

**Prendiamoci cura.  
L'Università per il nostro tempo:  
comunità, relazioni, ricerca**

PROGRAMMA DEL PROF. MASSIMILIANO MARIANELLI

## LETTERA DI CANDIDATURA

01

### L'UNIVERSITÀ CHE VOGLIAMO

UNIVERSITÀ  
VISIONE  
PERSONE  
RELAZIONI

02

### UN'ORGANIZZAZIONE SNELLA E DINAMICA PER UNA COMUNITÀ CHE PARTECIPA: ASCOLTO, DIALOGO E ARMONIA

COMUNITÀ  
TERZA MISSIONE  
AMBIENTI E SPAZI  
PROCESSI

03

### BILANCIO PREVENTIVO PARTECIPATO E DI PROGRAMMAZIONE

CONDIVISIONE E TRASPARENZA

04

### PERSONE AL CENTRO

PROTAGONISTI  
CHATBOT-IA  
RECLUTAMENTO

05

### RICERCA: VISIONE E MISSIONE

OBIETTIVI  
PRENDIAMOCI CURA

06

### DIDATTICA

APERTURA E INCLUSIONE  
PERCORSI  
FORMAZIONE  
TECNOLOGIE



07

## TERZA MISSIONE

PROGRAMMA  
TERRITORIO

---

08

## AREE

AREA ECONOMICA, GIURIDICA, SOCIALE  
AREA MEDICO-SANITARIA-VETERINARIA  
AREA SCIENTIFICA  
AREA TECNOLOGICA  
AREA UMANISTICA

---

09

## BENESSERE, CURA E INCLUSIONE DELLA NOSTRA COMUNITÀ. VISIONE, AZIONI, STRUMENTI

BENESSERE  
INCLUSIONE

---

10

## DIMENSIONE INTERNAZIONALE

ESPERIENZA INTERNAZIONALE  
OBIETTIVI

## LETTERA DI CANDIDATURA

Carissime e Carissimi,

la mia attività didattica e di ricerca si intreccia, da tanto tempo, con un costante impegno al servizio dell'Ateneo. In questi anni ho ricoperto diversi incarichi istituzionali: sono stato Delegato del Rettore per la Didattica, contribuendo attivamente alle attività della CRUI Didattica; Presidente del Presidio di Qualità di Ateneo; componente del Senato Accademico e Direttore di Dipartimento.

All'interno del mio Settore Scientifico Disciplinare ho inoltre consolidato una solida esperienza accademica, risultando titolare di numerosi accordi internazionali e componente del Direttivo della Società Italiana di Storia della Filosofia. Ho avuto il privilegio di accompagnare da vicino diverse fasi di crescita di questo Ateneo, incontrando numerose persone e ascoltando con attenzione le attese, i bisogni e le speranze di molte e molti di voi. Ritengo che questo sia il momento giusto per mettere proficuamente a disposizione dell'intera comunità accademica le numerose esperienze che ho maturato. Per questo motivo presento la mia candidatura a Rettore, con l'intento di condividere la mia Visione e indicare una nuova direzione basata su un metodo che unisca coinvolgimento, partecipazione e programmazione.

Ho ascoltato con attenzione le vostre parole, ricche di idee, riflessioni e proposte, che mi hanno convinto e spinto a intraprendere questo passo. Ho scelto di candidarmi per rispondere a un sentire comune e condiviso, mettendo a vostra disposizione una particolare Visione di Ateneo aperto, capace di riflettere e proiettare la natura originaria di questa Istituzione: l'*Universitas*, luogo di incontro e confronto tra saperi.

Ho deciso di impegnarmi in questa candidatura per proporre una Visione che si traduca in uno stile di **Rettorato accogliente e orientato all'ascolto**, in cui le relazioni rappresentano un valore prezioso perché "connessioni tra". Una Visione che ci consenta di proseguire con determinazione una tradizione tanto antica quanto moderna, quella per la quale in ogni epoca la società riconosce nell'Università l'unico mezzo accreditato per la trasmissione

delle conoscenze, nuove o consolidate. Immagino un Ateneo che sia **autonomo, libero e aperto**: a tutte e a tutti, privo di esclusioni o favoritismi, uno spazio universale di saperi connessi, dove l'incontro e il dialogo promuovano la crescita intellettuale delle tante identità, esperienze e sensibilità che lo animano. Continuare insieme a coltivare e trasmettere ciò che ci rende umani è il senso più profondo del mio impegno. Ognuno di noi, con il proprio contributo scientifico, potrà sempre più liberamente arricchire questo spazio aperto. Uno spazio pubblico sostenuto dall'impegno di tutte le persone che operano nell'Università degli Studi di Perugia come comunità scientifica, amministrativa e di apprendimento. Allo stesso tempo è necessario rafforzare lo slancio internazionale, attraverso la promozione di nuove **alleanze strategiche**, la partecipazione a **progetti di cooperazione** e il sostegno a percorsi di mobilità in entrata e in uscita. L'internazionalizzazione deve diventare un'asse trasversale e integrata in tutte le attività dell'Ateneo, capace di generare un impatto significativo sul piano scientifico, culturale e relazionale. Il nostro lavoro sarà, prima di tutto, al servizio delle giovani generazioni, dei nostri studenti e delle nostre studentesse, e con loro manterremo uno sguardo aperto al nostro tempo, al territorio, alle istituzioni e al mondo.

Un'Università senza limiti predeterminati, uno spazio di accoglienza universale dell'altro, senza pregiudizi né restrizioni. Un'Università che sia luogo del "tra": luogo di relazioni e dialogo aperto, dove si alimenti con passione la tensione verso un Bene comune, alto e condiviso. Questo è il senso del mio impegno, maturato nel quotidiano in anni di servizio e che oggi metto a disposizione per far crescere la nostra Istituzione e, con essa, tutte le persone che la vivono ogni giorno; per rafforzare la nostra comunità e promuovere, insieme, un impegno universale volto a coltivare ciò che ci rende umani.

**Solo un'Università che si prende cura della sua missione potrà essere un punto di riferimento per la società, un motore di crescita e un laboratorio di idee per il futuro.** Questa Università è, prima di tutto, una comunità scientifica: un ambiente di sapere che integra competenze differenti, distinte possibilità di scelta e orientamento

disciplinare. Questo nesso di relazioni, reso vivo da docenti, studenti e tecnici, è l'Università sin dalle origini, la nostra *Universitas Studiorum* che siamo chiamati a perpetuare con *cura*: la cura che si rivolge alle cose preziose. **Mettere al centro la Cura**, dunque: cura della formazione delle nuove generazioni, cura del valore pubblico dell'istruzione superiore, cura della qualità delle relazioni, cura della salute e dello sviluppo culturale e sociale della nostra comunità. Cura per il contributo scientifico che siamo chiamati a far crescere e a restituire all'umanità: a quel senso di umanità di cui siamo parte, legati a quanti ci hanno preceduto e responsabili per le future generazioni. Cura per le strutture, le risorse e una gestione semplificata della ricerca, che favorisca la crescita delle idee e la creazione di un processo virtuoso e premiale, capace di affrontare le sfide locali e globali del nostro tempo.

Questa è un'Università autonoma, libera, inclusiva, capace di accogliere tutte e tutti, di affrontare con responsabilità le sfide del nostro tempo, per questo considero la ricerca di base un valore fondamentale: sciolta da vincoli, guidata unicamente dalla ricerca del vero e del bene per l'umanità. I nodi del presente, come l'impatto delle tecnologie emergenti e dell'intelligenza artificiale, richiedono **nuove forme di dialogo tra le discipline**, dalle scienze umane alle STEM. Solo un confronto continuo e sinergico tra le diverse aree del sapere potrà offrire gli strumenti per affrontare la complessità del presente, generare innovazione autentica e riaffermare il valore della ricerca come bene comune.

La mia idea di Università si fonda su tre principi chiave: **ascolto, partecipazione e programmazione**. Credo in un Ateneo capace di valorizzare il contributo di ciascuno e rafforzare la collaborazione tra studenti, personale tecnico, amministrativo, bibliotecario, collaboratori ed esperti linguistici e docenti: per questo intendo il ruolo di Rettore come un servizio alla comunità, fondato sull'ascolto quotidiano, per affermare **il valore del Pubblico** in quello spazio di relazioni che è la nostra Università, capace di contribuire al bene della comunità universale, al bene dell'Umanità.

È questa un'Università che nasce per la ricerca e per restituirne i risultati alla popolazione

studentesca, ai territori e alle istituzioni. Prendersi cura della propria missione significa guardare lontano, coniugando tradizione e innovazione, garantendo autonomia, semplificando i processi decisionali e promuovendo una gestione partecipata e trasparente.

Grazie al trasferimento delle conoscenze e grazie alle nuove scoperte che verranno, potremo contribuire insieme al deciso sviluppo del contesto territoriale, del tessuto produttivo e del benessere complessivo del sistema sociale. Questo è il cuore, il metodo e la sostanza del mio programma, per costruire insieme non l'"Università che voglio", ma l'"**Università che vogliamo**"!

### Obiettivi principali

- **Partecipazione e presenza quotidiana nei Dipartimenti:** sostenere i processi attivi e orientare le scelte di cambiamento: una Visione del Rettorato che intende sostenere e dar spazio ai Dipartimenti, valorizzarli e farne il centro della vita dell'Ateneo;
- **Un Bilancio preventivo e di programmazione, un'analisi condivisa e trasparente del FFO:** per scelte condivise, da cui seguono azioni e decisioni per il futuro;
- **Personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e collaboratori ed esperti linguistici: valorizzare e far crescere Persone e Relazioni.** Un'organizzazione che vede la crescita dell'istituzione insieme alla valorizzazione e realizzazione personale di ciascuno e il reclutamento di nuovo personale in linea con le esigenze specifiche della comunità. Il Rettore dovrà quindi farsi portavoce, con determinazione, non solo a livello locale, ma anche in ambito CRUI e presso le sedi ministeriali, delle istanze del Personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario e Collaboratori ed Esperti linguistici, affinché ne siano riconosciute e valorizzate – anche sotto il profilo economico – la dedizione e la professionalità messe quotidianamente al servizio della comunità accademica;
- **Welfare per studenti, personale tecnico, amministrativo, bibliotecario, collaboratori ed esperti linguistici e docenti:** il welfare è un pilastro fondamentale di un Ateneo che intende promuovere una comunità accogliente

e attenta alle persone e in particolare alle fragilità. Il benessere e la cura di tutte e di tutti, di ciascuna e ciascuno, sono al centro del nostro impegno;

- **Studenti al centro:** rappresentano la chiave per comprendere il presente. Una chiave fragile che richiede cura e attenzione, con interventi di welfare immediati e uno sguardo al futuro capace di offrire speranza. È fondamentale garantire un ambiente accogliente, spazi dedicati, formazione di qualità e opportunità internazionali;
- **Investire su nuovi ricercatori e stabilire criteri per nuovi Professori Ordinari:** aggiornare i criteri definiti, partendo da un confronto con i Dipartimenti e facendo sintesi in Senato: una programmazione di Ateneo su criteri condivisi con i Dipartimenti;
- **Stimolare la ricerca** attraverso una struttura agile in grado di favorire la progettazione e la gestione dei progetti nazionali e internazionali: puntare su innovazione tecnologica e IA (non come slogan ma come realtà con cui confrontarci e da utilizzare) per tutti gli ambiti del sapere, al servizio dell'umano;
- **Orientare processi sinergici, consapevoli e condivisi** (tra il personale TAB e CEL, i docenti, le studentesse e gli studenti) per la crescita di Didattica, Ricerca e Terza missione. Ogni passaggio e ogni contributo sono essenziali in questa consapevole sinergia;
- **Un'organizzazione e un'amministrazione semplice, che risponda per quanto possibile al principio di sussidiarietà:** al servizio di chi lavora per un'Università innovativa e di qualità;
- **Stabilire reti e relazioni: un'Università aperta al territorio** e motore dello sviluppo dell'Umbria e delle sue città, un'Università aperta a livello nazionale (con reti solide tra Atenei vicini), un'Università aperta a livello internazionale (dall'Alleanza ARTEMIS e da un campus internazionale, con nuove relazioni di crescita);
- **Premialità mirata a obiettivi e valori:** crescita sostenibile, qualità dei servizi, rispetto dell'ambiente, miglioramento delle performance d'Ateneo;
- **Relazione proattiva con i principali attori istituzionali ed economici;**

- **Un'Università aperta al mondo,** che valorizzi tutte le sue eccellenze e aspiri a essere un riferimento nazionale e internazionale.

## **PARTE PRIMA. L'UNIVERSITÀ CHE VOGLIAMO**

### **UNIVERSITÀ**

#### **L'Università oggi**

L'Università è, per sua natura, un'istituzione che si muove tra tradizione e innovazione, tra ricerca e formazione, tra sapere specialistico e cultura diffusa. Negli ultimi decenni il modello formativo universitario si è sempre più orientato verso la specializzazione estrema, perdendo la vocazione originaria dell'Università, quella di essere "centro degli studi umani": un centro di studi unitario o meglio ancora una comunità, una città scolastica che accoglie professionisti dello studio ma anche tecnici che svolgono funzioni pratiche e organizzative. Dalla diversificazione delle competenze dei maestri nasce la divisione in più *facultates*, distinte «possibilità» di scelta e orientamento disciplinare. Questa, sin dalle origini e per secoli, è stata *l'Universitas studiorum*: un nesso di relazioni, reso vivo da docenti, studenti e personale tecnico, amministrativo e bibliotecario.

Oggi, la tendenza a rispondere all'esigenza di formare professionisti con competenze mirate e aggiornate rispetto alle trasformazioni del mercato del lavoro rischia di allontanarci da quella Visione unitaria che indica nell'Università uno spazio pubblico di dialogo tra saperi, nel quale lasciare traccia di quel senso di umanità di cui siamo parte. È urgente tornare a pensare l'unità nella diversità, favorendo una formazione che sviluppi sia competenze tecniche sia una comprensione critica e ampia della realtà e che, infine, consideri l'unità della persona vero centro degli studi universitari. A questo è chiamata quella comunità scientifica che è l'Università, cui è richiesto un sapere integrato, che coniuga competenze specifiche e dialogo tra discipline, fornendo alle studentesse e agli studenti strumenti essenziali per comprendere e affrontare la complessità del mondo contemporaneo.

L'Università può tornare a essere un luogo di incontro e dialogo tra saperi diversi: uno spazio di relazioni capace di promuovere il confronto tra discipline per costruire una

formazione più ricca e completa, capace di rispondere alle esigenze della contemporaneità, includendo e accogliendo ogni diversità, recuperando il senso autentico di *communitas* – legata etimologicamente al *munus*, termine latino che indica allo stesso tempo obbligo e dono, sottolineando così una dimensione della comunità fondata principalmente sul "dono donato", più che sul dono ricevuto: è tempo di restituire comunità all'Università (*Universitas*).

Occorre porre al centro le persone, la loro partecipazione, le loro relazioni, ridefinire uno spazio di incontro e dialogo aperto, in grado di semplificare le strutture organizzative, valorizzare le competenze individuali e collettive, e creare un ambiente di lavoro e di studio che stimoli la creatività e il benessere di studenti, docenti e personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e CEL.

Non intendo dare indicazioni pensate da me soltanto e presentarle come unica soluzione ai problemi; la direzione che intendo portare avanti è quella di proporre una Visione che ponga al centro l'ascolto, il dialogo, le relazioni, la partecipazione democratica definendo un clima di fiducia tendente a unire e non a dividere: proprio per questo penso anche che la nostra istituzione debba tornare a essere luogo di riflessione su temi Alti, proponendo paradigmi e modelli di cambiamento per la società.

Oltre la dialettica sé-altro, porre prima la relazione, il sentirsi un'unica realtà, superando distanze tra "centro e periferie", tra sede centrale e Dipartimenti, tra sede centrale di Perugia e sedi periferiche (Assisi, Castiglione del Lago, Foligno, Gubbio, Narni, Terni), per essere pienamente comunità che si esprime in diverse forme che concorrono alla crescita di quella realtà unica che è l'Università, ciascuno partecipando con una propria "voce", certamente, ma contribuendo alla composizione di un'unica armonia.

L'Università degli Studi di Perugia opera oggi in un contesto regionale in evoluzione, caratterizzato dalla presenza crescente di realtà accademiche private, cui siamo chiamati a rispondere con la qualità della didattica e della ricerca, per offrire un'esperienza accademica solida e significativa. Questo è il valore del pubblico che dobbiamo affermare: – docenti, ricercatori, studenti, personale

tecnico, amministrativo, bibliotecario e collaboratori ed esperti linguistici – una comunità che coltiva valori universali, da offrire all'umanità.

Questo “di più” è qualitativamente visibile solo se il nostro ambiente è accogliente e può esserlo mantenendo un rapporto docenti/studenti/tecnici amministrativi, bibliotecari, collaboratori ed esperti linguistici, effettivamente capace di offrire servizi di qualità e generare un impatto positivo sulla società, rendendo visibile un clima sereno.

Questi valori sono la carta d'identità dell'Università Pubblica, la sua missione specifica, che definisce anche un senso di appartenenza che dobbiamo sempre più valorizzare (anche con premi e riconoscimenti pubblici e amministrativi). La gratuità e l'impegno per l'istituzione vanno premiati, riconosciuti e valorizzati. Oltre Progressioni Economiche all'Interno delle Aree e le Progressioni tra le Aree, intendo lavorare all'introduzione di una premialità specifica per il personale TAB e CEL, laddove per le e i docenti andrà come indennità per ruoli specifici e premi che valorizzino l'attività di ricerca. Si avverte con urgenza la necessità di riaffermare e potenziare la presenza dell'Università degli Studi di Perugia nell'area ternana, valorizzando e riconoscendo con maggiore autonomia alla sede di Terni. Parallelamente, occorre favorire la formazione di reti locali, nazionali e internazionali tra Atenei e istituzioni di formazione pubblici. In questa direzione occorre sviluppare ulteriormente le collaborazioni sul territorio e costruire una rete con gli Istituti di Alta Formazione locali (quali, oltre l'Università per gli stranieri, il Conservatorio, L'Accademia di belle arti, ecc.); sarà quindi fondamentale potenziare una rete di Università, ponendo la nostra Università al centro di un sistema di relazioni interuniversitarie nell'Italia centrale. Risulta già significativa la collaborazione con Atenei marchigiani e abruzzesi, ma è possibile estendere ulteriormente questa rete, in una visione ancora più estesa al centro Italia. Il rafforzamento del radicamento locale e della cooperazione con le Università pubbliche dell'Italia centrale e centro-settentrionale si coniuga, infine, con l'apertura a una dimensione internazionale.

Tale apertura valorizzerà la vocazione specifica dell'Università degli studi di Perugia, del suo radicamento nell'Umbria, che ricorda e apre primariamente ai temi dell'**accoglienza**, della **sostenibilità** e della costruzione di percorsi di **pace**, che richiedono un approccio interdisciplinare e multiculturale. A tal proposito, risulta significativo il percorso già avviato con l'Alleanza ARTEMIS a livello europeo, che dal 2028 sarà ulteriormente ampliata. All'interno di questa rete, attraverso accordi specifici, sarà fondamentale iniziare a progettare percorsi Erasmus Mundus, capaci di arricchire l'offerta formativa dell'Ateneo e di rispondere con efficacia alla crescente presenza sul territorio di nuove realtà universitarie private. Potrà, anche in tale direzione, essere pensato un nuovo corso in dialogo tra le culture ed Educazione alla Pace: corso internazionale, con sede nella nostra università.

Promuovere una cultura di pace, il rispetto dei diritti umani e l'impegno per lo sviluppo sostenibile è un impegno concreto che deve trovare riscontro anche nel nostro Statuto, il principio etico secondo il quale l'Università non sostiene e non partecipa ad alcuna attività finalizzata alla produzione, allo sviluppo e al perfezionamento di armi e sistemi d'arma da guerra. Un importante obiettivo è inoltre quello di ridurre le disuguaglianze nell'accesso delle donne all'accademia, facendo rete con il territorio — dall'associazionismo alle istituzioni e alle imprese — e con tutte le università, per promuovere un cambiamento sistemico e condiviso: nonostante le donne rappresentino la metà dei laureati e dottorati in Europa, abbandonano progressivamente la carriera accademica, occupando solo il 26% delle posizioni di professore ordinario, direttore di Dipartimento o Centro di ricerca (Fonte: *Il Sole 24 Ore*).

La nostra Università ha bisogno di crescere e prima ancora degli spazi è necessario valorizzare i giovani. Ci impegniamo a porre al centro del dibattito accademico e politico la condizione del precariato in tutte le sue forme, con particolare attenzione ai giovani e alla formazione nella ricerca, individuando spazi di rappresentanza, occasioni di partecipazione e strumenti concreti per riconoscerne il valore.



## VISIONE

### Visione dell'Università

Condivido con voi la mia Visione di Università, il metodo e i pilastri su cui intendo costruire il futuro del nostro Ateneo. Insieme possiamo lavorare per realizzare questa idea.

**Ascolto, partecipazione democratica e programmazione** saranno i cardini del mio metodo di lavoro e di gestione, basati su una completa **trasparenza** decisionale e operativa. L'Università degli Studi di Perugia deve proiettarsi con decisione verso il futuro, rinnovandosi costantemente nella didattica, nella ricerca e nella terza missione. I pilastri fondamentali saranno **persone, autonomia, relazioni e reti**, a sostegno di una *policy* fondata su scelte partecipate e condivise, nel pieno rispetto dei ruoli. Consapevoli della nostra storia e dei valori che rappresentiamo, dobbiamo interpretare i cambiamenti rapidi che hanno investito l'Università nei primi anni del secolo. Per questo, propongo un nuovo modo di concepire l'Università generalista: un centro capace di valorizzare le specificità disciplinari e di facilitare gli scambi interdisciplinari. Un luogo di accoglienza e di risposte concrete alle sfide del presente, sempre inserito in una dimensione internazionale. Uno spazio di incontri e connessioni che diventi il quotidiano della nostra attività didattica e di ricerca.

L'Università deve essere una comunità di relazioni, in cui studenti, amministrativi, tecnici, bibliotecari, collaboratori linguistici e sanitari e docenti condividano un percorso di stimolo e confronto. È proprio dalla diversità che dobbiamo attingere nuova linfa per crescere e migliorare.

Mi impegno a realizzare questi obiettivi, accelerando la semplificazione necessaria per gestire la complessità e riaffermando la **trasparenza** come principio guida per scelte condivise.

Governare l'Ateneo significa farlo con **passione, coraggio, energia ed efficacia**, lavorando insieme per innovare e far crescere una comunità forte, libera e coesa, aperta al mondo e orientata al futuro. Un'Università con anima umbra e vocazione internazionale, capace di valorizzare le proprie radici territoriali mentre si proietta con ambizione

nel panorama accademico globale. È con questa dedizione che onorerò le prerogative istituzionali del nostro antico e prestigioso Ateneo: tutela, garanzia della vita democratica e rappresentanza.

Desidero partire dalla Visione, perché ogni guida, ogni direzione di istituzioni, organizzazioni o associazioni nasce sempre da qui. Quella che propongo, e che intendo concretamente mettere in atto, è una visione che pone al centro la **qualità delle relazioni**. Come già evidenziato, ciò implica una particolare attenzione alla comunità di persone che, attraverso le loro relazioni, costituiscono insieme il "bene comune". Questo "bene comune" non è un "bene" qualunque, ma un valore che possiamo costruire insieme, facendo un passo indietro rispetto alle nostre identità o aspirazioni personali, lasciando così emergere e splendere il "bene" superiore rappresentato dall'Università stessa, intesa come comunità.

Questo metodo partecipativo richiede che sia il Rettore stesso a compiere tale passo indietro: la guida dell'Ateneo dovrà quindi impegnarsi principalmente nel valorizzare e lasciare emergere le specificità e le voci di ciascun Dipartimento, preoccupandosi poi di rispondere a esse ma anche di armonizzarle verso una visione comune basata sulla relazione e sulla partecipazione, strumenti essenziali per favorire il bene della nostra intera comunità universitaria.

Fin dall'inizio sarà richiesto a ciascun Dipartimento di proporre una propria Visione e di offrire un contributo originale che confluirà nel bene comune della nostra "casa": la comunità dell'Università degli Studi di Perugia. In questo modo, tutti insieme daremo continuità a una prestigiosa tradizione che risale al 1308, una tradizione di cui siamo orgogliosamente parte e che rappresenta per noi un valore fondamentale.

Nel primo anno del mandato intendo avviare un momento di confronto strutturato, una sorta di "Stati Generali" dell'Università e quindi dei Dipartimenti, invitando ciascuno a definire la propria Visione in coerenza con quella generale dell'Ateneo che ho appena delineato. Tale Visione comune promuove un metodo basato sulla relazione e sulla partecipazione, strumenti essenziali per favorire il bene della nostra intera comunità universitaria.

## PERSONE

### Persone al centro

L'Università degli Studi di Perugia, come sancito dall'art. 4 del suo Statuto, “[...] si identifica nella comunità dei professori, dei ricercatori, del Personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario, Collaboratori ed Esperti linguistici e delle studentesse e degli studenti [...]” (2012, 7), le quali e i quali, insieme, concorrono alla crescita e al perseguimento della missione dell'Ateneo, articolata nella triade didattica, ricerca e terza missione. In quanto comunità, ogni persona, con ruoli distinti, contribuisce al raggiungimento di obiettivi comuni di crescita, nel rispetto della libertà, dell'autonomia e della responsabilità personale.

Oggi, con forza crescente, l'innovazione scientifica e tecnologica, che esige una riflessione profonda sul metodo stesso della ricerca – riflessione ancora in divenire e che intendiamo riportare al centro, facendo della nostra sede uno spazio di dialogo alto, sulla natura dell'Università, anche con eventi a valenza nazionale e internazionale, annualmente pensati sul tema – ci sollecita a ripensare il senso dell'umano. Tale interrogativo non può essere delegato ad altri, e la nostra Università, per la sua storia e la sua collocazione unica nel cuore dell'Italia – cuore e fonte originaria, misteriosa e preziosa, sebbene spesso velata – deve assumere come propria missione questo compito, nell'orizzonte di un nuovo umanesimo. Un umanesimo che ricongiunga, anche attraverso modalità finora inesplorate, vita e pensiero e che possa realizzarsi in quello spazio di dialogo che intendiamo arricchire insieme, rendendo il nostro Ateneo il fulcro di un movimento volto a rimettere al centro, in forma antica e nuova, la persona e le sue istanze. Grazie al trasferimento delle conoscenze e grazie alle nuove scoperte che verranno, potremo contribuire insieme al deciso sviluppo del contesto territoriale, del tessuto produttivo e del benessere complessivo del sistema sociale.

## RELAZIONI

### Relazioni: l'organizzazione come motore di crescita e sinergia per la didattica, la ricerca e la terza missione

**La sfida del nostro Ateneo nei prossimi anni** non sarà solo la crescita quantitativa (che andrà comunque pianificata e gestita), ma la capacità di organizzarsi in modo efficace e dinamico per rispondere a bisogni e opportunità sempre più complessi. Con 14 Dipartimenti e un'importante mole amministrativa per la gestione delle studentesse e degli studenti e dei progetti di ricerca è necessario ripensare l'architettura organizzativa per garantire che tutte le componenti operino in sinergia verso obiettivi comuni. Il fine non è solo una gestione efficiente, ma la costruzione di un ambiente che stimoli collaborazione, fiducia reciproca e agilità.

Il **Flywheel Effect**, descritto da Jim Collins come “effetto volano”, si riflette nell'idea di costruire, attraverso partecipazione, dialogo e lavoro sinergico tra docenti, personale TAB e CEL e studenti, un sistema accademico in grado di autoalimentarsi e migliorare continuamente. Una volta attivato il meccanismo, è fondamentale mantenere la chiarezza degli obiettivi per generare risultati e “accumulare slancio”, creando così un ciclo virtuoso che offre sempre migliori opportunità a studenti, docenti e al mondo del lavoro.

In quest'ottica, è essenziale rilanciare e rafforzare l'**Associazione Alumni**: esiste già, ma va resa più attiva e coinvolta nella crescita e nella continuità della tradizione universitaria, di cui le ex-studentesse ed ex-studenti sono parte viva. Gli *Alumni* possono contribuire sia alla promozione che al sostegno economico dell'associazione, aumentandone valore e impatto. Il rilancio dovrà collegarla alle iniziative esistenti, come il premio Bartolo d'Oro o il nuovo premio sulla ricerca che propongo, articolato per ambiti disciplinari e con un titolo condiviso. Coinvolgere di più alunni, passati e presenti, stimolandoli a partecipare e contribuire con idee e progetti, arricchirà la vita accademica (valorizzando, inoltre, il circolo san Martino). Questo potrà tradursi in iniziative concrete, inclusi progetti di ricerca, rafforzando il senso di appartenenza

alla comunità universitaria. Parimenti, occorre valorizzare il contributo del personale docente e non docente oggi in pensione. Si potranno pensare iniziative dedicate – come intitolazioni di aule o eventi commemorativi – per riconoscere l’impatto che hanno avuto nella ricerca e nella vita dell’Ateneo. Questo rafforzerà la memoria istituzionale e il legame tra generazioni. Infine, è necessario **rivedere il regolamento dei professori emeriti e onorari**, da valorizzare come patrimonio dell’Ateneo e ponte tra tradizione e futuro.

## **PARTE SECONDA. UN’ORGANIZZAZIONE SNELLA E DINAMICA PER UNA COMUNITÀ CHE PARTECIPA: ASCOLTO, DIALOGO E ARMONIA**

### **COMUNITÀ**

#### **“Tra” passato e futuro: il nostro tempo e 720 anni di storia**

*«Il passato è sempre nuovo, come la vita procede esso si muta perché risalgono a galla delle parti che parevano sprofondare nell’oblio, mentre altre scompaiono perché oramai poco importanti. Il presente dirige il passato come un direttore di orchestra i suoi suonatori. Gli occorrono questi e quei suoni, non altri e perciò il passato sembra ora tanto lungo ed ora tanto breve. Risuona o ammutolisce nel presente, riverbera solo quella parte ch’è richiamata per illuminarlo o per offuscarlo» (I. Svevo, Corto viaggio sentimentale, Mondadori, Milano, 1949).*

Queste parole di Svevo non solo riflettono le dinamiche della memoria e dell’esperienza umana, ma rivelano anche un’essenza che l’Università incarna ogni giorno: un dialogo continuo tra passato e presente. L’Università è il luogo dove la tradizione si rinnova e si trasforma, mantenendo viva una lunga storia che risale al 1308, pronta ad abbracciare le sfide del futuro. Con il Rettorato che sto proponendo, l’Università degli Studi di Perugia celebrerà 720 anni di storia, e in questo contesto il mio ruolo sarà quello di essere un “tra”, un ponte che connette il nostro passato

accademico con le esigenze contemporanee, dando spazio a un dialogo che valorizzi la partecipazione attiva di tutta la comunità universitaria, restituendo la sua Visione per il nostro tempo, esito della riflessione interna, di una sorta di “Stati Generali” su Visione e Missione dei singoli Dipartimenti.

#### **Un’organizzazione leggera, equa e dinamica e un clima benevolo e di fiducia.**

L’organizzazione dell’Ateneo dovrà essere leggera, capace di adattarsi rapidamente ai cambiamenti e alle opportunità, mantenendo allo stesso tempo un saldo legame con le proprie radici. A tal fine, sarà essenziale promuovere un clima di fiducia tra la struttura centrale e le realtà dei Dipartimenti, i quali dovranno fare emergere la loro sempre maggiore rilevanza nella definizione e attuazione delle strategie. I Dipartimenti, cuore pulsante della nostra Università, dovranno operare con autonomia, e in piena sintonia con il livello centrale, per evitare dispersioni di energie e garantire integrazione e coordinamento in un quadro di continua e sistematica cooperazione per la realizzazione della missione istituzionale in tutte i suoi ambiti (didattica, ricerca e terza missione).

Sarà prioritario garantire a livello centrale piattaforme di servizi in cui le competenze specialistiche necessarie per la gestione di progetti complessi (di ricerca e in altri ambiti) vengano condivise tra Dipartimenti in un’osmosi continua tra attività dei ricercatori, management e amministrazione, immaginando una struttura agile, capace di mantenere una visione unitaria e allo stesso tempo consentendo ai ricercatori e alle ricercatrici di operare con maggiore autonomia ed efficacia. Le strutture centrali, oltre che essere al servizio, dovranno porsi come “spazi” di relazioni e interconnessioni con specificità dipartimentali che nella reciprocità potranno arricchirsi e trovare facili soluzioni. **Ridurre le disuguaglianze nell’accesso delle donne all’accademia** è una priorità: serve una rete tra università, istituzioni e imprese per rompere il tetto di cristallo che, nonostante l’alta formazione, relega le donne a solo il 26% dei ruoli di vertice.

## **Un rettorato che risponde al principio di sussidiarietà: Rettore, Delegati e Dipartimenti**

Un'organizzazione e un'amministrazione semplici, ispirate al principio di sussidiarietà, sono possibili adottando una visione del rettorato come servizio alle diverse realtà che compongono l'Ateneo: un centro al servizio delle periferie, con i Dipartimenti al cuore di questa concezione di Università. In quest'ottica, il ruolo del Rettore – insieme ai suoi delegati – è quello di ascoltare e sostenere le realtà che danno vita all'Ateneo: i Dipartimenti.

I Delegati e le delegate per i diversi ambiti della missione istituzionale e dell'organizzazione dovranno essere espressione della Visione dell'Ateneo, facendosi carico delle problematiche che nei diversi settori dell'organizzazione richiedano interventi in chiave di revisione o di regolazione e promuovendo relazioni tra realtà dell'Ateneo ed esterne. Sarà fondamentale che tutte le diverse programmazioni triennali previste (economico-finanziaria, fabbisogno di personale, performance, anticorruzione e trasparenza, azioni positive e lavoro agile) siano tra loro armonizzate, per quanto di competenza, in un efficace Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). Gli obiettivi di tale programmazione dovranno essere orientati prioritariamente al miglioramento delle prestazioni complessive dell'Ateneo (anche in relazione al Fondo di Funzionamento Ordinario).

Un processo amministrativo innovativo, snello e attento all'evoluzione degli scenari organizzativi e digitali è essenziale, sia per rispondere efficacemente alle esigenze di personale, studenti, istituzioni, fornitori e società civile, sia per garantire un impatto economico positivo e una maggiore competitività, in particolare rispetto agli Atenei privati concorrenti. Il fattore tempo e l'efficienza dei processi assumeranno un ruolo sempre più determinante per il futuro dell'Ateneo. Una delle mie priorità sarà, pertanto, la revisione dei vari Regolamenti e dei processi, contenendo la proliferazione di note e circolari interpretative, a favore di testi unici organizzati per omogeneità tematica. Sarà riservata particolare attenzione

all'innovazione procedurale, alla facile consultazione da parte del personale, all'ascolto delle proposte inerenti alle migliori prassi. All'interno di questo disegno di miglioramento continuo, finalizzato a sostenere la competitività dell'Ateneo rispetto al settore privato, il personale dirigente, tecnico, amministrativo, bibliotecario e CEL, rappresenta una risorsa imprescindibile, fondamentale per garantire la legittimità e la trasparenza dell'azione amministrativa, nonché per assicurare servizi innovativi, efficaci ed efficienti, secondo standard di qualità predefiniti.

Per ottenere risultati di effettivo miglioramento è necessaria una continua condivisione di prassi e modalità di lavoro in modo che la conoscenza circoli tra tutte le strutture organizzative così da creare un patrimonio di dati e informazioni che alleggeriscano sempre più i processi amministrativi. Per questo sostengo che la creazione di una piattaforma digitale di condivisione, in cui tutte le strutture possano inserire dati, informazioni, modelli documentali, novità normative, può sostenere una comunità di pratica di alto livello in cui ognuno è motivato a migliorare e a rendersi utile.

#nuovospazioUNIPG

### **STANZE DEL MENTORING E DEL JOB CRAFTING**

per connettere le esperienze lavorative individuali al fine di rendere sempre più significativo il proprio ruolo

A questi sistemi digitali di condivisione di conoscenza dovrà essere sempre affiancato l'incontro e il confronto delle persone per ristabilire un senso di unità sui valori e gli obiettivi anche al fine di superare dannose chiusure e competizioni.

**“Una comunità” di docenti, personale tecnico, amministrativo, bibliotecario, CEL e studenti: lavorare come una squadra.**

Tutta la comunità accademica – docenti, ricercatori e personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e CEL – dovrà operare in sinergia, condividendo obiettivi e strumenti. Si promuoverà una formazione congiunta, durante la quale sarà possibile approfondire e condividere la comprensione degli obiettivi generali e specifici dell’Ateneo. L’investimento in digitalizzazione, incluso l’uso dell’Intelligenza Artificiale per cui intendo dare delega specifica (Delegato IA), contribuirà a semplificare processi, velocizzare risposte e migliorare l’efficienza. L’organizzazione dell’Ateneo punta a rafforzare la collaborazione tra tutte le componenti accademiche, promuovendo un approccio di squadra per affrontare con efficacia le sfide della didattica, della ricerca e della terza missione, anche attraverso il supporto amministrativo ai ricercatori, riducendo il carico burocratico per i docenti e valorizzando le professionalità tecniche. La sinergia tra personale sarà basata su un processo di co-creazione, favorito da momenti di formazione congiunta e da una gestione condivisa degli obiettivi strategici, in particolare nella ricerca, puntando a rafforzare la capacità amministrativa di gestione dei progetti, anche per il tramite di un più consistente supporto dell’apparato centrale ai Dipartimenti. Parallelamente, si lavorerà per alleggerire il carico burocratico sul personale docente, valorizzando le competenze del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario rafforzando il loro ruolo nella gestione operativa. Priorità sarà data alla semplificazione amministrativa e alla digitalizzazione dei processi tramite l’uso di tecnologie innovative, come Intelligenza Artificiale, assistenti virtuali, analisi predittiva, automazione documentale e sistemi intelligenti di gestione. L’obiettivo è ridurre le attività ripetitive, migliorare l’efficienza e la qualità dei servizi, e permettere al personale di rispondere in modo rapido e mirato alle esigenze di Dipartimenti, cliniche e laboratori.

**Le studentesse e gli studenti al centro della progettazione e della programmazione**

Le studentesse e gli studenti devono essere il fulcro di ogni azione organizzativa dell’Ateneo. Non solo destinatari della didattica, ma protagonisti di un’università inclusiva, partecipativa e aperta. La progettazione didattica dovrà avvenire in sinergia con loro, per costruire percorsi formativi rispondenti a reali esigenze e aspettative. L’Università sarà un laboratorio di idee dove le studentesse e gli studenti parteciperanno attivamente alla costruzione del proprio futuro, attraverso opportunità di crescita e coinvolgimento diretto. Essi dovranno anche essere i principali destinatari di un’organizzazione agile, capace di offrire servizi amministrativi e didattici tempestivi ed efficaci. L’obiettivo è garantire un’esperienza universitaria sempre più stimolante, completa e premiante.

**I Dipartimenti: cuore pulsante dell’Università**

I Dipartimenti sono il cuore pulsante dell’Ateneo, luoghi dove si costruisce ogni giorno la vita universitaria. Delegati, Delegate, Rettore e Direttore Generale dovranno garantire una presenza costante e attenta nei Dipartimenti, risolvendo criticità e valorizzando le specificità di ciascuna realtà. Il Direttore Generale avrà un ruolo chiave come **team manager**, promotore di efficienza, dialogo e allineamento tra le visioni del Rettore, dei Direttori di Dipartimento e di tutta l’amministrazione. La corrispondenza alla Visione comune sarà il segno distintivo di appartenenza all’Università degli Studi di Perugia. I Dipartimenti non sono solo strutture operative, ma **comunità di ricerca e insegnamento**: incubatori di idee e progetti. Le difficoltà che, nel quotidiano, ogni realtà dipartimentale incontra, ogni ferita, ogni ostacolo, ogni “crepa”, deve diventare occasione per fare entrare luce nuova, dal suo superamento: ogni crisi, occasione di rinascita. Così ogni Dipartimento avrà un ruolo centrale nella realizzazione delle azioni proposte in questo programma, valorizzando le specificità di ciascuno, ma con l’obiettivo comune di contribuire alla crescita complessiva dell’Ateneo.

All'inizio del mandato, a ciascun Dipartimento sarà richiesto di definire la propria **Visione strategica**, in coerenza con quella dell'Ateneo. In questa fase iniziale, si prevede di avviare — soprattutto nei Dipartimenti che lo riterranno necessario — una sorta di “**Stati Generali**”, con l'obiettivo di:

- Rivedere l'**offerta formativa** e i suoi indirizzi,
- Ridefinire le **linee fondamentali della ricerca**,
- Riconsiderare le attività della **terza missione**,

tutto in coerenza con la visione complessiva dell'Ateneo. Dalla Visione strategica scaturirà quindi un **una proposta integrata** delle tre missioni fondamentali dell'università: **didattica, ricerca e terza missione**.

### TERZA MISSIONE

#### **La terza missione: un legame profondo con il territorio**

In questo contesto, l'organizzazione dell'Ateneo dovrà essere strutturata per rispondere in modo efficace alla terza missione, consolidando legami con il territorio. Le collaborazioni con istituzioni pubbliche, private e con le realtà produttive locali dovranno essere favorite da un sistema organizzativo che semplifichi e ottimizzi i processi, garantendo una comunicazione fluida e rapida tra l'Ateneo e gli attori esterni. Sarà essenziale che l'Università si configuri come punto di riferimento per il territorio e motore di innovazione, contribuendo allo sviluppo sociale, economico e culturale della regione, delle sue istituzioni e delle sue imprese, valorizzando le proprie competenze, risorse e capacità di ricerca.

#### **Autonomia e dialogo con le Istituzioni: un Ateneo forte e rispettato**

L'autonomia dell'Università degli Studi di Perugia, sia a livello locale sia nazionale, sarà un principio cardine dell'azione di governo. L'Ateneo deve saper decidere liberamente, ma anche dialogare efficacemente con le istituzioni: Ministeri, CUN, CRUI e altri organismi consultivi.

Sarà prioritario rafforzare la presenza istituzionale per garantire il sostegno alla missione dell'Ateneo e allinearci con le esigenze del sistema universitario nazionale. Nel farlo, si difenderanno e promuoveranno i valori del pubblico: inclusione, bene comune, relazioni costruttive e senso di appartenenza. L'Università pubblica deve essere fiera del proprio ruolo formativo e sociale, contro logiche puramente di profitto, riaffermando il proprio compito di formare persone capaci di costruire una società migliore. La **salvaguardia delle realtà pubbliche** è, in questo senso, un impegno che deve attraversare tutte le decisioni strategiche del mio Rettorato.

### Periodico informativo dell'Ateneo

Si propone la creazione di un periodico online dell'Ateneo, con una raccolta annuale in formato cartaceo, per diffondere i risultati della ricerca e il loro impatto sociale e culturale, in un linguaggio accessibile e coinvolgente. La rivista valorizzerà sia articoli originali che contributi già pubblicati, curati editorialmente con rotazione tra i Dipartimenti. Oltre alla divulgazione scientifica, offrirà una panoramica mensile delle principali iniziative dell'Ateneo (eventi, diffusione, trasferimento tecnologico), per rafforzare il dialogo con il territorio e incentivare la partecipazione attiva di tutta la comunità accademica e cittadina.

### AMBIENTI E SPAZI

#### **Spazi di vita, accoglienza, armonia e cura: progettualità e manutenzione del patrimonio immobiliare e ambientale**

Gli spazi universitari non sono solo luoghi fisici, ma ecosistemi di vita, lavoro, studio, ricerca e relazione. Curarli significa comunicare rispetto verso chi li vive: studenti, docenti, personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e CEL. È necessario avviare una gestione consapevole e integrata del patrimonio edilizio e ambientale, distinguendo tra progettazione strategica e manutenzione ordinaria, con risorse e responsabilità chiare. L'obiettivo è creare ambienti sicuri, funzionali e co-gestibili, che favoriscano la partecipazione

attiva di tutta la comunità. Saranno promossi spazi dedicati alla discussione, come le “Stanze del confronto creativo”, ispirate al modello delle “Disputationes”. Questi spazi potrebbero essere strutturati per ospitare dibattiti, simulazioni e attività formative incentrate sulla capacità argomentativa, analogamente a metodi partecipativi consolidati come ad esempio i *debates* internazionali. Spazi, come anche quelli sportivi, ricreativi e sociali, che possono diventare punti di riferimento per la comunità, per stimolare il dialogo interdisciplinare, anche con il territorio (realità locali, enti pubblici e privati, e cittadini).

#nuovospazioUNIPG

### **STANZE DEL CONFRONTO CREATIVO**

per permettere lo svolgimento di discussioni su argomenti di interesse generale e favorire l'interconnessione tra Ateneo e società

Non possiamo affrontare ogni strategia e/o problema immediatamente, ma possiamo avviare un processo virtuoso che, attraverso l'ascolto, una programmazione mirata e interventi tempestivi, risponda alle necessità di ogni singola realtà. In questa logica intendo distinguere due ambiti organizzativi, restituendo agli stessi risorse, responsabilità e autonomia di intervento: uno dedicato alla progettazione degli interventi strategici di qualificazione e innovazione del patrimonio immobiliare e fondiario, e uno specifico per la manutenzione ordinaria e straordinaria degli stessi. La manutenzione non riguarderà solo gli impianti, ma anche le strutture edilizie, i riscaldamenti, gli infissi e gli arredi degli spazi di lavoro. L'obiettivo è che la manutenzione diventi parte integrante della cultura del quotidiano, un segno tangibile di cura per l'ambiente che viviamo e di cui tutti noi ci sentiamo corresponsabili, implementando efficienza energetica e decoro. Gli ambienti dovranno essere inclusivi, accessibili e rispondere anche a esigenze genitoriali, con aree per l'allattamento e la cura dei figli accessibili a studentesse, personale docente, tecnico, amministrativo, bibliotecario e collaboratori ed esperti linguistici. L'Università

si impegna a un utilizzo più efficiente delle risorse, anche grazie a tecnologie innovative come l'Intelligenza Artificiale per la gestione del patrimonio e alla collaborazione con enti pubblici e privati per finanziare progetti di rigenerazione urbana e sostenibilità.

### **Gestione e valorizzazione del patrimonio tra innovazione e trasformazione digitale**

La gestione del patrimonio immobiliare dell'Università degli Studi di Perugia, che rappresenta circa il 38% dell'attivo di bilancio, è strategica sia economicamente che per la qualità della vita universitaria. Si tratta di oltre 123 edifici distribuiti su 357.000 mq, di cui molti con valore storico-artistico, localizzati soprattutto in Umbria, nel Lazio, in Sardegna e a New York. A questo patrimonio si aggiunge quello connesso alla gestione degli altri Enti rientranti nel Consolidato di Ateneo e derivante da lasciti testamentari e formante le cd. “Fondazioni”, che contabilizza complessivi 18.650 mq di fabbricati articolato in circa 41 edifici anch'essi eterogenei e ben 513 ettari di terreni. Tale patrimonio è mediamente di età avanzata, con solo alcune strutture recenti: ex Facoltà di Medicina e Chirurgia site in Perugia e Terni; compendio immobiliare relativo alla ex Facoltà di Ingegneria; edificio del Centro Ricerche Biomasse; cui si aggiungeranno la neo Scienze motorie di prossima apertura e i due nuovi edifici che verranno realizzati presso il Polo di Ingegneria oltre alla riqualificazione del Polo di via del Giochetto. Il restante patrimonio ha ormai tra i 40/80 anni, ciò comporta importanti esigenze di manutenzione, adeguamento normativo e riqualificazione, anche in ottica di efficienza energetica e sostenibilità ambientale (anche a tale scopo sarà necessario istituire un *Green Office*). L'attenzione sarà rivolta soprattutto al recupero e alla valorizzazione degli edifici storici, piuttosto che alla costruzione di nuovi, puntando a trasformarli in spazi moderni, accoglienti, accessibili e flessibili. Da tale lavoro potranno seguire riqualificazioni e nuove destinazioni per: aule didattiche inclusive, ambienti per il silenzio, la ristorazione e la socialità, e hub per studenti. Il comfort e la sicurezza saranno fondamentali, così come la promozione di pratiche sostenibili, l'eliminazione delle barriere architettoniche, la



gestione impiantistica e la lotta agli sprechi energetici. Non potremmo fare tutto e subito, ma possiamo iniziare un lavoro di pianificazione, definizione di priorità e tempi di realizzazione.

La strategia si baserà su cinque azioni chiave:

- **Conoscere** il patrimonio attraverso sistemi digitali di gestione.
- **Pianificare** interventi manutentivi preventivi.
- **Reperire risorse** anche tramite fondi straordinari ed europei.
- **Coinvolgere** tutti gli *stakeholder* (dalle studentesse e dagli studenti agli enti locali).
- **Integrare** sostenibilità, efficienza energetica e formazione del personale.

L'approccio sarà orientato al “mantenere e riqualificare” più che al “costruire”, con un equilibrio tra modernità e conservazione. Edifici belli, funzionali e storici attraggono studenti, imprese e cultura, contribuendo non solo al benessere accademico, ma allo sviluppo della città e del territorio.

### Dislocamento delle sedi universitarie

La visione del dislocamento dell'Università nella città di Perugia si fonda su una riorganizzazione strategica e funzionale degli spazi, a partire da tavoli di lavoro appositamente formati, ad esempio, nell'area di Via del Giochetto, dove è già in corso la realizzazione di padiglioni dedicati alla didattica e ai laboratori scientifici, mentre altri edifici vengono adeguati a ospitare docenti e attività accademiche oggi distribuite altrove. Parallelamente, si punta alla creazione di un vero e proprio campus per Ingegneria, con l'acquisizione di terreni limitrofi per costruire uno studentato e una sala studio aperta h24, rafforzando così l'identità universitaria diffusa e accessibile in più punti della città: per questo immagino le attuali strutture di ingegneria con davanti un nuovo studentato e al centro una aula di studio trasparente, e una scuola che potrà portare il nome di facoltà di Ingegneria. Al di là di questi specifici esempi, sarà inoltre importante immaginare un quadro di sviluppo complessivo dell'Università nella città di Perugia (spazi e strutture), che integri tutte le

azioni in corso e future in una visione organica e sostenibile.

### Qualità degli spazi: un impegno per il presente

Gli spazi universitari sono fondamentali non solo per le attività accademiche, ma per il benessere quotidiano della comunità. Ambienti curati, anche nei poli decentrati, generano accoglienza e qualità della vita. L'Ateneo vuole essere luogo di relazioni e memoria, capace di restituire bellezza attraverso le azioni quotidiane. Ispirandosi alla tradizione artistica dell'Umbria, si propone un “attivismo” in cui arte, vita, scienza e innovazione si intrecciano. Da qui nasce l'idea delle Stanze dell'Arte e delle Scoperte, spazi fisici che accolgano opere artistiche e innovazioni scientifiche, capaci di ispirare, educare e trasmettere speranza (non solo in spazi a esso deputati, ma anche in luoghi del nostro quotidiano, nei Dipartimenti e nella sede centrale) e soprattutto spazi che favoriscano un clima migliore di lavoro, stimolando a fare meglio.

#nuovospazioUNIPG

#### STANZE DELL'ARTE E DELLE SCOPERTE

per valorizzare le forme d'arte connesse ai nuovi prodotti scientifici con l'intento di ispirare i passi futuri

### PROCESSI

#### Valutazione e qualità

Il sistema di valutazione della qualità promosso da ANVUR ha inciso profondamente sulla didattica, la ricerca e la distribuzione delle risorse negli Atenei italiani (peraltro con criteri che a volte favoriscono nuovi Atenei telematici). L'Università degli Studi di Perugia è stata tra le prime a ottenere l'accreditamento, testimoniando un impegno concreto per il miglioramento continuo. La qualità è un valore autentico, a servizio delle studentesse e degli studenti e della loro crescita personale e professionale. Nel programma si punta a valorizzare e rinnovare il ruolo del Presidio di



Qualità e del Nucleo di Valutazione, semplificando le procedure e adottando soluzioni tecnologiche. In particolare, potremo automatizzare processi e analisi (feedback, dati didattici e di ricerca), migliorando l'efficacia delle azioni di qualità. Anche la **Cloud Transformation** giocherà un ruolo chiave nella modernizzazione dei servizi, facilitando ulteriormente l'accesso ai dati. A tale proposito è urgente, per proteggere i dati strategici come quelli della Ricerca, e quindi l'Ateneo, definire un piano di sicurezza cibernetica, per prevenire e reagire tempestivamente a eventuali attacchi informatici.

### **Snellimento della gestione dei processi di qualità ANVUR**

Con il supporto degli informatici di Ateneo (Docenti del Dipartimento e uffici centrali) si intende operare per promuovere:

- Automazione dei riesami annuali e ciclici, con piattaforme intelligenti che raccolgano e analizzino i dati in automatico;
- **Uso dell'Intelligenza Artificiale per analisi predittive**, individuare criticità e suggerire miglioramenti mirati;
- **Adozione di piattaforme di gestione della qualità**, come **Qualtrics** o **Ullrichs**, integrate con IA per report dinamici e monitoraggio continuo.

Benefici attesi:

- **Efficienza** operativa e riduzione del carico su docenti e personale;
- **Miglioramento della qualità** attraverso dati analizzati in tempo reale;
- Maggiore **trasparenza** nei processi e **accessibilità** alle informazioni;
- Miglioramento dell'**innovazione** e della **reputazione**

L'obiettivo è restituire tempo e risorse alla comunità accademica per orientare la qualità verso una crescita reale, lasciando all'IA i compiti ripetitivi. Questo approccio coinvolgerà tre ambiti fondamentali:

- **Didattica**: miglioramento continuo dell'offerta formativa attraverso l'uso dei dati e delle valutazioni.

- **Ricerca**: supporto strategico alle comunità scientifiche per aumentare l'impatto e i risultati nelle valutazioni VQR.
- **Terza missione**: valorizzazione del ruolo sociale e culturale dell'Ateneo nel territorio.

### **Biblioteche: luoghi, modelli, persone e pianificazione strategica**

Le biblioteche non sono solo spazi per lo studio o il prestito di libri, ma luoghi strategici per lo sviluppo dell'Ateneo. Devono essere ripensate come centri relazionali, culturali e di inclusione, in dialogo con governance, docenti, studenti e bibliotecari. Una nuova Visione strategica dovrà integrare:

- un modello organizzativo efficace;
- un piano del fabbisogno del personale mirato;
- servizi con un impegno a garantirli secondo standard di qualità dichiarati nella Carta dei servizi.

Accanto alle sedi fisiche, la biblioteca digitale offre oggi oltre 320.000 riviste, 458.000 eBook e più di 100 banche dati: risorse fondamentali da valorizzare attraverso una maggiore collaborazione con i Dipartimenti. Le biblioteche accademiche diventano così:

- luoghi di welfare culturale e accoglienza, con interventi su sedi, orari e arredi;
- nodi chiave della Terza Missione, , insieme ai Musei e agli Archivi storici per promuovere il patrimonio culturale e svolgere azioni di Public engagement;
- partner strategici del Teaching and Learning Center, contribuendo alla didattica e ai processi di apprendimento come veri luoghi plurali di formazione, innovazione e sviluppo di idee.

### **Statuto e Regolamenti**

Il Rettore, insieme al Direttore Generale, sarà garante della gestione del personale, valorizzando il ruolo del personale TAB e CEL e sostenendo uno stile organizzativo inclusivo. Le recenti modifiche allo Statuto, che hanno ampliato la partecipazione del personale TAB e CEL nell'elezione del Rettore, segnano un progresso importante. Si intende proseguire su questa strada con una **revisione partecipata**

**di Statuto e Regolamenti**, in primo luogo per inserire un membro di tale personale nel CDA di Ateneo, rafforzandone la presenza di amministrativi, tecnici, bibliotecari e collaboratori linguistici negli organi di governo. Il processo sarà coordinato dalla Commissione Statuto e Regolamenti, con il contributo diretto dei Dipartimenti. I Regolamenti seguiranno un iter analogo. Particolare attenzione sarà data anche alle norme sugli incarichi extraistituzionali, con possibilità di consultazione anche con stakeholders esterni, se rilevanti. Inoltre nelle forme previste dalla legge, inserendo la rappresentanza in Senato Accademico e nei consigli di Dipartimento di un rappresentante dei dottorandi e delle dottorande.

### **Formazione del personale interno all'Università degli Studi di Perugia**

All'interno del C.A.F.Do troverà collocazione anche il Teaching Learning Center, struttura che sarà dedicata alla promozione della qualità didattica e al miglioramento dell'esperienza formativa, che offre supporto metodologico, laboratori, formazione continua e valorizzazione delle competenze dipartimentali e sostegno alle attività bibliotecarie in un'ottica di equilibrio tra innovazione e tradizione.

#nuovospazioUNIPG

#### **TEACHING LEARNING CENTER**

per supportare docenti e studenti nella sperimentazione di nuove metodologie, promuovendo un approccio didattico che bilanci tradizione e innovazione

Inoltre, la formazione delle e degli insegnanti, anche attraverso percorsi pre-FIT e abilitanti (60 CFU), costituisce un ambito strategico del C.A.F.Do, che mira a rafforzare la Terza Missione promuovendo relazioni strutturate con le istituzioni scolastiche finalizzate: alla co-sperimentazione di metodi didattici e valutativi; alla progettazione di percorsi formativi basati su un approccio cooperativo e creativo verso le comunità locali, le transizioni

tecnologico/digitali, le relazioni umane e la sostenibilità in tutte le sue declinazioni.

## **PARTE TERZA. BILANCIO PREVENTIVO PARTECIPATO E DI PROGRAMMAZIONE**

### **CONDIVISIONE E TRASPARENZA**

**Un Bilancio preventivo e di programmazione, un'analisi condivisa e trasparente del FFO: da qui scelte condivise, da cui seguono azioni e decisioni per il futuro**

Il bilancio preventivo, strumento che condiziona inevitabilmente la gestione di un Ateneo, non può essere solo un "esercizio contabile" di quadratura tra risorse a disposizione e costi che si vogliono contenere, ma deve rappresentare la quantificazione in termini monetari di scelte strategiche di ampio respiro, ispirate da una Visione ben definita, partecipata (prima) e perseguita convintamente (poi). Non diversamente, anche il bilancio consuntivo, o rendiconto, pur essendo la ricognizione di quanto avvenuto nell'anno conclusosi qualche mese prima, dovrebbe rappresentare un ulteriore momento di decisione partecipata e condivisa circa la destinazione dell'eventuale utile. Proprio sulla base di queste riflessioni, le parole "partecipata" e "condivisa" sono la chiave di volta di un diverso approccio alle scelte di bilancio, e capace di attuare forme di coinvolgimento non solo degli organi accademici, ma dell'intera comunità universitaria, con rappresentanti tra docenti e ricercatori e ricercatrici, personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e studenti, che facciano emergere proposte, idee per opportunità di crescita dell'Ateneo. Nel dettaglio si intende, da una parte, definire delle priorità di intervento per specifici ambiti, e dall'altra procedere definendo a bilancio anche specifiche risorse per la realizzazione di interventi co-progettati a seguito di un processo partecipativo nella comunità universitaria, con referenti dipartimentali, su diversi ambiti scientifico disciplinari, ambiti

strategici e coerenti con la Visione di Ateneo proposta e che possano rappresentare occasioni di interconnessione. Questo, pur tenendo conto con estremo realismo, dell'attuale congiuntura economica, può consentirci in ogni caso di indicare la direzione della crescita per i prossimi anni. Una lettura attenta del FFO – per la quale si prevede l'istituzione di un Delegato al monitoraggio e alla previsione – incentiva un'azione di reclutamento di alta qualità, capace di portare risorse aggiuntive in termini di premialità sul FFO, creando un circolo virtuoso e di rafforzamento qualitativo prima ancora che dimensionale dell'Ateneo.

Le risorse finanziarie che consentono all'Ateneo di sostenere le spese per il suo funzionamento, e che dovrebbero lasciare adeguati margini per il suo sviluppo qualitativo prima ancora che quantitativo, sono riconducibili per la quasi interezza a tre categorie:

- **il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO)**
- **la contribuzione studentesca**
- **il “fundraising”**

alle quali se ne aggiunge una quarta riconducibile alle risorse che possono essere ottenute attraverso l'attività di valorizzazione e dismissione di immobili non strumentali.

In riferimento al Bilancio e al Fondo di Funzionamento Ordinario - elemento cardine di ogni azione che intendo proporre - verrà istituita una struttura tecnica, altamente qualificata a disposizione del Rettore e del DG, che supporti l'Ateneo nella strategia e nel monitoraggio degli indicatori per assicurare una piattaforma decisionale volta a migliorare la capacità di attrarre risorse e di mantenere quelle consolidate. Come sarà fondamentale costruire cruscotti consultabili a diversi livelli (Rettore, DG, Dirigenti, Direttori dei Dipartimenti ecc.) per tenere sotto controllo i dati e le informazioni chiave.

Solo una programmazione attenta, coordinata e lungimirante, accompagnata dal rispetto di rigorosi parametri di qualità e performance, potrà garantire un incremento progressivo della quota premiale e, conseguentemente, maggiori entrate che consentano la sostenibilità economica di tutte le attività istituzionali e il correlato incremento delle risorse sul *turnover*.

Tale percorso costituirà un volano positivo anche per le amministrazioni dipartimentali, le quali dovranno ricevere maggiori risorse in funzione dell'importante sforzo di miglioramento e performance da condividere con l'amministrazione centrale.

### **Remunerazione incarichi gestionali e docenza in sedi decentrate**

La gestione dell'Ateneo è una attività complessa di coinvolgimento corale e partecipato in molti ruoli, chiedendo ai colleghi un impegno spesso decisamente gravoso e che in certa misura riduce gli spazi a disposizione per le correnti e dovute attività di didattica e di ricerca. Ad oggi, molti incarichi gestionali, rimangono su base prettamente volontaristica. Si intende proporre un riconoscimento in termini di indennità per ruoli ricoperti che assorbono tempo alle attività principali e che sono di servizio all'istituzione. Anche per incentivare l'impegno su corsi di laurea collocati su sedi decentrate occorre pensare a un ulteriore riconoscimento nella revisione, necessaria, del regolamento per l'impegno didattico delle e dei Docenti.

### **Gestione finanziaria e limiti di spesa: la centralità di un uso efficiente delle risorse**

La gestione del Bilancio rappresenta un elemento strategico fondamentale per l'attuazione di ogni azione dell'Ateneo. L'obiettivo sarà liberare risorse per i Dipartimenti, affinché possano affrontare con efficacia le priorità della ricerca e dell'internazionalizzazione. I **limiti** imposti dalla Legge 196/2019 sono stati un freno significativo: sarà quindi prioritario accentrarne la gestione per garantire maggiore autonomia ai Dipartimenti, soprattutto per attività legate a *visiting professor* e progetti internazionali. Questi ambiti sono essenziali per mantenere la competitività dell'Ateneo. I limiti di spesa dovranno essere gestiti con flessibilità, permettendo adattamenti alle esigenze specifiche della ricerca e della didattica. Il fine è garantire che i Dipartimenti possano investire liberamente in iniziative di alto valore scientifico e culturale, senza essere ostacolati da vincoli burocratici che rallentano lo sviluppo.

## **PARTE QUARTA. PERSONE AL CENTRO**

### **PROTAGONISTI**

**Le studentesse e gli studenti, protagonisti di un Ateneo pubblico, aperto, innovativo, attento ai bisogni e alla crescita della persona e della comunità**

Le studentesse e gli studenti che si iscrivono all'Università degli Studi di Perugia meritano una didattica che consenta loro di sviluppare una serie articolata di competenze tecnico-professionali e trasversali richieste con forza dal mondo del lavoro. Le studentesse e gli studenti sono stati al centro della mia azione da Direttore e, naturalmente, lo saranno anche da Rettore, attraverso un dialogo e un confronto costante e aperto.

L'Ateneo, nel suo complesso e in tutti gli ambiti che supportano e accompagnano la vita studentesca – didattica, welfare, servizi e strutture, opportunità – deve operare con grande intensità e innovazione per riaffermare il valore e la centralità del modello universitario-educativo pubblico. Sarà fondamentale promuovere la formazione in presenza e/o mista, la socialità e il dialogo tra docenti, studenti e personale, affrontando le sfide poste dall'ampliamento dell'offerta universitaria privata telematica. Accanto alla valorizzazione degli organismi statutari consultivi e di garanzia, che già includono il contributo della rappresentanza studentesca, è essenziale consolidare il dialogo e la collaborazione tra le diverse rappresentanze, rafforzando i modelli comunicativi tra le associazioni. Il tavolo permanente con il Rettore sarà una risorsa strategica per costruire, pianificare e monitorare un percorso comune, volto a sviluppare progettualità basate sull'ascolto e l'analisi dei bisogni e delle aspettative della comunità studentesca. Affrontare le criticità con politiche e piani di risposta efficaci sarà prioritario. Promuovere un contesto di collaborazione trasversale nell'interesse di tutti gli studenti e le studentesse è la chiave per crescere insieme. Ecco una serie di interventi per aree:

• **Welfare studentesco:** il welfare sarà un pilastro fondamentale della *governance* di

Ateneo, volto a sostenere il diritto costituzionale allo studio e a costruire una comunità studentesca accogliente e inclusiva

• **Diritto allo Studio e agevolazioni economiche:** in collaborazione con la Regione, si cercherà di estendere l'accordo PassTpl Unipg Umbria con Trenitalia, con particolare attenzione alla Ferrovia Centrale Umbra (FCU). Saranno valutate nuove convenzioni per materiali igienico-sanitari in dialogo con Legacoop e Coop. Al fine di garantire il diritto allo studio e ampliare l'accesso equo all'università, sarà introdotta una **no-tax area** per tutte le studentesse e gli studenti con ISEE fino a **30.000 euro**, accompagnata da una **low-tax area** con tassazione ridotta e progressiva per redditi tra **30.000 e 50.000 euro**. Questa misura promuove equità sociale, inclusione e merito, sostenendo concretamente le famiglie e valorizzando il talento indipendentemente dalle condizioni economiche.

• **Servizi per il benessere e la salute:** saranno potenziati servizi come il counseling psicologico e pedagogico-didattico e il Centro Universitario Sportivo Perugia. Il potenziamento e la qualificazione di questi servizi saranno discussi costantemente con la rappresentanza studentesca.

• **Accesso a eventi culturali:** saranno promosse azioni e accordi locali, regionali e nazionali per facilitare l'accesso agevolato a spettacoli, cinema ed eventi artistico-culturali, sostenendo la centralità degli studenti e delle studentesse nella vita socio-culturale dei territori.

• **Trasporto pubblico:** l'Ateneo, in collaborazione con istituzioni e associazioni studentesche, sosterrà le politiche di mobilità agevolata e sostenibile, lavorando anche sul potenziamento serale delle principali linee di trasporto.

• **Alloggi:** è cruciale aumentare la disponibilità di soluzioni abitative offerte dal diritto allo studio e migliorare la qualità e i costi delle abitazioni sul libero mercato. Sarà avviato un dialogo costante con attori istituzionali e privati per sviluppare progetti che incrementino le risorse economiche disponibili, con particolare attenzione ai fondi europei.

• **Didattica:** un monitoraggio continuo permetterà di rivedere i corsi di studio, prevenire gli abbandoni e ridurre il numero di

studenti fuori corso. Sarà promosso un corso interdisciplinare sulla pace e il dialogo tra culture. Il supporto agli studenti e alle studentesse con bisogni educativi speciali sarà potenziato con risorse qualificate. Sarà istituito un tavolo per la Didattica che risponda alle esigenze del territorio.

• **Internazionalizzazione:**

l'Ateneo continuerà a potenziare opportunità e servizi per studenti e post-laureati, semplificando i processi amministrativi e promuovendo titoli doppi o congiunti. Le relazioni internazionali e il job placement saranno rafforzati per formare cittadini di valore.

• **Job placement:** si svilupperà una Visione innovativa del job placement, in dialogo con istituzioni, enti, associazioni professionali e imprenditoriali, pubblica amministrazione e studenti.

#nuovospazioUNIPG

**STANZE DEL JOB PLACEMENT**

per connettere efficacemente Ateneo e mondo del lavoro, attraverso la condivisione di opportunità di tirocinio e sviluppo professionale in enti e aziende

- **Certificazioni:** verrà strutturata un'offerta di certificazioni linguistiche, informatiche, di sicurezza e altre, utili sul mercato del lavoro, a costi ridotti o gratuiti.
- **Migliorare spazi e Servizi Universitari:** si collaborerà con il Comune per individuare nuovi spazi nel centro storico e sarà aumentato il numero di aule studio autogestite. Verrà creato uno spazio tematico di incontro e studio, come una cineteca, e il Teatro Universitario sarà riprogettato come Living Lab. Si investirà nella qualificazione delle connessioni, delle aule e delle risorse informatiche.
- **Comunicazione:** saranno potenziati i servizi digitali per migliorare la comunicazione riguardante servizi, opportunità ed eventi, valorizzando il contributo degli studenti e delle studentesse nella gestione.

- **Fondo per Iniziative studentesche:** verrà istituito un bando semestrale per sostenere iniziative artistico-culturali, sportive, sociali e di volontariato promosse dagli studenti e dalle studentesse, consolidando il protagonismo studentesco come risorsa vitale per la comunità accademica e la società civile.
- **Benessere Psicologico e Inclusione:** sarà potenziato lo sportello psicologico con finanziamenti prioritari, gestito dall'Università. Verranno introdotti moduli di formazione psicologica per i docenti e semplificata la gestione della carriera Alias.
- **Impegno Etico e Sociale:** l'Ateneo promuoverà una commissione per la promozione della cultura di pace, con specifico riferimento anche al nostro Statuto. Dunque, consolidare l'impegno dell'Università degli Studi di Perugia come istituzione guida in una regione simbolo di pace, promuovendo il dialogo tra le culture e rispondendo alle situazioni di conflitto.

**CHATBOT-IA**

**Tecnologie al servizio della persona: un equilibrio tra innovazione e umanità**

Il nostro Ateneo, come tutte le università, nasce per rispondere alle **sfide del tempo** e promuovere una **visione universale dell'uomo** che deve essere continuamente aggiornata. Viviamo in un mondo che cambia velocemente e l'Università deve essere in grado di affrontare gli effetti degli attuali cambiamenti sociali, culturali ed economici. Questo significa **rinnovarsi continuamente**, restando fedele ai suoi principi fondamentali, che affondano le radici in una lunga storia di impegno per il progresso umano e sociale. Non dobbiamo dimenticare, inoltre, che **l'essenza dell'Università risiede nella costruzione di relazioni umane** e nella **condivisione del sapere** e le tecnologie, seppur potenti, devono essere al servizio di una visione che non svaluti, ma arricchisca, tale processo. Ciò vale in particolare per la didattica. L'Università, infatti, è innanzitutto un luogo di **incontro umano**, in cui la e il **docente** non è solo un **trasmettitore di conoscenza**, ma anche **modello** di

competenza, di apertura mentale e di spirito critico per gli studenti e per le studentesse.

In questo contesto, l'**adozione delle nuove tecnologie**, e in particolare dell'**IA**, non deve essere vista come una mera alternativa all'insegnamento tradizionale ma come un'opportunità per **potenziare la relazione educativa** e migliorare la qualità della didattica, soprattutto se sostenuta da programmi di formazione rivolti alle e ai docenti.

### **Chatbot e sistemi di IA al servizio degli studenti e delle studentesse**

Migliorare l'accessibilità ai servizi, favorire la **personalizzazione del percorso formativo** per garantire che nessuno studente resti indietro, è un altro obiettivo che si può perseguire adottando innovazioni tecnologiche incluse le applicazioni di IA.

La **tecnologia** può e deve essere al servizio dell'**inclusione**, potenziando la **relazione umana** anche facilitando l'accesso ai servizi universitari. L'uso dell'**IA** può migliorare l'efficienza della gestione amministrativa, rendendo le informazioni più **accessibili** e **personalizzabili**. I chatbot, ad esempio, possono rispondere in tempo reale a domande relative a iscrizioni, esami, scadenze amministrative e opportunità di borsa di studio. Questo tipo di **automatizzazione** consente di alleggerire il carico di lavoro delle segreterie, risparmiare tempo prezioso per gli studenti, per le studentesse e per il personale amministrativo, che può concentrarsi su attività a più alto valore aggiunto, come il supporto psicologico, l'orientamento accademico e il *counseling* professionale. L'introduzione di un **sistema integrato di IA**, per la gestione dei servizi universitari, permetterà di ottimizzare i flussi informativi, monitorare i processi amministrativi e anticipare le necessità degli studenti e delle studentesse. Ad esempio, l'**IA** sarà in grado di analizzare i dati degli studenti e delle studentesse per individuare situazioni critiche (come il rischio di abbandono o la difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi accademici), consentendo interventi tempestivi e mirati. Questo approccio proattivo non solo supporta le studentesse e gli studenti nel loro percorso

formativo, ma li aiuta a rimanere motivati e a superare eventuali difficoltà.

L'uso di **chatbot** alimentati da IA nelle segreterie universitarie, in particolare, rappresenta un cambiamento radicale per interagire con l'amministrazione universitaria. Questo strumento offre risposte istantanee a una vasta gamma di richieste, rendendo i servizi di segreteria più **veloci**, **efficaci** e **personalizzati**. L'adozione dell'**IA** non si limita solo al chatbot. Si tratta di un sistema integrato che potrà gestire i **flussi informativi**, ottimizzando i processi amministrativi. In questo modo gli studenti e le studentesse non solo vedranno migliorata la loro esperienza nel confronto con la segreteria, ma anche l'amministrazione dell'Università avrà l'opportunità di risparmiare tempo e **costruire una rete di servizi più efficiente e proattiva**.

*Con l'integrazione di chatbot l'Ateneo potrà offrire:*

- **Assistenza in tempo reale** su orari, scadenze e procedure amministrative (es. iscrizioni, cambi corso, richieste esami, ecc.), senza la necessità di interazioni telefoniche o email, riducendo al minimo i tempi di attesa per gli studenti e per le studentesse.
  - **Personalizzazione dei servizi** grazie alla raccolta dei dati degli utenti (in ottemperanza alla normativa sulla privacy) che consente al chatbot di suggerire risorse adatte al profilo dello studente, come informazioni su borse di studio, opportunità di tirocinio, scadenze individuali e altro ancora.
  - **Facilitazione della comunicazione tra studenti e amministrazione**, consentendo di automatizzare risposte a domande frequenti (FAQ) o di indirizzare automaticamente le richieste complesse a un operatore umano, riducendo il carico di lavoro degli impiegati.
  - **Miglioramento della qualità e coerenza delle risposte**, garantendo che le informazioni fornite siano sempre aggiornate e accurate, in linea con normative e procedure ufficiali.
- L'IA sarà in grado di:*
- **Monitorare in tempo reale** le operazioni amministrative e fornire report dettagliati sullo stato delle pratiche, sugli studenti iscritti, sulle scadenze imminenti, sulle richieste di servizi e altro ancora.
  - **Analizzare i dati** in modo predittivo, individuando potenziali problematiche prima

*che diventino critiche (es. segnalando agli uffici quando un numero significativo di studenti sia avendo difficoltà con le iscrizioni o quando una procedura è ripetutamente fraintesa).*

• **Ottimizzare le risorse umane:** L'IA può aiutare a gestire la distribuzione delle risorse nel personale di segreteria, indirizzando le richieste a seconda delle competenze richieste o della disponibilità di ciascun membro del team. Può inoltre ridurre il carico burocratico, mirando a semplificare e ottimizzare i processi amministrativi, riducendo al contempo gli errori e i tempi di attesa.

L'integrazione di **chatbot intelligenti** e **sistemi di IA** nei servizi di segreteria e amministrazione universitaria ha il potenziale di trasformare radicalmente l'esperienza degli studenti e delle studentesse, rendendo i servizi più veloci, personalizzati e accessibili. Inoltre, questo approccio aiuta l'Ateneo a rafforzare la propria missione di mettere la persona al centro, fornendo supporto tempestivo e risposte precise a tutte le esigenze amministrative, in un'ottica di **innovazione e progresso continuo**.

L'adozione di queste tecnologie non solo ottimizza le operazioni interne, ma promuove anche una **comunità universitaria più coesa**, in cui le relazioni umane non sono solo valorizzate, ma potenziate dalla tecnologia, rendendo ogni studente parte di un processo educativo dinamico, interconnesso e sempre più adattivo alle proprie esigenze.

**Il Personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario e Collaboratori ed Esperti Linguistici: dialogo, welfare e valorizzazione delle risorse umane**

Sono fermamente convinto che il Rettore debba avere a cuore primariamente la cura delle relazioni tra tutte le componenti che contribuiscono alla costruzione di una università partecipata e inclusiva. Il Rettore, come garante dell'attuazione delle linee di indirizzo politiche e gestionali dell'ateneo ha anche la responsabilità di garantire la dignità del lavoro che comporta il raggiungimento di un riconoscimento in termini di retribuzione, attività e competenze, sicurezza e salute dei luoghi di lavoro e protezione sociale attraverso efficaci piani di welfare. Il Personale Tecnico,

Amministrativo e Bibliotecario e collaboratori ed esperti linguistici, considerando l'incremento assunzionale degli ultimi due anni, è costituito da professionalità, esperienze personali, lavorative e percorsi di studio differenti che proprio per questo diventano elementi da valorizzare in termini di innovazione, inclusione e partecipazione in un'organizzazione complessa come quella del nostro ateneo. Per questo intendo muovermi attraverso strumenti partecipativi e di confronto che ritengo fondamentali.

Le **relazioni sindacali** sono al centro del nostro sistema di concertazione e rappresentano un elemento fondamentale per raggiungere accordi efficaci sulle materie oggetto di contrattazione e confronti utili sulle altre materie in un contesto di rispetto reciproco.

Sono consapevole delle difficoltà legate alle limitazioni **per l'incremento del fondo per il trattamento accessorio** e questo tema dovrà essere affrontato a livello nazionale ma con il supporto delle professionalità interne al nostro Ateneo mi impegno a incrementare il fondo nella sua parte variabile anche attraverso interventi e progetti di razionalizzazione della spesa. Propongo, in tal senso e nell'ottica di un'azione collegata a un piano triennale di razionalizzazione e riqualificazione della spesa, un progetto per l'efficientamento energetico. Tale progetto, già ipotizzato per le manutenzioni con il coinvolgimento di docenti e uffici tecnici, consentirebbe non solo di ottenere un risparmio significativo sui costi energetici, ma porterebbe anche economie aggiuntive, utilizzabili per la contrattazione integrativa come previsto dal CCNL 2019-2021 Istruzione e ricerca art. 119 comma 2 lettera b).

Sarà mia cura ampliare la platea dei beneficiari delle Progressioni economiche all'interno delle aree (PEIA ex PEO), garantendo che tutto il personale appartenente ad aree e settori professionali differenti possa beneficiare di opportunità di crescita professionale ed economica nel rispetto dei criteri di trasparenza e accessibilità.

Riguardo invece alle Progressioni tra le Aree (ex PEV), ritengo che occorra un'attenta e costante programmazione affinché siano garantite le stesse opportunità di crescita per tutte le aree e settori professionali.



Riconoscimento professionale che non deve escludere i Collaboratori ed Esperti linguistici attraverso un contratto collettivo integrativo a loro dedicato.

**Il welfare d'Ateneo comprensivo di quello integrativo** sarà un elemento chiave anche come strumento di *retention* del personale attuale e di *attraction* dei lavoratori futuri. I temi da affrontare sono tanti tra cui la conciliazione vita-lavoro con un'attenzione al telelavoro e al lavoro agile. L'incremento delle risorse deve poter riuscire a pianificare un piano **realisticamente funzionale** alle esigenze del personale (es. benefici economici, *fringe benefit*, assicurazione sanitaria integrativa, contributi per servizi educativi, mobilità). Sarà comunque l'analisi dei bisogni, come prima fase del modello di processo di riferimento, a individuare le esigenze prioritarie del personale a cui seguiranno la definizione del piano, la progettazione e la realizzazione degli interventi, la misurazione dei risultati e il monitoraggio. Il benessere organizzativo rappresenta la capacità di un'organizzazione di favorire e mantenere il massimo livello di salute fisica, psicologica e sociale dei propri lavoratori. Questo aspetto è strettamente connesso non solo alla salute e alla sicurezza sul lavoro, ma anche alla capacità dell'organizzazione di ascoltare e comprendere la motivazione, i bisogni e le aspettative dei dipendenti, elementi fondamentali a cui la *governance* deve prestare attenzione.

Mi impegno così ad avviare, fin dall'inizio del mio mandato, un percorso per incrementare la partecipazione attiva del personale amministrativo, tecnico, bibliotecario e dei collaboratori linguistici negli organi di governo dell'Ateneo, favorendo una revisione condivisa e partecipata dello Statuto e dei Regolamenti. Non meno importante è la **valorizzazione delle persone** e delle competenze tecnico-professionali e trasversali possedute anche attraverso programmi di formazione con un'attenzione alla partecipazione e al coinvolgimento di tutto il personale e al monitoraggio dei risultati. Il modello di gestione della formazione dovrà anche prevedere strumenti valutativi come per esempio questionari di gradimento e sulla qualità percepita per valutare l'efficacia dei percorsi proposti. La formazione "in house",

che sfrutta le risorse e le competenze interne, rappresenta, inoltre, un'opportunità preziosa, poiché permette di valorizzare il *know-how* esistente e di rafforzare la capacità dell'Ateneo di rispondere a esigenze di cambiamento e innovazione sia accademiche che organizzative. Valorizzare le risorse umane significa anche adottare un modello organizzativo che incoraggi l'operatività e lo sviluppo professionale, faciliti la mobilità interna, promuova inclusione e diversità. Proprio perché l'efficacia di un Ateneo dipende direttamente dalla qualità del lavoro che ciascun dipendente apporta, l'ambiente deve essere sereno e inclusivo, diventando un laboratorio in cui ciascuno possa sviluppare il proprio potenziale, quindi un contesto lavorativo che stimoli la crescita individuale e professionale.

La creazione di un "clima sereno di lavoro", come lo definisco, è un valore primario in cui mi riconosco e deve essere messo al centro di ogni strategia di gestione delle risorse umane. L'importanza delle relazioni interpersonali, il cosiddetto "valore dei valori", come ha scritto anche il sociologo Etzioni, è, infatti, ciò che può garantire non solo il benessere, ma anche la **sostenibilità a lungo termine dell'intera comunità accademica**. Per quanto riguarda il processo di misurazione e valutazione della performance, ritengo che esso debba essere funzionale al miglioramento continuo e al raggiungimento degli obiettivi definiti nel Piano Strategico dell'Ateneo. La valutazione deve essere trasparente, partecipativa e orientata alla crescita. Essa non deve essere punitiva né celebrativa, ma deve rappresentare un'opportunità di dialogo e di crescita professionale, attraverso l'espressione del proprio punto di vista sui processi per individuare i segmenti di miglioramento. A tal fine, sarà necessario rivedere il sistema di valutazione, anche introducendo, in via sperimentale, un modello di valutazione di tipo "bottom-up" in modo da garantire la più ampia partecipazione del personale, monitorare e migliorare i comportamenti organizzativi dei valutatori.

In quest'ottica, rimodulare il già esistente **Regolamento per la disciplina del Fondo di Ateneo** per la premialità sarà un passo decisivo. Questo strumento servirà a definire premi e incentivi legati sia agli incarichi



gestionali per i docenti, come i coordinamenti dei corsi di laurea e di dottorato, sia per il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, premiando il raggiungimento di obiettivi strategici e valori fondamentali come la sostenibilità, la qualità dei servizi e il miglioramento delle performance complessive dell'Ateneo.

Bisognerà poi prevedere, come prioritario, **l'inserimento di un membro del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario nel CdA.**

Sarà oltremodo necessario continuare a lavorare a livello nazionale con la CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane), per promuovere la valorizzazione del personale universitario, che oggi è spesso sottovalutato rispetto agli standard europei, come ribadito nelle risoluzioni dell'Unione Europea in materia di qualità del lavoro pubblico. In questo contesto, sarà prioritario privilegiare un **reclutamento del personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e CEL** finalizzato a selezionare professionalità e profili adeguati alle mutate esigenze e alle opportunità del contesto digitale, con particolare attenzione ai macro-temi dei sistemi avanzati, delle reti e della crescente necessità di sicurezza.

## RECLUTAMENTO

### **Personale docente e reclutamento: programmare per crescere**

La crescita di un Ateneo non può prescindere da una strategia di reclutamento e valorizzazione del personale docente che sia lungimirante e coerente con le esigenze di didattica, ricerca e terza missione. È necessario pianificare con attenzione l'ingresso di nuove risorse, garantendo al contempo opportunità di sviluppo professionale per i docenti già in servizio. Investire su giovani ricercatrici e ricercatori, favorendo percorsi di stabilizzazione e progressione di carriera, permette di assicurare continuità e qualità all'offerta formativa e all'attività scientifica. La programmazione deve essere fondata su criteri trasparenti e condivisi, capaci di rispondere alle specificità dei Dipartimenti, senza rinunciare a una visione unitaria dell'Ateneo.

Solo così sarà possibile costruire un'università dinamica, attrattiva e proiettata verso il futuro. L'impegno principale è quello di far crescere il nostro Ateneo, valorizzando le risorse umane che lo fanno vivere e che hanno consentito il suo sviluppo fino a oggi. Permane pertanto centrale il rispetto di una programmazione che risponda alla Visione e ai criteri che concorrono al Bene dell'Ateneo. Pertanto, intendo muovermi lungo tre direttrici principali:

- Investire per consentire l'accesso di nuove forze e, quindi, permettere un proseguimento di percorsi qualificati, sia formativi sia di ricerca, per dottorande/i e Ricercatori a Tempo Determinato Determinato in Tenure Track (RTT), individuando le aree in maggiore difficoltà e che comunque necessitano di nuovi ingressi, o per “sopravvivere” o per “valorizzare e far crescere eccellenze”. Dovremo investire in tale direzione, pensando a fondi specifici e impegnandoci in una progettualità di finanziamento a lungo termine, anche in accordo con enti e istituzioni locali.
- Risolvere, nel più breve tempo possibile, confidando anche in un impegno straordinario ministeriale che intendiamo sollecitare, la questione dei Ricercatori a Tempo Indeterminato, tipologia a esaurimento, consentendo a tutti quelli in possesso e che acquisiranno idoneità all'Abilitazione Scientifica Nazionale la possibilità di partecipare a concorsi per diventare Professore Associato. Riconosciamo pienamente, infatti, il lavoro che essi svolgono da anni, con un impegno didattico in molti casi equivalente a quello di associati e ordinari, senza il quale non sarebbe stata possibile la vita del nostro Ateneo.
- Accelerare, in riferimento ai PO, lo sforzo per rispondere alle numerose quiescenze che l'Ateneo ha subito e che continuerà a conoscere nei prossimi anni. Questo sarà un passaggio decisivo per il futuro del nostro Ateneo e per la sua forza esterna a livello istituzionale e politico nei confronti del MUR. Ricostruire inoltre apicalità in quei settori scientificamente produttivi che non hanno più Professori Ordinari.

Le politiche di reclutamento di cui sopra saranno essenziali per evitare la “fuga” delle migliori menti del sistema universitario verso l'estero o verso altri Atenei italiani: ciò peggiorerebbe la nostra posizione nei confronti di competitor, quali Università vicine, estere e telematiche. Per mantenere il livello finora raggiunto, pensando ai Dipartimenti di eccellenza dell'Ateneo e per invertire la rotta nazionale della “fuga dei cervelli”, dovremo ulteriormente lavorare per:

- Consentire l'investimento su progetti di eccellenza specificamente rivolti all'acquisizione di nuove figure con profili internazionali.
- Garantire premialità ai progetti di eccellenza che potranno essere proposti a livello di Ateneo.
- Richiamare dall'esterno figure di spicco che potranno dare lustro al nostro Ateneo, utilizzando i programmi per il “Rientro dei cervelli”, come in parte già è stato fatto, ma sfruttando di più le opportunità offerte dal FFO.

Il sistema di reclutamento del personale docente dovrà inoltre garantire opportunità di crescita professionale ai numerosi Professori Associati che ora, a seguito di un quadro normativo stabilizzato, richiedono spazi di sviluppo. In questo scenario, sarà fondamentale aggiornare i criteri di programmazione che, fino ad oggi, sono stati uno strumento essenziale per coniugare le istanze dei Dipartimenti con una visione complessiva di Ateneo.

Occorrerà valorizzare il ruolo dei Professori Associati, prevedendo, laddove le indicazioni ministeriali lo consentano, l'utilizzo dell'art. 24 per selezioni più rapide e riservate agli interni. Ciò permetterà di rispondere tempestivamente alla domanda di crescita professionale all'interno dell'Ateneo. Nello stesso tempo, sarà necessario programmare in anticipo la crescita complessiva dell'Ateneo, con una visione triennale che preveda un equilibrio tra il reclutamento di nuovi Ricercatori e nuove Ricercatrici (con risorse proprie annualmente definite) e la progressiva valorizzazione dei Professori Ordinari, per far fronte alle necessità di eccellenza didattica e scientifica che ci si

attende da un Ateneo competitivo a livello nazionale e internazionale.

Come già evidenziato, le priorità del nostro Ateneo sono il reclutamento di nuovi ricercatori e l'incremento del numero di Professori Ordinari. All'inizio del mandato, e successivamente ogni tre anni, definiremo una programmazione chiara e trasparente. In primo luogo, stabiliremo la percentuale di risorse da destinare alle seguenti categorie:

- **Professori Ordinari, Associati e Ricercatori** (con particolare attenzione alla quota riservata agli esterni);
- **Progetti europei** che richiedono un impegno in termini di punti organico e risorse (es. FIS, ERC ecc.);
- **Chiamate da altri Atenei**, comprendendo non solo il cosiddetto “rientro dei cervelli”, ma anche trasferimenti mirati.

Definita questa distribuzione, si procederà contestualmente alla condivisione, con i Dipartimenti, dei criteri per la programmazione del reclutamento. Tali criteri verranno poi discussi a livello di Ateneo, con particolare riferimento alla didattica e alla ricerca. In quest'ultimo ambito, oltre al criterio dell'Abilitazione Scientifica Nazionale (ASN), ritengo essenziale valorizzare l'impegno dei singoli Settori Scientifico-Disciplinari (SSD) nella progettualità e nel coordinamento della ricerca. I criteri saranno in ogni caso di Ateneo, rispondenti a esigenze di Didattica e Ricerca (considerando i singoli SSD), nelle forme che verranno condivise: verrà quindi restituita una percentuale per scelte specifiche rispondenti a Policy-visione dipartimentale e a Policy-visione del Rettore. Per la programmazione dei nuovi Ricercatori (RTT), tra i criteri prioritari ritengo essenziale privilegiare i SSD in cui l'Ateneo ha già bandito un RTD-A. Dato l'investimento già effettuato, è giusto valorizzare tale scelta, garantendo un adeguato riconoscimento del percorso del candidato vincitore (almeno due anni, in linea con le direttive ministeriali).

Per le quote riservate agli esterni (rientri e trasferimenti), si terrà conto in particolare delle esigenze didattiche, per evitare che nuovi ingressi possano incidere negativamente sulla programmazione o sul carico didattico dei docenti già presenti in Ateneo. Una volta stabiliti criteri e percentuali, la programmazione dovrà essere pianificata con

anticipo, in modo da garantire a tutti prospettive chiare e stabilità.

### Formazione alla ricerca

Le prospettive per i Dottori e le Dottoresse di ricerca rappresentano una delle sfide principali per il nostro Ateneo. La nostra Università deve valorizzare i giovani: mi impegno a porre al centro del dibattito accademico e politico la condizione del precariato in tutte le sue forme, con particolare attenzione ai giovani e alla formazione nella ricerca.

Alla luce dei cambiamenti ministeriali e dell'evoluzione normativa, è necessario sviluppare un quadro chiaro e articolato che consenta ai giovani ricercatori di intraprendere percorsi di carriera ben definiti. Sarà fondamentale investire in programmi di mentoring e formazione avanzata che supportino i dottorandi e le dottorande non solo nella produzione scientifica, ma anche nello sviluppo di competenze trasversali utili sia in ambito accademico sia nel settore privato.

Inoltre, con la graduale sostituzione degli Assegni di Ricerca da parte di nuove figure contrattuali, dovremo essere pronti ad accogliere e valorizzare tali cambiamenti, creando opportunità di inserimento che favoriscano la continuità della ricerca e la crescita professionale. In tal senso, l'Ateneo dovrà rafforzare le collaborazioni con enti di ricerca nazionali e internazionali, nonché con il settore industriale, per offrire ai nostri giovani ricercatori una gamma più ampia di sbocchi professionali.

Infine, è imprescindibile promuovere una cultura della ricerca che metta al centro l'innovazione e la responsabilità sociale/ambientale, sostenendo progetti che rispondano alle sfide globali e locali. Solo attraverso un impegno condiviso e una Visione strategica potremo garantire un futuro solido e dinamico per i nostri dottori e dottoresse di ricerca e, di conseguenza, per il nostro Ateneo.

## PARTE QUINTA. RICERCA: MISSIONE E VISIONE

### OBIETTIVI

#### La ricerca come motore di crescita e innovazione: obiettivi per i prossimi sei anni

Si rende necessaria una riflessione sul futuro della ricerca nelle università italiane e sulla disponibilità di risorse a essa destinate. La ricerca è una delle missioni fondamentali dell'Università sia in campo scientifico sia umanistico, e riveste oggi, in questa fase di vita del nostro Ateneo, un ruolo primario: un Rettore deve prendersi cura e avere a cuore la crescita di ogni ambito di Ricerca, dimenticando lo specifico e ancora rispondendo a un principio di sussidiarietà, garantendo l'organizzazione e la valorizzazione di tutte le *Dimensioni* dell'Ateneo. La qualità della ricerca scientifica è strettamente connessa alla disponibilità di strutture adeguate, moderne e funzionali. In un momento storico in cui l'offerta formativa si sta progressivamente spostando verso modalità telematiche, **è fondamentale ribadire e rafforzare il valore insostituibile della didattica in presenza e della ricerca sul campo.** Per questo, il mio programma per i prossimi sei anni pone al centro l'investimento su infrastrutture avanzate, concepite non solo come spazi fisici, ma come ecosistemi dinamici e innovativi in grado di sostenere e alimentare l'eccellenza accademica.

La nostra Visione si fonda sulla convinzione che l'Università del futuro debba essere un luogo in cui la formazione e la ricerca si integrano in maniera sinergica, dando vita a una comunità viva, interattiva e stimolante. Per raggiungere questo obiettivo, è indispensabile **dotare l'Ateneo di infrastrutture all'avanguardia che permettano lo svolgimento di attività sperimentali, laboratoriali e applicative in condizioni ottimali.** Di pari passo al potenziamento infrastrutturale, specialmente in tempi di contrazione di finanziamenti, sarà infatti cruciale **diversificare le fonti.**

Per una ricerca efficace e ricca è necessario avere una **macchina amministrativa e progettuale ben organizzata e dinamica.** La

mia proposta è di creare una sinergia tra tre strutture: a) ufficio ricerca e progettazione rafforzato, b) un coordinamento di Ateneo della ricerca (**CAR project manager**) e c) una fondazione in-house come strumento agile di supporto alla progettazione internazionale e anche sviluppando strategie di *fundraising* mirate, creando partenariati con istituzioni pubbliche e private nazionali e internazionali. A queste azioni strutturali vedo affiancate iniziative che si prendano cura delle idee. Le idee migliori sopravvivono e crescono in un'Università che le accoglie e le nutre, un luogo dove l'integrazione dei saperi genera innovazione e sviluppo, dal basso. Iniziative quali giornate dedicate alle idee, alla contaminazione e all'apertura ai territori, locali e internazionali, sono essere motore di una nuova fase progettuale e attrattività per il nostro Ateneo.

Favorire la crescita delle idee non basta, bisogna creare un processo virtuoso e premiale che mostri l'Università degli Studi di Perugia per quello che è, una comunità di studiosi e studiose che si impegna per le sfide locali e globali del nostro tempo.

### **Obiettivi chiave per le Aree Scientifica e Scientifico-Tecnologica**

La ricerca scientifica necessita di strutture e tecnologia al passo con i tempi. L'obiettivo è creare ambienti flessibili e interdisciplinari, capaci di stimolare la contaminazione tra saperi, sostenere la progettualità scientifica e rafforzare il legame tra teoria e pratica nella formazione. Questi ambienti saranno fondamentali per lo sviluppo di progetti di ricerca applicata, tesi sperimentali e collaborazioni con aziende e centri di ricerca pubblici e privati, valorizzando il rapporto tra università e territorio. I laboratori rappresentano il cuore pulsante dell'Area Scientifica e dell'Area Scientifico-Tecnologica. Il nostro programma prevede un piano di riqualificazione strutturale e tecnologica dei laboratori esistenti, con particolare attenzione alla sicurezza, all'accessibilità, all'efficienza energetica e all'introduzione di tecnologie digitali avanzate. Anche altre strutture potranno essere sviluppate per andare incontro a un potenziamento della ricerca, secondo specificità di settore (alcuni esempi: Campi

sperimentali: aule a cielo aperto e laboratori naturali; Serre hi-tech: innovazione per l'agricoltura e le scienze della vita; Stalle universitarie: eccellenza per la zootecnia e la medicina veterinaria; Laboratorio di Modellazione e Simulazione Matematica; CyberSec Lab – Laboratorio di Cybersecurity e Blockchain; IA & Big Data Hub; FabLab Universitario: Officina delle Idee e della Prototipazione; Smart Infrastructure Lab: Innovazione per le Costruzioni; Green Chemistry Lab: Sviluppo di Materiali e Tecnologie Sostenibili; QuantumTech Lab: Centro per le Tecnologie Quantistiche; Energy Innovation Hub; Ospedale Veterinario Universitario Didattico).

### **Obiettivi chiave per l'Area Medica**

Per l'Area Medica è di fondamentale importanza la messa a regime del **nuovo Stabulario** dotato di personale specializzato per una sua piena operatività, garantendo un'infrastruttura efficiente per la ricerca preclinica. È fondamentale potenziare la ricerca biomedica e medico-clinica attraverso l'uso avanzato dell'intelligenza artificiale, migliorando diagnosi e terapie personalizzate. L'innovazione tecnologica deve integrarsi con la pratica clinica per ottimizzare i percorsi di cura e l'efficacia dei trattamenti. Investire in formazione e infrastrutture digitali consentirà di accelerare le scoperte scientifiche e garantire una medicina più predittiva e di precisione. Infine, l'implementazione di piattaforme tecnologiche comuni rappresenta un obiettivo strategico per condividere risorse e competenze, promuovendo innovazione e sostenibilità nella ricerca.

Si intende inoltre stimolare la creazione di:

- **Medical Simulation & Innovation Lab** - Un laboratorio all'avanguardia con simulatori avanzati per la formazione medica dotato di manichini robotizzati e realtà virtuale per simulare interventi chirurgici, emergenze e terapie. Sarà prevista una integrazione con IA e Big Data per analisi diagnostiche avanzate. La struttura potrà essere anche di interesse didattico attraverso collaborazione con ospedali e centri di ricerca per la

formazione pratica degli studenti e delle studentesse.

- **Biotech & Regenerative Medicine Hub** - Un centro di ricerca su medicina rigenerativa, terapie geniche e biostampa 3D di tessuti con possibili collaborazioni con industrie farmaceutiche per sperimentare nuovi biomateriali.
- **Digital Health & Telemedicina Center** - Laboratorio per lo sviluppo di app medicali, wearable devices e IA per la diagnosi precoce e Test di cartelle cliniche digitali interoperabili e sistemi di monitoraggio remoto per pazienti cronici. La struttura potrà prevedere partnership con aziende sanitarie e startup per la realizzazione di dispositivi medici innovativi.
- **Human Performance & Sports Medicine Lab** - Un laboratorio di analisi biomeccanica e medicina dello sport con testing avanzato di atleti e pazienti con *wearable tech*, *motion capture* e realtà aumentata, anche per lo sviluppo di nuovi protocolli per la riabilitazione con IA e robotica assistiva.

### **Obiettivi chiave per l'Area Umanistica**

L'obiettivo strategico dell'area umanistica riguarda la dotazione degli spazi dei laboratori con attrezzature specifiche e il potenziamento delle risorse bibliotecarie, attraverso l'incremento delle convenzioni, in ottica europea e internazionale. Incentivare l'*open science*, favorendo la disseminazione dei prodotti della ricerca e supportando maggiormente tutte le azioni necessarie a una costruzione di qualità e "competitiva" di prodotti non bibliometrici (ad esempio, supporto alla traduzione di testi in lingue veicolari, supporto alle azioni di *proofreading*). Sistemare inoltre gli spazi dei Laboratori di Psicologia con attrezzature specifiche. Sul fronte dei servizi, si propone l'ampliamento degli spazi dedicati e la creazione di una segreteria strutturata, allo scopo di potenziare e supportare concretamente le attività del Servizio Clinico aperto all'esterno.

### **Obiettivi chiave per l'Area Giuridica**

L'obiettivo strategico è quello di promuovere e potenziare il percorso formativo non solo nel tradizionale ambito forense (valorizzando la centralità dell'Ateneo di Perugia come sede storica di trasmissione del sapere giuridico), ma anche in settori innovativi in grado di rispondere alle esigenze dell'odierna realtà globale. La ricerca e la didattica si intendono calibrate in modo da garantire una visione interdisciplinare e transnazionale, così da favorire la partecipazione attiva e critica di studiosi e futuri professionisti in un contesto dinamico, complesso, multilivello. Incentivate le attivazioni di tirocini, master di perfezionamento e corsi di alta specializzazione *post-lauream* congiunti alle attività di ricerca.

### **Tra ricerca e didattica: una rete di relazioni**

Nel programma per il futuro dell'Università degli Studi di Perugia, la relazione tra ricerca e didattica viene concepita come un nodo essenziale per la crescita dell'Ateneo e della sua comunità. La sfida dei prossimi anni non si limiterà all'accrescimento quantitativo delle attività, ma si concentrerà sulla capacità di creare un'organizzazione integrata, capace di valorizzare le relazioni tra ricerca, didattica e terza missione. La ricerca rappresenta il motore dell'innovazione e deve alimentare la didattica, garantendo che i percorsi formativi siano costantemente aggiornati e in dialogo con i progressi scientifici. Dall'altro lato, la didattica è il luogo in cui la ricerca si traduce in conoscenza condivisa e stimola nuove domande, ispirando i ricercatori a esplorare nuovi orizzonti. In tal senso è opportuno immaginare un'**Associazione di Alta Formazione per il Territorio**, che possa prevedere un'alleanza tra diverse Università attigue per sostenere la ricerca in forme competitive e altresì valorizzare il dialogo tra Istituzioni e mondo accademico. Le relazioni si sviluppano sia a livello locale che internazionale con l'obiettivo di consolidare una comunità accademica che sia insieme radicata nel territorio e proiettata verso una dimensione internazionale. Le relazioni, dunque, non si limitano all'ambito interno dell'Ateneo, ma si estendono alle

collaborazioni con istituzioni di ricerca, imprese e realtà sociali, per promuovere uno scambio continuo di saperi e buone pratiche. In questo senso, diventa cruciale incentivare la partecipazione a reti europee e globali: un'Università che valorizza la ricerca come motore della didattica e come servizio per il territorio è un'istituzione che non solo forma professionisti competenti, ma cittadini consapevoli e protagonisti del cambiamento.

### **Verso un futuro di ricerca sostenibile e inclusiva**

Il lavoro autonomo dei singoli ricercatori è una risorsa fondamentale per l'università, ma deve essere bilanciato con il rispetto di un quadro normativo che garantisca l'integrità del processo scientifico. Questo include il rispetto delle **norme etiche** che regolano la ricerca, non solo a livello nazionale, ma anche in relazione agli **standard europei e internazionali**. Il nostro Ateneo deve garantire che i ricercatori possano operare all'interno di un sistema che tuteli i loro diritti, promuova l'integrità scientifica e favorisca la collaborazione in un ambiente che stimola la ricerca di eccellenza.

La ricerca, al pari della didattica, coinvolge tutte le persone impegnate nel mondo accademico. Tuttavia, è spesso evidente come attività gestionali, assistenziali e amministrative, seppur non riconosciute ufficialmente come incarichi, assorbano una quota considerevole del tempo dedicato alla ricerca.

È fondamentale **garantire ai giovani Ricercatori a tempo determinato Tenure Track (RTT) l'opportunità di concentrarsi principalmente sulla ricerca**, evitando di sovraccaricarli con impegni didattici. Un elemento chiave è **incentivare soggiorni di ricerca all'estero**, promuovendo la mobilità *outgoing* per ampliare le opportunità di crescita scientifica individuale e collettiva. Parallelamente, è essenziale accogliere ricercatori stranieri per favorire un proficuo scambio di eccellenze a livello internazionale che accreditino il nostro Ateneo a livello globale.

Per la storia e la cultura della nostra Università è e sarà obiettivo centrale porre attenzione all'umano in ogni declinazione. In un'epoca di

rapida evoluzione tecnologica, non dobbiamo mai perdere di vista il nostro impegno verso la cura dell'individuo (studente, docente, personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e CEL) e della comunità. La cura si declina in molte forme, ma una delle più rilevanti è quella legata alle esigenze degli studenti e delle studentesse, ai loro bisogni e alle loro sfide, e sarà al centro delle nostre politiche universitarie.

Siamo convinti che il futuro della ricerca non passi solo attraverso la creazione di nuovi progetti, ma anche nella costruzione di una comunità accademica sempre più inclusiva, aperta e interconnessa. La nostra università dovrà essere un punto di riferimento per la ricerca di alta qualità, capace di attrarre talenti globali, di rispondere prontamente alle sfide del presente e di posizionarsi come interlocutore privilegiato in ambito scientifico, culturale, umanistico, sociale, artistico, tecnologico e industriale a livello internazionale.

Nei prossimi sei anni, lavoreremo per consolidare questa Visione, puntando a sviluppare una forte rete di alleanze internazionali, nazionali e regionali, a costruire una cultura di *fundraising* che coinvolga tutti gli attori della comunità universitaria e a garantire che la ricerca e l'innovazione non siano mai vincolate da mancanza di risorse. Il nostro obiettivo è fare del nostro Ateneo non solo un centro di eccellenza accademica, ma un motore di crescita economica e sociale, capace di affrontare con successo le sfide globali, in sinergia con il territorio, con il mondo delle imprese e con le istituzioni.

La nostra ricerca sarà il cuore pulsante del nostro sviluppo. L'integrazione di nuove risorse, la semplificazione dei processi e il rafforzamento delle reti e alleanze saranno essenziali per continuare a crescere e a rispondere alle sfide del futuro. La nostra università avrà un ruolo di primo piano nella costruzione di soluzioni sostenibili, innovative e inclusive, a partire dalla forza della nostra comunità accademica, che sarà sempre più unita, dinamica e proiettata verso il futuro.

## PRENDIAMOCI CURA

### Prendiamoci cura delle strutture per una Università di eccellenza

Nel mio programma per i prossimi sei anni, **l'investimento nelle infrastrutture scientifiche** sarà un asse strategico per garantire l'eccellenza accademica e una formazione di alto profilo. Investire in infrastrutture all'avanguardia è una scelta strategica per consolidare l'identità dell'Università degli Studi di Perugia come polo pubblico di riferimento, fortemente radicato nel territorio e proiettato verso l'eccellenza nazionale e internazionale. In un panorama in cui le offerte formative tendono a omologarsi, la capacità di proporre esperienze concrete, dinamiche e profondamente integrate con la ricerca rappresenta un fattore distintivo e attrattivo.

Le strutture non saranno più semplici contenitori, ma veri **ecosistemi della conoscenza**, in cui didattica e ricerca si alimentano reciprocamente, generando innovazione, collaborazione e impatto su più livelli.

- **Didattica esperienziale:** spazi e tecnologie che favoriscono l'apprendimento attivo e multidisciplinare;
- **Ricerca competitiva:** infrastrutture che abilitano l'accesso a fondi nazionali e internazionali;
- **Attrattività:** ambienti innovativi per attrarre studenti, docenti, ricercatori, ricercatrici e partner strategici;
- **Terza missione:** spazi aperti al dialogo e alla collaborazione con il territorio, le imprese e le istituzioni.

Il piano infrastrutturale sarà sviluppato in fasi operative, con **obiettivi annuali monitorabili** e *task force* interdisciplinari dedicate alla progettazione, realizzazione e valutazione degli interventi. Sarà prioritario **coinvolgere tutta la comunità accademica** in un percorso partecipativo, trasparente e inclusivo, affinché ogni struttura rifletta i bisogni e le aspirazioni dei suoi utenti. Nell'ambito della ricerca interdisciplinare intendo ulteriormente sviluppare l'esperienza dei **C-Labs**, per favorire un approccio integrato alla ricerca e

all'innovazione. Un Ateneo moderno deve superare la logica della gestione individuale dei laboratori, promuovendo una titolarità d'uso condivisa che trasformi le dotazioni tecniche in capitale sociale. Investimenti mirati saranno destinati alla modernizzazione delle infrastrutture possibilmente aumentando la capacità dell'Ateneo di essere competitivo e punto di riferimento a livello nazionale e internazionale.

Nello specifico, risulta prioritario che l'Ateneo si doti quanto prima di un regolamento chiaro e strutturato per la gestione dei rilevanti finanziamenti ricevuti negli ultimi anni per la strumentazione scientifica, così come di quelli previsti per il futuro. È altresì fondamentale promuovere una condivisione efficace delle attrezzature già presenti nei diversi Dipartimenti, attraverso una loro messa a sistema che consenta ai ricercatori di accedere a strumentazioni e risorse in maniera più agevole e coordinata.

Parallelamente, sarà imprescindibile avviare un processo di razionalizzazione e ottimizzazione delle risorse umane dedicate alla gestione dei laboratori comuni, prevedendo anche investimenti mirati su figure professionali strategiche, quali i tecnologi. Questi ultimi rappresentano un elemento cruciale di raccordo operativo tra il personale tecnico e i ricercatori e le ricercatrici, contribuendo in modo significativo all'efficienza e all'efficacia delle attività sperimentali. Un'attenzione particolare dovrà inoltre essere riservata alla modernizzazione e alla razionalizzazione degli spazi destinati ai laboratori condivisi, che risultano spesso poco funzionali e scarsamente efficienti. Interventi mirati in questo ambito non solo ne migliorerebbero l'utilizzo da parte del personale interno all'Ateneo, ma ne favorirebbero anche l'accessibilità da parte di soggetti esterni. Questo aspetto è di fondamentale importanza per incentivare le attività conto terzi, le quali, nel medio-lungo periodo, possono rappresentare una fonte rilevante di finanziamenti aggiuntivi, contribuendo alla crescita e al potenziamento degli stessi laboratori.

Infine, per garantire un'effettiva valorizzazione delle infrastrutture di ricerca, sarà necessario dotarsi di un sistema informatico moderno e adeguato, che consenta una gestione efficiente

dei laboratori. In particolare, l'adozione di piattaforme digitali integrate, con sistemi chiari e intuitivi di prenotazione delle risorse e di monitoraggio del loro utilizzo, rappresenta un elemento chiave per migliorare l'accessibilità, la trasparenza e l'efficacia nell'impiego delle strumentazioni, riducendo sprechi e sovrapposizioni e ottimizzando la programmazione delle attività di ricerca.

### Prendiamoci cura della ricerca

La ricerca, in un Ateneo, non è solo riconducibile alle strutture ma soprattutto alle persone che le abitano. Per persone intendo non solo i ricercatori e le ricercatrici, ma il personale tutto.

La crescente complessità di stesura, realizzazione, gestione e rendicontazione dei progetti ha instaurato un generale malcontento e frustrazione non soltanto nel nostro Ateneo: basti pensare a quante energie vengono profuse in attività collaterali alla ricerca rispetto a quelle investite in studio, attività analitiche e disseminazione. Qualsiasi ricercatore che abbia tentato di portare a compimento la sua idea progettuale si è certamente imbattuto in difficoltà procedurali, economiche, documentali, linguistiche che, se non circoscritte e condivise con personale competente in azioni di affiancamento e supporto, rischiano di metterne a repentaglio l'intero processo.

La ricerca, per sua natura, richiede un alto grado di autonomia e di responsabilizzazione. Ogni ricercatore e ricercatrice deve sentirsi libero di esplorare nuove idee, sviluppare progetti originali e perseguire i propri obiettivi scientifici in un contesto che garantisca il **rispetto delle regole** e dei valori condivisi. In questa direzione, il Comitato Unico di Garanzia può avere un ruolo significativo nel promuovere e tutelare un ambiente di lavoro che permetta la piena espressione della creatività e della curiosità intellettuale, senza compromettere la **trasparenza**, la **collaborazione interdisciplinare** e l'**equità di trattamento**.

È quindi cruciale che l'Ateneo si faccia promotore di azioni volte a efficientare e facilitare i processi di sviluppo e realizzazione di idee progettuali.

Un **ufficio centrale di progettazione**, con personale qualificato e un coordinamento forte, che sia in dialogo con i Dipartimenti sarà una priorità del mio mandato.

Mi impegno personalmente a organizzare questo ufficio dove ciascun ricercatore possa trovare lo spazio operativo e di dialogo per portare a compimento le sue idee, in fase iniziale, in itinere e finale, con una particolare attenzione alle numerose possibilità offerte dalla progettazione europea, nazionale e locale (pubblica e privata).

#nuovospazioUNIPG

#### UFFICIO CENTRALE DI PROGETTAZIONE

per supportare i ricercatori nello sviluppo delle idee, dei progetti e delle collaborazioni, in un'ottica di valorizzazione delle opportunità aperte da finanziamenti nazionali e internazionali, pubblici e privati

L'organizzazione efficace della ricerca universitaria richiede un **coordinamento strategico** tra Dipartimenti diversi per struttura, interessi scientifici e metodologie di lavoro. A questo scopo diventa fondamentale il ruolo dei *project manager* dipartimentali, figure professionali capaci di guidare e facilitare i processi progettuali e operativi della ricerca. Per massimizzare l'efficacia di queste figure e favorire una reale integrazione delle attività, propongo la riattivazione del Centro d'Ateneo per la Ricerca (CAR), una struttura specializzata dedicata al **coordinamento trasversale dei project manager dipartimentali**. Il CAR potrà garantire una gestione agile e strategica, fornendo strumenti operativi avanzati e un supporto mirato, grazie alla presenza di personale altamente qualificato e dedicato.

Le funzioni principali del CAR includeranno anche la facilitazione della comunicazione e collaborazione interdipartimentale, con particolare attenzione ai progetti interdisciplinari, supporto nella ricerca e gestione di finanziamenti nazionali e locali, la promozione della qualità della ricerca attraverso sistemi di valutazione e monitoraggio dei risultati (VQR) e in ultimo la



valorizzazione e diffusione dei prodotti della ricerca.

#nuovospazioUNIPG

### CENTRO DI ATENEO PER LA RICERCA

per il coordinamento delle attività dei project manager, dei ricercatori e dei professori in ambito di ricerca

Mi propongo anche di affiancare all'ufficio progettazione e al CAR una **Fondazione Universitaria in-house,  $f(\text{unipg})$** , che agisca da strumento moderno, flessibile e controllato dall'Ateneo, capace di rafforzare le attività di ricerca e alta formazione mediante un affiancamento sinergico agli uffici preesistenti in Ateneo. L'attività sarà regolata da un piano strategico, approvato dagli organi dell'Ateneo, con chiara divisione di competenze e procedure condivise per evitare conflitti e sovrapposizioni.

Nel sessennio la fondazione si occuperebbe principalmente di supporto alla progettazione e gestione di progetti europei e nazionali, in particolare su bandi meno esplorati dall'Ateneo (Interreg, LIFE, Creative Europe, COST, ecc.) alle attività di *fundraising*.

I benefici della creazione della  $f(\text{unipg})$  forniranno una maggiore capacità competitiva sui bandi nazionali e internazionali attraverso una più ampia attrazione di risorse esterne, il cui esito sarà un impatto positivo sulla sostenibilità e sulla crescita dell'Ateneo anche per la formazione di terzo livello fortemente connessa alle attività di ricerca. Sul lungo periodo il compito della fondazione potrebbe essere allargato alla gestione di corsi post-laurea e di alta formazione, con supporto amministrativo, contabile e organizzativo per Master, corsi di aggiornamento, *Summer school* ecc.

### Prendiamoci cura delle idee

L'Ateneo perugino è già una fucina di idee, ma possiamo e dobbiamo fare di meglio. Lanciare degli **Hackathon della Ricerca** per stimolare idee innovative su tematiche di frontiera, selezionate anche in base alle priorità delle call

europee che conosciamo con largo anticipo. La comunità accademica tutta, ma come attori principali vedo le nostre giovani forze (dottorandi, dottorande, ricercatrici e ricercatori), si riunisce in gruppi, anche multidisciplinari a sottolineare la forza di un Ateneo generalista come il nostro, intorno a un tema per proporre soluzioni e progettualità innovative. Potrebbero essere configurati come degli eventi *Winter* e *Summer Schools*, con *Lectures* di grandi personalità con le quali abbiamo legami, sui temi scelti. Le migliori idee potrebbero essere oggetto di un finanziamento per lo sviluppo del progetto di ricerca o per l'acquisto beni che possano aiutare a realizzarlo.

Potremmo così favorire la contaminazione di idee, creando al contempo opportunità di comunicazione e visibilità per l'Ateneo, promuovendo una cultura della ricerca aperta e dinamica.

Prendiamoci cura delle idee ma anche dei nuovi reclutamenti: è fondamentale offrire un supporto iniziale che consenta di avviare con efficacia e autonomia le attività. In quest'ottica, l'idea di istituire un **fondo Starter-pack** per i nuovi reclutamenti rappresenta una proposta concreta e di buon senso, pensata per facilitare i primi passi dei neoassunti e accelerare il processo di integrazione e crescita professionale. Un sostegno economico mirato, anche se contenuto, può fare una grande differenza: poter disporre di risorse dedicate fin da subito permette, ad esempio, di acquisire piccola strumentazione, di coprire le prime spese per materiali di laboratorio e reagenti, o di partecipare a convegni e incontri scientifici, fondamentali per inserirsi nei circuiti della ricerca e costruire una rete di contatti.

Questo fondo non è solo un aiuto operativo, ma un vero e proprio segnale di fiducia e di investimento nelle nuove leve, nel ricambio; un gesto semplice ma strategico, migliora l'attrattività delle posizioni offerte dall'Ateneo e, soprattutto, riconosce l'importanza di accompagnare sin dall'inizio il talento e le idee di chi entra a far parte del sistema.

Prendersi cura delle idee e delle persone significa anche costruire una comunità che valorizza l'impegno e il merito nel tempo. Oltre alle attuali premialità, si propone l'introduzione di un **Premio Accademico Annuale**, destinato a riconoscere il merito di

una ricercatrice o un ricercatore per area. Il premio sarà assegnato a studiosi operanti in ambiti disciplinari differenti, garantendo così una valorizzazione della diversità della ricerca. Il premio intende certamente celebrare i risultati scientifici raggiunti, ma anche il percorso, l'originalità delle linee di ricerca, l'impatto generato all'interno e all'esterno dell'Ateneo.

### **Prendiamoci cura del *fundraising* per la ricerca**

Le fonti di finanziamento della ricerca possono derivare da bandi competitivi su scala locale, nazionale o internazionale, da rapporti con fondazioni ed enti locali, dalla terza missione (convenzioni e contratti per attività assistenziali o industriali) e da risorse messe a disposizione dall'Ateneo. La capacità dell'Ateneo di attrarre risorse deve quindi passare per una **diversificazione delle fonti di finanziamento**.

Il **rimodernamento delle strutture** presenti in Ateneo per la progettazione e gestione della ricerca sarà motore di uno sforzo progettuale maggiore da parte dei ricercatori/ricercatrici, con maggiori possibilità di successo e ricadute generali sulla capacità di attrarre le risorse.

L'ufficio centrale di progettazione sarà anche struttura di **contatto e supporto con le varie agenzie che si occupano di ricerca e sviluppo**, inclusi i Cluster Nazionali, per indicare eventuali cordate di ricerca e per strutturare un sistema di ascolto tempestivo per uscita di bandi e call. La tempestività nella comunicazione insieme alla **semplificazione delle procedure e accorciamento delle tempistiche per la presentazione dei progetti** porterà indubbi vantaggi al successo progettuale.

Una fondamentale azione sarà inoltre quella di strutturare una **rete tra Atenei e con enti territoriali** che permetta di intercettare fondi governativi e internazionali. Sarà quindi centrale attivare immediatamente un **tavolo di dialogo tra le istituzioni** cittadine, regionali e nazionali, per definire una strategia condivisa di crescita che possa fare della nostra Regione, per la sua storia e la sua vocazione, un volano per l'innovazione e la crescita tecnologica del paese.

Anche i **Dipartimenti di eccellenza** rappresentano una risorsa preziosa per il nostro Ateneo, e devono essere potenziati attraverso un'**azione mirata di valorizzazione**. Per sostenere e promuovere la ricerca di eccellenza, è fondamentale prevedere linee di finanziamento *ad hoc*, attraverso bandi periodici di Ateneo, che possano sostenere non solo i Dipartimenti che non hanno ancora ricevuto finanziamenti ministeriali, ma anche quelli che aspirano a migliorare la propria posizione in ambito internazionale.

Mi impegnerò inoltre a incentivare il **dialogo tra ricerca accademica e industria**, per garantire che i risultati della ricerca non rimangano confinati nel mondo accademico, ma possano concretizzarsi in innovazioni applicabili e sfruttabili sul mercato. Investire in tecnologie emergenti e in strumenti di **comunicazione scientifica** sarà cruciale per dare visibilità alle attività dei Dipartimenti e attrarre risorse esterne. Infine, per rafforzare ulteriormente l'impatto della ricerca, sarà essenziale promuovere una cultura della **collegialità e della condivisione delle risorse**, affinché ogni centro e Dipartimento possa trarre beneficio dall'apertura a nuove collaborazioni, senza barriere burocratiche o logistiche che ostacolano la crescita sinergica. Una Visione chiara di **interazione tra discipline**, unita a un **forte impegno nella valorizzazione delle competenze locali**, sarà il motore del nostro futuro scientifico.

L'Università degli Studi di Perugia, con la sua vocazione di universalità, si pone come luogo di incontro tra visioni, culture e tradizioni.

### **Prendiamoci cura delle eccellenze: Centri di Ricerca e Centri di Studio Dipartimentali**

Negli ultimi anni, l'Università degli Studi di Perugia ha compiuto un significativo lavoro di ridefinizione e selezione dei centri, comprendendo quelli di ricerca, di servizi e di studio. È stata fatta chiarezza sui criteri di approvazione e gestione di questi centri, fondamentali per la vita accademica e scientifica dell'Ateneo. Tuttavia, per garantire una crescita continua e una ricerca di alta qualità, è necessario proseguire in questo processo di riordino, mettendo in evidenza le diverse funzioni che ogni centro deve

assolvere. Mi impegno quindi a **rafforzare il loro ruolo strategico**, indirizzandoli verso aree di ricerca specifiche e di maggiore impatto, sia sul piano nazionale sia internazionale.

Un altro impegno primario è l'istituzione di **Centri di Studio Dipartimentali**, che possano integrare risorse e competenze provenienti da vari ambiti disciplinari. Questi centri saranno concepiti come **laboratori di innovazione** dove si incoraggiano approcci multidisciplinari e si promuove la creazione di reti tra i Dipartimenti, anche con altre università nazionali e internazionali. In tal senso, è fondamentale stabilire regolamenti agili che permettano una strutturazione snella e fluida, favorendo la collaborazione interdipartimentale e interuniversitaria.

La creazione di questi centri deve essere accompagnata da una strategia che favorisca l'accesso a finanziamenti, sia pubblici che privati, in modo da garantire la sostenibilità delle attività di ricerca. Inoltre, occorre prevedere l'integrazione di nuove forme di supporto, come fondi per **mobilità internazionale**, **scambi di ricercatori**, e programmi di **formazione avanzata** per giovani talenti, in modo da attrarre e formare le future generazioni di ricercatori e ricercatrici.

#nuovospazioUNIPG

#### **CENTRI DI STUDIO DIPARTIMENTALI**

per il rafforzamento degli approcci multidisciplinari, interdisciplinari e transdisciplinari, nel contesto locale, nazionale e internazionale

## **PARTE SESTA. DIDATTICA**

### **APERTURA E INCLUSIONE**

#### **Inclusione, innovazione e persona al centro**

La Didattica è cresciuta numericamente in questi anni, abbiamo tanti studenti ed è opportuno potenziare servizi e qualità che

diano all'ampia offerta formativa una riconoscibile solidità. L'Università è, per sua natura, una comunità che ha al suo centro la **trasmissione del sapere**, il **confronto intellettuale** e la **crescita individuale** di ciascun studente. Ma questa crescita non è solo quella dell'individuo in senso stretto: essa riguarda anche la **comunità accademica**, composta dal corpo docente, dal personale amministrativo e da tutti gli attori che contribuiscono alla missione educativa dell'Università. La **centralità della persona** e delle **relazioni** è il fondamento su cui si costruisce ogni percorso formativo, che non si deve mai ridurre a una mera somministrazione di contenuti, ma deve essere un'occasione per **stimolare, formare e accompagnare** gli studenti e le studentesse nella realizzazione del proprio pieno potenziale umano e professionale.

#### **L'Università è una comunità inclusiva e umanizzante**

**L'inclusione** è uno degli obiettivi principali di questo programma: l'Ateneo è il luogo in cui ogni individuo, a prescindere dal ruolo, con la sua unicità e le sue diversità, può trovare il proprio spazio per esprimersi, crescere e apprendere. L'Università deve essere un ambiente accogliente, che riconosce e valorizza ogni differenza, garantendo pari opportunità a tutti gli studenti e studentesse, indipendentemente dalla loro provenienza, dalle loro condizioni socio-economiche, o dalle eventuali difficoltà che potrebbero incontrare nel loro percorso accademico. A questo scopo si intendono potenziare i **servizi di inclusione** già esistenti, rendendoli più efficaci attraverso l'integrazione con tecnologie avanzate, ma senza perdere di vista l'aspetto umano, cuore pulsante dell'esperienza universitaria.

#### **Un'Università aperta e di qualità**

Recentemente il numero programmato è stato ripensato radicalmente per i CDS di Medicina e Chirurgia, Medicina Veterinaria e Odontoiatria e protesi dentaria (rimosso il test iniziale e rinviata la selezione ai Dipartimenti che dovranno consentire di sostenere esami a tutti per il primo semestre), con la conseguente necessità di ripensare l'organizzazione del

primo anno del corso di laurea, ma anche dei corsi a essi collegati quali quelli di area biologica, chimica e farmaceutica. Questa apertura deve fare riflettere sia in termini di contenuti sia di accesso ai corsi di laurea. La nostra Visione è quella di un'università aperta, naturalmente nel rispetto delle indicazioni ministeriali, che riguardano sia la numerosità dei corsi sia i criteri di accreditamento. Pertanto, l'ampliamento dell'accesso sarà sempre legato alla coerenza con queste indicazioni ministeriali che in ogni caso siamo tenuti a rispettare (vedi ultimo decreto in materia di accreditamento dei corsi); ma questo si inserisce anche in una Visione che considera l'università pubblica proprio perché aperta, spazio di incontro e formazione per quanti lo desiderano: e questo implica un impegno costante per garantire spazi adeguati, qualità didattica e qualità della vita studentesca (cf. a questo proposito benessere e cura degli spazi a disposizione delle studentesse e degli studenti). Intendiamo porre questo tema al centro di un dialogo vivo e attivo con le istituzioni locali. La questione degli spazi – sia quelli di vita per le studentesse e per gli studenti, sia quelli destinati all'attività didattica e alla ricerca, compresi gli studi delle e dei docenti – è una dimensione imprescindibile per garantire la qualità dei servizi e posizionarsi ai più alti livelli nelle graduatorie universitarie ed è un tema che interpella tutte le istituzioni pubbliche: dall'Università agli enti locali coinvolti.

### **Inclusione e supporto continuo per gli studenti**

I **servizi di inclusione** saranno potenziati attraverso l'integrazione con l'intelligenza artificiale. Questi servizi devono essere un supporto costante per le studentesse e per gli studenti, che siano in grado di affrontare in modo attivo e partecipativo il loro percorso accademico. Oltre ai tradizionali supporti psicologici e orientativi, l'uso della tecnologia permetterà di **personalizzare** ancora di più il servizio per ogni studente, tenendo conto delle sue difficoltà specifiche, delle sue ambizioni e dei suoi obiettivi. Il sistema di IA potrà suggerire opportunità di **tirocinio**, di **collaborazione con le aziende**, e avvisare in

anticipo su scadenze importanti o potenziali difficoltà.

L'adozione delle tecnologie non sostituisce il rapporto umano ma lo **potenzia**, creando uno spazio di interazione che **risponde in tempo reale** alle necessità pratiche degli studenti, ma che allo stesso tempo **garantisce** il massimo supporto umano nella cura della loro **formazione globale**, che include il loro benessere emotivo, psicologico e professionale.

### **Università del futuro: una Visione integrata tra tradizione e innovazione**

L'università del futuro deve saper coniugare la **tradizione accademica** con le **sfide del presente**, promuovendo una didattica che non si limiti a insegnare contenuti, ma che costruisca **relazioni** solide tra studenti, docenti e territorio. La **tecnologia** non deve mai essere fine a se stessa, ma essere al servizio di una **Visione più ampia**, che metta al centro la **persona**, il suo cammino di crescita e la costruzione di una **comunità universitaria inclusiva e aperta**. In questo contesto l'intelligenza artificiale, attraverso il supporto dei **chatbot intelligenti**, dei **sistemi di monitoraggio predittivo** e dei **servizi digitali**, diventa un alleato fondamentale per rendere l'università un luogo in cui ogni individuo si senta **accolto**, **supportato** e **stimolato** a esprimere il proprio potenziale. Questo approccio favorisce un'esperienza universitaria che sia, al tempo stesso, **innovativa** e **umanizzante**, aperta a nuove sfide ma sempre ancorata ai valori fondanti dell'istituzione universitaria.

### **Una comunità universitaria forte, inclusiva e innovativa**

In sintesi il programma mira a realizzare un'università che ponga la persona al centro, integrando **tradizione e innovazione** per costruire una comunità accademica **inclusiva, resiliente, accessibile e proiettata verso il futuro**. Attraverso una didattica rinnovata, l'adozione di tecnologie avanzate e una costante attenzione ai bisogni individuali, il nostro Ateneo si propone non solo di rispondere alle sfide del presente, ma di anticipare le necessità di una società in continua evoluzione. Sostenere la centralità

dello studente, promuovere una ricerca di eccellenza e garantire un accesso equo e innovativo alla formazione sono gli strumenti per realizzare una missione educativa che sia, al tempo stesso, ancorata ai valori della tradizione e aperta alle opportunità del domani. È in questa Visione integrata che l'università troverà la propria forza per affermarsi come un luogo di crescita umana, culturale e professionale per le future generazioni.

## PERCORSI

### Percorsi triennali e magistrali

La didattica coinvolge direttamente tutte le persone, siano essi Professori, Professoressa e Ricercatrici o Ricercatori universitari. Il regolamento d'Ateneo stabilisce un minimo di impegno didattico che, nella maggior parte dei casi, è ampiamente superato: numerosi sono i docenti che svolgono molte più ore delle 120 stabilite. E questo vale non soltanto per i Professori ordinari e i Professori Associati, ma anche per i Ricercatori a tempo determinato che in molti casi, con il loro consenso, si impegnano ben oltre le ore definite a livello contrattuale.

Lo stesso vale per i Ricercatori a tempo indeterminato, categoria a esaurimento, i quali, pur non avendo obbligo didattico, permettono concretamente la **sostenibilità dell'offerta formativa dell'Ateneo**, contribuendo a garantire l'accREDITamento dei corsi e consentendo l'erogazione di insegnamenti che altrimenti sarebbero assegnati su base contrattuale.

Un aspetto spesso trascurato nella valutazione dell'impegno di un docente è l'attività didattica in rapporto al numero di studenti iscritti a un corso di studio. Tale impegno dovrebbe essere valorizzato anche considerando i compiti istituzionali che ne derivano, come ad esempio il supporto agli studenti e la valutazione del loro apprendimento. Questi elementi verranno presi in considerazione nella futura revisione del regolamento relativo all'impegno didattico dei docenti, nel quale sarà necessario tener conto anche della replicazioni dei canali e delle turnazioni richieste in alcuni corsi.

L'offerta formativa, per essere accREDITata, necessita di uno "sguardo" di Ateneo. Tema

fondamentale, quest'ultimo, sia per garantire una corretta programmazione, sia per perseguire e sostenere giuste ed efficaci politiche di reclutamento. Sarà mio impegno attuare una politica finalizzata a sostituire nel tempo i contratti con una **docenza stabile**, investendo in modo costante e consistente risorse finanziarie nel **reclutamento del personale docente**.

La riflessione complessiva andrà fatta sul costante rinnovamento della didattica attraverso una razionalizzazione dell'offerta formativa, valorizzando le eccellenze e promuovendo quelle che sappiano delineare chiare e sicure linee di sviluppo per il futuro. Questo vale in generale, ma in modo specifico per i **percorsi magistrali**, sui quali l'Ateneo dovrà investire maggiormente.

Per quanto riguarda l'istituzione di nuovi corsi, considerato il personale docente a disposizione e le esigenze per l'accREDITamento, eventuali attivazioni dovranno essere considerate con attenzione, orientando le scelte su **reali richieste di formazione o su riprogettazione di percorsi esistenti**.

Quanto detto vale per i corsi erogati sia nella sede centrale sia nelle **sedì territoriali**. La localizzazione dei corsi non è, come alcuni sostengono, una limitazione delle risorse messe a disposizione dell'Ateneo. Al contrario può rappresentare – e rappresenta – una crescita dell'Ateneo e del territorio regionale.

Il D.M. 1154/2021 e il recente D.M. 1835/2024 stabiliscono regole molto "leggere" per attivare corsi e percorsi di teledidattica. Questa opportunità potrebbe rappresentare, come detto, una **forte minaccia per la qualità**. Come tutte le opportunità, va considerata alla luce delle **prospettive e delle possibilità di crescita** che può offrire, non temendo di rischiare, ma investendo, consapevoli delle risorse e delle potenzialità.

### Regolamenti della Didattica

Infine, con riferimento all'attuale Regolamento d'Ateneo per la Didattica, occorrerà proporre alcune revisioni, tenendo conto degli aggiornamenti e delle novità del tempo che stiamo vivendo, con particolare riferimento alla disciplina sulla didattica a distanza alla luce del nuovo contesto normativo in materia. Occorre rivedere, per quanto sopra indicato, il

Regolamento sull'impegno didattico dei professori e dei ricercatori universitari (Legge 240/2010, art. 6, c. 2 e 3), riconsiderando attentamente l'impegno fuori sede e altre attività; occorre infine aggiornare il Regolamento Didattico d'Ateneo in alcuni punti. Un esempio è costituito dalla nomina dei Cultori della materia, sulla base della considerazione del profilo scientifico, ipotizzando l'apertura della procedura a neolaureati magistrali che intendano rendersi disponibili e immaginando un loro possibile coinvolgimento nelle Commissioni di Tesi. Un ulteriore elemento è caratterizzato dall'organizzazione delle Discussioni finali di Tesi per le Lauree Triennali, rispetto alle quali sarebbe auspicabile snellire le procedure, prevedendo una pre-discussione e una proclamazione finale.

### **Dottorati e percorsi post-lauream**

In un contesto di continuo aggiornamento del sapere, è fondamentale valorizzare i percorsi *post-lauream* (alta formazione, perfezionamento, master, dottorati, scuole di specializzazione) come strumenti strategici per rispondere alle esigenze della società e del mondo del lavoro.

#### **Per i dottorati di ricerca:**

- È prioritario sostenere quelli già attivi, migliorarne la qualità e rafforzarne l'internazionalizzazione e l'industrializzazione attraverso collaborazioni con Atenei esteri, enti e imprese.
- È cruciale trattenere i giovani ricercatori e le giovani ricercatrici più meritevoli e utilizzare il dottorato per creare relazioni con imprese ed enti, utili per job placement e valorizzazione della conoscenza.
- L'attività didattica dei dottorandi e delle dottorande dovrà ottenere un formale riconoscimento d'Ateneo.
- Sarà necessario investire stabilmente in contratti di ricerca, soprattutto in RTT, tramite fondi interni o cofinanziati.
- In ambito medico, sarà possibile includere l'assistenza clinica tra le attività di dottorato.

#### **Per le scuole di specializzazione:**

- Occorre incentivare il dialogo con ospedali e realtà sanitarie locali per rafforzare la formazione medica.
- È necessario difendere le scuole esistenti da spinte verso percorsi *post-lauream* esterni all'università.
- Si prevede l'attivazione di una nuova scuola di area psicologica e la riattivazione della scuola di medicina veterinaria. Le scuole umanistiche restano centrali.
- Sarà ripristinata una quota di funzionamento per dottorati e scuole, per sostenere attività senza gravare su fondi personali.

#### **Per l'alta formazione:**

- Andranno potenziate le iniziative già avviate, anche tramite didattica a distanza e corsi brevi teorico-pratici (*Autumn, Winter, Spring, Summer Schools*), con *internship e residency programs* soprattutto in area medica e veterinaria.
- L'Ateneo deve proseguire nello sviluppo di una formazione continuativa e riconoscibile, per esempio tramite *Open Badge*, e creare una realtà organizzativa di raccordo tra Dipartimenti (una sorta di "scuola").
- Ogni Dipartimento potrà proporre iniziative che verranno valorizzate in un contesto di alta formazione (*master, Summer school*), da rendere stabili e definite nei vari ambiti disciplinari.
- Si attiverà un coordinamento partecipativo tra i Dipartimenti per mettere il progetto tra le priorità dell'Ateneo.

#### **Infine, l'offerta formativa dovrà:**

- Accrescere le conoscenze e favorire il contatto tra laureati, docenti internazionali, imprese e territori.
- Essere stabile nel tempo, sostenuta a livello amministrativo e finanziario, e promossa con capillarità.
- Valorizzare i centri storici delle sedi universitarie, individuando edifici da destinare alla formazione *post-lauream*.

## FORMAZIONE

### Formazione dei e delle docenti: le articolazioni del C.A.F.Do

Obiettivo strategico del mio Rettorato sarà proiettare l'attività di innovazione didattica verso la definizione di un ambiente interdisciplinare di sperimentazione, produzione e sviluppo, con potenzialità di porsi quale hub internazionale, da affiancarsi al Centro di Ateneo per la Formazione Docente (C.A.F.Do).

Il Centro di Ateneo per la Formazione Docente (C.A.F.Do) si configura come il punto di riferimento unico dell'Ateneo per la formazione iniziale e in servizio del personale docente, dall'università alla scuola, promuovendo professionalità educative innovative e sensibili al contesto territoriale. Il C.A.F.Do articola la propria attività attraverso iniziative per la didattica innovativa, il supporto metodologico e l'aggiornamento continuo, includerà in sé anche il già proposto Centro per la Formazione e la Didattica Innovativa (CFDi), che opererà in sinergia con le strutture accademiche e scolastiche per sperimentare metodologie inclusive, digitali e interdisciplinari. Nell'ambito dell'investimento 3.4: "Didattica e competenze universitarie avanzate" previsto per la Misura 4 del PNRR destinata alle Università, si intende valorizzare e rafforzare il ruolo dell'Università degli Studi di Perugia nell'ambito dei *Digital Education Hub* (DEH) col fine di migliorare la capacità del sistema di istruzione superiore di offrire istruzione digitale a studenti universitari e lavoratori:

<https://www.mur.gov.it/it/pnrr/misure-e-componenti/m4c1/investimento-34-didattica-e-competenze-universitarie>.

### Innovazione, didattica, formazione

L'esperienza universitaria è un'esperienza di vita e di relazioni per i giovani, e di questo non possiamo fare a meno. Allo stesso tempo, però, non dobbiamo dimenticare le sfide sempre più pressanti e attuali legate alla didattica a distanza, che supporta e garantisce il diritto allo studio a molti studenti fuori sede, lavoratori o con fragilità di varia natura.

Per questo motivo, è mia intenzione istituire un **Centro di studio e ricerca per l'innovazione e l'eccellenza didattica, come articolazione del C.A.F.Do**. L'obiettivo è realizzare un ambiente interdisciplinare, o meglio una vera e propria Scuola Interdipartimentale centrata sulla valorizzazione delle migliori eccellenze didattiche offerte da tutti i Dipartimenti dell'Ateneo, trasformandole in percorsi formativi digitali qualificati. In tal senso è mia intenzione proporre un Master di Alta Formazione con tutti i Dipartimenti, gestito poi a livello di singole strutture, ma organizzato da tutti. Dunque una struttura centrale con forti collegamenti con tutti i Dipartimenti, al fine di promuovere e valorizzare l'iniziativa **"Eccellenze Online"**: percorsi formativi innovativi (non semplici repliche degli esistenti) che consentono di ampliare e arricchire un'offerta didattica di alta qualità.

#nuovospazioUNIPG

#### CENTRO PER LA FORMAZIONE E LA DIDATTICA INNOVATIVA (CFDI)

per la valorizzazione delle migliori eccellenze didattiche offerte da tutti i Dipartimenti dell'Ateneo, trasformandole in percorsi formativi digitali qualificati

L'obiettivo non è avvicinare la nostra offerta formativa a quella degli Atenei telematici, ma **distinguerci**, rimanendo fedeli al nostro Statuto, alla nostra storia e alla nostra identità, per offrire percorsi innovativi e il meglio di ciò che abbiamo da proporre nella didattica online. Non mi riferisco solo ai corsi di laurea triennale e magistrale, ma soprattutto ai percorsi di **formazione continua**. Il proposito è innalzare e innovare il livello qualitativo della nostra offerta formativa, sperimentare nuovi strumenti digitali per l'apprendimento, con l'ambizione di diventare un vero e proprio **Hub Europeo per la diffusione dell'innovazione e dell'eccellenza didattica**. Non possiamo farlo da soli: occorre creare, coordinare o entrare a far parte di una rete di Atenei. In particolare, penso a una rete che colleghi la nostra Università agli Atenei pubblici delle regioni limitrofe: è necessario



stringere **sinergie locali, nazionali e internazionali** per competere come università pubblica con le altre offerte disponibili.

Per continuare ad affermare il ruolo dell'Università degli Studi di Perugia come Università della Regione, è necessario rispondere in modo strategico alla concorrenza privata, agendo su tre livelli principali:

#### **Rafforzare il valore della presenza.**

L'apertura di un nuovo Dipartimento a Terni rappresenta un passo strategico per consolidare la presenza dell'Ateneo sul territorio regionale, ampliando l'offerta formativa e rispondendo alle esigenze locali. Questo sviluppo permetterà di:

- **Espandere l'offerta accademica** in un'area chiave della Regione, favorendo una maggiore accessibilità agli studenti e rafforzando il legame con il contesto locale.
- **Favorire la specializzazione** in settori strategici per il territorio, come per esempio sostenibilità, ambiente, ingegneria applicata, economia circolare e studi umanistici legati alla valorizzazione del patrimonio culturale.
- **Sviluppare sinergie con il tessuto economico e istituzionale** di Terni, instaurando collaborazioni con aziende, enti pubblici e realtà produttive per creare percorsi formativi innovativi e professionalizzanti.
- **Migliorare le infrastrutture per la didattica e la ricerca**, dotando il nuovo Dipartimento di spazi moderni, laboratori all'avanguardia e servizi per studenti e docenti.
- **Creare nuove opportunità di ricerca e innovazione**, favorendo la partecipazione a progetti regionali, nazionali e internazionali, con particolare attenzione ai finanziamenti europei.

#### **Sviluppare reti nazionali e internazionali per offrire una didattica online di valore, competitiva e di alta qualità.**

Per rendere la didattica universitaria più competitiva e innovativa, è essenziale sviluppare e consolidare reti nazionali e internazionali che permettano di offrire corsi online di alta qualità, con un impatto significativo a livello locale, nazionale e globale.

#### **Reti locali: il dialogo con le realtà del territorio.**

L'Ateneo deve rafforzare la collaborazione con enti di alta formazione, istituzioni pubbliche e realtà produttive locali per creare percorsi didattici mirati alle esigenze della Regione. Per esempio il Conservatorio, le Istituzioni preposte ai Beni Culturali ecc., al fine di ideare corsi *ad hoc* per il territorio, caratterizzati da un alto livello di qualificazione sia a livello nazionale sia internazionale. In particolare:

- **Percorsi magistrali sull'educazione alla pace**, in risposta a un bisogno sociale emergente e in linea con la vocazione culturale del territorio.
- **Corsi di alta formazione su sostenibilità e ambiente**, coinvolgendo esperti locali, aziende green e istituzioni per formare professionisti capaci di affrontare le sfide ambientali del futuro.
- **Collaborazioni con aziende e istituzioni locali** per garantire stage, tirocini e opportunità di inserimento lavorativo ai laureati.

#### **Reti nazionali: collaborazioni con altri Atenei**

- **Valorizzare consorzi già esistenti e crearne di nuovi** per unire risorse e competenze con altre università italiane, migliorando l'offerta formativa e rendendola più accessibile.
- **Offrire percorsi didattici condivisi e co-titolati** con altri Atenei, permettendo agli studenti di ottenere titoli riconosciuti a livello nazionale.
- **Accogliere competenze da altre università** per arricchire i percorsi formativi, attraverso scambi di docenti, moduli integrati e seminari con esperti di altri istituti.

#### **Reti internazionali: Erasmus Mundus e oltre**

- **Espandere la partecipazione a Erasmus Mundus**, offrendo corsi di laurea congiunti con università internazionali, aumentando l'attrattività dell'Ateneo per studenti stranieri.
- **Creare un'offerta didattica multilingue, sia in presenza che online**, permettendo agli studenti di accedere a corsi in inglese



e in altre lingue per favorire l'internazionalizzazione.

- **Coordinare e partecipare a network accademici globali**, come l'alleanza ARTEMIS, per rafforzare il ruolo dell'Ateneo in quanto centro di eccellenza internazionale.
- **Progettare un College Internazionale**, un'operazione strategica per attrarre studenti da tutto il mondo, creando un ambiente formativo che unisca innovazione, ricerca e multiculturalità.

Attraverso queste reti, l'Università degli Studi di Perugia potrà posizionarsi come un punto di riferimento per l'istruzione superiore, con un'offerta formativa dinamica, flessibile e di alto valore qualitativo.

Le persone che si impegnano nella Teledidattica, oltre a quella presenziale, devono ricevere un riconoscimento significativo. È necessario rivedere l'impegno didattico e valorizzare un'offerta formativa in cui ogni docente possa esprimere al meglio le proprie competenze, incentivando un'articolazione strutturata in moduli.

## TECNOLOGIE

### Tecnologie al servizio della persona: un equilibrio tra innovazione e umanità

L'introduzione dell'Intelligenza Artificiale nei servizi universitari deve migliorare l'efficienza **senza mai perdere di vista il valore delle relazioni umane**, cuore dell'Università. La tecnologia deve potenziare, non sostituire, il processo educativo e relazionale. Per questo, l'innovazione didattica deve affiancarsi alla qualità della didattica tradizionale, valorizzando il docente non solo come trasmettitore di conoscenze, ma come modello di competenza e umanità. È fondamentale la formazione continua del corpo docente. L'IA può trasformare radicalmente i servizi di segreteria attraverso:

- **Chatbot intelligenti**, che rispondano in tempo reale a richieste su iscrizioni, scadenze, orari, procedure;
- **Personalizzazione**, suggerendo informazioni e opportunità su misura per ciascuno studente;

- **Ottimizzazione della comunicazione**, automatizzando le FAQ e facilitando i contatti con gli operatori;
- **Coerenza e aggiornamento costante** delle risposte.

Inoltre, l'IA consentirà:

- **Monitoraggio** in tempo reale delle pratiche;
- **Analisi predittiva** dei dati per prevenire criticità;
- **Gestione efficiente** delle risorse umane in segreteria.

Questi strumenti renderanno l'Ateneo più proattivo, accessibile ed efficiente, rafforzando la centralità della persona e migliorando l'esperienza degli studenti.

### Chatbot e sistemi di IA al servizio della Didattica e dei Servizi.

L'Intelligenza Artificiale, se ben orientata, può promuovere inclusione e rafforzare la relazione umana nei servizi universitari, rendendo le informazioni più accessibili e su misura per ogni studente. I chatbot intelligenti possono rispondere in tempo reale a domande su iscrizioni, esami, scadenze e borse di studio, riducendo il carico amministrativo e liberando tempo per attività a valore aggiunto come orientamento, *counseling* e supporto psicologico. Un sistema integrato di IA consentirà di:

- **Ottimizzare flussi e processi amministrativi**;
- **Monitorare e prevenire criticità**: l'IA potrà analizzare i dati degli studenti per identificare difficoltà come il rischio di abbandono o il mancato raggiungimento degli obiettivi, permettendo interventi tempestivi e personalizzati per supportare il loro percorso accademico.

## PARTE SETTIMA. TERZA MISSIONE

### PROGRAMMA

#### Programma della Terza Missione

La Terza Missione delle Università, pur essendo stata formalmente riconosciuta solo di

recente quale attività istituzionale, ha assunto un ruolo sempre più centrale nel panorama accademico europeo. L'Unione Europea sollecita le Università ad agire come attori chiave per la coesione sociale, l'innovazione sostenibile e la trasformazione digitale, superando le tradizionali missioni di didattica e ricerca.

Non si tratta soltanto di trasferire conoscenze all'esterno, bensì di co-creare valore sociale e culturale attraverso un'interazione costante con il territorio e con tutti gli stakeholder coinvolti. La Terza Missione si articola oggi in due dimensioni principali:

- Valorizzazione della conoscenza: trasformazione dei risultati della ricerca in output utili per il mondo produttivo.
- Beni pubblici e collettivi: generazione di impatti socio-culturali e promozione di un'interazione dinamica con la società.

### **Innovazione tecnologica e sviluppo locale**

L'Università deve continuare a fungere da motore di innovazione tecnologica, assumendo il ruolo di catalizzatore per la transizione digitale e per l'adozione di soluzioni sostenibili. Tale obiettivo sarà perseguito non solo attraverso la creazione di spin-off e iniziative imprenditoriali, ma anche mediante attività di co-progettazione con imprese locali, enti pubblici e organizzazioni civiche.

La realizzazione di Living Labs rappresenta un'opportunità privilegiata per sperimentare soluzioni innovative in collaborazione con il territorio. Inoltre, l'Ateneo dovrà impegnarsi a ridurre il digital divide, promuovendo la formazione avanzata su tecnologie emergenti quali Intelligenza Artificiale, Blockchain, Cybersecurity e tecnologie per la sostenibilità. Tali competenze dovranno essere accessibili non solo alle grandi aziende, ma anche alle PMI, spesso carenti delle risorse necessarie per un'innovazione efficace.

#nuovospazioUNIPG

#### **LIVING LABS**

per sperimentare soluzioni innovative in collaborazione con il territorio, attraverso un approccio crossmediale

Il rafforzamento della Terza Missione rappresenta un'opportunità strategica per favorire uno sviluppo equilibrato e armonico tra l'Università pubblica e il tessuto economico locale, senza snaturare la natura pubblica e il ruolo autonomo dell'Ateneo, né asservirlo agli interessi privati. Nel contesto umbro, la Terza Missione assume un'importanza ancor più marcata rispetto ad altri territori, poiché il sistema produttivo regionale è caratterizzato dalla prevalenza di piccole e medie imprese, spesso prive di propri centri di ricerca. Queste realtà, per poter innovare e competere, necessitano di rapporti sempre più stabili e sistematici con i laboratori pubblici, *in primis* quelli dell'Università degli Studi di Perugia. Non a caso, mentre a livello nazionale il finanziamento pubblico copre mediamente il 75% delle spese in Ricerca e Sviluppo, in Umbria questa quota supera l'80%, a conferma della funzione centrale svolta dalla ricerca pubblica quale motore dei processi innovativi delle imprese locali. In questo quadro, l'Università deve porsi come un ponte tra sapere e sviluppo, alimentando un circuito virtuoso tra ricerca, territorio e crescita sostenibile. Nell'ambito delle attività della Terza Missione, è fondamentale valorizzare il ruolo del CAMS – Centro d'Ateneo per i Musei Scientifici, quale nodo strategico per la promozione della cultura scientifica, la conservazione e valorizzazione del patrimonio museale dell'Università. Il CAMS rappresenta un ponte tra ricerca, didattica e cittadinanza attiva, favorendo il dialogo con il territorio e le scuole (<https://cams.unipg.it/home/il-cams>).

### **Inclusività e sostenibilità: il futuro dell'Università**

La Terza Missione deve acquisire una dimensione globale e contribuire al perseguimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite, con particolare riferimento all'educazione di qualità, all'innovazione, all'equità sociale e alla giustizia climatica. L'Ateneo dovrà collaborare attivamente con il settore pubblico e con le organizzazioni non-profit per elaborare politiche locali capaci di rispondere alle sfide globali.

Per favorire questo approccio, verrà introdotta una premialità mirata alla crescita sostenibile, all'equità sociale, alla qualità dei servizi e al rispetto dell'ambiente, con l'obiettivo di migliorare le performance dell'Ateneo allineandole a tali valori. Le scelte in materia di reclutamento e avanzamento del personale, finora fondate esclusivamente su indicatori legati alla ricerca e alla didattica, verranno integrate includendo la Terza Missione quale criterio di valutazione essenziale.

### **Valutazione e ottimizzazione della Terza Missione**

Affinché la Terza Missione risulti realmente efficace, è imprescindibile l'adozione di un sistema di monitoraggio sistematico e trasparente. La creazione di una cabina di regia dedicata consentirà il coordinamento e la valutazione delle attività, in conformità con le linee guida ANVUR e con i principi internazionali. Saranno utilizzati indicatori chiave quali:

- Brevetti e licenze
- Spin-off universitari
- Conto terzi e collaborazioni con imprese
- Public Engagement (eventi, musei, biblioteche e formazione continua)
- Sperimentazione clinica (per Dipartimenti biomedici)

L'obiettivo è garantire un equilibrio tra Didattica, Ricerca e Terza Missione, evitando che una dimensione prevalga sulle altre.

### **TERRITORIO**

#### **Dialogo tra Università e territorio**

Il rafforzamento delle collaborazioni pubblico-privato e il coinvolgimento delle comunità locali rivestono un'importanza cruciale. L'Università deve divenire un punto di riferimento per l'innovazione sociale, favorendo il dialogo tra il mondo accademico, le istituzioni locali, le imprese e la società civile. Eventi come la "Notte dei Ricercatori" rappresentano iniziative virtuose, ma occorre ampliare il calendario di incontri, workshop e seminari aperti alla cittadinanza su tematiche di rilevanza locale e globale.

### **#UnipgperlUmbria: un progetto di ascolto e interazione tra ricerca e territorio**

Per rafforzare il legame tra ricerca e Terza Missione, verrà avviato il progetto *#UnipgperlUmbria*, volto a valorizzare la ricerca accademica nell'interesse della collettività.

Fasi del progetto:

- Ascolto dei Dipartimenti
- Mappatura degli stakeholder
- Incontri partecipativi
- Sviluppo di progetti condivisi

Obiettivo finale: massimizzare l'impatto sociale della ricerca, promuovendo relazioni attive tra Università e comunità e incrementando il coinvolgimento della cittadinanza nelle attività accademiche.

### **PARTE OTTAVA.**

#### **AREE**

#### **AREA ECONOMICA, GIURIDICA, SOCIALE**

L'Ateneo si propone di rafforzare il ruolo dell'area economica, giuridica e sociale attraverso un approccio integrato tra didattica, ricerca e terza missione. Sarà essenziale incentivare la collaborazione con il mondo delle imprese, delle istituzioni pubbliche e del terzo settore, favorendo percorsi formativi innovativi che rispondano alle esigenze del mercato del lavoro e alle sfide della società contemporanea. Particolare attenzione sarà dedicata all'aggiornamento dei curricula, all'internazionalizzazione dei percorsi formativi e alla promozione della cultura dell'etica e della sostenibilità economica, anche rafforzando il ruolo della già esistente laurea magistrale in Economia e Management dello Sviluppo Sostenibile, collocata sulla sede di Terni del Dipartimento di Economia e che dal prossimo anno accademico sarà fruibile in modalità blended.

La creazione di spin-off accademici permetterà di valorizzare il contributo dell'Università nel processo di sviluppo economico e sociale del territorio.

Per i Dipartimenti che operano su questa area disciplinare deve essere altresì pensata una soluzione diversa al vigente algoritmo per l'assegnazione delle aule e degli orari di lezione e trovati nuovi spazi per consentire l'erogazione di una attività didattica con tempi e modalità più rispettose delle esigenze delle e dei docenti e delle studentesse e degli studenti. Dovranno altresì essere adottate soluzioni per una mobilità più sostenibile ai fini dell'accesso all'area della Conca.

**Per l'area giuridica**, sarà importante valorizzare la dimensione pratica della formazione, incentivando attività che possano favorire un'interazione diretta con le professioni legali e con le istituzioni. In questa prospettiva, si valuterà l'apertura delle strutture dipartimentali anche il sabato, condividendo le aule con gli studenti per attività di studio e approfondimento. Inoltre, si lavorerà per attivare servizi giuridici e di consulenza in ambito sociale, promuovendo convenzioni con le istituzioni e sviluppando attività in conto terzi o riconducibili alla Terza Missione. Questi servizi potranno essere erogati a prezzi agevolati per gli studenti, il personale dell'Università degli Studi di Perugia e la comunità locale, con l'obiettivo di consolidare il ruolo dell'Ateneo come punto di riferimento per l'accesso a servizi giuridici e sociali di qualità.

La formazione giuridica sarà inoltre rafforzata con percorsi di alta specializzazione, attività laboratoriali curriculari, stage e tirocini presso enti pubblici e privati, nonché con il potenziamento di programmi di scambio e collaborazione con università italiane ed estere. L'integrazione tra teoria e pratica permetterà di formare giuristi con una preparazione solida e competitiva, capaci di affrontare le sfide poste dall'evoluzione del sistema giuridico e delle professioni legali.

#### **AREA MEDICO-SANTARIA-VETERINARIA**

#### **Rilanciare il ruolo di Medicina in Ateneo e nella Regione**

Il Dipartimento di Medicina e Chirurgia rappresenta una realtà centrale per l'Ateneo, con oltre 170 tra professori, professoresse, ricercatrici e ricercatori, pari a circa il 18% del totale. Il suo ruolo è fondamentale sia nella

didattica, grazie a un'ampia offerta formativa che include il corso di laurea magistrale in Medicina e Chirurgia, numerosi corsi per le professioni sanitarie, dottorati di ricerca, scuole di specializzazione, master e corsi di perfezionamento post-laurea, sia nella ricerca clinica e preclinica. Inoltre, il Dipartimento svolge un'importante funzione nella terza missione ed è impegnato in prima linea nell'attività assistenziale.

Il Dipartimento di Medicina e Chirurgia rappresenta una realtà articolata e multidisciplinare, comprendendo non solo l'ambito medico e odontoiatrico ma anche quello biologico. La sua complessità si manifesta innanzitutto nel duplice ruolo – accademico e ospedaliero – che molti dei nostri medici sono chiamati a ricoprire quotidianamente. Questi professionisti, con il loro contributo essenziale e con riconosciuti livelli di eccellenza, affrontano non poche difficoltà per sostenere il sistema sanitario umbro. Un sistema pubblico che dipende in larga misura dall'impegno dei medici universitari, i quali operano all'interno di strutture pubbliche o private convenzionate con il Servizio Sanitario Nazionale, garantendo un servizio di fondamentale valore sociale per la salute e il benessere delle persone, inclusi coloro che hanno minori possibilità di accesso all'assistenza privata.

È dovuta particolare attenzione al Dipartimento di Medicina, non solo per la sua funzione formativa e di ricerca, ma anche per il ruolo chiave nell'assistenza sanitaria del territorio. Per favorire la crescita regionale e garantire cure adeguate, è essenziale stringere collaborazioni con le istituzioni, mettendo al centro il bene comune.

Centrale è anche il tema delle scuole di specializzazione, per cui è fondamentale una programmazione immediata che valuti lo stato attuale e le risorse necessarie. Questi percorsi, cruciali per la formazione di specialisti in ambito medico, chirurgico e clinico, sono essenziali per lo sviluppo della medicina in Umbria.

## **La doppia missione dei medici universitari: integrazione tra didattica, ricerca e assistenza**

Il doppio ruolo dei medici universitari – una peculiarità unica tra i docenti dell’Ateneo – porta i colleghi dell’Università degli Studi di Perugia a operare sia per l’università sia per l’ospedale, spesso con un coordinamento insufficiente tra le due istituzioni. Questo può compromettere il senso di appartenenza alla comunità accademica, un rischio che va evitato. È evidente, infatti, come la qualità della didattica – comprensiva di attività assistenziali e di tirocinio – e della ricerca dipenda dalla valorizzazione della medicina universitaria dell’Ateneo all’interno delle strutture convenzionate, nonché da una collaborazione costante con Regione Umbria, i direttori generali e gli enti coinvolti nel sistema sanitario.

## **Verso una nuova gestione della medicina universitaria: sinergie tra Università e sistema sanitario**

Nel mio programma, il rilancio della medicina universitaria è una priorità ed è un rilancio che intende porre attenzione alla medicina universitaria regionale, con specifica attenzione alle due sedi di Perugia e Terni. L’Università deve essere percepita come un interlocutore sempre presente. In questo contesto, il ruolo istituzionale del Rettore sarà cruciale: dovrà rappresentare un Ateneo aperto, capace di instaurare un confronto continuo e collaborativo con le istituzioni sanitarie e con Regione Umbria.

Il futuro del Dipartimento di Medicina e Chirurgia si basa su una Visione strategica e su un impegno condiviso tra tutte le aree di ricerca e/o assistenziale coinvolte, per questo prevedo la nomina di un Delegato per l’Area Medico-Sanitaria, insieme a un Clinico che sarà mio riferimento per quanto riguarda la definizione e costante adeguamento della Convenzione e che lavorerà insieme al Rettore in ogni fase, al fine di affrontare in modo adeguato le problematiche dovute alla specificità dell’area, nonché di favorire le necessarie interazioni tecniche con gli interlocutori istituzionali di riferimento. Dopo l’unificazione dei tre Dipartimenti, progetto

nato da scelte condivise e che ha risposto alle esigenze di una fase specifica della Storia della Medicina Umbra all’Università degli Studi di Perugia, si rende necessario ripensare l’organizzazione della nuova struttura, anche valutando l’opportunità di definire specifici ambiti di attività per due realtà dipartimentali (considerando la specificità di Terni che a oggi esige una maggiore autonomia didattica): questo orientamento potrà attuarsi nel confronto, serrato già nel primo anno di mandato, tra rappresentanti eletti del Dipartimento e con delegati/rappresentanti della Didattica e della Ricerca/Terza missione, coordinati dal Delegato per il Dipartimento di Medicina, che specificamente nominerò.

È urgente, quindi, nel possibile ripensamento organizzativo, porre al centro il valore della preziosa realtà di Terni, che oggi è in difficoltà, pressata anche da realtà private che insistono nel territorio. La sede di Terni deve essere valorizzata, anche ipotizzando una autonomia di struttura più forte, specificando l’offerta Didattica e offrendo una alternativa che arricchisce la presenza della Medicina Universitaria.

## **Convenzione: una questione di metodo**

La questione del metodo, per quanto riguarda la convenzione, non si basa sulla presentazione di soluzioni già pronte, ma sulla proposta di un approccio centrato sull’ascolto e sul dialogo, sia nei rapporti con la Regione che in ogni altra relazione istituzionale.

Questo metodo si traduce concretamente in una programmazione strutturata di incontri, i cui esiti vengono restituiti in modo trasparente, affinché siano facilmente visibili i problemi e possano essere sciolti, con tempestività, i nodi da risolvere. Elemento centrale di questo metodo è la competenza degli interlocutori: per questo motivo, il Rettore sarà sempre affiancato dal Delegato dell’Area Medico-Sanitaria, dal Clinico di riferimento per la Convenzione e da altri Clinici qualificati in specifici ambiti, proposti dal Collegio dei Clinici.

La stessa impostazione sarà proposta anche alla Regione, con la quale si deciderà congiuntamente come affrontare, di volta in volta, i singoli problemi.

## **Rafforzare la convenzione con l'Azienda Ospedaliera: dialogo e collaborazione Istituzionale**

Un elemento chiave sarà la rinegoziazione della convenzione con l'Azienda ospedaliera o la possibile definizione di una Azienda integrata, scelta questa che non può essere evidentemente unilateralmente proposta ma che potrà nascere dal dialogo tra Regione e Università. Per questo cercheremo di definire insieme un tavolo permanente/operativo, tra Università e Regione (coordinato dal Rettore e dal Presidente della Regione): soltanto insieme all'istituzione regionale, potremo definire la forma e i componenti di tale tavolo, certo di trovare interlocutori attenti. In questo senso possiamo proporre di stabilire insieme un piano di dialogo e incentivare un metodo di lavoro chiaro, trasparente e quindi efficiente ed efficace per giungere presto alla soluzione di un problema annoso, che a volte sembra inspiegabilmente irrisolto.

La mia proposta, che condividerò con la Regione, è appunto di metodo e conseguente alla Visione che afferma il primato della relazione dove è necessario definire a priori lo schema metodologico da condividere: un lavoro presieduto dal Rettore e dalla Presidente della Regione, ma coinvolgendo i Clinici in particolare quelli designati e competenti in materia. Dunque, riunioni di lavoro con verbali trasparenti, riconoscendo le criticità e calendarizzando appuntamenti che definiscano un *iter*, un percorso per raggiungere gli obiettivi, per il bene dell'Università e del territorio.

## **Politiche di reclutamento e valorizzazione delle risorse umane: rispondere alle esigenze assistenziali e didattiche**

Garantire la strutturazione assistenziale obbligatoria per le e i docenti universitari appartenenti ai SSD in cui tale attività è prevista, favorendo un riallineamento tra le esigenze del Dipartimento di Medicina e Chirurgia e dell'Azienda Ospedaliera in termini di pianificazione delle attività e programmazione delle risorse. La mancanza di reclutamento in alcuni SSD determina, quando necessario per la dotazione organica, il ricorso a personale sanitario non accademico. Una

comunicazione e collaborazione costante e proattiva tra le Scuole di Specializzazione e i vertici Aziendali, definendo una programmazione annuale delle esigenze, anche attraverso il Direttore del Dipartimento e del Delegato, per ottimizzare il flusso e l'attività formativa degli Specializzandi. Il Dipartimento propone e l'Ateneo, con criteri proposti dal Senato, nel suo Consiglio di Amministrazione definisce il piano di crescita, non escludendo l'utilizzo dell'art. 24 ove possibile per accelerare tempi e modalità di utilizzo delle risorse e insieme utilizzando anche la possibilità di reclutamento di nuove, significative ed eccellenti risorse esterne. Una corretta e auspicabile rotazione degli specializzandi nelle strutture ospedaliere selezionate dalla rete formativa di ciascuna Scuola non può prescindere dall'importante ruolo didattico e metodologico dell'Università, che deve mantenere la responsabilità di coordinare e monitorare l'adeguata formazione medico-scientifica degli specializzandi e delle specializzande.

Tra le priorità da affrontare la necessità di "regolarizzare" il personale non ancora convenzionato che lavora con l'azienda sanitaria e soprattutto stabilire a monte criteri per la convenzione da mettere in dialogo con l'Azienda Sanitaria.

## **Verso un IRCCS per le "Fragilità": innovazione nella ricerca e nell'assistenza**

Da valutare possibili evoluzioni organizzative della Sanità regionale, d'accordo con la Regione, includendo la possibile costituzione di un Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS), che eroga prestazioni sanitarie di alta specializzazione, mirate alla cura dell'individuo nell'interesse collettivo. La presenza sul territorio di un IRCCS, dove si svolge attività di ricerca in ambito sanitario per sviluppare strategie innovative per la diagnosi e il trattamento delle patologie e fornire evidenze scientifiche utili a migliorare la pratica clinica, avrebbe un grande impatto per valorizzare le eccellenze nella ricerca condotta dai docenti del Dipartimento di Medicina e Chirurgia e migliorare l'assistenza. Si propone di istituire un tavolo tecnico tra la Regione Umbria e l'Università degli Studi di Perugia, con l'obiettivo di definire il percorso formativo

per la creazione di un nuovo IRCCS orientato sulle “fragilità” e le patologie cronico degenerative, ma anche sulle “nuove fragilità” giovanili, che possa esaltare le specificità di un’area emergente della ricerca di Ateneo, aumentando la partecipazione a reti nazionali destinate a specifiche linee di finanziamento. Considerata la tematica, rispondente peraltro a esigenze e criticità del territorio in cui l’IRCCS insisterebbe, la tematica della “fragilità” è intesa come uno spazio di ricerca ampio e multidisciplinare, aperto a quasi tutte le linee di studio, favorendo un approccio integrato e innovativo verso le aree ingegneristiche, bioetiche, psichiatriche, psicologiche, farmacologiche, solo per fare degli esempi che qualificano lo spazio come esemplarmente interdisciplinare. Anche con una particolare attenzione alla geriatria e alle malattie degenerative, si intende promuovere un approccio integrato che favorisca la prevenzione, la diagnosi precoce e la gestione personalizzata di patologie croniche e invalidanti tipiche dell’età avanzata, migliorando così la qualità di vita dei e delle pazienti e supportando al contempo le reti assistenziali.

#nuovospazioUNIPG

#### **ISTITUTO DI RICOVERO E CURA A CARATTERE SCIENTIFICO (IRCCS)**

per svolgere attività di ricerca in ambito sanitario sviluppando strategie innovative per la diagnosi e il trattamento delle patologie e per fornire evidenze scientifiche utili a migliorare la pratica clinica

#### **Semplificazione amministrativa per un Rettorato efficiente**

Nella mia Visione di *governance* è centrale la semplificazione amministrativa; l’amministrazione, attualmente troppo complessa e lenta, anche per i cambiamenti normativi ministeriali e le loro recenti applicazioni, impone – come detto a livello organizzativo in generale per l’intero del sistema universitario, in modo particolare vale per la medicina universitaria – l’urgenza di

dare seguito immediato a una profonda e attenta revisione delle criticità tesa a una semplificazione efficiente ed efficace. Anche per la Medicina, l’attuale peso amministrativo incide negativamente sulla qualità dei servizi dedicati alla didattica e alla ricerca, compromettendo anche la nostra competitività a livello territoriale e nazionale, e minando profondamente l’attesa di un clima di lavoro sereno.

Allo stesso modo, si riconosce l’urgenza di intervenire sul reclutamento del personale docente, sia incentivando l’ingresso di giovani talenti competenti e motivati, sia colmando la carenza di figure apicali di riferimento, un vuoto che si è progressivamente accentuato negli ultimi anni.

#### **Innovazione e qualità nella didattica: potenziare i percorsi formativi e i servizi agli studenti e alle studentesse**

Per quanto riguarda la didattica, è importante sottolineare che l’Università degli Studi di Perugia può contare su una rete ospedaliera e su un corpo docente clinico e preclinico di alto livello. Grazie al numero, alla diversificazione e alle competenze scientifiche dei suoi docenti, nonché ai suoi network nazionali e internazionali, l’Ateneo possiede potenzialità difficilmente riscontrabili in molte altre università. È fondamentale coltivare l’ambizione di migliorare i nostri corsi di laurea in ambito sanitario, così come nelle biotecnologie, nella psicologia applicata alla sanità, nelle scienze cognitive e nel management sanitario. Per farlo, è necessario affrontare le criticità più rilevanti: la disponibilità di spazi adeguati alla didattica, il potenziamento dei servizi per gli studenti (mense, residenze, aule studio) e l’ampliamento delle opportunità di tirocinio. Tuttavia, il successo di un progetto di miglioramento della didattica dipende, ancora una volta, dalla collaborazione e dalla sinergia con le istituzioni sanitarie e ospedaliere. Per questo motivo, sosterrò il principio che il Direttore di Dipartimento, con docenti in convenzione con l’azienda ospedaliera, debbano far parte del consiglio di direzione: in un ospedale di insegnamento, la presenza di rappresentanti dell’Università degli Studi di Perugia è imprescindibile.



In questo programma si afferma anche la centralità della ricerca e la necessità di potenziare la ricerca biomedica e medico-clinica, sia di base sia applicata, promuovendo l'integrazione fra i settori di base e i settori clinici.

### **La ricerca preclinica e lo Stabulario: rilanciare le infrastrutture per l'attività sperimentale**

Aspetto peculiare del Dipartimento di Medicina e Chirurgia è la situazione della sperimentazione animale e della gestione del Centro di Servizi per la Ricerca Pre-clinica (Stabulario) dell'Ateneo. La quasi totalità degli utenti del Centro sono docenti afferenti al Dipartimento di Medicina e Chirurgia; diventa pertanto centrale ascoltare le loro istanze e porre rimedio alla grave situazione in cui si trova l'attuale Stabulario, per la gestione della ricerca attuale, ma anche per una attenta supervisione sulla realizzazione del nuovo Stabulario in atto e sul trasferimento di tutti gli animali e della strumentazione in modo da garantire un disagio minimo agli animali stessi e alla prosecuzione delle attuali e futuri progetti di ricerca. Si ritiene pertanto indispensabile un dialogo continuo con il Direttore e con i membri del Consiglio del Centro per la valutazione e gestione della situazione corrente e nella messa a regime del nuovo Stabulario.

### **Medicina veterinaria**

Il Dipartimento di Medicina Veterinaria dell'Università degli Studi di Perugia svolge un ruolo fondamentale nella formazione d'eccellenza per futuri medici veterinari e ricercatori nel settore. Il Corso di Laurea Magistrale a ciclo unico in Medicina Veterinaria è fortemente influenzato dai criteri di accreditamento europei (EAEVE), che impone standard elevati e richiede strutture adeguate a garantire esperienze pratiche di qualità. Tuttavia, il Dipartimento si trova a fronteggiare problemi legati alla capienza delle strutture, necessarie per le esercitazioni pratiche e le rotazioni cliniche degli studenti, nonché alla gestione dell'Ospedale Veterinario Universitario Didattico (OVUD) e dell'Azienda Zootecnica Didattica (AZD), risorse chiave per

la formazione. L'impegno dell'Ateneo nei confronti dell'acquisizione di queste professionalità dovrà quindi prevedere il **mantenimento di un alto livello di qualità** del Corso di Studio e delle strutture didattiche specifiche, attraverso l'ottenimento di **certificazioni a valenza Europea**, e il riconoscimento delle attività didattiche teorico/pratiche realmente svolte dai docenti nel Corso di Laurea e imposta dalla normativa. In merito all'alta formazione per questi percorsi, l'Ateneo dovrà sostenere la realizzazione o l'attivazione di **percorsi di specializzazione** in ambito veterinario **mirati ed efficaci** che possano fornire **attrattività** agli studenti e competenze per professionisti di successo e dirigenti di enti pubblici. Tali percorsi potranno essere incentivati anche attraverso la creazione di specifici consorzi o partenariati con altri Atenei, enti di ricerca/enti pubblici (reti formative) e che prevedano un'importante attività formativa pratica a sostegno delle attività presenti nelle strutture territoriali.

### **Scienze Farmaceutiche**

Il Dipartimento di Scienze Farmaceutiche è orientato alla salute (dal *food* al *pharma* passando anche per il settore cosmetico e dei dispositivi medici) sia per la didattica che per ricerca e terza missione. Sono presenti due CdL a ciclo unico in Farmacia e Chimica e Tecnologie Farmaceutiche (CTF), due CdL magistrali in Biotecnologie Farmaceutiche e Scienza dell'Alimentazione e Nutrizione Umana (SANU). Sta per "partire" un CdL triennale in Controllo di Qualità dei prodotti della salute. Tutti i corsi di laurea sono supportati da attività laboratoriali ad alta sperimentaltà. Sono inoltre presenti un corso di Dottorato Internazionale in Scienze Farmaceutiche, che da molti anni ingloba anche un dottorato industriale, e ben 3 master di II livello di cui due dedicati al mondo dei farmaci/medicinali e uno a quello alimentare. Il buon livello raggiunto nella didattica, nella ricerca scientifica e nell'intensa attività di terza missione è frutto di sforzi immensi dei ricercatori/professori che si trovano a operare in un ambiente non adeguato e con mezzi ancor meno adeguati. Sono degli *one-man/woman-band*.



Per migliorare la situazione sarà importante porre attenzione: a modernizzare le strutture (aule, laboratori, uffici) che sono nella maggior parte dei casi in rovina; a fornire un adeguato supporto ai laboratori didattici, ai docenti tutor di tesi sperimentali; alla creazione di spazi dignitosi per ospitare studenti, dottorandi e ospiti del Dipartimento e spazi esterni da dedicare ai pasti e alla socializzazione; al favorire la localizzazione delle attività didattiche in siti facilmente fruibili anche dal punto di vista dei trasporti.

## **Il Dipartimento di Terni**

L'istituzione di un Dipartimento a Terni, risponde all'esigenza di potenziare l'offerta formativa in un'area preziosa per l'Ateneo e su cui da tempo l'Università degli Studi di Perugia è presente: è tempo di fare lì un Dipartimento. L'Ateneo mira a consolidare il ruolo della sede di Terni attraverso il potenziamento delle infrastrutture per la didattica e la ricerca e la creazione di sinergie con aziende e istituzioni locali, con l'obiettivo di sviluppare percorsi formativi professionalizzanti e innovativi.

*#nuovospazioUNIPG*

### **DIPARTIMENTO DI TERNI**

per ottimizzare la presenza universitaria nel contesto locale con un approccio interdisciplinare e decisamente rivolto ai bisogni assistenziali e al tessuto produttivo

## **AREA SCIENTIFICA**

L'Area Scientifica rappresenta uno dei pilastri fondamentali dell'Ateneo, contribuendo in modo decisivo alla crescita culturale, alla produzione di conoscenza e all'innovazione interdisciplinare. In un'epoca di rapide trasformazioni, è necessario sostenere questa area con una visione strategica che valorizzi le specificità dei Dipartimenti che la compongono, promuovendo sinergie trasversali e rafforzando le connessioni tra ricerca di base e applicazioni tecnologiche e ambientali.

Occorre prendersi cura dell'Area Scientifica in quanto luogo generativo di sapere libero, capace di affrontare con rigore metodologico e apertura epistemologica le grandi sfide del nostro tempo, dalla crisi climatica all'energia sostenibile, dalla gestione delle risorse naturali alla biodiversità, fino alle nuove frontiere delle scienze matematiche, fisiche, chimiche e biologiche.

Sarà fondamentale investire nel potenziamento delle infrastrutture di ricerca, sostenendo l'ammodernamento dei laboratori e garantendo l'accesso a strumentazioni all'avanguardia. Una particolare attenzione sarà rivolta al miglioramento delle strutture didattiche, affinché possano accogliere studentesse e studenti in ambienti stimolanti, accessibili e integrati nella comunità scientifica.

In quest'ottica, sarà prioritario incentivare una programmazione condivisa del reclutamento, che tenga conto delle esigenze specifiche dei Dipartimenti scientifici e della necessità di rafforzare i percorsi accademici di qualità. Promuovere percorsi dottorali internazionali, incentivare progetti di ricerca interdisciplinari e favorire la partecipazione a bandi competitivi – nazionali ed europei – saranno azioni centrali per stimolare la crescita e l'attrattività dell'Area.

Un'altra direttrice strategica sarà il sostegno ai giovani ricercatori, attraverso percorsi di mentoring, accesso a fondi dedicati e strumenti di valutazione che premino merito e progettualità. Questo accompagnamento deve configurarsi come un'azione di cura verso le persone e verso le idee, capace di generare un ecosistema fertile di innovazione responsabile. Nel segno della Visione di un Ateneo che mette al centro le relazioni, sarà incoraggiata la collaborazione con le altre Aree, con gli enti di ricerca, con le istituzioni scolastiche e con il tessuto produttivo locale e nazionale. L'Area Scientifica deve farsi promotrice di un dialogo costante tra ricerca e società, contribuendo a una cultura della sostenibilità, della prevenzione ambientale e della diffusione del pensiero critico.

L'Università che vogliamo è quella che riconosce nella scienza non solo una risorsa tecnica, ma una forma alta di responsabilità civile. Per questo sarà importante favorire anche la divulgazione scientifica, sostenere le

iniziative pubbliche dei Dipartimenti e valorizzare i luoghi in cui la conoscenza scientifica incontra la cittadinanza.

Solo attraverso un investimento convinto e condiviso nella scienza come bene comune potremo affrontare le sfide del presente e costruire un futuro equo, consapevole e sostenibile.

### AREA TECNOLOGICA

L'Università deve assumere un ruolo di primo piano nell'adozione e nello sviluppo di tecnologie innovative, fungendo da catalizzatore per la trasformazione digitale e la transizione ecologica. L'area tecnologica sarà potenziata attraverso investimenti in infrastrutture all'avanguardia e attraverso la creazione di sinergie con il mondo dell'industria e della ricerca applicata, senza tuttavia dimenticare il ruolo della ricerca di base, potente motore di prima istanza del successivo sviluppo e trasferimento tecnologico. Particolare rilievo sarà dato allo sviluppo di laboratori di prototipazione, alla promozione della cultura del trasferimento tecnologico e alla valorizzazione dei brevetti, nonché a un "alleggerimento" delle procedure burocratiche di Ateneo finalizzate al raggiungimento di tali obiettivi. Sarà inoltre fondamentale garantire una formazione che sappia coniugare teoria e pratica, preparando gli studenti ad affrontare le sfide del futuro con competenze aggiornate e multidisciplinari.

La qualità della vita degli studenti e del corpo docente e tecnico amministrativo dovrà restare al centro di ogni ipotesi di trasformazione edilizia e urbana, sia per le strutture esistenti e sia per la creazione di nuovi campus universitari. Anche per questo motivo servirà avviare una serie di interventi di medio e lungo periodo, rimettendo al centro il valore dell'architettura non solo per la realizzazione di nuove aule e spazi per lo studio, ma anche per la riqualificazione delle infrastrutture per lo sport e le attività per il tempo libero. Un'attenzione che dovrà trasmettere l'importanza di uno stile di vita consapevole a contenere i consumi e il risparmio delle risorse non rinnovabili: dalla gestione dei rifiuti all'uso intelligente dell'energia, proponendo un modello educante e attento ai valori della sostenibilità e del rispetto (*edutainment*). Un

modello in grado di trasmettere un diffuso senso di appartenenza, con una forte visione al futuro e all'innovazione. Un sistema di "vivai" della ricerca e dell'apprendimento che aiuteranno i progetti e i talenti a "germogliare", offrendo un terreno fertile, ricco di linfa e capace di rigenerarsi. In questo modo l'Università si apre e si muove verso la città e il territorio, diventando un punto di equilibrio tra i nuovi centri di sperimentazione da mettere al servizio delle comunità e, in parallelo, trasformandosi in un sistema di luoghi dove la bellezza risiede nel valore delle relazioni.

### AREA UMANISTICA

L'area umanistica fornisce strumenti fondamentali per la comprensione e l'interpretazione dei fenomeni culturali. Il mio impegno è quello di rafforzarne il ruolo all'interno dell'Ateneo, promuovendo una didattica innovativa e valorizzando le molteplici dimensioni della ricerca.

Sarà centrale il dialogo tra umanesimo e nuove tecnologie, con l'obiettivo di incentivare progetti di *digital humanities* e studi a forte carattere interdisciplinare. Altrettanto strategica sarà l'attenzione alla formazione critica e alla valorizzazione del patrimonio culturale, anche attraverso il consolidamento delle collaborazioni con istituzioni culturali e centri di ricerca internazionali. Principali obiettivi:

- **Ricerca di base:** ribadire l'importanza della ricerca umanistica, garantendo il mantenimento – e, ove possibile, l'incremento – dei fondi attualmente stabili da anni.
- **Potenziamento delle biblioteche:** considerare le biblioteche non solo come aule studio, che saranno comunque incrementate, ma come veri e propri luoghi di ricerca. L'impegno riguarderà:
  - l'ampliamento delle collezioni, sia cartacee sia digitali;
  - il miglioramento degli spazi, rendendoli adeguati alla ricerca e allo studio;
  - la valorizzazione del personale tecnico-bibliotecario, risorsa fondamentale per il supporto alla ricerca.

- **Orario didattico:** attivare una verifica e validazione del funzionamento dell'algoritmo che gestisce l'orario, per migliorarne efficacia e coerenza.
- **Qualità degli spazi:** intervenire sulle strutture per la didattica e lo studio, spesso carenti (aule buie, fredde, senza prese di corrente). Si propone un piano di investimenti da attuare nel sessennio, dando priorità agli ambienti maggiormente frequentati dagli studenti.
- **Comunicazione online:** riorganizzare il sito e la comunicazione social del Dipartimento di Lettere, oggi fortemente criticata. Si potrebbe ipotizzare la creazione di una figura condivisa tra i Dipartimenti dell'area umanistica, con il compito di gestire sito e social media.
- **Master e Dottorati:** promuovere consorzi con altri Atenei per rafforzare l'offerta di dottorati e master, anche in considerazione dei margini di crescita di questi ultimi.
- **Per il Dipartimento di Scienze Politiche:** trovare una **sede unica** per tutti i docenti e le docenti del Dipartimento, oggi dislocati in sedi diverse.

## PARTE NONA. BENESSERE, CURA E INCLUSIONE DELLA NOSTRA COMUNITÀ. VISIONE, AZIONI, STRUMENTI

### BENESSERE

#### Visione

Porre al centro la **persona e il suo benessere**, attraverso un piano globale di investimenti e politiche mirate alla tutela della salute, del benessere, dell'inclusione. *Salute e benessere* sono due parole che si intrecciano, talvolta si confondono quasi fossero sinonimi, con una, seppur sottile, ma fondamentale differenza. Il benessere riguarda tutto il nostro "essere" e non è un dato, ma un processo. La salute non è solo una questione di genetica o di ambiente. Ha molto a che fare con il nostro atteggiamento, con la nostra capacità di affrontare la realtà. Il benessere psicologico, in questo senso, non è solo un valore aggiunto: è

la base su cui costruire una vita piena, autentica. Promuovere il benessere significa non solo migliorare la qualità della vita, ma anche proteggere la salute stessa, dell'individuo e della comunità tutta.

I servizi di welfare devono essere differenziati a seconda delle necessità dei vari gruppi di utenti (studenti, personale tecnico, amministrativo, bibliotecario, collaboratori ed esperti linguistici, docenti), tenendo in considerazione che alcuni di questi sono trasversali come il benessere psicologico, fisico e azioni di prevenzione. Per il personale TAB e CEL e i docenti focus specifici saranno sulla conciliazione vita-lavoro e il supporto alla crescita professionale, per gli studenti saranno sul benessere psicologico, il tutoraggio e l'inclusività, supportando la loro vita universitaria. La felicità nasce dove il benessere delle persone è riconosciuto come valore e obiettivo comune: solo una comunità che si prende cura può davvero crescere insieme.

#### Benessere fisico – salute: strumenti e Prevenzione

- Potenziare e mettere a sistema tutti i **servizi e le iniziative già in atto** dedicati al personale universitario strutturato e non strutturato (ricercatrici e ricercatori, personale docente e tecnico amministrativo e bibliotecario), alle studentesse e agli studenti, così come quelle orientate alla salute, ricalendarizzando regolarmente le iniziative puntuali, pubblicizzando nuovamente quelle continuative e sensibilizzando dipendenti e componente studentesca verso le campagne standard di screening sanitario gestite dalle strutture sanitarie stesse (es. PAP test, sangue occulto fecale).
- Organizzare **campagne informative** mirate e/o veri e propri interventi in ambito di medicina preventiva (es. alimentazione, salute, attività fisica e igiene sonno-veglia, ecc.).
- Creare un'**App** (o altro strumento informatico) dedicata alla Salute della Comunità universitaria contenente pillole informative, aggiornamenti sanitari, notizie su iniziative dell'Ateneo su temi specifici volti a far riflettere su un

argomento circostanziato e a informare in modo puntuale, sintetico e gradevole.

- Promuovere **attività sportive per la salute psico-fisica e per l'inclusione**.
- Supportare programmi di benessere fisico e accesso a palestre o corsi sportivi: incoraggiare i docenti nell'adozione di stili di vita sani attraverso attività di sport e fitness, anche con l'accesso gratuito o scontato a palestre universitarie, o corsi di mindfulness, yoga, per contrastare il burnout.
- **Check-up sanitari periodici**: Organizzare screening sanitari o consulenze mediche gratuite periodiche per la prevenzione, in modo da garantire il benessere fisico del personale.

### **Benessere mentale, sociale, collettivo**

Tema sempre più imprescindibile è quello del benessere psicologico individuale e della collettività. Occorre prevenire, intercettare il disagio prima che si trasformi in patologia. Lungo questo asse, si tratta di ampliare e incrementare l'offerta e l'efficienza dei servizi di supporto psicologico intesi in senso ampio nonché la messa a sistema di azioni di monitoraggio, promozione e diffusione della salute psicologica anche per il personale docente e tecnico, amministrativo e bibliotecario.

Per incrementare e sviluppare la cultura del benessere intendo pertanto procedere a livello strutturale e funzionale. A livello strutturale, è mia ferma intenzione organizzare un sistema di welfare per il personale docente, tecnico, amministrativo, bibliotecario e CEL che dovrà rispondere a necessità di supporto lavorativo, psicologico e sociale. Il personale svolge un ruolo cruciale nel funzionamento dell'università, ed è altrettanto importante garantire il loro benessere a partire da quegli aspetti del lavoro di natura organizzativa che sono stati profondamente impattati dalle vicende sociali e gestionali di questi ultimi anni. A livello strutturale, organizzare l'*assistenza psicologica per il personale* nella direzione della valorizzazione del già esistente Servizio di Consultazione Psicologica e Psicoterapia (Centro Clinico Psicologico-Psicoterapeutico) mediante messa a sistema per l'Ateneo del suddetto Centro per erogare

servizi psicologici e psicoterapici ai dipendenti e alle famiglie a tariffa agevolata, in una logica *stepped care*, al fine di costruire un welfare snello e di prossimità connesso al territorio, anche con possibilità di accreditamento del Servizio Sanitario Nazionale. Questo Servizio per i dipendenti dell'Università degli Studi di Perugia permetterà di affrontare difficoltà legate ad aspetti personali e interpersonali, a difficoltà di stress lavorativo al fine di sviluppare capacità di resilienza e gestione dello stress. Sosterrò quindi il processo di **convenzione** dell'assistenza psicologica con il Sistema Sanitario al fine di incrementare l'accesso della popolazione agli interventi psicologici e le azioni per incentivare e potenziare la **reciproca collaborazione** tra i diversi Servizi, Organi e Centri dell'Ateneo finalizzati al benessere della comunità accademica (es. Consigliera di Fiducia, Comitato Unico di Garanzia, e con i Servizi Socio-Sanitari del territorio (es. attraverso accordi e convenzioni). Il Servizio sarà anche volano per promuovere azioni diffuse, di prevenzione primaria e secondaria, per la salute psicologica quali implementazione di:

- azioni di informazione a tutta la comunità accademica al fine di *enhance the overall mental health literacy and consequently the well-being*;
- azioni di co-progettazione con la comunità accademica per la sensibilizzazione su aspetti specifici come per esempio la gestione del *burn-out* accademico;
- strutturazione di interventi di prevenzione del rischio e promozione del benessere mediante azioni periodiche di monitoraggio co-partecipate e co-progettate;

Inoltre, proporrò l'attivazione di un Laboratorio stabile di formazione sulle *soft skills* legate alla *health literacy* dedicato a tutto il personale dipendente, docente e TAB e CEL, quale azione di sostegno e sviluppo della resilienza e promozione del benessere psicologico.

### HEALTH LAB

per il sostegno e lo sviluppo della resilienza e la promozione del benessere psicologico attraverso interventi universali basati sulla trasmissione di soft skills legate alla alfabetizzazione in ambito sanitario (*health literacy*)

Per quanto riguarda le studentesse e gli studenti, si rafforzerà l'offerta dei Servizi psicologici-psicoterapici (Focus-Psi e Focus-Psi+) oltre che garantire una sempre maggiore internazionalizzazione. Strutturare interventi di **prevenzione del rischio e promozione del benessere** anche per studentesse e studenti internazionali e per il personale universitario strutturato e non strutturato (a tal proposito è opportuno rilanciare il Centro C.U.R.I.A.Mo.). Aumentare l'**efficienza dei servizi**, consentendo quindi di contenere i tempi di attesa, tramite un *approccio stepped care*, ovvero un sistema di organizzazione degli interventi per livelli, alla luce della gravità della condizione psicologica.

#### **Benessere ambientale**

Il benessere ambientale rappresenta un obiettivo prioritario per il nostro Ateneo e necessita di un'azione trasversale, che coinvolga tutti i Dipartimenti, volta a valutare lo stato di efficientamento energetico attuale e a identificare gli opportuni margini di miglioramento.

In conformità con il Decreto Legislativo 102/2014, che impone obblighi di diagnosi energetica e promuove l'efficienza energetica negli edifici pubblici, coinvolgeremo esperti qualificati, inclusi docenti del nostro Ateneo con specifico mandato, per ascoltare le esigenze dei Dipartimenti e del personale. Sulla base di queste necessità, gli esperti elaboreranno un piano dettagliato di interventi mirati per ciascun Dipartimento, garantendo un approccio efficace e su misura per l'ottimizzazione delle prestazioni energetiche. Al fine di massimizzare le risorse disponibili, sarà anche prevista una progettazione mirata all'accesso a fondi europei, per identificare e

sfruttare opportunità di finanziamento e contribuire concretamente agli obiettivi di sostenibilità ambientale previsti dall'Agenda ONU 2030.

Per quanto riguarda le studentesse e gli studenti, si tratta di rafforzare l'offerta dei Servizi psicologici psicoterapici (Focus-Psi e Focus-Psi+) oltre che garantire una sempre maggiore *internazionalizzazione*. Strutturare interventi di **prevenzione del rischio e promozione del benessere** anche per studentesse e studenti internazionali e per il personale universitario strutturato e non strutturato. Aumentare l'**efficienza dei servizi**, consentendo quindi di contenere i tempi di attesa, tramite un *approccio stepped care*, ovvero un sistema di organizzazione degli interventi per livelli, alla luce della gravità della condizione psicologica.

### INCLUSIONE

**Inclusione: la persona e le relazioni al centro della nostra missione. Accesso, partecipazione, successo**

Passare dalla logica dell'utile a quella delle opportunità: un'Università pubblica che offra occasioni di crescita come opportunità di realizzazione personale, miglioramento comunitario e sviluppo dell'Istituzione, è un pilastro della nostra missione. Come ho cercato di esprimere nella Visione e direzione del progetto che voglio condividere, la mia idea è quella di "un'Università senza limiti", uno spazio di accoglienza universale per l'altro, senza pregiudizi né restrizioni; un'Università che sia spazio del "tra": luogo di relazioni e dialogo aperto, dove alimentare la tensione verso un Bene superiore e condiviso. Questo deve essere il segno del nostro impegno: far crescere la nostra Istituzione, rafforzare la nostra comunità e, insieme, promuovere un impegno universale per continuare a coltivare ciò che ci rende umani. Questo è il cuore, il metodo e la sostanza del mio programma.

Nel nostro Ateneo, ogni individuo è una risorsa unica che arricchisce la comunità con la propria esperienza, identità e capacità: le politiche di pari opportunità e inclusione non sono semplici misure da applicare, ma il fondamento di un ambiente che pone al centro la Persona in tutte le sue dimensioni. La nostra

missione è promuovere un'Università che non solo accoglie le differenze, ma le celebra, riconoscendo che ogni persona, studente o lavoratore, merita un trattamento che rispetti la sua dignità e favorisca il suo sviluppo integrale, personale e professionale.

Altro tema centrale nella mia prospettiva di coordinamento è l'**inclusione**. Incrementare la cultura dell'inclusione, riconoscendo le diverse forme di vulnerabilità, e potenziando la formazione per la Comunità universitaria, con l'obiettivo di sensibilizzare e aumentare le conoscenze circa le tematiche dell'inclusione costituiscono elementi del mio programma. L'inclusione riguarderà non solo gli studenti, come più classicamente inteso, ma le azioni riguarderanno anche il personale docente, TAB e CEL con diverse forme di disabilità o vulnerabilità saranno potenziate, personalizzate e diversificate per garantire le opportunità di accesso e di partecipazione. Le politiche di inclusione devono abbracciare ogni membro della nostra comunità universitaria, rimuovendo le barriere fisiche, psicologiche, sociali e culturali che limitano la partecipazione e il successo di ciascuno. Non si tratta solo di rispondere a necessità particolari (per esempio per disabilità o DSA), ma di costruire un sistema che garantisca a tutti l'accesso e il pieno sviluppo del loro potenziale. Si tratta quindi di **Accessibilità universale**: l'Università richiama l'universalità del sapere e dei saperi e, pertanto, implica accessibilità per tutte e tutti. Saranno necessari investimenti nell'adattamento delle strutture fisiche e tecnologiche, per garantire libertà e autonomia a tutti e a tutte.

Lungo questa linea si tratta di lavorare al fine di ridurre le disuguaglianze e le discriminazioni e promuovere il valore delle diversità; offrire **pari opportunità** di accesso, di assunzione di incarichi di responsabilità e di progressione di carriera.

Le azioni messe in campo dall'Ateneo saranno: proseguire e ampliare il monitoraggio dei dati sulle disuguaglianze, potenziare gli interventi di formazione, cultura e scienza paritaria e implementare la promozione dell'equilibrio vita-lavoro con iniziative mirate e il sostegno delle giovani ricercatrici e di tutto il personale docente e tecnico amministrativo; infine introdurre specifiche azioni per reinterpretare le attuali necessità.

## Inclusione per studenti e per personale

In quest'ottica, alcune azioni concrete che vogliamo intraprendere per le studentesse e gli studenti, includono:

- **Servizi di supporto inclusivi**: potenziamento dei servizi per studenti con disabilità e DSA, con un'attenzione ai Bisogni Educativi Speciali, recentemente normati dalle nuove Linee Guida della CNUDD. Il nostro impegno è quello di rimuovere le barriere materiali, ma anche quelle psicologiche e culturali, per creare un ambiente in cui tutti possano essere riconosciuti per il proprio valore, partecipare pienamente alla vita universitaria e realizzare il proprio percorso di vita.

- **Tutorato alla pari**: le relazioni tra pari, in particolare quelle che avvengono in contesti di tutoraggio, sono fondamentali per la creazione di un ambiente accogliente e solidale. Supportare questo tipo di tutorato, che consente di superare difficoltà sia a livello accademico che relazionale, è uno degli aspetti che ci permette di lavorare sulla comunità piuttosto che sul singolo.

- **Orientamento inclusivo in entrata e in uscita**: ogni studente, indipendentemente dalle sue caratteristiche, ha bisogno di una guida. Potenziare le attività di orientamento non è solo una questione di informazioni pratiche, ma di relazioni che aiutino ogni persona a sentirsi parte di un percorso condiviso, nel quale ciascuno può vedere e riconoscere il proprio futuro.

- **Tutorato specializzato**: il numero di studenti che richiedono supporti specifici è in aumento. Il potenziamento del tutorato specializzato rappresenta il tentativo di mettere a disposizione mediazioni competenti in un contesto ordinario e nel rispetto dell'adulità di ogni studente.

- **Didattica inclusiva**: la sfida di un Ateneo che voglia accogliere i temi della giustizia e dell'equità si misura nella qualità della didattica universitaria. La possibilità di costruire dei percorsi di formazione che sappiano mettere tutti i docenti nella condizione di realizzare contesti d'apprendimento accessibili sia durante le lezioni che nelle prove di esame è una necessità che non può essere più posticipata.

- **Culture inclusive:** l'Università è chiamata a riconoscere il valore di ogni studente. Tutto questo richiede una continua sensibilizzazione di tutta la comunità, quella studentesca ma anche quella con compiti tecnico-amministrativa. Ipotizzare momenti di confronto, riflessione e dibattito congiunto è un compito etico. In questa direzione saranno promosse attività culturali e sociali. Risulta altresì prioritario costruire una rete di collaborazione con le realtà territoriali: l'accompagnamento di ogni studente nel proprio progetto di vita, dentro e fuori l'università, necessita di una collaborazione stretta e sistematica con le associazioni di settore del territorio e al tempo stesso con la molteplicità dei servizi socio-sanitari. Il rafforzamento di queste sinergie mette l'Ateneo al centro di una regia che sappia tenere insieme interventi, misure e risorse.

Ulteriori servizi consolidati saranno:

- **Servizi di consulenza psicologico-didattica:** i servizi di consulenza rappresentano oggi degli spazi-sentinella chiamati a intercettare bisogni e attivare il maggior numero di risorse interne ed esterne. La dimensione universale, in cui sono stati pensati, chiede di essere valorizzata con una più ampia informazione e coinvolgimento di tutta la componente studentesca.
- **Laboratorio Me.Mo:** implementato grazie al progetto PRO BEN 2023, Me.Mo – Mente in Movimento, il Laboratorio Me.Mo si consoliderà come struttura agevole, collegata al Servizio Focus-Psi per erogare percorsi di gruppo orientati alla resilienza e basate sullo sviluppo di soft skills, anche con valore di prevenzione universale.
- **Laboratorio Inl@b:** le nuove tecnologie rappresentano un'importante opportunità per favorire l'apprendimento e il coinvolgimento. In un ambiente di apprendimento quale quello universitario assumono particolare rilievo i supporti tecnologici che sostengono lo/la studente/studentessa nell'attività quotidiana legata alla didattica (fruizione delle lezioni e studio individuale), nonché nell'accesso alle informazioni, inclusi i sistemi basati sull'Intelligenza Artificiale.
- **Servizi per il personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e CEL:** Attivazione della nomina del Disability manager, figura obbligatoria nella Pubblica Amministrazione, supporto al personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e collaboratori ed esperti linguistici con disabilità o con difficoltà lavorative avendo come riferimento il principio dell'accomodamento ragionevole anche attraverso forme di sostegno e di ausilio; sviluppo e diffusione di un approccio inclusivo con un ruolo di coordinamento in tutte le strutture di Ateneo in cui lavorano persone con disabilità.

### Carriera Alias

Prendersi cura delle persone che studiano e lavorano all'Università vuol dire anche creare un ambiente in cui ci si possa sentire pienamente se stesse e se stessi. In questa prospettiva si inquadrano alcune azioni relative alla carriera Alias.

L'Università degli Studi di Perugia ha adottato, con il DR n. 777 del 16 maggio 2016, il regolamento sulla carriera Alias, dedicato alle persone in transizione di genere. Si tratta di una misura che dà la possibilità di vivere il percorso accademico con un nome corrispondente all'identità anagrafica che si acquisterà ufficialmente solo al termine del percorso legale di transizione. Questa misura di indubbia utilità, come ha segnalato anche la componente studentesca, richiede però di essere aggiornata e migliorata, riportando il nostro Ateneo fra quelli che si occupano in modo più efficace e convinto del benessere delle persone che compongono la sua comunità. A questo fine, mi impegnerò all'aggiornamento del regolamento, introducendo alcune modifiche. In primo luogo si amplierà l'ambito di persone a cui è rivolto, includendo, oltre alla componente studentesca, tutte e tutti coloro che affrontano un percorso di dottorato, specializzazione o master, ma anche coloro che svolgono presso il nostro Ateneo un periodo di studio come Erasmus o altri. La possibilità di usufruire di questa misura sarà estesa anche a tutto il personale docente, TAB e CEL. Allineandosi ad alcuni Atenei che già hanno fatto questa scelta, si allargherà la possibilità di chiederla a tutte e

tutti coloro che sperimentano il contrasto tra nome anagrafico e aspetto esteriore e da questo ricavano disagio e difficoltà. L'ingresso nel percorso Alias sarà reso più semplice, eliminando la necessità di presentare una documentazione attestante l'avvio della transizione legale. Nella stessa prospettiva ne sarà semplificata la gestione, dando adeguata pubblicità alle modalità per richiedere ed ottenere la misura e sostenendo la persona interessata in un eventuale impiego della carriera in un percorso di stage o studio all'estero. Sarà prevista la possibilità di presentarsi con il nome prescelto nelle competizioni elettorali interne e si disporrà la possibilità di impiegare il tesserino universitario con il nome Alias per dimostrare il proprio status di studente negli esercizi convenzionati con l'Università. Infine, allineandosi alle migliori pratiche sperimentate sino ad ora, si prevederà la possibilità per lo studente o la studentessa che lo richieda di utilizzare il nome prescelto nel frontespizio della tesi e nella proclamazione finale.

### **Valutazione continua e cultura della soddisfazione**

Uno degli aspetti fondamentali per assicurare l'efficacia delle politiche di inclusione è il monitoraggio continuo. Non possiamo limitarci a una valutazione statica, ma dobbiamo adottare un processo dinamico di *feedback*. L'introduzione di indicatori di soddisfazione, per esempio, permetterà di valutare l'efficacia dei servizi e di migliorare costantemente le politiche adottate. Questi indicatori non sono solo numeri, ma costituiscono la base per un confronto autentico, capace di comprendere le esperienze individuali e collettive, favorendo la costruzione di relazioni più forti e significative.

### **L'organizzazione dell'offerta: Integrazione dei Servizi in un Ecosistema coerente**

Gestione Integrata e Multidisciplinare: È fondamentale che tutti questi servizi non operino in modo frammentato, ma che siano integrati in un ecosistema coerente, dove la gestione del benessere studentesco sia un

compito condiviso tra il Centro di Supporto, i diversi Dipartimenti e il personale docente.

Unicità del Punto di Accesso: Creare un punto di accesso unico per gli studenti e le studentesse, dove possano facilmente reperire informazioni su tutti i servizi disponibili, fare richieste, e prenotare appuntamenti. Potrebbe trattarsi di un portale digitale centralizzato, facilmente navigabile, che raccolga tutte le informazioni relative ai servizi di supporto psicologico, tutoraggio e inclusività.

La creazione di un Centro Integrato di Supporto allo Studente che raccolga e coordini tutti i servizi di tutoring, supporto psicologico, pedagogico e di inclusività rappresenta un modello efficace e moderno di gestione del benessere studentesco. Questo approccio facilita l'accesso dei ragazzi ai servizi di cui hanno bisogno, permettendo loro di concentrarsi sul percorso accademico senza doversi preoccupare delle difficoltà esterne. In questo modo, non solo si favorisce un ambiente di supporto e inclusività, ma si risponde anche a esigenze pratiche, emotive e sociali che ogni studente può affrontare durante il suo percorso accademico.

In risposta alle esigenze sopra esposte, si propone la creazione di un Centro Servizi Accademici quale "hub" d'Ateneo in grado di accogliere, contenere e organizzare le richieste di studenti, personale docente, tecnico, amministrativo bibliotecario e collaboratori ed esperti linguistici. Questo spazio sarà un luogo integrato e centralizzato, progettato per rispondere in modo completo ed efficace ai bisogni della nostra comunità universitaria, con particolare attenzione alle esigenze di inclusione, pari opportunità e di benessere e di intervento psicologico secondo una logica *stepped care*.

Il Centro avrà l'obiettivo di garantire un'accoglienza rispettosa per tutti e fornire orientamento verso i servizi effettivi in modo da supportare ogni individuo nel proprio percorso di studio, di formazione e professionale.



### CENTRO SERVIZI ACCADEMICI

per ottimizzare le soluzioni adottate nel contesto delle diverse esigenze rappresentate dall'individuo in relazione alle numerose possibilità accademiche

#### Struttura e organizzazione del Centro Servizi

##### 1) Spazio di accoglienza e orientamento.

Il Centro Servizi fungerà da punto di contatto per chiunque entri in Università, rappresentando un luogo di accoglienza. Ogni studente, docente o membro del personale potrà ricevere informazioni sui servizi disponibili, le opportunità di inclusione, il benessere e la salute nonché le politiche di pari opportunità. Gli utenti saranno accolti da personale altamente qualificato, in grado di orientare e indirizzare verso i percorsi più adeguati alle loro esigenze specifiche.

- **Accoglienza iniziale:** ogni individuo sarà accompagnato in un percorso di orientamento che consideri le sue specificità, indirizzandolo verso le risorse e i servizi più adatti (orientamento per studenti, informazioni su disabilità, servizi psicologici di consulenza e intervento, tutoraggio, ecc.).

- **Info Point digitali e fisici:** saranno predisposti sportelli fisici per una consulenza diretta e info point digitali per una fruizione a distanza dei servizi, garantendo così accessibilità e inclusività.

##### 2) Servizi di Consulenza Psicologica e di Psicoterapia

Un aspetto fondamentale del Centro Servizi sarà la presenza di spazi dedicati alla consulenza e intervento psicologico gestiti da professionisti esperti, che rappresenteranno un punto di riferimento per studenti e personale universitario.

Il Servizio di *Counseling* Psicologico: basato sull'esperienza del servizio Focus-Psi, offrirà consulenze psicologiche a chi si trovi in

situazioni di disagio, stress o difficoltà emotive legate al percorso accademico o personale. Sono previsti colloqui individuali e gruppi di supporto.

Per gli studenti, l'originario Servizio Focus-Psi arricchitosi recentemente con il Laboratorio Me.Mo e con il Servizio Focus-Psi+ (Servizio di Psicoterapia) grazie a un finanziamento ministeriale, dovrà essere messo a struttura stabile in modo da garantire un'offerta di intervento ampia secondo una logica *stepped care*.

##### 3) Servizi di Consulenza pedagogico-didattica.

Destinato a chi necessita di supporto specifico per il miglioramento delle competenze di apprendimento e di studio o per affrontare difficoltà legate allo studio.

##### 4) Accesso ai Servizi di supporto per studenti con disabilità e DSA.

Uno degli obiettivi principali del Centro Servizi è garantire la piena inclusione degli studenti con disabilità o Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA).

- **Adattamenti Didattici e Logistici:** saranno previsti interventi specifici per l'adattamento delle aule e degli spazi universitari, nonché l'adozione di tecnologie assistive e materiali didattici adeguati.

- **Sostegno Psicologico e Pedagogico Personalizzato:** ogni studente avrà accesso a consulenze specialistiche e tutor dedicati per supportarlo nel percorso accademico.

##### 5) Orientamento e supporto al successo accademico.

Il Centro Servizi Accademici offrirà un servizio continuo di orientamento, in particolare per chi affronta per la prima volta l'Università o necessita di supporto nella scelta del percorso accademico o professionale.

- **Tutoraggio Specializzato e Peer Tutoring:** supporto da parte di tutor esperti e relazioni di tutoraggio tra pari, per favorire una comunità accogliente e collaborativa.

- **Percorsi di supporto per il successo accademico:** corsi di recupero, *workshop* e incontri con esperti per affrontare le difficoltà durante il percorso di studi.

6) *Sportello antiviolenza e supporto alle vittime di mobbing.*

Il Centro Servizi Accademici svolgerà un ruolo attivo nella prevenzione della violenza e del *mobbing*, offrendo supporto qualificato e confidenziale.

- **Sportello Antiviolenza:** servizi di ascolto e supporto legale, psicologico e sociale per le vittime di violenza, in particolare donne e minoranze.

- **Interventi per Mobbing e Bullismo:** consulenza e mediazione per chi subisce atti di mobbing o bullismo in ambito accademico o lavorativo.

7) *Carriera Alias e inclusione transgender.*

Il Centro Servizi faciliterà l'accesso alla procedura di carriera alias, garantendo la tutela della *privacy* e il rispetto dell'identità di ogni individuo. Centrale per l'inclusione sarà il supporto amministrativo per le persone in transizione di genere, tramite appunto la procedura di carriera alias. Il Centro si occuperà di facilitare l'accesso a questa procedura.

8) *Laboratorio tecnologico e didattica inclusiva.*

Il Centro sarà anche un punto di riferimento per l'innovazione tecnologica applicata alla didattica. In particolare, il Centro gestirà laboratori tecnologici che aiuteranno gli studenti con difficoltà didattiche a superare le barriere tradizionali attraverso l'uso di nuove tecnologie, tra cui supporti per l'apprendimento personalizzati, software specifici per disabilità e strumenti di accessibilità digitale.

9) *Rete con Enti e Associazioni territoriali*

Infine, il Centro Servizi Accademici lavorerà in stretta collaborazione con Enti e Associazioni territoriali, coinvolgendo attivamente la comunità esterna per creare una rete di supporto che si estenda oltre l'Università. In questo modo, sarà possibile attivare risorse e rispondere ai bisogni sociali e sanitari degli studenti e del personale universitario, offrendo un supporto concreto nelle diverse aree della vita accademica e sociale.

Il Centro Servizi Accademici sarà il cuore pulsante delle politiche di inclusione della nostra Università. Con un approccio integrato e multidisciplinare, offrirà servizi personalizzati, tempestivi ed efficaci, contribuendo alla creazione di un ambiente accogliente, solidale e inclusivo per tutta la comunità accademica. Sarà un punto di riferimento dove ogni individuo potrà sentirsi ascoltato, supportato e accompagnato nel proprio percorso di crescita e realizzazione, favorendo la partecipazione attiva e il pieno sviluppo del potenziale di ciascuno.

**Il Comitato Unico di Garanzia (CUG): un impegno per il benessere della comunità**

Il CUG (Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni), istituito con Decreto Rettorale del 29 gennaio 2014, rappresenta un pilastro fondamentale per l'inclusività e la promozione di un ambiente di lavoro sano e rispettoso all'interno dell'Università. È uno strumento di garanzia del rispetto dei diritti di tutti i componenti della nostra comunità, volto a costruire un ambiente di lavoro e di studio equo e rispettoso. Il CUG deve essere visto non solo come un organo di controllo, ma come uno strumento di ascolto attivo, dove le persone possano sentirsi libere di esprimere preoccupazioni e difficoltà, ricevendo supporto e soluzioni concrete. Questa Visione implica un impegno continuo nel rafforzare le risorse destinate al CUG, affinché possa operare con piena indipendenza e autonomia, e sia veramente capace di monitorare e promuovere il benessere e l'inclusione in tutte le sue forme. È fondamentale contrastare le discriminazioni, incluso il mobbing, e promuovere un ambiente accademico e professionale sereno, come indicato nella sezione **Benessere, cura e inclusione** del presente **Programma**. Un'altra questione fondamentale è la conciliazione vita-lavoro per il benessere della comunità universitaria (per esempio l'asilo aziendale, Pit Stop Baby per tutti i Dipartimenti e progetti analoghi da valutare).

Nel percorso di miglioramento continuo, mi sono confrontato con altri Bilanci di Genere (BdG) (come noto, anche il nostro Ateneo ha un Bilancio di Genere dal 2020:

<https://www.unipg.it/files/pagine/1622/Bilancio-genere-2020.pdf>), e ritengo urgente implementare anche il nostro, completandolo entro il primo anno di mandato. Nel contesto di queste politiche, promuoverò anche un percorso per definire **Linee Guida sul linguaggio di genere**, affinché il linguaggio amministrativo e accademico sia inclusivo e rispetti pienamente i principi di uguaglianza, anche rivedendo i format della documentazione amministrativa. Inoltre, mi impegnerò a promuovere la formazione continua sui temi della Diversità e Inclusione, investendo in percorsi formativi che promuovano una cultura del rispetto, della valorizzazione e dell'attenzione all'“altro”.

## **PARTE DECIMA. DIMENSIONE INTERNAZIONALE**

### **ESPERIENZA INTERNAZIONALE**

#### **UNIPG accoglie il mondo: l'esperienza internazionale, per tutti, inizia qui**

L'internazionalizzazione rappresenta la dimensione privilegiata attraverso cui l'Ateneo intende sviluppare una strategia istituzionale che promuova la qualità dell'esperienza educativa, garantendo eccellenza nell'insegnamento e nelle opportunità formative offerte a studenti, docenti e a tutto il personale. Intendo sostenere la creazione di percorsi didattici innovativi e occasioni di formazione continua accessibile a tutti, in collaborazione con istituzioni estere, per sostenere una preparazione solida e globale e favorire una crescita professionale e umana. L'incontro tra culture, idee e prospettive diverse deve essere al centro della strategia, valorizzando l'umanità come elemento essenziale nella costruzione di un ambiente accademico inclusivo, in quanto è grazie alla partecipazione attiva dell'intera comunità accademica ai programmi di mobilità, agli scambi internazionali e ai progetti di ricerca congiunti che si contribuirà al raggiungimento di una visione aperta, interdisciplinare e condivisa del sapere. Il nostro Ateneo dovrà promuovere e valorizzare l'unità nella diversità, accogliendo studenti e ricercatori da

tutto il mondo e incentivando esperienze interculturali che arricchiscano il percorso formativo, con l'obiettivo di formare cittadini competenti e consapevoli, capaci di comprendere le dinamiche globali e di operare con successo in contesti internazionali. Un'Università che investe nell'internazionalizzazione facilita l'accesso a posti di lavoro migliori, creando opportunità di carriera in un mercato sempre più globalizzato: favorire le collaborazioni con aziende e istituzioni internazionali fa sì che il percorso formativo diventi più concreto e orientato al mondo del lavoro.

L'internazionalizzazione rafforza la piena partecipazione alla società, formando professionisti e cittadini in grado di affrontare le sfide del futuro con un approccio critico, responsabile e innovativo. Un Ateneo che sviluppa una rete globale di relazioni accademiche e professionali diventa un punto di riferimento nella costruzione di una società più equa, aperta e dinamica.

#### **Stato dell'arte**

l'alto livello di internazionalizzazione del nostro Ateneo è certificato dal Ranking del CENSIS, con l'Università che, per questo aspetto, si posiziona da anni ai vertici della classifica dei grandi Atenei italiani. Con più di 440 accordi con università europee e più di 100 accordi con sedi extra-europee nell'ambito del Programma Erasmus+, che interessano diverse aree disciplinari, con più di 180 accordi quadro di cooperazione con istituzioni extra-europee situate in tutti i cinque continenti, e più di 40 accordi di doppio titolo, gli studenti in mobilità internazionale del nostro Ateneo, in entrata e in uscita, sono oltre 1500. L'Ateneo, che oggi conta più di 2000 studenti iscritti con cittadinanza straniera, a conferma della qualità e dell'attrattività della propria offerta formativa, si trova in una posizione strategica per rafforzare ulteriormente la propria dimensione internazionale, capitalizzando sulle opportunità offerte dai programmi comunitari e su una solida rete di relazioni già esistenti e proficue.

## **Vision / Focus programma**

Il prossimo Rettorato si troverà a operare tra due settenni di programmazione comunitaria, il processo di pianificazione e gestione che definisce il quadro per l'assegnazione dei finanziamenti della Commissione Europea, tra gli strumenti prioritari che permettono alle Università di attuare le iniziative legate all'internazionalizzazione. Da "Erasmus+ 2021/2027" si passerà a un nuovo programma che coprirà il periodo 2028/2034: occorrerà pertanto essere pronti e rinnovare il proprio impegno verso gli obiettivi che le istituzioni di istruzione superiore dovranno raggiungere per poter essere sempre più competitive globalmente e trasformare la cooperazione istituzionale, portandola al livello successivo. Molte università hanno già iniziato questo percorso, come il nostro Ateneo che di recente, sotto la *governance* che ci ha preceduto, è entrato a far parte dell'alleanza universitaria "ARTEMIS - Alliance for Regional Transition, Equality, Mobility, Inclusion and Sustainability", tra le 65 alleanze selezionate nell'ambito di una delle iniziative più ambiziose del Programma Erasmus+, "Università Europee", pensata per contribuire alla creazione di uno "Spazio europeo dell'istruzione" che sia innovativo, competitivo e attraente.

L'Ateneo ha un ricco patrimonio di conoscenze, azioni e risultati a livello di internazionalizzazione che non vanno dispersi. Occorre perciò mettere a frutto quanto realizzato finora e proseguire lungo questo cammino di condivisione di sinergie, di valorizzazione delle specificità e delle eccellenze istituzionali, nazionali ed europee. Il futuro dell'educazione superiore sta proprio in questa condivisione della ricchezza di ciascuno, che permetterà di attuare una cooperazione sistemica, strutturale e sostenibile, che rispetti la diversità del paesaggio dell'istruzione superiore e attraverso cui sia possibile combinare le competenze e i punti di forza complementari non presenti in un singolo istituto.

La capacità dell'UE di attrarre i migliori talenti, data la concorrenza con altri spazi dell'istruzione nel mondo, dipende anche dai titoli che i suoi istituti di istruzione superiore possono offrire. Per questo motivo la

Commissione Europea sta già procedendo in una direzione che rappresenta il naturale proseguimento di quanto programmato e auspicato attraverso le iniziative del settennio precedente, in cui la forma più ambiziosa di cooperazione transfrontaliera tra le Università è la creazione di programmi che portino a un diploma congiunto. Il prossimo obiettivo sarà infatti quello di sviluppare e formalizzare un riconoscimento importante a livello globale: l'istituzione di un "diploma europeo".

Attraverso la promozione della mobilità, la creazione di partenariati strategici e l'attrazione di talenti internazionali, l'Università potrà consolidare il proprio ruolo di protagonista nello scenario accademico mondiale, contribuendo così a rispondere efficacemente alle sfide educative, scientifiche e culturali del nostro tempo.

Saranno quindi due i pilastri principali attraverso cui intendo organizzare la politica di internazionalizzazione del nostro Ateneo: internazionalizzazione domestica e rafforzamento delle opportunità di mobilità e cooperazione anche nell'ottica di adesione a un più ampio obiettivo di riconoscimento ufficiale di un diploma europeo.

## **OBIETTIVI**

### **Obiettivi Strategici**

#### **Internazionalizzazione Domestica**

Nella mia Visione, l'esperienza internazionale inizia qui, nella nostra Università, perché sarà sempre più possibile vivere in un contesto interculturale e avere accesso a percorsi didattici internazionali e a esperienze immersive, anche per quella percentuale di studenti che non può svolgere fisicamente una mobilità all'estero.

L'internazionalizzazione domestica consiste infatti in un approccio strategico volto a integrare la dimensione internazionale all'interno del contesto educativo locale; in questo senso permette di creare equità per tutti gli studenti in quanto, anche senza la necessità di spostamenti all'estero, tale iniziativa offre una serie di attività mirate a promuovere la diversità culturale e a favorire scambi accademici tra studenti e docenti di diverse nazionalità, facilitando lo sviluppo di

competenze interculturali e la cittadinanza globale. Un simile approccio non si limita a rappresentare un sostituto delle esperienze di studio all'estero, ma anzi funge da stimolo e ispirazione per gli studenti a prendere in considerazione la possibilità di viaggiare fisicamente, rendendo al contempo l'Ateneo maggiormente attrattivo per la popolazione studentesca internazionale.

Tra le principali attività di internazionalizzazione domestica, si possono citare il potenziamento della preparazione linguistica e interculturale, l'organizzazione di corsi e seminari in lingua inglese, la costante presenza di Visiting Professors e Visiting Researchers (che apportano contenuti e metodologie specifiche del proprio contesto accademico e pertanto innovative), un maggior impiego della mobilità virtuale (che permetterà agli studenti di prendere parte attivamente ai corsi di Atenei esteri frequentando le lezioni a distanza ed entrando a far parte di una classe reale all'interno dell'Ateneo partner). Sarà promossa la cooperazione didattica internazionale attraverso l'istituzione di nuovi doppi titoli e titoli congiunti, che prevedono mobilità strutturate nel percorso didattico. Particolare attenzione sarà data ai servizi di accoglienza per studenti, docenti e personale in entrata, creando un ambiente favorevole alla mobilità internazionale, attraverso una gestione più snella e diretta e la presenza di tutor dedicati che facilitino l'accesso e la partecipazione attiva alla vita dei Dipartimenti.

Nell'ottica di contribuire al processo di internazionalizzazione domestica, di pari passo con le attività ufficialmente strutturate dell'Ateneo, saranno inoltre promosse una serie di iniziative e di eventi culturali e sociali (quali per esempio conferenze, festival, mostre, proiezioni di film o serate culturali) che permetteranno alla comunità accademica di entrare in contatto e fare esperienza di altre culture e tradizioni, in un continuo arricchimento reciproco.

### **Il Centro Linguistico di Ateneo (CLA)**

Il Centro Linguistico di Ateneo (CLA) rappresenta un pilastro fondamentale nelle politiche di internazionalizzazione dell'Ateneo. Ha il compito cruciale di fornire agli studenti

la preparazione linguistica necessaria per affrontare con successo i corsi universitari, non solo in italiano, ma anche in altre lingue, in particolare l'inglese. Inoltre, il CLA dovrà sempre più farsi carico di garantire agli studenti e alle studentesse internazionali l'accesso proficuo ai percorsi di studio in lingua italiana, favorendo così una maggiore inclusività all'interno della comunità accademica.

Sono convinto, pertanto, dell'importanza del ruolo del CLA che, intensificando le sinergie con i Dipartimenti, potrà consolidarsi come Centro Servizi essenziale per le politiche di internazionalizzazione dell'Ateneo. Esso svolgerà un ruolo insostituibile sia in uscita, dotando le nostre studentesse e i nostri studenti delle competenze linguistiche necessarie, sia in entrata, consentendo agli studenti e alle studentesse straniere di frequentare con profitto i corsi erogati in italiano.

Oltre ai corsi destinati agli studenti e alle studentesse, il CLA svolge un ruolo altrettanto significativo nel supportare il personale docente e tecnico, amministrativo e bibliotecario, che spesso presenta esigenze linguistiche specifiche. Il potenziamento di tali servizi sarà una priorità del mio Rettorato, con l'obiettivo di migliorare l'interazione linguistica e la competitività internazionale dell'Ateneo.

### **Adesione ad azioni e iniziative per il Diploma Europeo**

L'adesione all'Alleanza ARTEMIS (Alliance for Regional Transition, Equality, Mobility, Inclusion and Sustainability), nell'ambito del programma Erasmus+ 2024–2028, rappresenta per il nostro Ateneo un importante passo avanti nella condivisione di competenze e nell'internazionalizzazione della formazione. L'obiettivo è mettere in comune i punti di forza complementari tra istituzioni di istruzione superiore europee, creando percorsi di apprendimento che rafforzino crescita personale, competitività professionale e capacità di operare in un contesto globale. ARTEMIS si inserisce nel quadro della **Strategia europea per le università**, e offre la possibilità di contribuire alla costruzione del cosiddetto **diploma europeo**, che rappresenta

una delle maggiori opportunità promosse dalla Commissione Europea. Tra i principali obiettivi dell'Alleanza vi sono la realizzazione dello **spazio europeo dell'istruzione superiore** e l'approfondimento della cooperazione transnazionale, per rendere sistemico lo scambio di studenti e personale attraverso programmi congiunti e futuri diplomi congiunti.

Il coinvolgimento attivo nell'Alleanza e nella discussione sul **marchio europeo del diploma** è quindi strategico: permetterà di offrire nuove opportunità di studio in più Paesi europei, con mobilità integrata nel curriculum, pienamente riconosciuta; di condividere risorse didattiche e formative con istituzioni partner, migliorando la competitività a livello globale; di superare ostacoli amministrativi nella creazione di **lauree congiunte** tra più università; di favorire una mobilità più equilibrata tra studenti e accademici. Nel lungo periodo, l'obiettivo è l'adozione di un **diploma europeo**: facile da rilasciare, archiviare, condividere, verificare e autenticare, riconosciuto in tutta l'UE, simbolo di cooperazione accademica e condivisione di valori comuni, contribuendo a rafforzare **l'identità europea e il senso di appartenenza**, volano di attrattività per i corsi di studio.

Per realizzare questo traguardo, sarà fondamentale agire anche a livello interno, su vari fronti:

- **Organizzativo e amministrativo**, per adeguare le strutture ai requisiti europei;
- **Didattico**, con l'introduzione di corsi capaci di fornire ai laureati una combinazione di **competenze trasversali**: intelligenza culturale, pensiero critico, *problem solving*, creatività e adattabilità;
- **Collaborazione con le imprese**, per allineare la formazione alle richieste del mercato del lavoro europeo;
- **Integrazione della mobilità nei curricula**, per rendere naturale lo studio all'estero;
- **Potenziamento dell'offerta linguistica**, con focus sulle lingue più diffuse in Europa, e supporto per ottenere **certificazioni linguistiche europee**;
- **Semplificazione del riconoscimento titoli**, per agevolare l'armonizzazione con i partner europei.

## Mobilità per tutte e per tutti

La mobilità rappresenta un pilastro fondamentale della strategia di internazionalizzazione dell'Ateneo. È quindi essenziale aumentare le opportunità per svolgere periodi di studio, tirocinio o formazione all'estero, garantendo esperienze di qualità e rendendole parte integrante dei percorsi formativi di studenti, docenti e personale, e non semplici eccezioni.

Per questo sarà necessario ampliare e strutturare in modo sistemico le collaborazioni con università, centri di ricerca, aziende, scuole di lingue e altre realtà, scegliendo partner d'eccellenza e complementari rispetto agli obiettivi formativi e al riconoscimento automatico delle attività svolte.

La mobilità internazionale sarà sostenuta tramite borse di studio specifiche, pensate per garantire l'accesso anche agli studenti e alle studentesse con minori risorse economiche o con disabilità, assicurando così l'inclusione indipendentemente dal contesto socio-economico. Saranno inoltre valorizzate le forme di **mobilità mista**, che combinano brevi esperienze fisiche con mobilità virtuale, facilitando la partecipazione di chi incontra ostacoli di tipo sociale o geografico. L'Ateneo promuoverà anche **percorsi di studio interdisciplinari organizzati in collaborazione con istituzioni estere**, come *Summer e Winter Schools, Blended Intensive Programmes, Staff Weeks*, pensati per essere accessibili anche a chi non può trascorrere lunghi periodi all'estero. Sarà incentivata la mobilità del personale tecnico-amministrativo, bibliotecario (TAB) e dei CEL, con l'obiettivo di accrescere le competenze internazionali attraverso lo scambio di buone pratiche, prevedendo anche un riconoscimento formale delle esperienze svolte. Infine, l'Ateneo rafforzerà la **promozione delle opportunità di mobilità**, sia a livello centrale che nei singoli Dipartimenti, con il supporto di personale dedicato.

## Promozione della cooperazione internazionale

Parallelamente alle azioni volte a sostenere e incentivare le esperienze di mobilità, l'Ateneo dovrà operare alla base, attraverso la creazione

di relazioni con partner, la partecipazione a reti e consorzi che garantiscano collaborazioni di elevata qualità ed eccellenza, basate sulla fiducia e stima reciproca, sia a livello europeo, sia al di fuori dell'Europa. In questo senso sarà favorita la creazione di Doppi titoli e titoli congiunti, i dottorati in co-tutela e i percorsi post-laurea in collaborazione con partner internazionali nei riguardi delle tematiche proprie della cooperazione internazionale, quali l'aiuto umanitario, la cooperazione allo sviluppo in paesi e la promozione della pace. Sarà necessario inoltre sostenere la progettazione, come attività strutturata e riconosciuta, e l'implementazione di progetti internazionali, favorendo e ottimizzando l'accesso alle risorse economiche europee, attraverso strutture dedicate con personale competente e qualificato in grado di supportare docenti e ricercatori nell'individuazione della linea di finanziamento adeguata rispetto alla tipologia di progetto che si intende presentare, nelle fasi amministrative che precedono la candidatura, che dovranno essere standardizzate, nonché nell'implementazione stessa dei progetti. Questo permetterà all'Ateneo di essere maggiormente attivo anche in ambiti finora poco esplorati nel campo dei finanziamenti comunitari, assicurando la partecipazione dei nostri docenti e ricercatori in attività progettuali nell'ambito di iniziative quali per esempio Erasmus Mundus, Scambi virtuali, Accademie degli insegnanti Erasmus.

### **Campus interdipartimentali**

L'idea di un Campus Interdipartimentale Internazionale Universitario nasce con l'intento di creare un ambiente di apprendimento innovativo e stimolante, che permetta agli studenti e alle studentesse di vivere un'esperienza educativa globale e interconnessa. Questo campus, che coinvolgerà più Dipartimenti universitari e istituzioni educative internazionali, sarà caratterizzato da una forte dimensione interculturale, multidisciplinare e orientata alla ricerca.

### **Obiettivi**

- Promuovere la collaborazione interdipartimentale: stimolare il dialogo e la cooperazione tra studenti e docenti di diversi

Dipartimenti e discipline, favorendo una visione olistica dei problemi e delle opportunità globali.

- Internazionalizzazione dell'educazione: offrire agli studenti e alle studentesse la possibilità di entrare in contatto con diverse culture, metodologie didattiche e pratiche professionali attraverso scambi internazionali e corsi in lingua straniera.
- Sviluppo della ricerca collaborativa: incentivare progetti di ricerca congiunti tra università di diversi paesi e istituzioni accademiche, che affrontano tematiche globali come cambiamento climatico, disuguaglianze sociali, tecnologie emergenti e sostenibilità.
- Formazione di leader globali: fornire agli studenti e alle studentesse competenze trasversali per affrontare le sfide professionali e sociali in un contesto internazionale, promuovendo l'empatia, la leadership e l'adattabilità.

### **Struttura e Organizzazione**

Il campus si caratterizzerà per una struttura flessibile e multidisciplinare. Saranno previsti corsi e *workshop* che coprono tematiche trasversali (come l'etica, la sostenibilità, l'IA, le scienze politiche e la gestione internazionale), ma anche momenti di approfondimento specifici per ciascun Dipartimento.

### **Programmi di Studio**

- Ogni corso sarà progettato per includere insegnamenti che favoriscono l'interazione tra diversi ambiti disciplinari (per esempio, economia e scienze ambientali, ingegneria e politiche pubbliche).
- I corsi saranno tenuti da docenti provenienti da università partner internazionali, creando una rete globale di esperti.

### **Mobilità Studentesca e Interscambio Internazionale**

- Gli studenti e le studentesse avranno la possibilità di studiare e fare ricerca presso università partner in altri paesi, con un sistema di scambi che permetterà la condivisione delle risorse e una crescita reciproca.

### **Collaborazioni con il Settore Privato e le Organizzazioni Internazionali**

- Saranno stipulate convenzioni con aziende e organizzazioni internazionali per garantire

opportunità di tirocinio, stage e collaborazioni sul campo, creando un ponte tra il mondo accademico e quello professionale.

### **Modello Didattico e Innovazione**

Il campus adotterà un modello didattico innovativo, che integra tecnologie educative all'avanguardia (come piattaforme online, realtà virtuale e aumentata) e un approccio pratico, con laboratori, simulazioni e progetti di gruppo. Le attività formative saranno arricchite da eventi, conferenze e *workshop* tenuti da esperti internazionali.

### **Tematiche di Studio**

Gli studenti e le studentesse saranno incoraggiati a scegliere e sviluppare progetti e ricerche interdisciplinari su temi che rispecchiano le sfide globali contemporanee. Alcuni dei temi proposti potrebbero includere:

- Sostenibilità ambientale e cambiamento climatico
- Innovazione tecnologica e impatti sociali
- Economia globale e politiche internazionali
- Diritti umani e giustizia sociale
- Gestione delle risorse e geopolitica

### **Partnership Internazionali**

Il campus si avvarrà di collaborazioni con università, istituti di ricerca, enti governativi e aziende provenienti da tutto il mondo. Queste alleanze permetteranno la creazione di un ecosistema globale che favorisce l'innovazione, l'interculturalità e la crescita professionale degli studenti e delle studentesse.

### **Risultati Attesi**

- Competenze globali e interdisciplinari: gli studenti acquisiranno competenze trasversali, linguistiche e culturali che li preparano per il mercato del lavoro internazionale.
- Networking globale: la possibilità di entrare in contatto con studenti, docenti e professionisti da tutto il mondo, creando una rete di relazioni utili per il futuro.
- Progetti di ricerca rilevanti: lo sviluppo di ricerche applicabili a problemi reali, con impatti concreti sulle politiche globali e sulle comunità locali.
- Leadership e inclusività: formazione di futuri leader in grado di affrontare le sfide del mondo con un approccio inclusivo e innovativo.

Il Campus Interdipartimentale Internazionale Universitario rappresenta un'opportunità unica per costruire una comunità educativa globale che promuove l'interdisciplinarietà, la ricerca, la mobilità internazionale e la sostenibilità. Questo progetto ha l'ambizione di formare i leader del futuro, capaci di affrontare le sfide globali con una preparazione accademica solida e una visione cosmopolita. Potremmo dare seguito a questo progetto, orientando le nostre reti di relazioni, consolidando i rapporti già esistenti e aprendo nuove vie di collaborazione in Europa e nel resto del mondo.