sempre più diffuse, di **Internationalization At Home (IAH)**. Solo in questo modo possiamo garantire vera internazionalizzazione, perché internazionalizzarsi verso l'esterno vuol dire in *primis* essere internazionali all'interno.

Ecco di seguito alcune idee:

- Grazie al rinnovato ruolo del Centro Linguistico di Ateneo e alle competenze del Settore dei Servizi Internazionali, affianchiamo moduli di **formazione interculturale** alla formazione linguistica in Ateneo. Si tratta di una formazione che consente non solo di favorire l'integrazione di studenti e studentesse straniere, in particolare coloro che sono regolarmente iscritti/e ai nostri corsi di studio, ad esempio fornendo una formazione di base di lingua italiana, ma anche di rafforzare le competenze di tutta la comunità accademica in ottica di multi-

culturalità. In particolare, è importante creare **occasioni di incontro e dialogo anche tra studenti e studentesse straniere in mobilità e i nostri studenti e studentesse**: incontri che valorizzino l'interculturalità, lo story telling con esperienze internazionali veicolate tramite i social, ecc.

- Dobbiamo rafforzare il **Welcome Office di Ateneo**, per l'accoglimento di studenti, studentesse e docenti stranieri e straniere, con **servizio di housing e supporto alla documentazione**. In quest'ambito, dobbiamo farci parte attiva, dialogando con la Regione / ARDiS, con il Comune e con privati, per **garantire un alloggio** a studenti e studentesse, dottorandi e dottorande, assegnisti e assegniste e *visiting* che arrivano da paesi stranieri e che in più di qualche occasione, soprattutto se extra UE, hanno dovuto rinunciare alla borsa o al contratto perché non riuscivano a trovare alloggio. Dobbiamo attivare convenzioni e trovare soluzioni perché questo non debba più accadere.
- Dobbiamo **aumentare ulteriormente la mobilità incoming**, anche favorita dal maggior numero di Corsi di Studio che negli ultimi anni stiamo attivando in lingua inglese.
- Organizziamo **Summer School internazionali in Ateneo**, aperte non solo a studenti e studentesse internazionali ma anche a studenti e studentesse di più dipartimenti di UniTS. Le **Summer School**, finanziabili anche attraverso i BIP sopracitati, potranno essere basate su una didattica innovativa sia nelle tematiche (**transnazionali o**

transdisciplinari), sia nella metodologia (ad esempio basata su **blended learning, flipped classrooms e/o challenge based**). Dobbiamo replicare l'esperienza positiva e consolidata della *Summer School* estiva di Bovec, con la proposta di nuove iniziative di collaborazione internazionale.

- Internazionalizziamo il campus, non solo rendendo disponibile tutta la **documentazione** in lingua inglese, ma anche con **segnaletica in lingua inglese** negli edifici, negli spazi aperti, le mense, ecc. Su questi aspetti ritengo ci siano forti margini di miglioramento per **rendere il nostro campus più accogliente e internazionale**.



→ TRANSIZIONE DIGITALE

Negli ultimi anni, anche a seguito della pandemia, il nostro Ateneo ha fatto notevoli passi avanti in termini di digitalizzazione, ma si tratta solo di un punto di partenza, per quanto fondamentale, non di arrivo. Per il futuro, il mio impegno sarà quello di operare per **introdurre una vera e propria trasformazione digitale, che rappresenti il ripensamento fondamentale del modo in cui opera la nostra organizzazione**, implementando la tecnologia su larga scala per migliorare la didattica, la ricerca, i servizi, l'organizzazione e l'esperienza complessiva in UniTS.



TRANSIZIONE DIGITALE

Transizione digitale non significa solo un investimento informatico o tecnologico, ma una concreta integrazione della digitalizzazione nell'organizzazione, perché queste devono essere allineate e integrate per migliorare l'erogazione del servizio complessivo. Integrando orchestrazione (intesa come configurazione, gestione e coordinamento automatici di sistemi informatici, applicazioni e servizi, automazione) e Intelligenza Artificiale, saremo in grado di automatizzare i processi più complessi e rendere l'organizzazione di UniTS agile, dinamica, solida e proattiva.

Una trasformazione digitale richiederà in *primis* un ripensamento della cultura organizzativa dell'Ateneo, fondata su alcuni punti chiave, quali una **chiara visione strategica e un forte coinvolgimento della governance e del personale tutto, competenze interne di change management** in grado di integrare modelli organizzativi e tecnologia, **attenta mappatura dei processi e rivisitazione dell'architettura dei dati e dei servizi**.

Partendo da questa prospettiva strategica e organizzativa, il processo di trasformazione digitale che metteremo in atto coinvolgerà molteplici attività specifiche e progettualità trasversali.

Il mio impegno in particolare sarà rivolto a:

Digitalizzazione, Processi Interni e Sicurezza

- **Miglioramento dei processi interni:** mappare e digitalizzare i processi amministrativi, innanzitutto investendo su **soluzioni tecnologiche flessibili e scalabili**, che consentano la comunicazione tra i sistemi e la digitalizzazione dei processi. In secondo luogo, introducendo **strumenti in grado di ottimizzare la gestione delle attività, integrare i dati e ridurre le inefficienze**, massimizzando l'efficienza e l'efficacia nella gestione delle risorse, nel monitoraggio dei progetti e nel controllo amministrativo e finanziario. Ciò consentirà una riduzione dei tempi di esecuzione delle procedure e offrirà opportunità di ottimizzazione grazie a una migliore conoscenza del processo che consentirà non solo di eliminare i colli di bottiglia che rallentano le operazioni, ma anche di migliorare la qualità del lavoro del personale docente e tecnico amministrativo riducendo i carichi e, di conseguenza, lo stress. Si tratterà di progettare e implementare flussi di lavoro intelligenti grazie all'introduzione di funzionalità di *AI* generativa, di *AI* agenziale e di assistenti virtuali.

- **Miglioramento del flusso di comunicazione:** soprattutto le realtà pubbliche e private che operano in settori altamente regolamentati come il nostro, dovranno integrare e beneficiare di sistemi di *AI* aziendale, a supporto di un'organizzazione che richiede verifiche *Human-In-The-Loop* (HITL) a garanzia di una trasmissione delle informazioni che deve essere efficiente ed efficace ma nello stesso tempo coerente e affidabile nel garantire la conformità ai requisiti di regolamentazione interna e di legge.

- **Certificazioni e sicurezza:** ottenere la certificazione **ISO 27001** per i processi ICT e ampliarla all'intero Ateneo. In termini di sicurezza, sarà fondamentale rafforzare le risorse dedicate alla **cybersecurity**, dato il suo ruolo trasversale in Ateneo e la crescente complessità delle minacce digitali. In linea con l'attuale piano strategico, ciò implicherà non solo investimenti nella sicurezza informatica e nel rafforzamento sia del perimetro che dei sistemi di Ateneo, ma anche il necessario aggiornamento normativo in termini di trattamento dei dati, sicurezza degli accessi e delle informazioni.

- **Smart Campus:** ottimizzare, grazie alla tecnologia, la fruizione dei servizi offerti a studenti e studentesse, docenti e personale tecnico-amministrativo. In particolare, per la componente studentesca, si tratta di semplificare e rendere più accessibile la richiesta di informazioni e la gestione delle carriere tramite piattaforme intuiti-

tive, a che riducendo drasticamente i tempi di elaborazione delle pratiche.

- **Accessibilità e inclusione:** introdurre strumenti digitali assistivi, sia hardware che software, in grado di supportare studenti e studentesse, docenti e personale tecnico e amministrativo con disabilità.

Tecnologie Emergenti e Progetti strategici

- **AI-Plan strategico per l'Ateneo:** integrare aspetti tecnologici, etici e legislativi in un piano di sviluppo trasversale, che coinvolga tutte le discipline. Un *AI plan* è fondamentale, anche in vista dell'implementazione di un rinnovamento trasversale dove l'AI dovrà fornire supporto alle persone e aiutarle a prendere decisioni più rapide e informate in un contesto complesso come il nostro.

- **Tecnologie emergenti, innovazione e territorio:** promuovere ulteriormente le tecnologie emergenti, con un approccio strategico che includa *intelligenza artificiale, data science, high-performance computing*, controllo e ulteriore potenziamento della rete Lightnet (in grado di garantire la connettività ai servizi GARR e ARNES) e comunicazione quantistica. Su quest'ultima, il *Quantum Communication Project* rappresenta un eccellente esempio di collaborazione strategica basata su una progettualità integrata con il territorio. In questa direzione, si aprono molte opportunità di collaborazioni miste pubblico-privato, con aziende,

istituzioni ed enti di ricerca a livello locale, nazionale e internazionale, che possono rappresentare un'opportunità futura per Units. Un primo passo verso questa direzione è già stato fatto con la futura realizzazione della *Data Science & Artificial Intelligence Foundation*, che coniugando la dimensione *Business, Scientific e Institutional* realizzerà un ecosistema virtuoso dove si integreranno ricerca di base, ricerca applicata, innovazione e formazione in una sinergica collaborazione tra pubblico e privato.

- **Eccellenza nelle reti:** rafforzare il controllo H24 sulle reti dell'Ateneo, valorizzando le competenze già in essere. In particolare, *LightNet* di cui UniTS è capofila, rappresenta un'infrastruttura critica che richiede un costante controllo operativo.

Formazione e Competenze

- **Competenze digitali trasversali:** integrare la programmazione e l'AI nei programmi di studio, promuovendo una formazione multidisciplinare di qualità per tutti gli studenti e le studentesse, mirando a una crescente alfabetizzazione su temi innovativi della trasformazione digitale che impattano sulla nostra società, declinandoli nelle diverse prospettive (tecnologie digitali, conoscenze legislative, dimensione etica, imprenditorialità e impatto sociale, ecc.) e adattandoli alle specificità dei diversi corsi di studio dell'Ateneo. Nelle competenze trasversali rientra la formazione sull'utiliz-

zo etico dell'Intelligenza Artificiale, che se utilizzata in modo scorretto sta impattando spesso in modo negativo nei nostri processi formativi.

- **Privacy e sicurezza:** offrire formazione specifica sulla protezione dei dati personali, coinvolgendo docenti, studenti e studentesse, personale amministrativo. Su questi temi, serve piena consapevolezza da parte di tutti.

- **Digital Education Hub (DEH):** creare un centro dedicato alla formazione digitale, con modalità flipped e online, per rispondere alle esigenze di studenti e studentesse, personale docente e tecnico-amministrativo, nonché professionisti. Attualmente il DEH è in fase introduttiva grazie ad un progetto PNRR: dobbiamo investire e valorizzare questa risorsa.

- **Learning Analytics e MOOC:** applicare i *Learning Analytics* ai processi di apprendimento nei *Massive Open Online Courses*, ad esempio in relazione alla progettazione didattica, al tutoraggio, al supporto durante il processo di apprendimento.

- **Impatto sociale:** promuovere seminari, conferenze, dibattiti aperti anche al territorio, per discutere e approfondire tutte le implicazioni della trasformazione digitale nelle organizzazioni e nella società.

Ricerca e Collaborazioni

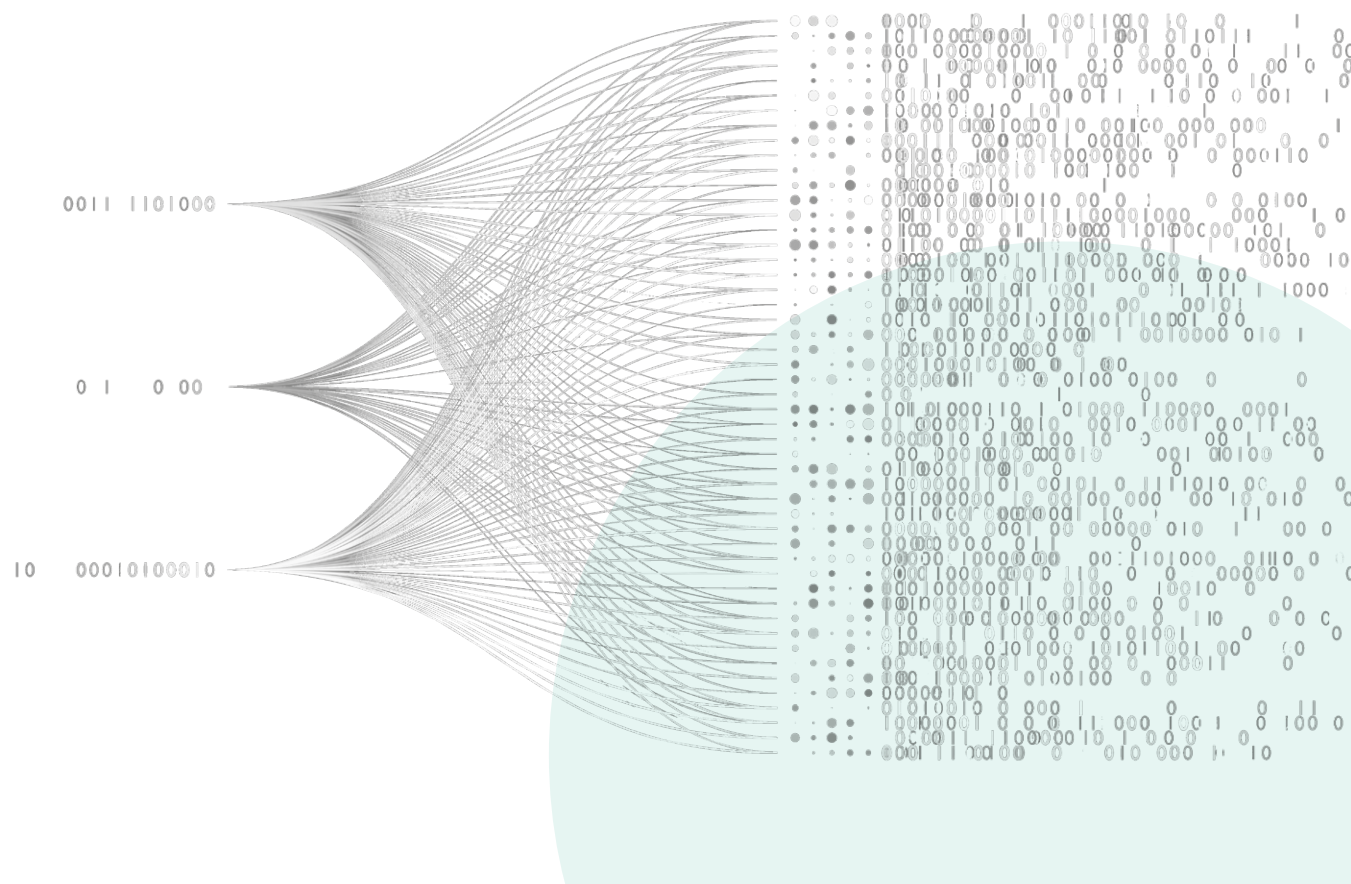
- **Ecosistema per l'AI:** valutare la costituzione di un *hub* fisico, basato su modello *Lab Village*, con una localizzazione *ad hoc* di elevata visibilità, per il coordinamento di progetti di ricerca interdisciplinari, con la partecipazione di università, aziende e istituzioni locali coinvolte a livello operativo anche all'interno del campus, partendo dalle collaborazioni e dalla progettualità già in essere. La struttura operativa potrebbe essere quella di un Centro Interdipartimentale, ma il fine ultimo dovrà essere la creazione di un ecosistema pubblico – privato, motore di progettualità avanzata sia nella ricerca che nella formazione e nell'IPS-Terza Missione. Il tessuto scientifico triestino potrà farsi parte attiva per portare vari enti a lavorare assieme e fare scala, per attirare più studenti e studentesse, più ricercatori e ricercatrici di elevato talento e più risorse.

- **Responsible AI:** promuovere il dialogo interdisciplinare su una *AI* etica e sostenibile, mirando allo sviluppo di collaborazioni di ricerca che coinvolgano le discipline scientifiche e socio-umanistiche. La valorizzazione del tema della *Responsible AI* potrebbe implicare anche la necessità di reclutamenti *ad hoc*, in grado di gestire un approccio multidisciplinare nella ricerca e nella didattica.

- **Ottimizzazione delle risorse HPC:** migliorare l'utilizzo delle ore di calcolo disponibili con CINECA e SISSA, favorendo un accesso condiviso e pia-

nificato che consenta di migliorare i servizi rivolti ai ricercatori, che in questo momento sono spesso carenti. Ottimizzare la gestione delle risorse di calcolo attualmente presenti in Ateneo e potenziarle con investimenti interni, anche rispetto all'implementazione di servizi basati sull'intelligenza artificiale.

L'implementazione di un processo di transizione digitale richiederà la presenza di un **Prorettore alla Transizione Digitale**, affiancato da un **pool di supporto per lo sviluppo delle diverse attività**.



→ **SOSTENIBILITÀ**

La sostenibilità è principio guida per il futuro del nostro Ateneo inteso come bene comune. Attraverso azioni mirate e una strategia condivisa, possiamo trasformare UniTS in un modello di innovazione sostenibile, rafforzando il nostro impatto sulla società e sul nostro pianeta e garantendo un futuro più equo e responsabile per le nuove generazioni.



SOSTENIBILITÀ

Siamo una grande comunità e dobbiamo essere sempre più consapevoli che con i nostri comportamenti, valori e conoscenze possiamo impattare sulla società. L'intenzione è marcare la consapevolezza della connessione di tutta la comunità universitaria con il sistema economico, sociale ed ambientale in cui siamo inseriti. Per questa ragione, quale leva di innovazione, sarà strategico dare **centralità alle azioni concrete che porteranno la sostenibilità nel campus, nella ricerca, nella didattica e nell'esperienza degli studenti, delle studentesse e di tutta la comunità.**

Negli ultimi anni UniTS è stata promotrice attiva della sostenibilità, sia all'interno nella propria comunità che all'esterno nei confronti della collettività, con un contributo che ha spaziato dalla ricerca alla didattica, dall'assistenza sanitaria al

trasferimento di conoscenze, mirando a contribuire alle sfide legati agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG). Sia all'interno della Rete Universitaria Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (RUS), di cui facciamo parte, che con la Regione Friuli Venezia Giulia, UniTS si è impegnata per migliorare gli indici di sostenibilità legati alle attività nel contesto accademico. Il mio impegno continuerà in questa direzione, e sarà rivolto a **valorizzare UniTS come ecosistema sostenibile.** Il tema della sostenibilità è molto vasto: in alcuni ambiti molto è già stato fatto ma diversi percorsi sono ancora inesplorati. Per questo, ho identificato alcune aree chiave in cui intendo promuovere interventi concreti.



SOSTENIBILITÀ NELLA RICERCA E NELLA DIDATTICA

Il tema della sostenibilità è stato già più volte richiamato nelle sezioni dedicate alla Ricerca e alla Didattica, alle quali rimando. In relazione all'IPS-TM sarà importante consolidare la cultura dell'impatto nella comunità docente, ricercatrice, tecnica e amministrativa. Nel complesso, svilupperemo iniziative di ricerca, didattica e IPS-TM nell'ambito della **"Science with and for Society"**, fondamentale per rafforzare il legame delle scienze con la società in ottica di **cultura e**

responsabilità sociale. Tale approccio inclusivo alla ricerca viene definito **"Responsible Research and Innovation"** e fa riferimento sia alla **dimensione etica** e alla **parità di genere** nei contenuti e nei processi, sia alla proposta di **politiche di ricerca e innovazione che coinvolgono la società nel suo complesso**, allontanandoci dai rischi di autoreferenzialità ed espandendo la conoscenza per confrontarci con il contesto culturale di riferimento.

PARITÀ DI GENERE E RIDUZIONE DELLE DISUGUAGLIANZE

In questo ambito la nostra università ha già fatto passi significativi, soprattutto grazie al **CUG – Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni**. Tuttavia, il miglioramento deve essere continuo e verrà portato avanti:

- Mantenendo una forte integrazione del CUG nella strategia di Ateneo.
- Impegnandoci a ridurre la disparità di genere, specialmente nelle discipline STEM, dove le studentesse sono ancora sottorappresentate.
- Promuovendo iniziative e azioni che promuovano l'inclusione e la parità di genere come valore culturale centrale (ad esempio organizzando seminari, installando alcuni distributori gratuiti di assorbenti da donna così come fatto in altre realtà universitarie).

- Contrastando la discriminazione, il *mobbing* e le molestie.
- Introducendo una visione allargata che includa il benessere organizzativo di tutte le componenti della comunità accademica, per garantire la serenità nel luogo di lavoro.
- Attivando fondi specifici per la ricerca sulla parità di genere.
- Organizzando iniziative di sensibilizzazione e divulgazione sul tema delle disuguaglianze, anche in sinergia con altri enti del territorio.
- Sostenendo la conciliazione tra vita lavorativa e personale di tutte le componenti della comunità accademica, e promuovendo azioni di sostegno e *mainstreaming*.

UNITS SENZA BARRIERE: INCLUSIONE E ACCESSIBILITÀ

Dobbiamo **creare un ambiente in cui tutti viviamo bene, senza differenze**. A tal fine, è importante il continuo miglioramento dei servizi rivolti agli studenti e studentesse con disabilità e con Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA), in applicazione alle linee guida CNUDD (Conferenza Nazionale Universitaria dei Delegati per la Disabilità). Questo si traduce in particolare:

- nel continuo miglioramento dell'accessibilità fisica agli spazi universitari: ciò implica il potenziamento della fruibilità degli edifici universitari da parte delle persone con disabilità attraverso la redazione di apposite planimetrie indicanti i diversi presidi a ciò dedicati e i percorsi privi di barriere architettoniche;
- nel continuo miglioramento della comunicazione, in ottica di equità ed inclusione;
- nella sensibilizzazione del corpo docente alle tematiche legate alla disabilità e ai DSA.

Eliminare le barriere vuol dire anche:

- potenziare i servizi di *placement* per supportare l'inserimento lavorativo di studenti e studentesse con disabilità;
- porre attenzione ai servizi rivolti ai/alle colleghi/e disabili, monitorando la qualità dell'inclusione nel contesto lavorativo; servono *software* adatti, dobbiamo offrire la sintesi vocale, garantire il funzionamento di tutti gli ascensori, rendere disponibili e individuabili con chiarezza i posteggi per disabili, le rampe, anche quelle temporanee, per consentire l'accesso a tutte le aree dell'Ateneo.
- Incentivare la partecipazione attiva di tutti/e alla vita dell'Ateneo.

AMBIENTE, ENERGIA, TRASPORTI E INIZIATIVE GREEN

Per rafforzare l'impegno dell'Ateneo in materia di sostenibilità ambientale, intendo promuovere la **creazione di un Green Office** (→ www.greenoffice-movement.org/), un modello già adottato con successo in numerose università europee e premiato dall'UNESCO. Si tratta di una struttura di supporto alle strategie di sostenibilità, per il monitoraggio, misurazione e rendicontazione delle azioni di sostenibilità e degli impatti delle stesse: in particolare, sarebbe di supporto alla partecipazione a ranking di sostenibilità (es: *Greenmetric*, *THE impact*) e per la redazione del rapporto di sostenibilità.

Un *Green Office* ci consentirebbe di entrare in un *network* internazionale che può dare accesso a finanziamenti per iniziative di sostenibilità e per attività di ricerca sui temi dell'**Energia**, dell'**Ambiente**, dei **Rifiuti**, dell'**Acqua**, dei **Trasporti** e, in generale, dell'**Economia circolare**. Il coordinamento con il *Centro Interdipartimentale Energia, Ambiente, Trasporti* sarà cruciale per garantire l'efficacia di queste iniziative.

Nello specifico, ritengo sia importante affiancare le linee di priorità tecnica con un'azione di comunicazione e sensibilizzazione verso tutta la comunità universitaria.

In particolare, verrà creato un **Tavolo del Verde** che sensibilizzi sulle diverse tematiche legate al verde, sia nel Polo di Trieste che nei Poli del Territorio, con il coinvolgimento degli esperti che lavorano presso il nostro Ateneo. Nel nostro campus

ci sono delle agorà bellissime con un potenziale enorme, che possiamo trasformare in luoghi fruibili creando aree di aggregazione che rendano lo spazio partecipato: creiamo ad esempio aree relax con arredi sostenibili e zone di *coworking* all'aperto per migliorare la qualità della vita in Ateneo.

Sensibilizziamo e coinvolgiamo gli studenti e le studentesse nelle **attività di Energy Management e di gestione ambientale** in Ateneo. In particolare, valutiamo l'adesione, come è già stato fatto in altri Atenei, a una **Comunità Energetica Rinnovabile** per abbattere i costi energetici. **Ideiamo e realizziamo con gli studenti progetti di sostenibilità nel Campus**, dove la sostenibilità rappresenta una delle leve di innovazione del futuro piano strategico. Di seguito sono proposti alcuni esempi.

- Cancelliamo il grigio che caratterizza molte zone del Campus, sia all'interno che all'esterno degli edifici, e **ridiamo vita agli spazi verdi** promuovendo iniziative per aumentare la biodiversità di UniTS come patrimonio di tutta la comunità accademica.
- Realizziamo progetti di riduzione dell'uso della plastica (ad esempio con una **BanTheBottle in UniTS**) coinvolgendo anche i gestori di bar, mense ecc.
- Potenziamo la raccolta differenziata in tutto il campus.
- Digitalizziamo e dematerializziamo, per ridurre il consumo di carta.

- Sensibilizziamo la **riduzione del consumo di energia** con campagne di spegnimento della luce, in particolare nelle aule non utilizzate.
- **UNITShare**: realizziamo progetti di volontariato e a supporto del territorio, incontri e campagne di sensibilizzazione con gli *Alumni* (*give back*), con gli Enti e le Aziende del territorio, coinvolgendo tutta la comunità universitaria.
- Organizziamo giornate di **Green Volunteering**, ovvero programmi di volontariato ambientale (es. giornate di pulizia, messa a dimora di alberi e arbusti), che oltre agli studenti e studentesse potrebbero essere aperte a tutto il personale universitario.

- Proponiamo ogni anno un **Hackathon sulla sostenibilità**, con sfide accademiche tra studenti e studentesse per sviluppare soluzioni innovative su mobilità sostenibile, economia circolare, gestione dei rifiuti, cambiamento climatico, ecc.
- Introduciamo un **Badge di sostenibilità** legato al calcolo dell'impronta ecologica dello studente e studentessa nel corso della sua vita universitaria, con un sistema di crediti/*badge* digitali per studenti e studentesse (ma può essere esteso anche al personale) che partecipano ad attività o progetti green.
- Rendiamo gli studenti e studentesse consapevoli della grande **biodiversità presente nel nostro**

Ateneo, organizzando visite alle aree dove questa è maggiormente presente (orto botanico, Monte Valerio, San Giovanni) affinché gli stessi studenti possano contribuire ad identificarla e valorizzarla, anche con un approccio di *Citizen Science* (→ [vedi Sezione Impatto Pubblico e Sociale | Terza Missione](#)), e dove possano comprendere gli importanti servizi ecosistemici che questa offre.

COMUNITÀ UNIVERSITARIA

Sostenibilità significa anche **valorizzare la nostra comunità universitaria, che vive anche attraverso le associazioni studentesche, il Coro e Orchestra dell'Università di Trieste** (→ portale.units.it/it/servizi/vivere-universita), **il Comitato per lo sport universitario** e il **Centro Universitario Sportivo (CUS)**. Le iniziative organizzate da queste realtà sono **componenti essenziali della vita universitaria**.

Per questo motivo, intendo promuovere una maggiore sinergia per incentivare l'integrazione e la partecipazione ad iniziative legate allo sport, alle professioni future, all'internazionalizzazione, alle attività ricreative rivolte al personale, ai valori sociali e al volontariato, nonché al rafforzamento dei legami con gli *Alumni* (→ [si veda a tale proposito la Sezione Studenti e Studentesse](#)).

→ COMUNICAZIONE

In questi ultimi anni l'immagine dell'Ateneo è stata fortemente rafforzata anche grazie alle iniziative del Centenario, che ha rappresentato per UniTS una grande opportunità, richiedendo l'investimento di molte energie ma portando una meritata visibilità. La sfida che raccolgo per gli anni futuri sarà quella di investire su una strategia che, partendo dal Piano di Comunicazione 2025-2026 recentemente approvato, venga implementata con **azioni di comunicazione innovativa, inclusiva e integrata, sia esterna che interna.**



COMUNICAZIONE

Investire sulla **comunicazione esterna** vorrà dire consolidare l'**immagine del nostro Ateneo quale punto di riferimento accademico, scientifico, culturale e sociale**, rafforzando il legame tra la comunità dell'Ateneo e il territorio, a livello locale, nazionale e internazionale, rendendolo più attrattivo per potenziali studenti e studentesse, dottorandi/e, post doc, ricercatori e ricercatrici, nonché docenti. All'interno, vorrà dire rispondere alle **esigenze di comunicazione interna** e rafforzare il senso di appartenenza a UniTS, quale Ateneo di cui siamo orgogliosi di appartenere, perché vi studiamo o vi lavoriamo. Con riferimento alla **comunicazione della ricerca** si rimanda alla → [Sezione Ricerca](#).

La strategia di comunicazione che svilupperò in UniTS mirerà quindi a raggiungere gli obiettivi di seguito descritti.

Rafforzare la reputazione e il posizionamento istituzionale di UniTS nei confronti di tutti i suoi stakeholder esterni, anche nel contesto internazionale

Il Piano di Comunicazione Strategico approvato dall'Ateneo per il 2025-2026 verrà attentamente implementato con un **allineamento di obiettivi, contenuti e iniziative, declinate per i diversi target di comunicazione**. In generale, punteremo a un rafforzamento della nostra immagine, valorizzando soprattutto il nostro impatto sulla società e sul futuro delle giovani generazioni, con una linea editoriale chiara e un **coordinamento editoriale** sui **diversi canali di comunicazione** utilizzati. Investiremo in materiali istituzionali di elevata qualità (brochure, presentazioni e video istituzionali in italiano e in inglese) che potranno essere condivisi da docenti e personale tecnico-amministrativo nella promozione di UniTS nei contesti locali, nazionali o internazionali, in contesti accademici, istituzionali e del mercato del lavoro. Particolarmente importanti saranno le collaborazioni con i media per dare rinnovata visibilità alle nostre iniziative e ai nostri traguardi, soprattutto quelle di elevato impatto sociale. Infine, la gestione dei social media sarà fondamentale per valorizzare la ricerca, le iniziative di impatto pubblico e sociale – terza missione, nonché per comunicare la vita accademica della nostra comunità, con declinazioni diverse a seconda del canale utilizzato.



Potenziare la comunicazione della nostra offerta formativa, con azioni di comunicazione mirate su singoli Corsi di Studio, dottorati, master e formazione post lauream

Azioni di comunicazioni mirate saranno essenziali per valorizzare la nostra offerta formativa, soprattutto i nostri Corsi di Studio (CdS) magistrali, con azioni di breve, medio e lungo periodo, sia a livello nazionale che internazionale. **Investiremo in ottimizzazione (Search Engine Optimization, SEO)** per migliorare la visibilità dei singoli CdS sui motori di ricerca. Questo richiederà un'analisi SEO dell'attuale sito anche volto a verificare l'ottimizzazione dell'architettura delle informazioni in funzione di una navigazione chiara, con pagine dedicate e interconnesse, l'utilizzo di parole strategiche chiave nei titoli e nelle descrizioni testuali. All'analisi dovrà seguire la definizione di una strategia di *content marketing* per i CdS, con ottimizzazione delle descrizioni sia in relazione alle parole chiave che nei contenuti e nelle FAQ. I contenuti verranno arricchiti con approfondimenti su temi accademici, ricerche dei/delle docenti, storie di studenti e studentesse e di *alumni*, tour virtuali nell'università e nei dipartimenti, progettualità accademica con enti, istituzioni di ricerca, aziende del territorio, ecc. La comunicazione finalizzata a migliorare la visibilità della nostra offerta formativa dovrà migliorare anche a livello internazionale, con SEO multilingua per ottimizzare la nostra visibilità

anche nelle pagine in inglese. A questo si aggiungeranno campagne *social* e Google Ads per rafforzare la visibilità, anche con *retargeting* su utenti che hanno visitato il sito.

Migliorare la comunicazione interna in UniTS

La comunicazione interna va riprogettata, non solo ai fini dell'operatività quotidiana, ma anche e soprattutto ai fini di un maggior coinvolgimento e senso di appartenenza che ci deve far sentire parte di una comunità unita, dove non esiste la componente accademica e la componente dei tecnici-amministrativi, dove non esiste il noi e il loro dell'Ateneo Centrale rispetto ai Dipartimenti e viceversa: deve esistere solo la comunità di UniTS, con i suoi studenti e studentesse e il suo personale, impegnati in attività dove è l'azione comune che consente di migliorare i risultati finali e unici della nostra istituzione. La comunicazione interna deve rafforzare il senso di comunità, promuovere la conoscenza reciproca e favorire il confronto e la trasparenza. In tal senso, al pari della comunicazione esterna, implementerò numerose azioni di comunicazione interna non solo utilizzando il sito web di UniTS e confermando iniziative già in atto come **Piazzale Europa Magazine** e la cassetta dei suggerimenti, ma anche con iniziative di coinvolgimento attivo di tutta la comunità. Innanzitutto, con incontri periodici tra *governance* e comunità accademica per

presentare le strategie e stimolare la discussione e il confronto. In secondo luogo, con eventi di comunità come l'**UniTS Research Day**, già descritto nella → [Sezione Ricerca](#), finalizzato a stimolare la conoscenza delle ricerche e delle attività che vengono portate avanti dai nostri ricercatori e ricercatrici e aperto all'intera comunità, inclusi studenti, studentesse e personale tecnico-amministrativo. Infine, attraverso la valorizzazione del lavoro del nostro personale, che contribuisce, ognuno con il proprio ruolo, alla crescente complessità delle attività sviluppate nella nostra università. Tutte queste iniziative devono poter stimolare la collaborazione tra le diverse strutture dell'Ateneo, migliorare la sinergia nella gestione dei processi, e rafforzare il senso di appartenenza e partecipazione.

Rafforzare la comunicazione con il territorio, gli enti del sistema ricerca, le aziende e gli alumni

Oltre alla comunicazione istituzionale, dedicherò un'attenzione specifica al miglioramento della comunicazione con il territorio, in particolare con le istituzioni locali e le scuole, con gli enti del sistema ricerca, con le aziende e con i nostri *alumni*. Dobbiamo "scendere dal colle" ed **entrare, visibili e con un'immagine forte, nella città e nel territorio**. Le relazioni positive creano *engagement*, favoriscono il supporto alle nostre iniziative e ne massimizzano l'impatto sociale sulla comunità, creano *network* per i nostri studenti e studentesse,

determinando un circolo virtuoso di dialogo che conferisce dinamicità e determina innovazione. Troveranno spazio in questo obiettivo le iniziative di public engagement, di partecipazione attiva a eventi di altri enti e alle iniziative di dialogo pubblico, di *networking* con le aziende e gli *alumni* (come l'attuale *Homecoming* e Job UniTS, che vanno ulteriormente valorizzati).

Innovazione digitale e ottimizzazione della struttura organizzativa

Una buona comunicazione vede sempre il coinvolgimento di strutture organizzative interne ed enti esterni, ma la **professionalità interna va sempre garantita**, perché la comunicazione è un'attività di cui è fondamentale avere il controllo diretto. Siamo un'università con una mole di attività molto importante e diversificata, dove la conoscenza del contesto interno è fondamentale per garantire la massima visibilità delle iniziative. L'impegno nella comunicazione dovrà essere portato avanti utilizzando gli strumenti più innovativi, anche con **l'applicazione dell'intelligenza artificiale per analizzare i risultati e migliorare le strategie comunicative**. La progettazione di eventi scientifici e culturali di elevato impatto sul territorio dovrà fin dall'inizio prevedere un coinvolgimento delle strutture amministrative dedicate alla comunicazione, in modo da inserirle in una **progettazione di comunicazione integrata, innovativa e di for-**

te spessore scientifico e culturale coerente con la missione della nostra università. Poiché la comunicazione è trasversale a molteplici attività che vengono organizzate in tutto l'Ateneo, fondamentale sarà una chiara pianificazione sia sui tempi sia sul "chi fa cosa". Un ruolo fondamentale di coordinamento, soprattutto rispetto alla comunicazione sul web, dovrà averlo il **comitato di redazione**, che dovrà essere in grado di fare una pianificazione editoriale a breve, medio e lungo termine in termini di temi chiave, campagne tematiche, ecc., occuparsi del controllo e dell'aggiornamento costante delle pagine del sito web e dell'arricchimento con nuovi contenuti legati alla vita universitaria. Dovrà occuparsi degli investimenti SEO e valutare il traffico e il comportamento degli utenti, nonché gestire eventuali emergenze comunicative.

In conclusione, il mio obiettivo è quello di **costruire una comunicazione integrata, dinamica e orientata sia alla partecipazione attiva di tutta la comunità universitaria, sia al rafforzamento della reputazione e dell'attrattività dell'offerta formativa in un contesto nazionale e internazionale. Tale obiettivo verrà raggiunto attraverso un dialogo costante, una strategia chiara, strumenti innovativi e adeguate risorse.**



→ **RISORSE E INFRASTRUTTURE**

La pianificazione dello sviluppo futuro della nostra università richiede un'approfondita analisi delle risorse e delle infrastrutture che supporteranno lo sviluppo delle strategie e delle azioni future. In particolare, è importante focalizzarci sulle risorse umane, sulle risorse finanziarie e sulle infrastrutture.



RISORSE UMANE

Le risorse umane sono centrali nella crescita futura della nostra università. Come già sottolineato nelle sezioni dedicate al Personale e all'Organizzazione, ognuno di noi contribuisce, con ruoli diversi, alla qualità della ricerca e della didattica, a impattare sulla società e sul territorio, a rendere l'organizzazione dinamica, efficiente e accogliente.

È noto a tutti che nei prossimi anni ci sarà una significativa riduzione delle risorse. A maggior ragione, le **politiche di reclutamento** dovranno essere **attente e condivise**.

Reclutamento del personale docente

Per quanto riguarda il **personale docente**, considero importante continuare sulla linea fino a oggi seguita, con alcune modifiche, di seguito descritte, che dovranno essere condivise con i Direttori e quindi discusse negli Organi Accademici.

A garanzia di una **programmazione strategica di sviluppo e potenziamento di ogni Dipartimento**, ritengo debba essere sempre presente una previsione almeno biennale dei reclutamenti esterni e triennale delle progressioni di carriera.

Ogni Dipartimento continuerà a gestire autonomamente la propria assegnazione in termini di punti organico, proponendo una programmazione che:

- **rispetti i criteri** definiti dagli organi di governo e tenga conto delle **specificità intra- e inter-dipartimentali**;

- **per i reclutamenti di RTT e in particolare per reclutamenti di PO e PA riservati agli esterni mediante art. 18 c. 4 Lg. 240/2010**, tenga fortemente in considerazione le **linee strategiche che ogni Dipartimento ha definito**;

- **non preveda penalizzazione in termini di punti organico nei passaggi PA – PO**, nei casi in cui non vi sia sofferenza didattica.

- **non preveda penalizzazione in termini di punti organico per le posizioni di RTT** che, pur in settori che non hanno sofferenza didattica, siano **inserite in SSD dove esistono gruppi di ricerca molto attivi**, come descritto da una adeguata parametrizzazione dei descrittori. In generale, ritengo infatti che la programmazione debba essere attenta non solo alle esigenze legate alla sofferenza didattica ma anche alle esigenze di gruppi di ricerca che stanno portando innovazione e progetti di ricerca attraendo fondi e sviluppando relazioni nazionali e internazionali per l'Ateneo.

- Come principio, ritengo che le progressioni di carriera **da Professore Associato a Professore Ordinario** siano di pari importanza rispetto agli altri livelli. **Il valore del Professore Ordinario non può essere misurato sul mancato apporto aggiuntivo in termini di carico didattico**: se non chiamiamo professoressa e professori ordinari la nostra Università perderà ogni ruolo negli enti e nelle società accademiche nazionali e internazionali, non sarà presente nelle commis-

sioni di concorso nazionali e locali (commissioni ASN, se a seguito dell'imminente riforma esisterà ancora, ma anche commissioni nei concorsi locali), perderà forza nei progetti di ricerca nazionali e internazionali. Il reclutamento deve quindi dare rilievo anche a questo livello, per valorizzare quei/quele docenti che hanno dimostrato capacità di avere un ruolo trainante, di guida nel proprio ambito di ricerca.

Ruolo del Consiglio di Amministrazione nel reclutamento

Come già previsto nella nostra e nella maggior parte delle università italiane, **una percentuale dei punti organico sarà a disposizione del Rettore** che, in condivisione con gli organi accademici, proporrà alcune chiamate e/o progressioni. Dovremo tuttavia valutare, nel caso in cui i punti organico fossero ridotti di molto rispetto l'attuale, se diminuire questa percentuale (che oggi è del 30% sul totale assegnato all'Ateneo) per lasciare più punti organico ai Dipartimenti.

Nell'immediato, ritengo che nei prossimi mesi il **Consiglio di Amministrazione (CdA)** dovrà affiancare i Dipartimenti ponendo particolare attenzione **ai giovani ricercatori e ricercatrici che sono o stanno entrando in una situazione di precariato**. L'innesto di risorse ricevute negli anni scorsi sta infatti generando gravi situazioni di precariato a livello nazionale e il nostro Ateneo non

ne è escluso. In generale, oltre ad affrontare quella che oggi io definirei l'emergenza giovani, proporrò al CdA i criteri già oggi utilizzati nella distribuzione delle risorse tra Dipartimenti, con alcune opportune modifiche, e utilizzare i punti organico a disposizione per:

- Valorizzare specifiche **aree strategiche per la crescita dell'Ateneo**.
- Rispondere a **esigenze che sono a cavallo di più dipartimenti**: queste esigenze, che potranno essere presentate congiuntamente dai dipartimenti, verrebbero coperte in toto dall'Ateneo (fatto salvo, nel caso di RTT, degli 0,2 punti organico legati all'eventuale passaggio a PA che verranno coperti dal Dipartimento di affiliazione).
- **Soddisfare alcune urgenze** che dovessero manifestarsi in Ateneo e che potrebbero compromettere l'offerta didattica di uno o più Corsi di studio con elevata numerosità di studenti e studentesse.

Reclutamento del personale amministrativo, scientifico – tecnologico, bibliotecario e dei collaboratori esperti linguistici

Analogamente, come già ampiamente approfondito nelle sezioni di questo documento dedicate al → **Personale** e all' → **Organizzazione**, il **reclutamento del personale amministrativo, scientifico – tecnologico, bibliotecario e dei collaboratori esperti linguistici** è molto importante.

Nell'assegnazione dei **punti organico** e nell'individuazione della procedura più idonea in relazione alla professionalità da reclutare, si presterà particolare **ascolto e attenzione alle necessità nei diversi settori della struttura organizzativa, avendo ben chiara la visione futura in termini di organizzazione del nostro Ateneo**. È infatti importante ricordare che solo una macchina amministrativa che funzioni, sia nell'amministrazione centrale che nei dipartimenti, nei laboratori, nelle biblioteche e nel Centro Linguistico di Ateneo può consentire al personale docente di fare ricerca, didattica e terza missione, di più e meglio.

Un reclutamento esterno di qualità parte dal modo in cui sono impostati e organizzati i **concorsi**, che andranno finalizzati alle necessità delle strutture con una **profilazione** mirata all'inserimento di professionalità e livelli adeguati, anche con **prove pratiche** selettive, là dove necessarie, e con una pianificazione attenta dei **tempi di assunzione**. Inoltre, sarà fondamentale implementare un sistema raffinato di **onboarding per le nuove assunzioni**, anche utilizzando strumenti digitali a supporto delle Risorse Umane, che possano garantire una più immediata integrazione, un maggiore coinvolgimento, il completamento di moduli formativi specifici, sia di tipo trasversale che *ad hoc* per singoli settori / uffici, ecc.

RISORSE FINANZIARIE

Gestione strategica delle risorse finanziarie

Il tema delle risorse sarà particolarmente critico nei prossimi anni. Dopo un periodo che rischia di essere ricordato come una breve parentesi in cui finalmente in Italia si investiva nella formazione e ricerca universitaria come negli altri paesi dell'Unione Europea, rischiamo di entrare in una fase di stallo se non di declino di tutto il nostro sistema. Il taglio di 500 milioni di euro di Fondo di Finanziamento Ordinario parla da solo.

Tuttavia, le risorse finanziarie sono alla base di ogni pianificazione strategica e devono essere analizzate e gestite in modo efficace per garantire una crescita sostenibile.

Com'è noto, i diversi momenti della programmazione prevedono un processo circolare legato alla programmazione strategica, economico-patrimoniale-finanziaria e operativa, che trova il suo punto di raccordo nella rendicontazione finale: ritengo che se vogliamo puntare alla crescita dobbiamo cambiare il modo di affrontare lo sviluppo della strategia. Fino a oggi abbiamo stimato le risorse a disposizione e deciso come finalizzarle e spenderle. Se le risorse crescono, possiamo pensare a nuovi progetti. Ma se le risorse diminuiscono, possiamo accontentarci semplicemente di "tagliare" le spese all'interno della nostra università? Possiamo pensare che la nostra strategia sia quella del "taglio dei costi"? Questo non è un modello strategico, bensì un percorso involutivo

che va a detrimento della qualità e delle nostre opportunità di crescita. Mai come oggi la visione e la pianificazione strategica diventano importanti per **progettare il futuro in ottica di crescita, ottimizzando l'utilizzo delle risorse finanziarie disponibili.**

In questo contesto, oltre che far sentire la propria voce a livello nazionale di concerto con le altre università, e giocando di squadra con gli altri Atenei regionali nell'interlocuzione con la Regione Friuli Venezia Giulia, ritengo che il tema delle risorse, almeno per quanto riguarda il finanziamento delle nostre ricerche, vada comunque affrontato in modo proattivo, distinguendo anche le risorse necessarie per la ricerca di base da quelle che possono essere utilizzate per la ricerca applicata.

Risorse per la ricerca di base e applicata

La ricerca di base è fondamentale: tutte le nuove tecnologie nascono dalla ricerca di base, non immediatamente applicabile ma imprescindibile per lo sviluppo della conoscenza e quindi per lo sviluppo della ricerca applicata. Per fare ricerca di base, ricercatori e ricercatrici hanno bisogno di fondi e di totale libertà senza vincoli di risultato. È mia intenzione, ogni anno, **destinare delle risorse con un bando ad hoc per la ricerca "curiosity driven".**

La **ricerca applicata** è altrettanto importante, perché è in grado di portare innovazione alla società e di creare quei **legami con il territorio** che sono fonte di sviluppo e di crescita futura. Inoltre, non solo può essere fonte di risorse finanziarie, ma è **fondamentale anche per i nostri studenti e studentesse, anche di dottorato, per offrire loro opportunità concrete di contatto e interazione con il mondo del lavoro.**

Sull'acquisizione di risorse per la ricerca di base e la ricerca applicata, **per aumentare i proventi propri mi impegnerò in approccio sinergico con i/le delegati/e alla Ricerca, ai Dottorati, al Trasferimento Tecnologico e agli Enti di Ricerca, nonché ai Rapporti con Aziende e Territorio.**

Proventi propri e proventi totali

Con riferimento ai dati 2023 (ad oggi gli ultimi disponibili), il contributo del MUR pesa per più del **60%** sui proventi operativi totali del nostro Ateneo. I proventi delle tasse studentesche contribuiscono per circa il **13%** sul totale e non andranno aumentate, nel rispetto della no tax area ad oggi esistente. Guardando al reperimento di nuove risorse, esistono invece importanti margini di miglioramento su alcune voci sulle quali dobbiamo puntare, infatti:

- **I proventi da ricerche con finanziamenti competitivi rappresentano il 6% dei proventi operativi totali.**

- **I proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico rappresentano lo 0,57% dei proventi operativi totali.**

- **I proventi da attività di trasferimento della conoscenza rappresentano lo 0,36% dei proventi operativi totali.**

Anche considerando il **rapporto complessivo tra proventi propri e proventi totali**, che si attesta al **17,75%**, è evidente che l'Università di Trieste ha margini di crescita che potrebbero portarla a un rapporto che si colloca tra il 20% e il 30% del totale dei proventi, come avviene in altre Università italiane simili alla nostra (escludendo quindi i Politecnici, che si attestano su percentuali di circa il 35-37%).

Possiamo certamente migliorare, puntando innanzitutto a una progettualità strategica che deve essere rafforzata. Le risorse si possono trovare se ci sono dei progetti ben definiti. Non dobbiamo solo ricevere le risorse per decidere come spenderle su diversi progetti, ma dobbiamo anche avere dei progetti su cui c'è convergenza nella volontà di realizzarli e cercare le risorse che possono consentirne l'attuazione. In generale, **dobbiamo avere più strategie e più progettualità.**

Fondo di Finanziamento Ordinario

È tuttavia importante focalizzare la nostra attenzione anche sul **Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO)**, in modo da incidere sulle variabili che lo definiscono, come di seguito descritto.

Iscritti (quota base FFO): negli ultimi anni l'**aumento delle immatricolazioni presso il nostro Ateneo è stato costante**, con un impatto positivo sul totale degli iscritti. Molto è stato fatto. Su alcuni corsi di laurea triennali siamo ai limiti della sostenibilità, mentre in altri possiamo ulteriormente crescere, migliorandone l'attrattività e potenziando l'attività di orientamento. Particolare attenzione va posta nei **percorsi di laurea magistrale**, per i quali sarà importante aumentare e focalizzare la comunicazione sia esterna che interna. In particolare, con l'aumento degli immatricolati triennali a cui abbiamo assistito negli ultimi anni, dobbiamo curare la relazione e la comunicazione con gli studenti e le studentesse all'interno di UniTS per trattenere maggiormente i nostri triennialisti, con ricadute positive sul numero di iscritti magistrali. Inoltre, dovremo ottimizzare la comunicazione e il processo di ammissione degli studenti e studentesse internazionali, mirando non solo alla quantità ma soprattutto alla qualità degli studenti e studentesse ammessi/e, pena l'abbandono per le difficoltà che incontrano già nell'affrontare i primi insegnamenti ed esami. A tale proposito, **la nostra grande sfida sarà anche quella di diminuire**

gli abbandoni che attualmente sono ancora elevati. Questo non vuol dire diminuire la qualità ma piuttosto **potenziare l'orientamento in itinere** con progetti di tutorato strutturati, analisi dei motivi di abbandono, supporto agli studenti e alle studentesse.

Risultati della ricerca (60% quota premiale FFO): come è stato fatto negli ultimi anni, bisogna monitorare costantemente i risultati della ricerca e migliorare la qualità diffusa della ricerca in Ateneo adoperandosi in modo concreto per il coinvolgimento di tutti i ricercatori, in modo da poter ottimizzare i risultati della VQR. Gli esiti della VQR 2020-2024, che saranno resi noti alla fine di quest'anno, determineranno l'FFO di una larga parte del mandato della nuova *governance*, ma è ovvio che si lavorerà in maniera assidua per migliorare ulteriormente la nostra performance.

Reclutamento (20% quota premiale FFO): è fondamentale mantenere un reclutamento di qualità, guardando ai risultati della ricerca ma senza dimenticare che l'Ateneo crea valore nel lungo periodo anche grazie alla dedizione alla didattica, agli studenti, e all'impegno istituzionale e di IPS-Terza Missione, attività che ritengo debbano sempre costituire importanti elementi di valutazione del profilo di un ricercatore.

Valorizzazione dell'autonomia responsabile (20% quota premiale FFO): la scelta, come facciamo ogni anno, va fatta con molta attenzione, individuando obiettivi che siamo quasi certi di poter raggiungere, tra quelli indicati e relativi alla qualità

dell'ambiente della ricerca, alla qualità della didattica e alle strategie di internazionalizzazione.

Sempre sul lato dei proventi, sarà importante la responsabilità e l'impegno di tutti nell'identificare **canali di finanziamento pubblici e privati** che potranno essere finalizzati in particolare alle attività di ricerca, all'innovazione della didattica, all'IPS-Terza Missione e ai servizi offerti dalla nostra Università. L'impegno dovrà essere incentivato rendendo più favorevoli lo svolgimento di **progetti di ricerca** e di **attività retribuite a favore di soggetti terzi**, nonché **impostando un'attività di fund raising strutturata**. Le attività di *fund raising* potranno essere finalizzate anche a progetti che nascono da idee di studenti e studentesse, docenti e personale tecnico-amministrativo. Saranno idee di ampio respiro che in alcuni casi potranno trovare riscontro e apprezzamento non solo all'interno del nostro Ateneo ma anche nel territorio.

Costi e investimenti

Sul fronte dei costi e degli investimenti, ritengo che priorità debba essere data:

- alla **ricerca**, ovvero fondi, dottorati e scuole di specializzazione, laboratori;
- ai **servizi agli studenti e studentesse**, con ambienti di studio e di socializzazione, internazionalizzazione, strumentazione digitale e licenze;
- ai **servizi e alle strutture**, ovvero in generale a progetti in grado di migliorare il benessere della

comunità universitaria;

- alla **formazione del personale** per il quale sarà importante redigere un piano di qualità in linea con lo sviluppo delle strategie e delle specifiche esigenze segnalate sia dal personale docente che tecnico-amministrativo;
- alla **didattica sostitutiva** in particolare per alcuni CdS che hanno bisogno di conoscenze specialistiche e dove i professori e professoressse a contratto rappresentano spesso il legame con il mondo delle professioni.

Per quanto riguarda l'impiego delle **risorse per il reclutamento**, di cui si è già parlato all'inizio di questa sezione, è a tutti noto che ci saranno stretti vincoli almeno per i prossimi due anni. Su questo punto è quindi importante eseguire un continuo monitoraggio e procedere a immediate azioni di reclutamento compatibilmente con la programmazione economico – finanziaria. Peraltro, il ricambio generazionale può comunque darci la possibilità di creare nuove posizioni anche grazie al diverso trattamento economico dei nuovi assunti.

INFRASTRUTTURE

Molto dovrà essere fatto per rendere la nostra **struttura più moderna, accogliente e decorosa**. I nostri edifici, rappresentano il primo biglietto da visita per chi viene in visita nel nostro Ateneo: i futuri studenti e studentesse, spesso con le loro famiglie, i visiting, i futuri ricercatori e ricercatrici, i diversi attori che operano sul territorio.

Opere pubbliche e ristrutturazioni

Per quanto riguarda l'edilizia e la manutenzione delle strutture, il **Piano dei Lavori Pubblici** è stato aggiornato per il triennio 2025-2027, come si evince dalle relative delibere sull'andamento dei processi di esecuzione delle opere di cui all'elenco annuale dei lavori ai sensi dell'art. 48 del Regolamento di Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità (→ pat.units.it/pagina781_atti-di-programmazione-delle-opere-pubbliche.html). Soprassedendo sulle opere attualmente in corso di realizzazione e, in alcuni casi (ad esempio le palazzine F1 e F2 a San Giovanni) ormai concluse e quindi uscite dal piano triennale, l'impegno della futura *governance* dovrà riguardare le opere che in questo momento sono in una fase di iniziale progettazione.

Un'attenzione particolare dovrà essere dedicata soprattutto a quelle opere che andranno a impattare sul trasferimento di gruppi di docenti di alcuni dipartimenti, quali la ristrutturazione dell'edificio **Gregoretti 2**, destinato a Lingue, e la Riqualificazione dell'aula magna e dei locali siti al II piano dell'**E-**

edificio A, ancora in una fase iniziale. Quest'ultimo andrà in particolare ad impattare, tra qualche anno, sull'area giuridica. Avendo vissuto in prima persona le difficoltà di un temporaneo trasferimento in un'altra sede, sarà mia cura far sì che i disagi siano il più possibile contenuti. Sarà da seguire attentamente e in tempi contenuti la serie di interventi necessari per realizzare il ricongiungimento dei/delle docenti del Dipartimento di Scienze Chimiche e Farmaceutiche (DSCF) in **Edificio C11**, con la riassegnazione di spazi a favore dei docenti del Dipartimento di Scienze della Vita (DSV) in uscita, con ipotesi di sviluppo di un polo bio-ambientale nel comprensorio di San Giovanni, negli spazi della palazzina W.

Per quanto riguarda le opportunità che possono essere offerte negli edifici di **Porto Vecchio**, esse rappresenterebbero un valore aggiunto per l'Università di Trieste, che potrebbe creare un polo universitario con laboratori innovativi e con attività sia di ricerca che di formazione. Ci sarà il mio impegno nel portare avanti il progetto, mantenendo tuttavia elevata l'attenzione ai costi di cui UniTS potrà essere chiamata a farsi carico.

Per quanto riguarda l'assetto logistico e infrastrutturale del Dipartimento Clinico di Scienze Mediche, Chirurgiche e della Salute (DSM), attualmente esso utilizza, in modo esclusivo o condiviso, diversi spazi di competenza di ASUGI. L'impiego di queste strutture per attività didattiche, di ricerca e assistenziali assume un ruolo strategico nell'ottica di una crescente integrazione tra i due Enti. Nello specifico,

gli spazi di ASUGI assegnati in via esclusiva al DSM sono stati nel tempo ben definiti e rappresentano una risorsa fondamentale per l'Università. Al loro interno si svolgono attività amministrative, didattiche e di ricerca, tra cui la Direzione del DSM, il polo didattico, l'aula magna "Rita Levi Montalcini", il nuovo polo di simulazione, la biblioteca centrale di Medicina con relativi depositi e sale lettura, oltre a numerosi laboratori dedicati alla ricerca clinica e medica dell'Ateneo.

In questo contesto si inseriscono le future **opere di ampliamento previste per il principale ospedale triestino** nei prossimi anni. La *governance* universitaria che si insedierà avrà il compito di valorizzare, assieme al DSM, le attività di ricerca e formazione, anche ascoltando le necessità dei gruppi di ricerca. Sarà fondamentale concordare con la Direzione Generale di ASUGI un utilizzo ottimale degli spazi ospedalieri, sia condivisi che riservati, con l'obiettivo di massimizzare i benefici per l'Ateneo.

In quest'ottica, già da ora si prospettano interventi di razionalizzazione e ampliamento delle attività universitarie nei **nuovi edifici in costruzione, in particolare nella nuova palazzina dei servizi e nel campus medico**. Parallelamente, sarà essenziale rafforzare ulteriormente la collaborazione con ASUGI per garantire una migliore valorizzazione e distribuzione delle strutture universitarie destinate alla didattica e alla ricerca negli altri poli ospedalieri, favorendo così lo sviluppo delle attività integrate.

Ambienti accoglienti e decorosi

Oltre all'impegno in investimenti significativi che in questo momento sono già stati per lo più programmati, ritengo che si debba avviare un serio progetto di rivisitazione degli spazi e che vadano considerati, tenendo conto delle priorità, anche progetti finanziariamente meno impegnativi necessari per **migliorare la qualità degli ambienti** sia a favore del personale docente e tecnico - amministrativo che a favore degli studenti e studentesse, che vivono la maggior parte della loro giornata nelle nostre strutture. Le opere precedentemente descritte verranno infatti realizzate nel corso di diversi anni. Di conseguenza, diventa allo stesso tempo necessario **dare una risposta in tempi rapidi a tutta la comunità accademica** che vive la giornata lavorativa in contesti che, dal punto di vista degli spazi e dell'edilizia, non sempre garantiscono un livello adeguato di benessere. La comunità accademica chiede dei **miglioramenti, anche piccoli, per vivere al meglio il Campus**, ma solo talvolta riesce ad avere una risposta concreta in tempi accettabili. Mi impegnerò sulla visione futura, sull'individuazione di aree di socializzazione e ristoro, sul miglioramento degli uffici e su tutti quei micro-miglioramenti di breve periodo che significano **benessere, estetica, vivibilità** del nostro Campus e di tutte le strutture, anche quelle decentrate. Ricordo a tutti in particolare la situazione di **Gorizia**, che da anni non ha un bar

e non ha una mensa: dobbiamo cambiare questo stato di cose. Così come per altre iniziative e come ho fatto per il mio Dipartimento in questi ultimi anni, utilizzeremo non solo risorse interne ma anche risorse esterne, grazie ad una capillare azione di *fundraising*, anche per piccoli importi che saranno comunque preziosi per cambiare rotta.

Infrastrutture di ricerca e laboratori

L'Ateneo deve porsi **obiettivi di medio e lungo termine di rinnovamento degli spazi, delle attrezzature e degli strumenti dei laboratori didattici e scientifici**. Un grande passo avanti è stato fatto in Ateneo nel 2022 con il Bando Grandi Attrezzature, che è stato però un intervento *una tantum*. Dobbiamo proseguire in questa direzione e mettere a disposizione della comunità accademica laboratori rinnovati negli spazi e nelle attrezzature. Avere laboratori all'avanguardia rappresenta oggi più che mai lo strumento per differenziarci dalle università telematiche, per promuoverci ai potenziali studenti e studentesse che stanno valutando di iscriversi ai corsi del nostro Ateneo, per mantenere l'eccellenza nella didattica e nella ricerca. Inoltre, proprio le capacità di ricerca potranno favorire crescenti collaborazioni con imprese e istituzioni.

Riqualficazione delle aree esterne

Nel novembre 2023 è stato approvato in Consiglio di Amministrazione un Masterplan per la riqualficazione delle aree esterne del Campus di Piazzale Europa, con la definizione del primo e secondo lotto. Come riportato nel documento, le scelte fatte mirano a “Aumentare il senso di appartenenza, dando riconoscibilità agli spazi; risolvere problemi logistici e funzionali legati agli attuali assetti; controllare e migliorare la gestione degli accessi al Campus, con un nuovo sistema centralizzato di barriere mobili automatiche bidirezionale; porre il pedone al centro, il traffico automobilistico essendo secondario e di supporto; percorsi pedonali accessibili e pienamente fruibili; sostenibilità: permeabilità del suolo, illuminazione compatibile con efficientamento energetico, punti di ricarica per mezzi elettrici; *Wayfinding*: un facile orientamento per gli utenti, attraverso l'utilizzo di segnaletica verticale e orizzontale accessibile ed inclusiva; socialità e studio: supportare momenti di svago e relax, consumare pasti, socializzare, studiare, fare attività fisica all'aria aperta, condurre attività culturali e di aggregazione.”

Tuttavia, il Masterplan degli spazi aperti viene definito come un documento di “pianificazione dinamica, a grande scala e a lungo termine” che dovrebbe servire da guida alle azioni future. Per ora vengono identificate le seguenti azioni potenzialmente realizzabili: “sistema dei varchi, organizzazione di stalli e percorsi, protezione degli ingressi

agli edifici (pensiline e/o bussole), *smoking area*, gestione e ottimizzazione dei punti di raccolta dei rifiuti, valorizzazione spazi di aggregazione”. Dovremo quindi **valutarlo con attenzione per stabilire non solo le priorità di azione futura ma anche la loro sostenibilità**.

Manutenzione e sicurezza

Investiremo di più in manutenzione ordinaria e straordinaria, con adeguate risorse finanziarie e di personale, ma nello stesso tempo dovremo avere visione e mettere in atto una **progettualità attuativa**, che dovrà anche consentirci di continuare a **investire per ridurre i costi di manutenzione** e, in particolare, quegli interventi d'urgenza che ci portano poi ad affrontare costi superiori a quelli di una gestione ordinaria. Sarà fondamentale investire sul miglioramento costante dell'efficienza in tutti gli edifici.

Inoltre, **investiremo ulteriormente sulla sicurezza**, grazie ad un continuo monitoraggio degli edifici, implementando le informazioni con cartellonistica in italiano e in inglese, con la formazione, ecc. In quest'ambito, dovremo far tesoro proprio delle alte professionalità esistenti nel nostro Ateneo, sia a livello di settore tecnico, che di prevenzione e protezione, nonché di personale docente con forti professionalità sia sul fronte dell'architettura che dell'ingegneria civile.

Edilizia universitaria

Le università che hanno la capacità di attrarre studenti e studentesse da tutto il territorio nazionale e che hanno saputo sviluppare forti azioni di promozione a livello internazionale conoscono un costante aumento delle iscrizioni. Anche un'università come la nostra, collocata, con riferimento particolare al Polo triestino, in una città a crescente vocazione turistica, non può pensare di crescere attraendo studenti e studentesse da tutta Italia e dal mondo, se non è in grado di **offrire anche ospitalità, oltre che percorsi formativi**. Peraltro, le difficoltà abitative non sono legate solo agli studenti e alle studentesse, ma anche ai/alle dottorandi/e, ai *visiting* e ai ricercatori e ricercatrici che iniziano a lavorare nel nostro Ateneo. Ritengo quindi fondamentale impegnarmi nella **politica a favore della residenzialità universitaria**, che sta assumendo un ruolo sempre più strategico. Dovremo avvalerci degli **strumenti di finanziamento disponibili**, delle **collaborazioni con la Regione e i Comuni**, nonché interloquendo con potenziali **investitori legati al mondo della residenzialità universitaria** (vedasi provider come *The Student Hotel*, *Camplus*, ecc.), tenendo sempre in considerazione le esigenze degli studenti e delle studentesse meno abbienti e di quelli/e internazionali che sono più penalizzati/e dalla difficoltà di reperire un alloggio presso i privati.

Programma di candidatura a Rettrice dell'Università degli Studi di Trieste per il sessennio 2025-2031

Visione, Strategie, Persone e Territorio:
costruiamo insieme il futuro della nostra Università

Donato Urvell

Programma online
www.donatavianelli.it

