

Programma di Candidatura
a Rettore dell'Università degli Studi di Perugia
di Marcello Signorelli

CONCRETEZZA

nella **VISIONE**

per la **COMUNITÀ**

1 - LE TRE PAROLE CHIAVE

La prima parola chiave è “**concretezza**” poiché è una caratteristica che ritengo non sufficientemente considerata e sviluppata nella sua importanza, cruciale anche per definire un “**metodo**” che meglio consenta la trasformazione di idee importanti in realizzazioni di qualità da completare in tempi adeguati, producendo così un reale miglioramento nelle tante *mission* dell'Università degli Studi di Perugia.

Per una “**concretezza realista**”, cioè che faccia i conti con la “dura realtà”, non è certo sufficiente individuare obiettivi specifici di miglioramento e nemmeno azioni concrete per raggiungerli, ma è cruciale che si definisca e si pratichi un metodo adeguato ed efficace affinché quegli obiettivi e quelle azioni non rimangano solo o prevalentemente delle “buone intenzioni”, senza riuscire a produrre un forte impatto migliorativo della realtà.

Infatti, al centro del mio programma c'è un “**metodo partecipato e funzionale**” che possa esprimere una migliore capacità di realizzazione effettiva. Servirà intervenire su tante direzioni ma anche una capacità di definire una graduatoria di priorità e urgenza di interventi, soprattutto nei casi in cui entra in gioco il “vincolo di bilancio”.

In sintesi, concretezza e realismo devono corroborare qualsiasi visione, anche e soprattutto la più ambiziosa.

Per questo motivo antepongo “concretezza” a “**visione**” anche se quest'ultima costituisce un elemento fondamentale e imprescindibile ma che - nel mio modello di Governance partecipata e funzionale - è qualcosa **da definire ed a cui dare forma con il contributo di tanti colleghi** (sia docenti/ricercatori che personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e CEL) **nonché dei rappresentanti degli studenti**, anche con occasioni “assembleari” su specifiche tematiche. Certamente l'Università degli Studi di Perugia, con una storia di oltre sette secoli, deve “guardare lontano” gestendo

bene il presente, avere consapevolezza dei punti di forza e dei miglioramenti necessari e possibili per affrontare un futuro almeno in parte imprevedibile, **preservare e accrescere la sua autorevolezza su tutte le missioni (scientifiche, didattiche e di terza missione), essere aperta e inclusiva, radicata sul territorio regionale e nazionale ma sempre più tesa a consolidare ed espandere relazioni internazionali.** Ma una visione al contempo generale e specifica, di breve e lungo termine, ha necessità di concretezza e dettagli che solo con il contributo di tutti - nei diversi ruoli e responsabilità - può avere quella adeguata “qualità sistemica” necessaria per navigare con saggezza in un contesto dinamico incerto e complesso.

La mia terza parola chiave è “**comunità**”. La “comunità” è innanzitutto quella composta da tutte le studentesse e gli studenti, dai docenti/ricercatori e da tutto il personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e CEL dell’Università degli Studi di Perugia, tuttavia molte delle missioni dell’Università degli Studi di Perugia si rivolgono ad una “**comunità**” che va ben oltre, estendendosi al territorio regionale e nazionale fino alle importanti dimensioni europea e globale.

Per aiutare la lettura: INDICE

- 1 - LE TRE PAROLE CHIAVE
- 2 – UN DIFFICILE “CONTESTO STORICO”
- 3 - UNA PREMessa: PERCHÉ HO DECISO DI CANDIDARMI?
- 4 - TRANSIZIONE VIRTUOSA, MA ORIGINALITÀ DI METODO
- 5 - UN METODO PARTECIPATO E FUNZIONALE
- 5.1 - UNA PREMessa DI CONSAPEVOLEZZA: ESTRATTI DAL NOSTRO STATUTO E COSTITUZIONE
- 5.2 - COME SVOLGERÒ, SE ELETTO, IL DIFFICILE RUOLO DI RETTORE?
- 5.3 - COME SARANNO EFFETTIVAMENTE SCELTI I DELEGATI? E QUANTI SARANNO?
- 5.4 - QUALE RUOLO PER DIPARTIMENTI E CORSI DI LAUREA? VERSO UNA MIGLIORE E MAGGIORE “CREATIVITÀ DIFFUSA”
- 5.5 - CDA E SA PIENAMENTE RAPPRESENTATIVI
- 6 - LA QUESTIONE DELLE QUESTIONI: LE RISORSE (FFO E EXTRA-FFO)
7. CONCRETIZZARE GLI INTERVENTI SU EDIFICI E LABORATORI
8. CONCRETIZZARE LA “SEMPLIFICAZIONE” DELLE PROCEDURE
- 9 L’UNIVERSITA’ DI PERUGIA SEMPRE PIU’ INTERNAZIONALE
10. STUDENTESSE E STUDENTI: TASSE, SERVIZI E DIRITTO ALLO STUDIO
11. LE RAPPRESENTANZE STUDENTESCHE SEMPRE PIÙ PROTAGONISTE
12. ANCORA MAGGIORE ATTENZIONE ALL’INCLUSIONE E ALLE VARIE FORME DI DISABILITÀ
13. “MEDICINA” TRA POTENZIALITÀ E CRITICITÀ: COSA E COME FARE?
14. TERZA MISSIONE
15. L’UNIVERSITA’ DI PERUGIA SEMPRE PIU’ SOSTENIBILE

16. FARE ECCELLENZA E COMUNICARLA SEMPRE MEGLIO E DI PIÙ
17. L'UNIVERSITA' DI PERUGIA VS. LE PRIVATE/TELEMATICHE
18. POLO DI TERNI E LE ALTRE SEDI DECENTRATE
19. LAVORARE CON PIÙ QUALITÀ SISTEMICA, SODDISFAZIONE PERSONALE E SENSO DELLA COMUNITÀ
20. UNA UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PERUGIA SEMPRE PIÙ AUTOREVOLE
21. UNA VISIONE CONCRETA E PARTECIPATA AL SERVIZIO DELLA COMUNITÀ

2 – UN DIFFICILE “CONTESTO STORICO”

Ritengo importante fare una premessa sul contesto in cui ci troviamo e nel quale il nuovo Rettore e la Governance dovranno muoversi nell'accompagnare l'Università degli Studi di Perugia nel suo percorso di consolidamento e ulteriore sviluppo.

Qualsiasi contesto storico è una combinazione complessa e dinamica di rischi ed opportunità; tuttavia, oggi le insidie appaiono particolarmente temibili e imprevedibili negli sviluppi:

- i) a livello internazionale: la “guerra dei dazi” tende a rallentare soprattutto le economie esportatrici come l'Italia, i tanti conflitti e la crescente instabilità geopolitica sospingono i Paesi europei a una riallocazione di risorse pubbliche verso il settore della difesa, tutto ciò si inserisce in un quadro di prolungato declino economico e politico dei paesi “occidentali” negli ultimi decenni;
- ii) a livello nazionale: le debolezze strutturali dell'economia italiana (stagnazione o decrescita del reddito reale medio disponibile negli ultimi tre decenni, elevato debito pubblico con conseguenti limitati margini di disavanzo sostenibile, crescente domanda di servizi di cura e welfare per una popolazione sempre più anziana e con diffusa povertà economica e relazionale, e tanto altro che non sto ad elencare) creano crescenti difficoltà di copertura per le tante voci di spesa e priorità e, come è noto, Università e Ricerca non risultano veramente prioritarie per qualsiasi Governo (il calo di FFO 2024, molto rilevante soprattutto se calcolato in termini reali, è un segnale che accentua la preoccupazione per il futuro).
- iii) a livello regionale: l'Umbria da circa un quarto di secolo, con rari anni in controtendenza, ha una crescita economica del reddito disponibile inferiore alla già asfittica media italiana, spesso inferiore alla non esaltante media dell'Unione Europea. Anche questo contesto regionale preoccupa molto soprattutto per la sua persistenza.

Tale difficile contesto storico richiede molto realismo sul fronte delle “risorse attese” per le Università Pubbliche come la nostra (sia su FFO che extra-FFO) e sui tanti obiettivi che meritano di essere sviluppati ulteriormente nelle tante *mission* della nostra Università. Pertanto, prima di fare cenni a obiettivi strategici e azioni (che

possono rischiare di rimanere solo “buone intenzioni che vanno a lastricare ...”, ritengo adeguato ed efficace indicare i cardini del mio **metodo partecipato e funzionale** che intendo praticare in caso di mia elezione a Rettore.

3 - UNA PREMESSA: PERCHÉ HO DECISO DI CANDIDARMI?

Ci sono due motivazioni che mi hanno convinto a candidarmi nel ruolo di Rettore: i) una **significativa esperienza accumulata in molti anni di incarichi e ruoli anche gestionali nell'Università degli Studi di Perugia**, che ritengo di aver portato avanti con competenza e dedizione, e ii) il **forte desiderio e la ragionevole convinzione di poter “aggiungere valore” al nostro Ateneo**.

Nel mio intenso e appassionato lavoro di docente/ricercatore presso l'Università di Perugia in oltre un quarto di secolo (con ricerca scientifica continuativa di livello internazionale, didattica in entrambi i semestri e su tre insegnamenti di “Politica Economica” in Corsi di due Dipartimenti, divulgazione scientifica e terza missione), soprattutto nell'ultimo decennio ho accumulato una significativa esperienza in diversi ruoli, fra i quali: i) un triennio come **componente elettiva dell'area umanistica in Senato Accademico**; ii) un triennio nel ruolo di **Presidente del Consiglio Intercorso in Economia** nella sede di Perugia (riguardante una laurea triennale e tre lauree magistrali, con oltre 2.000 studenti iscritti) e infine iii) il più recente impegno di **Direttore del Dipartimento di Economia** (che ha anche la complessità di avere corsi di laurea sulle sedi di Terni e Assisi oltreché Perugia, tutti riformati durante la mia Direzione inclusa una nuova istituzione).

Ma solo l'esperienza in ruoli significativi e una conoscenza profonda delle tante articolazioni e sedi dell'Università di Perugia non sarebbero bastate per candidarmi senza che vi fosse una caratteristica personale che fin da giovane mi motiva e che forse definirei di **“riformismo realista e molto esigente”** che mi spinge a cercare di migliorare la realtà che vivo, peraltro anche nella ricerca scientifica con i suggerimenti di policy che derivano da analisi empiriche con molte metodologie diverse, e nello specifico mi ha destato un **fortissimo desiderio e la ragionevole convinzione di poter contribuire ad un significativo e ulteriore miglioramento qualitativo e quantitativo nei risultati delle tante missioni dell'Università degli Studi di Perugia**.

In questa prospettiva, sono molti i fronti su cui ritengo necessario impegnarmi, e sottolineo sin da subito: la massima **valorizzazione** possibile del **ruolo** e delle **aspettative** di carriera dei docenti; la **soddisfazione lavorativa** anche in termini di “progressioni”, sia economiche che professionali, del personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e CEL; la valorizzazione del **virtuoso protagonismo** delle associazioni studentesche; il necessario e urgente **miglioramento delle strutture** (edifici didattici e laboratori *in primis*); la **semplificazione delle procedure** in un'ottica di efficienza al fine di favorire migliori e maggiori risultati nelle azioni dei

docenti/ricercatori ma anche con l'effetto di aumentare il benessere lavorativo di tutto il personale. Elementi che concorrono alla realizzazione di un unico fine: rafforzare le capacità di funzione (su ricerca, didattica, terza missione e gestione) per accrescere ulteriormente **la reputazione e l'impatto** significativo dell'Università degli Studi di Perugia in **ambito regionale, nazionale ed internazionale**.

4 - TRANSIZIONE VIRTUOSA, MA ORIGINALITÀ DI METODO

Ogni Rettore e la relativa Governance hanno ovviamente delle specifiche caratteristiche personali e qualitative, nonché in termini di metodo adottato più o meno esplicitamente. Sebbene io intenda applicare un **metodo** che definisco **partecipato e funzionale**, caratterizzato da un **significativo grado di originalità e innovazione** rispetto al passato, tengo a sottolineare che il primo obiettivo procedurale di qualsiasi Governance che subentra - anche della più "discontinua" in termini di metodo e obiettivi - deve essere assolutamente quello di preservare e consolidare ciò che di buono è stato generosamente realizzato e/o sviluppato sia dalla Governance uscente che da quelle precedenti.

Queste infatti hanno contribuito in vario modo - ovviamente sia con successi che con interventi meno efficaci - allo sviluppo e innovazione delle *mission* dell'Università degli Studi di Perugia, preservandone gli elementi fondanti e contribuendo alla sua elevata reputazione. **Nel caso della mia elezione a Rettore, chiederò cortesemente a ciascun collega della Governance uscente un generoso "affiancamento" per un periodo di alcune settimane allo scopo di favorire una transizione virtuosa, e per un indispensabile e proficuo confronto circa le esistenti azioni (e certamente quelle ancora da completare), le necessarie innovazioni (anche quelle da sviluppare ulteriormente) e le persistenti o sopraggiunte criticità sia gravi che di minore rilevanza.**

5 - UN METODO PARTECIPATO E FUNZIONALE

5.1 – UNA PREMESSA DI CONSAPEVOLEZZA: ESTRATTI DAL NOSTRO STATUTO E DALLA COSTITUZIONE ITALIANA

Prima di entrare nel merito e negli aspetti innovativi del mio "metodo partecipato e funzionale", ritengo doveroso richiamare qui di seguito – senza superflui commenti – alcuni **estratti dallo Statuto della nostra università e dalla Costituzione italiana** (di cui è sempre utile avere piena memoria).

Art. 1 commi 1 e 2 dello Statuto dell'Università di Perugia: *"1. L'Università degli Studi di Perugia ... è un'istituzione pubblica di alta cultura, che opera in conformità ai principi della Costituzione e agli impegni internazionali assunti dall'Italia in materia di ricerca scientifica e di formazione universitaria. 2. I fini primari dell'Università sono la ricerca scientifica, il trasferimento dei suoi risultati e la formazione superiore, considerati inscindibili al fine di promuovere lo sviluppo della società."*

Art. 2 comma 2 dello Statuto dell'Università di Perugia: *“L'Università conforma la propria attività e organizzazione ai principi di imparzialità, buon andamento, efficienza, efficacia, semplificazione, trasparenza e tempestività delle procedure, pubblicità degli atti, copertura finanziaria dei costi, sostenibilità ambientale, tutela della sicurezza e della salute, pari opportunità, cooperazione e responsabilità, promuovendo l'accreditamento delle proprie strutture didattiche, di ricerca, di gestione ed amministrazione e di servizio secondo principi di qualità.”*

Art. 2 comma 4 dello Statuto dell'Università di Perugia: *“L'Università, per il perseguimento dei suoi fini istituzionali, considera essenziale lo sviluppo delle relazioni con altre Università e istituzioni di cultura e di ricerca, nazionali, europee, internazionali ed estere, e favorisce i rapporti con istituzioni, formazioni sociali, imprese e altre forze produttive, in quanto strumenti di promozione della ricerca scientifica e canali di diffusione e valorizzazione dei suoi risultati.”*

Art. 4 comma 2 dello Statuto dell'Università di Perugia: *“L'Università cura la conservazione, lo sviluppo, la valorizzazione e la gestione del suo patrimonio bibliografico, documentario e archivistico; favorisce l'accesso alle risorse informative on line, in particolare attraverso il sistema bibliotecario di Ateneo, e i servizi che assicurano il trasferimento delle conoscenze e dei risultati delle ricerche.”*

Art. 4 comma 4 dello Statuto dell'Università di Perugia: *“L'Università promuove la qualità della vita universitaria per gli studenti e per il personale, con particolare riferimento alla salute, alla sicurezza e alla funzionalità degli ambienti, al benessere lavorativo, al superamento delle barriere nei confronti delle persone diversamente abili, alla promozione di attività culturali, sportive e ricreative, anche attraverso apposite forme organizzative.”*

Art. 4 comma 5 dello Statuto dell'Università di Perugia: *“L'Università garantisce il principio di non discriminazione e di pari opportunità nell'accesso allo studio, alla ricerca e al lavoro. Promuove la realizzazione dell'eguaglianza sostanziale tra i generi e le pari opportunità nell'accesso alle cariche e negli organi collegiali.”*

Art. 5 comma 1 dello Statuto dell'Università di Perugia: *“L'Università garantisce la libertà e l'autonomia dei singoli docenti e ricercatori nell'organizzazione e nello svolgimento delle attività di ricerca e di formazione, assicurando l'indipendenza scientifica, la valorizzazione del merito, l'integrazione tra saperi, nel rispetto dei principi di libertà e dignità dell'uomo, di pacifica convivenza fra i popoli, di tutela dell'ambiente e di valorizzazione del territorio.”*

Art. 6 comma 1 dello Statuto dell'Università di Perugia: *“L'Università sostiene le condizioni che rendono effettivo l'esercizio del diritto allo studio. Al fine di garantire agli studenti positive condizioni di studio e di vita, l'Ateneo collabora con l'Agenzia per il diritto allo studio, le istituzioni territoriali e altri soggetti pubblici e privati, e assicura agli studenti capaci e meritevoli, e in particolare a quelli che si trovano in condizioni economiche più disagiate, l'istituzione di borse e premi di studio ed altre agevolazioni.”*

Art. 3 della Costituzione italiana: *“... È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese.”*

Art. 9 della Costituzione italiana: *“La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione. Tutela l'ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni.”*

Art. 11 della Costituzione italiana: *“L'Italia ripudia la guerra come strumento di offesa alla libertà degli altri popoli e come mezzo di risoluzione delle controversie internazionali; consente, in condizioni*

di parità con gli altri Stati, alle limitazioni di sovranità necessarie ad un ordinamento che assicuri la pace e la giustizia fra le Nazioni; promuove e favorisce le organizzazioni internazionali rivolte a tale scopo.”

Art. 21 della Costituzione italiana: *“Tutti hanno diritto di manifestare liberamente il proprio pensiero con la parola, lo scritto e ogni altro mezzo di diffusione. ...”*

Art. 33 della Costituzione italiana: *“L’arte e la scienza sono libere e libero ne è l’insegnamento. La Repubblica detta le norme generali sull’istruzione ed istituisce scuole statali per tutti gli ordini e gradi. Enti e privati hanno il diritto di istituire scuole ed istituti di educazione, senza oneri per lo Stato. La legge, nel fissare i diritti e gli obblighi delle scuole non statali che chiedono la parità, deve assicurare ad esse piena libertà e ai loro alunni un trattamento scolastico equipollente a quello degli alunni di scuole statali. È prescritto un esame di Stato per l’ammissione ai vari ordini e gradi di scuole o per la conclusione di essi e per l’abilitazione all’esercizio professionale. Le istituzioni di alta cultura, università ed accademie, hanno il diritto di darsi ordinamenti autonomi nei limiti stabiliti dalle leggi dello Stato. La Repubblica riconosce il valore educativo, sociale e di promozione del benessere psicofisico dell’attività sportiva in tutte le sue forme.”*

5.2 - COME SVOLGERÒ, SE ELETTO, IL DIFFICILE RUOLO DI RETTORE?

Nella mia visione il Rettore deve innanzitutto avere un **grande “realismo”** nonché la robusta capacità di preservare nel tempo un **sano e funzionale “senso di consapevolezza dei propri limiti”** per un ruolo a cui la normativa assegna ampie competenze e responsabilità.

Affinché l’operato del Rettore sia di alta qualità – in un contesto necessariamente evolutivo, incerto e con informazioni sempre incomplete e non pienamente adeguate da un punto di vista qualitativo – egli deve poter sempre **continuare ad apprendere e correggere/migliorare la rotta**, preservando nella quotidianità un tempo adeguato per l’approfondimento attento delle questioni e delle scelte strategiche, così come di quelle sensibili e controverse, ma anche per incontrare colleghi docenti/ricercatori, Personale TAB e CEL e studenti. Tale dialogo continuo è fondamentale per recepire vecchie e nuove criticità e inadeguatezze. Per una migliore qualità di azione di chi riveste ruoli apicali, infatti, l’incontro con la diversità di argomentazioni deve essere preservato con cura giorno dopo giorno.

Un rischio da non sottovalutare nel caso di ruoli apicali di istituzioni complesse è quello di essere “travolti dal quotidiano” e divenire meno capaci di apprendere, correggere, ascoltare, confrontarsi; nel caso del Rettore, considerate le competenze assegnate dalla normativa, tale pericolo appare ancora più forte. Per limitare tale rischio, nel mio metodo è cruciale **la qualità operativa dei Delegati** (e della Pro-Rettrice o Pro-Rettore) che può essere significativamente favorita con una migliore specificazione delle Deleghe e una attenta procedura selettiva per individuare i Delegati fondata esclusivamente sul risultato atteso.

In sostanza, con l’attuazione di questo metodo auspicherei un ridimensionamento quantitativo della azione quotidiana del Rettore, ma al fine di migliorare la qualità

della sua opera di sintesi, coordinamento strategico delle decisioni del CdA nonché di ascolto attento delle argomentazioni critiche.

5.3 - COME SARANNO EFFETTIVAMENTE SCELTI I DELEGATI? E QUANTI SARANNO?

Riguardo ai Delegati (e sub-Delegati) il metodo che intendo adottare si basa su due cardini importanti:

1. **la scelta accurata dei Delegati effettuata a partire da “manifestazioni di interesse e disponibilità” degli stessi su Deleghe specifiche.** In termini operativi - in caso di mia elezione a Rettore - invierò poco dopo la proclamazione definitiva un mio messaggio email a tutte le/i docenti del nostro Ateneo richiedendo di manifestarmi con una “semplice email con avviso di lettura” (entro il 31 luglio o data poco successiva) l’interesse a ricoprire il ruolo di Delegato indicando una specifica Delega e inserendo libere motivazioni (anche basate su eventuali esperienze operative o su altro) a sostegno della disponibilità dimostrata.

Sulla base delle disponibilità ricevute sulle **singole deleghe** specifiche organizzerò degli incontri informali uno a uno ripetuti con ciascun collega al fine di comprendere adeguatamente **modalità e dettagli di azione e motivazioni** ed arrivare entro il 30 settembre a scegliere le colleghe e i colleghi a cui assegnare le Deleghe. **L’assegnazione quindi si baserà esclusivamente su elementi di qualità e quantità rispetto ai risultati attesi.**

Inoltre, con cadenza semestrale, ritengo utile fare una accurata **verifica della qualità operativa per ciascun Delegato**, consapevole che sugli aspetti operativi/gestionali, nonché di coordinamento, è facile sovrastimare le nostre effettive capacità e aggiustamenti di rotta possono ricondurre a una maggiore efficacia complessiva. Per ciascuna Delega il Delegato deve avere rilevanti capacità di azione autonoma in una pluralità di ambiti interagendo con il Rettore solo per gli aspetti strategici e controversi.

In sostanza **ogni delegato avrà un ambito preciso, operativo, autonomo.** In questo modo, saranno coinvolte nella Governance più **persone, più competenze, più idee.** Un vero governo diffuso, **una Governance che valorizza la ricchezza della nostra comunità.** Un modello efficace perché permette di intercettare idee innovative da basso, di arrivare e decisioni più informate, più efficaci e più condivise.

Il modello di Governance che propongo può apparire più “complesso in termini di processi decisionali” e richiede una elevata qualità di coordinamento e autorevolezza del Rettore ma lo ritengo decisamente superiore rispetto a un metodo di coinvolgimento limitato; inoltre, il mio metodo è prevalentemente basato su di un **approccio fiduciario e di responsabilizzazione** ritenendolo funzionalmente superiore oltretutto più realistico rispetto ad un approccio di controllo/comando che non rientra nel mio modo di agire.

Mi sembra infine opportuno e naturale che, essendo io - macroeconomista comparato - uno scienziato sociale, sia pur prevalentemente empirico, la Pro-Rettrice o il Pro-Rettore provenga dalle aree scientifiche 1-9. Naturalmente la Pro-Rettrice (o Pro-Rettore) può avere una Delega specifica.

Non nascondo che mi auguro la ricezione di manifestazione di interesse da parte delle tante colleghe del nostro Ateneo, affinché, attraverso la valorizzazione delle loro capacità e aspirazioni, si possa avere una **maggiore presenza femminile in ruoli apicali**, segno tangibile di un'Università sempre più equa e rappresentativa.

2. un secondo aspetto concernente i Delegati (e sub-delegati) – secondo il mio metodo partecipato e funzionale – riguarda l'opportunità che gli ambiti di azione delle singole deleghe siano definiti in modo molto specifico, concentrando l'azione su singoli aspetti funzionali e coinvolgendo quindi un numero rilevante di colleghi.

Ecco le possibili Deleghe e sub-Deleghe per ambiti specifici di azione; preciso che – al fine di favorire la **“massima funzionalità effettiva”** e anche in seguito alle mie interlocuzioni con i colleghi che manifesteranno interesse a svolgere ruoli di Delega - **la mia proposta è solo indicativa e potrà subire modifiche, anche creando una sorta di “cabine di regia” per aree tematiche con il Delegato principale che coordina sub-Delegati**):

A) Ricerca scientifica: un Delegato per le aree tecniche e scientifiche (aree 1-9) deve operare in coordinamento con un secondo Delegato per le aree umanistiche e delle scienze sociali (aree 10-14); un sub-Delegato sulla **“progettazione europea e internazionale”** è necessario, come pure uno per i Dottorati di Ricerca.

B) Didattica: un Delegato alla Didattica tradizionale dovrà essere affiancato da un Delegato alla innovazione Didattica; nonché un sub-Delegato per le Scuole di Specializzazione di area medica e uno per la gestione del **“semestre”** del Corso di Medicina e Chirurgia.

C) Terza Missione: un Delegato per le aree tecniche e scientifiche (aree 1-9) deve operare in coordinamento con un secondo Delegato per le aree umanistiche e delle scienze sociali (aree 10-14).

C) Infrastrutture materiali (edifici e laboratori in primis): oltre a un Delegato di coordinamento servono una serie di altri Delegati con piena competenza su specifiche aree territoriali (zona Polo di Ingegneria; zona Conca; area di via del Giochetto; zona Acropoli-Perugia; zona Agraria/Veterinaria; area Medicina-Perugia; area Polo di Terni; infine, uno per le zone di Assisi, Foligno e altre strutture su sedi decentrate).

D) Semplificazione procedurale: un Delegato proveniente dalle aree tecnico-scientifiche con elevato senso pragmatico deve essere affiancato da un secondo Delegato con elevata competenza giuridica specifica e consapevole che una forte e reale semplificazione delle procedure è cruciale innanzitutto per elevare la qualità

delle *mission* dell'Università (ricerca, didattica, terza missione), oltre a migliorare la soddisfazione lavorativa anche del personale tecnico e amministrativo.

E) Area Medica: le potenzialità e criticità relative alle attività dei docenti/ricercatori del Dipartimento di Medicina e Chirurgia richiedono un approfondimento molto accurato, anche attraverso incontri informali iniziali e poi periodici, anche di tipo assembleare, focalizzati su diverse tematiche specifiche. Nella mia visione di metodo "partecipato e funzionale" una serie di Delegati (oppure, se più efficace, un Delegato di coordinamento ed altri sub-Delegati) - pur con una presenza importante del Rettore nei momenti cruciali e delicati - risultano funzionali sui seguenti temi specifici: i) rapporti con la Regione Umbria e il Ministero della Salute; ii) "convenzione"; iii) due, in coordinamento, per i rapporti con l'azienda ospedaliera di Perugia e Terni; v) creazione di un IRCCS; (uno per le Scuole di Specializzazione è già indicato sopra fra i Delegati per la Didattica).

F) Bilancio: un Delegato al Bilancio è opportuno che sia affiancato da un Delegato al controllo strategico e di gestione (anche per un monitoraggio continuo su "indicatore di spesa con limite critico a 80%" e timing delle "prese di servizio"; monitoraggio delle spese che rientrano nei cosiddetti "limiti" imposti da una norma nazionale; monitoraggio dei flussi di cassa e competenza e calibrazione della dimensione dei fondi di riserva a patrimonio netto valutandone bene i costi impliciti e i vantaggi rispetto a rischi di definanziamento imprevisti).

G) Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO): uno specifico Delegato dovrà coordinare le azioni volte a incrementare l'FFO (anche coordinando il "gruppo di lavoro tecnico-scientifico FFO" di cui si fa cenno in seguito).

H) Fondi extra-FFO per interventi sulle infrastrutture materiali: anche su questo cruciale ambito di azioni serve un Delegato specifico che svolga la sua azione presso le sedi istituzionali europee, i pertinenti Ministeri a Roma e la Regione Umbria (si veda in seguito la parte sulle infrastrutture).

I) Internazionalizzazione e cooperazione internazionale: servono innanzitutto due Delegati che - sia pur in coordinamento fra loro - si focalizzino sulle aree 1-9 e su quelle 10-14; inoltre, alcuni sub-Delegati su specifiche tematiche (es. Erasmus, Doppie titoli) sono opportuni.

L) Orientamento: un Delegato di coordinamento dovrebbe essere affiancato da sub-Delegati su azioni specifiche (es. rapporti con le Scuole suddivise per ripartizioni territoriali: Sud, Isole, Centro, Nord, Estero).

M) Risorse umane: un Delegato, con anche azione di coordinamento, cura i rapporti con le Organizzazioni Sindacali, mentre due sub-Delegati si occupano del personale presso la sede Centrale e di quello che opera presso i Dipartimenti e le altre Strutture Decentrate.

N) Polo di Terni e altre sedi decentrate: un Delegato per il solo Polo di Terni (che include Narni), deve essere affiancato da un secondo delegato per le sedi di Assisi,

Foligno e altre sedi. Tali Delegati sono aggiuntivi rispetto a quelli per gli interventi sulle infrastrutture materiali su tali sedi.

O) Disabilità, DSA, inclusione e sostegno psicologico: un Delegato deve occuparsi delle molteplici forme di disabilità e bisogni educativi speciali preservando quanto esiste e sviluppando ulteriori interventi in coordinamento con un secondo Delegato competente soprattutto su azioni di inclusione – anche coinvolgendo le associazioni studentesche – e progettazione di sistemi di sostegno psicologico.

P) Comunicazione e Divulgazione Scientifica: un Delegato deve sviluppare gli aspetti connessi alla Comunicazione (nelle varie forme) e un sub-Delegato della Divulgazione Scientifica in coordinamento con il Delegato per le attività di Terza Missione.

Q) Digitalizzazione e infrastrutture per la didattica non-tradizionale: anche su questo tema serve uno specifico Delegato che si coordini con il Delegato alla innovazione Didattica.

R) Sostenibilità: un Delegato su questo vasto tema di azione è fondamentale; sono anche possibili sub-Delegati su tematiche più specifiche quali mobilità sostenibile degli studenti e del personale, *accountability* e *reporting* di sostenibilità, collaborazioni con comunità locali per lo sviluppo sostenibile.

Il metodo che propongo valorizza le competenze diffuse attraverso una **Governance partecipata** che dà voce a diversi saperi e punti di vista. Questo permette di intercettare idee innovative che emergono “dal basso” e operare scelte strategiche maggiormente informate, realizzando una Governance **più efficace e resiliente**.

Va infine precisato che l’operatività funzionale dei molti Delegati è volta ad una migliore definizione delle molteplici azioni che, naturalmente, devono poi prevedere i previsti passaggi consultivi e/o decisionali negli Organi statutari dell’Ateneo senza alcuni affievolimento delle loro prerogative.

5.4 - QUALE RUOLO PER DIPARTIMENTI E CORSI DI LAUREA? VERSO UNA MIGLIORE E MAGGIORE “CREATIVITÀ DIFFUSA”

I Dipartimenti, il Polo di Terni e i Centri di ricerca nonché i singoli Corsi di Laurea devono poter ancor più esprimere le rispettive caratteristiche scientifiche, nonché specificità didattiche e di terza missione, anche realizzando ulteriori eventi e azioni (inclusi convegni, workshop, divulgazione, sviluppo di laboratori didattici e/o di ricerca, ecc.). A tal fine, **le risorse di Ateneo da destinare ai Dipartimenti** (e quindi anche ai rispettivi Corsi di Laurea) **devono essere aumentate significativamente** con linee guida che consentano di assecondare le migliori opportunità di utilizzo in base alle specificità di ciascuna struttura decentrata per valorizzarne meglio i punti di forza.

Credo profondamente che i Dipartimenti e i Corsi di Laurea rappresentino, nelle loro varietà e ricchezze, il meglio dell’anima operativa e identitaria dell’Università. E proprio per questo, voglio che siano messi in condizione di esprimere appieno tutto il proprio potenziale.

Anche i singoli docenti/ricercatori devono poter esprimere ulteriormente le loro azioni e missioni tramite un aumento del “**Fondo di ricerca di base**” e la creazione di un nuovo “**Fondo per le attività di divulgazione scientifica**” distribuiti ai Dipartimenti, anch’essi rispondenti a linee guida che non presentino una visione di utilizzo particolarmente stringente.

In sintesi, il modello partecipato e funzionale deve anche favorire una **migliore e maggiore creatività diffusa**. Questo approccio promuoverà un ambiente fertile per la creatività, stimolando l’innovazione nei processi, nei servizi, nella didattica e nella ricerca e consentendo all’Ateneo di adattarsi meglio ai cambiamenti e anticipare le sfide del futuro.

5.5 – CDA E SA PIENAMENTE RAPPRESENTATIVI

Sia il Consiglio di Amministrazione che il Senato Accademico debbono migliorare la loro “rappresentatività” anche funzionalmente per accrescere il senso di comunità nel nostro Ateneo.

Ciò anche in piena ottemperanza del Art. 4 comma 1 dello Statuto dell’Università di Perugia: *“L’Università si identifica nella comunità dei professori, dei ricercatori, del personale tecnico, amministrativo, bibliotecario, CEL e degli studenti. Favorisce la partecipazione di ogni sua componente con pari dignità all’esercizio delle rispettive funzioni e al perseguimento dei propri fini istituzionali. A tale fine adotta il principio della rappresentatività delle cariche elettive.”*

Peraltro, la necessità di una presenza in **Consiglio di Amministrazione di un rappresentante del Personale TAB e CEL** è già qualcosa di largamente condiviso a livello di attuale Governance e Dipartimenti e dovrebbe trovare concretizzazione in tempi brevi; ovviamente, qualora ciò non dovesse avvenire mi riprometto di portare a compimento tale modifica nei primissimi mesi di mandato.

Un altro aspetto significativo prende avvio dalle modifiche normative di alcuni anni fa che stanno portando “ad esaurimento” la figura dei Ricercatori Universitari a tempo indeterminato innovando con la figura degli **RTDB**, recentemente sostituiti con gli **RTT**; anche questi nuovi ruoli, come già avviene in altri Atenei, debbono poter avere una loro **rappresentanza in Senato Accademico** che mi impegno rapidamente a concretizzare, qualora non sia avvenuto prima del 1 novembre 2025.

Sarebbe opportuno anche promuovere l’inclusione di una **rappresentanza formale dei dottorandi** (e delle altre figure pre-ruolo) nel **Senato Accademico** e negli organi di rappresentanza, riconoscendo il loro ruolo fondamentale nella ricerca e nell’innovazione dell’Ateneo.

6 - LA QUESTIONE DELLE QUESTIONI: LE RISORSE (FFO E EXTRA-FFO)

Il tema della gestione efficiente delle risorse è stato quello che – più di ogni altro motivo - mi ha convinto a proporre la mia candidatura a Rettore poiché ritengo, con le mie idee operative e il metodo partecipato e funzionale che propongo, di riuscire a posizionare le risorse FFO ed extra-FFO vicine al loro massimo potenziale dato il contesto attuale.

Come è ben noto, nel caso italiano le scelte governative su FFO e altri fondi risultano da decenni insoddisfacenti. È utile ricordare ancora che nel 2024 il Fondo erogato alle Università statali italiane ha subito un pesante taglio in termini nominali e, soprattutto, in termini reali, con prospettive poco rassicuranti sia per il 2025 che – temo ancor peggio - per gli anni successivi. Tale previsione è una lettura realistica del contesto nazionale e globale in cui ci muoviamo, caratterizzato da un generalizzato rallentamento delle economie e da presumibili riallocazioni di spesa pubblica verso il settore della difesa a scapito di altre spese, soprattutto se considerate in termini reali, cioè al netto degli incrementi di costi/prezzi.

Sono ben consapevole che le risorse disponibili sono sempre limitate rispetto ai bisogni e agli obiettivi. Il miglioramento delle tante *mission* dell'Università che, in molti casi, comportano utilizzo di risorse finanziarie, non fa certamente eccezione, soprattutto in un contesto di tagli e risorse molto limitate. La vera sfida sta innanzitutto nel riuscire a **portare le risorse al massimo del possibile**, per poi saperle allocare con criterio, responsabilità e visione strategica.

In particolare **è il vincolo di bilancio complessivo che essenzialmente limita due delle decisioni più cruciali e importanti per qualsiasi Ateneo: i) le decisioni di organico** (completamento carriera per gli associati abilitati ordinari, reclutamenti di RTT, nonché “progressioni”, welfare e reclutamenti riguardanti il personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e CEL); ii) **le spese per interventi sulle infrastrutture materiali** (edifici didattici e laboratori in primis) per **interventi molto diffusi e da concretizzare in tempi brevi, individuando con attenzione le prioritarie situazioni su cui intervenire con la massima urgenza.**

Le risorse provenienti dal Fondo di Finanziamento Ordinario vanno essenzialmente destinate alla copertura finanziaria di decisioni relative all'organico docente (completamento carriera per gli abilitati ordinari e reclutamenti di RTT) e alla valorizzazione del ruolo del personale TAB e CEL (mentre per gli interventi sulle infrastrutture materiali vanno utilizzati risorse extra-FFO).

Con una gestione più articolata (anche usando la modalità “ex art. 24” per le prime fasce) il “vincolo di punti organico” va reso meno stringente e comunque mai dominante rispetto al “vincolo di bilancio”, anche per non comprimere gli sforzi progettuali dei giovani ricercatori (es. ERC). Peraltro è ben noto che il nostro Ateneo ha attualmente un limitato numero di professori ordinari rispetto al numero degli associati (piuttosto inferiore alla media italiana), suggerendo l'opportunità di una accelerazione dei bandi per posizioni di prima fascia.

Non va nemmeno dimenticato che, in anni recenti, soprattutto per effetto dell'utilizzo di "Fondi PNRR" sono stati creati un numero significativo di RTDA (e Assegnisti di Ricerca e, da ultimo in numero più limitato, Contratti di Ricerca). Riuscire a dare una prospettiva di carriera accademica a tali giovani ricercatori precari non sarà affatto facile visto che quanto promesso dalla Ministra precedente circa tre anni fa sulla sostanziale "stabilizzazione dei finanziamenti" dando continuità all'incremento di risorse connesso ai temporanei "Fondi PNRR" non si sta affatto concretizzando, anzi nel 2024 c'è stato un forte arretramento su FFO e le prospettive 2015 e successive sono incerte e non rassicuranti, soprattutto in termini reali. Quantomeno ai RTDA è cruciale assicurare opportunità concrete come RTT in tempi ragionevoli ma questo è ovviamente molto legato alla capacità – di cui accenno a seguire – del nostro Ateneo di massimizzare la dimensione complessiva del FFO nelle condizioni date (salvo utilizzare, si spera aggiuntivamente, eventuali ipotizzati "piani straordinari RTT" decisi dal Ministero).

Per massimizzare l'assegnazione del FFO, sempre nel rispetto delle *mission* e salvaguardando la reputazione della nostra Università, le azioni della Governance e le decisioni del CdA devono basarsi su informazioni più "accurate" e più complete di quelle oggi a disposizione. Al fine di migliorare tale processo decisionale e renderlo maggiormente informato, costituirò un **gruppo di lavoro tecnico-scientifico coordinato da uno specifico Delegato** che sarà responsabile di analizzare in modo sistematico i vari ambiti ("rivoli") attraverso cui il FFO arriva al nostro Ateneo e di produrre proiezioni su scenari diversi per il futuro. I risultati di tale azione di analisi saranno sintetizzati in brevi Report periodici in cui saranno quindi contenute informazioni utili a meglio definire molte e specifiche azioni volte a **massimizzare l'FFO**.

In termini operativi, sempre entro il 31 luglio – analogamente alla procedura di identificazione dei Delegati – in caso di mia elezione a Rettore raccoglierò disponibilità (che mi auguro numerose) a far parte di tale gruppo di lavoro tecnico-scientifico, che potrebbe anche suddividersi in sotto-gruppi di lavoro a seconda della metodologia empirica adottata.

È infatti evidente che siamo annualmente legati alle decisioni Governative (più che Ministeriali) ma ciò non riduce – anzi aumenta – la necessità di analisi empiriche accurate e continue in un contesto in cui l'attuale Ministra ha annunciato di voler modificare i criteri e pesi con cui l'FFO viene assegnato (come già avvento più volte in anni passati). Il "Gruppo di lavoro per le analisi tecniche sul FFO" deve prevedere la partecipazione anche del Delegato al Bilancio e del Delegato al controllo strategico e di gestione.

Le spese per gli interventi sulle infrastrutture materiali (edifici didattici e laboratori) devono trovare copertura essenzialmente su risorse "extra-FFO" per le quali servono molte azioni efficaci (su vari fronti) per determinarne un rilevante aumento, anche

presentando progetti specifici a valere su risorse europee, ministeriali e regionali. In questo caso il Delegato specifico può farsi aiutare da sub-Delegati.

Non dimentichiamo la necessità fondamentale, per tante ragioni, di conquistare sempre maggiori “risorse extra FFO” sui fondi europei per la ricerca su cui i docenti dovrebbero occuparsi della progettazione strettamente scientifica mentre un Delegato (spesso attivo presso le Istituzioni europee) deve aiutare a cogliere le opportunità mentre gli uffici competenti vanno messi nelle condizioni (anche aumentando il personale con reclutamenti selettivi) di svolgere una reale e rapida azione di supporto allo sforzo progettuale e alla rendicontazione.

L’obiettivo è quindi quello di avvicinare l’Ateneo alla massima espressione del suo potenziale finanziario e progettuale, compatibilmente con il quadro normativo e il contesto economico attuale, garantendo al tempo stesso equità, qualità e sostenibilità.

7. CONCRETIZZARE GLI INTERVENTI SU EDIFICI E LABORATORI

Come specificato già in precedenza, per favorire la concretizzazione di interventi sulle infrastrutture servono più Delegati coordinati e suddivisi in “aree/poli” nonché una ricerca sistematica su risorse europee, nazionali e regionali.

Ma non basta. Oltre ad una attività estesa sulla raccolta delle risorse, serve una migliore e maggiore capacità di spesa in realizzazioni di qualità e realizzate nei tempi previsti. A tal fine, i lavori di intervento sulle strutture “vanno seguiti come si farebbe a casa propria”, con cura, attenzione e responsabilità. Occorre altresì coinvolgere più persone ed assegnare ad ogni unità di personale dell’ufficio tecnico – che va considerevolmente potenziato e migliorato organizzativamente - la responsabilità sostanziale dei tanti lavori suddivisi “per edifici” anziché “per tipologie”, richiedendo la stesura di sintetici Report mensili sullo stato di avanzamento dei lavori. Inoltre, per ogni singolo edificio occorre che – su scelta del Direttore del Dipartimento che utilizza prevalentemente tale edificio – siano individuate due persone (un docente e una del personale amministrativo), che siano molto presenti e che abbiano a cuore il miglioramento delle strutture, con il compito di verificare quotidianamente – seppur informalmente – i lavori, interagendo con il personale coinvolto motivandoli circa la necessità di lavorare con qualità elevata e nei tempi previsti (cioè evitando assolutamente interruzioni). Una maggiore [partecipazione collettiva](#) nei processi attuativi ne aumenterà l’efficacia, contribuendo a mantenere i tempi di esecuzione entro i limiti previsti e riducendo sprechi di risorse. Il Regolamento di Ateneo per gli incentivi al personale dell’ufficio tecnico va riformato per renderlo più funzionale ai risultati.

Investire nella ristrutturazione e nell’adeguamento delle infrastrutture significa contribuire alla realizzazione delle missioni dell’Ateneo: per sostenere la qualità della

didattica e della ricerca servono anche **aule moderne e attrezzate**, che facilitino l'apprendimento attivo, la didattica digitale e l'accessibilità; **laboratori sicuri e aggiornati** con strumenti tecnologici adeguati alla ricerca scientifica; **spazi per studio e collaborazione** che stimolino la partecipazione degli studenti e il lavoro interdisciplinare. Un **ambiente bello, moderno, accogliente e funzionale** sostiene l'identità dell'Ateneo e fornisce un **"biglietto da visita"** per consolidare l'attrattività per studenti e ricercatori, anche internazionali.

I corsi di laurea e la didattica di "alta sperimentali" devono avere necessariamente laboratori funzionali e sicuri, dove non lo sono servono interventi prioritari.

In una situazione in cui si intendono portare avanti molti interventi di manutenzione straordinaria e efficientamento energetico delle strutture, vanno anche individuati spazi didattici volti ad accogliere periodicamente le necessità dei Dipartimenti più coinvolti in interventi di manutenzione straordinaria e ristrutturazioni importanti.

Gli interventi nelle infrastrutture devono essere coerenti con i valori di sostenibilità ambientale, inclusione e accessibilità, innovazione e digitalizzazione.

8. CONCRETIZZARE LA "SEMPLIFICAZIONE" DELLE PROCEDURE

Nel mio approccio, che ha anche caratteri di tipo "fiduciario" e "responsabilizzazione", **tutto ciò che la normativa nazionale** (ed europea, nei casi in cui ha rilievo) **consente di decidere con una Delibera del Consiglio di Dipartimento** (o, se urgente, Decreto del Direttore da ratificare) **deve diventare realtà, andando a modificare Regolamenti di Ateneo e utilizzando largamente lo strumento della Delega di firma ai Direttori di Dipartimento** da parte del Rettore.

Ad esempio, nel contesto della progettazione di ricerca per bandi nazionali, europei ed internazionali, l'attuale procedura di autorizzazione alla partecipazione dovrà essere semplificata concedendo appunto deleghe di autorizzazione ai Direttori di Dipartimento, che potranno procedere per decreto al suo rilascio a seguito di valutazione della eventuale copertura e sostenibilità finanziaria del progetto stesso. Questo primo processo di semplificazione accompagnerà altri processi di semplificazione "burocratica" per attività di ricerca che saranno individuati dai due Delegati al fine di implementare la **"qualità sistemica"** necessaria per rendere le aree tecniche e scientifiche e quelle umanistiche e delle scienze sociali sempre più competitive in un contesto nazionale, europeo ed internazionale.

Per raggiungere una reale semplificazione delle procedure, sarà altresì fondamentale che i Delegati – sempre in coordinamento con gli uffici competenti – siano impegnati anche nell'individuare in altri Atenei con caratteristiche analoghe in termini di dimensione e struttura delle **"buone pratiche"** da considerare, anche andando a proporre modifiche dei Regolamenti di Ateneo. Senza escludere affatto che in alcuni

nostri uffici, ripartizioni o settori sia il nostro Ateneo in grado di fornire “buone pratiche” a vantaggio di altre Università.

È infine importante **essere sempre più un Ateneo che apprende**. Per facilitare questa funzione, si promuoverà la creazione di occasioni strutturate di apprendimento interistituzionale (in modalità diversificate quali seminari, webinar, workshop tematici tra Atenei) per **consolidare una cultura organizzativa più aperta, collaborativa e orientata al miglioramento continuo**. Questo approccio aiuta a trasformare la semplificazione in un processo dinamico e partecipato, che possa crescere con l'interazione e la contaminazione di esperienze. Una parte dello Staff di Ateneo potrebbe anche usufruire di esperienze in uffici di Università europee utilizzando vari bandi, sempre al fine di migliorare le proprie capacità operative.

Funzionalmente alla semplificazione, serve anche realizzare una standardizzazione delle procedure della sede centrale e dei dipartimenti, con l'adozione di modelli e procedure uniformi per tutto l'Ateneo, anche tramite la creazione di gruppi di lavoro interdisciplinari permanenti, sempre pronti ad adeguare tempestivamente le procedure e i modelli alle eventuali novità normative.

In generale la semplificazione delle procedure deve andare di pari passo con il potenziamento di organico degli uffici amministrativi strategici che hanno il più elevato “moltiplicatore di impatto” nella efficienza sistemica del nostro Ateneo.

9 L'UNIVERSITA' DI PERUGIA SEMPRE PIU' INTERNAZIONALE

L'internazionalizzazione si è sviluppata in maniera intensa nell'Università degli Studi di Perugia ma occorre fare ancora di più, sia sulla progettazione su bandi europei di ricerca scientifica (inclusi programmi di ricerca congiunti e reti di ricerca europee) che sulla collaborazione didattica (inclusi accordi per “doppi titoli” e Erasmus). Un rapporto più efficace con gli uffici competenti deve passare prevalentemente per un loro potenziamento strategico, anche con nuovi reclutamenti selettivi, ma anche per una semplificazione funzionale di alcune procedure, ove possibile, demandandole al livello dipartimentale.

In sintesi, occorre dare ulteriore concretizzazione all'Art. 1 comma 4 dello Statuto dell'Università di Perugia che recita: *“L'Università riconosce la propria appartenenza allo Spazio europeo della ricerca e dell'istruzione superiore. Promuove l'internazionalizzazione della ricerca scientifica e della formazione superiore, in conformità ai principi stabiliti a livello internazionale. A tale fine, stipula accordi con enti e istituzioni, europei ed esteri; promuove la caratterizzazione internazionale dei propri programmi; favorisce la mobilità di tutte le sue componenti, facilitando gli scambi, nonché l'accesso alle proprie attività di ricerca e di formazione da parte di docenti, ricercatori e studenti stranieri; promuove l'istituzione di insegnamenti e Corsi*

di Studio in lingue diverse dall'italiano, il reciproco conferimento e riconoscimento dei titoli di studio, l'attivazione di percorsi formativi integrati con Università straniere."

Non solo con riferimento alla pur importante dimensione europea, vanno colte ancora meglio le opportunità su i) Progetti di sviluppo in collaborazione con Paesi del Sud globale, ii) Network internazionali per la ricerca e la formazione e partenariati accademici (es. reti come Erasmus+, UNAI, EUA), iii) Progetti di ricerca congiunti su clima, energia, biodiversità, migrazione ecc., iv) Programmi di scambio e *capacity building* con Università di Paesi del Sud globale (Africa, Asia, America Latina); v) Centri o cattedre UNESCO, specializzati su temi della sostenibilità.

I Dipartimenti dovrebbero ricevere risorse dedicate all'organizzazione di International Week, anche favorendo l'organizzazione congiunta da parte di più Dipartimenti.

Non dimentichiamo che uno dei tanti aspetti di "internazionalizzazione" riguarda anche l'attrattività di studenti stranieri anche prevedendo una ulteriore estensione di Corsi di laurea e curricula interamente in lingua straniera.

Parallelamente, è essenziale rafforzare l'attrazione di faculty internazionale, sia attraverso programmi di visiting che tramite attenti reclutamenti di eccezionale profilo scientifico. Il nostro Ateneo può e deve inserirsi stabilmente in reti di ricerca europee e in programmi formativi congiunti, valorizzando la cooperazione interdisciplinare e transnazionale. Ciò implica anche una maggiore attenzione alla mobilità in entrata e in uscita dei docenti.

In questo quadro, lo stesso Centro Linguistico di Ateneo va rilanciato nella sua funzione cruciale, per il potenziamento delle competenze linguistiche della comunità universitaria e per il supporto all'internazionalizzazione. Un'attenzione particolare va riservata al personale CEL, il cui ruolo didattico, interculturale e di supporto linguistico è fondamentale e deve essere pienamente riconosciuto e valorizzato attraverso percorsi di sviluppo professionale e maggiore integrazione nei progetti di internazionalizzazione.

10. STUDENTESSE E STUDENTI: TASSE, SERVIZI E DIRITTO ALLO STUDIO

Obiettivo minimo è mantenere gli standard raggiunti in merito alle agevolazioni per il diritto allo studio e per merito; in particolare, la tassazione deve almeno preservare la no-tax area a 30 mila euro di ISEE ma facendo alcune "analisi di impatto" su ipotesi di rimodulazione con crescita progressiva ma più lenta della tassazione oltre tale soglia (fino ai circa 40-45 mila euro di ISEE). Questo anche per tener conto dell'aumento dei redditi nominali intervenuto in questi ultimi anni pur in presenza di riduzioni degli stessi in termini reali cioè di potere di acquisto. In quest'ottica, si propone anche di introdurre uno sportello online per la compilazione assistita dell'ISEE, al fine di semplificare l'accesso alle agevolazioni e ridurre le disuguaglianze legate alla scarsa familiarità con le procedure amministrative.

Vanno preservati e migliorati i servizi esistenti (es. bonus trasporti, esteso a FS), valutando l'introduzione di nuovi servizi, anche in sinergia con le istituzioni locali e regionali.

L'emergenza alloggi per gli studenti universitari fuori sede va ulteriormente affrontata, in sinergia con ADISU, Regione e Comuni di Perugia e Terni. Un miglioramento nella attuazione del Diritto allo studio passa anche per un incremento delle strutture residenziali studentesche. Oltre allo sviluppo delle aule studio, vanno anche creati ulteriori "luoghi di socializzazione" riservati agli studenti universitari.

Riguardo alla didattica e agli spazi universitari è opportuno i) promuovere una reale integrazione tra didattica in presenza e didattica digitale, offrendo strumenti e soluzioni che rappresentino un'alternativa valida agli Atenei telematici, senza rinunciare alla elevata qualità didattica che deve sempre più caratterizzare il nostro Ateneo; ii) calibrare meglio il sistema di gestione centralizzata delle aule, valorizzando la qualità di informazioni delle Segreterie Didattiche combinate ancor più virtuosamente con l'obiettivo di ottimizzare l'utilizzo degli spazi e ridurre i disagi; favorire l'apertura di nuove aule studio autogestite.

Con riferimento ai trasporti e alla mobilità studentesca, è opportuno sviluppare un dialogo strutturato con le istituzioni locali e regionali per il potenziamento della rete di trasporti intra- ed extra-regionale, al fine di facilitare la mobilità degli studenti fuorisede anche nelle ore serali e notturne; inoltre, è da valutare l'introduzione di agevolazioni concrete e accessibili per gli studenti fuorisede, sia in termini economici sia in termini di frequenza e capillarità del servizio di trasporti.

Senza dimenticare le attività di accoglienza e tutorato soprattutto per le matricole.

Infine, è opportuno incrementare le relazioni con imprese private e enti pubblici per migliorare la qualità dei tirocini curriculari e sviluppare azioni per il job placement dei neo-laureati. Per questo tipo di attività, oltre all'annuale evento di Ateneo, i singoli Dipartimenti anche in sinergia fra loro è opportuno che realizzino eventi annuali specifici.

11. LE RAPPRESENTANZE STUDENTESCHE SEMPRE PIÙ PROTAGONISTE

Le rappresentanze studentesche svolgono un ruolo cruciale sia in termini di presenza attiva nei vari Consigli che per le molteplici iniziative che favoriscono la condivisione e socializzazione, ancor più necessari dopo la pandemia. La loro presenza attiva non è solo garanzia di pluralismo, ma anche uno stimolo costante al miglioramento dei servizi, della didattica e della qualità della vita universitaria.

È quindi fondamentale **riconoscere pienamente il valore delle loro attività**, anche attraverso **strumenti concreti di sostegno e valorizzazione**. Le loro attività vanno quindi supportate con un incremento delle risorse di Ateneo ad esse destinabili, con

criteri e modalità di assegnazione chiari, trasparenti e condivisi, basati su proposte progettuali e azioni di impatto reale per la comunità studentesca.

La partecipazione di tutte le associazioni rappresentative all'interno dei tavoli di lavoro tematici è importante anche al fine di valorizzarne il contributo nella costruzione di scelte condivise e funzionali allo sviluppo dell'Ateneo.

12. ANCORA MAGGIORE ATTENZIONE ALL'INCLUSIONE E ALLE VARIE FORME DI DISABILITÀ

Un Ateneo inclusivo è in grado di garantire pari opportunità, accesso equo ai servizi e piena partecipazione alla vita universitaria a tutti. Questo obiettivo va ancora meglio tradotto nel concreto con azioni continuative che pongano attenzione alle varie forme di disabilità, ai bisogni educativi speciali e ad altre forme di sostegno al fine di promuovere il diritto allo studio e facilitare le prospettive lavorative.

Per questo motivo è necessario **rafforzare** ulteriormente **i servizi di supporto** agli studenti e al personale con disabilità o bisogno di sostegno e creare **servizi multidisciplinari per l'inclusione** in grado di dare ascolto, consulenza e orientamento, contribuendo al superamento non solo delle barriere materiali, ma anche di quelle culturali che ancora persistono. Concretamente, il rafforzamento dei servizi dovrà accompagnarsi al potenziamento dell'organico, alla migliore accessibilità fisica delle strutture e alla semplificazione delle procedure per l'ottenimento delle misure compensative.

Ma migliorare l'inclusività del nostro Ateneo significa andare oltre al garantire l'accesso alle risorse universitarie - perché questo significherebbe di fatto fermarsi a una visione di stampo assistenzialistico – e affermare con forza un approccio basato sui diritti, dove l'Università consolida il suo ruolo di **luogo in cui si ascolta, si co-progetta e si innova**, a partire dai bisogni reali e dalle prospettive di chi vive quotidianamente barriere fisiche, sensoriali, cognitive o culturali. Questo intento si traduce nella promozione di un piano di accessibilità ed inclusione **strutturato e partecipato**, costruito insieme a studenti, studentesse e personale con disabilità o bisognosi di sostegno, coinvolgendoli come interlocutori attivi e portatori di competenze esperienziali indispensabili.

Essere inclusivi ha tante accezioni diverse che vanno declinate nel concreto con ulteriori azioni che pongano attenzione alle varie forme di disabilità in termini di diritto allo studio, vita indipendente, inclusione nella società e prospettive lavorative.

Non dimentichiamo che le nuove Linee Guida della CNUDD, Conferenza Nazionale Universitaria dei Delegati all'Inclusione degli Studenti, con Disabilità, DSA (Disturbi Specifici di Apprendimento) e BES (Bisogni Educativi speciali), recepite dalla CRUI, sono un modello di riferimento comune volto ad indirizzare le politiche e le buone prassi degli Atenei, stimolando scambi e sinergie nell'ottica di una sempre migliore

qualificazione del diritto allo studio per tutte e tutti le/gli studenti e per la realizzazione di comunità accademiche inclusive. Una didattica inclusiva deve prevedere: comunicazione multimodale, materiali didattici accessibili, misure di flessibilità didattica, strumenti visivi, la presenza di Tutor alla pari remunerati dall'Ateneo e servizi per il sostegno del benessere psicologico nell'ambito dell'Università. Per una parte del finanziamento necessario si prevede di attingere alle risorse del "Fondo unico per l'inclusione delle persone con disabilità" dove confluiscono i Fondi per la disabilità iscritti nel bilancio autonomo della Presidenza del Consiglio dei ministri e quindi: il "Fondo per l'inclusione delle persone con disabilità", il "Fondo per l'assistenza all'autonomia e alla comunicazione degli studenti con disabilità", il "Fondo per il sostegno del ruolo di cura e di assistenza del caregiver familiare" e il "Fondo per l'inclusione delle persone sorde e con ipoacusia".

E non va dimenticata la necessità di ulteriori interventi per ridurre le barriere architettoniche.

Infine, l'Università degli Studi di Perugia partecipa alla CNUPP (Conferenza Nazionale dei Delegati dei Rettori per i Poli Universitari Penitenziari) ed è opportuno formalizzare una specifica delega per consentire un'azione più incisiva.

13. "MEDICINA" TRA POTENZIALITÀ E CRITICITÀ: COSA E COME FARE?

L'"Area Medica" ha una rilevanza enorme sotto molteplici aspetti, soprattutto in una Regione di medie dimensioni come la nostra Umbria in cui l'Università degli Studi di Perugia ha una dimensione regionale. Le molte articolazioni presentano vaste potenzialità (in parte non espresse a pieno impatto) e complessità nonché criticità sia evidenti che latenti.

La prima azione di realismo che il Rettore deve attuare è quella di acquisire rapidamente una conoscenza maggiore e favorire una consapevolezza più diffusa partendo dalle criticità più evidenti, anche attraverso incontri "assembleari" su tematiche cruciali specifiche in cui, in forma gestita con attenzione al rispetto reciproco delle diverse argomentazioni, chiunque possa argomentare (anche lasciando documentazione a supporto) e proporre azioni possibili accennando ai relativi vantaggi, costi e rischi.

Nel mio approccio "realista" il Rettore deve essere sempre presente negli incontri "cruciali" con la Regione Umbria, il Ministero della Salute, i vertici delle Aziende Sanitarie (sia a Perugia che a Terni), ma deve necessariamente coinvolgere un numero non piccolo di colleghi che hanno a cuore le sorti di Medicina in ruoli di Delega intesi come servizio. La selezione dei Delegati, descritta in precedenza, è per me cruciale nel portare al meglio del possibile l'efficacia della azione della Governance. Allo stato attuale delle mie conoscenze e informazioni, ribadisco la necessità di avere una serie di Delegati (oppure, se più funzionale, un Delegato di coordinamento ed altri sub-

Delegati) sui seguenti ambiti: i) rapporti con la Regione Umbria e il Ministero della Salute; ii) “convenzione”; iii) due, in coordinamento, per i rapporti con l’azienda ospedaliera di Perugia e quella di Terni; iv) potenziamento delle Scuole di Specializzazione; v) creazione di un IRCCS; vi) sub-Delegato alla gestione del “semestre” del Corso di Medicina e Chirurgia.

Relativamente ai rapporti dell’Università con il sistema sanitario regionale, come è noto una parte della “convenzione” è stata firmata e riguarda la disposizione delle strutture complesse e dipartimentali (i primariati) nelle due aziende ospedaliere di Perugia e Terni, ma manca ancora una parte fondamentale e delicata che riguarda l’amministrazione delle due strutture ospedaliero-universitarie, con una serie di complesse implicazioni che andranno analizzate accuratamente in una logica di “comunità” e bene comune.

Preciso che la presenza di **tanti Delegati, selezionati accuratamente**, deve avere una **logica funzionale e di servizio** e non di “potere” e neppure di affievolimento della rilevanza di ruoli e organi previsti dallo Statuto dell’Università degli Studi di Perugia, a partire da quello del Direttore del Dipartimento di Medicina e Chirurgia.

Mi rendo conto che questo mio approccio ha elementi di maggiore “complessità gestionale e di coordinamento”, tuttavia ritengo che il mio “metodo partecipato e funzionale” porti a risultati significativamente migliori, soprattutto in un contesto che rimane di grande incertezza e criticità anche sul fronte delle “risorse”.

14. TERZA MISSIONE

La terza missione nei suoi tanti aspetti deve svilupparsi molto di più, valorizzando le diversificate potenzialità dei Dipartimenti, Corsi di laurea, singoli docenti/ricercatori. Anche qui serve **semplificare i processi procedurali al meglio del consentito dalla normativa nazionale**. Dare più dignità e valore a tali attività, anche in sinergia con ricerca e didattica. Inoltre **le attività di divulgazione scientifica debbono divenire sia uno strumento di conoscenza per la comunità non-accademica che un vero strumento di “comunicazione” delle tante qualità scientifiche presenti nel nostro Ateneo.**

15. L’UNIVERSITA’ DI PERUGIA SEMPRE PIU’ SOSTENIBILE

È oramai ben evidente che la sostenibilità non è più solo ambientale e economica ma quantomeno anche sociale.

Nello specifico, il nostro Ateneo riconosce l’importanza di adottare politiche sostenibili per ridurre l’impatto ambientale e migliorare l’efficienza energetica delle proprie strutture e attività. Un’analisi dell’impronta ecologica dell’Ateneo ha evidenziato che la quota più significativa delle emissioni di CO₂ degli studenti e del personale docente, TAB e CEL è legata ai trasporti. Per questo motivo, tra le azioni

prioritarie figurano il miglioramento ulteriore della mobilità sostenibile, la riqualificazione energetica degli edifici e l'incremento della produzione di energia da fonti rinnovabili.

Oltre alla mobilità, anche l'efficienza energetica degli edifici rappresenta un'area di intervento cruciale. Gran parte delle strutture universitarie rientrano ancora in classi energetiche di basso valore, con un elevato consumo di energia e costi operativi considerevoli. Un programma di riqualificazione e adozione di tecnologie innovative potrebbe generare significativi risparmi economici e una drastica riduzione delle emissioni.

L'impegno dell'Ateneo nella sostenibilità non può prescindere dall'adozione di soluzioni innovative anche nell'ambito della digitalizzazione. Una ulteriore dematerializzazione dei processi amministrativi consentirebbe di ridurre il consumo di carta e ottimizzare le procedure interne, garantendo maggiore efficienza e riducendo gli sprechi.

Infine, per assicurare un monitoraggio costante dei risultati e individuare gli obiettivi futuri, a cura del Delegato verrà redatto annualmente un Report di sostenibilità, che permetterà di valutare l'impatto delle iniziative adottate e definire strategie di miglioramento continuo.

È cruciale che l'Ateneo adotti un approccio sistemico alla sostenibilità, coinvolgendo studenti, docenti e personale tecnico e amministrativo, anche attraverso la promozione di "buone pratiche" in relazione ad ognuno degli obiettivi Agenda 2030 delle Nazioni Unite, in un processo di trasformazione che renda l'Università degli Studi di Perugia un modello di riferimento quantomeno nazionale.

Seguendo una visione di "sostenibilità integrale" il Delegato deve anche favorire la creazione di capitale sociale e relazionale in grado di far vivere meglio lo studio e il lavoro nella nostra Università degli Studi di Perugia.

16. FARE ECCELLENZA E COMUNICARLA SEMPRE MEGLIO E DI PIÙ

L'Università degli Studi di Perugia produce continuamente risultati scientifici di elevata qualità su tantissime discipline diverse che debbono essere comunicati e divulgati sempre meglio e di più, ben oltre gli ambiti accademici. A tal fine, vanno definite strategie di comunicazione digitale omnicanale, anche con storytelling visivo.

Anche la varietà e qualità dei percorsi didattici va meglio comunicata, anche lanciando contest con premialità per gli spot comunicativi migliori. Le attività di orientamento nelle scuole vanno ulteriormente realizzate e comunicate con una pagina web dedicata, anche consentendo di fruire agli incontri in modalità online sincrona.

La comunicazione deve raggiungere quantomeno un livello nazionale ma oramai la vera sfida è fare comunicazione scientifica e didattica a livello internazionale

(utilizzando le lingue dei paesi di destinazione), anche al fine di attrarre studenti stranieri nei nostri Corsi di Laurea e curricula in lingua estera.

È cruciale che la creatività diffusa dei nostri docenti/ricercatori emerga ancora meglio comunicativamente con riferimento a tutte le attività di ricerca, didattica e terza missione, in tutti i Corsi di Laurea e in tutti i Dipartimenti.

Anche la creazione di una “Perugia University Press” può risultare importante dal punto di vista comunicativo oltreché della produzione scientifica e divulgativa di alto livello.

16. L'UNIVERSITA' DI PERUGIA VS. LE PRIVATE/TELEMATICHE

Come è ben noto, le diverse tipologie di Università private/telematiche stanno facendo da anni profitti considerevoli con un ulteriore incremento durante e dopo la pandemia; inoltre, diverse di tali Università stanno estendendo sempre più la loro presenza sui territori anche con Corsi di laurea in presenza e, grazie a bilanci in forte attivo, facendo reclutamenti di giovani docenti e professori ordinari di qualità crescente (anche attirando abilitati che, dopo anni di attesa, accettano di trasferirsi da un Ateneo statale).

Naturalmente il successo di iscrizioni crescenti sulle private/telematiche ha molte ragioni e non tutte così “virtuose”; sta di fatto che per gli Atenei pubblici è una sfida crescente e da non sottovalutare, anche per la nostra Università degli Studi di Perugia. Cosa fare?

Innanzitutto, è importante che la CRUI e l'intera comunità accademica delle Università statali italiane si mobiliti più efficacemente per far rimuovere quelle diversità di trattamento normativo che favoriscono ingiustificatamente le Università telematiche, ad esempio relativamente al numero e criteri di incardinamento di docenti per singolo Corso di Laurea, senza trascurare la diversa regolamentazione sulle attività di “terza missione”.

Certamente l'Università degli Studi di Perugia non deve commettere l'errore di farsi tentare da una miope “corsa al ribasso”, mentre occorre ancor più valorizzare l'eccellenza dei risultati (di laboratorio e non) nella ricerca scientifica, attività spesso assente nelle telematiche.

Per quanto riguarda l'innovazione didattica, per la quale prevedo uno specifico Delegato, l'Università degli Studi di Perugia deve certamente fare una attenta analisi – che necessariamente deve partire dai docenti di ogni specifico Corso di Laurea (dove le informazioni rilevanti sono meno incomplete e di qualità migliore) – per valutare attentamente i benefici netti del confermare la modalità tradizionale di erogazione della didattica (che già oggi prevede comunque l'eventuale possibilità di erogare fino al 20% di CFU in modalità online) oppure prendere in considerazione forme più

articolate o blended o online di erogazione della didattica. Innovazioni in tali direzioni devono partire da una riflessione accurata a livello di singolo Corso di laurea, con un coordinamento e approvazione del Dipartimento o dei Dipartimenti coinvolti. Un ruolo importante sarà svolto dal *“Teaching & Learning Center”* relativamente all’innovazione nella didattica.

Seguendo una raccomandazione del Consiglio UE del 2022 sulle opportunità di apprendimento flessibili e inclusive, andrebbe sviluppata ulteriormente una offerta formativa anche su “microcredenziali” che certificano i risultati formativi di una breve esperienza di apprendimento, in modo flessibile e mirato per aiutare le persone a sviluppare le conoscenze, abilità e competenze di cui hanno bisogno per il loro sviluppo personale e professionale. Come pure percorsi personalizzati di lifelong learning nonché sperimentare azioni di “learning analytics” anche per favorire il potenziamento dell’apprendimento attivo.

Soprattutto in alcuni Corsi di laurea, è cruciale riuscire ad essere più competitivi con le telematiche e non solo attraverso un [miglioramento della funzionalità e sicurezza dei Laboratori](#), nonché una estensione del loro collegamento con il mondo esterno; in tali casi anche il ruolo del “personale tecnico” è fondamentale e vanno fatti reclutamenti mirati.

La questione “STEM” è cruciale anche in termini di gender gap, in questo senso va mantenuta e rafforzata l’iniziativa “Donne e Scienza” estendendola anche alle scuole medie.

Per potenziare ulteriormente l’attrattività dell’Ateneo e consolidarne la competitività su scala nazionale e internazionale, è opportuno un investimento mirato in piattaforme digitali integrate e licenze software strategiche, a supporto sia della didattica che della ricerca. Tali strumenti rappresentano un’infrastruttura abilitante essenziale per l’innovazione metodologica, la collaborazione scientifica e la formazione di qualità. In particolare, si intende dotare l’Università di Perugia di ambienti virtuali avanzati in grado di ospitare contenuti formativi interattivi, favorire l’interazione tra studenti e docenti, gestire repository digitali di materiali didattici e scientifici, e offrire percorsi personalizzati di apprendimento, anche in modalità blended e online. Parallelamente, è opportuna l’acquisizione o l’estensione di licenze software fondamentali attualmente non disponibili o non distribuite in modo uniforme, includendo strumenti di analisi statistica (come Stata, SPSS, NVivo), gestione bibliografica (EndNote, Mendeley Institutional Edition), elaborazione grafica e progettazione (Adobe Creative Cloud, AutoCAD), nonché ambienti integrati per il calcolo scientifico (Python con Anaconda enterprise, RStudio Server Pro, Mathematica, OriginLab). Infine, la disponibilità di piattaforme collaborative per la gestione di progetti di ricerca, open science, data sharing e public engagement rappresenterebbe un fattore decisivo per valorizzare il capitale intellettuale dell’Ateneo, promuovendo l’interdisciplinarietà, l’accessibilità e l’integrazione nelle

reti accademiche internazionali. L'adozione sistemica di tali strumenti digitali – accompagnata da azioni formative e di supporto tecnico – costituirebbe un elemento chiave per rafforzare il posizionamento scientifico e didattico dell'Università degli Studi di Perugia in un contesto globale sempre più competitivo e digitalmente orientato.

Peraltro non va trascurata la grande sfida, anche per i contenuti del fare didattica accademica, che sorge dagli sviluppi – ancora in parte imprevedibili - dell'Intelligenza Artificiale (IA). [Una adeguata attività di formazione sulla IA è assolutamente necessaria, sia per docenti/ricercatori che per il personale \(anche delle biblioteche\) e gli studenti stessi.](#)

La complessità dinamica e l'incertezza che domina la realtà non renderà mai obsoleta la necessità di favorire lo sviluppo anche nei nostri studenti di un [sano e forte “senso critico”](#) assieme alla [capacità di “continuare ad apprendere e correggersi”](#), senza dimenticare che [dalla qualità sostanziale \(piuttosto che solo formale\) delle relazioni fra le persone dipende una parte non piccola del bello del nostro vivere, studiare e lavorare.](#)

18. POLO DI TERNI E LE ALTRE SEDI DECENTRATE

La presenza sul Polo di Terni deve essere rilanciata in maniera fattiva. Da molti anni si parla della eventualità di creare un [“Dipartimento multidisciplinare”](#) nella sede di Terni e credo sia ora di analizzarne accuratamente vantaggi e svantaggi, definirne i contorni anche in termini di posizioni di concorso possibili, e eventualmente procedere in tal senso.

Inoltre, per la sede di Terni e le altre sedi decentrate, visti anche una serie di costi di mobilità nonché l'opportunità che si rendano più attraenti anche per i docenti, è da prevedere la costituzione di un [“Fondo annuale per i contributi alla mobilità sostenibile verso le sedi decentrate”](#), da assegnare alle varie sedi, che combini aspetti di mobilità sostenibile e un giustificato contributo ai docenti impegnati in tali sedi.

Non va trascurato che per quanto riguarda la sede di Terni la situazione è un po' particolare per la presenza di un [“Polo Scientifico Didattico”](#) che ha un Direttore di Polo, con una serie di implicazione anche sulla gestione del personale. I Delegati per la sede di Terni, di cui si è fatto cenno altrove, debbono cooperare e coordinarsi con il Direttore di Polo, non solo con riferimento alla sanità ternana ma anche sul potenziamento dell'attività di ricerca, divulgazione e orientamento.

19. LAVORARE CON PIÙ QUALITÀ SISTEMICA, SODDISFAZIONE PERSONALE E SENSO DELLA COMUNITÀ

L'Università è innanzitutto una Comunità di persone, studenti, docenti e personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e cel.

Analogamente a quello docente, anche il personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e CEL deve poter vedere prospettive di carriera, valorizzando anche la contrattazione integrativa, le indennità di responsabilità nonché andando a definire un "piano welfare efficace e stabile" che acquisisca le migliori pratiche di altri Atenei italiani.

Non va trascurato l'obiettivo di un ulteriore miglioramento della conciliazione dei tempi di vita e lavoro (facendo meglio funzionare i regolamenti sulla mobilità interna, il lavoro agile e il telelavoro).

La conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro nell'Università è una sfida complessa. L'autonomia accademica e la flessibilità dei tempi di lavoro da una parte consentono di fronteggiare carichi di lavoro elevati e di rispettare scadenze pressanti; dall'altra generano un'aspettativa di disponibilità continua che incide sulle dimensioni di vita extra-lavorativa. Le crescenti necessità di cura che emergono nel contesto familiare (minori, disabili e, in maniera crescente, anziani) comprimono gli spazi di tempo libero necessari non solo per una vita soddisfacente, ma anche per rigenerare capacità e motivazioni lavorative. L'asimmetria di genere nel lavoro di cura si rispecchia in disuguaglianze di produttività e percorsi di carriera accademici. Nonostante l'utilizzo crescente di tecnologie e forme contrattuali che consentono maggiori livelli di conciliazione, le disuguaglianze tendono a persistere.

Riuscire a favorire, nella eterogeneità delle diverse situazioni, una migliore conciliazione tra tempi di vita e di lavoro può avere un impatto significativo sulla qualità complessiva del contributo lavorativo individuale e sistemico, anche tramite un miglioramento delle relazioni e interazioni interpersonali con benefici effetti sul funzionamento dell'organizzazione.

Si ritiene che occorra ulteriormente valorizzare e sviluppare il ruolo del Comitato Unico di Garanzia (CUG) dell'Ateneo, anche tramite una dettagliata ricognizione delle buone pratiche di conciliazione vita/lavoro implementate in altri Atenei italiani ed Europei.

20. UNA UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PERUGIA SEMPRE PIÙ AUTOREVOLE

L'autorevolezza della nostra Università passa anche per la qualità di azione e reputazione del Rettore e della Governance, dei quasi 1.000 docenti/ricercatori, degli altrettanti del personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e CEL nonché per la soddisfazione del percorso formativo delle/degli oltre 30.000 studentesse/studenti.

Una Università veramente autorevole dialoga con tutte le istituzioni locali, regionali, nazionali e internazionali nella consapevolezza del comune servizio per una "comunità" ampia di persone che, in ultima analisi, coinvolgono l'intero pianeta.

Le sfide globali di questo secolo, come la necessità di promuovere uno sviluppo sostenibile dell'umanità, contrastare l'emergenza climatica, la necessità di aggiornare costantemente l'etica per stare al passo con il vertiginoso sviluppo tecnologico, ci inducono ad occuparci di complessità e sistemi complessi con un approccio necessariamente interdisciplinare. L'essere umano e le altre forme viventi, le società umane, le aree urbane e gli ecosistemi naturali, l'economia mondiale, il clima e la geologia del nostro pianeta sono esempi di sistemi complessi che richiedono non solo un'indagine specialistica monodisciplinare, ma anche un proficuo dialogo interdisciplinare per poter essere gestiti in maniera sempre più efficace. Nel mio mandato promuoverò il dialogo interdisciplinare ed interdipartimentale sul tema della complessità, anche tramite l'organizzazione di un convegno internazionale annuale interdipartimentale.

21. UNA VISIONE CONCRETA E PARTECIPATA AL SERVIZIO DELLA COMUNITÀ

Come ho accennato, credo in una visione condivisa, partecipata, costruita dal basso. L'Università del futuro nasce da un processo partecipativo che coinvolge tutte le componenti dell'Ateneo: docenti/ricercatori, personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e CEL e studentesse e studenti.

In richiamo alcuni dei punti cardine della mia visione: i) governare il presente con realismo e saggezza e costruire il domani con coraggio; ii) valorizzare i punti di forza dell'Ateneo e affrontare con determinazione le criticità; iii) mantenere e rafforzare l'autorevolezza dell'Università su tutti i fronti – ricerca, didattica, terza missione; iv) promuovere un Ateneo che sia un'istituzione aperta, inclusiva, radicata nel territorio e con un orizzonte sempre più internazionale.

[Una Università antica come la nostra merita una visione deve avere consapevolezza del passato, diventare azione sul presente e proiettare l'Ateneo verso un futuro da costruire necessariamente con il contributo attivo e responsabile di tutte e tutti.](#)

Perugia, 14 aprile 2025

Marcello Signorelli