

PROGRAMMA

PER LA CANDIDATURA ALLA CARICA DI RETTORE DELL'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PERUGIA SESSENNIO 2025-2031



DANIELE PORENA

Professore ordinario di Diritto costituzionale e pubblico

Introduzione

1. La didattica, lo sviluppo dell'offerta formativa, i servizi e la centralità dello studente.
2. La ricerca.
3. La terza missione e i rapporti con le istituzioni, il territorio e gli attori economici e socioculturali.
4. La valorizzazione delle risorse umane: il personale TAB e CEL.
5. Consolidare il ruolo dell'Università degli Studi di Perugia nel panorama accademico mondiale: l'internazionalizzazione.
6. Le strutture immobili, le tecnologie e le attrezzature scientifiche, il decoro e la sicurezza: il patrimonio dell'Università degli Studi di Perugia.
7. Il comparto sanitario e i rapporti con il Servizio Sanitario Nazionale e Regionale.
8. La *Governance* e l'organizzazione.

Conclusioni: un nuovo inizio

Introduzione

Gentili amiche e amici dell'Università degli Studi di Perugia,
mi rivolgo a Voi per condividere i miei punti di vista e la mia complessiva visione per il futuro del nostro Ateneo.

La candidatura alla carica di Rettore rappresenta per me un'opportunità e un impegno che intendo perseguire con fiducia e determinazione, con la massima serietà e attraverso un dialogo costante con tutte le preziose risorse che compongono la nostra prestigiosa Comunità accademica. Lo *Studium* è tradizionalmente una sede di grande eccellenza, di ricerca avanzata e di formazione di qualità. Ma **è anche una Comunità che richiede profondo ascolto**, che aspira a una costante innovazione e che merita itinerari e prospettive capaci di valorizzare le sue molteplici aspirazioni e le sue ricchissime potenzialità.

Non dispongo, come d'altronde nessun altro, di una “bacchetta magica” capace di risolvere con un sol tocco ogni e qualunque problema della nostra Università.

Ritengo, tuttavia, di conoscere le principali e più diffuse problematiche ad oggi ancora avvertite nel nostro Ateneo: tenterò, nelle prossime pagine, di darvene una dimostrazione come anche tenterò di descrivere, con certo grado di dettaglio, le misure che intendo adottare in funzione di una crescita sostenuta, strutturale e costante di qualità e grandezze **in tutti gli ambienti scientifici e lavorativi del nostro Ateneo**.

L'esperienza scientifica e istituzionale che ho maturato nel corso degli anni è stata indispensabile per comprendere appieno un insegnamento fondamentale: l'affermazione di un grande Ateneo come il nostro ruota senz'altro intorno ai risultati scientifici ma anche intorno all'abilità di realizzare un luogo inclusivo, in grado di valorizzare e sostenere il merito, di incoraggiare e promuovere le differenze e di offrire autentiche e concrete *chances* di crescita personale e professionale a tutte le sue componenti. Se sarò chiamato ad assumere questa responsabilità, mi impegnerò a **garantire un governo**

partecipato e a promuovere il più fruttuoso equilibrio tra **la preservazione delle nostre antiche radici e l'apertura verso nuovi orizzonti di crescita e sviluppo.**

Intendo sostenere con grande determinazione il **rafforzamento della ricerca**, supportare la crescita delle molte eccellenze che già popolano il nostro Ateneo e agevolare l'accesso alle più importanti reti e risorse nazionali e internazionali. Sono fermamente convinto che la ricerca debba rappresentare il cuore pulsante della nostra Università, non solo per elevarne il prestigio accademico, ma anche per favorire il migliore e più rapido progresso culturale, morale e materiale della società nel suo complesso.

La didattica è l'altro pilastro su cui si regge il nostro Ateneo.

Una formazione di qualità richiede di essere costantemente aggiornata: per rispondere alle esigenze più avvertite e diffuse presso i nostri studenti e per affrontare il confronto con società e contesti in rapidissima evoluzione. Favorirò l'impiego di metodologie didattiche innovative, l'implementazione dei servizi per gli studenti e le opportunità di sviluppo dell'offerta formativa.

Rivolgerò particolare attenzione alla **valorizzazione del personale docente e non docente**. Ascoltando quotidianamente le esigenze di ciascuno, farò tutto quanto possibile per garantire condizioni di lavoro idonee a favorire la crescita professionale e il benessere di chiunque contribuisca quotidianamente all'ottimale andamento e alla crescita costante del nostro Ateneo.

La così detta **terza missione**, ossia l'insieme delle attività di trasferimento e di trasformazione produttiva delle conoscenze, sarà supportata da un'articolata strategia finalizzata a rafforzare il ruolo dell'Ateneo quale indispensabile e irrinunciabile **fattore di innovazione, crescita e sviluppo** delle comunità che lo circondano. A questo fine sarà favorita la realizzazione di partenariati strategici con le istituzioni locali, nazionali e internazionali e l'intensificazione delle interazioni con i principali attori sociali, culturali ed economici: in linea con l'idea di una Università sempre più aperta e dialogante.

Quale studioso dei temi connessi al “prisma” della **sostenibilità**, non potrò certo sottrarmi dall’adeguare a questa prospettiva tutte le principali *policies* del nostro Ateneo: ciò, in particolare, in ambito ambientale ed energetico ma anche sul piano delle complessive politiche volte ad assicurare stabilità e durevolezza alle funzioni fondamentali dell’Università e serenità di prospettive alle generazioni future.

Di certo, non occorre poi ricordare che è agli **studenti** che deve essere rivolto il nostro primo pensiero.

Il dialogo con i nostri giovani dovrà essere tra l’altro arricchito da idonee politiche di supporto in favore dell’associazionismo studentesco: ciò, nell’ottica di rafforzare il **pluralismo delle voci** e di consentire a tutti gli studenti che intendano maturare questa esperienza spazi e strumenti capaci di agevolare la migliore e più ricca espressione delle loro aspirazioni, pensieri, programmi e proposte.

Il metodo che intendo praticare nell’ambito della ***governance*** sarà improntato **alla massima collegialità e alla più ampia trasparenza dei processi decisionali**.

La vera forza del nostro Ateneo è data dalla **pluralità** delle sue voci e dalla capacità di formare insieme un’eccezionale e coinvolgente “orchestra” di elementi ben coordinati tra loro. A questo proposito, sarà mio impegno realizzare, giorno per giorno, un dialogo approfondito e costruttivo con tutte le componenti e le risorse di cui dispone lo *Studium*, **semplificando e sburocratizzando le nostre complessive condizioni di lavoro** e garantendo che ogni decisione sia ben ponderata, ampiamente motivata e finalizzata al bene della nostra Istituzione.

I territori e i luoghi della nostra Università sono **luoghi d’arte, cultura, storia**. Una responsabilità in più grava dunque sul nostro Ateneo: un fattore, questo, che lo rende tuttavia anche più attrattivo rispetto ad altre esperienze.

Oltre allo spazio, vi è poi la dimensione del tempo nel quale il nostro Ateneo vive.

Il mondo accademico di oggi si colloca lungo una fase di rapidissimo cambiamento: non sempre in senso evolutivo.

Si tratterà di cogliere ciò che di buono ci giunge da più recenti e avanzate tecnologie – penso, tra l'altro, alle sfide imponenti dell'intelligenza artificiale – dall'irrompere di più competitivi processi transnazionali capaci di ribaltare le prospettive della ricerca e da non meno rapidi cambiamenti che, non senza incertezze, coinvolgono stili e metodologie nell'erogazione della didattica.

Di certo, non sarà un sessennio “facile”.

Vi invito a considerare il **servizio** che mi candido a prestare come un impegno a **lavorare insieme**: con l'obiettivo di rendere il nostro Ateneo un luogo più ospitale, dinamico e ben predisposto ad affrontare ogni evenienza futura. Confido quindi nel Vostro contributo per affrontare con serenità ma anche con entusiasmo e determinazione le sfide che si annunciano.

Il **dialogo e la capacità di ascolto** sono forse tra le migliori doti che deve mostrare chi è chiamato ad assumere non lievi responsabilità: pertanto, con autentico spirito di servizio, sottopongo queste mie proposte alle Vostre valutazioni.

Indipendentemente dall'esito delle stesse, Vi ringrazio per la Vostra gratificante attenzione.

1. La didattica, lo sviluppo dell'offerta formativa, i servizi e la centralità dello studente.

In base all'ultimo *report* disponibile nel momento in cui si scrive (“*I numeri di Unipg A.A. 2024-2025*”) nell'Università degli Studi di Perugia risultano attivi, complessivamente, 98 Corsi di laurea.

Di questi, 44 sono Corsi di laurea di primo livello, 45 di secondo livello e 9 sono Corsi di laurea a ciclo unico.

Risultano inoltre attivi 35 corsi di dottorato, 30 scuole di specializzazione, 15 tra master di primo e secondo livello e – con alcune approssimazioni dovute all’attivazione di specifiche categorie di corsi *post lauream* anche in corso d’anno accademico – 8 tra corsi di alta formazione e di formazione permanente e continua.

Con oltre 10.000 immatricolazioni annue, l’Università degli Studi di Perugia è ormai stabilmente al di sopra dei 30.000 studenti iscritti dei quali oltre un terzo provenienti da altre regioni d’Italia.

Oltre 27.000 studenti sono iscritti presso i Corsi di studio della sede di Perugia, la restante parte è distribuita nelle altre quattro sedi territoriali (Terni, Narni, Foligno e Assisi).

La breve panoramica che precede conferma il fatto che, pur in un contesto accademico nazionale e internazionale sempre più competitivo – in cui si assiste alla rapida proliferazione di istituzioni universitarie, sia statali sia private, sia tradizionali sia telematiche – lo *Studium* continua a ricoprire un ruolo di primaria importanza tra i grandi atenei del Paese.

Si tratta di un patrimonio di cultura, esperienza, innovazione e tradizione che non va disperso, ma protetto, rafforzato e sapientemente proiettato verso le sfide che la società della conoscenza, in sempre più rapida evoluzione, ci prospetta per il futuro.

Immaginare di “amministrare” la nostra didattica attraverso semplici ritocchi e/o interventi di breve respiro non rappresenta il genere di investimento capace di conservare, per i prossimi anni, una posizione di solidità nel panorama accademico nazionale e internazionale.

Se appare per lo più soddisfacente il generale andamento dei corsi di laurea triennale (pur con la necessità di adottare misure di costante e complessivo aggiornamento), talune fragilità emergono in alcuni corsi di laurea magistrale dove si registrano non trascurabili flussi di migrazione verso altre sedi universitarie.

Il fenomeno – anche se in parte fisiologico e legato all’aspirazione dello studente di diversificare le esperienze del proprio percorso formativo e, comunque, in parte compensato da opposti fenomeni di migrazione in entrata – non va, tuttavia, sottovalutato.

A questo proposito, le prime misure riguarderanno la complessiva offerta formativa a partire dai **corsi di laurea magistrale** che rivelano minori profili di attrattività: ciò, soprattutto, a partire dai **temi** che dovranno caratterizzarne le esperienze formative. “Didattica innovativa” non significa solo implementazione di metodologie didattiche al passo con i tempi (implementazione, comunque, indispensabile e non dilazionabile) ma anche **innovazione sui contenuti dell’offerta formativa**: si tratta, in altri termini, di adeguare costantemente l’offerta formativa, specie nei percorsi di secondo livello, alle mutevoli e sempre più sofisticate esigenze imposte dal vivere tra le sfide (e le insidie) delle società contemporanee e del mondo, globalizzato e competitivo, in cui viviamo.

L’Università degli Studi di Perugia, superando le residue forme di arroccamento nella proverbiale “torre d’avorio”, si aprirà in modo sempre più determinato e con il fondamentale contributo delle rappresentanze studentesche, verso tutti gli altri sistemi e contesti culturali, verso le istituzioni e verso il mondo delle categorie produttive per comprendere appieno il senso del tempo in cui vive e sviluppare, così, a partire dalla propria offerta formativa, un dialogo sempre più fecondo tra innovazione e tradizione.

Le aspirazioni del giovane laureato non si arrestano più, come forse un tempo avveniva, al trovare lavoro sotto casa. Al giorno d’oggi – complici di ciò anche i sistemi di comunicazione telematica – il territorio di riferimento dei giovani che si apprestano a fare un ingresso qualificato nel mondo del lavoro è il **mondo intero**. È una esigenza oggettiva e non rinviabile quella di munire i nostri studenti di un adeguato corredo di strumenti capaci di agevolarne le legittime aspirazioni. A questo proposito – specie per le aree scientifico-culturali dove più è avvertita l’esigenza – occorrerà favorire la diffusione di corsi di studio e insegnamenti impartiti, soprattutto, nella principale **lingua-veicolo** di questa nostra epoca: quella **inglese**. Senza alcuna improvvisazione, i corsi in

lingua straniera dovranno essere adeguatamente costruiti sulla base di attenti percorsi preparatori nel quadro dei quali potrà essere ulteriormente valorizzato il ruolo di una tra le più importanti risorse della nostra Università: il Centro Linguistico di Ateneo. Inoltre, specie nei corsi in lingua straniera, dovrà essere significativamente rafforzata la presenza e l'intervento di *visiting professor*. l'accoglienza di colleghi docenti provenienti da importanti e prestigiose istituzioni accademiche straniere, oltre a favorire *in loco* l'internazionalizzazione dei nostri corsi, costituirà un ulteriore importante elemento di attrattività dell'Università degli Studi di Perugia.

L'aggiornamento strumentale e metodologico dei nostri corsi e dei nostri insegnamenti non potrà poi prescindere dalle innovazioni introdotte nell'epoca digitale in cui viviamo.

Anche in questo caso, è saggia la prospettiva di coniugare – in un dialogo delicato quanto complesso – tradizione e innovazione. La sempre più pronunciata competizione tra atenei “tradizionali” e atenei “telematici” non può risolversi nella mera e reciproca negazione dell'altro: si tratterebbe di una prospettiva assai miope.

Senza in alcun modo rinunciare alla “carica umana” che solo un'aula piena di studenti è capace di trasmettere, e senza rinunciare alle migliori condizioni di apprendimento che la didattica in presenza è in grado di favorire, occorrerà riflettere attentamente sull'opportunità, dove fattibile sul piano didattico, di **affiancare** ad alcuni corsi tradizionali anche alcuni canali in didattica “mista” e/o *on-line*. Riservando prioritariamente ad alcune categorie di studenti questi canali (il pensiero corre agli studenti lavoratori e agli studenti fuori sede al di sotto di determinate soglie reddituali) lo *Studium* sarà in grado di offrire un *migliore servizio pubblico*: più aperto, più flessibile, più inclusivo e più innovativo senza rinunciare alla qualità dell'offerta formativa. Le prime sperimentazioni hanno avuto luogo, presso la nostra Università, principalmente nell'ambito della formazione *post lauream*. Occorrerà valutarne attentamente i risultati, comprenderne limiti e potenzialità, correggerne le distorsioni: senza, tuttavia,

un'aprioristica chiusura verso modelli tecnologici che peraltro – all'epoca *ob torto collo* – abbiamo già largamente impiegato nel corso della crisi pandemica.

L'offerta formativa del nostro Ateneo richiede inoltre di essere apprezzabilmente implementata negli ambiti di studio *post lauream*. Se da un lato l'Ateneo è riccamente popolato di Corsi di Dottorato e di Master di primo e secondo livello, più debole appare l'ambito della formazione permanente e continua e dell'alta formazione. Si tratta di ambiti che non possono essere trascurati e che significativamente concorrono a rendere nel complesso più attrattivo il nostro Ateneo. Le opportunità offerte da questi segmenti della formazione *post lauream* si identificano infatti con la possibilità di dotare i discenti di ambienti formativi più specificamente e flessibilmente connessi a determinate esigenze culturali e professionali.

L'attrattività del nostro Ateneo dipende molto anche dalla qualità dei **servizi collaterali alla didattica** che è in grado di offrire ai propri studenti. Se da un lato i servizi connessi al diritto allo studio sono appannaggio delle istituzioni territoriali e, particolarmente, della Regione Umbria attraverso l'Agenzia per il Diritto allo Studio, importanti forme di supporto sia in fase di ingresso, che *in itinere*, come anche in fase di uscita devono sempre più essere assicurati dall'Università. In questa chiave, il servizio di **orientamento** richiede di essere rafforzato, sia attraverso l'allocatione di idonee risorse organiche e finanziarie presso il competente Ufficio, sia attraverso una politica di orientamento **in ingresso** che, in collaborazione con l'Ufficio Scolastico Regionale, si sviluppi nel corso dell'intero anno scolastico e accademico. **In itinere** lo studente richiede poi di essere assistito attraverso adeguati servizi di tutorato, anche *on-line*, capaci tra l'altro di guidarlo nell'ambito delle variabili didattico-formative come anche nell'ambito dei servizi amministrativi. Infine, **in uscita**, i servizi di orientamento e *job placement* saranno implementati attraverso il rafforzamento di una rete di relazioni istituzionali capaci di raggiungere non solo le realtà del territorio ma anche i più importanti attori nazionali e internazionali.

Nel grande tema di servizi allo studente rientra poi quello dei servizi bibliotecari. Questi ultimi saranno implementati sia nelle sedi centrali che nelle sedi decentrate, attraverso l'estensione dell'orario di servizio delle biblioteche (come avviene presso le più importanti e prestigiose università italiane e straniere) e con un costante aggiornamento del patrimonio librario.

Altra infrastruttura fondamentale collegata alle funzioni didattiche è quella rappresentata dalle **aule studio**. Nel quadro di un dialogo continuativo tra *Governance*, Dipartimenti, Associazioni studentesche e Istituzioni territoriali occorrerà implementare la già buona numerosità e distribuzione delle aule studio e intervenire, dove necessario, su strutture di climatizzazione, decoro, pulizia ed elementi di arredo, digitalizzazione e accessibilità.

Nell'orbita delle preoccupazioni che, sul piano della didattica, ruotano intorno alla posizione dello studente una sottolineatura necessaria dev'essere rivolta agli studenti portatori di disturbi specifici dell'apprendimento e, in generale, di disabilità. In quest'ottica, oltre al doveroso e progressivo **abbattimento delle residue barriere architettoniche**, si renderà tra l'altro necessario un ulteriore percorso di aggiornamento nell'utilizzo delle misure compensative e dispensative previste dalla legislazione vigente.

Il complessivo impegno richiesto, anche ai fini dell'accreditamento periodico, dai numerosi corsi di studio dell'Università degli Studi di Perugia deve essere sostenuto da **adequate politiche di reclutamento**.

Nei limiti delle capienze di bilancio e nel solco delle previsioni normative relative, in particolare, a *turn-over* e tetto tra spesa complessiva e spesa per il personale, occorre sfruttare a pieno regime tutte le possibilità legislative in materia di progressioni e reclutamento.

In particolare, **sarà ripristinato a pieno regime, nel pieno rispetto dei limiti di legge e finché risulterà prorogato, il sistema delle progressioni ex art. 24, comma 6, della legge 240 del 2011**. Si tratta di una opportunità normativa, attualmente in regime

di proroga, che consente di impegnare ai fini della progressione del personale il solo differenziale tra impegno finanziario nella fascia di provenienza e impegno finanziario nella fascia di approdo. Con la conseguenza, in termini concreti, che per ogni punto organico disponibile si rendono possibili tre progressioni da professore associato a professore ordinario e ben cinque progressioni da ricercatore a professore associato. La valorizzazione, anche presso la nostra Università, di questa opportunità normativa consentirà, tra l'altro, di **velocizzare la tempistica delle relative procedure di valutazione.**

Il contenimento delle risorse, in termini sia finanziari che di punti organico, derivante dal pieno impiego della normativa sopra richiamata consentirà poi di **allocare più importanti risorse per il fondamentale reclutamento di ricercatori:** ciò, anche in vista del progressivo pieno raggiungimento degli obiettivi di popolosità del corpo docenti richiesto ai fini dell'accreditamento periodico dei corsi di studio.

La posizione dei **docenti che svolgono attività di insegnamento presso sedi diverse da quelle di servizio** – come anche quella dei docenti che sostengono un **carico orario superiore a quello di legge** – **sarà adeguatamente valorizzata** mediante la predisposizione di un fondo destinato alla corresponsione della remunerazione aggiuntiva: ad oggi prevista sul piano regolamentare come mera facoltà dell'Amministrazione, sarà stabilizzata e finanziata in misura corrispondente al monte orario complessivamente assolto fuori sede o in eccedenza rispetto al monte orario fissato *ex lege*.

In conclusione a questo primo segmento di riflessione due ulteriori constatazioni che, di seguito, richiederanno di essere riprese e meglio sviluppate.

L'attrattività della nostra didattica dipende, in una certa sua parte, dalla qualità della nostra ricerca.

L'essere sede di importanti occasioni di congressistica nazionale e internazionale e di prestigiosi canali e progetti di ricerca concorre a descrivere un contesto accademico più

appetibile non solo per lo studioso che opera presso il nostro Ateneo ma anche per chi, in futuro, potrà assumere il vanto di essersi laureato presso l'Università degli Studi di Perugia. Ciò, senza trascurare le ricadute che, in termini di qualità e aggiornamento della didattica, derivano da un'attività di ricerca sostenuta e all'avanguardia. Ragionare dello sviluppo della nostra Università per "compartimenti stagni" è miope e antistorico. Ciascuna delle missioni istituzionali dell'Ateneo sorregge e rafforza l'altra: **è per questo che anche la qualità della didattica è indissolubilmente legata a quella della ricerca.**

In ultimo, ma non per ultimo, la comunicazione esterna della nostra offerta formativa.

Malgrado l'idea del "mercato della formazione" mal si adatti al contesto accademico e al mondo dell'università quale principale motore culturale del Paese, ci sono alcune regole e strumenti dall'uso dei quali non è più possibile sottrarsi. Uno di questi è rappresentato da una **efficace comunicazione dell'offerta formativa** e da una accurata descrizione del contesto complessivo nel quale lo studente sarà accolto dal nostro Ateneo. Non possiamo attenderci grandi risultati dai pochi e superati strumenti tradizionali. A questo proposito, si renderà necessaria, sempre più, una *policy* comunicativa aggiornata alle forme, ai contesti e agli strumenti in uso presso le più giovani generazioni e un adeguato rafforzamento delle risorse finanziarie destinate a questo scopo.

2. La ricerca.

Anche in questo caso alcuni pur sommarî dati introduttivi consentiranno di comprendere meglio quale sarà il punto di partenza della prossima *Governance* di Ateneo e di delineare con maggiore cognizione di causa le prospettive e gli obiettivi di sviluppo.

I complessivi ricavi tratti dall'Ateneo per le attività di ricerca si attestano ormai ad una cifra superiore ai trenta milioni di euro all'anno. Di questi, circa un terzo sono frutto di attività di trasferimento tecnologico e di contribuzione da parte di soggetti privati.

Inoltre, circa quindici milioni di euro sono stanziati per Progetti di ricerca di interesse nazionale e oltre diciannove milioni di euro per progetti Horizon.

Quanto al finanziamento della ricerca di base, l'Ateneo stanZIA annualmente, in media, oltre due milioni e mezzo di euro.

L'Università degli Studi di Perugia si è inoltre mostrata significativamente attrattiva anche in relazione ai progetti collocati nel quadro dei finanziamenti PNRR: quasi quaranta milioni sono stati infatti complessivamente introitati su queste linee di finanziamento alla ricerca.

Rimanendo ancora per un momento sulle evidenze quantitative, sono oltre tremila i prodotti della ricerca annualmente pubblicati da studiosi dell'Università degli Studi di Perugia.

La ragguardevole consistenza degli elementi descritti deve tuttavia rappresentare solo la "base minima di partenza" per l'ulteriore rafforzamento delle attività di ricerca. L'obiettivo non è banale: ciò, anche se solo si tiene conto del fatto che alcuni elementi, quali quelli a vario titolo correlati ai finanziamenti PNRR, non costituiscono voci stabili e strutturali ma sono inevitabilmente destinate ad esaurirsi.

Dopo alcuni anni di apprezzabile abbondanza di risorse economiche (legate, come detto, agli stimoli finanziari correlati al superamento del contesto pandemico), il quadro complessivo nel quale l'Ateneo sarà chiamato ad operare tornerà ad essere quello ordinario e caratterizzato, presumibilmente, da un assottigliamento delle linee di investimento pubblico nelle attività di ricerca.

La circostanza impone un'ampia opera di **ottimizzazione delle risorse strumentali, organiche e finanziarie a disposizione dell'Ateneo.**

Un primo ordine di interventi riguarderà le **strutture centrali di supporto alla ricerca**.

La Ripartizione Ricerca dell'Ateneo gode di elementi qualitativi significativi. Tuttavia, la mole delle attività che la Ripartizione è complessivamente chiamata a sostenere impone l'adozione di rilevanti interventi sul piano della implementazione degli organici. Ciò, in particolare, riguarda sia l'Area Management, Accounting e Audit della Ricerca sia l'Area Progettazione, Valorizzazione, Promozione e Valutazione della Ricerca.

L'esperienza dei *Project Managers* si è rivelata essere una proficua intuizione: si tratta ora di perfezionarne l'organizzazione e le modalità operative al fine di renderla più altamente performante.

In particolare, alcuni elementi di criticità sono legati alle variabili organizzative, operative e funzionali delle diversissime tipologie e categorie di segmenti progettuali: ciò, inevitabilmente, rende assai macchinoso l'operato di ciascun *Project Manager* di Dipartimento.

La prospettiva che verrà perseguita è quella di un rafforzamento della dotazione organica dell'Area Progettazione secondo un'organizzazione che veda ciascun operatore specializzato in relazione a una particolare tipologia progettuale. In tal modo, secondo un virtuoso meccanismo *hub & spoke*, la Ripartizione sarà nelle migliori condizioni per interagire a raggiera con i *Project Managers* dipartimentali fornendo loro, con maggiore tempestività, ogni elemento richiesto dalle circostanze progettuali del caso.

Alle qualità espresse nell'Area amministrativa impegnata, tra l'altro, nelle attività di gestione e rendicontazione – fondamentali sia *in itinere* che a valle delle attività di progettazione – dovrà anche in questo caso essere associata un adeguato rafforzamento degli organici: ciò, anche al fine di accelerare i processi amministrativi ed i relativi *feedback* agli studiosi impegnati in attività di progettazione connesse alla ricerca.

Il rafforzamento delle unità operative dell'Amministrazione centrale non dovrà tuttavia distogliere l'attenzione dalla necessità di provvedere a un'opera di **riqualificazione e ottimizzazione delle strutture dipartimentali dedicate alla ricerca**.

Oltre alla necessità di orientare le attività dei *Project Managers* dipartimentali, tra l'altro, verso lo *screening* di bandi e opportunità progettuali e in attività di assistenza e formazione dei docenti nella realizzazione dei progetti di ricerca, si renderà necessaria un'opera di **ampio decentramento delle funzioni amministrative** – con correlato incremento di qualificate risorse umane – in favore dei Dipartimenti.

In particolare, nel quadro di un'ampia **devoluzione di poteri di firma ai Direttori dei Dipartimenti** – da realizzare a mezzo di apposite procure conferite nelle forme di legge – questi ultimi (e non più il Rettore) dovranno essere nelle condizioni di adottare ogni determinazione utile e/o necessaria al più rapido corso delle attività di progettazione.

In generale, sarà avviato un **ampio intervento di decentramento e, soprattutto, di semplificazione delle funzioni di realizzazione e gestione delle attività progettuali** capace di consentire, in tempi rapidissimi, le interazioni richieste dalla rapidità con la quale muove il mondo della ricerca.

Anche nell'ottica predetta, oltre ad un congruo incremento delle unità di personale nei Dipartimenti, adeguato alle nuove funzioni attribuite, si renderà opportuno prevedere un **segmento premiale dei trasferimenti finanziari** operati dall'Amministrazione centrale ai Dipartimenti **commisurato alla qualità della ricerca** complessivamente prodotta: ciò al fine di incentivare processi virtuosi e in modo da costituire un ulteriore stimolo alle attività di ricerca dei singoli studiosi.

Gli incentivi alla qualità della ricerca passano poi anche attraverso la diversificazione dei criteri di allocazione delle risorse per il reclutamento del personale docente.

Ferma rimanendo la necessità di assicurare un equilibrato sviluppo di tutte le aree scientifico-culturali che rappresentano l'anima e il motore del nostro Ateneo, appare incongrua l'inveterata metodica del "punto organico per ciascun Dipartimento".

L'Ateneo si impegnerà quindi a garantire un *minimum* di risorse a ciascun Dipartimento attraverso **una quota commisurata al *turn-over*** da programmare su base triennale. **Altra quota, di natura premiale**, non potrà che essere assegnata sulla base di indicatori di popolosità studentesca, di specificità legate a particolari attività (tra cui, ad esempio, quelle assistenziali presso il SSR o presso l'Ovud) e, tutt'altro che per ultimo, di *qualità e quantità* della ricerca prodotta presso ciascun Dipartimento complessivamente considerato.

Non si tratta di porre i nostri Dipartimenti in una condizione di "aziendalistica competizione" tra loro ma di favorire, attraverso adeguati incentivi e prospettive di crescita – sia collettiva sia individuale – **lo sviluppo delle migliori attitudini, meriti e capacità presenti nella nostra Comunità**.

In quest'ottica, opererò per rimodulare – in senso meno disincentivante – le quote di ripartizione dei proventi delle attività di ricerca in conto terzi tra Ateneo, Dipartimenti e studiosi nelle stesse impegnati: ciò, **in generale per tutti i dipartimenti** e, in misura più pronunciata, laddove dette attività costituiscano funzione pressoché istituzionale della struttura (un esempio di quest'ultima varia casistica è rappresentato dall'Ospedale veterinario nel quale le attività assistenziali sono compenstrate a quelle della didattica secondo modalità che molto si avvicinano a quelle del comparto salute umana).

La vigente normazione di Ateneo da un lato, le esperienze in corso di maturazione dall'altro, favoriscono e incentivano **percorsi di ricerca a carattere multidisciplinare** e sempre più internazionale, come si dirà nel capitolo dedicato all'internazionalizzazione.

Il dialogo tra discipline socio-umanistiche e tecnico-scientifiche, tra discipline di base e di tipo applicativo rappresenta, oltreché l'opportunità di un arricchimento culturale di ciascuno studioso, il presupposto ormai essenziale per gli *output* attesi della società,

sempre più complessa, che ci circonda. D'altronde, non è certo solo da oggi che il lavoro di ricerca secondo "compartimenti stagni" si è mostrato meno produttivo rispetto a quello condotto nel quadro di un virtuoso dialogo interdisciplinare.

Anche a questi fini, dovrà essere data ulteriore concreta attuazione all'esperienza delle **piattaforme scientifiche**: grandi ecosistemi di ricerca, a carattere multidisciplinare, muniti di adeguate strutture e risorse finanziarie e capaci di segnalare il nostro Ateneo sul piano internazionale e nel complessivo panorama della ricerca. Le piattaforme, quali organismi aggregativi tra professori e ricercatori afferenti a diversi Dipartimenti, saranno finalizzate allo svolgimento di progetti di ricerca di particolare complessità e a carattere interdisciplinare e rappresenteranno un ulteriore, importante veicolo di attrazione di finanziamenti nazionali, unionali e internazionali.

Per altro verso l'esperienza preziosa, e tuttora *in itinere*, dei **C-Labs** (*Common-Laboratories*) – significativamente ispirata, tra l'altro, alla logica della condivisione delle infrastrutture – richiede di essere opportunamente regolamentata, incentivata e adeguatamente sostenuta sia dai Dipartimenti sia dall'Amministrazione centrale.

In generale, occorrerà anche operare con la consapevolezza di dover assicurare elementi di **solidarietà scientifica** tra aree che, per la loro natura schiettamente applicativa, risultano più agili nel reperimento di risorse ed aree meno agevolate rispetto ai grandi canali di finanziamento. È in quest'ottica, in particolare, che saranno indirizzate le quote destinate all'Ateneo nell'ambito dei proventi derivanti da attività di terza missione.

Si è già detto del sistema bibliotecario di Ateneo la cui buona organizzazione, funzionamento e dotazione è essenziale sia per le attività di ricerca sia per quelle di servizio agli studenti. Rinvio, sul punto, a quanto poco sopra già scritto.

La Regione, e in particolare la Città di Perugia, nella quale è ubicata la nostra Università non si segnala, tradizionalmente, per sua agevole raggiungibilità. Questa criticità si riverbera, talora assai significativamente, sulla mole delle attività di

congressistica nazionale e internazionale dello *Studium*. Per colmare questo “gap territoriale” occorre intensificare i canali di incentivazione alle attività congressistiche quali luoghi privilegiati di incontro e confronto tra studiosi. A questo proposito, oltre alle più variabili risorse derivanti da canali di finanziamento su progetto, si doterà la nostra Amministrazione di un **apposito fondo**, da somministrare annualmente su proposta dei Dipartimenti e in base alle valutazioni di merito e attrattività di volta in volta operate da un’apposita commissione, nominata dal Senato accademico, e formata da studiosi delle diverse aree scientifico-culturali del nostro Ateneo.

È necessario procedere alla rimozione degli ostacoli amministrativi frapposti alla costituzione e registrazione di **“Perugia University Press”**. Questa opportunità deve essere rapidamente concretizzata attraverso la realizzazione di una struttura editoriale munita di una direzione e di comitato scientifico individuati tra le migliori eccellenze del nostro Ateneo e capace di selezionare e valorizzare i migliori prodotti della ricerca svolta dai nostri studiosi.

Occorrerà inoltre implementare e diffondere nei Dipartimenti le opportunità e le metodiche del *fundraising*: anche al fine di integrare le troppo esili risorse destinate alla **ricerca di base**. Quest’ultima rappresenta un’essenziale valvola di ossigeno per le linee di ricerca individuale e per quelle condotte in piccoli gruppi di studiosi: entrambe limitate o escluse, per lo più, dai grandi canali di finanziamento pubblico. La ricerca c.d. diffusa rappresenta un patrimonio di intuizioni e risultati in nessun modo rinunciabili: anche in questo ambito occorrerà ripristinare più adeguate risorse e più congrui meccanismi di tipo meritocratico.

I temi della ricerca attraversano l’intero mondo dell’Università: dal futuro delle nostre Scuole di dottorato fino a istanze più specifiche, ma di grande rilievo anche per il nostro territorio, come ad esempio il coinvolgimento – anche finanziario – delle strutture del SSR nelle attività di ricerca clinica del Dipartimento di Medicina e Chirurgia.

Ho voluto offrire una necessaria sintesi nei presenti indirizzi programmatici, con lo spirito di delineare la misura dell'impegno che la prossima *Governance*, al servizio della Comunità accademica, dovrà rivolgere a questo essenziale pilastro del nostro mondo universitario.

3. La terza missione e i rapporti con le istituzioni, il territorio e gli attori economici e socioculturali.

Nel corso degli ultimi lustri l'Università degli Studi di Perugia ha progressivamente strutturato rapporti e significative relazioni con importanti realtà territoriali e nazionali.

L'immagine di un'Università chiusa in sé stessa, come detto, è ormai da tempo non più attuale.

Significative evoluzioni, in questo senso, sono testimoniate dalla numerosità e dalla qualità dei rapporti convenzionali stipulati con attori istituzionali di primaria rilevanza territoriale, con importanti realtà del mondo produttivo, con prestigiosi operatori dell'ambito socioculturale.

Le attività di così detta **terza missione** – vero e proprio “terzo pilastro” delle missioni istituzionali del mondo accademico – sono variamente articolate tra funzioni di **valorizzazione economica della conoscenza** e funzioni più in generale indirizzate al **progresso socioculturale**.

In entrambi i casi tali funzioni vedono impegnata l'Università nel trasferimento della conoscenza a favore di soggetti esterni: ciò, con reciproco giovamento sia economico che, in senso lato, culturale.

Oltre ai rapporti negoziali intrattenuti con soggetti terzi, ormai da tempo intensamente coltivati, decine di brevetti e domande di brevetto sono annualmente gestite presso l'Ufficio ILO e Terza Missione. Ancora, decine sono le società accreditate come Spin Off presso l'Università degli Studi di Perugia.

Il primo essenziale obiettivo negli ambiti descritti è quello rivolto alla conservazione e al rafforzamento del patrimonio di relazioni e iniziative già in essere onde non disperdere le esperienze già acquisite.

Alla conservazione e implementazione dell'esistente – da perseguire anche attraverso opportuni adeguamenti dei regolamenti su proprietà intellettuale, su Spin Off e su conto-terzi – dovrà tuttavia aggiungersi anche la costruzione di nuovi percorsi di apertura dello *Studium*.

Su scala territoriale, saranno attivate vere e proprie funzioni e metodiche di *scouting* capaci di **intuire e intercettare le esigenze del territorio** e dei suoi operatori. In quest'ottica, occorrerà favorire la realizzazione di un **forum permanente con le istituzioni territoriali e con le associazioni di categoria** specificamente dedicato allo sviluppo di un dialogo continuativo indirizzato a sollecitare lo sviluppo delle soluzioni innovative richieste dal contesto. Quanto più l'Università riuscirà ad interpretare appieno il proprio ruolo di motore propulsivo e decisivo per la crescita del territorio, tanto più l'Università sarà nelle condizioni di pretendere, dal territorio e dalle istituzioni, risposte più rapide ed efficaci alle proprie necessità (di ordine finanziario, edilizio, trasportistico, ecc.).

La presenza dell'Università dovrà continuare ad essere fortemente avvertita sull'intero territorio regionale: in questo quadro, occorrerà sviluppare le attività di terza missione capaci di coinvolgere, in particolare, le istituzioni e gli attori operanti in tutti i territori in cui hanno sede le strutture didattiche e scientifiche dell'Ateneo.

Il territorio di riferimento dell'Università degli Studi di Perugia non è, tuttavia, limitato solo a quello regionale. Al tendenziale localismo di altre epoche si è ormai da tempo sostituita una prospettiva differente. In conseguenza del vorticoso sviluppo delle reti e dei sistemi di comunicazione telematica l'ambiente di riferimento di ogni più importante istituzione universitaria non può che essere, oggi, il mondo intero.

La stessa virtuosa competizione tra atenei non è più limitata, specie nelle funzioni di terza missione, a territori e aree confinanti ma si gioca su scala globale. Con questa consapevolezza, occorrerà rivolgere l'attenzione e incentivare le **opportunità di partenariato internazionale** capaci di esportare, alle più varie latitudini, la storia, gli orizzonti e le competenze capitalizzate dal nostro Ateneo.

In quest'ottica, la competizione si giocherà sempre più sulla comunicazione. Ed è in questo senso che occorrerà definire e realizzare un'efficace strategia comunicativa, di portata non solo locale ma capace di mettere in contatto le strutture scientifiche del nostro Ateneo con le più avvertite esigenze di operatori e possibili *partners* internazionali.

4. La valorizzazione delle risorse umane: il personale TAB e CEL.

Il personale TAB e CEL rappresenta una **risorsa fondamentale** per il funzionamento e la crescita dell'Università degli Studi di Perugia.

Occorre preliminarmente constatare come il personale TAB e CEL delle Università italiane risulti uno **tra i meno valorizzati nel paragone con gli altri comparti della pubblica amministrazione italiana**.

La circostanza risulta peraltro confermata dalla presenza di **significativi tassi di mobilità verso l'esterno** del nostro personale, spesso attratto dalle migliori condizioni lavorative offerte da altri comparti della pubblica amministrazione.

Si rende pertanto necessario – nell'ambito delle autonomie riconosciute all'Università degli Studi di Perugia e nel quadro delle risorse e degli strumenti normativi disponibili – lavorare in funzione di **colmare il divario** che, ad oggi, vede sfavorito il nostro personale.

In primo luogo, in corrispondenza alle capienze di bilancio, si procederà a significativi **incrementi della parte variabile del Fondo risorse decentrate** previsto all'art. 119 del vigente CCNL del personale del comparto istruzione e ricerca (nonché dall'art. 121 per il personale EP). In particolare, sarà valorizzata la previsione di cui alla lett. f) comma 2, art. 119 (e 121) ai sensi del quale è consentito procedere ad incrementi variabili, di anno

in anno, mediante risorse autonomamente stanziare dall'amministrazione, nell'ambito della propria capacità di bilancio, per far fronte a proprie esigenze organizzative e gestionali. Al rifinanziamento del predetto Fondo si procederà, inoltre, anche a mezzo della previsione di cui all'art. 16, commi 4 e 5, d.l. n. 98/2011 che consente di destinare alla negoziazione integrativa quota pari al 50% delle economie realizzate ad esito di interventi di razionalizzazione e riqualificazione della spesa, di riordino e ristrutturazione amministrativa, di semplificazione e digitalizzazione, di riduzione dei costi di funzionamento (ad esempio, anche ad esito di interventi di efficientamento energetico).

Anche attraverso il rifinanziamento del predetto Fondo si procederà alla definizione di un'organica e trasparente politica di valorizzazione del personale che tenga conto delle seguenti, **indifferibili**, necessità:

- a) adeguati trattamenti economici correlati alla valutazione individuale dell'attività svolta;
- b) congrui trattamenti economici correlati alla performance organizzativa;
- c) proporzionate indennità correlate alle condizioni di lavoro del personale;
- d) congrue indennità per specifiche responsabilità;
- e) programmazione costante delle procedure di progressione, sia verticale che orizzontale, del personale;
- f) congrue indennità di posizione organizzativa;
- g) adeguate misure di welfare integrativo in favore del personale.

Inoltre, sarà mio impegno quello di includere il personale TAB e CEL nel novero dei soggetti ammessi a percepire compensi incentivanti per le attività di supporto alla realizzazione di progetti di ricerca finanziati attraverso bandi competitivi.

La qualità del lavoro del nostro personale, sia in termini di qualità percepita dallo stesso che di qualità restituita in favore della restante parte della Comunità accademica, non ruota tuttavia solo intorno alle condizioni retributive.

In particolare, specie in corrispondenza dei comparti che nella nostra Amministrazione risultano sottorganico (diffusa, ad esempio, è l'esigenza di incremento degli organici assegnati ai singoli dipartimenti), si renderà indispensabile procedere ad apprezzabili **interventi di reclutamento** capaci di rendere nel complesso sostenibili le condizioni di lavoro di ciascuna unità e, in generale, più efficace la performance di ciascuna area.

Occorrerà procedere a indifferibili interventi tesi alla valorizzazione delle professionalità, delle competenze e delle funzioni affidate al personale operante presso i dipartimenti mediante la ridefinizione di un modello organizzativo di base dotato di adeguati elementi di flessibilità.

Ancora, è sempre più avvertita l'esigenza di realizzare adeguati **percorsi di formazione personalizzata e continua del personale**, sulla base di apposita pianificazione periodica che punti a massimizzare il patrimonio delle competenze disponibili in linea con le effettive esigenze dell'Ateneo e che non costituisca mero assolvimento di obblighi di legge. Un segmento fondamentale delle attività di formazione dovrà essere orientato a rafforzare le **competenze digitali** e tecnologiche in vista di una sempre più avanzata semplificazione e digitalizzazione dei processi amministrativi.

Il benessere lavorativo del nostro personale (come dell'intera Comunità accademica) è poi necessariamente commisurato alla adeguatezza dei luoghi di lavoro, alla qualità degli strumenti messi a disposizione, all'assistenza sia tecnica che, in senso lato, di supporto.

Un impegno non rinunciabile sarà dunque rivolto a garantire i migliori livelli di contesto ambientale: sia sul piano della sicurezza, sia sul piano del decoro, sia su quello di più efficaci interrelazioni tra diverse aree di lavoro.

La riconciliazione tra ambienti di vita e ambienti di lavoro passa, inoltre, per l'adozione di opportune misure volte ad agevolare, specie per chi versa in condizioni di disagio, i rapporti tra i due ambiti secondo criteri di flessibilità e grazie all'adozione di opportune misure incidenti su mobilità e spostamenti casa-lavoro.

Inclusione e parità di genere rappresentano parole d'ordine non più derubricabili nel contesto di una moderna pubblica amministrazione: essenziale, per la dignità di ciascuno e per il buon funzionamento della nostra Amministrazione, sarà dunque garantire pari opportunità di carriera a chiunque presti la propria opera lavorativa nell'ambito dell'Università degli Studi di Perugia.

Associata a queste prospettive è la questione del **welfare aziendale**.

Nei limiti delle risorse disponibili (da incrementare, comunque, secondo quanto precisato nella prima parte del presente paragrafo) si porrà mano a un intervento migliorativo quali-quantitativo su quanto già esistente (ad esempio, incremento buoni pasto e agevolazioni per i trasporti), su quanto non ancora introdotto (ad esempio, buoni benzina) e su quanto interamente da costruire (ad esempio, assistenza per la prima infanzia).

Capitolo a parte, in tema di *welfare aziendale*, è quello dell'assistenza sanitaria.

Altri atenei (tra questi, Università degli Studi di Milano, Università di Tor Vergata, Università degli Studi di Pavia) hanno aderito a sistemi di copertura assicurativa a beneficio del personale.

L'orientamento di chi scrive è decisamente proclive a favorire la massima efficienza, efficacia e rapidità delle risposte offerte all'intera comunità dai servizi della sanità pubblica. **In questa direzione saranno peraltro orientati i principali interventi in materia di sanità universitaria meglio descritti nel prosieguo del programma e tesi a rendere progressivamente superflue le misure di seguito descritte.**

Cionondimeno, in dipendenza dei cicli e degli andamenti prestazionali offerti dal SSR, delle congiunture di breve e medio periodo e limitatamente alle fasce di reddito più deboli, occorrerà procedere alla definizione di adeguati interventi integrativi.

Nel quadro delle opzioni consentite sul piano normativo e finanziario, saranno individuate le migliori condizioni per la realizzazione di un efficace **Piano di assistenza**

sanitaria che comprenda opportune ed efficaci coperture sia per la diagnostica preventiva sia per le prestazioni sanitarie in senso lato.

Nell'ottica di favorire il **benessere del nostro personale anche al di fuori degli ambienti lavorativi**, sarò impegnato – in condivisione e collaborazione, tra gli altri, con il Circolo culturale San Martino e con il CUS Perugia – a sostenere il più ampio sviluppo delle migliori opportunità ricreative, sportive e culturali (tra l'altro, anche attraverso la necessaria riqualificazione del Centro Bambagioni e di ogni possibile ulteriore luogo di ritrovo e aggregazione).

Non da ultimo, le prospettive di carriera.

Rappresentano un motore e una spinta fondamentale non solo per l'elevazione culturale e professionale del lavoratore ma anche per l'innalzamento della qualità delle prestazioni quotidiane di ciascuno.

In quest'ottica, si rende necessario, come già detto, programmare con **ricorrenza certa e periodica le più ampie procedure** previste dalla normativa vigente e dalla contrattazione collettiva **per le progressioni di carriera**, sia in senso verticale che orizzontale.

Capitolo meritevole di separata considerazione, per le specificità del ruolo, è poi quello dei Collaboratori ed Esperti Linguistici del nostro Ateneo. L'obiettivo di rendere più attrattivo il ruolo dei CEL operanti presso il Centro Linguistico di Ateneo (di quest'ultimo, più diffusamente, parlerò nel paragrafo seguente) – in linea con i complessivi obiettivi di internazionalizzazione dell'Università degli Studi di Perugia – impone la necessità di una approfondita rivisitazione delle condizioni contrattuali proposte: ciò, sia in termini di durata complessiva del rapporto di lavoro (peraltro, ad oggi, troppo breve quando stipulato a tempo determinato) sia in termini di trattamento retributivo corrisposto (in alcuni casi inferiore agli omologhi di altre sedi universitarie).

I percorsi solo sommariamente descritti saranno guidati e accompagnati, nella fertilissima e continuativa **collaborazione** istituzionale **con le Organizzazioni sindacali** e in cooperazione con la nuova **Direzione Generale** che sarà individuata nei termini di Statuto e che, dal “vertice” della piramide, lavorerà con il preciso impegno di intrattenere unitamente al Rettore un **dialogo continuativo, sereno, armonico e proficuo con ciascun lavoratore dell’Università degli Studi di Perugia**.

Dalla soddisfazione, dal senso di appartenenza e dall’orgoglio di essere un dipendente dell’Università degli Studi di Perugia dipende il complessivo successo della nostra Istituzione. È interesse di tutti quanti noi, che gli dedichiamo una parte importante della nostra vita, farlo con la consapevolezza che questo successo non può che essere il frutto del lavoro di una intera Comunità: una comunità nella quale il nostro personale rappresenta una grande, insostituibile e fondamentale risorsa.

5. Consolidare il ruolo dell’Università degli Studi di Perugia nel panorama accademico mondiale: l’internazionalizzazione.

Come ho già scritto, i contesti di riferimento nei quali operano le più importanti istituzioni accademiche non si esauriscono più nel solo territorio di rispettivo insediamento.

D’altronde, aspetti di ciò che noi oggi definiamo con il termine “globalizzazione” sono stati da sempre l’essenza più profonda dell’Università, il cui nome antico *universitas* rimanda alla conoscenza e al sapere universale.

Ebbene, impegnerò le mie forze perché questa universalità sempre più continui ad essere un fondamentale cardine di funzionamento del nostro Ateneo.

Senza perdere di vista il radicamento e le relazioni con il territorio nel quale l’Ateneo fisicamente insiste, è tuttavia necessario insistere con determinazione lungo **l’asse strategico rappresentato dall’internazionalizzazione**.

Ciò, sia **sul piano della didattica** favorendo la mobilità in entrata e in uscita di docenti, personale TAB, CEL e studenti, sia **sul piano della ricerca**, incentivando la partecipazione dei nostri studiosi a percorsi di ricerca di respiro internazionale.

Sul piano della mobilità studentesca *outgoing*, oltre al più ampio sviluppo delle già non trascurabili opportunità offerte ai nostri studenti in termini di relazioni consolidate con importanti *partners* stranieri (doppi titoli, titoli congiunti, stage all'estero, ecc.), si rende necessario incrementare (nel numero e nell'entità) le **borse a disposizione per la mobilità studentesca** e favorire con determinazione, anche attraverso apposite campagne informative rivolte alla popolazione studentesca del nostro Ateneo, periodi di studio all'estero.

Al fine invece di attrarre studenti stranieri nel nostro Ateneo, sarà mio impegno puntare sulla promozione dell'Ateneo all'estero mediante apposite campagne di comunicazione, sulla erogazione di borse di eccellenza per studenti stranieri, sull'allargamento dell'offerta formativa in lingua inglese e, non in ultimo, nel rafforzamento delle condizioni di accoglienza mediante la creazione di una **Segreteria studenti incoming**: un unico sportello per gli studenti provenienti dall'estero capace di rimuovere ogni difficoltà amministrativa e di inserimento con la quale, comprensibilmente, gli studenti stranieri vengono sovente ad imbattersi.

Sul piano della **mobilità dei docenti e del personale TAB e CEL** le politiche di Ateneo saranno irrobustite in duplice direzione: da un lato, rafforzando e, soprattutto, estendendo le collaborazioni accademiche con istituzioni universitarie e culturali straniere, sovranazionali e internazionali (tramite accordi quadro muniti di adeguato supporto finanziario), dall'altro mediante incentivi logistici ed economici alla mobilità internazionale. La mobilità internazionale **è essenziale** per il corpo docente, in quanto consente la sperimentazione e l'assorbimento di nuove prospettive e metodologie scientifiche. È poi essenziale anche per l'aggiornamento del nostro personale non docente, in quanto capace di arricchirne il bagaglio culturale e professionale a beneficio della nostra intera Comunità accademica.

Se possibile, ancor più cruciale è il ruolo dell'internazionalizzazione della ricerca: è essenziale perseguire la strada del rafforzamento della rete dei rapporti con istituzioni accademiche, con centri di ricerca e istituzioni culturali straniere e internazionali. Questa finalità dovrà essere proficuamente perseguita *anche* attraverso il coinvolgimento delle imprese e degli operatori economici e socioculturali del nostro territorio: l'Università potrà rappresentare, per costoro, un'ulteriore rilevante chiave di accesso a importanti contesti internazionali e, per controparte, potranno offrire all'Università quel supporto logistico-finanziario sempre più indispensabile in un'epoca di forti decontribuzioni pubbliche alla ricerca scientifica.

Ad ogni modo, appositi capitoli di finanziamento ordinario saranno assicurati, nell'ambito della ricerca di base di gruppo, a quei progetti di ricerca che includano collaborazioni con istituzioni e studiosi stranieri.

Parallelamente, dovrà essere sperimentata – ai fini della valutazione periodica biennale dei docenti e in corrispondenza ai settori scientifico disciplinari a più spiccata vocazione internazionale – la valorizzazione di pubblicazioni congiunte con autori stranieri e/o realizzate nel quadro di progetti di ricerca a carattere internazionale.

Come accennato nel precedente paragrafo, uno dei più efficaci carburanti atti ad alimentare i processi di internazionalizzazione dell'Ateneo è rappresentato dal Centro Linguistico di Ateneo e dal personale CEL ivi operante.

Adeguate preliminarmente le condizioni contrattuali del personale del CLA, sarà senz'altro incentivato il suo coinvolgimento nella progettazione di itinerari di ricerca, nel supporto alla realizzazione di pubblicazioni in lingua straniera, nella costruzione, da parte dei nostri docenti, dei rispettivi corsi di insegnamento in lingua inglese o in altre lingue strategiche.

L'internazionalizzazione, lo ribadisco, rappresenta per il mondo universitario un asse strategico irrinunciabile.

Gli indirizzi programmatici qui brevemente sintetizzati saranno ulteriormente rafforzati anche attraverso l'intensificazione delle relazioni con le principali istituzioni comunitarie e internazionali e favorendo, per quanto possibile, una **presenza anche fisica e visibile della nostra Università all'estero**: ciò, anche nelle forme del partenariato e della collaborazione con altre istituzioni accademiche (come, ad esempio, già avviene per la felice esperienza consortile del College Italia di New York).

6. Le strutture immobili, le tecnologie e le attrezzature scientifiche, il decoro e la sicurezza: il patrimonio dell'Università degli Studi di Perugia.

Il patrimonio immobiliare dell'Università degli Studi di Perugia è caratterizzato da **rilevantissimi elementi di eterogeneità**.

Diversamente da quanto si riscontra nelle sedi universitarie organizzate secondo il modello strutturale e funzionale del campus universitario, lo *Studium* è articolato come ateneo diffuso su **più poli scientifico-didattici distribuiti su ampia parte del territorio cittadino e regionale**.

Assai **variegata è poi anche la destinazione funzionale del patrimonio** dell'Ateneo: nettamente prevalente è quello destinato ad amministrazione e servizi universitari ma significativa è anche quella parte di patrimonio terriero e, in generale, immobiliare non direttamente destinato a funzioni strettamente universitarie.

Non in ultimo, elementi di spiccata eterogeneità differenziano **strutture ed edifici di rilevante interesse storico-artistico da insediamenti moderni e comunque di più recente costruzione**.

Conservare, valorizzare e, in generale, “governare” efficacemente il patrimonio immobiliare dell'Università degli Studi di Perugia è dunque opera quantomai complessa, che richiede la programmazione di strategie largamente diversificate e per le quali è

indispensabile, peraltro, una fattiva cooperazione tecnico-amministrativa e, in senso lato, politica con le Istituzioni del territorio.

All'attenzione per la conservazione e la riqualificazione del patrimonio immobiliare esistente devono essere associati rapide misure di completamento dei nuovi interventi edilizi: tra questi, relevantissimo è quello che interessa l'area perugina di **via del Giochetto**, il completamento del quale consentirà di alleggerire il carico funzionale che insiste nella zona della Conca, di liberare spazi e di assicurare migliore collocazione a strutture didattico-scientifiche ad oggi frammentate in più sedi di servizio.

Le opere di **riqualificazione del patrimonio immobiliare insistente nell'area della Conca** – delle quali assai avvertita è l'esigenza – non potranno che aver luogo mediante stralci funzionali capaci di assicurarne funzionalità e fruibilità indipendentemente dallo stato di realizzazione e completamento dei diversi interventi.

Premessa di ogni più rilevante intervento edilizio è peraltro la realizzazione di un **aulario unico di Ateneo**: una struttura, da collocare in area caratterizzata dalle migliori condizioni di accessibilità e raggiungibilità, di volta in volta atta ad accogliere attività didattiche temporaneamente trasferite dalle strutture interessate da interventi di tipo edilizio o, comunque, di importante manutenzione.

Tutti gli interventi edilizi inseriti nel programma triennale dei lavori dovranno includere le migliori misure e tecnologie rivolte al completo abbattimento delle residue barriere architettoniche esistenti nelle nostre strutture.

L'Ateneo dovrà poi proseguire, con la determinazione richiesta dalle più recenti evidenze scientifiche, nell'opera di implementazione dei requisiti di **messa in sicurezza** e di **sostenibilità** dei propri insediamenti. A questo proposito, il capitolo dell'efficientamento energetico è ad esempio capace di coniugare all'istanza etica anche profili di utilità e convenienza economica.

In questo quadro, occorre attentamente scrutinare l'ipotesi della costituzione – nei poli di più recente realizzazione e maggiormente energivori (*in primis*, quello ingegneristico e, sussistendone le condizioni tecnico-amministrative, anche in quello sanitario) – di modelli di produzione e consumo dell'energia secondo le tipologie rappresentate dalle **comunità energetiche rinnovabili** o, più agevolmente, dalle tecnologie dell'**autoconsumo**.

L'ambiziosa operazione legata alla costruzione di sofisticate tecnologie di **efficientamento energetico** risulterebbe vanificata dalla persistenza, ad esempio, di infissi installati in epoche in cui la tendenza al risparmio energetico era ancora lontana dall'affermarsi. Si renderà pertanto necessario – peraltro anche al fine di assicurare elementari condizioni di decoro nelle strutture e negli elementi di corredo – un attento monitoraggio e la progressiva sostituzione di tutto quanto non coerente con gli obiettivi tratteggiati nei presenti paragrafi.

In generale, tra le *policies* e i documenti strategici di Ateneo, promuoverò l'inserimento – oltre al già esistente Piano di Azione – del **Bilancio di sostenibilità** dell'Università degli Studi di Perugia e, sul piano della struttura organizzativa, la costituzione di un **Green Office** incaricato di monitorare l'andamento e progettare l'adozione di interventi e misure relative a efficientamento energetico, smaltimento dei rifiuti, uso delle risorse idriche, gestione della mobilità casa-lavoro, gestione degli spazi verdi e, in generale, **politiche della sostenibilità**.

Il decoro delle strutture.

In quest'ottica, fondamentale biglietto da visita del nostro Ateneo, primo contesto nel quale si imbattono gli studenti (e, sovente, le famiglie che al momento dell'immatricolazione li accompagnano) è rappresentato dalle condizioni di decoro delle oltre trecento aule della nostra Università.

Proseguirà con celerità l'opera di ammodernamento e digitalizzazione di questi ambienti. Parimenti, indifferibile è la necessità di non trascurabili interventi di rinnovo degli arredi e di rifacimento delle tinteggiature.

L'ammodernamento dei laboratori, sia sul piano degli ambienti sia su quello delle dotazioni, costituisce un requisito di base per garantire una eccellente didattica laboratoriale come anche per le attività di ricerca. A questo proposito, oltre agli interventi su strutture e arredi resi necessari dal passare del tempo, si rende indispensabile un'opera di rapida ricognizione delle esigenze di approvvigionamento delle attrezzature scientifiche ai fini della loro riacquisizione. Inoltre, saranno sperimentati modelli di più efficace programmazione nella sostituzione delle tecnologie e degli strumenti più sofisticati in linea con gli effettivi cicli di vita di ciascuno. In quest'ottica, tornerà ad essere fondamentale lo sviluppo del modello *C-Labs*, efficacemente rivolto a favorire, dove possibile, forme di condivisione e cogestione delle strutture laboratoriali.

In generale, occorrerà poi dare corso, con necessaria sollecitudine, ad una serie importante di **interventi impiantistici**, come ad esempio sui **sistemi di climatizzazione**, laddove non presenti o non più funzionanti.

Per quanto tecnicamente e urbanisticamente compatibile, occorrerà provvedere all'adozione di misure finalizzate all'**estensione dei posti auto** a disposizione, in particolare in quelle strutture dalle più avvertite criticità di parcheggio. Inevitabilmente, occorrerà altresì privilegiare regole e modalità di utilizzo di questi spazi tese a favorire l'accesso dei lavoratori – docenti e non docenti – presso le rispettive sedi. Parallelamente occorrerà costituire un tavolo di confronto con l'Amministrazione comunale al fine di individuare tariffazioni agevolate per il parcheggio nelle aree a striscia blu limitrofe alle sedi universitarie.

Al fine di agevolare ulteriormente l'accesso alle sedi universitarie da parte del personale docente e non docente e da parte degli studenti – coerentemente con le *policies* espresse nel piano spostamenti casa-lavoro ed implementate dal *Mobility Manager* di

Ateneo – occorrerà anche valutare la predisposizione di un **sistema di navette** a ritmo sostenuto tra aree parcheggio principali, capaci di fungere da *hub*, e le diverse sedi universitarie. Senz'altro prioritario sarà poi il periodico rinnovo e adeguamento delle agevolazioni previste in favore degli studenti per viaggiare sui servizi di trasporto regionali (**PASS TPL Umbria-Unipg**).

La mole degli interventi richiesti dalle circostanze brevemente descritte nel presente paragrafo richiede risposte incisive sul piano organizzativo e procedurale e ponderose sul piano finanziario.

Sul piano organizzativo, si rende indispensabile approfondire la possibilità di delineare con maggiore nettezza, nell'ambito della struttura amministrativa di Ateneo, le funzioni e le competenze **in materia edilizia** da un lato e quelle rivolte alle **manutenzioni** dall'altro.

Le prime corrispondono alla progressiva implementazione delle linee strategiche e di lungo respiro attraverso le quali l'Ateneo integra se stesso nel territorio che lo circonda. In questo ambito, gli ultimi più rilevanti interventi risalgono ormai ad alcuni decenni orsono e riguardano la realizzazione del polo ingegneristico e delle strutture dove è oggi insediato il Dipartimento di Medicina e Chirurgia. Da allora, tuttavia, sono progressivamente emerse nuove e rilevanti esigenze logistiche e tecnologiche: ciò, in corrispondenza del diverso andamento dei flussi della popolazione studentesca, del passaggio dalle Facoltà ai Dipartimenti, della riorganizzazione dei Corsi di studio, dell'irrompere di nuove figure professionali che richiedono corsi dedicati, ecc.

Sarebbe velleitario e poco credibile anche solo il tentativo di descrivere in questa sede un articolato piano di sviluppo e adeguamento edilizio. Ciò, peraltro, senza aver avuto preliminarmente l'opportunità di un confronto con gli Enti territoriali interessati in relazione alle opportunità presenti sul territorio. Il primo passo sarà tuttavia rappresentato dalla costituzione di un tavolo permanente tra Direttori di Dipartimento, Tecnici e Amministrativi di settore per valutare le necessità già emerse, studiare e

programmare adeguamenti e prevedere in anticipo nuovi sviluppi di corsi e professioni onde articolare una complessiva strategia di accoglienza in nuove e adeguate strutture. I successivi sviluppi dovranno necessariamente essere orientati a progettare il futuro dello *Studium* secondo una visione di ampio respiro, anche in assenza nell'immediato delle necessarie risorse finanziarie, condividendo gli obiettivi con l'intera Comunità accademica e condividendo le strategie con gli enti pubblici all'uopo preposti.

Le competenze **in materia di manutenzioni** sono invece rivolte "all'interno" e, per l'effetto di centinaia di richieste di intervento che mensilmente pervengono alla Ripartizione tecnica, richiedono di essere autonomamente gestite a mezzo di una propria apposita struttura amministrativa.

Il piano procedurale è fortemente condizionato dai vincoli derivanti dalla normativa statuale.

Nel pieno rispetto di quest'ultima – e nel perseguimento di principi e obiettivi di trasparenza e semplificazione – si renderà necessario favorire **forme di semplificazione e redistribuzione delle funzioni, dove possibile e nei limiti di più contenuti interventi manutentivi**, conservando all'amministrazione centrale funzioni di controllo e di approvvigionamento finanziario di quanto necessario per la realizzazione di questa tipologia di interventi.

Indubbiamente, il fattore maggiormente condizionante rispetto ad un'ampia opera di riqualificazione e valorizzazione del patrimonio è tuttavia rappresentato da quello finanziario. La mole degli interventi nel tempo richiesti (si pensi anche solo ai vari adeguamenti di legge) è tale da esondare, sul piano finanziario, rispetto alle ordinarie capienze del bilancio di Ateneo.

Occorrerà, pertanto, esaminare le migliori opportunità finalizzate ad un approvvigionamento finanziario che vada, necessariamente, al di là delle entrate correnti del nostro bilancio.

In quest'ottica, in particolare, saranno favoriti **percorsi di accesso a canali di finanziamento a fondo perduto** (rilevanti, ad esempio, sono quelli operativi presso la Banca Europea degli Investimenti e presso altre Istituzioni nazionali e comunitarie) e saranno esaminate le possibilità di **alienazione di cespiti improduttivi, inutilizzati o sottoutilizzati**.

7. Il comparto sanitario e i rapporti con il Servizio Sanitario Nazionale e Regionale.

Le peculiarità di una didattica compenetrata a quella assistenziale, come anche di un'attività di ricerca significativamente collegata alla qualità e ai volumi delle attività assistenziali e alla vasta gamma delle esperienze cliniche, rendono il comparto sanitario – nella duplice prospettiva della sanità umana da un lato e di quella animale dall'altro – meritevole di separate, seppur necessariamente sintetiche, considerazioni.

Come noto, la legislazione nazionale richiede lo svolgimento di attività assistenziali al personale medico universitario in regime di convenzione con il SSR di riferimento.

Tale circostanza rappresenta fonte di vicendevole arricchimento: per il territorio che, specie per le prestazioni a più alta complessità assistenziale, beneficia del fondamentale contributo altamente specialistico del mondo accademico volto ad assicurare livelli di eccellenza ai servizi sanitari, per il Dipartimento di Medicina e Chirurgia e per l'Ateneo tutto, che rafforza la sua presenza sul territorio rendendosi indispensabile per il migliore sviluppo dello stesso.

L'orizzonte da perseguire ai fini della più efficace integrazione tra SSR e sanità universitaria rimane senza dubbio quello della costituzione delle **Aziende ospedaliero-universitarie di Perugia e di Terni** (come, peraltro, richiesto dalla vigente legislazione regionale).

Cionondimeno, l'esperienza recente dimostra come la realizzazione di una nuova convenzione Regione-Università, che tenga luogo del predetto obiettivo, è soggetta ad adeguati tempi di maturazione, a un fitto e (vicendevolmente) disponibile dialogo interistituzionale, a profili di complessità tecnico-amministrativa meritevoli di congrui percorsi istruttori.

Di tutto ciò, senza riserve né incertezze, si farà carico la prossima *Governance* di Ateneo.

L'orizzonte descritto non deve, tuttavia, tradursi nel mero inseguimento di una chimera e nell'accumulo di ulteriori ritardi.

Nelle more del raggiungimento di questo traguardo si rende dunque indifferibile **adottare puntuali interventi di revisione** degli assetti convenzionali vigenti: con l'obiettivo di rimuovere alcune incertezze e fragilità di sistema sulle quali non è più possibile incedere a passo lento.

Descrivo, di seguito, solo alcuni elementi esemplificativi.

Occorrerà ridefinire – opportunamente e secondo gli *standards* previsti dalla normazione vigente – il rapporto minimo tra il **numero di posti letto**, messo a disposizione del Dipartimento di Medicina e Chirurgia per lo svolgimento delle attività didattiche e di ricerca, e studenti iscritti al primo anno del Corso di Laurea in Medicina e Chirurgia.

Ancora, occorrerà introdurre elementi di rafforzamento agli **strumenti della programmazione congiunta Regione-Università** e ridefinire i termini di un contributo ottimale del SSR alla **rete formativa e alle Scuole di specializzazione**.

Dovrà essere rafforzata la posizione dell'Università nella definizione dell'**Atto aziendale** delle due strutture e ridefinita, con urgenza e anche sul piano retributivo, la **posizione del personale universitario tecnico-amministrativo operante presso le Aziende**, ampliandone i ranghi ed estendendo il regime convenzionale a tutto il

personale ivi effettivamente operante. In nessun modo giustificabile – e anzi foriero di possibili e fondati contenziosi – è poi il divario, tra personale ospedaliero e personale universitario, nella corresponsione delle indennità di direzione di Struttura complessa, di specificità medica e di specificità sanitaria.

La presenza della sanità universitaria nel contesto dell'Azienda ospedaliera di Terni dovrà essere significativamente rafforzata superando alcuni ritardi causati anche, ma non solo, dalla nostra Istituzione. Le poche unità oggi operanti, pur di eccellente livello, non raggiungono infatti la “massa critica” necessaria a sviluppare, nel modo ottimale, i percorsi di integrazione attesi. Se si intende insistere nell'esperienza della compresenza universitaria nella Azienda ternana (intenzione che ritengo assodata dal lato dell'Università), alla componente universitaria dovranno essere attribuiti numeri, spazi e funzioni paritetiche a quelle ospedaliere.

Occorrerà poi un impegno rapido e deciso nella direzione del **rilancio delle Scuole di Specializzazione**: ciò, tra l'altro, sia attraverso la canalizzazione di idonei finanziamenti alle attività delle Scuole sia attraverso l'allargamento della Rete formativa. Ciò, conciliando efficacemente tempi di rotazione e continuità assistenziale.

Infine, con atto convenzionale stipulato nel gennaio del 2024 è stato realizzato un intervento di riordino delle strutture complesse e delle strutture semplici dipartimentali. A distanza di alcuni mesi dall'adozione del predetto atto, relevantissimo per le concrete ricadute prodotte sul territorio, si renderà necessario valutare i risultati prodotti e la loro corrispondenza con quelli attesi. In particolare, è mia intenzione costituire un apposito gruppo di lavoro incaricato di esaminare, sulla base di indicatori quali-quantitativi (es. volumi di attività, esiti infausti o complicanze registrate, adeguatezza degli organici, attrattività rispetto a residenti fuori regione, ecc.) l'adeguatezza delle misure di riorganizzazione adottate e di elaborare, se del caso, opportuni interventi di revisione.

L'Università, per parte sua, dovrà corrispondere all'impegno della Regione e del SSR mediante stanziamento di **risorse**, ai fini del reclutamento e delle progressioni del personale medico-universitario, **idonee a sostenere il maggior carico prodotto dalle attività assistenziali su quelle didattico-scientifiche e a ripristinare lo standard nazionale nel rapporto tra numero studenti e numero docenti**.

Altro capitolo rilevante è quello rappresentato dalla **sanità animale**.

Le prestazioni erogate dall'OVUD in favore delle ASL (e, in particolare, le numerosissime prestazioni su animali selvatici e randagi) non sono adeguatamente valorizzate dagli interlocutori istituzionali: ciò, fino al punto che nei vigenti rapporti convenzionali la remunerazione del complesso delle prestazioni erogate non sempre giunge a coprire per intero i relativi costi.

La circostanza si abbatte significativamente sui capitoli inerenti all'approvvigionamento di dispositivi, strumenti e dotazioni, all'inquadramento del personale a contratto e, in generale, sulle condizioni di operatività dell'OVUD.

Occorre, con urgenza, definire una **convenzione quadro territoriale** – che coinvolga la medicina veterinaria universitaria e il comparto salute animale regionale – capace (anche finanziariamente) di raccogliere tutti gli elementi e le necessità emergenti in questo ambito: dai profili legati allo studio, diagnosi e cura degli animali di interesse zootecnico, da compagnia e selvatici, all'allevamento degli animali, alla produzione, alla trasformazione e al controllo dei prodotti alimentari di origine animale.

In questo contesto, sarà inoltre del massimo interesse per la nostra struttura assistenziale definire un quadro convenzionale capace di consentire alla stessa il **riutilizzo di apparecchiature** dismesse dal SSR, in quanto non più corrispondenti agli *standards* richiesti nel comparto della salute umana ma – specie per animali di piccola e media taglia e parzialmente anche per grandi animali – ancora ampiamente utilizzabili.

Nel momento in cui scrivo è *in itinere* la costituzione del nuovo **Centro Clinico Veterinario e Zootecnico Sperimentale**. È preciso impegno della prossima *Governance* di Ateneo, entro sei mesi dal momento di avvio delle attività del Centro, quello di **provvedere** – in sede congiunta con il Dipartimento di Medicina veterinaria e, per i profili di interesse, con il Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari ed Ambientali – **ad un approfondito riesame del Regolamento istitutivo del Centro** al fine di rilevare ed efficacemente rimediare alle criticità che fossero eventualmente emerse (già avvertita, a titolo meramente esemplificativo, è la necessità di rafforzare le prerogative di indirizzo del Dipartimento di Medicina Veterinaria nei confronti dell'OVUD o, ancora, di una revisione che consenta al personale tecnico e amministrativo di dedicare, alle attività conto terzi dell'Ospedale, un impegno massimo determinato nell'ambito dell'orario di servizio).

Per concludere le note di sintesi contenute nel presente paragrafo, devo rilevare che il complessivo comparto della sanità universitaria, oltre a sue eccezionali valenze, assume peculiarità tali da non poter essere assorbito nelle quotidiane attività che impegnano solo e unicamente la persona del Rettore.

Il rischio di un accentramento di funzioni ed incombenze è infatti quello di generare **risultati deludenti** o, comunque, non corrispondenti alle complessità che animano la sanità universitaria e le sue legittime aspettative.

Viceversa, occorrerà rafforzare, anche sul piano della complessiva *governance* di questo comparto, un modello organizzativo a **diffusa partecipazione**.

Tanto osservato, integro dunque i presenti indirizzi programmatici con l'intendimento di procedere, tra l'altro, all'**attribuzione di una specifica delega, ampiamente condivisa con le strutture universitarie interessate** e sorretta dalla individuazione di **opportune sotto deleghe**: individuate, queste ultime, nei termini di Statuto e articolate lungo i differenti profili competenziali (ad esempio, area preclinica, area medica, area chirurgica, area servizi, area medicina veterinaria, area rapporti

convenzionali, ecc.) in cui trova realizzazione e svolgimento l'ampio e affascinante mondo della sanità universitaria.

8. La *Governance* e l'organizzazione.

La *Governance*, a partire dal Rettore, è **al servizio dell'Ateneo**.

Stante questa sua funzione “servente” rispetto alla Comunità accademica, ne parlo solo da ultimo e subito prima di alcune brevi conclusioni.

I prossimi mesi ci diranno se alcune innovazioni, recentemente introdotte nel nostro Statuto, si mostreranno in grado di soddisfare le aspettative e le attese che le hanno accompagnate.

Da subito, tuttavia, intendo precisare più personali punti di vista – che trasfondo in corrispondenti indirizzi programmatici – sulle aree di governo del nostro Ateneo alle quali ritengo di dover destinare ulteriori, penetranti e concreti interventi.

Ritengo che l'alternanza tra Rettore di un'area culturale e Pro Rettore dell'altra non rispecchi appieno l'esigenza secondo cui l'intera Comunità accademica debba sentirsi pienamente rappresentata dal vertice rettorale.

A questo fine, promuoverò l'**istituzione di tre Pro Rettorati**: uno dedicato alle sedi decentrate e due (di cui uno solo vicario, per elementari esigenze di certezza nelle procedure) da nominare tra i Professori ordinari di ciascuna delle due aree (socio-umanistica e tecnico-scientifica).

“Liberato” in tal modo il Rettore da ogni più o meno avvertito senso di appartenenza alla sua area di provenienza, ciascuno studioso del nostro Ateneo saprà di essere pienamente rappresentato nell'ambito dei principali organi di governo dell'Ateneo.

La *Governance* di Ateneo è poi un sistema complesso che vede il contributo di una molteplicità di organi e ambiti di competenza.

Tra questi, assai rilevante è la figura dei **Delegati del Rettore**.

A fianco alla figura dei delegati permanenti, incaricati di concorrere alla elaborazione e alla realizzazione delle *policies* di Ateneo in ambiti istituzionali caratterizzati dalla durevolezza delle relative funzioni (ad esempio, la didattica, la ricerca, la terza missione, il bilancio, la sanità, ecc.) ritengo indispensabile l'impiego di **deleghe a progetto**, conferite per il periodo necessario alla realizzazione dei relativi obiettivi programmatici.

Particolarmente complesso e articolato è poi l'ambito competenziale di alcune delle deleghe abitualmente conferite nel nostro Ateneo: penso ad esempio alla didattica, dove rifluiscono gli ambiti della formazione di primo e secondo livello, delle Scuole di Dottorato, della formazione *post lauream*, ecc.

In questi settori, ritengo debba essere valorizzata la nuova previsione statutaria relativa ai Sotto delegati: ciò, al fine di organizzare in modo più efficiente la distribuzione dei carichi di lavoro e l'assolvimento delle relative responsabilità.

Il mio orientamento generale sull'andamento della *governance* di Ateneo è favorevole al massimo rafforzamento dei principi della **collegialità** e dei **processi partecipativi** alla base delle decisioni strategiche per l'Ateneo.

Sebbene la legislazione nazionale abbia operato una significativa concentrazione di ampie prerogative nella figura del Rettore, continuo a ritenere che l'idea di "un uomo solo al comando" sia capace di nuocere in modo grave e talora irreparabile al buon funzionamento e al buon andamento della nostra Istituzione.

In termini concreti, intendo realizzare questi miei orientamenti anche mediante l'istituzionalizzazione di una **Conferenza permanente dei Direttori di Dipartimento** con la quale condividere, tra l'altro, i processi istruttori che conducono alla predisposizione dell'ordine del giorno e alle determinazioni del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione.

Sul piano dell'**organizzazione dipartimentale**, intendo favorire il più **ampio decentramento di funzioni e attribuzioni**, con l'obiettivo di avvicinare quest'ultime, quanto più possibile, alla Comunità. La ricollocazione di funzioni e competenze nell'ambito dei Dipartimenti dovrà essere accompagnata dalla dislocazione, presso questi ultimi, di adeguate e corrispondenti risorse organiche e finanziarie.

In materia di programmazione dei reclutamenti e progressioni del personale docente occorrerà valorizzare ambiti di autonomia dei Dipartimenti: ciò, in particolare, per quanto concerne l'assegnazione della quota premiale dei punti organico.

Inoltre, sebbene unico rimanga il bilancio di Ateneo, intendo favorire le autonomie dei Dipartimenti in materia di **gestione del fondo di funzionamento annualmente assegnato mediante la programmazione triennale dello stesso**: ciò, al fine di consentire alle strutture dipartimentali l'elaborazione e il perseguimento di orizzonti progettuali di più ampio respiro.

Si dovrà poi procedere a un **rafforzamento**, sul piano della struttura organizzativa, **delle segreterie amministrative dei Dipartimenti**, uno dei nodi fondamentali della nostra amministrazione.

Ancora, la valorizzazione del Polo di Terni richiede interventi non solo sul piano del rafforzamento della struttura amministrativa ma anche in termini di strutture didattico-scientifiche. A questo proposito, oltre alla valorizzazione dell'insediamento di Pentima (sul piano degli ambienti didattici, laboratoriali e amministrativi), ritengo debba tra l'altro essere valutato l'affiancamento, agli attuali assetti amministrativi, di una struttura dipartimentale capace di concorrere alla valorizzazione del Polo e del territorio nel quale insiste.

Trasversale a tutti gli ambiti funzionali in cui è articolata l'organizzazione del nostro Ateneo è poi l'esigenza della **sburocratizzazione** e di un forte **snellimento delle procedure**.

Senza furie iconoclaste, occorrerà distinguere da un lato la buona burocrazia, ispirata alle esigenze della trasparenza e del buon andamento della nostra amministrazione e, dall'altro lato, la burocrazia sovrabbondante, fonte di disagio, frustrazione e perdite di tempo per il nostro personale docente e non docente.

In questo ambito, non è sufficiente il mero conferimento di una delega settoriale.

Occorrerà invece realizzare un **osservatorio permanente**, articolato lungo tutti gli ambiti funzionali dell'Ateneo ed anche accessibile alle segnalazioni della Comunità accademica, volto a rilevare ogni eccesso procedimentale – ingiustificato sia sul piano normativo che su quello del buon senso – e a proporne la rimozione.

Conclusioni: un nuovo inizio.

Concludo queste pagine descrivendoVi il sentimento di profonda **gratitudine** per il cammino che ho intrapreso, con tutti Voi, nell'ambito del nostro **glorioso e antico Ateneo**.

In questi anni, il servizio che ho reso come docente e come delegato rettorale è stato non solo un impegno istituzionale, ma anche un'esperienza ricca ed enormemente appassionante, sia sul piano personale sia su quello professionale.

Ho avuto il privilegio di trarre ispirazione e di ricevere preziosi insegnamenti grazie al confronto con **Colleghe e Colleghi straordinari** ai quali desidero manifestare la mia profonda riconoscenza.

Il sessennio assai complesso che volge a conclusione ha rappresentato per me la migliore opportunità per cogliere ancor più a fondo le risorse e il potenziale della nostra Comunità e per rafforzare e approfondire la mia comprensione delle sue esigenze, dei suoi orizzonti e del suo ruolo nel panorama accademico nazionale e internazionale.

Gli indirizzi programmatici che Vi sottopongo rappresentano solo il momento di avvio di **un progetto**, che auspico il più **condiviso e partecipato** possibile, e che possa

essere efficacemente e rapidamente trasferito dal piano delle idee a quello degli interventi concreti.

Sono persuaso che vi siano ancora molte opportunità da esaminare e che, con il Vostro contributo prezioso, **potremo affrontare con serenità e determinazione ogni futura evenienza**: consolidando ciò che abbiamo già realizzato e progredendo verso il raggiungimento di traguardi ancora più ambiziosi.

Confido nella Vostra fiducia per continuare a mettere le mie competenze e la mia dedizione al servizio della nostra Comunità, con la certezza che – **insieme** – potremo superare, con meritato successo e grandi soddisfazioni, le complesse e stimolanti sfide che il futuro ci prospetta.