

# **Candidatura alla carica di Rettore dell'Università di Trieste | 2019 - 2025**

**Donata Vianelli**

**[www.donatavianelli.it](http://www.donatavianelli.it)**

## **INDICE DEL PROGRAMMA**

- 1. Valori e visione**
- 2. Strategia 2025**
- 3. Pianificazione strategica**
- 4. Organizzazione e Dipartimenti**
- 5. Studenti**
- 6. Docenti e Personale Tecnico e Amministrativo**
- 7. Reclutamento**
- 8. Risorse e investimenti**
- 9. Ricerca**
- 10. Didattica**
- 11. Terza Missione**
- 12. Internazionalizzazione**
- 13. Sostenibilità**
- 14. Prorettori e Delegati**
- 15. Conclusioni**

## I valori e la visione dell'Università in cui credo

Nell'ultimo anno molti di voi mi hanno chiesto di valutare una mia possibile candidatura a Rettore: docenti, personale tecnico e amministrativo, studenti e istituzioni del territorio, che mi hanno portata a riflettere su quali fossero le competenze, le conoscenze, i valori e le idee che avrei potuto mettere al servizio del mio Ateneo. Considero infatti la candidatura a Rettore come una **scelta di grande responsabilità**, che richiede non solo una dedizione totale nei confronti di tutti coloro che studiano e lavorano per la nostra Università, ma anche una **visione strategica, operativa, e valoriale** che, in un contesto universitario nazionale ed internazionale in continua evoluzione, consenta di **progettare, innovare, investire e sperimentare con coraggio per generare crescita futura**.

Sono passati più di trent'anni da quando sono entrata come studentessa all'Università di Trieste, e chi mi conosce e ha lavorato al mio fianco sa **quanto forte sia il mio legame verso questo Ateneo**. Un legame che si è rafforzato grazie ad un costante e intenso impegno nelle attività istituzionali di Dipartimento e di Ateneo, che mi hanno dato l'opportunità non solo di capire a fondo i complessi meccanismi organizzativi, ma anche di incontrare, nel corpo docente e nell'amministrazione, colleghe e colleghi di grande valore professionale e umano. Un legame che nasce da una passione per la ricerca teorica e applicata, che ha portato il mio gruppo ad essere da sempre impegnato in progetti nazionali e internazionali. Ma soprattutto, un legame che è stato sempre mantenuto vivo dal rapporto con le studentesse e gli studenti, con i quali ho condiviso successi, difficoltà, idee ed emozioni. L'attività didattica, le tesi di laurea, le scuole estive, i progetti a cui abbiamo partecipato, mi hanno portato a dedicare loro molta parte del mio tempo, e di questo sono loro grata: nelle difficoltà quotidiane è stato proprio il loro entusiasmo a darmi quell'energia necessaria per non mollare mai, convincendomi di aver scelto un lavoro prezioso e unico, un lavoro che contribuisce, seppur in piccola parte, alla crescita del valore di migliaia di ragazze e ragazzi, che sono il futuro della nostra società. È questa, dal mio punto di vista, la nostra prima vera ricchezza.

L'impegno profuso all'interno dell'Ateneo è sempre stato accompagnato da un costruttivo confronto con altre università e con il territorio, al fine di acquisire esperienze che potessero essere funzionali a valorizzare le competenze organizzative, di ricerca e di didattica del nostro Ateneo.

La **collaborazione con gruppi di ricerca nazionali e internazionali**, in Europa, in Cina e negli Stati Uniti, i frequenti periodi come *visiting professor* all'estero, e i **progetti di didattica innovativa** sempre a livello internazionale, mi hanno fatto comprendere quanto sia importante, soprattutto per un Ateneo come il nostro che ha già fatto passi importanti in questa direzione, **realizzare un'autentica internazionalizzazione della didattica e della ricerca** che possa beneficiare di un adeguato supporto organizzativo e gestionale.

Sotto il profilo delle **competenze organizzative e di politica universitaria**, l'impegno nel Nucleo di Valutazione di un Ateneo italiano dove mi occupo da alcuni anni soprattutto di **performance strategica e organizzativa, e di valutazione strategica dei corsi di studio**, ha rafforzato la mia competenza nei **processi strategici, organizzativi e gestionali** e nei **sistemi di assicurazione della qualità**, in un contesto di relazioni con organi ed enti quali il CUN e l'ANVUR.

Infine, il **costante confronto con il mondo aziendale privato e pubblico**, reso possibile anche dalla mia appartenenza al settore disciplinare di economia e gestione delle imprese, oltre a

rendermi particolarmente sensibile rispetto ai rapporti dell'Università con il territorio –realizzati ad esempio attraverso conti terzi, *fundraising*, brevetti, dottorati industriali e trasferimento tecnologico–, mi ha reso particolarmente incline verso scelte di semplificazione organizzativa e documentale.

Da questo percorso e da queste esperienze nascono dunque i **valori che stanno alla base della visione su cui si fonda il mio programma per la candidatura a Rettore**, una visione che si articola su quattro dimensioni, di seguito descritte. Le ritengo **colonne portanti della mia candidatura**, perché i programmi si scrivono, i programmi possono evolversi con l'evoluzione del contesto, ma i **valori e la visione fanno parte di me e non possono cambiare**.

### **La centralità della persona**

Credo sia fondamentale anteporre, prima d'ogni cosa, la centralità della persona come fonte di valore. Al centro gli studenti, che devono essere coinvolti nella progettualità di un'Università a loro misura. Al centro il personale docente e amministrativo, i tecnici, i dottorandi, gli assegnisti e i collaboratori, che devono poter lavorare, studiare e fare ricerca sentendosi parte attiva e motivata, in un ambiente dove sia possibile collaborare e progettare insieme rispettando le specificità individuali. Ritengo sia fondamentale il coinvolgimento di tutti, in un contesto aperto e inclusivo, solidale, senza discriminazioni, dove ognuno possa sentirsi motivato e contribuire in modo propositivo al raggiungimento del fine comune, avendo accesso a tutte le informazioni necessarie per esercitare funzioni di indirizzo tese allo sviluppo del nostro Ateneo. Solo in questo modo potremo rinnovare un autentico senso di appartenenza all'Università di Trieste, fondato sull'ascolto e la condivisione, che ci consentirà di offrire alle nostre studentesse e ai nostri studenti un percorso di crescente qualità, che rafforzi non solo le loro conoscenze, ma anche quelle competenze trasversali e quei valori propri di un'università pubblica che sia motore di sviluppo culturale, economico, civile e sociale.

### **Visione strategica e organizzativa**

Dobbiamo definire una strategia chiara e condivisa che sia da guida alle nostre scelte future. Particolare attenzione verrà posta nel delineare una nuova organizzazione, al fine di garantire un clima sereno e autentico, dove verrà valorizzato il ruolo dei Dipartimenti, che rappresentano le colonne portanti delle attività di didattica, ricerca e terza missione. L'organizzazione, guidata dal direttore generale, dovrà supportare la strategia, non condizionarla o limitarla. Dovrà rispettare e ascoltare le persone, accompagnarle nella crescita, valorizzare le competenze e prendere in considerazione le specificità del contesto. In una realtà in costante divenire, dovrà favorire la condivisione e il confronto, con una dinamicità in grado di sostenere processi decisionali trasparenti e collegiali, e nello stesso tempo rapidi, efficienti ed efficaci. Ciò richiederà uno snellimento delle procedure focalizzato al raggiungimento degli obiettivi, e la massima semplificazione burocratica attuabile nel rispetto della normativa.

### **Una cultura della qualità e della trasparenza informativa**

La qualità costituisce il requisito fondamentale di tutte le nostre attività, e non va intesa come un controllo fine a se stesso, ma come un'opportunità di miglioramento continuo. Dobbiamo mirare a mantenere alta la qualità della didattica, della ricerca, della terza missione, dei servizi e della struttura organizzativa. Il merito va riconosciuto a tutti i livelli. Una solida cultura della qualità richiede, a sua volta, una forte attenzione alla trasparenza informativa, realizzata anche attraverso una comunicazione interna che faccia sentire ogni persona parte integrante di un processo comune. In particolare, è fondamentale l'impegno verso una comunicazione

frequente e tempestiva, che consenta di preparare con serenità e garanzia le formali riunioni degli organi di governo.

**Una progettualità strategica integrata con il territorio**

L'Università di Trieste è al centro di un sistema ricerca unico nel territorio nazionale ed europeo. Queste sue caratteristiche possono essere valorizzate per portarla concretamente al centro di un territorio di cui deve poter diventare motore di dialogo, di innovazione e di crescita, in una prospettiva regionale, nazionale e internazionale. Con questa visione, la didattica, la ricerca e la terza missione possono convergere in una progettualità strategica che consenta di mettere a sistema competenze multidisciplinari, plurime e diversificate, per creare valore sia all'interno dell'università che nel territorio, senza rinunciare al suo ruolo di università pubblica, all'autonomia didattica e all'indipendenza nella ricerca e nella divulgazione scientifica. All'opposto, la pluralità e varietà di competenze che ci caratterizzano devono essere in grado di animare una conoscenza trasversale che valorizzi la nostra didattica e la nostra ricerca, in un progressivo processo di integrazione con il tessuto sociale, culturale, economico, industriale e imprenditoriale.

**Sono questi i valori e la visione che orientano le azioni descritte nel mio programma.** Stiamo vivendo in un periodo dove le criticità sono elevate, ma con **competenze professionali e rispetto per le risorse umane**, con **umiltà e capacità di ascolto e di dialogo**, con **tenacia, motivazione e passione verso il nostro lavoro** e una buona dote di **entusiasmo e di spirito di squadra**, ritengo che noi tutti possiamo guardare in modo positivo al futuro.

Sono assolutamente convinta che l'Università di Trieste meriti questo nostro impegno e, se otterrò la vostra fiducia, sono pronta a impegnarmi con una dedizione totale per affrontare assieme a voi le sfide che ci attendono. In particolare, **sarò sempre grata a chi di voi mi contatterà** per sottopormi un problema, darmi un consiglio, e condividere delle idee che possano far crescere la nostra UNITS!

Un cordiale saluto a tutti voi e grazie fin d'ora per il tempo che dedicherete alla lettura del programma o di alcune sue parti di maggiore vostro interesse.

Donata Vianelli



Trieste, 8 aprile 2019

## Strategia 2025

Solo attraverso una **progettazione strategica accurata e condivisa** è possibile dare l'avvio ad un percorso evolutivo che può portarci alla creazione di valore scientifico, culturale, sociale ed economico.

**Progettare la strategia vuol dire:**

- **vedere un futuro per l'Università di Trieste**, malgrado le criticità interne e le difficoltà del contesto italiano,
- **delineare le nostre attività sapendo con chiarezza dove vogliamo arrivare**,
- **finalizzare gli investimenti e attribuire le risorse sulla base di strategie chiare e partecipate**,
- **impostare una nuova struttura organizzativa** che, mettendo le persone al centro, ci porti a lavorare con serenità e motivazione.

Partendo dal presupposto, in cui credo fortemente, che **il futuro della nostra Università possa dipendere da quanto saremo capaci di collaborare tutti assieme** per sviluppare una strategia chiara, trasparente e condivisa, sono convinta che lo possiamo fare solo adottando un **approccio sistemico alla creazione del valore articolato su quattro assi portanti: Attività, Strategia 2025, Leve di innovazione, Valori e visione**. Nello specifico, il modello di approccio strategico, che vi offro come proposta ma che dovrà essere arricchito grazie ad un ulteriore approfondito confronto con tutti gli stakeholder, ritengo possa essere articolato nella **struttura di seguito descritta e schematizzata in Figura 1**.

Il **sistema strategico**, che è motore del futuro sviluppo, non dovrà mai distogliersi dalla **visione e dai valori** che io considero alla base dell'impegno di lavoro e di studio nella nostra Università. La pianificazione strategica delle **tre aree di attività dell'Ateneo, ricerca, didattica e terza missione, coadiuvate dall'attività tecnico - amministrativa**, dovrà contribuire allo sviluppo della **Strategia 2025**, articolata in quelle che ho identificato come otto fondamentali linee strategiche. Le principali **leve di innovazione** che faranno da perno allo sviluppo della Strategia 2025 sono **l'organizzazione, la digitalizzazione, l'internazionalizzazione, la sostenibilità, la multidisciplinarietà e la comunicazione**.

Il Rettore deve essere espressione di una **progettualità condivisa e aperta al contributo di tutti**. A tal fine, è mia intenzione creare dei team di lavoro, che ho definito **Team di Co-progettazione Strategica che, mettendo a sistema competenze trasversali, si impegneranno nella progettualità attuativa delle otto linee delineate nella Strategia 2025**. In ogni Team strategico dovranno essere presenti gli **stakeholder di riferimento** per la tematica trattata (docenti, tecnici e amministrativi, studenti, imprese ed enti pubblici e privati), e ogni anno si definiranno uno o più progetti che contribuiranno alla realizzazione delle diverse linee strategiche. In questi anni e soprattutto in quest'ultimo periodo **ho sentito molte vostre idee che sono rimaste irrealizzate**, ma che porterebbero molti vantaggi all'Ateneo, come dimostrano le esperienze di altre Università. Se verranno condivise, le realizzeremo **mettendole a sistema, ovvero incanalandole in una strategia che sia sostenuta da risorse**

dedicate e da un supporto organizzativo, per raggiungere dei risultati sui quali mi impegnerò personalmente in termini di metodi e tempi di realizzazione.

**Figura 1 – Approccio sistemico alla creazione di valore nella nostra Università**



I punti cardine che caratterizzano le otto linee strategiche, sono di seguito sintetizzati (Fig.2) e saranno descritti in dettaglio nel seguito del programma, declinandoli nelle attività e nelle leve di innovazione.

**Fig. 2 - Strategia 2025**

### 1. Assumiamo la pianificazione strategica come modalità di lavoro

- Processo di definizione della strategia di tipo top-down – bottom up – top down
- Fase 1 – Analisi dei risultati e definizione delle linee di indirizzo e degli obiettivi | Fase 2 - Raccordo con il piano integrato | Fase 3 - Definizione dei Piani dei Dipartimenti
- Team di Co-progettazione strategica
- Approccio ricorsivo allo sviluppo della strategia, con obiettivi chiari, condivisi, misurabili, sfidanti ma raggiungibili, priorità chiare e non apertura di mille fronti

### 2. Definiamo la nuova organizzazione e sburocratizziamo

- L'organizzazione deve supportare la strategia e il raggiungimento degli obiettivi
- Centralità dei Dipartimenti | Rispetto dei docenti e del personale tecnico e amministrativo | Mettere i dipartimenti nella condizione di offrire servizi adeguati
- Consulta dei Direttori come luogo di ascolto e di condivisione di proposte

- Nuovo direttore | Nuova organizzazione e modalità di lavoro
- Salvaguardia dell'autonomia dell'Università e delle competenze e professionalità interne
- Rinnoviamo la motivazione e creiamo benessere organizzativo | Formazione | Smart working
- L'eccesso di burocratizzazione è spreco di denaro pubblico

### 3. Progettiamo un'università a misura di studente

- Manifesto 2019 - 2025
- Da Units a UniTRIESTE con 16.000 studenti nel territorio: trasporti, servizi, convenzioni, sport, merchandising. Ma non solo a Trieste: anche a GORIZIA, a PORDENONE e a PORTOGRUARO
- Welcome Day e Graduation Day in Piazza Unità e #UNITS100
- Stimoliamo la progettualità e il fund raising, con il coinvolgimento di Alumni e territorio
- Non aumentiamo le tasse, più borse di studio ma sensibilizzazione al give back
- Internazionalizzazione all'estero e IAH (At Home) | Certificazioni linguistiche | Corsi di italiano per l'accesso di studenti stranieri alla nostra offerta formativa | Summer school in Italia e all'estero.
- Soft skills | Imprenditorialità – Contamination Lab | Multidisciplinarietà | Placement e digitalizzazione dei tirocini | Orientamento in itinere (tutor)
- Associazionismo sportivo, culturale, di volontariato, ecc. integrato nella strategia di Units e valorizzato con un minisito

### 4. Valorizziamo la ricerca....

- Focus sulla qualità diffusa della ricerca quale substrato per la generazione dell'eccellenza
- Focus sulle politiche di ricerca in Ateneo (fondi di ricerca, dottorati, rinnovo delle attrezzature e degli strumenti, spazi fisici adeguati e laboratori strategici, servizi per massimizzare le probabilità di accesso ai finanziamenti europei)
- Obiettivi, strategie, misurazione dei risultati e del monitoraggio del miglioramento rispetto una baseline
- Centri di Ricerca Interdipartimentali come catalizzatori di progetti interdisciplinari e intersettoriali | Spirito di gruppo e community
- Valorizzazione e formazione del personale tecnico – scientifico nei laboratori dei Dipartimenti

#### .... e il ruolo di UNITS nel territorio

- Valorizzazione del peso istituzionale dell'Ateneo
- Sinergie con Uniud e Sissa, nel rispetto dell'autonomia
- Accordi con Confindustria e altre associazioni imprenditoriali e manageriali
- Collaborazioni con gli Enti del sistema ricerca e con il territorio a livello nazionale e internazionale
- UNITSscience\_BRIDGE THE GAP: Science to Citizen, Science to Business e Science to Policy
- Organizzazione e regolamenti che favoriscano i rapporti con il territorio (conti terzi)

## 5. Innoviamo la didattica

- Research & Teaching University
- Miglioramento dell'attrattività: analisi strategica e competitiva dei CdS | multidisciplinarietà, internazionalizzazione, competenze trasversali, progetti trasversali, e-learning e maggiore integrazione con il territorio (Confindustria e altri enti).
- Corsi di Studio Interateneo e Poli di Gorizia, Pordenone e Portogruaro integrati strategicamente e operativamente | Formazione insegnanti
- Orientamento in itinere per il contrasto degli abbandoni e la valorizzazione dei curriculum
- Didattica e professioni del futuro
- Strutture e organizzazione per migliorare la qualità

## 6. Potenziamo l'internazionalizzazione

- Organizzazione che dia autonomia e indipendenza alle attività legate all'internazionalizzazione
- Internazionalizzazione At Home (IAH)
- Promozione e recruiting internazionale | Double degree | Branding internazionale | Placement internazionale | Gestione delle delegazioni
- Licenza campus per la formazione linguistica | Erasmus + a 360° | Summer school

## 7. Rafforziamo la digitalizzazione e la dematerializzazione

- Flessibilità, semplificazione, rapidità dei processi, automazione del processamento delle informazioni
- Integrazione di database a livello di Ateneo e supporto all'analisi dei dati
- Digitalizzazione nella ricerca e nella didattica
- E-learning per percorsi formativi interni e per MOOC

## 8. Introduciamo la sostenibilità nell'esperienza degli studenti, nella ricerca, nel campus.

- Bilancio di sostenibilità
- UNITSustainability – Green Office | Tavolo Verde | BanTheBottle | UNITShare
- Sostenibilità nella ricerca e nella didattica
- Parità di genere, riduzione delle disuguaglianze, Units senza barriere
- Integrazione della nostra comunità universitaria (CRUT e associazioni studentesche) e #UNITS100

## Pianificazione strategica

Dobbiamo **portare cambiamento, evitando una struttura verticistica di tipo top down per dare spazio ad una visione di sistema dove il ruolo dei Dipartimenti, del Senato e del CdA viene valorizzato**. In particolare, considero fondamentale riaffermare la **centralità dei Dipartimenti**: in essi si fa **didattica, ricerca e terza missione** e, come tale, devono diventare **luoghi di pianificazione strategica e creazione di valore**. **Il Rettore non è il “Direttore dei Direttori”** ma, come scrive lo Statuto (art.8), **“assicura l’unitarietà degli indirizzi espressi dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione; esercita funzioni d’iniziativa e di coordinamento delle attività di ricerca e didattiche, delle quali garantisce l’autonomia; assicura il perseguimento dei fini istituzionali dell’Università secondo criteri di qualità, rendicontazione sociale e in ottemperanza ai principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito”**. Ciò vuol dire **agire tutti assieme in modo trasparente e collaborativo**, con una regia volta al **raggiungimento degli obiettivi nei tempi e con i metodi previsti**. Dobbiamo dunque **lavorare per raggiungere gli obiettivi che abbiamo condiviso**, senza mai dimenticarci che **il nostro futuro dipende da quanto saremo capaci di collaborare dentro il nostro Ateneo per essere competitivi fuori**.

Nel **processo di definizione dei piani strategici triennali 2019-2021 e 2022-2025**, considero fondamentali alcuni punti e riflessioni sui quali concentrerò il mio impegno.

Innanzitutto è importante porre attenzione al metodo di definizione del piano.

- Mi impegnerò innanzitutto affinché **la definizione dei prossimi piani possa essere fortemente condivisa**, in un processo a più fasi di tipo **top down – bottom up – top down**, dove tutta la comunità universitaria sia chiamata a contribuire. Ognuno di noi, infatti, nei diversi ruoli, avrà la possibilità di essere coinvolto e, se lo desidera, successivamente chiamato a contribuire in modo costruttivo alla realizzazione delle scelte operative per implementare il piano strategico. In una prima fase di analisi strategica preliminare, dopo un’attenta identificazione delle **criticità e dei risultati ad oggi raggiunti**, dovremo **definire le linee di indirizzo e gli obiettivi**. In secondo luogo, sarà importante creare il **raccordo con il piano integrato**, ovvero con la programmazione operativa dell’Ateneo nelle strutture di servizio e nei dipartimenti. Si passerà quindi alla **definizione dei piani e progetti strategici dei Dipartimenti a sostegno delle linee del piano di Ateneo, uniformati sulla base di un format condiviso e di indicatori in parte comuni e in parte legati alle specificità del Dipartimento**. Conseguentemente, si procederà all’**allocazione delle risorse** sui progetti individuati. In questo processo sarà importante il **ruolo dei Team di Co-Progettazione strategica**, in particolare nelle azioni operative legate all’attuazione delle strategie.

Il processo di pianificazione strategica, basato come già detto su un percorso circolare top-down e bottom-up nel quale i **Dipartimenti saranno centrali nella definizione della strategia**, sarà portato avanti implementando un **approccio ricorsivo** che, suddividendo i grandi progetti in piccoli sub-progetti, facilita la pianificazione, lo sviluppo della strategia, il raggiungimento degli obiettivi e il monitoraggio dei risultati. È dunque **centrale legare le azioni ai piani**

**strategici di Dipartimento e di Ateneo**, e supportare la struttura anche nella fase di misurazione degli obiettivi. Nello specifico, nel piano strategico e operativo, gli **obiettivi dovranno essere chiari, condivisi, misurabili, sfidanti ma raggiungibili**. Inoltre, ritengo sia fondamentale concentrarsi su un **minor numero di obiettivi**, in base alle **priorità di miglioramento**, e **non aprire mille fronti** che assorbono enormi risorse, in alcuni casi senza portare a nulla.

Nella strategia che delineeremo, ritengo che il Rettore debba dare garanzia su alcuni **orientamenti fondamentali per il futuro dell'Ateneo**, che riguardano il contesto interno ed esterno.

Innanzitutto, **il Rettore con gli Organi di governo è responsabile della valorizzazione di tutto l'Ateneo nel suo complesso e non di alcune aree a discapito di altre**. Tale processo di valorizzazione dovrà essere portato avanti assieme ai Dipartimenti e ai loro Direttori, con una visione politica **complessiva, coordinata, rispettosa delle specificità**.

Inoltre, nelle scelte strategiche, ritengo che **il Rettore debba salvaguardare l'autonomia dell'Università e la valorizzazione delle competenze e delle professionalità interne all'Ateneo**. In questa fase durante la quale **dobbiamo consolidare la nostra strategia e organizzazione**, è fondamentale puntare al rafforzamento dei servizi interni **evitando soluzioni – come ad esempio la Fondazione – considerate comode nel breve periodo ma che rischiano di portare, nel medio-lungo periodo, ad uno svuotamento di competenze** attivando un processo irreversibile dal quale difficilmente si può tornare indietro.

Per quanto riguarda invece il **tema delle esternalizzazioni**, in particolare quelle che riguardano l'area amministrativa, ritengo possano essere utilizzate **solo se vanno a vantaggio della professionalità interna** con una logica di **affiancamento sinergico e training su attività complesse e innovative**. In questi sei anni di esperienza nella progettualità all'interno dell'Ateneo, ho potuto constatare come la consegna di attività “chiavi in mano” nella maggioranza dei casi non sia positiva, perché porta spesso a realizzare prodotti non integrati con il nostro sistema, sui quali poi diventa difficile se non impossibile dare continuità e/o fare adeguata manutenzione. **In altre parole, l'esternalizzazione può essere positiva e sinergica solo se vi è un nostro coordinamento centrale e se impatta positivamente sulla crescita della professionalità del nostro personale**.

Inoltre, considero fondamentale che **il Rettore crei forti sinergie con il territorio**, a tutti i livelli e per tutte le componenti dell'Ateneo. In particolare:

- Ritengo **molto importante la collaborazione con l'Università di Udine e la SISSA**, portata avanti sulla **ricerca** e sulla **didattica**, ad esempio con la **non duplicazione di alcuni percorsi formativi** se portano ad una cannibalizzazione degli iscritti, oppure con l'attivazione di **corsi interateneo solo se funzionali** alla sostenibilità didattica e al rafforzamento delle competenze in settori dove le iscrizioni sono limitate. La collaborazione va inoltre estesa ad alcune attività di **terza missione** e per **specifiche attività amministrative**, ad esempio negli acquisti di servizi condivisi o nella formazione congiunta. Ritengo tuttavia che la forza della nostra collaborazione si fondi sulla **sinergia nel rispetto dell'autonomia dei singoli Atenei e che la sinergia non vada ricercata se c'è il rischio che rappresenti un primo passo verso lo**

**svuotamento di competenze locali e la perdita di attrattività.** In tal senso, **particolare attenzione ritengo vada posta all'area medica**, dove l'elevata qualità può essere mantenuta solo se preserviamo la potenza clinica e preclinica, cercando di lasciare le Scuole autonome nei limiti delle risorse disponibili: una base forte vuole dire ricerca, vuol dire didattica, vuol dire assistenza, vuol dire garantire sui settori chiave delle strutture che sono attrattive anche per quei docenti che provengono da altre università.

- Fondamentale è la collaborazione con il territorio in particolare per sviluppare azioni di rafforzamento dell'offerta formativa e di supporto agli studenti. A tale proposito, estenderò concretamente a tutti i Dipartimenti l'**accordo di Ateneo firmato con Confindustria**, in modo che tutti possano valutare la possibilità di beneficiare di didattica integrativa a supporto del percorso formativo, e di altre forme di collaborazione che abbiamo già positivamente sperimentato. Ho già avuto la disponibilità di alcune importanti **associazioni imprenditoriali e manageriali**, a valutare forme di collaborazioni che vanno dal supporto nella formazione, all'organizzazione di seminari su tematiche innovative, alla possibilità di attivare dottorati industriali. Negli ultimi due anni ho raccolto dalle Aziende del territorio regionale **più di 50 borse di studio a copertura dei costi di iscrizione** di studenti delle lauree magistrali: dobbiamo continuare in questa direzione in modo strutturato perché **sono azioni che aiutano i nostri studenti, e rappresentano un futuro vantaggio per le aziende del territorio.**
- Vanno infine portate avanti e rafforzate tutte le collaborazioni con gli enti del sistema ricerca, lavorando su obiettivi comuni che possano rappresentare, come avviene ogni anno con NEXT e come sta avvenendo con ESOF, un trampolino di lancio per lo **sviluppo di collaborazioni future sia a livello nazionale che internazionale.** Imprescindibile è il **rapporto con l'Azienda Sanitaria, che verrà presidiato con un pro rettore /rettrice dedicato/a.** Molte collaborazioni con il territorio potranno essere avviate anche per **portare servizi utili alla nostra comunità**, come potrebbe essere quello di realizzare, all'interno del comprensorio, un presidio medico di primo intervento.

Infine, reputo fondamentale essere autorevoli e decisi nel **valorizzare il ruolo istituzionale e la reputazione dell'Ateneo a livello nazionale e internazionale**, mantenendo nello stesso tempo un impegno importante sul territorio locale e regionale: **siamo una comunità di più di 16.000 studenti e circa 1350 docenti e personale tecnico e amministrativo, a cui si aggiungono assegnisti, collaboratori, ecc.** Negli ultimi quattro anni **gli immatricolati sono cresciuti del +20% e gli iscritti hanno ripreso un trend positivo.** Siamo quindi cresciuti portando nella città di Trieste e nei suoi Poli del territorio molti studenti in più rispetto al passato. La città e il territorio regionale riceve molto dalla nostra Università, anche in termini economici, e questo **nostro ruolo deve poter essere sempre riconosciuto attivando forme di collaborazione che possano essere d'impulso alla crescita reciproca, attuale e futura, contribuendo al benessere dell'università e di tutto il territorio.**

Quando si parla di strategia, il **legame con la struttura organizzativa, le risorse e gli investimenti** è fondamentale, in quanto ogni progetto strategico è fortemente legato all'organizzazione che ne deve consentire e agevolare la realizzazione, e nessuna strategia che crei valore può essere realizzata con poche risorse.

## L'organizzazione e i dipartimenti

L'**integrazione tra strategia e struttura organizzativa** è condizione imprescindibile per la crescita del nostro Ateneo. **La strategia orienterà le scelte organizzative** che dovranno essere funzionali alle linee strategiche e operative di Units. Una progettazione organizzativa efficace dovrà favorire la **responsabilizzazione**, 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, **fondamentali per alimentare il processo di crescita e di adattamento strategico** alle nuove opportunità e/o ai cambiamenti di contesto. Per rinnovare l'organizzazione e venire incontro alle criticità che spesso vengono 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 non significa solo rivedere l'organigramma, come spesso è avvenuto, ma rivedere flussi e processi, mappando le attività svolte e riorganizzandole, in modo da evitare ridondanze e far sì che quando un fronte viene aperto, il processo e il flusso di lavoro siano coordinati e finalizzati al raggiungimento dell'obiettivo.

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

### Ruolo dei Dipartimenti

Assieme agli Organi di governo, sarà necessario adoperarsi immediatamente per ridare centralità strategica ed operativa ai nostri Dipartimenti.

Considerare i **Dipartimenti come strutture marginali è un errore di prospettiva**. Nei Dipartimenti si fa ricerca, didattica e terza missione: sono le "case" dei docenti, degli studenti, del personale tecnico e amministrativo. Considero fondamentale **rinnovare la loro centralità 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
- definire obiettivi comuni e co-progettare la strategia e le azioni operative
- rispettare le specificità di ogni Dipartimento, nel rispetto di una regia complessiva

La rete, collocata all'interno di un sistema strategico solido, è dunque un obiettivo primario. La stessa ANVUR suggerisce l'integrazione del ciclo di bilancio e della misurazione della performance a livello di dipartimento, e ribadisce la necessità di perseguire questo obiettivo non in ottica di controllo ma con la finalità di **generare economie di integrazione**. In

quest'ottica, nella nuova organizzazione, è fin da subito necessario procedere ad un'analisi dei processi per capire quali attività rimangano autonome all'interno dei Dipartimenti, e quali invece possano beneficiare di un coordinamento a livello di sistema.

#### **Dare un ruolo centrale ai Dipartimenti vuol dire:**

- Dare loro **gli strumenti operativi e le risorse per effettuare una corretta pianificazione strategica** nell'ambito della strategia complessiva.
- Renderli **autonomi in alcune attività strategiche** per l'Ateneo e **responsabilizzarli nella proposta di azioni di miglioramento**.
- **Condividere con i Dipartimenti le prospettive a medio e lungo termine** (ad esempio con riferimento al turnover del personale tecnico e amministrativo), pianificando in anticipo e in modo trasparente.
- **Dare ai Direttori tutte le informazioni** in modo frequente e tempestivo in modo che possano avere il tempo di riflettere, condividere, e fare osservazioni costruttive all'interno del Dipartimento.
- Coinvolgere in modo reale e costruttivo tutti i Direttori e far sì che la Consulta dei Direttori non sia un momento di sola comunicazione di informazioni ma piuttosto di **ascolto e di condivisione di proposte da valorizzare presso gli Organi deliberanti**.
- Rafforzarli attribuendo **risorse finanziarie e personale tecnico e amministrativo**, che riveste un ruolo fondamentale nell'equilibrio tra governance da una parte e gestione dall'altra, perché spesso i docenti delegati alle diverse attività possono variare, mentre il personale tecnico e amministrativo può dare continuità e garantire la sostenibilità dei processi.
- Essere particolarmente **attenti che l'eventuale centralizzazione di alcune attività non produca dei rallentamenti**.

Un'ultima riflessione. **Evitiamo di fare classifiche dei dipartimenti:** sono demonizzazioni che non corrispondono alla realtà e non portano a nulla se non a mettere gli uni contro gli altri. Piuttosto, cerchiamo di capire come possiamo tutti migliorare.

#### **Il direttore generale**

Il **nuovo direttore generale**, che sarà scelto attentamente valutandone l'elevata professionalità e competenza, dovrà:

- dare valore, rispettare e fidarsi dei propri collaboratori e del personale;
- creare un contesto organizzativo sereno, soprattutto nelle situazioni dove le difficoltà hanno determinato una perdita di entusiasmo: ognuno deve poter lavorare con impegno ma sentendosi motivato, in un clima accogliente dove potere percepire l'importanza del proprio ruolo e vedere riconosciuto il proprio impegno;
- definire un'organizzazione e impostare processi decisionali in modo da essere di supporto alla strategia e non di ostacolo.
- essere in grado di dialogare con una comunità variegata, comprendendone le diverse problematiche e approcciandosi in modo diverso per poter essere capito;

- dare degli obiettivi chiari e spiegare (anche per iscritto) come intende conseguirli; più precisamente, non deve essere un avversario ma deve lavorare assieme al personale per accompagnare e raggiungere gli obiettivi;
- avere una gestione del tempo mirata ed evitare rallentamenti e colli di bottiglia;
- avere competenze per capire gli aspetti cardine e le peculiarità dell'università: nella nostra università non possiamo portare direttori che pensano di poter applicare processi burocratici o approcci organizzativi di altri enti con caratteristiche ben diverse dalle nostre;
- saper arrivare ai risultati anche per approssimazioni successive;
- capire le priorità, semplificare nel rispetto della normativa, assegnare le risorse e coordinare attivando processi fluidi e sinergici tra settori, con il fine ultimo di ridurre i tempi dei processi decisionali;
- presidiare i canali di comunicazione con il Ministero;
- avere visione, idee, flessibilità, rapidità e un atteggiamento proattivo aperto all'innovazione e al cambiamento, anche tenendo conto delle *best practice* presenti in altre università in Italia e all'estero;

Ritengo che **il Rettore dovrà assumersi la responsabilità di vigilare** affinché il nuovo Direttore agisca nel rispetto di questi principi durante tutto il corso del suo mandato.

La gestione del personale, la mappatura dei flussi di lavoro e l'organizzazione dell'Ateneo è, dal mio punto di vista, una delle prime criticità che Rettore e Direttore dovranno affrontare nel prossimo mandato.

### **Strategia, qualità, processi e cultura organizzativa**

Ritengo che i processi organizzativi debbano fondarsi sui **principi ispiratori di qualità, semplificazione, collaborazione, correttezza, efficacia ed efficienza, rispetto ed ascolto**. In questa prospettiva:

- **L'organizzazione deve supportare la strategia e il raggiungimento degli obiettivi**, non deve essere di ostacolo: 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.
- 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.
- **La politica della qualità deve essere integrata nel piano strategico**: fare qualità non vuol dire solamente rispettare i requisiti dell'Anvur, ma andare oltre ragionando ad esempio sull'interrelazione dei processi e sulla qualità dell'organizzazione. Per questo motivo ritengo opportuno nominare un/a delegato/a alla qualità che operi superando la visione ristretta della qualità intesa unicamente come requisito normativo legato all'accreditamento.

**La qualità dei processi organizzativi nasce dall'ascolto dell'utenza**, che deve tradursi nel miglioramento della performance organizzativa: il piano di miglioramento deve essere incluso nel piano integrato in modo che l'anno successivo si possano vedere i risultati delle azioni programmate. Come avviene in altre Università, proporrò che la valutazione del direttore generale dipenda dal tasso di miglioramento.

- È fondamentale operare scelte condivise per **rinnovare la motivazione e creare benessere organizzativo**, in un ambiente accogliente e inclusivo dove le persone non si devono sentire sole ma devono piuttosto sentirsi parte di un gruppo coeso e di un progetto comune. Questo si ottiene anche riorganizzando il lavoro e consentendo alle persone di svolgere funzioni e occupare ruoli nei quali possono mettere a massimo frutto le loro competenze.
- In relazione alle **indagini sul benessere organizzativo**, è fondamentale **farle e restituire i risultati**, in modo trasparente, utilizzandole come punto di partenza per rinnovare un'organizzazione che si deve basare sulla cultura della centralità della persona.
- 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.
- 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**.
- I processi, la gestione contabile e i flussi vanno analizzati, 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**.
- La digitalizzazione deve essere di **supporto all'organizzazione**, favorendo la **semplificazione e la rapidità dei processi**, e **automatizzando il processamento delle informazioni**.
- 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 deve entrare nei procedimenti amministrativi e **deve essere a supporto dell'analisi di dati** nel nostro Ateneo.
- **I regolamenti vanno adeguati, aggiornati e semplificati**. Questo va fatto **con una programmazione e con scadenze ben precise**.
- È importante che ci sia **chiarezza dei ruoli e coordinamento nel rispetto delle specificità**: a tale proposito, è fondamentale la presenza di una regia che consenta di evitare una parcellizzazione del lavoro che va a discapito dell'efficienza e dell'efficacia del sistema e che, soprattutto per alcuni settori, segua il procedimento assumendosene in modo competente tutte le responsabilità.

## Studenti

Sono stanca di sentir parlare, a livello nazionale, che gli studenti sono i nostri clienti. Cosa vuol dire? Che li dobbiamo contattare, informare, selezionare, valutare, laureare? Certamente sì, ma non basta, manca una parola importante: li **dobbiamo ascoltare e impegnarci, insieme, a risolvere i loro problemi**. Per questo motivo, proprio perché da sempre, con i miei studenti, mi sono confrontata in modo costruttivo e utile, prima di dire cosa vorrei fare, ritengo importante partire da un chiaro patto che considero alla base di ogni attività e decisione futura, che ho voluto sintetizzare in dieci punti.

### Manifesto 2019 - 2025 per un'università a misura di studente

#### *Noi, insieme*

1. **Dialoghiamo per fare scelte condivise**
2. **Rispettiamoci**
3. **Diamo spazio a tutte le idee**
4. **Crediamo nell'inclusività e nella solidarietà**
5. **Miglioriamo la qualità**
6. **Troviamo soluzioni, senza scuse**
7. **Crediamo in un ambiente umano**
8. **Apparteniamo a Units con orgoglio**
9. **Vinciamo le sfide tutti assieme**
10. **Non abbiamo paura del futuro**

Proprio perché considero centrale il rapporto con gli studenti, ho previsto la presenza di un **Delegato/a ai Rapporti con gli Studenti e gli Alumni**. Le attività da fare sono tante e mi impegnerò in prima persona, ma l'individuazione di una delega *ad hoc* penso possa garantire una presenza costante e focalizzata sulle attività e i problemi di seguito descritti.

Nel mio percorso universitario **ho potuto vedere tante Università**. Ho fatto il dottorato a Ca' Foscari, faccio parte del Nucleo di Valutazione dell'Università di Verona, diversi incarichi mi hanno portato in Bocconi, Parma, Firenze, Padova, ecc. Conosco molto bene anche la realtà estera, dove ho trascorso diversi mesi, ho dormito nelle case dello studente, ho fruito dei servizi e vissuto l'esperienza del campus: sono stata sei mesi a Boston presso la Northeastern University, per diversi anni ho trascorso alcune settimane come visiting professor all'Université de Lorraine a Metz, e dal 2013 trascorro ogni anno alcune settimane presso la University of Northern Colorado negli Stati Uniti. Ogni volta ritorno a casa e penso a **quante cose si potrebbero fare, spesso con poche risorse, anche in Units**, se solo portassimo veramente gli studenti al centro e li coinvolgessimo 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**.

Per questo motivo, ho voluto dedicare agli studenti una delle linee della Strategia 2025: **"Progettiamo un'università a misura di studente"**.

**"Progettiamo"** vuol dire che lo faremo assieme. Lo faremo assieme perché è importante che gli studenti acquisiscano una crescente consapevolezza del loro ruolo e possano incidere sul sistema di cui fanno parte, migliorando l'Università per loro e per gli studenti del futuro. È per questo motivo che ritengo fondamentale la **presenza degli studenti nei Team di Co-progettazione Strategica** (Strategia 2025): non solo sulla linea rivolta specificatamente agli studenti, ma anche nelle altre, perché gli studenti ne beneficiano direttamente e indirettamente.

**"A misura di studente"** vuol dire intervenire con azioni concrete in Units e sul territorio per creare un contesto che migliori l'esperienza di tutta la comunità studentesca. Eccone alcune, che mi impegno a realizzare, come Ateneo e con il coinvolgimento del territorio.

### Idee, progetti e risorse

- Realizziamo ogni anno una **call per la proposta di un progetto che possa migliorare la vita degli studenti e di tutta la comunità universitaria**. Il miglior progetto verrà individuato da una commissione formata da studenti, docenti, personale tecnico e amministrativo, aziende ed enti del territorio, e verrà finanziato con risorse esterne ed interne.
- **Destiniamo ogni anno il 5 per 1000 ad un progetto concreto proposto dagli studenti** e impegniamoci affinché ci sia massima condivisione e sensibilizzazione.

### Tasse universitarie, borse di studio, offerta formativa e servizi

- Per quanto riguarda le **tasse universitarie**, ritengo sia fondamentale ed inderogabile per i nostri studenti e le loro famiglie, continuare a favorire il Diritto allo studio tenendo conto delle condizioni economiche. Ogni anno **mi impegnerò ad ascoltare la componente studentesca per recepire eventuali problematiche**, che cercheremo di risolvere a beneficio degli studenti.

- Fondamentale è anche la **collaborazione con il territorio per sviluppare azioni di rafforzamento dell'offerta formativa** a favore degli studenti. A tale proposito, estenderò concretamente a tutti i Dipartimenti l'**accordo di Ateneo firmato con Confindustria**, in modo che tutti possano valutare la possibilità di beneficiare di didattica sostitutiva a supporto del percorso formativo, e di altre forme di collaborazione che abbiamo già positivamente sperimentato. Ho inoltre avuto la disponibilità di alcune importanti **associazioni imprenditoriali e manageriali**, a valutare forme di collaborazioni che vanno dal supporto nella formazione, all'organizzazione di seminari su tematiche innovative, alla possibilità di offrire borse di studio. In particolare, negli ultimi due anni ho raccolto dalle Aziende del territorio regionale **più di 50 borse di studio a copertura dei costi di iscrizione** di studenti delle lauree magistrali, con il programma Talent Engineering: dobbiamo continuare in questa direzione in modo strutturato perché **sono azioni che aiutano i nostri studenti, e rappresentano un futuro vantaggio per le aziende del territorio**.
- **Ascoltiamo i problemi degli studenti**: iscriversi all'Università e non poter accedere immediatamente ad alcuni servizi oppure non poter fare immediatamente domanda per gli scambi Erasmus perché non sia ancora a disposizione la matricola, è un problema che va risolto. Ci sono **tanti problemi, spesso piccoli, che determinano disagio e perdita di opportunità importanti**: dobbiamo averne consapevolezza e cercare una soluzione.

#### **Aule e ambienti di studio decorosi, accoglienti e sostenibili**

- Va fatta una seria mappatura delle aule, dei bagni, degli ambienti di studio per **progettare il rinnovamento** degli arredi e **creare ambienti accoglienti**.
- La priorità di **riqualificazione dei laboratori** va vista anche in funzione degli studenti, per le attività didattiche e di ricerca. Analogamente, in molte aule va rinnovata la **strumentazione digitale** e vanno predisposte (ad esempio nelle sale studio) delle stazioni di ricarica personalizzate con il logo Units.
- **Individuiamo e allestiamo degli spazi di aggregazione**, che servano per consumare i pasti che lo studente si porta da casa, per incontrarsi, per dialogare ed eventualmente organizzare degli eventi o lavorare in gruppo.
- La **disponibilità e qualità degli spazi** –aule studio, aule di aggregazione, accesso alle fotocopiatrici, laboratori informatici – devono essere **garantiti in modo diffuso in tutto l'Ateneo**, non solo nella sede di Piazzale Europa ma anche nelle sedi in città e, ovviamente, nei Poli del territorio. Come già sottolineato della sezione del programma dedicata alla Didattica, **i Poli vanno integrati strategicamente e operativamente**, e considero inammissibile definirli col termine “distaccati”. Nei nostri Poli, gli studenti devono poter ricevere non solo qualità della didattica ma anche qualità degli ambienti, disponibilità di punti di ristoro, trasporti, accesso alle biblioteche.
- Troviamo una soluzione per lo studio e il riscaldamento nei periodi di chiusura dell'Ateneo: non possiamo chiudere il riscaldamento per tre-quattro giorni a Natale, per poi far patire il freddo agli studenti per diversi giorni dopo la riapertura.

## Internazionalizzazione

- Garantiamo le **borse di studio per gli scambi europei e internazionali**: siamo una delle università eccellenti in termini di internazionalizzazione degli studenti e dobbiamo mantenere questo standard, anche aumentando il numero di Università partner, oggi già molto elevato.
- Diamo importanza anche all'**internazionalizzazione "in house"**: rafforziamo la *cultural intelligence* che è fondamentale in una società globale e potenziamo la capacità di comunicazione nelle **lingue straniere**, garantendo la licenza Campus per tutti gli studenti e integrandola con **corsi ad hoc per offrire le certificazioni linguistiche** necessarie per gli scambi all'estero e/o per l'attività lavorativa.

## Orientamento, placement e Alumni

- Rafforziamo l'**orientamento sugli studenti futuri**, anche coinvolgendo i loro pari nelle attività di orientamento di Ateneo. Units non può considerare l'Orientamento come un'attività delegata all'amministrazione e ai docenti: l'ufficio Orientamento di Ateneo può fare da guida e va valorizzato, e in tal senso **l'entusiasmo dei nostri studenti e il loro aiuto per un dialogo alla pari con i nostri futuri studenti è fondamentale**.
- 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 stranieri anche nell'offerta formativa che rimane nella lingua locale.
- Progettiamo in modo strutturato alcune **iniziative di orientamento in itinere che possano aiutare gli studenti in difficoltà** a continuare il percorso universitario.
- Offriamo a tutti gli studenti **opportunità di potenziamento del curriculum con iniziative volte a rafforzare soft skills** come la leadership, l'imprenditorialità, le competenze digitali, le capacità relazionali. In questa direzione, sarà possibile sfruttare le iniziative che ci vengono offerte dal **Contamination Lab** (<https://www.units.it/clab>), che mette a disposizione più di mille metri quadri di spazio di co-working a favore degli studenti.
- **Facciamo lavorare assieme gli studenti di più dipartimenti**: la scienza 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 gli studenti nelle **iniziative di placement**, proponendo una crescente **personalizzazione anche in relazione a specifici corsi di studio**. La **piattaforma placement** che ho introdotto quattro anni fa assieme ai colleghi dell'Innovation Office (<https://www2.units.it/sportellolavoro/>), ci ha dato risultati ottimi e ci ha consentito di **mettere in rete migliaia di aziende** che oggi possono postare online, in tempo reale, offerte di lavoro e tirocinio per i nostri studenti.
- **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. Esiste un modulo di ESSE3 già

sperimentato con successo in altre università italiane: introduciamolo, almeno per alcuni dipartimenti, per poi estenderlo gradatamente a tutto l'Ateneo.

- **Coinvolgiamo gli Alumni dell'Università di Trieste nelle nostre attività:** il network degli Alumni ha un valore enorme, organizziamo degli eventi, collaboriamo con loro per aumentare le offerte di lavoro, invitiamoli in università, chiediamo il loro aiuto in una logica di *give back* e fundraising.

### Sostenibilità - UNITSustainability

**Ideiamo e realizziamo con gli studenti progetti di sostenibilità nel Campus**, in linea con una delle linee strategiche della Strategia 2025. Per fare solo alcuni esempi:

- Cancelliamo il grigio che caratterizza molte zone del Campus e **ridiamo vita agli spazi verdi**.
- Realizziamo progetti di riduzione dell'uso della plastica (ad esempio con una **BanTheBottle in Units**, realizzando bottiglie con logo Units che possono essere riempite grazie all'installazione di erogatori di acqua potabile;
- Sensibilizziamo e **coinvolgiamo gli studenti nelle attività di Energy Management e di gestione ambientale** in Ateneo.
- **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 **incontri informativi** su pratiche sostenibili e confrontiamoci per raccogliere idee, progettualità, esperienze.
- Creiamo un **Green Office** presso l'Università di Trieste, dove gli attori principali sono gli studenti (vedi Sostenibilità).

### Gli studenti nel territorio

Come ho già evidenziato in altri punti del programma, siamo una comunità di più di 16.000 studenti e circa 1300 docenti e personale tecnico e amministrativo, a cui si aggiungono assegnisti, collaboratori, ecc. Con un trend positivo di immatricolati che negli ultimi quattro anni, grazie ad un costante impegno nelle attività di orientamento e comunicazione, sono cresciuti del 20%, **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 tutta la comunità, universitaria e non.

La Regione ha sempre supportato in modo forte le università regionali e dobbiamo continuare in questa direzione, dando **priorità al dialogo e alla co-progettazione**.

Ho seguito numerosi progetti regionali, che con riferimento alle attività di orientamento in entrata e in uscita hanno portato molti finanziamenti in Ateneo. Faccio solo una riflessione, che vale per tutta la progettualità portata avanti in questi anni: come mai Fondo Garanzia

Giovani è stato considerato un fallimento a livello italiano, mentre nella Regione FVG, con il progetto denominato PIPOL, è stato un successo? Perché tra Regione e Università di Trieste e Udine, con riferimento alla fascia 4 (laureati) **ci sono stati dialogo e co-progettazione per il raggiungimento di un fine comune**: per sei mesi mi sono confrontata con la Direzione regionale, affinando il progetto, discutendolo, integrandolo nei nostri processi assieme ai colleghi dell'amministrazione centrale e a quelli dell'Università di Udine. Abbiamo utilizzato, a favore dei nostri studenti, più di un milione e duecentomila euro, che quest'anno sono stati rifinanziati. Un successo che siamo stati chiamati a raccontare in varie occasioni e che è nato grazie ad un continuo dialogo con le Istituzioni.

Per questo motivo il mio impegno nel **dialogo con la Regione, con ARDISS, 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 dei **welcome day nel territorio** e un **graduation day in Piazza Unità**;
- **migliorare i servizi della mensa** trovando soluzioni per **diminuire le code**;
- valutare come venire incontro agli studenti che oggi iniziano i corsi prima di avere la **disponibilità dell'alloggio**;
- ridurre i **costi di trasporto e il miglioramento del servizio** in fasce orarie oggi penalizzate;
- **supportare le lauree interateneo**, che vanno progettate tenendo conto anche delle esigenze degli studenti, dell'impatto in termini di tempo e costo per gli spostamenti da una sede all'altra, della possibilità di accedere ai servizi locali, ecc.
- promuovere **nuove convenzioni con la ristorazione, con teatri, negozi, ecc.** dandone visibilità attraverso la App MyUniTS già attiva in Ateneo.

### **Consiglio degli Studenti, associazioni universitarie ed 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 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 unicamente agli studenti in modo da rispondere alle loro domande, raccogliere le loro richieste, discutere e trovare assieme delle soluzioni.

Inoltre è mia intenzione provvedere subito anche alla realizzazione di un **mini sito dinamico e moderno che valorizzi le opportunità di impegno e associazionismo in Units**, con l'obiettivo di aumentare la partecipazione degli studenti alla vita universitaria.

Infine, assieme agli studenti daremo nuovamente vita al **merchandising Units**, che oggi viene venduto in città con loghi fasulli e modelli non autorizzati: definiremo un assortimento di felpe, magliette, bottiglie, tazze, ecc. e troveremo una soluzione economicamente sostenibile in termini di vendita e gestione dell'assortimento, ad esempio con negozi convenzionati, in modo che tutta la comunità universitaria (e non) possa beneficiarne.

## Docenti e personale tecnico e amministrativo

Partendo dai **valori e la visione** che ho già esplicitato in premessa a questo programma, ritengo importante portare alcune riflessioni sul corpo docente e sul personale tecnico e amministrativo in cui credo e considero prioritarie.

### Con riferimento ai docenti:

- Il **focus sulla ricerca e sulla didattica** deve essere un punto fermo del nostro lavoro: migliore ricerca vuol dire far crescere l'Ateneo e offrire una didattica di qualità, e migliore didattica si traduce in un servizio migliore ai nostri studenti. Questo vuol dire analizzare cosa possiamo fare per semplificare, per ridurre o velocizzare l'attività amministrativa, in modo da lasciare più tempo alla ricerca.
- In particolare, **non chiediamo ai docenti di fare attività amministrativa non prevista dalla legge**: ciò che è obbligatorio deve essere rispettato, mentre va eliminato ciò che non lo è. Mi riferisco ad esempio alla disciplina degli incarichi esterni che va rivista tenendo conto solo della normativa di legge, oppure alla recente introduzione dell'obbligatorietà del time sheet integrato per progetti non istituzionali, che va eliminata quanto prima.
- **Rigore e responsabilizzazione sono fondamentali** nell'impegno lavorativo del personale docente. **Ma altrettanto fondamentale è il rispetto del suo lavoro**. Le soluzioni si trovano ascoltando, collaborando, non bacchettando in modo generalizzato o introducendo regole aggiuntive a svantaggio di tutti. Rispettare vuol dire, almeno per i più giovani, consentire quanto prima la presa di servizio, non aspettare ad esempio il primo novembre. Rispettare vuol dire comunicare chiaramente le regole da rispettare per essere in linea con la normativa nazionale: non dare regole su regole, che poi rischiano di portare ad errori involontari.
- **Le nostre attività devono essere semplificate attraverso vera digitalizzazione e vera dematerializzazione**: ad esempio, non è possibile chiederci di compilare i registri online delle lezioni, per poi chiederci di stamparli e firmarli. Se registriamo online i nostri esami e non ci viene richiesta la firma, non è accettabile che ci venga chiesta per certificare la nostra attività didattica, anche se questo richiede l'ulteriore controllo del Direttore / Direttrice di Dipartimento. Non possiamo andare avanti così: troviamo soluzioni.

### Con riferimento al personale tecnico e amministrativo:

- Alcuni uffici, sia nell'amministrazione centrale che nei Dipartimenti hanno una **situazione molto grave in termini di mancanza di personale e vanno rafforzati**: abbandonarli vuol dire non solo non riuscire a garantire un servizio minimo ma anche prolungare una situazione inaccettabile di frustrazione e malessere per le persone che ci lavorano, mettendoci spesso un impegno che va ben oltre quanto sarebbe loro richiesto.
- **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.

- Una riflessione ampia e condivisa dovrà essere immediatamente attivata sul **sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa**, in modo da evidenziarne eventuali limiti e apporre le necessarie modifiche.
- Ci devono essere **chiarezza, condivisione e soddisfazione relativamente ai sistemi di incentivazione**.
- Nei progetti di grandi dimensioni che coinvolgono Ateneo centrale e dipartimenti, è importante che tutti siano contemplati nella **distribuzione degli incentivi**, anche a livello di amministrazione centrale se essa viene coinvolta in modo rilevante.
- Sarà importante **ripensare l'organizzazione con una spinta al cambiamento**, anche premiando il merito in modo innovativo, ad esempio non solo sul 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.
- In **ottica di cambiamento, di fiducia e di responsabilizzazione sul raggiungimento degli obiettivi**, ritengo importante che venga riavviata al più presto una riflessione ampia e condivisa sulle modalità di introduzione di **forme di lavoro innovative** come lo Smart Working, che migliorino il rapporto tra lavoro e vita privata, tra soddisfazione professionale e personale, che vada a beneficio del nostro Ateneo ma anche dei lavoratori e delle loro famiglie.
- Crescere in termini di risorse umane è difficile, ma **per nessun motivo dobbiamo rinunciare a mantenere alta la qualificazione del personale**: dobbiamo formare al meglio anche per creare più motivazione.
- **La formazione rivolta al personale** non deve essere considerata un costo per l'Ateneo bensì un **prezioso investimento sulle persone**, e deve essere finalizzata alla strategia e legata al raggiungimento di migliori risultati per il singolo e, conseguentemente, per l'Ateneo.
- La formazione arricchisce, è un momento di riflessione per il singolo, e deve essere una **formazione diffusa**: non può essere coinvolta solo una persona dell'ufficio a cui viene poi richiesto di condividere quanto appreso con i propri colleghi.
- Favoriamo, per chi lo desidera, anche la **formazione linguistica**: ad esempio offrendo a tutto il personale la possibilità di avere una Licenza Campus per l'apprendimento delle lingue.
- Infine, sono convinta che in alcuni casi anche un **ripensamento degli spazi dove lavora il personale tecnico e amministrativo** possa essere importante per migliorare il benessere organizzativo e i servizi offerti. Ad esempio, dobbiamo valutare la questione delle dislocazioni, perché è difficile lavorare bene quando un servizio non ha un'unica sede di lavoro o se la sede non è adeguata al servizio offerto. Gli esempi sarebbero tantissimi e le diverse situazioni vanno analizzate.

Vista l'importanza delle persone che lavorano all'interno del nostro Ateneo, e le criticità che dovremo immediatamente affrontare nell'organizzazione e gestione del personale, verrà nominato un **Prorettore / Prorettrice ai Rapporti con il Personale e alle Relazioni Sindacali**.

## Reclutamento

Nel reclutamento è noto a tutti che ci dovremo scontrare con le logiche nazionali che in questo momento ci danno **pochi margini di manovra sulle progressioni e sulla crescita del personale**. A maggior ragione la **politica di reclutamento** deve essere **attenta e condivisa**. In particolare, ritengo che:

- A garanzia di una **programmazione strategica di sviluppo e potenziamento di ogni Dipartimento**, debba essere sempre presente una previsione triennale dei reclutamenti e delle progressioni di carriera, con forte attenzione al presidio di tutta la filiera.
- In una logica di maggiore autonomia, **ogni Dipartimento abbia il diritto di conoscere, appena disponibile, la propria assegnazione in termini di punti organico**.
- Ogni Dipartimento possa proporre una programmazione che:
  - **rispetti i criteri** definiti dagli organi di governo
  - tenga conto delle **specificità intra e inter dipartimentali**
  - mantenga il proprio **equilibrio tra art 18 c.1 e art.18 c.4**
  - **per le chiamate con art.18 c.1**, i principi ispiratori del reclutamento si fondino, oltre che sulla **strategia**, sulla **garanzia di equilibrio dei diversi SSD**, cercando di motivare venendo incontro alle **aspettative di chi si è impegnato molto a livello individuale e a livello istituzionale** per l'Ateneo;
  - **per le chiamate con art.18 c.4**, si tengano fortemente in considerazione le **linee strategiche che ogni Dipartimento ha definito**.
- In generale, ritengo che la programmazione debba essere attenta alla **valorizzazione di merito e alla sofferenza didattica**, ma essere aperta ai **giovani che portino contributi di innovazione, energia, internazionalizzazione**, ecc. A tale proposito, sono convinta che sia importante far capire che i passaggi di carriera dei giovani dipendano **non solo dalla ricerca** ma anche da altre capacità e competenze che sono vitali per l'Ateneo (**servizio istituzionale, capacità di creare un gruppo di ricerca, attrarre fondi**, ecc.).
- **Il CdA**, nell'esercizio dei suoi poteri, potrà controllare il rispetto dei criteri ma **dovrà tenere fortemente in considerazione le proposte dei Dipartimenti**, nell'ottica della maggiore autonomia e responsabilizzazione nella ripartizione dei punti organico con riferimento alla quota assegnata ad ognuno.
- Come previsto in molte università italiane, **una percentuale dei punti organico che verrà definita in totale trasparenza sarà a disposizione del Rettore** che, in condivisione degli organi accademici, proporrà alcune chiamate e/o progressioni per:
  - **Valorizzare alcune aree strategiche per la crescita dell'Ateneo ed il rafforzamento del suo ruolo istituzionale sul territorio**
  - Rispondere ad **esigenze che sono a cavallo di più dipartimenti**

- **Soddisfare alcune urgenze** che dovessero manifestarsi in Ateneo
- Come principio, ritengo che le progressioni di carriera **da professore associato a professore ordinario** siano di pari importanza rispetto gli altri livelli. **Il valore del professore ordinario non può essere misurato sul mancato apporto aggiuntivo in termini di carico didattico**: se non chiamiamo professori ordinari la nostra Università perderà ogni ruolo negli enti e nelle società accademiche nazionali e internazionali, non sarà presente nelle commissioni di concorso per l'abilitazione scientifica nazionale, perderà forza nei progetti di ricerca nazionali e internazionali. Il reclutamento deve quindi valorizzare anche questo livello, che per molti docenti rappresenta il riconoscimento di un impegno di decine di anni di lavoro, al servizio degli studenti, della ricerca, dell'Ateneo e del territorio.
- Per quanto riguarda il ruolo del **tempo definito rispetto al tempo pieno**, la mia posizione è che questa scelta non debba in alcun modo limitare le progressioni di carriera, a patto che il docente dimostri di fare attività di ricerca di qualità, peraltro già in parte riconosciuta con il conseguimento dell'Abilitazione Scientifica Nazionale, e di rispettare gli impegni di didattica e istituzionale richiesti nel ruolo occupato.

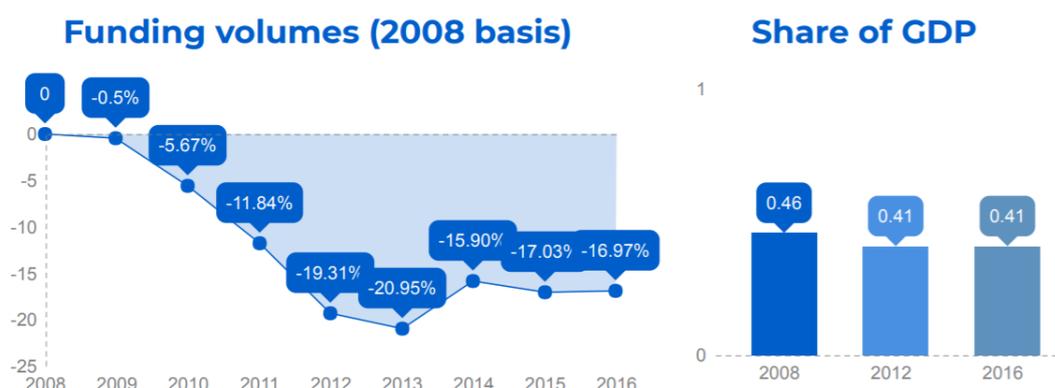
**Il reclutamento del personale tecnico e amministrativo** è molto importante e, nell'assegnazione dei punti organico e nell'individuazione della procedura più idonea in relazione alla professionalità da reclutare, si presterà particolare **ascolto e attenzione alle necessità nei diversi settori della struttura organizzativa**. È infatti importante ricordare che solo una macchina amministrativa che funzioni, sia nell'amministrazione centrale che nei dipartimenti, consente ai docenti di fare ricerca, didattica e terza missione, di più e meglio. In tal senso, anche **a livello amministrativo è sempre importante favorire le progressioni in modo da garantire valorizzazioni più stabili rispetto l'attribuzione delle indennità**.

## Risorse e investimenti

La nostra università cresce quando crea valore pubblico, ovvero rafforza un patrimonio strategico che è determinato dal **valore della conoscenza**, dell'**impatto sulle future generazioni e sulla società**, delle **relazioni e dell'immagine**, ecc. Il **patrimonio finanziario** rimane tuttavia **uno dei cardini per la continuità del sistema**, in quanto consente di fare **scelte di investimento e crescita**.

Il tema delle risorse è particolarmente critico: la situazione dell'istruzione universitaria nel nostro Paese, che dovrebbe essere fondante in primis per lo sviluppo sociale, è inaccettabile. I dati (European University Association) parlano chiaro e il confronto con altri paesi europei ci può dare consapevolezza della gravità della situazione: **il sistema Italia è tra quelli definiti "in declino e sotto pressione"** e mentre altri paesi negli ultimi dieci anni hanno visto crescere i finanziamenti con percentuali a doppia cifra, le Università italiane stanno sperimentando una decrescita costante (Figura 3).

### Italia



### Germania

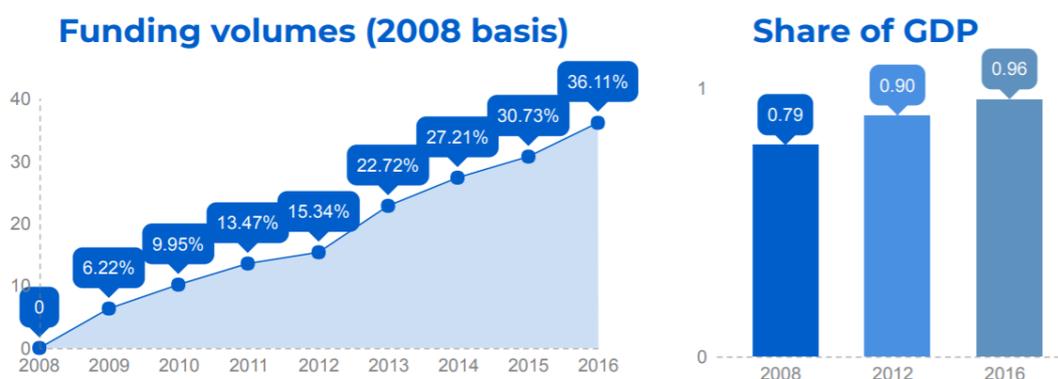


Figura 3 – Finanziamento nelle università europee: un confronto con la situazione italiana <https://eua.eu/downloads/publications/eua%20public-funding-observatory%202017%20country%20sheets.pdf>, p. 3, 23 e 33.

In questo contesto, oltre che far sentire la propria voce a livello nazionale di concerto con le altre Università, ritengo che il tema delle risorse vada comunque affrontato in modo proattivo.

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 ad oggi abbiamo stimato le risorse a disposizione e deciso come finalizzarle / 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. Dobbiamo quindi affiancare, accanto al budget unico autorizzatorio, una vera proposta strategica che ci consenta di progettare il futuro in ottica di crescita.**

Con riferimento ai dati 2017, il contributo dal Miur pesa per più del 60% sui proventi operativi totali. I proventi delle tasse studentesche contribuiscono per circa il 13% sul totale. Secondo una nuova logica propulsiva nella gestione delle risorse, questi proventi non dovrebbero essere considerati "risorse da spendere", bensì **risorse da investire nelle persone e nelle strutture, per creare maggiore valore**. In termini molto operativi e semplicistici, se io ricevo 1000 che investo sulle persone e sulle infrastrutture, alla fine dell'anno devo essere in grado di generare 1200. Basandoci sul bilancio 2017, ad oggi ultimo ufficialmente disponibile, è immediatamente chiaro come il nostro Ateneo abbia ancora significativi margini di crescita sui quali dobbiamo puntare:

- I **proventi da ricerche con finanziamenti competitivi** rappresentano l'**1,15% dei proventi operativi totali**.
- I **proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico** rappresentano l'**1,21% dei proventi operativi totali**.
- I **proventi da attività di trasferimento della conoscenza** rappresentano lo **0,57% dei proventi operativi totali**.
- Ad oggi, inoltre, **non è stata impostata alcuna vera attività di fundraising strutturato**.

Anche considerando il **rapporto tra proventi propri e proventi totali**, confrontando tutte le Università del Centro – Nord con un fatturato superiore ai 150 milioni di euro, l'Università di Trieste è fanalino di coda, penultima solo prima dell'Università di Firenze. I proventi propri rappresentano nella nostra Università il **16% dei proventi totali**: se escludiamo i Politecnici, che si attestano su percentuali di circa il 35-37%, tutte le altre Università fanno meglio, con un rapporto che si colloca tra il 20% e il 30% del totale dei proventi.

Possiamo certamente migliorare. Migliorare non vuol dire aumentare i proventi per poter reclutare, dato che i vincoli imposti dell'80% e la diminuzione del Fondo Finanziamento Ordinario ci condizionano dandoci una possibilità di intervento molto marginale soprattutto nel breve/medio periodo, ma significa avere **maggiori risorse finanziarie da poter investire per lavorare e studiare in un ambiente migliore**, e quindi poter **produrre più cultura, più conoscenza e più valore sociale in un'università pubblica più accogliente e sostenibile**. Anche in tale prospettiva, per migliorare è importante la **progettualità strategica, unita all'impegno e alla motivazione**. Le risorse si possono trovare se ci sono dei progetti ben definiti. Non dobbiamo ricevere le risorse per decidere come spenderle su diversi progetti, ma dobbiamo

piuttosto 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.

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

**Iscritti (quota base FFO):** dall'a.a. 2014/2015 abbiamo ricominciato a crescere e **in quattro anni l'aumento delle immatricolazioni ha visto superare il +20%**, con un impatto positivo sul totale iscritti. Molto è stato fatto, ma dobbiamo proseguire in questa direzione, migliorando l'attrattiva di alcuni corsi, in particolare nei **percorsi di laurea magistrale**, e potenziando l'orientamento e la comunicazione. Dall'a.a. 2016/2017 abbiamo ricominciato a crescere anche nel numero totale degli iscritti. Con l'aumento progressivo degli immatricolati, avremo certamente ricadute positive sul numero di iscritti anche negli anni successivi, ma **la nostra grande sfida sarà quella di diminuire gli abbandoni** che attualmente sono ancora attorno al 30%. Questo non vuol dire diminuire la qualità ma piuttosto **potenziare l'orientamento in itinere** con progetti di tutorato strutturati, analisi dei motivi di abbandono, ecc.

**Risultati della ricerca (quota premiale FFO):** come è stato fatto negli ultimi anni, bisogna monitorare costantemente i risultati della ricerca, anche attraverso la CVR, 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.

**Reclutamento (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 ad una dedizione alla didattica, agli studenti, e all'impegno istituzionale e di terza missione, qualità che ritengo debbano sempre costituire importanti elementi di valutazione di un ricercatore.

**Valorizzazione dell'autonomia responsabile (quota premiale FFO):** la scelta 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 e ai servizi offerti dalla nostra Università. L'impegno dovrà essere incentivato e, ad esempio con la revisione del regolamento per lo svolgimento di attività retribuite a favore di soggetti terzi, creare un contesto che sia vantaggioso per tutti. Inoltre, ogni anno verranno attivate almeno due campagne di fundraising legate a progetti specifici proposti da una commissione che raccoglierà le idee di studenti, docenti e personale tecnico e amministrativo. Saranno idee di ampio respiro che in alcuni casi potranno trovare riscontro ed apprezzamento non solo all'interno del nostro Ateneo ma anche nel territorio: si pensi, a solo titolo di esempio, alla possibilità di fare di Units un'università cardio protetta, con defibrillatori nelle strutture principali dell'Ateneo che potrebbero essere di servizio anche alla prevenzione territoriale nelle aree contigue al nostro campus, sia in collina che negli edifici in centro città.

Per quanto riguarda le **tasse universitarie**, ritengo sia fondamentale ed inderogabile per i nostri studenti e le loro famiglie, continuare a favorire il Diritto allo studio tenendo conto delle condizioni economiche. A tale proposito, ogni anno mi impegnerò ad ascoltare la componente studentesca per recepire eventuali problematiche, che cercheremo di risolvere a beneficio degli studenti.

**Sul fronte degli investimenti**, ritengo che priorità debba essere data:

- alla **ricerca** (fondi, dottorati, laboratori, ecc.) e alla **didattica sostitutiva in particolare per alcuni CdS**;
- ai **servizi agli studenti** (internazionalizzazione, strumentazione digitale, ambienti di studio, ecc.);
- alla **formazione del personale** per il quale sarà importante redigere un piano in linea con lo sviluppo delle strategie e con le nuove professionalità oggi richieste;
- ai **servizi / soluzioni che potranno migliorare il benessere organizzativo**.

Per quanto riguarda l'impiego delle **risorse per il reclutamento**, a meno che la situazione nazionale non cambi, 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 ad 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.

Con riferimento alla **manutenzione ordinaria e straordinaria, la gestione delle strutture, gli investimenti edili, nonché la politica della sicurezza**, queste dovranno essere portate avanti tenendo conto non solo delle risorse attuali ma anche di quelle future, visto il peso dei costi di ammortamento sui futuri bilanci dell'Ateneo.

Molto dovrà essere fatto per rendere la nostra **struttura più moderna, accogliente e decorosa**. A tale proposito, oltre all'impegno in investimenti significativi che in questo momento sono già stati per lo più programmati, ritengo si debba avviare un serio progetto di rivisitazione degli spazi e che vadano accolti, tenendo conto delle priorità, anche progetti finanziariamente meno impegnativi presentati dai Dipartimenti per migliorare la qualità degli ambienti, in particolare a favore degli studenti che vivono la maggior parte della loro giornata nelle strutture dipartimentali. I nostri edifici, inoltre, rappresentano il primo biglietto da visita per chi viene a vedere il nostro Ateneo, in particolare i futuri studenti, spesso con le loro famiglie: è inutile spendere migliaia di euro in comunicazione se poi l'immagine comunicata si scontra, una volta arrivati in Ateneo, con aule non decorose e bagni trasandati, che non sono degni di un'università di qualità come la nostra.

Per quanto riguarda **l'edilizia e la manutenzione delle strutture**, verrà fatta un'attenta valutazione della situazione in atto: ci sono situazioni che hanno il finanziamento ma scontano un'indeterminatezza dei tempi e sono ferme da anni, ci sono problemi e manca una progettualità attuativa, sono stati aperti molti fronti mentre è necessaria una razionalizzazione che ci porti a raggiungere obiettivi chiari e definiti tenendo conto delle risorse disponibili, anche e soprattutto in termini di personale. Mettere in atto una **progettualità attuativa** dovrà

consentirci di **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.

Sul fronte dei costi va certamente considerata anche la **questione della centralizzazione o meno degli acquisti**, attualmente in atto. L'efficienza nella spesa è fondamentale, ma non può tradursi in un ritardo che impatta sull'attività di ricerca e di didattica. Saranno dunque analizzate le criticità e definite delle politiche di acquisto di beni e servizi che massimizzino l'efficienza ma che siano attuate non solo con professionalità e rispetto della normativa ma anche con buon senso, in modo da non rallentare le attività che dipendono da questi acquisti.

Infine, una riflessione sulla **certificazione del bilancio**. Certamente è un obiettivo nobile ed in grado di darci maggiori garanzie. Peraltro, tenendo conto che uno dei miei obiettivi è quello di coinvolgere maggiormente i privati nell'**attività di fundraising**, il bilancio certificato può essere funzionale a questo scopo in quanto **dà maggiori garanzie sulla corretta rendicontazione dell'utilizzo delle risorse**, oltre che costituire un utile argomento di comunicazione. Nel 2019, a valle dell'approvazione del bilancio, sapremo se potremo ottenere la certificazione sul bilancio 2018. A fronte del raggiungimento o meno di questo obiettivo, dovremo fare approfondite valutazioni. In caso positivo, relativamente a **come ridurre la burocrazia che attualmente la certificazione sta richiedendo**; in caso negativo, su come poter arrivare alla certificazione senza pesare su uffici che, sia a livello centrale che dipartimentale, hanno già raggiunto il massimo della saturazione e hanno difficoltà a garantire situazioni di continuità. In entrambi i casi, sarà mia cura, assieme al nuovo Direttore generale, valutare i **tempi e i metodi per portare avanti l'obiettivo definendo, assieme agli uffici, processi e flussi il più possibile semplificati**.

## 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 economico, sociale e culturale. A maggior ragione per l'Università di Trieste, la ricerca è alla base della qualità della didattica e riveste un ruolo fondamentale per la crescita futura e per la **proiezione in un contesto globale con il quale dobbiamo essere interconnessi**, 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 (S3), per citarne solo alcuni, sono aree di ricerca cruciali per il territorio.

Come ben sappiamo, attualmente la ricerca impatta, con la VQR, sulla quota premiale del nostro Fondo di Finanziamento Ordinario. Tenendo conto della **valutazione unitaria dell'Ateneo**, è importante ricordare:

- che l'obiettivo primario è quello di migliorare il posizionamento e il finanziamento della nostra università nel suo complesso, sposando l'attenzione sulla **valorizzazione della qualità diffusa** della nostra ricerca di Ateneo;
- che **"sotto esame" non possiamo mettere solo i ricercatori, ma anche la politica di ricerca dell'Ateneo**, ovvero, in linea con le recenti riflessioni del CUN (adunanza del 20 marzo 2019), di cosa fa la nostra Università per migliorare la qualità della ricerca, in termini di supporto finanziario e di infrastrutture.

In questo contesto:

- La **strategia è fondamentale per evitare la frammentazione** e creare un **sistema ricerca di valore e valorizzante**, 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.
- I **dipartimenti** devono poter essere **autonomi nel proporre, in linea con il piano strategico di Ateneo e di dipartimento, scelte differenziate nel perseguire obiettivi di crescita della qualità della ricerca e di finanziamento della ricerca di base**.
- Avere un **piano strategico di dipartimento** significa definire chiaramente qual è la visione futura, dove si vuole andare, in che modo e con quali risorse.
- La **definizione degli obiettivi, delle strategie, delle scelte operative e delle modalità di valutazione dei risultati** raggiunti diventa cruciale in una programmazione a breve, medio e lungo termine, e nella continua crescita di una cultura della ricerca.
- La **misurazione dei risultati della ricerca**, che negli ultimi anni nel nostro Ateneo è stata fortemente affinata con la CVR, è importante **non per classificare i risultati dei diversi**

**dipartimenti ma per definire una *baseline* per il monitoraggio della crescita dei singoli dipartimenti e, nello specifico, dei diversi settori scientifici disciplinari.**

- La governance deve **garantire all'Ateneo gli strumenti (amministrativi e di infrastrutture di ricerca) per mettere i ricercatori nelle condizioni di raggiungere i loro obiettivi scientifici all'interno dell'Ateneo**, e non di trovare soluzioni all'esterno.
- La **qualità diffusa della ricerca**, che ci consente di migliorare la quota premiale, si può raggiungere solo in un **clima collaborativo** dove **ricercatori e personale tecnico amministrativo** lavorano assieme per il raggiungimento di obiettivi comuni.
- È fondamentale rinnovare e potenziare le **sinergie 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 e non sulla rivalità.

Gli obiettivi e le relative strategie e politiche devono contemplare le **risorse e i temi della ricerca, le strutture, i servizi, le persone, la divulgazione e la comunicazione**, come di seguito descritto.

### Risorse e temi di ricerca

Premesso che in un Ateneo multidisciplinare come il nostro, deve essere sempre **valorizzata la libertà di ricerca**, soprattutto in ottica di identificazione di **nuove frontiere legate alla ricerca di base**, ritengo siano importanti alcune riflessioni che riguardano le risorse e i temi di ricerca:

- **Le risorse per la ricerca sono fondamentali:** negli ultimi anni si è maturata una positiva resilienza dei docenti malgrado la scarsa disponibilità di fondi ma, per rispetto della dignità dei ricercatori, **nel piano strategico e nel budget dell'Università di Trieste** le risorse finanziarie attribuite alla ricerca **dovranno sempre essere prioritarie.**
- Le risorse sono necessarie per garantire una **qualità elevata e diffusa della ricerca**, che è cruciale per la valutazione dell'Ateneo nel suo complesso e che rappresenta il **substrato fondamentale per la generazione e il nutrimento delle eccellenze.**
- **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'interno 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.
- Per **potenziare le opportunità di finanziamento**, fermo restando il supporto ai docenti che possono ambire ai finanziamenti di **ricerca curiosity driven**, devono essere identificati i **temi coerenti con le priorità dei fondi comunitari** legati al Programma Quadro dell'Unione Europea, ai fondi Strutturali e di Investimento Europeo per la ricerca e l'innovazione tecnologica in una prospettiva di coesione e di integrazione, ai programmi affini, ai temi del Programma Nazionale della Ricerca e ai temi legati ai finanziamenti regionali.
- Le risorse per la ricerca possono essere reperite 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 in nessun caso a svuotare le competenze, a ridurre la qualità della formazione e/o a ledere l'autonomia istituzionale della nostra università pubblica.

- Alcune aree richiedono massa critica fin dalla fase di richiesta di finanziamenti per lo sviluppo del progetto di ricerca: in questi casi, è importante ragionare su direttrici ben delineate, individuando i **macro-settori / grandi temi su cui investire**.
- Deve essere **potenziata la multidisciplinarietà e l'intersectorialità**, identificando 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 dello sviluppo sostenibile, dei beni e del turismo culturale, del digitale, dell'energia e l'ambiente, dell'Health Technology Assessment che offre la grande opportunità di estendere la ricerca medica alla sanità, analizzando in una prospettiva multidimensionale e multidisciplinare le implicazioni medico-cliniche, sociali, organizzative, economiche, etiche e legali di una tecnologia in ottica di efficacia ed efficienza, di sicurezza, di impatto sociale e organizzativo.
- La scelta dei temi è importante anche per creare quella **robustezza istituzionale che rende più facile trovare dei partner a livello europeo**, attività nella quale l'Ateneo deve poter guidare i ricercatori al fine di entrare in modo ancor più significativo nel grande movimento europeo della ricerca.
- La **creazione di network su temi specifici consente anche di offrire competenze diversificate ma coordinate in ottica di trasferimento tecnologico**.

### Strutture e servizi per la ricerca

- L'Ateneo deve porsi **obiettivi di medio e lungo termine di rinnovamento delle attrezzature e degli strumenti** di laboratorio.
- È fondamentale impegnarsi nel **reperimento e/o nella riqualificazione di spazi fisici** adeguati ai laboratori, che siano funzionali non solo allo sviluppo e al potenziamento della ricerca, ma favoriscano anche il rafforzamento delle relazioni tra membri dei gruppi di ricerca tutti operanti all'interno di una stessa struttura o di strutture adiacenti.
- In linea con la programmazione strategica di Ateneo e di Dipartimento, è importante **individuare le facility / laboratori strategici della nostra Università, anche facendo rete tra i vari dipartimenti**, non solo in ottica di ricerca ma anche di didattica e di terza missione. Il degrado e l'abbandono di laboratori un tempo di eccellenza, è infatti fonte di demotivazione del personale tecnico e di perdita di conoscenze; inoltre, il depotenziamento dei laboratori sia come personale tecnico che come degrado delle strutture, porta a dover rifiutare richieste che provengono dall'esterno e a rendere difficile l'attività di ricerca soprattutto per i ricercatori giovani che non hanno fondi a sufficienza per appoggiarsi a strutture esterne.
- Oltre ai Dipartimenti, l'Ateneo deve impegnarsi a **incentivare e a dare supporto amministrativo ed economico ai Centri di Ricerca Interdipartimentali**, in modo che siano concretamente operativi nel coordinare e potenziare attività di ricerca interdisciplinare sui temi innovativi. I Centri, a cui va data la necessaria autonomia, possono favorire le **collaborazioni tra Ateneo e territorio** anche al fine di reperire risorse per la ricerca e per il rinnovamento delle strutture e dei laboratori. I Centri possono essere **catalizzatori di progetti interdisciplinari e intersectoriali**, creare reti tra i nostri ricercatori promuovendo la **collaborazione su interessi contigui** e rafforzare lo **spirito di gruppo creando**

**community trasversali tra diversi dipartimenti.** L'attività dei Centri Interdipartimentali deve essere fortemente comunicata e condivisa a livello di Ateneo, in modo da poter creare **gruppi di lavoro aperti a nuove collaborazioni** e proposte che provengono sia dai nostri ricercatori che dal territorio.

- Si devono mettere tutti i dipartimenti nelle condizioni di offrire **servizi efficaci di supporto alla ricerca**, sia semplificando al massimo e omogeneizzando le procedure, sia affiancando i ricercatori in tutti gli step necessari per la partecipazione a progetti finanziati.
- L'Ateneo dovrà potenziare i **meccanismi di coordinamento organizzativo** che consentano di rafforzare il rapporto degli uffici amministrativi che offrono servizi alla ricerca con i referenti dei dipartimenti, in modo da **snellire il flusso, renderlo meno problematico e massimizzare il valore dei servizi offerti**;
- Con riferimento alla ricerca nell'area medico-sanitaria, sarà importante avviare un confronto con l'Azienda Sanitaria per vedere se è possibile ridurre i **tempi di approvazione del Comitato Etico**, che rallentano lo svolgimento di molti progetti di ricerca.
- Vanno mantenuti gli standard elevati del **sistema archivistico e bibliotecario**, in ottica di ricerca e divulgazione, con particolare attenzione anche alle risorse elettroniche a supporto della ricerca. Analogamente, va valorizzata la **casa editrice EUT** definendone il percorso di crescita in ottica strategica, **non solo guardando alla richiesta interna ma potenziando anche le collaborazioni con gli enti esterni**, come è avvenuto negli ultimi anni (Premi, Archivi, ecc.).

## Le persone

- L'**investimento sui Dottorati** deve essere un obiettivo prioritario nella nostra Università: i dottorandi 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; la qualità dei dottorati, anche in presenza della regolamentazione di recente modificata, va mantenuta alta per creare le Scuole e preparare i ricercatori del futuro.
- 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** vanno incentivati a lavorare in team 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 **supporto amministrativo** è una colonna fondamentale per il potenziamento di una ricerca di qualità, competitiva e attrattiva. Negli ultimi anni è stato fatto un notevole sforzo per porre basi concrete per il potenziamento della ricerca in Ateneo ma, se vogliamo crescere, l'Ateneo deve impegnarsi a **investire ulteriormente in un sistema integrato uffici centrali - dipartimenti - ricercatori**, rafforzando anche attraverso la formazione quelle competenze interne che consentano di massimizzare le possibilità di attrarre finanziamenti e di agevolare lo svolgimento dei progetti. In tal modo, si **consente ai ricercatori di mantenere un focus primario sulla ricerca e limitare il consumo di tempo dedicato alle responsabilità amministrative**.

- Va rafforzato ulteriormente il **ruolo propulsivo del personale degli uffici per massimizzare le probabilità di accesso ai progetti europei**: ad esempio, favorendo le trasferte a Bruxelles e in Europa necessarie per seguire i meetings degli stakeholders, per partecipare agli eventi preparatori alle call e agli incontri di aggiornamento con officers, nonché per gestire la presenza dell'Ateneo nelle piattaforme tecnologiche europee. Inoltre, sarà importante potenziare l'attività di matching tra idee progettuali e competenze mappate nel nostro Ateneo e le call previste, e facilitare la stesura dei progetti con il potenziamento dei servizi offerti dall'ufficio ricerca.
- Il **personale tecnico – scientifico 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 dei bibliotecari**, 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 divulgazione e la comunicazione della ricerca

- Le politiche della ricerca devono essere fortemente **integrate con le attività di terza missione**, fornendo adeguato supporto organizzativo alla divulgazione dei risultati.
- I gruppi di ricerca devono essere adeguatamente supportati nella gestione dell'immagine dell'Ateneo e nell'identificazione dei target, in coerenza con il 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**.
- Le attività di terza missione legate alla ricerca devono essere distinte e dare adeguato peso ad entrambe le dimensioni del **Science to Citizen**, ovvero della divulgazione al pubblico generico, del **Science to Business**, con l'obiettivo di rafforzare il dialogo con le imprese e gli enti del territorio, in modo che la ricerca diventi motore di innovazione nel tessuto industriale, imprenditoriale e degli enti e istituzioni del territorio. Infine, possono essere finalizzate anche al **Science to Policy**, legando l'azione dei ricercatori anche alle politiche pubbliche. Si veda, su questo punto, il progetto **UNITScience\_BRIDGE THE GAP** nella sezione dedicata alla terza missione.
- Inoltre, 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 professionisti del futuro, con il fine ultimo di aprire la strada al progresso.
- La ricerca deve poter essere valorizzata attraverso un'adeguata **piattaforma di comunicazione e divulgazione**, che favorisca la **visibilità sia interna che esterna all'Ateneo**, promuovendo in modo strutturato il **dialogo e il contatto sia tra gruppi di ricerca / singoli ricercatori dell'Ateneo, sia con gli stakeholder esterni** a livello nazionale e internazionale. UNITY FVG è un primo passo, ma va migliorata l'efficacia comunicazionale valorizzando la ricerca di tutte le aree del nostro Ateneo, dall'area delle Scienze Sociali ed Umanistiche, a quella Scientifico – Tecnologia, a quella delle Scienze della Vita e della Salute.

## Didattica

La qualità della didattica è elevata nel nostro Ateneo perché è supportata da un solido orientamento alla ricerca che ci distingue da altre università. Mi piace pensare all'Università di Trieste come una **Research & Teaching University**, con l'attribuzione di pari dignità a queste due componenti che sono fortemente compenstrate: **la didattica beneficia della qualità della ricerca e ha il ruolo, centrale e irrinunciabile, di trasferire la conoscenza** ai nostri studenti e ai nostri futuri ricercatori e/o professionisti operanti 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 ad ogni percorso formativo**.

La didattica è un **tema molto ampio, complesso, difficilmente generalizzabile** per la pluralità dei nostri corsi di studio. Ritengo quindi importante, in questa fase programmatica, proporre alcune riflessioni che secondo me dovranno condizionare le nostre scelte strategiche e operative future in termini di evoluzione dell'offerta formativa e di gestione della didattica.

In particolare, sono convinta che sia importante che un Ateneo non solo si occupi di didattica in termini di rispetto della normativa, processi, ecc., ma anche che porti avanti, attraverso l'azione dei **team di co-progettazione**, delle **riflessioni e delle proposte operative** su alcuni dei temi sotto elencati, in modo da porci in un'**ottica proattiva e proiettata verso il futuro**, piuttosto che ancorata a proteggere l'esistente.

**Offerta formativa:** l'offerta formativa nell'Ateneo deve essere **ampia, efficace e innovativa**. Queste caratteristiche impattano sul numero di immatricolati / iscritti dell'Ateneo e, di conseguenza, sul nostro Fondo di Finanziamento Ordinario:

- **Ampiezza dell'offerta formativa e lauree interateneo:** l'Ateneo deve puntare al continuo **incremento degli immatricolati**, in particolare per le **magistrali**, mantenendo l'attuale offerta formativa ed eventualmente attivando nuovi **corsi di laurea innovativi in linea con la visione strategica dell'Ateneo**, ovviamente solo nei casi in cui sia garantita la sostenibilità, la qualità didattica e la presenza di adeguate strutture. L'offerta formativa include anche le **lauree interateneo**, sulle quali è necessario definire una politica chiara, tenendo conto che:
  - avere una laurea interateneo, anche se non porta iscritti all'Ateneo che non ha la sede amministrativa, può rafforzare la sua filiera sugli altri livelli;
  - vanno progettate tenendo conto anche delle esigenze degli studenti, dell'impatto in termini di tempo e di costi sugli spostamenti da una sede all'altra, della possibilità di accedere ai servizi, ecc.
- **Efficacia e innovazione dell'offerta formativa:** ogni corso di laurea deve puntare a massimizzare il numero di immatricolati nel rispetto dei limiti previsti. Se esistono significativi margini di miglioramento (gap tra numero reale di iscritti e numero massimo), è necessario intervenire con una rinnovata progettualità strategica che **migliori l'attrattività del corso di studi**, ad esempio puntando sulla **multidisciplinarietà**, sull'**innovazione**, sulla **specializzazione** e sulle **competenze trasversali** ed effettuando

un'approfondita analisi per individuare i **possibili elementi di differenziazione rispetto corsi analoghi offerti in altri Atenei**. Non c'è comunicazione che possa aumentare gli iscritti se il corso di studi non è potenzialmente attrattivo. All'opposto, è importante un'azione coordinata sul fronte della progettualità e della successiva comunicazione.

- L'efficacia dell'offerta formativa deve contemplare anche il **contrasto degli abbandoni**, che sono purtroppo ancora elevati e impattano negativamente sul numero degli iscritti e, di conseguenza, sull'FFO. Su questo dobbiamo definire esattamente cosa fa ogni corso di laurea per contrastare gli abbandoni, **sviluppare eventuali azioni aggiuntive e monitorare i risultati raggiunti**.

## Dottorati

I dottorati sono **fondamentali per sostenere la ricerca**. Ad oggi l'attenzione ai dottorati è sempre stata centrale e si dovrà continuare in questa direzione che ci ha dato **risultati molto positivi**: l'**indice di qualità media dei Collegi di Dottorato** era stato scelto dall'Ateneo fra quelli previsti per la valutazione della valorizzazione dell'autonomia responsabile (20% della quota premiale dell'FFO) e, nel 2018, l'obiettivo è stato raggiunto con il massimo del punteggio possibile.

Come ho già sottolineato nella sezione dedicata alle risorse e agli investimenti e in quella dedicata alla ricerca, i dottorandi **rappresentano il futuro della nostra ricerca universitaria**, sono **garanzia di qualità della filiera formativa**, ci consentono di garantire **continuità nella ricerca, innovazione, potenziamento del networking in Italia e all'estero**.

È quindi mia intenzione mantenere le borse di studio offrendo **garanzia di sostenibilità finanziaria**, non solo con fondi interni ma anche esplorando e/o consolidando alcune **forme di collaborazione con enti** (ad esempio Fondazioni) **ed aziende del territorio**, oppure attraverso **progetti di ricerca**.

Inoltre, in ottica di **digitalizzazione e dematerializzazione**, già avviata con la gestione informatizzata della valutazione degli esami finali di dottorato, pianificheremo con dettaglio anche i tempi di realizzazione dell'informatizzazione delle ulteriori procedure, di recente avviate ma ancora in fase di realizzazione.

Infine, vanno continuate le **azioni di promozione** dei dottorati a livello nazionale e internazionale e ne va monitorata l'efficacia, per aumentare la visibilità e attrarre studenti italiani e stranieri.

## Poli di Gorizia, Pordenone e Portogruaro

I Poli della nostra Università hanno tutti storie diverse e situazioni di contesto variegata. Una cosa hanno in comune: ci danno la possibilità di **avvicinarci a territori** che hanno, per motivi diversi, **significative potenzialità**. Ma riconoscerle e non sfruttarle nel modo migliore, non ci fa crescere. Per questo motivo dobbiamo al più presto procedere, per ogni Polo, ad un'**analisi interna – ad esempio le opportunità in termini di offerta formativa e le criticità degli aspetti**

**gestionali – ed esterna legata al territorio.** Sulla base di questa analisi, i Poli vanno **integrati in una chiara strategia di Ateneo**, e per ognuno dobbiamo **definire dove siamo, dove vogliamo andare e con quali mezzi**. Nei Poli ci sono moltissimi nostri studenti, e le strutture e i servizi devono essere adeguati: dalle aule, ai punti di ristoro, ai trasporti, alle biblioteche. In altri termini, **i Poli vanno integrati strategicamente e operativamente**, e considero inammissibile definirli col termine “distaccati”.

### Formazione insegnanti

Il dialogo tra scuola e università è fondamentale per la formazione delle generazioni future. A questo dialogo contribuisce in modo significativo una **progettualità attiva nella formazione insegnanti**: si tratta di un’area che sarebbe importante potenziare ulteriormente con l’obiettivo di **rafforzare una cultura della formazione per l’insegnamento**, connettendoci con i **progetti di formazione insegnanti a livello nazionale** e puntando **non solo all’insegnamento delle discipline ma in particolare alle metodologie didattiche**, con un’apertura anche alla cultura digitale. In questa prospettiva, dobbiamo valorizzare le attività del neo costituito **Polo dei Lincei** per la didattica nella scuola, garantendo un supporto finanziario costante, anche reperito esternamente sul territorio, che sia di garanzia al regolare svolgimento delle attività.

### Multidisciplinarietà

Sperimentare **forme di didattica multidisciplinare**, che facciano ad esempio dialogare l’area umanistica con l’area informatica, l’imprenditorialità con le materie scientifiche, ecc. sarà uno degli obiettivi che ritengo dovrà essere perseguito soprattutto per rendere 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**, anche per rispondere alla nuova domanda di lavoro nelle professioni emergenti. Fondamentale per il raggiungimento di questo obiettivo è la **collaborazione tra i dipartimenti**, che può essere attuata con varie modalità: ad esempio, nella forma più semplice proponendo **piani di studio più flessibili** con crediti liberi che consentano agli studenti di fruire corsi di altri dipartimenti, progettando **lauree interdipartimentali** che, soprattutto nella formazione di secondo livello (magistrali), potrebbero essere fortemente attrattive, oppure proponendo **moduli / progetti interdisciplinari** che portino studenti di diversi dipartimenti a confrontarsi su uno stesso problema condividendo prospettive, conoscenze e competenze diverse.

### Qualità della didattica

Innoviamo i metodi di insegnamento e di apprendimento, investiamo sulla multidisciplinarietà e sulle competenze trasversali, valorizziamo la didattica come tema di ricerca: su questo è già molto attivo il CIRD, Centro Interdipartimentale per la Ricerca Didattica, che da ben vent’anni promuove e svolge attività di ricerca didattica in Ateneo e verso il territorio. Innoviamo, ma senza derogare da una formazione dove i **corsi di base e caratterizzanti sono insegnati da**

**docenti incardinati a garanzia della qualità delle conoscenze e della cultura dei nostri laureati.** Inoltre, malgrado il recente allentamento delle regole sulla possibilità di inserire i titolari di contratti come docenti di riferimento per i corsi di studio, è importante **tenere sotto controllo la vera sostenibilità presente e futura, attuata con docenti di ruolo.**

### **Contrasto degli abbandoni e della dispersione**

Non bisogna abbassare gli standard formativi ma, nelle difficoltà che gli studenti possono incontrare in un percorso formativo serio e di eccellenza, **dobbiamo porci l'obiettivo di accompagnare gli studenti alla laurea in modo strutturato e sistematico**, mettendo in atto delle azioni che consentano di ridurre gli abbandoni ed evitare ritardi significativi nell'acquisizione di crediti. Ritengo quindi che l'Ateneo debba **investire nell'orientamento in itinere**, mettendo in campo **iniziative strutturate che possano rappresentare, pur nel rispetto delle specificità dei diversi corsi di laurea, delle best practice da condividere con i necessari adattamenti.** Molte iniziative esistono già ma vanno sistematizzate in ottica strategica.

### **Didattica innovativa e e-learning**

È mia intenzione valutare in che modo alcuni corsi di laurea possano beneficiare di forme di didattica innovativa attuata in varie forme, che consentano agli studenti di ottenere risultati di apprendimento migliori. La progettualità didattica innovativa può riguardare i **contenuti** (ad esempio attraverso l'**internazionalizzazione**, i **double degree**, oppure l'arricchimento del percorso formativo con corsi legati al **digitale**), le **modalità** (ad esempio con **progetti** che coinvolgono studentesse e studenti della nostra università che lavorano in team nazionali e internazionali, con **lezioni seminariali interattive** anche con la collaborazione di soggetti esterni, ecc.) oppure l'**organizzazione delle lezioni** (ad esempio, come fanno altre università, proporre per alcuni corsi un'organizzazione diversa dell'orario delle lezioni, a blocchi e con lezioni più concentrate). Molte iniziative esistono già: si pensi all'arricchimento dell'offerta formativa con **corsi di laurea impartiti in lingua inglese**, oppure con **progetti come X-Culture**, dove nostri studenti del DEAMS, del DISPES e del DIA sono stati inseriti in team internazionali per sviluppare un vero business plan per un'azienda. Si tratta di **metterle a sistema condividendo le esperienze migliori dei vari dipartimenti**, per rafforzare l'attrattività dei nostri corsi di laurea verso l'esterno, mettendo in luce iniziative che spesso rimangono sconosciute anche all'interno del nostro stesso Ateneo. Un'attenzione particolare, in continuità con le attività già portate avanti con risultati positivi in questi ultimi anni, verrà dedicata alle **metodologie e-learning**, con l'obiettivo di **agevolare la didattica e favorire la diffusione dei saperi.** Il progetto **EduOpen**, ad esempio, può offrire molteplici opportunità di e-learning sia a supporto dei percorsi formativi dei **nostri studenti interni**, sia dei **MOOC** (Massive Open Online Courses).

Sul tema della didattica innovativa, il tema del digitale è certamente centrale, anche per la sua trasversalità tra più Dipartimenti, supportata dal punto di vista organizzativo dal **Centro interdipartimentale per le Scienze Computazionali.** L'educazione digitale deve infatti **entrare nell'offerta formativa (e-skills)** declinandola in modo diverso a seconda delle specificità. La

digitalizzazione dovrebbe essere inclusa anche in momenti di **formazione strutturata dei docenti a inizio carriera**. Gli ambiti identificati dalla CRUI nel gruppo di lavoro sulle competenze trasversali e legati ai temi indagati nell'indagine Excelsior a livello europeo, possono essere da spunto per lo **sviluppo di azioni operative in alcuni corsi di studio**:

- Capacità di utilizzare linguaggi e metodi matematici e informatici per organizzare e valutare informazioni qualitative e quantitative;
- Capacità di gestire soluzioni innovative applicando tecnologie robotiche;
- Big Data analytics;
- Internet of things applicata ai processi aziendali (Industria 4.0).

### Didattica e professioni del futuro

È diffusa la tendenza, nella nostra società, a sostenere che l'università debba formare laureati con le competenze richieste dalle professioni del futuro. In termini di impatto sulla nostra attività didattica, sono convinta che **questa affermazione sia solo parzialmente corretta** e che vada attentamente considerata nella gestione strategica dell'offerta formativa futura.

- Innanzitutto **la nostra offerta formativa non è adattabile nel breve periodo**, e non possiamo pensare di strutturarla ponendoci in ottica di rincorsa ai cambiamenti per adattarci costantemente alle richieste del mercato. Le previsioni sul fabbisogno occupazionale e le skill richieste sono realistiche per il quinquennio 2019-2023 (Indagine Excelsior – Union Camere, 2018), corrispondente per noi ad una coorte quinquennale o 3 + 2 iniziata quest'anno.
- In secondo luogo, ritengo che il nostro **ruolo di docenti non sia quello di trasferire conoscenze per formare futuri lavoratori ma piuttosto quello di formare le future generazioni** trasferendo loro **conoscenze, capacità di analisi, di valutazione, di ragionamento logico e di apprendimento che dovranno applicare nel loro futuro lavoro** legato alle scienze sociali ed umanistiche, alla scienza e alla tecnologia, alle scienze della vita e della salute. In altre parole, sono convinta che il nostro ruolo sia principalmente quello di **insegnare, attraverso le nostre diverse discipline, ad osservare la realtà e diventarne parte attiva nella gestione dei cambiamenti**.

Con queste premesse, **ritengo che la nostra Università debba da un lato rimanere solida nel trasferimento delle conoscenze e nella formazione al pensiero critico**, ma dall'altro sia **aperta nell'accogliere le sollecitazioni che ci provengono dal mercato del lavoro** per progettare un'offerta formativa che benefici di collaborazioni esterne utili per adattarci al cambiamento: si pensi, a solo titolo di esempio, alla **relazione della nostra Università con Confindustria**, basata su un accordo che include anche la collaborazione didattica e il finanziamento di didattica sostitutiva. Questa modalità può essere estesa a molti dipartimenti e può essere concordata anche con altri Enti del territorio.

## Competenze trasversali

Le competenze trasversali sono oggi considerate estremamente importanti dalla maggioranza delle aziende: la **capacità di comunicazione nella madrelingua e nelle lingue straniere**, le **competenze matematiche e digitali**, l'**imprenditorialità**, la **leadership**, la **cultural intelligence**, l'**eco-sostenibilità**, sono tutte competenze che si affiancano con pari dignità alle capacità e competenze specialistiche richieste nel mercato del lavoro. In CRUI (Osservatorio Università – Imprese, 2016 e 2017) esiste da alcuni anni un gruppo di lavoro sulle competenze trasversali: **il 74% degli Atenei ha già una sperimentazione in atto** ed il focus negli ultimi anni si è spostato sulla rilevanza primaria delle competenze digitali. Il nostro Ateneo ha di recente iniziato un percorso in tal senso, nell'ambito dei **laboratori e seminari per le soft skill** promossi dalla Regione in collaborazione con l'Università, e nelle numerose attività proposte negli ultimi anni dall'Innovation Office. È mia intenzione **presidiare queste attività aumentandone la fruizione, integrandole con i percorsi didattici e dandone maggiore visibilità all'interno dell'Ateneo**.

## Strutture e organizzazione

Le strutture e i processi organizzativi legati alla didattica sono centrali nel nostro Ateneo: sono l'anello primario di contatto con i nostri studenti, sia attraverso le **segreterie dell'amministrazione centrale** che con le **segreterie didattiche dei dipartimenti**.

Un'attenzione particolare va quindi rivolta a questo settore, perché **il servizio deve essere mantenuto alto** pur in presenza di picchi di lavoro particolarmente elevati in alcuni periodi. Sarà importante:

- garantire la **sostenibilità degli uffici**, sia a livello di amministrazione centrale che di dipartimento;
- sfruttare appieno le opportunità di **informatizzazione di alcune procedure**;
- favorire la positiva **interazione** tra amministrazione centrale e dipartimenti, anche attraverso **una semplificazione e un'omogeneizzazione delle procedure**, puntando ad una **concreta condivisione delle conoscenze e dei saperi**;
- anticipare e rendere per quanto possibile **più rapido il processo di iscrizione** (test, scorrimento graduatorie, ecc.), in particolare ai corsi di laurea a numero programmato, coniugando le necessità burocratiche della segreteria con quelle di chi si iscrive e delle loro famiglie;
- investire risorse per **coniugare la crescente digitalizzazione con una necessaria personalizzazione** (ad esempio con servizi su appuntamento, strutture per colloqui individuali, ecc.);
- valutare **soluzioni innovative nella gestione dei servizi agli studenti**, ad esempio distinguendo le attività di sportello di primo contatto rispetto gli incontri su tematiche sensibili.
- Per ultimo, un richiamo alla **qualità delle aule** dove si fa lezione (e nelle aule studio) che, come si è già sottolineato nella sezione dedicata a Risorse e Investimenti, devono essere accoglienti e funzionali.

## Terza missione

La multidisciplinarietà che caratterizza la nostra Università, è motore vitale di attività di Terza Missione che possono coinvolgere il territorio sociale, culturale, scientifico, industriale ed imprenditoriale, in ottica di divulgazione, di formazione continua e di valorizzazione della nostra attività di didattica e di ricerca. Le attività di terza missione rappresentano un'opportunità di condivisione, di scambio e di dibattito con la cittadinanza, con il tessuto economico, con la società. Ogni attività costituisce di conseguenza un punto di arrivo ma, nello stesso tempo, di occasione di collaborazioni future legate alla ricerca, al trasferimento tecnologico, ai conti terzi, ecc.

In questo contesto:

- La **programmazione strategica e il monitoraggio delle attività di Terza Missione** è un obiettivo importante per il nostro Ateneo, non solo in ottica di risposta alle linee guida del Ministero, ma soprattutto perché dobbiamo riconoscere alla terza missione un ruolo importante nella valorizzazione delle nostre attività.
- Una gestione efficace della Terza Missione consente di tradurre i nostri risultati di ricerca e didattica in **impatto positivo sul territorio**: maggiore informazione, conoscenze, occupazione, idee imprenditoriali, orientamento universitario.
- **La gestione della Terza Missione non può essere esternalizzata ad enti esterni** ma deve rimanere sotto il controllo dell'Ateneo, a costo di limitare il numero di iniziative ma valorizzarne il contenuto in termini di qualità ed efficacia; d'altra parte, il coinvolgimento di enti esterni è auspicabile se diventa fonte di valore in quanto nasce da un progetto di divulgazione **partecipato e condiviso**.
- L'Ateneo deve porsi come obiettivo quello di rafforzare il **collegamento tra Dipartimenti e amministrazione centrale nella gestione della Terza Missione**, in modo da massimizzarne i risultati condividendo reciprocamente le modalità di programmazione e di monitoraggio.
- Le attività di Terza Missione vanno **adeguatamente comunicate all'interno dell'Ateneo**, anche con l'obiettivo di creare network trasversali tra i ricercatori che si occupano, da diverse prospettive, di temi simili.
- Il **monitoraggio delle attività va svolto senza appesantire l'attività dei docenti**, con garanzia che ogni iniziativa vada documentata ai fini della valutazione dell'Ateneo.
- La terza missione va adeguatamente **supportata /incentivata con risorse finanziarie e organizzative**, che possano valorizzare l'impegno dei nostri docenti e riconoscere al personale amministrativo un ruolo centrale e indispensabile di facilitatore nei rapporti con il territorio e con i principali stakeholder.
- I **regolamenti che riguardano le diverse attività di terza missione** (ad esempio i conti terzi) vanno ridiscussi in apposite commissioni e allineati alle **università benchmark** in Italia, dalle quali ci siamo in parte allontanati, per eliminare le problematiche emerse negli ultimi anni e per semplificare al massimo tutte le attività amministrative, legate in particolare alla rendicontazione;
- Nella **gestione amministrativa delle attività di terza missione**, è importante dare chiara comunicazione di quanto è previsto dalla normativa italiana, che va rispettato con rigore,

ma **va eliminata ogni forma di regolamentazione o rendicontazione non obbligatoria**, che rischia di appesantire le attività a tutti i livelli.

- Nell'ambito delle attività missione (e di terza non solo), è fondamentale il **ruolo della comunicazione**, in particolare veicolata attraverso i **social media**. Per questo motivo ritengo importante porre sempre di più i Social media al centro della Comunicazione Units, promuovendo la trasversalità della funzione comunicativa e potenziando il Social media Team con il potenziamento del Social media Team per presidiare in modo crescente gli account Facebook, Twitter, LinkedIn e Instagram.

### **Proprietà industriale, spin off e rapporti con le aziende**

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 enormi, 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 occupa la quarta posizione in Italia come performance delle spin off, 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.

### **Conti terzi**

Il conto terzi è una risorsa che deve essere sfruttata di più, rendendolo vantaggioso per tutti. A tal fine:

- **Il regolamento va migliorato** con l'obiettivo di portare vantaggio al proponente e a tutto l'Ateneo in modo equo, redistributivo e con procedure semplificate; nello specifico, **va semplificata la rendicontazione e non può essere richiesto il time sheet** allo stesso modo con cui viene richiesto per i progetti istituzionali.
- L'Ateneo deve favorire le partnership a medio lungo termine con enti e aziende, con l'obiettivo di ottenere finanziamenti cospicui che possano favorire l'attività di ricerca; in questo momento, **i progetti ad alto utile ai fini dell'incentivo sono disincentivati** in quanto non è possibile rendicontare tutte le ore (tuttavia ad oggi manca ancora il decreto attuativo sugli incentivi).
- Le procedure amministrative per **progetti conto terzi di piccole dimensioni** vanno snellite, altrimenti i costi amministrativi sono più elevati dell'effettivo valore della commessa.
- I conti terzi possono essere appetibili **per tutti i dipartimenti**, e va fatta un'attenta analisi per capire come sfruttarli di più a seconda delle specificità, con attività che riguardano non solo la ricerca commissionata e le prestazioni a tariffario, ma anche l'attività didattica in conto terzi, seminari e convegni, trasferimenti, ecc.

## Uffici di trasferimento tecnologico e placement

Sono uffici che rappresentano un biglietto da visita importante nei rapporti con gli stakeholder esterni. Le **opportunità di sviluppo delle loro attività sono numerose** e alcune di queste devono ancora essere sfruttate in ottica strategica di creazione di valore futuro. In particolare:

- In Units brevetti e spin off sono attività giovani con grandi opportunità di crescita: crescere non è facile, perché scontiamo il problema italiano della **scarsa propensione all'imprenditorialità**, con l'Italia fanalino di coda nei ranking europei legati all'innovazione.
- Il nostro territorio con l'università e gli incubatori è terreno fertile per un futuro sviluppo, ma **servono idee, conoscenze, problem solving**: per costruire il futuro è dunque strategico investire nei giovani, e l'Università di Trieste, con la realtà del **Contamination Lab** che dispone di uno **spazio di co-working** di circa mille metri quadri, ha già gli strumenti adatti per raggiungere questi obiettivi.
- I rapporti con le aziende ci sono, ma dobbiamo fare sistema **tra amministrazione centrale e Dipartimenti** per ottimizzare queste collaborazioni per **creare maggiori opportunità di conti terzi, trasferimento tecnologico, borse di dottorato, assegni di ricerca, placement, collaborazioni didattiche, ecc.**
- **È importante snellire** le procedure amministrative interne, anche attraverso la digitalizzazione, per gestire le relazioni in modo efficiente ed efficace, a vantaggio nostro, degli studenti e delle aziende con cui collaboriamo.

## UNITScience\_BRIDGE THE GAP

Dobbiamo creare un ponte solido e innovativo che consenta ai nostri ricercatori di impattare sul territorio, con un programma inclusivo che vorrei denominare **UNITScience\_BRIDGE THE GAP**. Negli ultimi anni ci siamo infatti distinti per la ricchezza di attività di divulgazione rivolte al territorio, realizzate con attività di public engagement di grande rilievo: eventi, manifestazioni, conferenze (**science to citizens**). Nel futuro, ritengo importante potenziare in modo strutturato anche la divulgazione rivolta alle istituzioni culturali, alle imprese, alle associazioni, agli ordini professionali (**science to business**) per 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 diventare interlocutore privilegiato nel mondo culturale, socio-giuridico-economico, scientifico e tecnologico. Infine, va aggiunta la terza missione in ottica di **science to policy**, nella prospettiva che i ricercatori possano rivestire un ruolo importante anche nelle politiche pubbliche. In particolare:

- Eventi come ESOF dovranno avere **per l'università ricadute d'immagine di lungo periodo**, e non essere limitati al periodo di realizzazione dell'evento. Ciò richiede una programmazione guidata da una chiara visione degli obiettivi da raggiungere, in particolare legati alla celebrazione dei **cent'anni dell'Università di Trieste, che si celebreranno nel 2024**.
- Una **pianificazione strategica rigorosa nelle relazioni con il territorio** è fondamentale per portare l'ateneo ad interagire **non solo in ottica di servizio ma di soggetto attivo**, motore e coordinatore di iniziative rivolte al territorio locale, nazionale e internazionale.

- Deve essere confermata e, in prospettiva, rafforzata la presenza attiva della nostra università nei **cluster tecnologici nazionali**. 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. Ritengo quindi sia molto importante mantenere la nostra presenza nei cluster dove possiamo avere un ruolo centrale per conoscenze e competenze, al fine di utilizzarli sia per finalità concrete di ricerca e di didattica, che con obiettivi di trasferimento tecnologico.
- Analogamente, azioni strutturate di Science to Business 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.
- Dobbiamo sfruttare la **digitalizzazione e i social media per rafforzare il dialogo della scienza con il territorio**, ad esempio con la distribuzione di video molto brevi, di presentazioni e di altri materiali divulgativi prodotti in forma digitale.
- La nostra università ha un **ingente patrimonio costituito da biblioteche, archivi, musei, immobili**: è un bene prezioso, che negli ultimi anni abbiamo valorizzato, ma ritengo meriti ancor più attenzione se definiamo chiari obiettivi e adeguata pianificazione.
- Le attività di terza missione svolte nell'ambito della salute pubblica sono numerose: abbiamo delle eccellenze che vanno valorizzate e comunicate. In particolare, **va superata la frammentazione delle iniziative** per creare massa critica e finalizzarle al rafforzamento dell'immagine del nostro Ateneo.

### Public engagement e formazione continua

Negli ultimi anni l'Ateneo si è impegnato molto in attività di public engagement rivolte al pubblico non accademico, contribuendo alla terza missione culturale e sociale. L'offerta è stata molto ricca sia a livello di Ateneo che di Dipartimenti. **Su queste attività dobbiamo continuare ad investire**, in quanto creano un circolo virtuoso anche in ottica di orientamento diretto verso i futuri studenti oppure indiretto attraverso il territorio (famiglie, ecc.). Si pensi ad esempio ad iniziative come, di recente, la Coppa Aurea, che coinvolgono ogni anno decine di scuole; oppure alla Squadra di Divulgatori costituiti da studenti delle scuole superiori e dell'Università, che supportano l'Ateneo e i Centri di ricerca in occasione di manifestazioni come Trieste Next, Open Day, Olimpiadi delle Neuroscienze, FameLab. **L'organizzazione di queste attività in ottica di pianificazione strategica, coadiuvate da procedure che consentano di raccogliere i dati sulle iniziative svolte**, sarà tuttavia fondamentale per garantire:

- il **coordinamento tra le iniziative** a livello centrale con quelle dei dipartimenti;
- la **sinergia tra diversi dipartimenti su temi interdisciplinari**;
- la **visibilità delle iniziative**;
- il monitoraggio e la misurazione dell'**efficacia nel raggiungimento degli obiettivi di terza missione**.

Ampio spazio di miglioramento va individuato nelle **attività di formazione continua**, che grazie alla digitalizzazione possono essere potenziate con didattica in e-learning, con corsi a distanza

registrati e/o in streaming. In questo contesto, dovremo cogliere anche le enormi opportunità che ci potranno essere offerte dalla rete LightNet su tutto il territorio regionale e sulla vicina Slovenia e Croazia: in Units abbiamo infatti delle professionalità in tale ambito che ci sono riconosciute a livello nazionale.

## 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 internazionale. Ma secondo me non abbiamo mai fatto abbastanza. O meglio: abbiamo tante iniziative lodevoli e di importante impatto ma non abbiamo mai avuto una vera **strategia di internazionalizzazione in grado di creare sistema, massa critica, trasversalità dei servizi e supporto organizzativo**. Ecco dunque alcuni punti che ritengo siano concretamente realizzabili, nei quali mi impegnerò per rendere Units una vera università di respiro internazionale.

- È necessaria una **ristrutturazione che unifichi e dia autonomia e budget indipendente a tutte le principali attività legate all'internazionalizzazione**: mobilità internazionale, relazioni internazionali (ricerca e terza missione), accordi e convenzioni.
- L'unificazione delle attività deve essere valorizzata da **servizi fondamentali per gestire l'internazionalizzazione**, quali ad esempio:
  - la presenza di un **servizio di traduzione** che non può essere esterno come avviene oggi, senza garantire una presenza continua.
  - La digitalizzazione, dotandoci di **software per la gestione degli accordi**.
- È fondamentale **potenziare il Centro Linguistico di Ateneo (CLA)**, seguendo l'esperienza di altre Università che hanno centri linguistici in grado di offrire servizi molto ampi.
- Dobbiamo investire sui **double degree**, supportando i corsi di studio che possono migliorare l'attrattività attraverso una maggiore internazionalizzazione.
- È importante impostare un'azione strutturata di:
  - **Promozione e recruiting internazionale** (fiere, portali online, ecc.), rafforzando il servizio che supporta il processo delle ammissioni internazionali. Aumentiamo l'attrattività della nostra offerta formativa anche offrendo corsi in italiano per studenti internazionali.
  - **Branding internazionale**, potenziando i rapporti con i partner internazionali, sviluppando il networking, gestendo i ranking, con una selezione di quelli in cui vale la pena essere presenti e sui quali vogliamo puntare in ottica di miglioramento.
  - **Placement internazionale** con supporto all'internazionalizzazione dei curriculum vitae.
  - **Gestione delle delegazioni internazionali**, coadiuvate da comunicati stampa in inglese, gadget adeguati, gestione dei social network, ecc.
- Dobbiamo sfruttare tutte le molteplici opportunità che ci vengono offerte dal **programma Erasmus +**.
- Investiamo affinché la **mobilità internazionale rimanga una delle eccellenze** del nostro Ateneo e arricchiamo l'offerta anche con la possibilità di fare **Summer School all'estero**.

Tutte le attività sopra descritte si riferiscono all'apertura del nostro Ateneo verso l'estero. Ma ricordiamoci che solo il 5-7% dei nostri studenti partecipa alla mobilità internazionale. Come internazionalizziamo il rimanente 93%? Come possiamo definirci università internazionale? Dobbiamo quindi 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:

- Come già evidenziato in altri punti del programma, è importante acquisire **una Licenza Campus** in modo da poter offrire una **formazione linguistica** a tutto l'Ateneo. La licenza ha tuttavia solo un **ruolo di rafforzamento e non deve essere intesa a sostituzione** della formazione linguistica frontale, unica in grado di creare competenze che la tecnologia non potrà mai offrire.
- Offriamo moduli di **formazione interculturale** a studenti e personale.
- Dobbiamo dotarci di un nostro **Welcome Office strutturato in Ateneo**, per l'accoglimento di studenti e docenti stranieri, con servizio housing e supporto alla documentazione.
- Dobbiamo **aumentare la mobilità incoming**.
- È importante creare **occasioni di incontro e dialogo tra i nostri studenti e gli studenti stranieri in mobilità**: incontri che valorizzino l'interculturalità, lo story telling con esperienze internazionali veicolate tramite i social, ecc.
- Organizziamo **Summer School in Ateneo**, aprendole agli studenti di più dipartimenti.
- Internazionalizziamo anche il campus, con **segnaletica in lingua inglese** almeno in alcuni punti.

## Sostenibilità

La qualità di un percorso universitario non può prescindere dall'attenzione allo sviluppo sostenibile: siamo una grande comunità e dobbiamo avere crescente consapevolezza che con i nostri comportamenti, i nostri valori e le nostre conoscenze possiamo impattare sulla società. Per questa ragione, una delle linee strategiche della Strategia 2025 vuole dare **centralità alle azioni che porteranno la sostenibilità nel campus**, nella ricerca, nell'esperienza degli studenti e di tutta la comunità.

Il mio impegno è dunque rivolto a **muovere i primi passi verso la valorizzazione di Units come eco-sistema sostenibile**, che potremo definire **UNITSustainability** e valorizzare con la redazione, a partire dal 2020, del **Bilancio di Sostenibilità**, volto non solo a sintetizzare le attività svolte ma anche l'impatto sulla nostra comunità e sul territorio, sia in ottica di rafforzamento del dialogo con le istituzioni, che di immagine dell'Ateneo.

Il tema della sostenibilità è molto vasto e **ho identificato alcuni grandi temi** tra quelli di sviluppo sostenibile, dove vorrei portare delle azioni concrete: ad oggi in alcuni ambiti molto è già stato fatto ma molti percorsi sono ancora inesplorati.

### 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 questa sede vorrei solo richiamare l'importanza di valorizzare la **"Science with and for Society"**, fondamentale per rafforzare l'interconnessione con la società in ottica di **cultura e responsabilità sociale**. Si parla di Responsible Research and Innovation, facendo riferimento a **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. Inoltre, in linea con la sostenibilità, questo approccio prende in considerazione la **dimensione etica** della ricerca e vuole **assicurare la parità di genere**, sia nel percorso di ricerca che nei contenuti.

### Parità di genere e riduzione delle disuguaglianze

In questo ambito la nostra università ha fatto alcuni passi in avanti, anche grazie al **CUG – Comitato Unico di Garanzia**. Ulteriori passi in avanti potranno essere fatti:

- Mettendo a sistema il ruolo del CUG e integrandolo fortemente nella strategia di Ateneo.
- Impegnandosi a sostenere un piano di azioni positive e, in prospettiva, di pubblicare il Bilancio di genere.
- Promuovendo l'inclusione e le pari opportunità come valore culturale dell'Ateneo.
- 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.

- Lavorando di più sugli studenti, anche in ottica di sensibilizzazione.
- Collaborando con l'orientamento in entrata sui problemi della segregazione maschile e femminile dei corsi di laurea (lauree STEM versus lauree umanistiche)
- Promuovendo percorsi di ricerca sostenuti da fondi ad hoc.
- 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 vita personale di tutte le componenti della comunità accademica, e promuovendo azioni di sostegno e mainstreaming (ad esempio, attraverso lo smart working).

### Units senza barriere

Dobbiamo **creare un ambiente in cui tutti viviamo bene**, senza differenze. A tal fine, è importante potenziare i servizi rivolti agli studenti con disabilità e DSA in termini di garanzia di diritto allo studio. Questo si traduce:

- nel miglioramento dell'accessibilità fisica;
- nella sensibilizzazione del corpo docente.

Eliminare le barriere vuol dire anche:

- promuovere una cultura della qualità che coniuga il diritto allo studio con il dovere allo studio;
- potenziare i servizi di placement per supportare l'inserimento lavorativo;
- porre attenzione ai servizi rivolti ai colleghi disabili, monitorando la qualità dell'inclusione nel contesto lavorativo;
- favorire per tutti la partecipazione attiva alla vita dell'Ateneo.

Con riferimento agli uffici, che in questo momento sono posizionati in un luogo poco visibile e accessibile, mi impegnerò a trovare una nuova postazione per valorizzarli e renderli più fruibili.

### Ambiente, energia, trasporti e iniziative green

Su questi temi, ho intenzione di valutare l'attivazione di un'iniziativa che secondo me può portarci a dei risultati concreti: la **creazione di un Green Office**.

Il modello di Green Office, ideato dall'Università di Maastricht nel 2010 e premiato dall'Unesco (<http://rootability.com/green-office-model/>) si è diffuso in molte università europee ed extra-europee: **studenti, docenti e personale tecnico e amministrativo** possono essere coinvolti in progetti di sostenibilità che mettono a sistema comportamenti già esistenti e ne introducono altri, rendendoli più visibili e consentendo un maggiore impatto sulla comunità universitaria e sul territorio.

La creazione di un Green Office, dove sarà centrale il coinvolgimento degli studenti, ci consentirebbe di entrare in un **network internazionale che può dare accesso a finanziamenti**

**per iniziative di sostenibilità**, per attività di ricerca, ecc., sui temi dell'**Energia**, dell'**Ambiente**, dei **Rifiuti**, dell'**Acqua**, dei **Trasporti** e, in generale, dell'**Economia circolare**.

In particolare, le iniziative sui temi dell'Energia, dell'Ambiente e dei Trasporti potranno essere coordinate da **uffici dell'amministrazione centrale** e dal **Centro Interdipartimentale Energia, Ambiente, Trasporti**. Nello specifico, ritengo sia importante affiancare le linee di priorità tecnica con un'azione di comunicazione e sensibilizzazione in tutta la comunità universitaria. Come già evidenziato nella sezione dedicata agli studenti, verranno raccolte idee volte a ridurre l'uso della plastica, ad esempio installando degli erogatori di acqua potabile per evitare il continuo spreco di bottiglie di plastica, oppure valutando con la mensa delle soluzioni per ridurre gli sprechi, ecc.

Inoltre, può essere creato un **Tavolo del Verde** che sensibilizzi sulle diverse tematiche legate al verde, sia nel Polo di Trieste che nei Poli del Territorio. Nel nostro Ateneo ci sono delle agorà bellissime con un potenziale enorme, che possiamo trasformare in luoghi fruibili creando aree di aggregazione che rendano lo spazio partecipato.

Infine, fondamentale è anche il **ruolo della digitalizzazione e della dematerializzazione**, per l'impatto che essa può avere, ad esempio, sul **consumo di carta**.

## La nostra comunità universitaria e #UNITS100

Sostenibilità è anche **valorizzare la nostra comunità universitaria: le associazioni studentesche e le associazioni universitarie** (<https://www.units.it/ateneo/associazioni-e-gruppi-studenteschi>) non possono essere considerati dei satelliti indipendenti ma anzi devono essere visti come una **componente importante della nostra vita di Ateneo**: se creiamo delle sinergie, come è mia intenzione fare, queste realtà, piccole e grandi, possono aiutarci a favorire l'integrazione, a rendere la nostra comunità viva e partecipe attorno allo sport, alle attività ricreative rivolte al personale, ai valori sociali e al volontariato, al rafforzamento dei legami con gli Alumni, ecc.

**Nel 2024 celebreremo i cent'anni della nostra Università**. Sarà un anno importante, al quale dobbiamo arrivare preparati, trasformando questo traguardo in un'opportunità per tutta la nostra comunità e per il territorio. Iniziamo dunque a **prepararci fin dal 2020**, comunicando l'iniziativa in ESOF 2020 e iniziando subito dopo le azioni concrete:

- **Raccogliamo idee** dai nostri studenti, dai docenti e dal personale di Units
- Iniziamo una campagna social **#UNITS100meno3 - #UNITS100meno2 - #UNITS100meno1** per raccogliere online storie di Alumni di tutto il mondo
- Organizziamo iniziative di **fundraising in almeno 10 paesi nel mondo**, dove ci sono i nostri laureati
- **Coinvolgiamo i nostri partner, pubblici e privati**, per realizzare alcuni progetti importanti che condivideremo assieme e rimarranno per il futuro

## Prorettori e delegati

Di seguito desidero elencare alcune deleghe che io ritengo fondamentali. Alcune di queste potranno essere replicate in funzione delle aree SSH, PE e LS. Le deleghe di Ateneo verranno attribuite garantendo il coinvolgimento di tutti i Dipartimenti. I **Prorettori e delegati di Ateneo** hanno un ruolo di regia, ma considero fondamentale anche il ruolo dei **Delegati di Dipartimento** e dei **Coordinatori di Corso di Studio**, che vorrò conoscere e con i quali mi confronterò perché **considero il loro lavoro molto impegnativo e centrale per il funzionamento del sistema.**

### RETTORE VICARIO

Pro Rettore / Rettrice alla Ricerca  
 Pro Rettore / Rettrice alla Didattica e Diritto allo Studio  
 Pro Rettore / Rettrice alla Terza Missione  
 Pro Rettore/ Rettrice al Bilancio, controllo di gestione e pianificazione strategica  
 Pro Rettore / Rettrice all'Internazionalizzazione  
 Pro Rettore / Rettrice al Personale e ai Rapporti Sindacali  
 Pro Rettore / Rettrice agli Affari Legali  
 Pro Rettore / Rettrice all'Edilizia e Patrimonio  
 Pro Rettore / Rettrice alla Qualità e alla Semplificazione  
 Pro Rettore / Rettrice alla Sostenibilità  
 Pro Rettore/a all'Area Medica e Sanitaria

Delegato/a ai Dottorati  
 Delegato/alla Cultura e al Territorio  
 Delegato/a ai Rapporti con gli Studenti e gli Alumni  
 Delegato/a all'Orientamento in entrata  
 Delegato/a all'Orientamento in itinere  
 Delegato/a alle Strategie di Comunicazione  
 Delegato/a al Placement  
 Delegato/a alla Digitalizzazione  
 Delegato/a per le Metodologie didattiche innovative e l'e-learning  
 Delegato/a alle Necessità didattiche speciali e disabilità  
 Delegato/a alle Riequilibrio delle Opportunità  
 Delegato/a Qualità degli ambienti e delle condizioni di lavoro, salute e sicurezza dei lavoratori  
 Delegato/a Corretta gestione dei rifiuti di Ateneo - Waste manager

## Conclusioni

Vorrei concludere questo mio programma con la risposta che è stata data da un noto imprenditore italiano, molti anni fa, alla domanda:

### **Crescere, è utopia?**

*«Beh, ecco, se mi posso permettere, spesso il termine utopia è la maniera più comoda per liquidare quello che non si ha voglia, capacità o coraggio di fare. Un sogno sembra un sogno fino a quando non si comincia a lavorarci. E allora può diventare qualcosa di infinitamente più grande».*

Adriano Olivetti

Negli ultimi sei anni di impegno per l'Ateneo ho acquisito una conoscenza approfondita della realtà organizzativa in cui lavoriamo. Soprattutto, ho acquisito consapevolezza della complessità e delle criticità del sistema, con i suoi elementi comuni e con le sue specificità. Mi sono resa conto che le attività che vediamo ogni giorno rappresentano solo la punta di un iceberg alla base del quale c'è tanto lavoro, e dietro tale lavoro ci sono le persone.

Per questo motivo, ho dedicato molto tempo ed impegno alla scrittura di questo programma, che vuole essere un progetto favorevole allo sviluppo delle persone e della nostra istituzione. Ho ascoltato moltissimo, ho chiesto consigli, ho riflettuto, ho deciso. Perché questo è il mio metodo di lavoro.

In questi anni ho speso tante energie ma ho anche ottenuto risultati insperabili, mettendo a sistema, giorno dopo giorno, le attività di centinaia di colleghi che ho ascoltato e coordinato verso obiettivi condivisi insieme. Sempre tenendo i piedi per terra. Sempre "dritta" verso il risultato. Senza mollare mai.

Ho fatto mia la frase di Adriano Olivetti perché anche io ho un sogno, che è quello che mi ha spinto a presentare la mia candidatura: ritornare, nel 2025, al mio impegno di docente e ricercatrice in un'università migliore, che assieme a tutte e tutti voi avrò contribuito a realizzare.

Un cordiale saluto e un sincero ringraziamento per il tempo che mi avete dedicato,

Donata Vianelli



Trieste, 8 aprile 2019