

CARBONE
CANDIDATO RETTORE



Programma Elettorale
Università degli Studi di Perugia
Sessennio 2025 - 2031

Contatti: paolo.carbone@unipg.it



Cara Elettrice, caro Elettore,

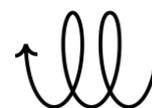
Con un misto di entusiasmo e senso di responsabilità, ho manifestato la mia disponibilità a candidarmi al ruolo di Rettore dell'Università degli Studi di Perugia per il prossimo mandato 2025-2031.

Era il 1997 quando sono entrato nell'Ateneo perugino come ricercatore. Nel 2000 sono diventato professore associato di misure elettriche ed elettroniche, nel 2002 ordinario nella stessa disciplina, in questa stessa Università. In tanti anni ho avuto l'opportunità di confrontarmi con la passione delle persone, con l'energia costruttiva delle progettualità, ma anche con le difficoltà indotte dalle crisi del nostro tempo, come quella generata dalla pandemia.

Affronto questa sfida verso la direzione dell'Ateneo con la consapevolezza delle qualità e dell'eccellenza accademica che esprime grazie ai suoi oltre 700 anni di storia. Un'eccellenza che dovrà continuare ancora ad esprimere in un percorso di continuo rinnovamento, nella convinzione che gli obiettivi che mi prefiggo possono essere raggiunti con la prontezza strategica necessaria e con l'aiuto di tutti.

Questo programma, che resta aperto al contributo positivo e costruttivo, intende richiamare le missioni fondamentali del nostro Ateneo: didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale. Inoltre, individua strategie e obiettivi avvalendosi dell'apporto di alcuni pilastri essenziali e trasversali quali le risorse umane, la digitalizzazione, la sostenibilità, la gestione delle infrastrutture.





Lo studente al centro

Sappiamo bene che le decisioni prese nell'ambito della didattica hanno effetti su una scala temporale che va ben oltre un singolo mandato rettorale. Questo richiede chiarezza nella valutazione del contesto esistente e nella definizione degli obiettivi di breve, medio e lungo termine, al fine di operare al meglio le relative scelte gestionali e organizzative.

Il numero di iscritti all'Ateneo di Perugia è cresciuto negli anni, raggiungendo 31.708 studenti nell'anno accademico 2023-2024. Tale andamento non è stato però uniforme nei diversi Corsi di studio né nelle diverse aree. Inoltre, i percorsi di laurea magistrale non trovano lo stesso livello di attrazione delle lauree triennali. Questi ed altri aspetti ci indicano la necessità di insistere sul concetto di **didattica centrata sullo studente**, tenendo sempre presente che non tutti i soggetti apprendono allo stesso modo e che l'elevato numero di studenti in alcuni casi ostacola il rapporto con il docente e può contribuire a distogliere l'attenzione dal soggetto che apprende. Possiamo raggiungere tale obiettivo coinvolgendo gli esperti e le competenze presenti in Ateneo, personalizzando i percorsi e ragionando in modo condiviso, includendo studenti, corpo docente, componente tecnico-amministrativa-bibliotecaria, personale CEL.

La creazione di un clima di lavoro collaborativo che coinvolga studenti, corpo docente, componente tecnico-amministrativa-bibliotecaria, personale CEL e l'attenzione al benessere organizzativo attraverso il contributo degli esperti, delle esperienze e delle competenze professionali specifiche presenti in Ateneo, ci permetterà di rafforzare il processo di personalizzazione che ritengo indispensabile per individuare e potenziare il talento di ogni singolo studente.

Innovazione delle modalità di insegnamento

I nuovi decreti consentono alle Università di adottare diverse tipologie di corsi di studio per comporre e articolare la propria offerta formativa: di tipo convenzionale, in modalità mista, prevalentemente a distanza, integralmente a distanza. Si tratta di un'opportunità che dovremo utilizzare al meglio continuando a innovare le modalità di insegnamento, sia per quanto riguarda l'uso delle nuove tecnologie sia per l'integrazione dei saperi. Il nostro Ateneo ha, inoltre, un altro punto di forza sul quale investire e che lo rende motore di crescita dell'economia locale: la sua dislocazione sul territorio, con le sedi decentrate che, anche grazie all'adozione di questi strumenti, contribuiscono a migliorare la fruizione dei servizi universitari e a rendere l'offerta formativa più accessibile.

Dottorati di ricerca e scuole di specializzazione

Una considerazione particolare meritano i percorsi di dottorato di ricerca, sui quali l'Ateneo, i Coordinatori dei programmi di dottorato e gli uffici preposti hanno investito notevolmente negli ultimi anni. I dottori di ricerca rappresentano la futura generazione di ricercatori e scienziati. Non solo le loro esigenze devono essere rappresentate negli Organi di Ateneo e per il tramite di un Osservatorio permanente sui dottorandi, ma dobbiamo continuare a sostenerli e a migliorare i programmi ampliandone le prospettive internazionali e creando le condizioni per attirare i migliori talenti. Penso, ad esempio, alle tante opportunità ancora da sfruttare per sviluppare i dottorati industriali con il coinvolgimento delle imprese. Ma penso anche alle scuole di specializzazione del nostro Ateneo, una risorsa che ha un grande potenziale ancora da sviluppare, se saremo capaci di superare le attuali difficoltà.

La qualità dell'insegnamento

Non può esserci qualità delle conoscenze e delle competenze senza qualità dell'insegnamento. Per essere apprezzati anche sotto il profilo professionale dalla società di cui fanno e faranno parte, i nostri studenti hanno bisogno di un corpo docente che continui a offrire loro una formazione adeguata, arricchendo di volta in volta l'esperienza d'insegnamento. Allo stesso tempo, l'Ateneo deve sostenere un ambiente di apprendimento inclusivo e rispettoso, dove gli studenti si sentano apprezzati e valorizzati nelle personali attitudini. Gli strumenti che assicurano la qualità e le relative procedure forniranno supporto, ma dovranno essere basati su politiche e indirizzi mirati individuati dal corpo docente.

Orientamento: in entrata, in itinere e in uscita

Scegliere un corso di laurea in linea con le proprie aspirazioni e che, nel contempo, permetta di intraprendere un cammino formativo che apre le porte a opportunità lavorative soddisfacenti e a una crescita personale duratura, è uno dei momenti più importanti della vita di uno studente. Il nostro Ateneo può contare su competenze molto qualificate sul fronte dei servizi di orientamento e tutorato, ma è necessario riflettere su come aumentare l'offerta per raggiungere un numero maggiore di persone e su come renderla più efficace affinché gli studenti possano basarsi su informazioni aggiornate ed affidabili. L'orientamento in tutte le sue fasi - in entrata, in itinere e in uscita - rappresenta un servizio essenziale a supporto di tutte le attività finalizzate al reclutamento degli studenti e deve prestare attenzione alle attività finalizzate all'inclusione, all'accessibilità e al supporto psicologico per aiutarli nella gestione dello stress e nell'affrontare le sfide in modo sostenibile e personalizzato. Va ricordato che una buona azione di orientamento è funzionale ad ostacolare una delle più grandi debolezze del mercato del lavoro, ovvero lo scollamento tra la domanda di figure professionali richieste dalle imprese e un'offerta non in grado di soddisfarla, con la conseguenza che nonostante tanti laureati siano in cerca di lavoro molti posti restano vuoti. Importanti progressi, in tale ambito, possiamo ottenerli con

l'utilizzo di tecnologie informatiche, che ci consentono di realizzare App che possono fornire informazioni sui percorsi di studio, accesso a promemoria, risorse di studio e servizi di supporto.

La costruzione di questo articolato percorso passa, in primo luogo, per l'**orientamento in entrata**. Essendo primo passo per accogliere e accompagnare gli studenti nelle proprie scelte nel passaggio dalla scuola all'Università, richiede un consolidamento dei legami con la scuola superiore. La scelta di iscriversi al nostro Ateneo, come accade anche in altri Atenei, può infatti dipendere da fattori non sempre riconducibili a una piena consapevolezza da parte degli studenti e delle famiglie, come nel caso in cui sia fatta in base alla prossimità con il luogo di residenza o per la presenza-assenza di prove di accesso restrittive. Intercettare le motivazioni di tale scelta (professionali, disciplinari, culturali, di aggiornamento, ...) e offrire un orientamento sempre più mirato ai potenziali studenti diventa, dunque, prioritario e la delega rettorale per la gestione della didattica di Ateneo dovrà includere la responsabilità per la gestione di questi aspetti. Occorre, inoltre, porre l'attenzione sulle diverse tipologie di studenti: il neodiplomato; il diplomato che si iscrive a seguito di esperienze lavorative; il professionista che cerca opportunità di crescita culturale a fini professionali; lo studente lavoratore che vuole incrementare le proprie opportunità di lavoro; lo studente straniero che cerca occasioni di esperienza internazionale. Tale molteplicità di "profili" richiede una opportuna diversificazione delle attività di orientamento in ingresso, diversificazione funzionale anche ad attuare una migliore progettazione dei Corsi di studio.

Il servizio di orientamento **in itinere** è spesso poco conosciuto dagli studenti e generalmente poco praticato dai docenti. Non valorizzarlo sarebbe un'occasione mancata, in quanto favorisce il miglioramento delle prestazioni accademiche degli studenti motivati e, nel contempo, riduce il rischio di abbandono degli studi contribuendo ad alleviare la percezione di solitudine che talvolta rappresenta un limite allo sviluppo del potenziale di apprendimento. L'orientamento in itinere, in

sostanza, è uno degli strumenti che abbiamo a disposizione per contrastare il fenomeno della dispersione formativa e la riduzione del tasso di abbandono.

Di riflesso, contribuisce alla costruzione di una reputazione positiva dell'Ateneo, sia il patto didattico che si stringe fra studenti e Ateneo, sia per gli effetti che ha sui trasferimenti dallo Stato agli Atenei pubblici tramite il fondo di finanziamento ordinario (FFO). Come è noto, infatti, per la parte che riguarda il costo standard l'FFO considera i soli studenti in corso.

L'orientamento **in uscita** risponde all'esigenza strategica necessaria per favorire il contatto dei laureati con il mondo del lavoro e delle professioni. In effetti, l'etimologia stessa della parola 'orientare' riconduce al termine 'sorgere'. Il termine del percorso accademico è il momento in cui si apre una nuova esperienza di vita per i nostri laureati. La capacità dell'Ateneo di accompagnare questo momento deve essere supportata da responsabilità individuate nei diversi Corsi di studio e dalla coralità di un'azione che, oltre a sostenere i singoli soggetti, si traduce nell'opportunità di fornire al mondo del lavoro e al territorio servizi utili alla crescita collettiva e allo sviluppo delle carriere lavorative e professionali.



Il contesto

La produzione scientifica dell'Università degli Studi di Perugia, censita da Scopus, si attesta intorno alle 3000 pubblicazioni all'anno negli ultimi tre anni solari. Va considerato, però, che Scopus include in modo solo parziale le pubblicazioni in settori non bibliometrici.

Prendendo in esame i dati degli ultimi 5 anni, Scholargps posiziona il nostro Ateneo sul 24-esimo gradino a livello nazionale ed individua anche posizioni di eccellenza su scala globale per alcune discipline (Ingegneria Civile e Ambientale, Medicina interna, Chirurgia, Farmacologia e Tossicologia, Cardiologia) e per alcuni ambiti (Medicina, Farmacia e Farmacologia, Ingegneria e Computer Science, Scienze fisiche e matematiche).

Il lavoro Ioannidis, John P.A. (2024), "August 2024 data-update for 'Updated science-wide author databases of standardized citation indicators'", Elsevier Data Repository, riporta 78 occorrenze dell'Università degli Studi di Perugia, attestando la presenza di altrettanti Colleghi fra il top 2% dei ricercatori a livello globale.

Questi dati esprimono il senso di un impegno del quale l'Ateneo deve essere orgoglioso e che va incoraggiato continuando ad accrescere un patrimonio già ricco di competenze, esperienze e risultati.

Il valore della ricerca

Il talento dei tanti giovani che si avvicinano al mondo della ricerca universitaria richiede una grande cura da parte di tutti noi, in particolare da parte di chi si propone come responsabile della gestione di un Ateneo. Abbiamo il dovere di ridurre il rischio che i giovani talenti non si sentano valorizzati e si indirizzino verso altre mete, anche

verso paesi esteri, per vedere riconosciuto il proprio valore. La capacità di attrarre e trattenere le nostre eccellenze dovrà essere al centro dell'azione di governo dell'Ateneo. Senso di appartenenza e continua trasparenza nella gestione di questo processo aiuteranno ad adottare le strategie finalizzate a questo obiettivo.

La forza dell'Istituzione

L'Università degli Studi di Perugia forma professionisti, collabora con le imprese, anima la discussione culturale, raccoglie ed elabora idee, proposte, progetti. Questa forza è un volano per la crescita, soprattutto se applicata alla ricerca e alla sua capacità di generare idee e proposte innovative che i gruppi di ricercatori - anzi, preferisco chiamarlo gruppo perché si tratta di un'unica squadra - hanno l'opportunità di formulare in collaborazione con altri attori del territorio. L'Ateneo dovrà insistere sulla organizzazione di attività a carattere inter- e trans-disciplinare, coinvolgendo attivamente i Dipartimenti e sfruttando, a esempio, le piattaforme scientifiche già previste dal nostro Statuto.

Ricerca per tutti

Il nostro Ateneo è una comunità fatta da tante persone che quotidianamente si interrogano su come potenziare le proprie attività e migliorare l'ambiente di lavoro e il benessere organizzativo. Questo accade sia dentro sia fuori dal nostro contesto locale e nazionale. La ricerca, per vocazione di natura transnazionale, dovrà dunque saper cogliere queste multiformi esigenze e trovare soluzioni e proposte che facciano emergere il potenziale dei nostri ricercatori nelle diverse aree in cui operano.

In ambito nazionale

La capacità di eccellere nella ricerca finanziata tramite bandi nazionali è un ambito in cui il nostro Ateneo deve rafforzare la sua azione. La formazione e il supporto da parte della componente tecnico-amministrativa rappresentano quanto necessario per incrementare la qualità dei progetti e il rateo di

successo. Il prossimo rettore dovrà comunque insistere affinché i processi di redazione e invio dei progetti siano semplificati. La redazione di un progetto scientifico è un processo a grande intensità intellettuale e come tale deve essere il più possibile scaricato da compiti di tipo amministrativo per i soggetti che curano la parte scientifica. La progettualità deve potere comprendere tutte le accezioni dei diversi bandi nazionali: ricerca di base, industriale, progetti di rilevante interesse nazionale, FIS, ecc.

Il ruolo del project manager (PM) della ricerca, già presente in Ateneo, deve essere valorizzato per poter cogliere appieno le opportunità progettuali. Lo scouting dei bandi e il matching fra domanda e offerta di ricerca devono essere centrali nelle attività dei PM.

Un ulteriore aspetto è quello relativo alla comunicazione e disseminazione dei risultati verso cui non tutti i ricercatori sono sensibili ma che, invece, rappresenta nuovamente una opportunità per mostrare all'esterno meriti e valore della ricerca di Ateneo. Un ruolo significativo è rappresentato dalla ricerca finanziata con bandi regionali in partnership con enti e imprese del territorio.

In ambito internazionale

La globalizzazione della ricerca rappresenta una delle principali sfide per la maggior parte degli Atenei nel mondo. Da un punto di vista strategico, investire nell'internazionalizzazione dei ricercatori del nostro Ateneo non può che avere effetti positivi. Favorire la mobilità internazionale, lo scambio di esperienze, la condivisione a livello globale di progetti e attività di ricerca, porterà vantaggio sia al singolo ricercatore sia all'Ateneo.

Dovranno quindi essere potenziate tutte le strutture di supporto a queste iniziative, in modo da anticipare il prima possibile i benefici che arrivano dalla internazionalizzazione delle attività di ricerca. È esperienza comune che contaminare il proprio percorso professionale con la ricerca arricchisce sul piano umano e sul piano professionale. Quando ho avuto la possibilità di passare

periodi lunghi presso Istituzioni estere di ricerca, negli Stati Uniti, in Belgio, ho avuto modo di imparare e di trasferire la mia esperienza ai Colleghi e nei gruppi in cui ho operato. Si è sempre trattato di esperienze molto favorevoli. Sul piano tecnico è necessario che l'Ateneo continui sulla strada del potenziamento delle proposte di ricerca in ambito Europeo: dobbiamo incoraggiare chi invia progetti valutati positivamente anche se non finanziati a insistere con riconoscimenti e supporto attivo. Molti Atenei italiani si muovono in questa direzione da anni, con strutture dedicate per le quali sono stati fatti investimenti adeguati. Gli uffici di supporto alle attività di ricerca devono essere potenziati a favore di tale evoluzione. [1] [SEP]

Razionalizzazione dei processi di supporto

Rimane ancora molto spazio per comprendere come potere rendere i processi di ricerca più efficaci ed efficienti. La digitalizzazione dei processi porta benefici, ma va comunque fatta una riflessione sulla possibilità di semplificare le procedure, anche informatiche, quando è possibile. E' nelle mie intenzioni introdurre la figura del lean manager, figura che avrà il compito di individuare opportunità di semplificazione assieme ai gestori e agli operatori dei processi, con un approccio dal basso che si prefigga di rimuovere ostacoli allo scorrimento dei processi e di ridurre esperienze, talvolta frustranti, legate a inefficienze organizzative e complessità burocratiche. [1] [SEP] L'ufficio di supporto alla ricerca è un ufficio chiave per tutti gli Atenei italiani e quindi anche per il nostro, in quanto può svolgere il ruolo di volano per molte delle attività di ricerca.

In un momento in cui i finanziamenti pubblici in arrivo sono in calo (-3.14% dell'FFO al nostro Ateneo) e le risorse distribuite risentono di un modello di gestione sempre meno basato sulla 'quota storica' del fondo di finanziamento ordinario, serve un modello organizzativo che favorisca il più possibile il reperimento di risorse anche da progetti di ricerca in risposta a bandi competitivi.

Anche i Dipartimenti dovranno svolgere un ruolo primario nella gestione di questi processi, con un progressivo incremento delle responsabilità nella loro gestione. I Dipartimenti sono i luoghi dove si svolge didattica, si fa ricerca, si organizzano attività di terza missione. Il loro ruolo deve essere adeguato alle responsabilità conseguenti a questi compiti. [L]
[SEP]

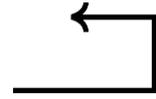
Infine, sarà importante procedere con un aggiornamento del sito web dell'Ateneo: la comunicazione di quanto viene svolto in Ateneo è molto importante per restituire alla comunità i risultati delle nostre attività, per incuriosire, per contribuire al discorso culturale nelle sue diverse forme, per comunicare in senso lato con tutte le parti interessate esterne all'Ateneo. Oggi, il ruolo dei sistemi informativi, anche a supporto della comunicazione, è pervasivo e centrale nella gestione di un Ateneo. [L]
[SEP]

Le infrastrutture di ricerca

La gestione dei laboratori di ricerca, la manutenzione degli apparati, l'acquisto di materiale di consumo, l'acquisizione di nuovi materiali sono centrali per la nostra Università se davvero vuole eccellere nella ricerca contribuendo a difendere la reputazione acquisita negli anni.

Il tema dei laboratori va declinato in relazione ai domini di conoscenza: un campo, una biblioteca, un artefatto, sono tutti laboratori di conoscenza, patrimonio del nostro Ateneo.

La costituzione di un programma per donatori esterni all'Ateneo potrà essere un mezzo per la costituzione di nuove strutture e per il potenziamento di quelle esistenti. La realizzazione di uno strumento software agile, che consenta di condividere fra strutture diverse mobili o strumentazione di laboratorio che viene dismessa per diversi motivi, può servire a rendere più efficiente la nostra organizzazione.



Il contesto

La Terza Missione dell'Università degli Studi di Perugia svolge già oggi un ruolo di primo piano nella diffusione della conoscenza e nello sviluppo socio-economico della regione, coinvolgendo gli enti territoriali e le imprese, disseminando i risultati di ricerca, contribuendo all'organizzazione di eventi, mostre, congressi e seminari, intervenendo nei dibattiti, sui giornali e attraverso altri mezzi di comunicazione. Insomma, la nostra impronta è evidente e importante ma le attività richiedono di essere potenziate e organizzate in modo che ne rimanga traccia e se ne possano moltiplicare gli effetti presenti e futuri.

Questo programma rettorale individua tre pilastri fondamentali sui quali fondare la Terza Missione: sinergia con il territorio, impegno civico, trasferimento tecnologico. [1] [2] [SEP]

Sinergia con il territorio

L'Università deve presentarsi come un interlocutore unico, facendo convergere la forza di centinaia di ricercatori in un'unica rete capace di rispondere alle diverse esigenze del territorio. Lavorare in sinergia e mettere a sistema partenariati strategici con enti locali, imprese e associazioni è fondamentale affinché la nostra Università sviluppi progetti che abbiano un impatto concreto e positivo sulla comunità, promuovendo l'innovazione e la ricerca applicata. Una ulteriore spinta potrebbe arrivare utile dalla costituzione di un fondo destinato alle attività di terza missione proposte da personale dell'Ateneo eventualmente in collaborazione con altre parti interessate esterne.

Impegno civico e culturale

Attraverso eventi, conferenze e iniziative culturali, l'Ateneo può ulteriormente stimolare il dibattito, l'impegno civico, la riflessione e il dialogo su temi di rilevanza sociale. Inoltre, è importante promuovere il volontariato e l'impegno civico tra gli studenti, incoraggiandoli a partecipare attivamente alla vita della comunità. Il focus della gestione deve rimanere quello della creazione di valore pubblico, che sia riconoscibile e che contribuisca a incrementare la reputazione dell'Ateneo.

Trasferimento tecnologico

Il XIX rapporto Netval - documento che offre una panoramica dettagliata sulle attività di trasferimento tecnologico tra il settore pubblico e privato - rileva come i primi 5 Atenei in classifica producano il 50% dei risultati, con gli altri 60 soci Netval che contribuiscono alla restante parte. Lo stesso rapporto afferma: *“Una particolare attenzione dev'essere posta alla crescita degli addetti operanti in ambito di trasferimento tecnologico. Per i nuovi ingressi in UTT devono essere costruiti i giusti programmi di onboarding che prevedano sessioni di mentorship specifiche volte al trasferimento del bagaglio di conoscenza tacito e no di addetti più maturi. È risultato noto inoltre, che il livello di partecipazione dei professori degli Atenei ad attività di trasferimento tecnologico è dell'ordine del 25%”*

Le azioni

Queste premesse richiedono a chi guiderà il nostro Ateneo nei prossimi anni di svolgere una puntuale ricognizione sulle potenzialità ancora inesprese in tema di trasferimento tecnologico. La nostra visione è guidata dal riconoscimento delle prassi già presenti e orientata sulla definizione di obiettivi coerenti con strategie guidate

dall'analisi del contesto al quale si è fatto cenno con i pochi numeri forniti in precedenza.

Si farà ricorso anche a bandi pubblici per il finanziamento di progetti afferenti all'ufficio di trasferimento tecnologico. Grande attenzione sarà destinata agli spin-off di imprese basate su risultati conseguiti da studiosi dell'Ateneo. [SEP]

Una considerazione particolare è destinata al ruolo dei colleghi di area medica. Il nostro Ateneo contribuisce in modo significativo alla tutela della salute pubblica come bene comune, alla ricerca, alla formazione, all'informazione, alla crescita culturale e scientifica in tema di salute. Le competenze e le professionalità che abbiamo a disposizione sono un valore prezioso da preservare e valorizzare. Guardando a questo obiettivo riprenderemo a ragionare in tema della Convenzione fra Università e Regione e su quello della costituzione di un Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCSS), coinvolgendo tutte le parti interessate che desiderano contribuire, inclusa la maggior parte dei Dipartimenti presenti in Ateneo. La Regione Umbria non ospita ancora un IRCSS pur avendone pieno titolo in relazione alla qualità della ricerca che produce e del contributo che fornisce alla pubblica sanità. Diversi soggetti del territorio possono unire le forze per costituire un IRCCS su un tema di comune interesse, come, ad esempio, quello dell'One-Health. Abbiamo il dovere di occuparci di questi temi e di favorire il discorso finalizzato al raggiungimento di entrambi questi obiettivi. Sarà necessario individuare un delegato di area medica per la gestione di questi aspetti e per le questioni più tecniche che riguardano questa area dell'Ateneo. In generale, ritengo importante una chiara politica di deleghe, che preveda delegati esperti con ampie responsabilità e capacità di sotto-delegare. Solo così saremo in grado di assicurare una gestione efficace e specializzata delle numerose e complesse attività istituzionali.

Infine, ma non da ultimo, un ruolo di spicco dovrà essere rivestito dal Centro di Ateneo per i musei scientifici - realtà che con i suoi musei e le sue straordinarie raccolte e collezioni, deve continuare ad avere un ruolo fondamentale nella formazione e nella terza missione - e dal CeDiPa che amplia le prospettive dell'Ateneo nell'ambito della digitalizzazione.

Così intendiamo presidiare e potenziare il trasferimento tecnologico, non solo perché attesta il livello di innovazione dei ricercatori dell'Ateneo, ma anche perché può costituire, in prospettiva, una fonte di finanziamento.<sup>[L]
[SEP]</sup>

4.1 pilastri trasversali



Risorse umane: merito e valorizzazione delle competenze

Il ruolo di tutti i colleghi, in particolare dei più giovani che operano nella ricerca e nella didattica, è imprescindibile per la crescita: l'eredità che ci consegna la storia dell'Università degli Studi di Perugia richiede un impegno costante e puntuale per trattenere e valorizzare i migliori talenti attraverso valutazioni di merito e opportunità che consentano esperienze professionali in linea con i sogni e le aspirazioni professionali di ciascuno.

Chi decide di impegnarsi nel nostro Ateneo deve sapere che tale impegno sarà premiato. Ritengo che sia esperienza comune fra i docenti quella di aver incontrato nella propria carriera colleghi bravi e carismatici che hanno creato un clima di lavoro piacevole e fonte di continue ispirazioni. Questo deve dare un Ateneo all'avanguardia e attento alle persone: favorire le relazioni, le esperienze e il confronto per valorizzare le conoscenze e le competenze di tutti.

Tutto ciò diventa possibile mettendo il personale docente e TAB/CEL nelle condizioni di sviluppare al meglio il proprio potenziale, superando inutili contrapposizioni. Ritengo, questa, la sfida più alta fra i compiti assegnati a un rettore. È nelle mie intenzioni lavorare assieme al personale TAB/CEL per individuare i modi migliori con i quali si possa riconoscere il valore dell'impegno e del lavoro svolto, anche economicamente o con benefit accessori (welfare, mobilità, buoni pasto, sconti per asili, ecc.).

Intendo proporre l'allargamento della partecipazione di un membro del personale TAB al Consiglio di Amministrazione del nostro Ateneo, come già accade in altri Atenei Italiani cercando di superare le difficoltà esistenti.

Prenderò in esame le migliori modalità con le quali valorizzare l'impegno del personale TAB/CEL nel supporto alle attività di didattica, progettuali e di ricerca, cercando nuove risorse e promuovendo un clima di lavoro positivo e collaborativo.

Il tema dell'ascolto merita un'attenzione particolare: l'Ateneo è composto da persone che tutti i giorni dedicano gran parte della propria giornata a lavorare negli uffici, nei laboratori, con i pazienti e in moltissime altre parti dell'Ateneo. Rendere il più possibile belli e vivibili questi ambienti è uno dei traguardi che mi prefiggo. Penso, poi, a come sviluppare progettualità e iniziative per la formazione e l'aggiornamento delle competenze, nonché dell'interscambio di personale fra strutture nazionali e internazionali per la condivisione di buone prassi e il miglioramento organizzativo.

Strutture e infrastrutture: manutenzione e miglioramento

La gestione delle strutture, degli edifici e degli spazi rappresenta una seconda sfida trasversale a tutte le attività del nostro Ateneo che va affrontata con un piano strutturale di breve/lungo termine. È necessario effettuare quanto prima la

manutenzione di alcuni edifici per consentire a chi li vive quotidianamente di avere a disposizione ambienti piacevoli, gradevoli esteticamente e, soprattutto, funzionali.

Il nostro patrimonio conta oltre 120 edifici e terreni, dobbiamo essere in grado di reperire le risorse necessarie per la sua salvaguardia tramite il ricorso a finanziamenti pubblici, con il supporto di finanziatori privati, con risorse proprie, con servizi di *project financing* e, se necessario, tramite la dismissione di beni non più utilizzati, come normalmente si fa in una famiglia che ha bisogno di ristorare beni che usa utilizzando risorse associate e beni che non usa.

La manutenzione migliorativa dovrà interessare anche i laboratori didattici: i Corsi di studio non hanno, a oggi, dotazioni specifiche per la manutenzione, riparazione, acquisto di materiali di laboratorio. Da subito andranno trovate risorse finalizzate all'obiettivo di offrire ai nostri ragazzi luoghi migliori dove studiare e apprendere. Parallelamente, anche le biblioteche dell'Ateneo saranno oggetto di interventi finalizzati al miglioramento delle strutture e delle dotazioni. Ovviamente le attività di manutenzione correttiva e migliorativa dovranno interessare tutte le sedi presso cui opera l'Ateneo, incluse quelle decentrate. È, inoltre, opportuno affrontare il problema - da molti sentito - della carenza di parcheggi per i dipendenti universitari, specialmente nella zona della Conca, individuando soluzioni concrete e sostenibili anche di concerto con l'amministrazione pubblica.

L'Agenda 2030 e la sfida della sostenibilità

Guardando al futuro, una delle sfide prioritarie per istituzioni e organizzazioni a vari livelli è quella della sostenibilità. Il temi dell'agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, documento che individua 17 obiettivi, deve essere al centro anche della nostra agenda.

Tra le cose da promuovere penso all'uso razionale dell'energia, incluso l'efficientamento, il ricorso a nuove fonti, l'impiego massiccio di energia fotovoltaica, la sostituzione delle lampade al neon o a filamento con luci a LED: molti Atenei si sono

attivati già da tempo in questa direzione. Anche l'Università degli Studi di Perugia deve insistere per l'adozione di politiche e indirizzi sulla gestione efficace dell'energia a partire dai molti edifici in classe energetica G.

Penso che sia indispensabile intervenire per incrementare la classe energetica di almeno tre livelli nel caso degli edifici non sottoposti a vincoli, con costi analoghi a quelli sostenuti dalle nostre famiglie che intervengono sulle proprie proprietà. La riqualificazione energetica degli edifici deve mirare non solo al risparmio economico, ma anche al significativo miglioramento delle condizioni termoigrometriche e ambientali, con particolare attenzione agli uffici e agli ambienti di lavoro, dove si registrano frequentemente condizioni microclimatiche disagiate.

Il "Green Office" deve diventare pienamente operativo. Parte delle risorse liberate dal passaggio a fonti di energia sostenibile saranno destinate al fondo incentivante di Ateneo per il personale Tecnico-Amministrativo-Bibliotecario CEL.

Digitalizzazione sì, al passo con i tempi

Come ho già evidenziato in precedenza, le tecnologie digitali sono ampiamente diffuse nella maggior parte dei processi e delle attività delle Università. Potenziarne l'uso a fini didattici e di ricerca deve essere considerato un tema strategico. L'adozione di strumenti di intelligenza artificiale riduce l'asimmetria informativa docente-studente e pone nuove sfide alla docenza, che come sempre accade nelle Università, deve continuare a formarsi e aggiornarsi. Già altri Atenei stanno impiegando tecnologie di questo tipo per interloquire con i propri studenti per il tramite di tecnologie di AI e machine learning anche per accedere a materiali e contenuti didattici, in forma di tutor personalizzati. Queste tecnologie sono anche lo strumento per andare nella direzione della semplificazione amministrativa.



conclusive

Questo programma sintetizza in poche pagine il mio modo di lavorare al servizio della nostra Università: definire obiettivi, individuare barriere allo sviluppo, condividere le scelte e adottare un metodo improntato al miglioramento, alla soddisfazione del personale - il cuore della nostra organizzazione - e degli studenti che frequentano il nostro Ateneo.

Questo è il punto da cui ripartire tenendo sempre presente il fatto che il nostro Ateneo si colloca in uno scenario scientifico, culturale, economico e sociale molto complesso, dove le relazioni vanno guidate tenendo conto delle rinnovate esigenze che la nostra istituzione deve essere in grado di soddisfare.

L'elezione del nuovo Rettore è, dunque, un'occasione per ripensare le nostre radici alla luce del rinnovamento, e credo che in una Università organizzata come io la immagino, sia impossibile che le modalità di lavoro e i processi non migliorino.