

Al servizio della comunità per disegnare il futuro

Candidato Rettore - Mauro Ferrari

Candidato Prorettore - Michela Prest

Indice

1	Le ragioni della candidatura	3
2	I valori	5
3	Il nostro programma	7
3.1	Ricerca	7
	Finanziamenti alla ricerca	8
	Incentivi per la presentazione di progetti	8
	Giovani e talenti	9
	Dottorato di ricerca	9
	Infrastrutture per la ricerca	10
3.2	Didattica	10
	Sviluppo dell'offerta formativa	11
	La centralità dello studente	12
	Internazionalizzazione	13
	Revisione delle attività organizzative e di AQ	14
	Orientamento e placement	14
3.3	Terza missione	15
3.4	Professori e ricercatori	18
3.5	Personale tecnico amministrativo	19
3.6	Studenti	20
3.7	Area medica	21
3.8	Statuto e regolamenti	22
3.9	Fondazione	23
3.10	Sviluppo delle sedi e sostenibilità	23
4	Conclusioni	27

1. Le ragioni della candidatura

La scelta di candidarci non è nata all'improvviso ma è il risultato di un lungo percorso di riflessione su un elemento chiave che ha caratterizzato e caratterizza il nostro lavoro: il senso di appartenenza all'istituzione. Siamo sempre stati orgogliosi di essere parte dell'Università degli Studi dell'Insubria e questo orgoglio ci ha spinto a impegnarci negli anni in tante attività organizzative, come Presidenti di Corso di studio, come Direttori di Dipartimento e come Delegati, attività che abbiamo svolto con spirito di servizio convinti che il dialogo, la trasparenza, il rispetto e il lavoro di squadra siano le basi imprescindibili per far crescere la nostra Università.

Abbiamo deciso di candidarci insieme sulla base di una conoscenza che si è consolidata negli anni attraverso una stretta collaborazione iniziata durante la preparazione della visita CEV di accreditamento periodico del 2019 e proseguita su diversi progetti negli ambiti della didattica e dell'orientamento, progetti che ci hanno visto spesso lavorare insieme in aula per la formazione dei tutor, nelle giornate di accoglienza delle matricole e negli incontri di orientamento nelle scuole superiori per il progetto *4U University-LAB* ideato per il PNRR-Orientamento. Da questo lavoro fianco a fianco, caratterizzato da riflessione, confronto e ascolto, è nata la consapevolezza di una visione comune del ruolo dell'Università in generale e, in particolare, del ruolo e delle potenzialità del nostro Ateneo e delle persone che lo formano.

Questo sentire comune e la nostra capacità di lavorare insieme ci hanno spinto a iniziare il lungo percorso di riflessione e discussione che ci ha permesso di definire quella che è diventata la nostra visione del futuro dell'Università degli Studi dell'Insubria, visione delineata non solo sulla base della nostra esperienza ma anche grazie al continuo confronto con i colleghi - docenti, ricercatori e personale tecnico amministrativo - e con gli studenti, e alle innumerevoli storie che abbiamo avuto il piacere di ascoltare. Nelle prossime pagine vorremmo condividere con voi il risultato di questo percorso a partire dai valori sui quali abbiamo costruito la nostra proposta.

Mauro Ferrari & Michela Prest

2. I valori

Dialogo, condivisione, trasparenza, rispetto e spirito di servizio sono i valori sui quali intendiamo costruire la nostra proposta e, se eletti, la nostra azione nel prossimo sessennio. Si tratta di un impegno che ci sentiamo di prendere nei confronti dell'intera comunità, degli studenti, del personale tecnico amministrativo, dei docenti e dei ricercatori, continuando sulla linea di quanto abbiamo fatto negli scorsi anni in Ateneo nei ruoli che abbiamo ricoperto.

Siamo profondamente convinti che a rendere grande un ateneo come il nostro siano **le persone** che ne fanno parte, coloro che ogni giorno ne scrivono la storia con passione e volontà, con il loro lavoro, le loro idee, con la loro capacità di risoluzione dei problemi e di superamento degli ostacoli.

La nostra attività come delegati e come direttori ci ha permesso di entrare in contatto e di lavorare con tutti gli ambiti dell'Ateneo, di conoscere le diverse problematiche, di avere una visione a 360 gradi. Abbiamo condiviso percorsi, ascoltato storie, ideato sperimentazioni e progetti, affrontato problemi. Abbiamo scoperto un Ateneo dalle mille sfaccettature in questo lungo viaggio e ne è valsa la pena: ci siamo resi conto infatti che le persone che lavorano nella nostra Università vogliono **sentirsi parte dell'Ateneo**, hanno idee e visione, voglia di disegnare il futuro e di formare i prossimi disegnatori di futuro.

La nostra esperienza e la nostra convinzione sull'importanza delle persone ci ha portato a ritenere che il punto di partenza per affrontare con successo le sfide del futuro sia rappresentato dal **garantire a tutti la possibilità di crescere professionalmente e umanamente** in un ambiente di lavoro accogliente e inclusivo, che favorisca il dialogo e il confronto e che rispetti ogni singola persona.

Questo lungo viaggio e gli incarichi che abbiamo ricoperto durante il viaggio stesso hanno anche fatto emergere in modo chiaro l'elemento imprescindibile che dovrebbe caratterizzare il ruolo di Rettore e Prorettore. Nella nostra visione, tali ruoli vanno intesi come **attività di servizio all'intera comunità**, svolte con il massimo impegno, la presenza costante, senza personalismi, presidiando tutte le azioni per garantire la realizzazione degli obiettivi dell'Ateneo all'interno di una strategia comune, coinvolgendo le persone che con le loro competenze possano

assicurare l'efficacia delle azioni intraprese e facendoci garanti in prima persona del rispetto dei valori capisaldi della nostra proposta.

Progettare il futuro guardando al bene comune richiede **trasparenza, condivisione e dialogo**. La condivisione di tutte le informazioni alla base dei processi decisionali, delle idee e del rationale decisionale sono gli elementi che consideriamo fondanti per alimentare quel dialogo costruttivo fra tutte le componenti dell'Ateneo che costituisce la base di una progettualità condivisa. Il **Senato accademico**, per svolgere il proprio ruolo di indirizzo, deve essere parte attiva nella progettualità dell'Ateneo, "luogo" di discussione e dialogo e i suoi membri devono assicurare la comunicazione e la promozione del dialogo all'interno delle componenti che rappresentano. Le politiche dell'Ateneo nell'ambito delle varie missioni devono essere concordate in tavoli che, sotto il coordinamento della Governance, coinvolgono tutte le aree e le competenze disponibili.

Per realizzare gli obiettivi che ci proponiamo è indispensabile un **lavoro di squadra**, che oltre agli Organi istituzionali coinvolga delegati che operino su ambiti specifici e strategici alla realizzazione del programma. Le deleghe saranno conferite individuando colleghe e colleghi che condividano il programma e abbiano comprovate competenze nell'ambito oggetto della delega stessa, garantendo l'equilibrio di genere e di rappresentanza dei Dipartimenti. Ciascuno dei delegati sarà supportato da commissioni o tavoli di lavoro costituiti dai rappresentanti di tutte le strutture coinvolte e degli studenti. Elemento chiave del processo sarà il continuo confronto tra Governance e delegati e tra delegati stessi nell'ottica di uno sviluppo omogeneo e della creazione di continue sinergie, evitando attività in compartimenti stagni.

Come sancito dallo *Statuto* sarà essenziale garantire uno **"sviluppo paritario, armonico e equilibrato delle sedi, favorendo le iniziative comuni e l'integrazione delle attività didattiche e di ricerca"**, convinti che accanto alle sedi statutarie di Como e Varese anche Busto Arsizio sia una realtà da potenziare. In particolare, parteciperemo congiuntamente ai tavoli di confronto con gli enti territoriali al fine di attuare un'azione coordinata che permetta di valorizzare le specificità di ognuna delle sedi. Sarà inoltre necessario assicurare l'alternanza delle riunioni degli Organi, dei tavoli di lavoro e in generale di tutti gli eventi istituzionali nelle sedi di Como e Varese per affermare la loro pari dignità e per rafforzare sia internamente che all'esterno l'immagine di un Ateneo coeso.

Infine, riteniamo che un Ateneo moderno debba **perseguire con convinzione gli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile** e per questo intendiamo sostenere l'attuazione e il continuo aggiornamento delle azioni previste dal *Bilancio di genere* e dalla *RUS – Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile*, ponendo una particolare attenzione alle azioni di sensibilizzazione su tali temi all'interno della comunità universitaria e al suo esterno tramite apposite iniziative di public engagement.

Nel seguito di questo documento delineremo, in un ordine che non è indicativo di priorità o di importanza, gli elementi essenziali della nostra proposta. Questi elementi entreranno a far parte del *Piano Strategico di Ateneo*, un documento propositivo e dinamico che sarà definito sulla base di un confronto attivo e continuo con tutte le strutture e tutte le componenti dell'Ateneo stesso.

3. Il nostro programma

3.1 Ricerca

Incrementare la qualità della ricerca è l'obiettivo centrale del nostro programma. La quota premiale assegnata nel *Fondo di finanziamento ordinario* (FFO) sulla base dei risultati della ricerca, le risorse attribuite ai *Dipartimenti di Eccellenza*, i progetti finanziati dagli enti nazionali e internazionali sono risorse imprescindibili per garantire la crescita del nostro Ateneo. Già oggi possiamo vantare eccellenze in tutte le aree che vanno sostenute e valorizzate e linee di ricerca promettenti e innovative a cui devono essere offerte possibilità di sviluppo. Considerata la positiva situazione economico finanziaria del nostro Ateneo, riteniamo quindi fondamentale definire una **strategia complessiva** che permetta di sostenere con forza tutti gli ambiti di ricerca e **politiche di reclutamento** che mirino all'eccellenza. Una tale strategia non può prescindere dall'individuazione di meccanismi di valutazione che forniscano la base per la definizione di **criteri condivisi di ripartizione delle risorse**¹. Tali criteri dovranno tener conto delle specificità delle varie aree nella consapevolezza che la pluralità dei domini di ricerca di base e applicata è uno dei pilastri su cui porre le fondamenta per le sfide future in cui l'interdisciplinarietà e il dialogo tra i saperi avranno un ruolo centrale.

Intendiamo prevedere un **budget con cui i Dipartimenti**, in accordo con le linee di indirizzo che saranno individuate nel futuro *Piano Strategico di Ateneo*, possano pianificare lo sviluppo delle loro **linee di ricerca disciplinare**.

Sarà invece responsabilità degli Organi di Ateneo attuare **politiche di indirizzo** relativamente all'acquisizione di grandi attrezzature, allo sviluppo di progetti interdisciplinari/interdipartimentali, al reclutamento di giovani talenti, alla partecipazione a reti di ricerca nazionali e internazionali, e politiche per l'incentivazione alla presentazione di progetti e alla partecipazione ai panel di valutazione. La definizione di tali linee di indirizzo dovrà emergere da una discussione che coinvolga non solo i ricercatori e i Dipartimenti ma anche i dirigenti e il personale tecnico

¹La mancanza di tali criteri è stata evidenziata nella *Visita per l'Accreditamento Periodico del 2019* ed è uno degli elementi di miglioramento che dovremo realizzare per la visita del 2026.

amministrativo allo scopo di prevedere programmi di sviluppo degli uffici che ne garantiscano la sostenibilità complessiva.

Sicuramente sarà necessario prevedere il **potenziamento dei servizi di supporto alla ricerca**, sia nei Dipartimenti, sia negli uffici centrali, per assicurare ai ricercatori un sostegno attivo alle attività durante tutto il ciclo di vita del progetto, dalla fase di progettazione e presentazione fino a quella di rendicontazione.

Sarà poi essenziale **investire su giovani ricercatrici e ricercatori**, sui dottorati di ricerca e sui collaboratori alla ricerca (assegni e/o contratti di ricerca) che sono fondamentali per garantire una ricerca dinamica, interdisciplinare e innovativa e per assicurare ai gruppi di ricerca le adeguate possibilità di crescita e di rinnovamento. Riteniamo che il primo passo in questa direzione sia quello di attuare azioni che migliorino l'attrattività del nostro Ateneo e individuare strategie di comunicazione su tali azioni che raggiungano il maggior numero di possibili interessati sia in Italia che all'estero.

Finanziamenti alla ricerca

Il *Fondo per il finanziamento ordinario delle università (FFO)* è costituito fra le altre voci da una quota premiale che viene ripartita tra gli atenei sulla base dei risultati conseguiti nella *Valutazione della qualità della ricerca (VQR)*. Negli ultimi tre esercizi la quota premiale per il nostro Ateneo è stata tra i 9 e i 10 milioni di euro annui. Riteniamo che nel quadro di una politica complessiva di sviluppo, sia opportuno **riconoscere ai Dipartimenti una parte di tale quota** per finanziare progetti dipartimentali innovativi e per sostenere la crescita di nuove linee di ricerca.

Nell'ambito degli obiettivi del futuro *Piano Strategico di Ateneo*, i progetti da finanziare potranno essere identificati dai Dipartimenti in modo indipendente; spetterà invece all'Ateneo il compito di definire le modalità di monitoraggio necessarie a verificare l'efficacia nell'utilizzo di tali risorse rispetto agli obiettivi individuati dal piano stesso.

Incentivi per la presentazione di progetti

Siamo tutti consapevoli dell'enorme impegno richiesto per partecipare a bandi competitivi a livello nazionale e internazionale e del fatto che le opportunità di essere finanziati sono estremamente limitate a causa della forte concorrenza. Tali circostanze spesso scoraggiano l'azione dei ricercatori. Pertanto, riteniamo indispensabile introdurre **forme di incentivo** che forniscano sostegno finanziario per la ricerca **per coloro che, pur non ottenendo finanziamenti, hanno ricevuto valutazioni di eccellenza** o comunque di alto livello.

Riteniamo anche essenziale individuare **modalità di incentivazione per i docenti che partecipano a comitati di valutazione**. La partecipazione a tali organi contribuisce a rafforzare l'immagine dell'Ateneo e consente di ampliare la comprensione dei meccanismi di valutazione fornendo a tutti elementi utili per migliorare la qualità dei progetti presentati e per ottimizzare i processi di valutazione della ricerca.

Giovani e talenti

Per attrarre giovani e talenti è necessario attuare politiche che rendano il nostro Ateneo competitivo, **limitando l'impegno didattico dei ricercatori, garantendo ai neoassunti fondi di ricerca dedicati** (Starting Grant), **prevedendo borse di studio e importi degli assegni (o equivalenti) concorrenziali** con quelli offerti dagli altri atenei. Relativamente agli assegni e/o contratti di ricerca sarà anche necessario rivalutare le modalità di attribuzione delle risorse con l'obiettivo di garantire una più equa possibilità di accesso che non penalizzi le proposte di carattere interdisciplinare o quelle provenienti da gruppi piccoli. Inoltre, proseguendo quanto fatto dall'Ateneo negli ultimi anni, sosterrremo l'attuazione e l'aggiornamento delle azioni previste dall'*HRS4R Action Plan*² per il perseguimento dei principi definiti nella *Carta europea dei ricercatori e nel Codice di condotta per il reclutamento*.

Intendiamo inoltre **incentivare il rientro di studiosi dall'estero** tramite chiamate dirette e **l'arrivo di ricercatori vincitori di progetti** competitivi nazionali e internazionali quali i FIS e gli ERC, implementando una politica attrattiva di reclutamento (fascia e classe stipendiale).

Infine, nell'ottica di valorizzare i giovani e non perdere importanti competenze in ambiti innovativi, sarà necessario valutare in tempi rapidi la possibilità di contribuire alla proroga dei contratti in essere sulle posizioni di Ricercatore a tempo determinato di tipo A (RTD-A) (art. 24 c.3-a L. 240/10), compresi quelli reclutati nell'ambito del *PON Ricerca e innovazione (DM 1062/2021)*, e programmare il reclutamento di Ricercatori a tempo determinato tenure track (RTT) tramite bandi riservati a titolari di RTD-A o di assegni di ricerca.

Dottorato di ricerca

Il dottorato costituisce per la ricerca una fonte fondamentale di nuove energie e nuove idee e, attraverso le attività di internazionalizzazione e di partecipazione a dottorati nazionali, a network e dottorati in cotutela, uno stimolo alla nascita e allo sviluppo di collaborazioni. Per queste ragioni **il dottorato deve essere sostenuto e potenziato**. Terminato l'effetto delle iniziative PNRR, sarà importante che l'Ateneo continui a garantire il numero delle borse di studio erogate negli ultimi anni e che possibilmente le incrementi. Sarà inoltre opportuno promuovere i **dottorati industriali** per favorire uno sviluppo anche professionalizzante dei dottorati che permetta di rafforzare le collaborazioni di ricerca e le iniziative di trasferimento tecnologico con le aziende del territorio.

L'offerta formativa dei dottorati dovrà essere aggiornata in modo moderno ispirandosi alle indicazioni degli organismi internazionali³, rafforzando le competenze trasversali e la cultura dell'imprenditorialità ma soprattutto **valorizzando le eccellenze** che l'Ateneo può vantare nell'ambito della ricerca. Quest'ultima azione non può prescindere dal riconoscimento dell'impegno profuso dai docenti: **le ore di lezione svolte nei dottorati dovranno per regolamento essere riconosciute nel carico didattico**. Sarà inoltre importante, in previsione della visita di accreditamento periodico, attuare in modo coordinato i processi di assicurazione della

²*HR Excellence in Research & Uninsubria*

[<https://www.uninsubria.eu/research/our-research/hr-excellence-research>].

³*EUA Council for Doctoral Education* [<https://eua-cde.org/reports-publications.html>].

qualità (AQ) previsti da AVA3⁴ e predisporre una certificazione delle competenze acquisite durante il percorso di dottorato sullo schema del *Diploma supplement*.

Dovrà essere assicurato il **supporto amministrativo** necessario all'operatività della Scuola di Dottorato e all'attuazione dei processi di assicurazione della qualità previsti da AVA3.

Bisognerà infine estendere agli studenti di dottorato l'**accesso alle strutture di accoglienza e ai servizi** in generale.

Infrastrutture per la ricerca

Nell'ambito della ricerca sperimentale è **essenziale disporre di apparecchiature di ricerca all'avanguardia**. Le piattaforme tecnologiche e le grandi attrezzature in generale sono un elemento chiave per essere competitivi, per partecipare a progetti e network nazionali e internazionali e per attrarre giovani ricercatori di talento. Inoltre le piattaforme tecnologiche costituiscono un elemento importante nelle attività di trasferimento tecnologico e una loro valorizzazione in questa direzione consentirà all'Ateneo di rafforzare la sua posizione come punto di riferimento per lo sviluppo del territorio.

Riteniamo dunque necessario che l'Ateneo preveda **apposite politiche di investimento** per l'acquisizione di grandi strumentazioni presidiando tutte le possibili fonti di finanziamento e coinvolgendo enti, fondazioni e privati.

Un **modello di gestione centralizzato** delle grandi attrezzature, come quello proposto dal neo-costituito Centro Speciale *CRIETT - Ricerca e trasferimento tecnologico*, può garantire un loro utilizzo efficiente, che stimoli la collaborazione tra le varie aree, che incentivi le iniziative di trasferimento tecnologico e che incrementi la diffusione dei risultati, assicurando che tutte le aree siano adeguatamente rappresentate e supportate.

3.2 Didattica

Nel prossimo sessennio intendiamo **promuovere l'aggiornamento e l'innovazione dell'offerta formativa, migliorare i servizi** per gli studenti, intraprendere **azioni coordinate di orientamento e placement** e **intensificare le attività di tutorato** con l'obiettivo di affermare ulteriormente la centralità dello studente nel processo formativo e di migliorare l'attrattività dei nostri corsi di studio sia nel territorio di riferimento, sia a livello nazionale che internazionale.

Tali azioni dovranno essere accompagnate da un programma di **potenziamento del personale tecnico amministrativo** a supporto della didattica e da un **programma di formazione** mirato che permetta di sviluppare professionalità che affianchino i docenti nei processi di assicurazione della qualità e nelle attività organizzative in generale. Sarà inoltre necessario attuare una razionalizzazione e semplificazione dei processi di gestione dell'offerta formativa, dell'organizzazione delle attività didattiche e delle attività di AQ con l'obiettivo di ottimizzare l'impegno richiesto a docenti e personale tecnico amministrativo.

⁴AVA3 (Autovalutazione, Valutazione, Accreditamento versione 3) è il sistema di assicurazione della qualità della didattica e della ricerca adottato da ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca).

Sarà infine necessario pianificare una **strategia di comunicazione dell'offerta formativa** che permetta di raggiungere il maggior numero di potenziali studentesse e studenti in Italia e all'estero, ma anche una **strategia di comunicazione interna** che possa migliorare l'efficacia delle iniziative dei Corsi di studio, del placement, del diritto allo studio e in generale dell'Ateneo.

Sviluppo dell'offerta formativa

L'Università dell'Insubria è un *Ateneo generalista* e si caratterizza come *Università del territorio*, la qual cosa non deve essere interpretata come un aspetto negativo ma come un'opportunità di cui dobbiamo essere consapevoli nella definizione delle strategie di sviluppo dell'offerta formativa. Il fatto di essere radicati in un territorio ricco di attività imprenditoriali intraprendenti e innovative, con le quali negli anni abbiamo costruito una solida rete di rapporti, ci offre la possibilità di attuare un dialogo continuo e costruttivo per l'aggiornamento e lo sviluppo dell'offerta formativa. Questo dialogo è indispensabile per mantenere gli ottimi risultati in termini di occupabilità raggiunti negli ultimi anni, ma è anche una leva da sfruttare per rafforzare l'immagine dell'Ateneo e per renderlo ancor più parte attiva nello sviluppo sociale ed economico del territorio insubre. **Migliorare l'immagine e l'attrattività** della nostra offerta è una delle azioni fondamentali per contrastare la diminuzione delle iscrizioni determinata dall'andamento demografico della popolazione studentesca che si verificherà nel prossimo decennio.

Le prospettive di sviluppo dell'offerta formativa non possono però prescindere da una **visione ampia che tenga conto delle conoscenze e delle competenze necessarie ad affrontare le sfide della società attuale e su cui si baseranno le professioni del futuro**. Come evidenziato dagli organismi internazionali⁵ e recepito dalla riforma delle Classi di Laurea introdotta dal *DM 1649/2023*, tali sfide richiedono una formazione, che in un'ottica innovativa e inter- e trans-disciplinare, fornisca gli strumenti per integrare i differenti punti di vista necessari ad una piena comprensione della complessità del mondo presente e alla individuazione di soluzioni dei suoi problemi anche tramite lo sviluppo di quelle *competenze trasversali (soft skill)* che sono ormai considerate elemento irrinunciabile nell'ambito della formazione terziaria⁶.

Uno sviluppo dell'offerta formativa che tenga conto di questi aspetti richiede un coordinamento a livello di Ateneo in cui le proposte di aggiornamento e le proposte di nuove istituzioni possano essere condivise e discusse tra i Dipartimenti al fine di favorire la nascita di **iniziative innovative, interdisciplinari e interdipartimentali**. Il coinvolgimento in questo tavolo del *Teaching and Learning Center* sarà fondamentale per garantire elementi innovativi sia a livello metodologico che a livello di tecnologie abilitanti, favorendo al contempo l'individuazione di percorsi di formazione dei docenti funzionali alle varie aree.

Per affrontare le sfide derivanti dalle profonde trasformazioni in atto legate al progresso tecnologico, ai cambiamenti climatici e all'evoluzione della società,

⁵European Commission - Higher education initiatives

[<https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/about-higher-education>].

⁶European Union - Council Recommendation on key competences for lifelong learning

[<https://education.ec.europa.eu/focus-topics/improving-quality/key-competences>].

è inoltre necessario disporre di **conoscenze e competenze specializzate e innovative**. La varietà e la qualità di tali competenze di cui già può vantarsi il nostro Ateneo, aggiunte a quelle che potranno essere reclutate in attuazione degli obiettivi relativi alla Ricerca, **dovranno diventare elementi trainanti di tutta la didattica istituzionale** per migliorare l'attrattività anche da fuori regione e a livello internazionale.

Le tecnologie d'aula e l'esperienza del loro utilizzo che abbiamo acquisito durante la pandemia devono rappresentare un punto di forza. All'interno delle limitazioni imposte dalla modalità di erogazione definita dai regolamenti didattici, **i Corsi di studio devono essere liberi di utilizzare modalità di supporto alla didattica tradizionale in presenza** (didattica blended, registrazioni, tutorato a distanza, laboratori virtuali) **e di sperimentarne di nuovi** per creare un ecosistema ibrido e flessibile che ponga lo studente al centro del progetto formativo.

La crescita continua delle università telematiche evidenzia che anche nel nostro paese i "corsi a distanza" rispondono al bisogno di un'ampia platea di studentesse e studenti. Riteniamo che sia a questo punto inevitabile avviare una riflessione sull'opportunità per il nostro Ateneo di rispondere a questo bisogno. L'ambizione potrebbe essere quella di **creare un nostro modello di didattica a distanza** che alternando in modo mirato e coordinato le attività a distanza con quelle in presenza, sul modello del corso digitale integrato di *Economia e management dell'innovazione e della sostenibilità*, possa offrire ulteriori proposte di alta qualità che combinino gli aspetti positivi del modello a distanza con quelli garantiti da un rapporto diretto, in presenza, con il docente.

Infine, sarà necessario valutare la costituzione di **centri per la certificazione delle competenze linguistiche e informatiche**. Questi centri consentirebbero di ottimizzare a livello di Ateneo le risorse necessarie ad erogare i placement test e i corsi di lingua inglese e di informatica di base, ma potrebbero anche garantire iniziative di formazione per il personale tecnico amministrativo e in prospettiva, attraverso convenzioni con gli enti certificatori, potrebbero essere aperte agli utenti esterni.

La centralità dello studente

In un approccio moderno alla didattica, è necessario progettare azioni e interventi che rispondano ai bisogni effettivi di studentesse e studenti e che garantiscano nell'arco dell'intero percorso formativo, dalla scelta del corso universitario sino all'inserimento nel mercato del lavoro, un approccio centrato sulla persona. Questo significa predisporre un **piano integrato di orientamento, tutorato, placement, counselling, servizi inclusivi e sviluppo delle competenze trasversali**.

Un piano di questo tipo non solo rappresenta un elemento di attrattività per gli studenti, ma permette di agire sul problema degli **abbandoni e sui ritardi di carriera**, fenomeni che, oltre ad avere un impatto personale sulle studentesse e sugli studenti e sulle loro famiglie, hanno un costo sociale e una ripercussione negativa sulla valutazione dell'Ateneo stesso.

In questo ambito intendiamo proseguire e potenziare le iniziative che in qualità di delegati abbiamo già avviato negli ultimi anni: dalle iniziative per una scelta

consapevole (*4U University-LAB*⁷) a quelle di inserimento nel contesto universitario (*Welcome Lab*⁸) fino al supporto personalizzato tramite tutor-studenti valorizzando l'empatia come elemento promotore dell'apprendimento e del successo formativo.

Riteniamo inoltre che una **formazione dei tutor-studenti** che lavori sulle capacità comunicative e relazionali sia un aspetto da curare con attenzione per valorizzare al massimo il loro ruolo nel processo formativo.

Infine, in una visione inclusiva, intendiamo sollecitare i Corsi di studio a valutare **modalità di iscrizione a tempo parziale e modalità di erogazione della didattica alternative alla presenza** per le studentesse e gli studenti che per impegni lavorativi, familiari o di salute non possano dedicarsi ad un'attività di studio a tempo pieno. Per questi studenti e per tutti gli studenti con particolari necessità intendiamo inoltre individuare modalità di erogazione dei servizi e delle attività di tutorato che possano agevolarli nell'arco di tutta la carriera universitaria.

Internazionalizzazione

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione della didattica intendiamo innanzitutto proseguire le attività messe in atto nel corso dell'ultimo sessennio che hanno permesso di costruire una rete di relazioni con università internazionali, sia europee che extra-europee, e di incrementare il numero di studenti in mobilità internazionale, sia in ingresso che in uscita. Nel futuro sarà necessario lavorare sull'estensione di questa rete di relazioni, in particolare a livello europeo, con l'obiettivo di aumentare la partecipazione di studenti, docenti e personale tecnico amministrativo ai programmi di mobilità, di incrementare il numero dei Corsi di studio con doppio titolo, di partecipare alla sperimentazione delle *Lauree Europee* recentemente proposte dalla *Commissione Europea*⁹, ma soprattutto **con l'ambizione di partecipare ad affiliazioni, alleanze o reti di Università Europee e extra-Europee** che possano fornire un sistema strutturato di mobilità e di comunicazione dell'offerta formativa. Bisognerà valutare l'opportunità di investire nei ranking internazionali che sono uno degli elementi presi in considerazione dagli studenti internazionali che decidono di studiare nel nostro paese.

All'interno dell'Ateneo sarà necessario organizzare un sistema in grado di **supportare gli studenti internazionali** durante tutte le fasi dell'iscrizione, informarli sui servizi disponibili, aiutarli ad accedere al diritto allo studio e a trovare un alloggio, e infine che li accolga e li accompagni una volta giunti sul territorio.

Per quanto riguarda l'offerta formativa proporremo ai Corsi di studio di valutare l'introduzione di **percorsi part-time per gli studenti internazionali** che, diluendo opportunamente le attività formative, permettano di ammortizzare i ritardi dovuti al processo di iscrizione, all'apprendimento della lingua e al recupero di eventuali

⁷*4U University-LAB* è il progetto di Ateneo di orientamento attivo nella transizione scuola-università in attuazione del *DM 934/2022*.

⁸È un percorso di sviluppo delle competenze trasversali offerto a tutte le matricole che lavora sulla conoscenza di sé, la promozione del successo formativo (metodo di studio, definizione degli obiettivi sia di studio che personali, organizzazione del tempo), la gestione dell'ansia e delle emozioni.

⁹*European Commission - Blueprint for a European degree*

[<https://education.ec.europa.eu/news/commission-presents-a-blueprint-for-a-european-degree>].

lacune nella preparazione pregressa. Andrà valutata l'opportunità di offrire un **programma *Foundation Year*** propedeutico all'ingresso nell'università italiana.

Ci proponiamo infine di sollecitare le associazioni studentesche a organizzare iniziative che facilitino l'integrazione degli studenti internazionali nella comunità universitaria.

Revisione delle attività organizzative e di AQ

L'esperienza che abbiamo maturato nell'organizzazione della didattica a vari livelli ci ha resi consapevoli dell'ingente carico di lavoro che le attività richieste dai processi di gestione dell'offerta formativa e di assicurazione della qualità comportano per i docenti e per il personale tecnico amministrativo. Per poter migliorare questo aspetto è innanzitutto necessario **incrementare il personale tecnico amministrativo** di supporto alla didattica, sia negli uffici centrali sia nelle strutture di riferimento, e attuare un piano di formazione mirato e strutturato che garantisca a tutte le strutture le competenze necessarie e a tutte le persone la possibilità di crescere professionalmente.

Sarà poi necessario **adottare/potenziare strumenti informatici di supporto** che permettano di automatizzare il più possibile le fasi di raccolta e analisi delle informazioni e di predisposizione della documentazione e che facilitino la gestione dei processi di assicurazione della qualità. Infine, sarà necessaria una **revisione e una razionalizzazione complessiva dei processi** che emerga da un confronto fra tutti gli uffici coinvolti e permetta di valorizzare le competenze e le buone pratiche presenti in Ateneo, tenendo conto delle specificità dei vari Corsi di studio.

Queste azioni dovranno essere attuate in tempi brevi per affrontare l'urgenza della visita di accreditamento ANVUR prevista per il secondo semestre 2026; sarà però indispensabile attuarle con l'obiettivo di creare una struttura solida e duratura, che possa contribuire a un continuo miglioramento della qualità dell'offerta formativa dell'Ateneo e che fornisca chiare prospettive di crescita professionale al personale.

Orientamento e placement

Il concetto di orientamento è profondamente cambiato nel corso degli anni, passando da una visione informativa e auto-promozionale a un approccio formativo, che aiuti le future studentesse e i futuri studenti nello sviluppo e nel consolidamento di competenze riflessive e trasversali per la costruzione del proprio progetto di vita, professionale e non. Questa idea dell'orientamento mette al centro lo studente e la sua idea di futuro, aiuta a comprendere le proprie potenzialità e a trasformare dubbi e timori in punti di forza per disegnare la propria strada e far sì che il percorso scelto sia un percorso di successo.

L'Ateneo ha lavorato in questi anni sull'idea di orientamento, arrivando a definire attività e progetti per facilitare e incoraggiare il passaggio dalla scuola secondaria di secondo grado all'università e per ridurre il numero di abbandoni. I progetti che abbiamo già citato nelle sezioni precedenti (*4U University-LAB*, *Welcome Lab*, potenziamento del tutorato) rappresentano non il punto di arrivo del percorso di definizione dell'orientamento ma il punto di partenza: **l'attenzione allo studente**, ai suoi pensieri, alle sue paure e alle sue speranze, **l'attenzione**

al **contesto sociale** e la **rete di relazioni con le scuole e con gli enti** che è stata creata in questi anni sono la base su cui vogliamo continuare a lavorare per permettere ai nostri ragazzi di diventare disegnatori di futuro.

In particolare il progetto *4U University-LAB* sviluppato nell'ambito del *DM 934/2022* per il *PNRR-Orientamento*, ci ha portato in contatto con ragazzi che, per estrazione sociale o per tipologia di scuola frequentata, difficilmente pensano all'università come un possibile percorso per un futuro lavorativo migliore. Intercettare questi ragazzi e ragionare con loro sull'importanza della formazione terziaria per il proprio futuro rappresenta per noi una sfida che sentiamo profondamente e che riteniamo che un ateneo come il nostro, radicato sul territorio e con una profonda vocazione sociale, non possa non affrontare.

Analoga importanza riveste il ruolo dell'orientamento in uscita, che richiede da un lato la messa in campo di attività che permettano agli studenti di acquisire competenze altre rispetto a quelle disciplinari, e dall'altro la creazione di rapporti efficaci con aziende, enti e stakeholder in generale. I percorsi di formazione sulle soft skill realizzati dai Corsi di laurea e dal *Teaching and Learning Center*, le attività innovative quali le giornate delle *New Career Opportunities* per presentare sia agli studenti universitari che a quelli delle scuole mestieri spesso sconosciuti al momento della scelta, le iniziative per intercettare aziende e multinazionali di fama internazionale che possano essere di interesse per le diverse aree del nostro Ateneo, sono esempi significativi che andranno potenziati e affiancati da ulteriori sperimentazioni.

La sfida tuttora aperta è quella di coinvolgere gli studenti in tutte queste attività: le molte possibilità di lavoro fornite da un'area viva e produttiva (testimoniate da un tasso percentuale di ingresso nel mondo del lavoro decisamente superiore alla media nazionale) e un'idea di percorso "a cassette" per cui il problema lavoro viene preso in considerazione solo dopo aver chiuso l'esperienza studio, rendono difficile l'ingaggio degli studenti e delle studentesse. Riteniamo fondamentale agire su questa problematica, **potenziando i servizi di placement** e lavorando in collaborazione con i Corsi di studio per **portare il placement in aula sin dall'ingresso in università**. Riteniamo inoltre strategico stringere rapporti sempre più forti con le aziende, per permettere alle nostre studentesse e ai nostri studenti esperienze di tirocinio e tesi in realtà innovative e di valore, ma anche per creare collaborazioni che possano portare a ricadute importanti delle attività di ricerca.

3.3 Terza missione

La formazione terziaria dovrebbe avere un effetto diretto sulla democrazia (in termini di capacità di comprensione, volontà di partecipazione, pensiero critico, aumento della fiducia e capacità di collaborazione) e sulla mobilità sociale (contribuendo alla riduzione delle disuguaglianze). Le università rappresentano dei capisaldi della cultura, attori in grado di interpretare dati e situazioni ma anche di prevedere sviluppi e di "immaginare" strade alternative. Nella loro capacità di azione per permettere uguali opportunità, devono promuovere programmi di *mass long life learning* per colmare il gap di formazione in generazioni intere, lavorare con tutti gli ordini di scuole per combattere la disuguaglianza operando

nella direzione della creazione di una comunità educante che permetta a ogni singolo studente di sviluppare i propri talenti. Noi riteniamo che questo ruolo di leadership nello sviluppo culturale, questo essere una fucina di innovazione e questa capacità di guardare oltre l'orizzonte richieda un investimento importante in quell'enorme area che va sotto il nome di Terza missione. Terza missione è trasferimento tecnologico e quindi innovazione, è public engagement, è placement. Terza missione è soprattutto capacità di trasportare all'interno della società quanto si "crea" in università e capacità di ascoltare le domande poste dalla società.

Negli anni, la Terza missione ha assunto un ruolo sempre più importante per la rilevanza che le varie attività che la costituiscono hanno per lo sviluppo sociale, economico e culturale del territorio, per la promozione dell'immagine dell'Ateneo, ma anche, in virtù della VQR, per l'impatto che hanno sull'attribuzione del FFO. In alcuni degli ambiti della Terza missione il nostro Ateneo è molto attivo, in altri vi sono ampie possibilità di miglioramento, come nel caso della formazione permanente e della didattica aperta.

La **Consulta Ateneo-Territorio** deve diventare lo strumento principe di confronto con le realtà istituzionali, professionali e associative del territorio, il luogo in cui sviluppare un doppio canale di comunicazione tra Ateneo e territorio, in cui raccogliere idee e prospettive di sviluppo e manifestare necessità e aspettative.

Anche per le attività di Terza missione riteniamo necessario prevedere **forme di confronto e di coordinamento a livello di Ateneo** che permettano di valorizzare le competenze disponibili in un ambito in cui l'interdisciplinarietà e la collaborazione fra i saperi gioca un ruolo fondamentale. Riteniamo inoltre importante **sollecitare e finanziare progetti interdipartimentali** che possano coinvolgere tutte le sedi dell'Ateneo, sia per promuovere un'immagine coesa dell'Ateneo stesso sia per valorizzare le attività dei singoli Dipartimenti indipendentemente dalla sede in cui sono istituiti.

Per quanto riguarda le attività di **trasferimento tecnologico** il nostro Ateneo ha visto negli ultimi anni una crescita costante; sarà importante in futuro presidiare e sostenere le iniziative in questo ambito a cui potrà dare un sostanziale contributo il centro speciale CRIETT di cui abbiamo parlato in precedenza.

All'interno della Terza missione, gioca un ruolo fondamentale il **public engagement**, un processo a doppio canale (ascolto e interazione con reciproco vantaggio) tra Ateneo e società nella sua totalità. Il public engagement produce impatto perché trasferisce risultati alla società, fornisce informazioni ai policy maker, evita disinformazione, getta le basi di un rapporto di fiducia, accresce il senso di appartenenza, permette di rendicontare socialmente quello che facciamo e, dal punto di vista dell'Ateneo, accresce le nostre competenze. Il suo scopo ultimo è quello di contribuire alle politiche della ricerca in un processo di democrazia partecipativa.

Le attività di public engagement nel nostro Ateneo sono tante e in continuo aumento, ma necessitano di essere supportate e rafforzate dal punto di vista della capacità della misura del loro impatto.

Sarà importante infatti, nell'ottica di valorizzare i *case studies* selezionati ai fini della VQR, prevedere e sostenere un sistema strutturato di monitoraggio e rendicontazione di tutte le attività di Terza missione al fine di disporre degli elementi necessari a testimoniare i benefici di natura sociale, culturale ed economica che

l'Ateneo produce per i propri stakeholder. Negli ultimi anni l'Ateneo ha messo a disposizione sistemi informatici per raccogliere tali informazioni; a nostro parere è però necessario compiere un ulteriore sforzo per **definire a livello di Ateneo gli indicatori rilevanti** per le varie attività della Terza missione e mettere a disposizione le metodologie e/o gli strumenti per raccogliere le informazioni necessarie a calcolare tali indicatori, dotandosi di una struttura amministrativa di supporto adeguata.

L'ambito dell'**Alta formazione**, in cui includiamo i Master di primo e secondo livello, i corsi di perfezionamento e di formazione continua e permanente e le micro-credenziali¹⁰, può giocare un ruolo importante per il futuro sviluppo del nostro Ateneo. Un'università moderna deve essere in grado di offrire ad aziende e enti, ai professionisti e ai suoi *alumni* la possibilità di **aggiornare costantemente le conoscenze e le competenze** necessarie ad affrontare le sfide della società e l'evoluzione delle professioni.

Considerando l'offerta attuale dell'Ateneo nell'ambito dell'Alta formazione, riteniamo che ci sia un ampio spazio di sviluppo. Anche in questo caso sarà opportuna un'**azione coordinata di Ateneo che**, identificate le necessità di formazione tramite un confronto con gli stakeholder, **solleciti e supporti la progettazione di nuove iniziative** coinvolgendo tutte le competenze presenti in Ateneo. I Corsi di studio stessi dovranno valutare la possibilità di progettare corsi di aggiornamento su tematiche specifiche ancorate all'offerta formativa tradizionale nell'ottica di sviluppare una sorta di fidelizzazione dello studente nel post laurea.

In questo contesto l'**Associazione alumni** può giocare un ruolo importante contribuendo a creare un senso di appartenenza che si protragga oltre il termine degli studi, che consenta di aggiornare gli ex studenti sulle iniziative di formazione continua e che possa diventare a sua volta uno stakeholder di riferimento nella definizione dell'offerta formativa post laurea.

L'Alta formazione per essere attrattiva deve prevedere modalità di erogazione flessibili che contemplino l'uso della didattica a distanza, delle registrazioni e dei MOOC (Massive Open Online Courses), tutte modalità che possono essere immediatamente utilizzate valorizzando le tecnologie per l'insegnamento da remoto e l'esperienza che abbiamo acquisito negli ultimi anni.

Nell'ambito di tutte le attività di Terza missione, e non solo, gioca un ruolo fondamentale la **comunicazione**: la capacità dell'Ateneo di raccontare e raccontarsi si trasforma in costruzione della propria immagine, radicamento sul territorio, attrattività nei confronti di studenti, studiosi e stakeholder. La comunicazione non può e non deve essere una mera operazione di marketing: deve creare senso e identità, avere una dimensione generativa che parte da quello che siamo per descrivere quello che vorremmo essere. Tramite la comunicazione, l'Ateneo deve raccontare la propria vision e la propria mission, internamente ed esternamente, sottolineare i propri punti di forza, definire un canale di interazione con il territorio

¹⁰Sono attività di formazione fino a 30 CFU che rappresentano opportunità di apprendimento personalizzato e focalizzato e che prevedono una certificazione digitale riconosciuta a livello europeo (European Commission - *A European approach to micro-credentials*

[<https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/micro-credentials>]).

e la società. Infine, la comunicazione deve essere presente nei "luoghi" dell'Ateneo, dalle aule ai laboratori: in altre parole, dove si disegna il futuro.

3.4 Professori e ricercatori

Ai professori associati e ai ricercatori in possesso di abilitazione per la fascia superiore è necessario dare **chiare prospettive di carriera**. Questo richiede la definizione di criteri per la distribuzione delle risorse che tengano conto del merito scientifico, dell'impegno nelle attività medico/assistenziali, in quelle didattiche, in quelle organizzative e in quelle di orientamento e Terza missione. In particolare dovranno essere definiti urgentemente i criteri per il ricorso alle procedure valutative che, in base alla normativa vigente, saranno possibili sino al 31 dicembre 2025 ed esclusivamente a valere sui punti organico della programmazione ordinaria. Per quanto riguarda i Ricercatori a tempo indeterminato in possesso di abilitazione intendiamo garantire, per quanto consentito dalla normativa, il passaggio alla posizione di Professore Associato tramite procedura valutativa. Riteniamo inoltre necessario velocizzare i tempi della procedura di progressione economica e operare sul capitolo welfare, ridiscutendo per esempio le condizioni della polizza sanitaria, organizzando giornate della prevenzione e lavorando per definire convenzioni con asili nido, doposcuola e RSA.

In accordo con il nostro obiettivo di incentivare la definizione di un'offerta formativa strutturata nei Dottorati di Ricerca e nelle Scuole di Specializzazione che contribuisca ad innalzarne il livello qualitativo, riteniamo necessario che **la didattica nei dottorati e nelle scuole venga riconosciuta per regolamento nel carico didattico dei docenti**.

Gli incarichi di **Presidente/Coordinatore dei Corsi di studio** sono cruciali per garantirne la qualità e sono ruoli estremamente dispendiosi in termini di tempo e di energie. È quindi necessario prevedere forme di riconoscimento/incentivazione per i docenti che si assumono tali incarichi. Analogamente, come abbiamo discusso nella sezione sulla Ricerca, intendiamo prevedere forme di incentivazione per la presentazione di progetti di alto livello e per la partecipazione a comitati di valutazione della ricerca.

Per quanto riguarda i ricercatori neoassunti sarà necessario **ridurre il carico didattico** per aumentare l'attrattività del nostro Ateneo e l'impegno nella ricerca. A nostro avviso, nell'ottica del miglioramento della qualità della didattica, è anche necessario prevedere per i neoassunti **corsi di formazione** per lo sviluppo delle competenze metodologico-didattiche e comunicativo-relazionali e sull'uso delle tecnologie. La partecipazione al percorso di formazione dovrà essere **riconosciuta come parte del carico didattico dei ricercatori** in modo da garantire loro il tempo necessario alla formazione senza penalizzare il tempo dedicato alla ricerca.

In generale, le attività di **Faculty development**, che saranno organizzate dal *Teaching and Learning Center* tenendo conto delle specificità delle varie aree, devono essere aperte a tutto il personale docente, ai dottorandi e ai docenti a contratto, con lo scopo di migliorare a tutti i livelli le competenze nell'ambito della didattica; inoltre le competenze acquisite dovranno prevedere una certificazione utilizzabile ai fini della carriera.

3.5 Personale tecnico amministrativo

Il nostro percorso all'interno di questo Ateneo ci ha permesso di lavorare a stretto contatto con il personale tecnico amministrativo in uffici e ambiti diversi. Il personale tecnico amministrativo rappresenta l'elemento di continuità che garantisce il buon funzionamento e il successo dell'Ateneo e deve poter svolgere i propri compiti in un **ambiente di lavoro accogliente, collaborativo, rispettoso delle persone e che offra opportunità di crescita umana e professionale.**

Tale ambiente deve essere garantito dal **Direttore generale** che, per i compiti che gli sono assegnati dallo Statuto e dalla normativa, riveste un ruolo centrale nella gestione e nello sviluppo dell'Ateneo nel suo complesso. Pertanto, nella selezione del nuovo Direttore generale sarà essenziale valutare non solo l'esperienza e le competenze, ma anche la capacità di portare idee innovative e di creare un ambiente lavorativo sereno. Riteniamo altresì cruciale che il ruolo sia affidato a una **figura esterna all'Ateneo**, priva di legami pregressi con il personale e con i dirigenti, in modo da poter garantire imparzialità e indipendenza. Il profilo richiesto per il Direttore generale deve corrispondere a quello di un **dirigente di alto livello**, dotato di competenze significative nella gestione e organizzazione di amministrazioni complesse, preferibilmente acquisite in contesti accademici e di ricerca.

Per individuare il nuovo Direttore generale, ci avvarremo di una commissione che, sulla base delle manifestazioni di interesse e di colloqui conoscitivi, selezionerà il candidato da sottoporre al Consiglio di Amministrazione sentito il parere del Senato Accademico.

L'organizzazione amministrativa complessiva dell'Ateneo deve essere a nostro avviso rivista sulla base delle priorità che l'Ateneo si darà nel prossimo sessennio, rivalutando i processi in un'ottica di semplificazione e tenendo conto del carico di lavoro richiesto dalla loro implementazione. Noi riteniamo che l'**organizzazione** debba essere funzionale al raggiungimento degli obiettivi delle strutture e **non debba essere "calata dall'alto" ma nascere da un confronto** che coinvolga i dirigenti e i responsabili degli uffici, che favorisca la definizione di processi efficaci e permetta di disegnare un programma coerente di reclutamento. L'attribuzione di compiti e responsabilità deve essere chiara e effettuata sulla base delle competenze. Le posizioni di responsabilità devono trovare adeguato riconoscimento. È infine necessario definire un piano di formazione mirato e strutturato che garantisca a tutte le strutture le competenze necessarie e a tutte le persone la possibilità di crescere professionalmente. Tale piano dovrà essere integrato dalla possibilità per tutto il personale di acquisire certificazioni linguistiche e informatiche.

In un contesto nazionale caratterizzato da livelli retributivi bassi, riteniamo che **debba essere fatto ogni sforzo da parte dell'Ateneo per integrare la retribuzione** del personale tecnico amministrativo sfruttando le opportunità offerte dal *Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL)* approvato il 18 gennaio 2024, dai piani straordinari e dalla *Programmazione delle Università 2024-2026*.

L'Ateneo deve definire un programma di progressioni all'interno delle aree (progressioni orizzontali) e di riconoscimenti delle posizioni organizzative e professionali, che fornisca un **contesto certo di miglioramento del trattamento economico**. A tale scopo sarà necessaria una valutazione delle risorse e la revisione

dei regolamenti che consentono di integrare la quota variabile dei *Fondi risorse decentrate*. È inoltre necessario **valorizzare le figure con elevata esperienza e professionalità** definendo un programma di progressioni tra le aree (progressioni verticali) che privilegi, nella prima fase di applicazione del CCNL (entro il 30 giugno 2026), le procedure valutative.

A fronte delle criticità che ci sono state segnalate, riteniamo che l'Ateneo debba **definire un piano integrato di welfare** che contribuisca in modo effettivo al miglioramento delle condizioni di vita delle persone che operano al suo interno, riconsiderando la polizza sanitaria integrativa, valutando con le aziende ospedaliere la possibilità di organizzare giornate della prevenzione, esplorando la possibilità di attivare convenzioni per asili nido, doposcuola e RSA. Allo stesso modo sarà necessario rivalutare la convenzione dei buoni pasto.

Continueremo a supportare l'associazione **Arcadia** e le sue iniziative, che riteniamo importanti in termini di inclusione, condivisione e creazione di senso di appartenenza.

Sulla base dell'esperienza pienamente positiva che abbiamo personalmente sperimentato durante l'emergenza Covid-19, intendiamo **incentivare telelavoro e smart working** che consideriamo strumenti fondamentali per supportare il personale con fragilità o specifiche necessità ma in generale per contribuire a migliorare il benessere delle persone e la sostenibilità.

Per concludere **ci impegniamo**, qualora eletti, **a partecipare di persona al tavolo della contrattazione sindacale** per concordare le azioni da intraprendere al fine di realizzare gli obiettivi che abbiamo dichiarato. Inoltre, sulla linea di quanto abbiamo fatto nei nostri precedenti incarichi, ci impegniamo **a garantire un dialogo costante** con il personale.

3.6 Studenti

Nella sezione sulla didattica abbiamo presentato le iniziative che intendiamo attuare per supportare gli studenti nel complesso del percorso formativo. In questa sezione ci concentreremo invece sui servizi agli studenti e sul diritto allo studio, due temi che a nostro parere sono centrali nell'affermazione del ruolo sociale dell'Università e per il rafforzamento dell'immagine e dell'attrattività del nostro Ateneo sia sul territorio che a livello nazionale e internazionale.

Nella nostra visione, l'Università oltre a garantire un'offerta formativa di qualità deve anche **creare un ambiente accogliente e stimolante** in cui gli studenti possano esprimere al meglio le loro potenzialità, rafforzare i rapporti personali e che, in generale, permetta loro una crescita a 360 gradi. In quest'ottica l'Ateneo deve innanzitutto **garantire in tutte le sedi spazi funzionali**, aule, biblioteche, aule studio, spazi conviviali e mense, con orari di apertura che vadano incontro alle esigenze delle varie categorie di studenti e che includano gli orari serali e i fine settimana. Raggiungere questo obiettivo non sarà facile, ma siamo convinti che sia necessario programmare lo sviluppo delle strutture, sia nella progettazione dei nuovi edifici sia nel rinnovamento di quelli esistenti, consapevoli che un'università moderna non può prescindere dall'offrire questi servizi.

Nella convinzione che **l'Università Pubblica debba offrire a tutti una concreta**

opportunità di crescita personale, riteniamo che sia necessario affrontare una discussione sul modello di tassazione valutando la possibilità di estendere la no-tax area e di diminuire la tassazione per le fasce ISEE più basse. Come avvenuto negli ultimi anni, i contributi per il diritto allo studio di Regione Lombardia devono essere integrati per garantire le borse di studio al maggior numero possibile di aventi diritto, questo anche a fronte della preannunciata diminuzione del contributo regionale. Bisognerà inoltre mettere in atto una strategia di raccolta fondi che permetta di integrare il sistema delle borse di studio.

Per quanto riguarda il tema delle **residenze**, intendiamo proseguire la politica attuata negli ultimi anni, valutando la possibilità di aumentare il numero di posti letto disponibili, sfruttando tutte le opportunità offerte dal diritto allo studio cercando di contenere il più possibile le tariffe.

Intendiamo proseguire sulla strada che ha portato al riconoscimento, da parte del Ministero dell'Università e della Ricerca, della nostra Università quale *Ateneo a vocazione collegiale*, supportando le attività formative di eccellenza che si stanno già svolgendo presso i nostri collegi e ampliandole ulteriormente, coinvolgendo in modo sempre più efficace il territorio, in particolare gli enti del terzo settore, nell'ottica di muoverci verso la **creazione di un collegio di merito** a tutti gli effetti. Intendiamo inoltre potenziare il **college sportivo**, convinti che questo sia un elemento di particolare attrattività per i futuri studenti e un fiore all'occhiello del nostro Ateneo, non solo in termini di immagine ma anche di trasmissione ai ragazzi di un messaggio molto positivo sulla possibilità di seguire i propri sogni. Lavoreremo con il Centro Universitario Sportivo nell'ottica di ampliare i servizi, in particolare nella sede di Como.

Nell'ambito della residenzialità, ci muoveremo con i comuni su cui insiste il nostro territorio per valutare la possibilità, sulla scorta di quanto fatto da altri comuni, di stipulare convenzioni a prezzi agevolati, vantaggiose sia per gli studenti che per i proprietari (ad esempio riduzione dell'IMU).

Per quanto riguarda la mobilità, come descritto poi nell'ambito dello sviluppo delle sedi, incentiveremo l'utilizzo del car pooling e del trasporto pubblico, valutando la possibilità di convenzioni dedicate a prezzi vantaggiosi per abbonamenti, non solo per gli spostamenti ma anche per i parcheggi.

Intendiamo individuare modalità di sostegno per studentesse e studenti con figli o che per impegni lavorativi, familiari o di salute non possano dedicarsi ad un'attività di studio a tempo pieno. In generale sarà necessario prestare una particolare **attenzione alle esigenze che possono emergere dalla comunità studentesca**; a questo scopo ci impegniamo, qualora eletti, a **garantire un dialogo costante** con il Consiglio Generale degli Studenti e i rappresentanti degli studenti negli Organi e nei Dipartimenti.

3.7 Area medica

Le attività assistenziali attuate all'interno del Sistema Sanitario Lombardo, affiancate a quelle tradizionali del mondo universitario, fanno dell'Area medica, nel suo complesso inscindibile di attività di base e cliniche, un'area strategica per la crescita dell'Ateneo nell'ambito di tutte le sue missioni. La complessità propria dell'Area me-

dica che richiede ai colleghi di integrare le attività formative e di ricerca con quelle assistenziali interagendo con due istituzioni differenti, il confronto con Regione Lombardia e con le Aziende Socio Sanitarie Territoriali (ASST), l'accreditamento e l'organizzazione delle Scuole di specializzazione, sono questioni che necessitano di modalità apposite di coordinamento e di governo che garantiscano un'azione sinergica e condivisa al fine di rafforzare la posizione dell'Ateneo nel dialogo con i partner istituzionali.

Per queste ragioni, ci proponiamo di istituire un **tavolo permanente che favorisca un confronto costruttivo tra tutte le strutture dell'Ateneo coinvolte** e che abbia il compito di concordare le strategie di sviluppo dell'Area medica e le linee di indirizzo dei rapporti con Regione Lombardia e ASST. Come previsto dall'Articolo 47 dello Statuto di Ateneo, sarà il Presidente della Scuola dell'area medico-chirurgica a mantenere i rapporti con Regione Lombardia e, in attuazione di quanto previsto dalle convezioni in essere, con le ASST.

Ricordando che le sedi dell'Ateneo a Busto Arsizio, Como e Varese consentono di presidiare le tre ASST che afferiscono ad *ATS Insubria*, sarà necessario rafforzare il ruolo dell'Ateneo in ASST Sette Laghi, delineare un programma di sviluppo con ASST Lariana, e interloquire con ASST Valle Olona per arrivare alla sua inclusione come polo di formazione dell'Ateneo, anche in vista della nascita del nuovo polo ospedaliero dalla fusione degli ospedali di Gallarate e Busto Arsizio.

È infine fondamentale che il Rettore abbia un ruolo attivo e che, affiancato dal Presidente della Scuola, sia in prima linea nel dialogo con enti e istituzioni.

Le **Scuole di specializzazione** hanno un ruolo vitale nel formare specialisti altamente qualificati che contribuiscano a migliorare la qualità dell'assistenza sanitaria e a promuovere l'innovazione e la ricerca. Per queste ragioni le scuole di Specializzazione rappresentano per l'Ateneo una risorsa strategica e quindi devono essere sostenute e, nelle limitazioni imposte dal quadro normativo, possibilmente potenziate. Per quanto riguarda l'ambito della didattica è necessario valorizzarne l'offerta formativa facendo leva sulle eccellenze in ambito clinico di cui disponiamo e attuando una strategia di comunicazione mirata. Infine alle Scuole di specializzazione deve essere garantita un'adeguata struttura amministrativa e risorse per il supporto delle attività di formazione e di ricerca degli specializzandi.

3.8 Statuto e regolamenti

Riteniamo importante procedere ad una revisione dello *Statuto di Ateneo* e dei principali regolamenti al fine di adeguarli all'attuale contesto normativo.

Per quanto riguarda lo *Statuto di Ateneo* è necessaria una revisione che alla luce della struttura attuale dell'Ateneo stesso, garantisca ad esempio una **maggiore rappresentatività** delle diverse componenti nel Senato Accademico, aumentando il numero dei Direttori di Dipartimento e includendo i Ricercatori a tempo determinato tra le rappresentanze del ruolo ove previste dallo Statuto. In questo senso ci impegniamo, qualora eletti, a proporre immediatamente al Senato la nomina di una Commissione che, coinvolgendo tutte le componenti dell'Ateneo, proceda ad **elaborare in tempi rapidi una nuova proposta di Statuto** da sottoporre all'approvazione degli Organi.

3.9 Fondazione

È evidente che in questo momento in Ateneo non c'è accordo sull'opportunità e sul ruolo della *Fondazione Università dell'Insubria (FUI)*. Dopo l'iniziale condivisione dell'operazione Fondazione da parte del Senato accademico, che ha dato parere favorevole alla sua costituzione il 20 ottobre 2021 e alla variazione di bilancio per la definizione del suo patrimonio (1.000.000 di euro) e del fondo di gestione per il 2023 (300.000 euro) il 24 maggio 2023, nell'adunanza del 25 marzo 2024 il Senato stesso ha respinto le *Linee Guida*. La causa di questo cambiamento di rotta è, a nostro parere, da imputarsi alla mancanza di un'appropriata discussione negli Organi, ma più in generale in Ateneo, sul ruolo della FUI, e della condivisione dei suoi atti fondativi, in particolare l'assegnazione alla FUI della gestione delle residenze universitarie senza aver acquisito il parere del Senato Accademico.

Sarà a questo punto compito della prossima Governance avviare una discussione per decidere il futuro della FUI. È nostra convinzione che la Fondazione possa essere un'opportunità per l'Ateneo nel momento in cui le sue attività, come indicato nel DPR 254/2001, siano funzionali al perseguimento degli interessi propri dell'Ateneo. Spetta quindi agli Organi dell'Ateneo il compito di indicare alla Fondazione gli obiettivi concreti da perseguire e di definire le modalità di monitoraggio e controllo della sua operatività. Riteniamo che il ruolo principale della FUI debba essere quello di **costruire una rete di relazioni** sul territorio e di avviare **campagne di raccolta fondi** che possano contribuire allo sviluppo delle iniziative dell'Ateneo. Riteniamo inoltre imprescindibile che la FUI costruisca un **proprio apparato amministrativo**, indipendente da quello dell'Ateneo, e che dopo la fase iniziale di avvio delle attività, sia in grado di **sostenersi senza ulteriori contributi** da parte dell'Ateneo.

Qualora eletti **ci impegniamo ad avviare immediatamente una discussione**, coinvolgendo tutte le componenti dell'Ateneo, per stabilire se, nel quadro sopra delineato, vi sia la volontà di proseguire l'operazione FUI.

3.10 Sviluppo delle sedi e sostenibilità

Come stabilito dall'Articolo 2 dello *Statuto*, l'Ateneo, nella sua organizzazione unitaria, deve prevedere uno **sviluppo paritario, armonico e equilibrato delle sedi**, favorendo le iniziative comuni e l'integrazione delle attività didattiche e di ricerca e adottando un programma di azioni teso a perfezionare l'equilibrio effettivo delle due sedi. Questo principio statutario deve fungere da guida nello sviluppo dell'Ateneo nel prossimo sessennio ricordando che al fianco di Como e Varese anche **la sede di Busto Arsizio ha un ruolo importante** in virtù dell'ampio bacino di possibili studenti, della ricchezza imprenditoriale del territorio bustese e della contiguità di *ASST Valle Olona*. La natura *distribuita* dell'Ateneo richiederà una pianificazione che permetta di valorizzare al meglio le potenzialità di ognuna delle sedi. Tale progetto dovrà nascere da un confronto coordinato con gli enti territoriali di tutte le sedi e da un ragionamento che valuti tutte le possibilità di sviluppo relativamente alle strutture per didattica e ricerca, all'offerta formativa e alla residenzialità degli studenti.

A fronte della mancanza di spazi adeguati per la didattica, per gli uffici e

per i laboratori didattici e di ricerca di cui soffrono, anche se in modo diverso, le varie sedi dell'Ateneo, è **necessario prevedere un disegno complessivo di acquisizioni e interventi edilizi** che, tenendo conto dei progetti in atto, sia in grado di soddisfare le necessità attuali nel più breve tempo possibile ponendo le basi anche per la crescita futura. Tale progettualità dovrà essere sostenuta presidiando tutte le possibili fonti di finanziamento.

La **sede di Como** è essa stessa un esempio della natura "distribuita" del nostro Ateneo con il polo umanistico nella sede di S. Abbondio e quello scientifico nella sede di via Valleggio. Nonostante il nostro Ateneo sia rimasto l'unica università della città, la città stessa non riesce ad evolvere nella direzione di città universitaria. Riteniamo strategico per l'Ateneo riavviare un dialogo con tutti gli attori della città e della provincia nell'ottica, da un lato, di completare lo sviluppo dell'università, dall'altro, di diventare protagonisti della vita culturale e produttiva del territorio. Sarà necessario presidiare il completamento delle attività previste dagli *Emblematici Maggiori* di Fondazione Cariplo nella sede di via Valleggio che prevedono la riqualificazione degli spazi per generare nuovi legami in una zona che, pur vicina al centro, si sente di periferia. Sarà altrettanto necessario individuare spazi adeguati per la biblioteca del polo umanistico e per eventuali ulteriori laboratori scientifici, installare un'adeguata segnaletica all'interno della città e potenziare gli impianti sportivi, come già previsto dal progetto di riqualificazione di via Carso. Particolare attenzione dovrà essere dedicata ai servizi di ristorazione, alle convenzioni per il trasporto pubblico e per il parcheggio e alla soluzione del problema logistico legato al raggiungimento delle sedi. Il completamento delle strutture di via Valleggio e di via Castelnuovo permetterà la razionalizzazione degli spazi didattici per i corsi con media-alta numerosità.

Per quanto riguarda la **sede di Varese**, bisognerà lavorare per attuare il Piano Unitario di sviluppo dell'area del Campus, presentato al Comune, che prevede la realizzazione di edifici polifunzionali (didattica, biblioteche, servizi agli studenti) e di ricerca. Nell'immediato, per sopperire alla mancanza di spazi per la didattica, bisognerà valutare tutte le possibili soluzioni temporanee interloquendo con gli enti locali (Comune, Provincia, Azienda ospedaliera) e razionalizzare l'assegnazione delle aule. In prospettiva sarà necessario valutare la possibile acquisizione di ulteriori strutture attualmente occupate da ATS nell'ottica di un rafforzamento complessivo del campus di Bizzozero. È inoltre urgente completare i lavori di ristrutturazione dell'Aula Magna di via Ravasi, non solo per l'organizzazione di eventi ma anche per le sedute di laurea. Sarà inoltre necessario interloquire con Comune e Provincia per migliorare le vie d'accesso, i parcheggi, la segnaletica e migliorare i collegamenti con il centro della città.

Per quanto riguarda la **sede di Busto Arsizio** bisognerà presidiare tutte le iniziative relative al nuovo polo ospedaliero che costituirà un'importante occasione di crescita dell'Area medica. Sarà inoltre necessario valutare, coinvolgendo gli enti locali, se vi siano le condizioni per un ulteriore sviluppo della sede che possa essere precursore di altre iniziative didattiche rispetto a quelle attualmente erogate in ambito biologico e medico.

Riteniamo urgente definire un **piano di manutenzione e ammodernamento** delle strutture di cui disponiamo che le renda decorose e funzionali alle attività

che accolgono. La qualità dell'ambiente di lavoro e di studio è un elemento essenziale per garantire a tutti il benessere necessario a sfruttare appieno le proprie potenzialità. Non va dimenticato che gli edifici che ospitano la didattica e la ricerca sono il biglietto da visita con cui ci presentiamo agli studenti, alle loro famiglie e ai colleghi di altri atenei e hanno quindi un ruolo importante nel definire l'immagine dell'Ateneo.

Nella realizzazione delle nuove strutture e nel programma di ammodernamento delle aule esistenti, sarà necessario **progettare gli spazi d'aula tenendo conto dei modelli di didattica innovativa e partecipativa** che richiedono setting orientati all'utilizzo delle risorse multimediali e alla condivisione di contenuti tra docente e classe, ma anche aule flessibili e riconfigurabili che siano adattabili a modelli di didattica collaborativa.

Un tema centrale nell'ottica di aumentare gli studenti fuori sede, sia a livello nazionale che a livello internazionale, è quello delle residenze. Nella sede di Varese l'acquisizione dell'Hotel City e il progetto dello studentato di Biumo consentiranno di raddoppiare il numero di posti letto disponibili arrivando a circa 200. Per quanto riguarda la sede di Como, il Collegio Santa Teresa è l'unica struttura gestita direttamente dall'Ateneo e fornisce 36 posti letto a cui si affiancano i 30-40 posti affittati annualmente presso la Presentazione che è gestita dal Politecnico di Milano. Per quanto riguarda la sede di Busto Arsizio possiamo contare su 10 posti letto affittati annualmente al Pomini gestito dalla LIUC. Da questo quadro risulta evidente che gli ultimi anni sono stati caratterizzati da uno sviluppo disequilibrato sulle varie sedi. Le recenti acquisizioni sulla sede di Varese sono state dettate più da motivi di opportunità che da una ragionata progettualità. A nostro parere è necessario effettuare al più presto una **valutazione delle esigenze attuali, delle concrete necessità di ulteriori alloggi e della loro sostenibilità** che diventi la base di un progetto a lungo termine. In questa valutazione bisognerà tenere presente che la residenzialità può essere un elemento di attrattività solo a patto che le tariffe siano concorrenziali con quelle offerte dal territorio e dagli atenei limitrofi.

Al fine di **contribuire al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030**, la nostra Università partecipa alla *RUS - Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile* che promuove *la diffusione delle buone pratiche di sostenibilità, sia all'interno che all'esterno degli atenei, con lo scopo di incrementare gli impatti positivi in termini ambientali, etici, sociali ed economici delle azioni poste in essere dagli aderenti alla Rete*¹¹. Riteniamo che l'attuazione delle buone pratiche in materia di sostenibilità debba essere un principio guida nel futuro sviluppo del nostro Ateneo. In particolare, nelle nuove progettazioni come nei progetti di ammodernamento sarà necessario promuovere l'adozione di soluzioni innovative, orientate alla mitigazione dell'impatto climatico e all'efficientamento energetico.

Nell'immediato bisognerà incentivare la raccolta differenziata, attuare il progetto di installazione dei distributori di acqua potabile per incidere sulla produzione di rifiuti plastici, incentivare il riciclo e il riuso, tenere in considerazione i principi della sostenibilità nell'acquisto di beni e servizi. Inoltre sarà necessario effettuare una stima dell'impronta carbonica dell'Ateneo e predisporre il *Piano per la mitigazione e l'adattamento ai cambiamenti climatici*.

¹¹RUS - Obiettivi e Finalità [<https://reterus.it/obiettivi-e-finalita/>].

Per attuare le azioni in ambito sostenibilità sarà necessario rivedere e potenziare il supporto tecnico e amministrativo dedicato.

Nell'ambito della **mobilità** è sicuramente urgente completare il *Piano Spostamenti Casa Lavoro* che è uno strumento di posizionamento e di progettazione necessario per accedere a possibili finanziamenti pubblici, ma è anche fondamentale prevedere un budget adeguato per sostenere le azioni del piano. In particolare sarà importante supportare il servizio di car pooling e incentivare l'utilizzo del trasporto pubblico da parte del personale e degli studenti in tutte le sedi, valutando la possibilità di convenzioni con le aziende di trasporto e/o il cofinanziamento degli abbonamenti, ma sarà anche necessario sostenere l'utilizzo di macchine elettriche, individuando modalità di installazione delle colonnine di ricarica, e l'utilizzo delle biciclette rinforzando e pubblicizzando i servizi attualmente esistenti.

4. Conclusioni

Un Ateneo è un'entità complessa, ancor di più se si tratta di un Ateneo distribuito su più sedi con caratteristiche e necessità diverse. Un programma elettorale non può affrontare in maniera esaustiva tale complessità in qualche decina di pagine fornendo soluzioni semplici a problemi spesso molto complicati: tali soluzioni sono e devono essere il risultato di un confronto continuo con tutte le componenti dell'Ateneo.

Inoltre nessuno di noi possiede una sfera di cristallo: la possibilità di trovarci di fronte a eventi imprevisti, come è già capitato in passato con la pandemia Covid, dimostra che quello che conta è avere competenze e capacità di azione, elementi che il nostro Ateneo possiede.

Il programma, che abbiamo scritto in questo lungo percorso che ci ha portato alla candidatura, **raccoglie le sfide che intendiamo affrontare insieme**, convinti che le grandi potenzialità del nostro Ateneo meritino obiettivi ambiziosi.

Per raggiungere tali obiettivi, l'elemento chiave, a nostro parere, è un metodo di lavoro che si basi sui valori che hanno aperto questo programma: **dialogo, condivisione, trasparenza, rispetto e spirito di servizio**. È con questi valori che intendiamo riportare l'armonia all'interno dell'Ateneo e trasformarlo in una squadra le cui competenze e capacità permetteranno di fare la differenza.

Varese, 3 maggio 2024

Candidato Rettore
Mauro Ferrari

Candidato Prorettore
Michela Prest

Copyright © 2024 Mauro Ferrari, Michela Prest

Quest'opera è distribuita con licenza Creative Commons "Attribuzione - Non commerciale - Condividi allo stesso modo 4.0 Italia".



Stampato il 3 maggio 2024, adattando il template \LaTeX "The Legrand Orange Book" di Mathias Legrand, disponibile a <http://www.latextemplates.com/>.