

*L'Università di Udine per la conoscenza e il bene comune*

Programma di Antonella Riem  
per la candidatura a Rettore 2019-25

## Sommario

Motivazioni per la mia candidatura .....	2
L'Università è un bene comune .....	2
1. Dignità di tutte le componenti universitarie e del diritto allo studio .....	5
A. Storia recente .....	5
B. Un trend negativo da invertire .....	5
C. L'Università di Udine come risorsa e non come costo.....	7
2. Aree di Intervento .....	9
A. Sosteniamo e promuoviamo la nostra Ricerca.....	9
B. Libertà e centralità della nostra Didattica .....	12
C. Internazionalizzazione e plurilinguismo per un'Università aperta al mondo .....	14
D. Reclutamento, avanzamenti di carriera, borse di dottorato .....	15
E. Sostegno e premialità per il Personale dell'Ateneo .....	16
F. Cantiere Friuli .....	17
G. Terza missione .....	18
H. Organizzazione di Ateneo.....	19
I. Spazi dignitosi e funzionali per la didattica e la ricerca.....	20
J. Valorizzare la presenza di UNIUD nelle sedi di Pordenone, Gorizia e Gemona.....	22
K. Medicina le peculiarità del polo biomedico nell'assistenza .....	22
L. Scuola Superiore .....	24
M. Orientamento e Placement .....	24
N. 'Uniud: il territorio ci racconta' .....	25
O. Il CLAV (Centro Linguistico e Audiovisivi).....	26
P. E-learning e didattica blended .....	26
Q. Università inclusiva e sostenibile .....	27
R. Pari Opportunità e attenzione alle questioni di genere attraverso metodologie e politiche innovative.....	29
S. Rapporti con le altre sedi universitarie della Regione e transfrontaliere.....	30

## Motivazioni per la mia candidatura

Vivo l'Università di Udine da quando mi sono iscritta alla Facoltà di Lingue e Letterature Straniere nel 1977. Pur avendo avuto opportunità ed esperienze significative di studio e ricerca all'estero (in particolare in Australia, India e altri Paesi anglofoni), sono rimasta - cuore e cervello non 'in fuga'. Come prima laureata (1981) della Facoltà di Lingue e Letterature Straniere appena istituita nel neonato Ateneo di Udine, ho sempre sentito la necessità di partecipare attivamente, sin da quegli anni appassionati di 'fondazione', al processo di istituzione e consolidamento della nostra Università. Qui ho percorso tutte le tappe della mia carriera universitaria: ricercatrice di Letteratura inglese nel 1986, seconda fascia nel 1996, prima fascia nel 2002. Ho svolto diversi ruoli istituzionali, locali e nazionali, fra cui, Preside di Facoltà, Presidente della Conferenza italiana delle Facoltà di Lingue e Letterature Straniere, Direttrice di Dipartimento, Delegata d'Area, Prorettrice Vicaria e Presidente dell'Associazione Nazionale Docenti di Anglistica. Attualmente sono Direttrice del Dipartimento di Lingue e Letterature, Formazione, Comunicazione e Società (DILL). Per questo impegno ho ricevuto manifestazioni di stima e apprezzamento a livello nazionale e internazionale, come testimoniano gli *endorsement* ricevuti dalle mie laureate, da Ambasciatori, Rettori, Colleghi e Colleghe, fra i quali ricordo i portavoce dell'Interconferenza italiana di Presidi e Direttori. (<http://www.antonellariem.it/testimonianze/>).

Avendo in questi anni privilegiato il dialogo con tutte le componenti della nostra comunità accademica, condividendo così forti ideali, ma anche le frustrazioni derivate da come è declinata e percepita oggi l'istituzione universitaria, sento il dovere di continuare a lavorare in maniera dialogica e sinergica con voi tutte/i, alla ricerca di una progettualità comune e partecipata per questa Università in cui ho sempre creduto e che ho sempre amato. Per questi motivi avanzo **per la prima volta** la mia candidatura a Rettrice per il prossimo mandato.

## L'Università è un bene comune

L'Università, istituzione millenaria, è un bene comune per la conoscenza, la società, l'essere umano e il mondo, che ci permette di leggere e comprendere in modo armonico la realtà nelle sue diverse sfaccettature. La *Magna Charta Universitatum*, firmata a Bologna nel 1215 da 388 Rettori di diverse università europee, sottolinea come esigenza prioritaria dell'Università sia garantire e promuovere i principi di libertà di insegnamento, ricerca, formazione e autonomia istituzionale.

Quello che è accaduto in realtà è sotto i nostri occhi e si tratta di un fenomeno globale: il principio, sancito dalla stessa Costituzione, dell'Università come luogo della libertà accademica, della conoscenza indipendente e del sapere condiviso è stato messo fortemente in dubbio (e in crisi) da un modello neoliberista, che ha radici lontane e contro il quale più di un secolo e mezzo fa già si scagliava il Cardinale John Henry Newman, animatore del Movimento di Oxford: "poiché costoro misurano la conoscenza alla rinfusa, come se fosse un grezzo macigno, senza simmetria, senza un progetto".

È il neoliberismo degli ultimi decenni che, teorizzando sviluppo e crescita illimitati, ha portato alla crisi economica del 2008. È un modello che pur avendo fallito su scala globale non è ancora stato messo sufficientemente in discussione, e, anzi, viene riproposto come approccio risolutivo per la crisi che ha generato. A questo si ispira la cosiddetta 'Riforma Gelmini', o Legge 30 dicembre 2010, n. 240, dove ci viene chiesto di mettere da parte l'alta formazione, antepo-

il 'saper fare' al 'sapere', mentre i due sono strettamente complementari. Questa trasformazione nasce da una spinta volta a togliere alle Università la funzione primaria di luoghi della conoscenza e del pensiero critico, dove si pratica il 'bene comune', che può arricchire la società tutta, rendendo le nostre vite piene e portando ben-essere, per farle rientrare in un unico modello, appiattendone il linguaggio, la mentalità, l'organizzazione e gli obiettivi secondo la vuota retorica dell'eccellenza e della competizione tipiche di un'ottica neoliberista.

Adriano Olivetti, geniale 'capitano' d'industria del nostro Paese, diceva così: "la fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia". Così attualmente fanno, per fare un significativo esempio italiano, Brunello e Federica Cucinelli, impegnati a diffondere e realizzare gli ideali che hanno alimentato l'aspirazione umanistica del borgo di Solomeo per valorizzare la conoscenza, la tutela del territorio e dei monumenti, i principi della tradizione, i valori spirituali e quotidiani dell'umano.

A maggior ragione questo vale per l'Università, organizzazione complessa, che non ha scopo di lucro e che dovrebbe fare ricerca di base e applicata 'libera' da condizionamenti. Le grandi scoperte scientifiche maturano nel tempo e a volte improvvisamente, dopo anni di lavoro. Gli studenti e le studentesse non sono clienti/utenti, e i/le docenti non sono 'dipendenti'. È nella relazione fondante fra studenti e studentesse e docenti che nasce e cresce un sapere collettivo volto all'edificazione di una società plurale, democratica, aperta e creativa. Proprio per questo sono convinta che sia necessario rimettere al centro l'essere umano e il dialogo fecondo all'interno della comunità accademica tutta, fra le discipline, le persone e le forze del territorio, nei loro diversi ruoli, rifuggendo qualsiasi visione dell'Università basata su principi riduzionistici.

Come ci ricorda Mons. Nunzio Galantino, Segretario generale della Conferenza Episcopale Italiana: "in un mondo che non può fondarsi solo sui mercati, il patrimonio culturale fornito dall'università gioca un ruolo decisivo. Si tratta dunque di riattivare una riflessione alta intorno al senso e al futuro dell'università, riproponendo le domande di fondo circa il suo ruolo nella società, la conoscenza come bene comune, la sua vocazione all'apertura, all'incontro, al superamento delle barriere".

La comunità accademica in tutte le sue componenti deve allora essere messa in grado di lavorare in modo armonico e fattivo, avendo in mente una cultura laica e interessata anche alla dimensione religiosa e spirituale della vita, che sia rigorosamente scientifica e altamente umana, per il progresso interiore, sociale e culturale e non solo economico del nostro territorio e dell'intero Paese.

In un mondo in cui i problemi globali sembrano mettere a rischio la nostra stessa sopravvivenza, siamo obbligati ad affrontare le grandi sfide del XXI secolo: democratica, culturale, ambientale, tecnologica, economica e umana. Siamo consapevoli che queste sfide potranno essere vinte solo partendo dal basso, dal proprio territorio di riferimento, ma nella prospettiva più ampia di una comunità di destino. Fortunatamente la nostra Università ha dei Dipartimenti con competenze diversificate attraverso cui si potrà dare un piccolo, ma significativo contributo nel trovare soluzioni.

Gioconda Belli afferma: "non c'è niente di donchisciottesco né di romantico nel **voler cambiare il mondo. È possibile. È il mestiere al quale l'umanità si è dedicata da sempre.** Non concepisco una vita migliore di quella vissuta con entusiasmo, dedicata alle utopie, al rifiuto

ostinato dell'inevitabilità del caos e dello sconforto.” Condivido pienamente le sue riflessioni e ritengo sia fondamentale che all'Università ci si possa dedicare con entusiasmo a questo 'mestiere', condividendolo con studenti e studentesse e con la comunità accademica tutta.

Questa è la mia visione dell'Università di Udine o del Friuli che auspico, perché soltanto questo modello, aperto al confronto e alla cooperazione con tutte le università e i centri di ricerca diffusi nel mondo, potrà consentirci di svolgere la funzione di promozione dello sviluppo culturale ed economico di questa terra, il Friuli, e di questa Regione, in linea con il dettato della legge istitutiva, recepito dallo statuto dell'Ateneo udinese.

## 1. Dignità di tutte le componenti universitarie e del diritto allo studio

### A. Storia recente

Fra il 2010-2016, una serie di tagli lineari hanno bloccato gli scatti e le classi stipendiali della docenza, bloccato il contratto del personale Tecnico-amministrativo tutto e sminuito la centralità del diritto allo studio, arrivando a circa 650 milioni di euro annui in meno rispetto all'investimento sull'alta formazione, vista come un costo improduttivo e non come un *valore* fondamentale per il progresso culturale, scientifico, sociale e umano dell'Italia.

Il blocco del turnover ha provocato una drastica riduzione del personale docente, ha impedito l'assunzione di giovani, se non attraverso misure irrisorie rispetto alla perdita subita, con grave danno alla tanto sbandierata 'qualità' per gli studenti e le studentesse, per la docenza, la ricerca e la didattica. Tutto questo ha creato inoltre un clima di forte demotivazione. La riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) ha inoltre impedito un appropriato e regolare reclutamento di personale Tecnico-amministrativo e bibliotecario, Ex-Lettori e Collaboratori linguistici, Tecnici di laboratorio, che sono forza fondamentale e co-operativa indispensabile del fare Università.

Ora, in continuità con un approccio miope rispetto al rilancio dell'economia italiana, la recente Legge di bilancio 2019 trova nuovamente nel comparto dell'Università il 'salvadanaio' per compensare il deficit italiano. Dal primo gennaio 2019 gli stipendi del personale docente delle università italiane, pubbliche e private, sono aumentati di circa il 3,48%. Tutti gli atenei dovranno corrispondere questi aumenti entro l'anno, insieme a quelli attribuiti da aprile 2018 al personale Tecnico-amministrativo. Purtroppo, diversamente da quanto accadeva in passato, il FFO del 2018 e del 2019 non è stato incrementato per garantire la copertura di questi aumenti della retribuzione del personale docente e tecnico-amministrativo universitario e questo produce un aggravio a carico degli atenei.

### B. Un trend negativo da invertire

L'Italia impiega 11.510 dollari a studente, rispetto a una media OCSE di 16.143 dollari (Francia – 16.422 dollari – e Germania – 17.180 dollari). L'Italia nel 2014 ha investito il 7,1% in istruzione (ultimi nella 'classifica' OCSE, dove la media è il 11,3%) e solamente l'1,6% in educazione terziaria a fronte di una media OCSE del 3,1%. Non stupiamoci del calo di iscritti e immatricolati dal 2008 in poi, in uno scenario di assenza di investimenti sul diritto allo studio e sull'università nel suo complesso. L'Italia deve investire in provvedimenti strutturali, mirati a ricostruire il sistema universitario, con risorse finalizzate al reclutamento, all'abbattimento delle barriere all'accesso, come il numero chiuso e le tasse universitarie (le terze più alte in Europa) e il basso numero di studenti con borse di studio.

Il Rapporto OCSE *Education at a Glance 2018* (<http://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/>) conferma che il nostro Paese è tuttora lontano dalla media dei Paesi OCSE per quanto riguarda la percentuale di laureate e laureati rispetto al totale della popolazione. Da noi il 18%, a fronte della media del 37%. Un dato che ci pone in penultima posizione, davanti al Messico, e lontano anni luce dal 46% raggiunto da USA e Regno Unito.

Secondo il *Rapporto Biennale ANVUR* sullo stato del sistema universitario e della ricerca (<http://www.anvur.it/rapporto-biennale/rapporto-biennale-2018/>) l'Italia è penultima in Europa per percentuale di laureate e laureati nelle classi di età di 15-64 anni (16,5 per una media EU27 di 28) e nelle classi di età tra i 25-34 anni: 26,9 (media EU27 di 39), davanti solamente alla Romania (25,6) e direttamente dietro a Ungheria (30,2), Turchia (30,5) e Germania (31,3).

L'Università è il comparto più penalizzato dalla contrazione dei dipendenti pubblici in Italia. Dal picco raggiunto nel 2008, il numero complessivo dei docenti universitari ha registrato un calo ininterrotto a causa dei limiti posti al turnover; nel 2017 il livello raggiunto è inferiore del 14,9% rispetto al massimo storico. Questa flessione ha innalzato il numero di studenti per docente (nel 2017 pari a 31) che oggi è fra i più alti dell'area OCSE. Udine è passata da 745 a 646 docenti, 638 considerando anche il 2018 (<http://www.anvur.it/rapporto-biennale/rapporto-biennale-2018/>). Diventa così una continua corsa in salita per raggiungere i requisiti richiesti per mantenere l'attuale offerta formativa. Va considerato come anche il FFO delle Università sia passato da 7.442,8 (milioni di euro) del 2008 a 7.019,2 del 2017, per risalire a 7.355,5 nel 2018, con la precisazione che dal 2012 è confluito nel FFO anche quello per l'assunzione dei ricercatori e dal 2014 anche il Fondo di Programmazione.

Dati che evidenziano purtroppo il disinteresse della politica e del mondo economico italiano, se con lo 0,9 di spesa percentuale del PIL in istruzione terziaria, siamo davanti solamente a Lussemburgo, Irlanda e Ungheria, immediatamente sotto Slovenia, Repubblica Ceca e Spagna (*Education at Glance*, 2018, media EU22: 1,3 %). Secondo la mappa dell'European University Association (<https://eua.eu/>) che fotografa i finanziamenti pubblici alle università fra il 2008 e il 2016, l'Italia, diversamente da altre nazioni dell'Europa occidentale, è scesa al -17%. Solo il 7,9% della spesa pubblica italiana va in educazione. **Questo calo di finanziamenti al sistema delle nostre università pubbliche è un segnale allarmante del mancato investimento sull'economia della conoscenza, non provocato dalla crisi, ma sua concausa.** Nello stesso periodo la Norvegia è andata al + 25%, la Germania al + 36%, il Portogallo al +6%.

**Per affrontare questa situazione, ritengo fondamentale lavorare insieme, in modo coordinato con il nostro territorio, affinché si trovino risorse significative a livello nazionale per il diritto allo studio,** perché la tanto sbandierata centralità dello studente della 'Legge Gelmini' ha in realtà portato gravi disagi, in particolare a chi ha meno possibilità economiche.

Le statistiche sul numero di immatricolati nell'ultimo decennio alle università italiane segnalano una vertiginosa caduta (Rapporto BES 2011-2013) e se nel 2018 sembra esserci una ripresa, il miglioramento non cambia il dato di fondo: all'inizio della rilevazione l'Italia aveva 17,6 punti di svantaggio, nell'ultimo anno disponibile ha ancora 16,6 punti di distacco; ciò accade nonostante un aumento consistente della percentuale italiana. I dati forniti dal MIUR nel 2014 hanno confermato il trend negativo: in appena un triennio (2012-2014) gli studenti che decidono di non proseguire gli studi oltre il diploma risultano essere 30.000. Siamo di fronte a una vera e propria espulsione di massa dall'Università: un fenomeno connesso anche alla scarsa attenzione del nostro sistema produttivo nel valorizzare competenze e alta formazione e alla perdita di attrattività della Laurea nel mercato del lavoro.

In Italia solo il 10% della popolazione studentesca (176.000 studenti) risulta idoneo ai requisiti per la borsa di studio, a fronte di percentuali molto più alte negli altri Paesi europei (18% in Germania, 19% in Spagna, 27% in Francia). Inoltre, gli scarsi finanziamenti determinano il

fenomeno tutto italiano dell'“idoneo non vincitore”, ovvero chi, pur avendo i requisiti, non riceve la borsa per carenza di risorse (40.000 studenti).

I finanziamenti complessivi al **diritto allo studio** ammontano a 482 milioni di euro, di cui solo il 31% proviene dalle casse dello Stato, mentre il resto è coperto dalle Regioni. Si determina così un sistema sottofinanziato e a carico, per buona parte, di studenti e studentesse e delle loro famiglie, anziché sulla fiscalità generale.

Ciò determina un **bisogno di invertire la rotta, a partire dalla definizione dei livelli essenziali delle prestazioni del diritto allo studio** che estendano in positivo gli standard qualitativi e quantitativi del sistema. Significa innalzare la soglia massima di ISEE (Indicatore della Situazione Economica Equivalente), per accedere alle borse, aumentare gli investimenti in mense e residenze universitarie, prevedere il sostegno della spesa in trasporti e test d'esame, definire il livello di finanziamenti dello Stato e delle Regioni sul diritto allo studio.

Il diritto allo studio, garantito dalla Costituzione, è ormai interpretato dalla recente normativa, come diritto all'istruzione e alla formazione continua, anche in osservanza delle raccomandazioni europee verso l'apprendimento costante lungo tutto l'arco della vita (**life long learning**). La prospettiva della prosecuzione del processo formativo lungo tutto l'arco della vita si è spesso scontrata con la realtà di un sistema defianziato, inefficiente e soprattutto attraversato da interessi che poco hanno a che fare con la formazione (basti pensare all'utilizzo dei fondi europei per la formazione professionale, spesso appaltata a operatori privati). Un sistema adeguato di formazione continua dovrebbe, invece, essere in grado di reinserire socialmente chi perde l'impiego e in generale di implementare conoscenze e competenze dei cittadini oltre i percorsi formativi classici.

**Questi numeri e dati ci mostrano un Paese che spende meno degli altri maggiori partner europei nell'istruzione.** Si tratta di una scelta miope, perché nell'immediato offre meno opportunità ai/alle giovani, e nel medio e lungo termine è presupposto di una de-crescita (non felice) del nostro Paese.

### **C. L'Università di Udine come risorsa e non come costo**

Rispetto a questi problemi strutturali, la nostra Università di Udine mantiene il suo patto originario, e, pur faticosamente a causa dei tagli lineari ai finanziamenti, funziona. Per questo ringrazio tutta la comunità accademica che ha supplito alle carenze strutturali e si è prodigata con grande abnegazione e generosità. Il personale tutto, studenti e studentesse, dottorandi e dottorande, specializzande e specializzandi, e assegnisti di ricerca sono la ricchezza del nostro Ateneo e dell'Università italiana. Ritengo che la nostra comunità non possa essere ulteriormente messa nelle condizioni di dover supplire con la propria generosità di impegno e di lavoro a queste carenze strutturali. Penso sia indispensabile tutelare e rafforzare questo patrimonio della nostra collettività, **sensibilizzando l'opinione pubblica, per rimettere al centro dell'agenda politica l'alta formazione e l'istruzione**, riaffermando la dignità, la serietà e l'importanza del nostro lavoro per il progresso della conoscenza come bene condiviso e comune.

Intendo lavorare per invertire la tendenza, cooperando in modo proficuo e in sinergia con il nostro territorio, cercando collaborazioni con enti e aziende, e, a livello nazionale, attuando azioni condivise che possano portare ad un cambiamento di rotta. Bisogna sensibilizzare il mondo politico, aprire in modo fermo un dibattito e intervenire decisamente sulla deriva del

sistema universitario in Italia. **L'Università di Udine, nella sua specificità e unicità, come comunità di destino, può essere co-protagonista di una riflessione nazionale,** attraverso un dialogo deciso da proporre all'interno della CRUI, con delle azioni costanti e congiunte nelle relazioni con il MIUR, il MEF, il CUN e l'ANVUR per rimettere al centro e in sesto il nostro sistema. Intendo operare congiuntamente a livello nazionale per far sì che si possa attivare un piano pluriennale di avanzamenti di carriera per il personale in servizio e di assunzione di nuove leve. Intendo lavorare per contribuire insieme alla comunità accademica nazionale a ripensare all'Abilitazione Scientifica Nazionale, come auspicato in più sedi e contesti a livello nazionale. Una focalizzazione quasi esclusiva sulla ricerca non permette di valutare l'impegno profuso nella didattica e nel servizio all'istituzione. Intendo co-operare a livello nazionale per far sì che venga attivato un piano pluriennale di avanzamenti di carriera per il personale in servizio (concorsi per posti da Professori Associati e Ordinari, personale T-A tutto) e di assunzione di nuove leve (concorsi per posti da Ricercatori di tipo B e A).

Dobbiamo poter investire in modo significativo nella ricerca, anche di base, perché è uno dei perni del nostro lavoro: solo su una solida 'base' si costruisce qualcosa di durevole, innovativo, 'eccellente'. È importante consolidare il sostegno offerto a docenti, ricercatori e ricercatrici per portare avanti la loro ricerca, anche individuale, per predisporre progetti di ricerca regionali, interregionali, nazionali e internazionali, in modo da poter premiare chi si impegna in modo sistematico in questi ambiti, anche implementando le relazioni e le collaborazioni con le aziende del territorio.

Rispetto al finanziamento alle imprese della nostra Regione per innovazione e ricerca, si potrebbe proporre, come avviene in diversi Paesi europei, di privilegiare la concessione di questi finanziamenti alle imprese che ne investono una quota presso l'Università. La Regione potrebbe fornirci un più consistente sostegno finanziario sia a livello di borse di dottorato, sia per progetti e iniziative di ricerca, didattica e terza missione, anche concordate con altri Atenei regionali. In una sorta di flusso circolare, la Regione ricolloca sullo sviluppo edilizio dell'Ateneo il contributo dell'IRAP (Imposta Regionale Attività Produttive) che l'Ateneo stesso ha versato. Intendo muovermi per concordare una possibile riduzione dell'aliquota IRAP (8,50), abbassandola, ad esempio, allo stesso livello di quella corrisposta dalle banche regionali (4,65).

## 2. Aree di Intervento

### A. Sosteniamo e promuoviamo la nostra Ricerca

Negli ultimi anni si è assistito ad un sempre maggiore taglio ai finanziamenti ministeriali alla ricerca, con il conseguente impoverimento della cosiddetta ricerca di base, impoverimento che per contro ha, invece, consentito a tutti i settori più applicativi di reperire i pochi finanziamenti resi disponibili a livello regionale e nazionale.

**È necessario, pertanto, riportare la giusta attenzione sulle modalità di finanziamento a sostegno della ricerca di base, sulla quale si fondano scienza applicata e sviluppo tecnologico.** In realtà, la divisione netta che si è delineata negli ultimi anni e che vede contrapposte appunto da un lato la ricerca di base e dall'altro quella applicata, è una forzatura: le sole vere categorie della ricerca sono buona ricerca e ricerca di scarsa qualità. Per citare Louis Pasteur “Non esiste la scienza applicata, esistono solo le applicazioni della scienza”!

Tuttavia, il reperimento dei finanziamenti per le attività di ricerca e innovazione su bandi competitivi è un tema rilevante soprattutto in questo periodo, in cui si assiste ad un sempre maggiore impoverimento dei finanziamenti locali e nazionali, contrapposti a quelli comunitari e internazionali, senza dubbio più strutturati e consistenti (basti citare il prossimo programma quadro *Horizon Europe* con una previsione di 90 miliardi di euro nei prossimi sette anni), con la conseguenza di rendere estremamente competitivo l'accesso ai finanziamenti comunitari.

Il rapporto *Lamy: Investing in the European Future We Want* fa riferimento a tre obiettivi da perseguire: ‘LABS’, ovvero ricerca di base, ‘FABS’, ovvero officine di innovazione e ‘APP’, ovvero ricerca applicata per il beneficio di tutti. In quest’ottica si fa strada l’auspicio che vi sia sempre una **maggiore integrazione fra scienze umanistiche e sociali e le cosiddette scienze ‘dure’** (STEM – Science, Technology, Engineering, Mathematics). Tale integrazione, da più parti sostenuta, avrà, infatti, un ruolo fondamentale nello sviluppo delle capacità di affrontare in maniera adeguata le grandi problematiche che il mondo contemporaneo pone. Rimettere l’umanesimo al centro della ricerca costituisce un tema portante dell’attuale dibattito culturale internazionale e una premessa indispensabile per il progresso economico e civile: l’integrazione del sapere umanistico con quello scientifico e tecnologico non solo è utile, ma è ormai indispensabile. D’altronde Leonardo, o Newton, non avrebbero mai immaginato o approvato una tale dicotomia. **È dunque giunto il momento di abbandonare la contrapposizione ideologica tra sapere umanistico e sapere scientifico che si è creata in un periodo recente e di ritornare a far collaborare tra loro tutte le forme di conoscenza, dando vita a inedite e fruttuose contaminazioni.** Tali contaminazioni sono, infatti, in grado di potenziare i risultati della ricerca, rendendoli spesso più fruibili, di maggiore impatto sulla società e sull’economia, più facilmente comunicabili e integrabili. È inoltre auspicabile adottare un approccio di tipo *open innovation*, favorendo misure di sensibilizzazione e di educazione alla scienza e all’innovazione dei cittadini e delle pubbliche amministrazioni, coinvolgendoli più direttamente e fattivamente nei progetti di ricerca.

Il potenziamento della ricerca nel settore umanistico non può prescindere dalla consapevolezza delle sue caratteristiche peculiari, che, lungi dall’essere un fardello o un anacronismo, devono, invece, essere rispettate e valorizzate. In prevalenza quella umanistica è una ricerca che è condotta individualmente, sia pure in coordinazione con gruppi locali o nazionali, e richiede, per essere maturata e compiuta, tempi di svolgimento più lenti, condizioni queste che non sempre

si conciliano con l'attuale sistema di finanziamenti, da un lato, e con gli 'indici di produttività' imposti dalle varie procedure di valutazione, dall'altro, come peraltro segnalato dall'attuale Capo Dipartimento del MIUR, Giuseppe Valditara, in diversi incontri e documenti.

La mia lunga esperienza di studiosa di letterature anglofone, di Direttrice di una rivista internazionale di fascia A, e di una collana editoriale, di Preside della Facoltà di Lingue e letterature straniere, e attualmente di Direttrice di un Dipartimento di area umanistica, mi mette in condizione di conoscere bene le particolari specificità di questo settore della ricerca. Per questo motivo, anche in qualità di Presidente dell'Associazione Nazionale Docenti di Anglistica, mi sono impegnata e continuerò ad operare sul piano nazionale affinché i criteri di valutazione siano il più possibile aderenti alla qualità della ricerca e non alla mera accumulazione quantitativa di 'prodotti'. La questione delle soglie ASN o, quanto meno, il loro ruolo egemone nei più disparati aspetti del lavoro accademico, devono essere ridiscussi perché i criteri attuali hanno già prodotto effetti deleteri e, direi, anche disorientanti sul nostro lavoro, trasformando negativamente la ricerca e 'incentivando' comportamenti opportunistici, che puntando verso la numerosità richiesta dalla procedura piuttosto che alla tanto declamata qualità, minano la necessaria coesione del corpo docente e ricercatore come comunità accademica (mi riferisco, ad esempio, alle imbarazzanti conseguenze delle procedure di accreditamento dei dottorati di ricerca sulla composizione dei collegi docenti).

Per quanto riguarda il piano interno all'Ateneo, poiché la VQR riguarda tutti i docenti e ricercatori e incide sui finanziamenti ministeriali, è indispensabile che i criteri di distribuzione dei fondi non siano troppo rigidi né penalizzanti, perché è interesse comune elevare la qualità della ricerca complessiva, coinvolgendo il maggior numero di docenti e ricercatori e non premiando soltanto una ristretta cerchia di eccellenze, peraltro spesso valutate attraverso indicatori numerici e non effettivamente 'qualitativi', con effetti controproducenti sul finanziamento generale dell'Ateneo. Ritengo che dei monitoraggi di tipo meccanico e meramente quantitativo sono scarsamente efficaci. I direttori/le direttrici dei Dipartimenti, coadiuvati dai delegati/dalle delegate alla ricerca, possono e devono analizzare situazioni critiche e intervenire con sensibilità sui singoli casi personali, per sostenere gli inattivi e le inattive. Peraltro, è bene comprendere in linea di principio che la ricerca (umanistica o scientifica) non è una costruzione di 'prodotti' come spesso, all'interno di un modello neoliberista, si tende a descriverla.

La programmazione quadro europea così come quella nazionale si sta sempre più orientando ad individuare delle 'missioni' di ricerca e innovazione. È importante che l'Università si adegui a questo tipo di strategia per essere pronta a rispondere alle sfide proposte: le missioni di ricerca e innovazione dovrebbero essere prima di tutto facili da comunicare per catturare l'interesse dell'opinione pubblica e mobilitare soggetti e investitori diversi. In particolare i nuovi attori dell'innovazione e del cambiamento sono le città e le regioni, che, in sinergia con l'Università, potrebbero fungere da 'laboratori di innovazione e di cambiamento' favorendo l'introduzione di idee e concetti aperti e condivisi, pensati per la comunità e il bene comune.

È essenziale, pertanto, che l'Ateneo sia visibile e credibile a livello internazionale e metta in campo tutte le azioni necessarie per la promozione delle attività dei gruppi di ricerca per rispondere alle 'missioni' di ricerca e innovazione. Per questo è importante curare le informazioni presenti sul sito web di Ateneo, al momento prevalentemente in lingua italiana e dotato della versione inglese solo per piccole parti. Andrebbe quindi urgentemente realizzata la versione integrale del sito web di Ateneo in inglese come la gran parte degli Atenei italiani ha già fatto, offrendo così una vetrina internazionale di tutte le attività svolte dal nostro Ateneo.

A questo proposito è urgente pensare all'attività di internazionalizzazione della ricerca come una spinta alla creazione di nuovi network internazionali, che vanno adeguatamente preparati e promossi; basti pensare ai programmi di finanziamento nazionali di altri Paesi che sono spesso aperti alla collaborazione internazionale e da cui ad ora non abbiamo tratto beneficio: gli Stati Uniti, il Canada, ma anche Giappone, Cina, Israele e Australia sono tra questi. È importante, a tal proposito, collaborare con il MIUR e il MAECI che possono rafforzare tali politiche di apertura e collaborazione con altri Paesi.

Ritengo fondamentale presidiare in modo assiduo ed efficace i Ministeri, la sede regionale a Bruxelles, e partecipare ai Cluster Tecnologici Nazionali e alle Piattaforme Tecnologiche Europee. Si tratta di misure strategiche che ci permetterebbero di prendere parte più attivamente al processo decisionale sui programmi di finanziamento alla ricerca.

Per portare avanti questo tipo di attività è importante guardare a professionalità che abbiano grande esperienza nel settore delle relazioni scientifiche internazionali e possano quindi fornire un supporto adeguato alle attività di ricerca e alle politiche di internazionalizzazione. Sarebbe a tal proposito auspicabile un sostanziale snellimento burocratico, almeno per tutte le procedure di pertinenza dell'Ateneo, nonché un potenziamento dell'organico del personale Tecnico amministrativo dedicato.

La promozione dell'attività di ricerca non può prescindere dal sostegno a chi fa ricerca in prima persona. Un punto al quale sono particolarmente sensibile è l'impegno a offrire opportunità di inserimento nei quadri universitari a giovani ricercatori di provata capacità e dedizione, che possono dare nuovo slancio all'attività di ricerca. A questo proposito, intendo chiedere un contributo alle grandi aziende del territorio, e un sostegno finanziario specifico alla Regione, per rendere sistematico il piano straordinario per il reclutamento di RTDa, anello di congiunzione tra il sistema di formazione alla ricerca e la professione della ricerca vera e propria. Questi finanziamenti esterni per posti di RTDa sono necessari perché l'utilizzo di fondi interni incide sulla quota dell'80% di Ateneo sulle spese fisse per il personale. Anche i docenti che partecipano ai bandi di ricerca istituzionale (europea in particolare) vanno incentivati con misure premiali, così come i docenti privi di fondi di base necessari per lo svolgimento della propria attività di ricerca.

È essenziale valorizzare le attività laboratoriali attive, che forniscono finanziamenti ai gruppi di ricerca e che spesso non sono adeguatamente promosse a livello di comunicazione. Importante anche a tal proposito razionalizzare l'utilizzo delle risorse e l'acquisizione-manutenzione di grandi attrezzature, attraverso una reale mappatura delle competenze e dei servizi disponibili presso i nostri laboratori. Su questo aspetto è possibile anche incentivare sinergie con le imprese del territorio affinché possano collaborare sempre di più con il nostro Ateneo.

La ricerca sperimentale rappresenta il momento in cui si applica la metodologia fondante i moderni criteri scientifici e rappresenta il salto, guidato dalle ipotesi, verso il progresso scientifico da Galileo in poi. È uno degli ambiti in cui convergono risorse importanti: non deve essere lasciato alla buona volontà e allo sforzo del singolo, ma alimentato da una rete di supporto che garantisca la possibilità di strumentazione e personale.

## B. Libertà e centralità della nostra Didattica

**Dobbiamo riaffermare la libertà e centralità della didattica.** L'importanza e la centralità della didattica universitaria nel suo fondamentale nesso con la ricerca scientifica sono state via via trascurate, grazie alla spinta, orientata dalla Legge 30 dicembre 2010, n. 240, verso una divisione fra *research* e *teaching universities*, queste ultime immaginate come sedi periferiche, decentrate, e di valore inferiore. La focalizzazione stessa dell'Abilitazione Scientifica Nazionale, in gran parte sbilanciata sulla valutazione della ricerca, ha contribuito a questo orientamento, perché non prevede la valutazione dell'attività didattica, né delle attività istituzionali che costituiscono una parte importante, ma gravosa del nostro lavoro quotidiano. È invece proprio nella didattica, in un dialogo aperto e critico con studenti e studentesse, che si trasmettono le competenze necessarie per ciascun percorso di studio, pensato anche, ma non solo, per una professione futura. La didattica ha la funzione di condividere dei saperi più ampi, scientifici e umani, che possono contribuire alla professionalità e anche alla libertà, alla creatività e alla consapevolezza delle persone. Questi obiettivi si raggiungono grazie anche al generoso impegno di chi, come i ricercatori universitari, per contratto, non sarebbe tenuto a svolgere attività didattica. È necessario **retribuire adeguatamente questo impegno**, anche per i contrattisti esterni, per ridare dignità a questa importante funzione dell'Università, che ci rende diversi dagli Enti di Ricerca. È necessario anche riconoscere il lavoro portato avanti da docenti/ricercatori/ricercatrici nelle **discipline di base**, che offrono un servizio trasversale a diversi corsi e Dipartimenti e il cui lavoro deve essere adeguatamente preso in considerazione, anche per gli avanzamenti di carriera.

Ritengo che il senso fondante della didattica universitaria si basi sulla trasmissione di un sapere aperto e flessibile che sappia dare spazio all'intelligenza critica, libera e creativa, non limitata dentro rigidi schemi e ripetizione di modelli che rapidamente diventano obsoleti. La nostra didattica dovrebbe anche attenuare i muri che separano le discipline per offrire una comprensione ampia del mondo in modo da potersi orientare in un sistema complesso e in costante 'transito'.

Rispetto alla didattica stiamo vivendo un momento un po' inquieto, con stimoli continui verso una riconversione dei cosiddetti corsi a bassa numerosità come criterio dirimente sull'utilità o meno di un corso. Premesso che talvolta un calo di iscrizioni può essere dovuto a situazioni contingenti e non permanenti, **ritengo importante ribadire che sono una ferma sostenitrice del nostro Ateneo come 'generalista', perché credo fermamente nella permanenza dei corsi fondanti che molto ci hanno dato in questi anni.** A parer mio, sono anche questi corsi che consentono all'Ateneo di Udine di mantenere una dignità come Università degli Studi. Certo, condivido l'esigenza di aumentare il numero degli immatricolati - ovviamente tenendo ben presente la necessità di avere spazi, aule e servizi dignitosi e funzionali - ma ritengo che tale obiettivo possa essere raggiunto mantenendo e potenziando l'esistente. Chiudere una Laurea Magistrale, di necessità porta a un calo di attrattività dei corsi triennali e chiude la porta alla continuità nel Dottorato. Per esempio, possiamo continuare a lavorare sull'attrattività dei corsi fondanti, intensificando i progetti di collaborazione con le scuole superiori e aumentando ulteriormente, anche come docenti, la nostra partecipazione agli incontri di orientamento, ambito in cui molto si è già fatto in questi anni. Possiamo ampliare gli ambiti di premialità per studenti e studentesse che raggiungono buoni risultati e lavorare sui servizi, al fine di rendere più agevole, interessante, fruttuosa e stimolante la loro permanenza nella nostra Università.

Il territorio conosce e apprezza i nostri corsi di laurea fondanti - per capire questo basta guardare i dati di collocamento dei nostri laureati magistrali - e al contempo chiede anche la formazione di figure professionali che rispondano in maniera dinamica a loro esigenze particolari. Per andare incontro a questa domanda, anziché snaturare i corsi fondanti possiamo attivare, in maniera flessibile e parallela, triennali professionalizzanti costruite *ad hoc*. Per queste, che richiedono requisiti minimi contenuti, è possibile avvalersi di docenti a contratto e tirocini esterni, impegnando solo in minima parte i docenti strutturati.

Sempre in risposta alla richiesta di figure professionali di alto livello da parte del territorio, pur riconoscendo questa esigenza, sono consapevole che non è possibile farlo riconfigurando i corsi delle nostre magistrali, perché la maggior parte di essi forniscono una imprescindibile preparazione di base e caratterizzante. Dobbiamo, pertanto, lavorare maggiormente sui corsi post laurea, come master o corsi di specializzazione, per completare, in funzione delle specificità richieste dal territorio, la preparazione dei nostri laureati.

Assieme ai master, per i quali è necessario rivedere gli aspetti organizzativi con dei supporti maggiormente strutturati e interni, o ai corsi di specializzazione, ritengo fondamentale mantenere il cosiddetto terzo livello di formazione. I dottorati di ricerca costituiscono il crogiolo della nuova docenza, rappresentano il livello più alto della formazione alla ricerca, contribuiscono in maniera significativa alla ricerca e completano la richiesta di figure di alto livello da parte del territorio. È importante quindi mantenere almeno quelli attuali, garantendo loro le borse necessarie e incentivando i corsi di dottorato più virtuosi.

Inoltre, è mia intenzione **potenziare gli assegni di ricerca**. Essi vanno letti come uno dei punti d'arrivo dell'offerta formativa, nel senso che consentono a ricercatori e ricercatrici già formati/e di mettersi alla prova nei loro primi veri progetti da professionisti della ricerca, e che costituiscono uno dei principali luoghi istituzionali della ricerca nell'Università. Gli assegni sono uno strumento agile che può aiutare l'Ateneo a far fronte ai sempre più complessi e articolati problemi che la prima missione pone nel mondo universitario odierno, e contribuiscono a creare solidi percorsi in vista del reclutamento.

Per tutti i nostri laureati e le nostre laureate (ma anche per quelli/e provenienti da altri Atenei) che scelgono la via dell'insegnamento scolastico i corsi di formazione finalizzati a varie forme di abilitazione per gli insegnanti costituiscono un *asset* molto importante. Si tratta di una materia in continua evoluzione in termini legislativi, ma il nostro Ateneo dispone di tutte le risorse necessarie a far fronte a questo tipo di esigenza, in qualsiasi forma essa si sia presentata e si presenti (SSIS, TFA, FIT, ecc.). È mia intenzione sostenere e promuovere l'eccellenza di questo tipo di corsi, come pure del nostro corso di laurea abilitante in *Scienze della Formazione Primaria*, da sempre nostra risorsa strategica e fondante per promuovere l'istruzione, la cultura e lo sviluppo, in primis nella nostra Regione.

Inoltre, bisogna considerare che la didattica porta con sé anche un'importanza di attrattività correlata al territorio: gli studenti e le studentesse non scelgono un percorso universitario solamente per il contenuto, ma anche per un'offerta di servizi dell'Università, del territorio e di una reputazione complessiva che si basa sulla percezione di un insieme di fattori legati alla qualità della vita che farebbero in uno dei periodi più significativi della loro esistenza, nel quale si fondono conoscenza, formazione al lavoro futuro, esperienze relazionali, emozioni, sentimenti e socializzazione al di fuori della famiglia. Se da un punto di vista, la proposta universitaria di qualità porta studenti e studentesse nel nostro territorio, anche la disponibilità di opportunità

esperienziali alimenta il flusso di studenti e studentesse. Lavorare in sinergia su questi aspetti, con un'offerta di esperienze significative anche per il tempo libero, di possibilità di intrattenimento, di aggregazione e di scoperta culturale, sensoriale ed ambientale, alimenterebbe ulteriormente la scelta di studiare presso il nostro Ateneo.

### **C. Internazionalizzazione e plurilinguismo per un'Università aperta al mondo**

L'internazionalizzazione è un processo fondamentale, spesso frainteso come una mera 'anglicizzazione' o 'globalizzazione' dell'Alta Formazione. In un contesto europeo nel quale si insiste sull'importanza del plurilinguismo e del transculturalismo, non si può pensare che l'internazionalizzazione equivalga a 'tradurre' in inglese la nostra offerta formativa. Dobbiamo ampliare la ricchezza culturale e linguistica del nostro territorio, valorizzando la lingua/letteratura/cultura italiana, insieme a quella friulana e a quelle di altre comunità linguistiche presenti in Regione, in particolare quella slovena e quella germanofona, senza trascurare le lingue di quelle comunità che si arricchiscono continuamente grazie al contributo dei molti migranti che vivono e lavorano in Regione, si pensi per esempio alla comunità rumena e a quella cinese. Va, pertanto, rafforzata l'azione dell'Ateneo nello studio, valorizzazione e promozione del patrimonio linguistico e culturale regionale; le lingue/letterature/culture le tradizioni dei popoli sono un patrimonio e rappresentano elementi propulsori dei valori europei.

Parallelamente, è altrettanto importante valorizzare l'offerta formativa del nostro Ateneo favorendo gli scambi la mobilità di studenti, docenti e del personale verso Paesi europei ed extra-europei e progettando percorsi, anche brevi, attraverso corsi intensivi e scuole estive, di carattere internazionale in lingua inglese congiuntamente con altri atenei europei. Quest'ultima azione, in particolare, avrebbe un duplice effetto: fornire ai nostri laureati e alle nostre laureate la possibilità di inserirsi in un ambito lavorativo che opera in contesti internazionali e attrarre un maggior numero di studenti e studentesse stranieri, la cui presenza, oltre a rappresentare una ricchezza in termini umani, potrebbe anche rafforzare corsi di laurea con pochi studenti e i nostri dottorati. La collocazione geografica del nostro Ateneo suggerisce di rafforzare il dialogo con l'Austria e i Paesi balcanici. Tuttavia, non si possono dimenticare le fruttuose collaborazioni sia a livello di didattica che di ricerca con altri Paesi europei ed extra-europei che vanno senz'altro valorizzate. Questo è un punto cruciale: **quando si parla di internazionalizzazione e plurilinguismo per un'università aperta, si deve pensare congiuntamente alla ricerca e alla didattica.** Infatti, spesso l'offerta didattica si è arricchita di percorsi internazionali grazie alle collaborazioni di ricerca dei docenti e, viceversa, dalla definizione di curricula congiunti possono nascere nuovi impulsi alla ricerca. **Ritengo che l'Ateneo debba definire una strategia di internazionalizzazione in sinergia con i Dipartimenti e i Delegati/le Delegate per Didattica e per la Ricerca, dialogando anche con le imprese del territorio.**

Sul piano operativo le principali azioni che possiamo intraprendere sono:

- mantenere alto il valore **della lingua e cultura italiana**, medium fondamentale per molte importanti discipline che la comunità scientifica internazionale 'studia' in italiano; favorire quindi l'apprendimento dell'italiano come lingua straniera. Importante è, in tal senso, l'esperienza del Master di Italiano e il corso di italiano per studenti stranieri, che andranno sicuramente rafforzati per ampliarne l'impatto. Da potenziare in particolare

l'insegnamento della lingua italiana per gli studenti di lingua cinese, i quali rappresentano un bacino interessante;

- attivare delle Summer School e corsi intensivi, anche trasversali e interdisciplinari, in inglese e diffondere l'utilizzo della lingua inglese anche nei corsi di dottorato di ricerca e seminari: è un importante elemento di attrattività per gli stranieri ed è un'opportunità per gli italiani che intendono maturare esperienze internazionali (si veda il Documento CUN del 23 ottobre 2018);
- sostenere con forza e ampliare i doppi titoli (lauree magistrali, master e dottorati di ricerca) potenziando la rete di internazionalizzazione della nostra didattica in sinergia con la ricerca a tutti i livelli;
- potenziare i corsi di formazione della lingua inglese rivolti a docenti, ricercatori e ricercatrici e al personale Tecnico amministrativo e bibliotecario, tecnici di laboratorio, dottorandi/e, utilizzando le professionalità e l'esperienza pluriennale presenti nel nostro Centro Linguistico, per portare i docenti, ove necessario, al livello di competenza linguistica adatto per offrire i loro insegnamenti in inglese in modo consono per la trasmissione delle competenze scientifiche della loro disciplina;
- favorire la mobilità di docenti in entrata e in uscita (come nel caso sperimentato dei *visiting professor*, Erasmus Studio); favorire la mobilità studentesca, mediante l'ampliamento e l'integrazione delle borse Erasmus in uscita e il finanziamento per la mobilità con i Paesi non UE;
- sviluppare ulteriormente le convenzioni internazionali con Paesi non UE già esistenti (Canada, Australia, Sud-America, Cina, Russia) e crearne di nuove, rafforzando le nostre attuali collaborazioni come quelle con l'India, Giappone, e altri Paesi asiatici;
- individuare nei Paesi di maggiore interesse dei **punti di contatto** sui quali appoggiarsi per un supporto nella definizione di accordi di partnership scientifica con le istituzioni locali e le imprese. Penso, ad esempio, all'*Italian Trade Agency*, che promuove l'internazionalizzazione delle imprese italiane all'estero, al Ministero per lo sviluppo economico e al Ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale e alle Ambasciate. Da questo punto di vista è opportuno **valorizzare le relazioni internazionali di ricerca esistenti in numerosi nostri ambiti scientifici e capitalizzare la presenza dei nostri correghionali all'estero** per consolidare collaborazioni al fine di favorire stage, tirocini, tesi di laurea e di dottorato, progetti di ricerca, programmi di innovazione ecc. Anche i nostri qualificati progetti archeologici all'estero vanno valorizzati per aumentare e dare maggiore incisività alla nostra presenza fuori dai confini nazionali;
- avviare corsi di formazione di lingua friulana per gli insegnanti della scuola dell'infanzia e primaria, per rispondere al dettato delle leggi regionali di tutela della lingua friulana (n. 15 del 1996 e n. 29 del 2007), garantita anche da apposita normativa statale (n. 482 del 1999). Passaggio fondamentale sarà arrivare alla stipula di una 'convenzione quadro' con la Regione per inserire le azioni inerenti l'alta formazione e la ricerca scientifica. Analoga collaborazione va assicurata all'Agenzia regionale per la lingua friulana.

#### **D. Reclutamento, avanzamenti di carriera, borse di dottorato**

Considerando l'età media di docenti, ricercatori e ricercatrici e il numero dei pensionamenti, ritengo vitali avanzamenti, assunzioni e coinvolgimento dei giovani nella ricerca, anche per

ristabilire una formativa continuità di ricerca e di competenza didattica fra maestri/e e allievi/e nei diversi ambiti scientifici che ci caratterizzano, affinché la nostra Università non venga meno al suo ruolo di custode della conoscenza. Senza una crescita delle persone al suo interno e un ringiovanimento del personale, un'organizzazione (come la società) tende ad un esiziale immobilismo.

Reputo fondamentale esprimere il mio rispetto e la riconoscenza per i ricercatori e le ricercatrici, spesso docenti singoli delle loro discipline, che sostengono attraverso il loro indispensabile impegno nella didattica la nostra offerta formativa, mantenendo al contempo il loro lavoro di ricerca. Senza questo contributo l'offerta formativa di ogni sede universitaria italiana si vedrebbe costretta a una drastica riduzione. Intendo impegnarmi a livello nazionale per un rinnovato e sostanziale Piano Straordinario Associati per Ricercatori a Tempo Indeterminato spesso titolari di abilitazioni sempre più prossime alla scadenza, situazione che alimenta frustrazione, demotivazione e un alto grado di malessere personale e lavorativo. Agendo in partnership con altre organizzazioni universitarie, va coordinato un lavoro in sede legislativa nazionale che tuteli gli RTI abilitati e trovi soluzioni adeguate anche per il loro avanzamento di carriera. È evidente il motivo per cui le università estere attraggono studiosi italiani e studiose italiane 'in fuga': ricambio generazionale più dinamico, possibilità di carriera più fluide, retribuzioni migliori.

Un problema sostanziale è il **FFO**, risorsa vitale. L'attuale FFO del nostro Ateneo è antistorico perché ancorato al numero di studenti del 1993 e crea una grave penalizzazione per la nostra Università, notevolmente cresciuta da allora e, anche se dal 2009 questo rappresenta una quota del finanziamento, continuiamo ad essere sottofinanziati da 25 anni. Inoltre non tiene conto dello spirito fondante l'Università di Udine, nata da un forte istanza popolare del territorio, nel quale è aumentata la domanda di istruzione, il tessuto imprenditoriale, le richieste di competenze e la mobilità degli studenti italiani anche verso il Friuli. **Ritengo utile ripensare ad un patto fra UNIUD e aziende/enti/territorio** per condividere dei progetti per upgrade finanziati dall'esterno di RTDa, con specifici obiettivi di ricerca/didattica/trasferimento tecnologico.

Vanno pertanto prese in considerazione vie alternative. Da un lato, per quel che riguarda il finanziamento dell'Ateneo immagino una partnership con tutti i soggetti, politici e amministrativi, dentro la società civile e nelle Istituzioni, che possano dialogare e proporre soluzioni specifiche per UNIUD con il Governo.

Si delinea così un insieme di azioni che potrebbe richiedere un movimento coeso con ideali, istanze e motivazioni analoghi e in continuità con quelli che hanno reso possibile la nascita dell'Università di Udine: possiamo ritrovare quello stimolo, quelle testimonianze e quelle alleanze, coinvolgendo i giovani di oggi come accadde quaranta anni fa, per ritrovare le medesime sinergie e ideali. Non c'è stato un terremoto, ma sicuramente una pesante crisi economica, dunque sociale e umana, ha colpito anche il nostro territorio. Insieme ci siamo rialzati, insieme dobbiamo continuare il cammino.

### **E. Sostegno e premialità per il Personale dell'Ateneo**

Per tutto il personale Tecnico-amministrativo è necessario creare ulteriori sostegni e premialità, anche per chi, di nuovo, dalla base tiene in piedi attraverso il suo lavoro, non sempre

sufficientemente riconosciuto anche dal punto di vista economico, il funzionamento del sistema. Anche qui non si tratta di ‘costi’ ma di un valore.

L’aumento della complessità, la velocità dei cambiamenti organizzativi, normativi e tecnologici, il calo di risorse e la correlata riduzione dei turn over, hanno sovraccaricato di lavoro e richieste il personale: è improrogabile garantire il ricambio generazionale attraverso stabilizzazioni, assunzioni e mobilità del personale nel suo insieme, il rinnovamento dei tecnici in cofinanziamento Dipartimento/Ateneo, e il passaggio graduale al tempo indeterminato per quelli a tempo determinato. Per implementare questo al meglio dobbiamo analizzare i rapporti fra AMCE e Dipartimenti in termini di personale, valorizzare specifiche funzioni e attività. L’impegno crescente, anche sotto il profilo dell’aggiornamento, impone di applicare specifici sostegni e premialità e rivedere i criteri delle PEO, almeno per la parte a discrezione dell’amministrazione, e di riconoscere e formalizzare le attività tecniche di supporto alla ricerca e alla didattica sia per incarichi formali (già considerati) che informali (attualmente non considerati).

Soprattutto, bisogna riuscire a mettere a fuoco, coralmemente, i punti concreti da riformare e migliorare, e le precise modalità e tempi di attuazione di questi interventi. Questo attento ascolto della base costituirà una delle imprescindibili premesse del mio lavoro, volto alla valorizzazione delle competenze di tutte le categorie operanti nell’Ateneo, alle quali intendo dedicare specifici interventi quali ad esempio attività formative e di aggiornamento, oltre che servizi ricollegabili al welfare.

## **F. Cantiere Friuli**

Nel 1976 il Friuli fu devastato da un tremendo terremoto e negli anni successivi il territorio fu impegnato in una ricostruzione che divenne un modello per tutta l’Italia. Nell’ambito della ricostruzione fu anche deciso di dar vita all’Università di Udine. Nel 2017, dopo più di 40 anni da quei tragici momenti, l’Ateneo Friulano ha voluto, per iniziativa del Rettore De Toni, dare avvio ad un’iniziativa concreta di riconoscenza e di ‘restituzione’, dall’Ateneo verso il territorio che l’ha generato, di idee e di competenze, con l’obiettivo di produrre analisi, ragionamenti e progetti per il Friuli, rivolti agli stakeholder ad all’intera popolazione.

Cantiere Friuli è proprio questo: in un momento in cui il territorio necessita più che mai di nuova progettualità e vitalità, a fronte di una situazione di crisi sociale, economica e istituzionale, il Progetto Cantiere Friuli costituisce un nuovo modello partecipato di interazione e scambio fra l’Università ed il territorio che la ospita, con lo scopo di favorire i migliori percorsi di sviluppo per affrontare il futuro. Cantiere Friuli affronta numerose tematiche rilevanti per il Friuli, che coprono tutti i principali aspetti da considerare per governare un territorio. In relazione a ciò, il progetto è articolato in diverse Officine, ognuna delle quali ha uno o più docenti e ricercatori come responsabili e include anche le competenze di esperti esterni, appartenenti a vari enti ed istituzioni. L’impegno dei docenti e ricercatori dell’Ateneo è completamente volontario e gratuito.

L’operatività del progetto si è avviata nei primi mesi del 2018, con l’organizzazione da parte delle varie Officine di molteplici attività, tutte integrate e svolte in collaborazione con enti pubblici e privati, amministrazioni e associazioni della regione Friuli Venezia Giulia, ed in taluni casi anche di fuori Regione. Queste attività hanno dato concretamente vita al modello

innovativo di scambio Università-territorio che Cantiere Friuli propone, con un'elevata efficacia testimoniata in particolare dal grande interesse e dalla notevolissima partecipazione a ciascuna delle iniziative finora organizzate e dalle numerose proposte di azioni future che sono sortite dalle varie Officine.

Ed è proprio per quest'ultimo motivo che il Progetto Cantiere Friuli deve continuare anche nei prossimi anni. Il percorso per costruire un Friuli nuovo, al passo con i tempi, è un percorso difficile e lungo, ma Cantiere Friuli sta testimoniando che il nuovo approccio utilizzato può dare dei buoni risultati, in entrambe le direzioni: il territorio favorisce all'interno dell'Ateneo una maggior e più approfondita conoscenza del contesto in cui l'Ateneo è inserito e l'Università può restituire al territorio una progettualità concreta e ben ritagliata sulle effettive esigenze.

L'auspicio è che da una fase analitico/progettuale, che propone idee, ipotesi di lavoro e progetti preliminari, si possa intraprendere una fase più concreta, in cui le idee migliori siano condivise con *stakeholder* e *policy maker* e possano essere realizzate in modo concreto. Per fare ciò è necessario che i principali enti che gestiscono il territorio e la regione Friuli Venezia Giulia in primis sappiano cogliere l'occasione prodotta dalle sinergie nate in Cantiere Friuli tra l'Ateneo e vari player del territorio. Inoltre, nel raggiungimento dei diversi obiettivi, si accumulano saperi e buone pratiche che possono diventare di interesse per trasmettere il modello Friuli e il *know how* acquisito dal Cantiere Friuli anche al di fuori della Regione.

### **G. Terza missione**

Solo in tempi recenti la terza missione è stata riconosciuta come mandato istituzionale delle università, anche attraverso normativa ancora in via di completamento da parte dell'ANVUR. Siamo in un'epoca di rapidissimi cambiamenti socioculturali, che aprono la strada a inedite interazioni fra Università, agenzie preposte alla ricerca e allo sviluppo di nuove conoscenze, che sappiano comunque difendere il rigore metodologico, la libertà e l'integrità della ricerca. Ritengo la terza missione un ambito in cui la creatività, l'iniziativa e la sinergia possano giocare un ruolo importante. Esempi tratti dalla recente storia europea ci mostrano come proprio le regioni dove una forte tradizione culturale incontra l'innovazione a diversi livelli, costituiscono contesti molto fertili per la sperimentazione e lo sviluppo di innovative modalità interattive tra il tessuto sociale e il mondo universitario. La nostra Regione e il nostro Ateneo dispongono di queste potenzialità, che ho potuto verificare negli anni, anche nella mia più recente esperienza alla guida del DILL, un Dipartimento dove le competenze linguistiche e letterarie, sociologiche, formative, comunicative, e più in generale umanistiche, si confrontano quotidianamente con queste sfide legate alla globalizzazione, alle connesse nuove tecnologie, e a tutte le rapide trasformazioni che queste comportano nella società, anche locale. In tal senso dalla mia esperienza specifica di linguista e letterata impegnata nello studio della cooperazione e coesione sociale, traggio la consapevolezza che la divulgazione nella società di nuove conoscenze e competenze linguistiche, culturali, tecniche ed etiche, può costituire uno degli strumenti per tenere insieme le due anime che sono al centro della terza missione: da un lato la valorizzazione economica della conoscenza attraverso la gestione della proprietà intellettuale, la creazione di imprese, la ricerca conto terzi ecc.; dall'altro quella culturale e sociale, legata agli eventi, ai nostri Beni Culturali, alle attività museali e archeologiche, alla formazione permanente, alla salute pubblica e alla sostenibilità.

In tal senso il mio programma è quello di valorizzare forme di integrazione tra i contributi di trasferimento della conoscenza maggiormente legati ai Dipartimenti tecnico-scientifici, con quelli di divulgazione e formazione, ai quali i Dipartimenti umanistici possono dare un importante contributo. D'altro canto, la valorizzazione economica della conoscenza attraverso il trasferimento di tecnologie e la capacità di gestire e ideare servizi e prodotti, necessita di consulenze giuridiche, economiche, di formazione, sociali e comunicative, in una realtà nella quale, alle già note complessità dell'ordinamento giuridico e del mercato, si vanno continuamente sovrapponendo nuovi aspetti legati alla continua innovazione. Perciò, ad esempio, se scienza e tecnologia mettono a disposizione nuovi strumenti produttivi e gli umanisti contribuiscono a definirne la portata e il significato nella nostra cultura in continua evoluzione, i giuristi, gli economisti e gli scienziati sociali hanno il polso dei cambiamenti strutturali della società, la consapevolezza dei quali è indispensabile perché ogni trasferimento di conoscenze dall'Università alla società stessa produca effetti proficui, sostenibili e orientati al bene della collettività. In tal senso la mia idea è quella di accrescere l'impatto che la terza missione del nostro Ateneo può avere, programmando iniziative e spunti capaci, per quanto possibile, di rendere sinergici i contributi forniti alla società dalle varie branche della conoscenza presenti in Ateneo, anche, alimentando con questi incontri pubblici, generando 'aperture' e nuove modalità di interazione tra il tessuto sociale e il mondo universitario.

## H. Organizzazione di Ateneo

Diverse azioni positive si sono attuate in questi anni. Tuttavia, ritengo sia necessario lavorare su un rapporto dialogico e un **miglior coordinamento e comunicazione** fra Amministrazione Centrale, Dipartimenti e strutture di Ateneo, con un corretto e immediato passaggio delle informazioni necessarie, volte a facilitare il lavoro di tutti. È necessario **semplificare le procedure amministrative** per tutto il personale, alleggerire in modo sostanziale la burocrazia, ove non normata a livello nazionale, **rivedere in modo condiviso le procedure attuative e i regolamenti, migliorare il flusso di comunicazione** fra i diversi organi accademici e strutture, attraverso un costante **coinvolgimento operativo di tutte le parti interessate e competenti sui diversi argomenti/temi trattati**.

La maggiore efficienza organizzativa libera risorse di tempo e di denaro che giovano ad ogni aspetto della vita dell'Ateneo. Tra gli interventi in tal senso propongo uno snellimento della burocrazia e rafforzamento delle occasioni di collaborazione tra corpo docente e altre componenti dell'Ateneo, volte a migliorare la familiarità, la condivisione e la fiducia reciproca. Oltre all'incremento del corpo docente, di cui parlo più estesamente in altri paragrafi di questo programma, è mia intenzione rinforzare il comparto del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario con figure specifiche, quali esperti nella redazione di progetti, tecnici di laboratorio, informatici, ecc.

Data la grande diversità che caratterizza i Dipartimenti di UNIUD, come Ateneo che risponde ad un ampio spettro di competenze sul territorio, è necessario che i **Dipartimenti acquisiscano una maggiore autonomia responsabile**, nelle diverse funzioni di loro competenza, didattica, ricerca, trasferimento tecnologico/terza missione, anche rispetto all'utilizzo delle risorse attribuite, con proprie azioni programmate *ad hoc*, seppur all'interno di alcune linee guida condivise. In particolare, spetta al Dipartimento al suo interno scegliere quali

linee di finanziamento ritiene più proficue e utili al miglioramento della ricerca, della didattica e della terza missione.

### **I. Spazi dignitosi e funzionali per la didattica e la ricerca**

Le strutture sono elementi essenziali di un Ateneo e contribuiscono molto al benessere di chi le frequenta e sono un valore aggiunto per studenti e studentesse. Negli ultimi anni, per motivi essenzialmente economici, abbiamo progressivamente dismesso vari edifici in affitto e questo ha creato qualche disagio nella vita accademica.

Ritengo necessario acquisire nuove aule, anche in affitto, specializzare per quanto possibile le sedi della didattica per evitare lo spostamento di studenti e studentesse. Completare l'importante processo di ammodernamento avviato, con il completamento dei cantieri in corso e degli edifici per i quali vi è già una progettualità, e la specializzazione delle diverse sedi dipartimentali. Fortunatamente, i cantieri attualmente aperti permetteranno di risolvere diverse situazioni difficili ma non dobbiamo fermarci qui.

Un problema molto sentito da studenti e studentesse è quello della carenza delle sale di studio o di un clima inadeguato laddove siano state ricavate delle postazioni provvisorie. In molte situazioni, e con poca spesa, possiamo intervenire e risolvere questi problemi creando ambienti più confortevoli. Parallelamente sarà necessario procedere con sopralluoghi per individuare aree idonee ad essere adibite a nuove sale studio.

Un altro problema sentito da studenti e studentesse, soprattutto da coloro che frequentano le sedi centrali, è quello di un'insufficienza dell'attuale servizio mensa o di un luogo dove consumare i pasti per coloro che si organizzano in maniera indipendente. Per far fronte a questa richiesta, potremo individuare degli spazi di Ateneo da allestire per coloro che si organizzano in proprio e fare accordi con il Comune per usufruire delle mense delle scuole vicine.

Il tema aule rappresenta un argomento centrale nella gestione dell'Ateneo in quanto costituisce forse l'elemento fisico di principale impatto su studenti e studentesse in termini di ciò che viene percepito, tenuto conto che gran parte delle ore passate all'Università avviene proprio all'interno delle aule.

Il problema logistico delle aule e degli spazi di incontro e studio è tra le mie priorità, anche nelle altre sedi. Tutti sappiamo come nel nostro Ateneo, laddove le aule medio-piccole (nonostante i vincoli di sicurezza/affollamento che ne limitano la capacità) sono sufficienti, vi è carenza di aule grandi, specie nel polo umanistico. Anche l'ubicazione delle aule, considerato il problema dello spostamento degli studenti nel cambio d'ora, può a volte costituire un problema, al quale si è cercato di ovviare considerando le aule come spazi in uso non esclusivo e subordinandolo invece all'accordo tra Dipartimenti, per ottimizzarne la disponibilità. Questo principio però è temperato dalla prossimità delle aule a un Dipartimento anziché a un altro, che conferisce al Dipartimento interessato un certo grado di priorità nell'uso delle stesse.

Inoltre, le aule con più di 50 persone hanno i sedili fissati a terra, il che si scontra con l'esigenza di esercitare forme di didattica alternative (sempre più diffuse e necessarie) rispetto alla classica lezione frontale. In questo senso, farò quanto possibile per risolvere tali problemi, impegnandomi anche sul fronte dell'edilizia universitaria. L'edilizia, oltre che come struttura di supporto alla didattica, al servizio di studenti e studentesse e del personale, priva di barriere e

inclusiva, deve essere progettata in funzione di integrare l'Università, come architettura sociale e culturale, alla città. La donazione di Palazzo Antonini-Maseri è un brillante esempio di rappresentanza dell'Università nella città, di apertura per il bene comune che può contribuire a rivitalizzare il centro storico di Udine, valorizzando un edificio di grande prestigio dal punto di vista artistico e architettonico e rendendolo più vicino alla collettività.

Per quanto riguarda l'ergonomia delle aule e delle loro dotazioni mi impegno a ultimare l'implementazione dell'illuminazione a LED, a completare l'abbattimento di ogni barriera architettonica, e di rendere le soluzioni telematiche (che consentono, ad esempio, di risolvere in parte il problema delle aule, collegandone diverse più piccole in teleconferenza) ancora più diffuse nei vari edifici dell'Ateneo.

Sono anche particolarmente sensibile al tema delle aule riservate allo studio, alla discussione in gruppi e al consumo dei pasti, che cercherò di risolvere nel quadro più generale della riorganizzazione degli spazi disponibili.

Un altro elemento importante per un Ateneo sono i laboratori didattici: è necessario proseguire con la ristrutturazione di quelli obsoleti e con l'allestimento di nuovi; in zona Rizzi dobbiamo proseguire con la realizzazione dei nuovi laboratori di via Sondrio, facilitando l'ingresso alle grandi aziende esterne per creare centri utili sia alle attività di ricerca, sia alle attività didattiche. In zona centro dobbiamo continuare con le azioni attuate all'interno del Piano Strategico di Ateneo come, ad esempio, il laboratorio di traduzione assistita (DILL), il laboratorio di Digital Humanities (DIUM), favorendo e sostenendo iniziative che possano integrare le competenze di area umanistica con quelle delle aree informatiche/tecnologiche.

La didattica si sta spostando verso due dimensioni: la 'classe capovolta' e l'attività laboratoriale. La prima è trattata nel paragrafo P, mentre sull'attività laboratoriale è necessario pensare ad un coordinamento per confrontare esperienze di quello che si fa nel nostro ed in altri Atenei, per incrementare l'offerta innovativa e facilitare l'utilizzo di pratiche didattiche innovative. Penso, tra i tanti, a laboratori per la sperimentazione educativa, alla *mindfulness* (aperta a tutto il personale), ad aule dedicate per i master e le varie Scuole invernali ed estive, nonché alle sempre nuove proposte in ambito multimediale e artistico. Inoltre vi sono settori che per lo stesso tema, si muovono tra il digitale, le reti telematiche e l'innovazione partecipata: pensiamo ai nuovi percorsi sui *Big Data* e sull'*Internet of Things*: in questo caso didattica, laboratori e digitale si fondono insieme.

In area medica, dobbiamo monitorare la realizzazione del nuovo laboratorio 'ex Ancelle', la cui progettazione è iniziata molti anni fa, affinché i lavori proseguano regolarmente. Per altro, a fianco dello stesso laboratorio è prevista la realizzazione di un'aula da 150 posti, di indubbia utilità per la didattica di medicina.

Per le biblioteche, dobbiamo continuare l'opera di riorganizzazione dei vecchi spazi e il controllo delle nuove costruzioni. Dobbiamo anche qui monitorare il regolare svolgimento dei lavori di quella del polo scientifico, il cui progetto è iniziato almeno una decina di anni fa, e procedere con il progetto dell'ampliamento della biblioteca umanistica nella ex chiesa di Santa Lucia.

## **J. Valorizzare la presenza di UNIUD nelle sedi di Pordenone, Gorizia e Gemona**

Bisogna valorizzare la presenza di UNIUD nelle sedi di Pordenone, Gorizia e Gemona attraverso una stretta collaborazione con i Comuni e i Consorzi interessati, ove possibile in termini di 'requisiti' anche istituendo o trasferendo dei corsi. La nostra Università 'diffusa' (o policentrica) è un importante fulcro della conoscenza, della ricerca, della formazione di elevate professionalità e rappresenta un'opportunità e una ricchezza per il territorio, anche dal punto di vista economico. In tal senso va mantenuta e rafforzata, lavorando in sinergia con i Consorzi e con i Sindaci. Le sedi di Gemona, Gorizia e Pordenone sono una promessa dell'Università verso il territorio che va mantenuta nell'ambito di tutte e tre le sue missioni.

Tutto parte dalla qualità della ricerca che deve tener conto delle peculiarità e delle ricchezze del nostro territorio, che ha una forte connotazione culturale e una decisa vocazione imprenditoriale. Anche tenendo conto di queste basi l'Ateneo programmerà le proprie politiche, in un'ottica di crescita comune in partnership.

L'offerta didattica si allinea alle premesse poste in primo luogo dalla ricerca. Come ho già detto, essa non deve trascurare le istanze 'dal basso', pur mantenendosi consapevole delle sfide che vengono dalla sempre crescente competizione internazionale. Un luogo di incontro tra queste due tematiche è costituito dalla richiesta di alta formazione da parte dell'imprenditoria locale. La costante attenzione alle esigenze degli studenti, in termini di didattica, servizi ed ergonomia, completa il quadro.

La collaborazione dei nostri docenti con il vivace mondo culturale ed economico locale, oltre che con il mondo del volontariato, costituisce il fondamento per l'espletamento della terza missione. In tal senso, un efficace collegamento (a tutti i livelli) con il territorio è garantito da una opportuna valorizzazione delle sedi di Gorizia, Pordenone e Gemona, le prime due essendo anche gli avamposti di contatti e collaborazioni con il mondo triestino. La presenza dei docenti, lì dove è fronte di spostamenti, va sicuramente riconosciuta attribuendo forme di rimborsi e facilitazioni nello spostamento e nel soggiorno.

## **K. Medicina le peculiarità del polo biomedico nell'assistenza**

Il polo biomedico riveste un ruolo particolare nella vita della nostra Università. Questo ruolo deriva da molteplici fattori:

- la forte determinazione e volontà dei friulani nel volere la Facoltà di Medicina e Chirurgia come elemento essenziale della nostra Università;
- la peculiarità di integrare in modo inscindibile gli aspetti di didattica, ricerca e assistenza;
- gli elevati standard raggiunti dal polo biomedico nel campo didattico e della ricerca;
- gli elevati standard assistenziali garantiti dall'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Udine;
- il ruolo di *hub* che l'Azienda Ospedaliero-Universitaria ha nel Servizio Sanitario Regionale;
- la forte integrazione con il Sistema Sanitario Regionale (SSR) in tutte le attività istituzionali.

È pertanto necessario:

- a. mantenere un forte raccordo con il governo regionale per poter continuare a garantire la formazione di professionisti, l'assistenza di eccellenza ai cittadini e l'applicazione dei

- meccanismi di supporto, a livello di Ateneo-SSR, al reclutamento.
- b. salvaguardare i percorsi formativi esistenti e offrire agli studenti la possibilità di trovare nella nostra Università le offerte formative più rilevanti, con particolare attenzione a forme innovative di didattica avanzata, portando così avanti gli elevati standard riconosciuti a livello nazionale, a partire dal corso di laurea specialistico in Medicina e chirurgia, dalle scuole di specializzazione e di dottorato, alle lauree triennali e specialistiche.
  - c. garantire che i ruoli fondamentali nella docenza siano ricoperti nel corso di laurea in Medicina e Chirurgia e nelle Scuole di Specializzazione. Proprio per la peculiarità della triplice missione (didattica, ricerca e assistenza), l'obiettivo è garantire nelle funzioni essenziali la presenza dei docenti necessari alla continuità della didattica, ricerca e assistenza, puntando così anche al rafforzamento delle discipline in funzione dei parametri qualitativi e quantitativi richiesti.
  - d. valorizzare e potenziare il capitale di ricerca esistente. Il settore biomedico è uno dei motori trainanti la ricerca nei Paesi sviluppati e richiede capacità di interazione tra molte scienze: fisica, ingegneria, ma anche economia, scienze della formazione, archivistica, giurisprudenza. In questa prospettiva di interazione tra diverse aeree, la capacità di ricerca dei Dipartimenti del polo biomedico, molto attivi nel panorama nazionale ed internazionale della ricerca, va favorita mediante lo sviluppo di spin off e l'attrazione di giovani ricercatori sulle diverse linee di lavoro; il sostegno a un laboratorio di ricerca in fase di progettazione e disponibile a breve termine.
  - e. portare l'attuale Azienda Ospedaliero-Universitaria verso una dimensione nella quale didattica e ricerca siano parte integrante della vita di ogni giorno, facendole assumere il nuovo ruolo di ospedale accademico europeo dove le tre missioni trovano declinazione ordinaria e dove si sviluppa ricerca biomedica e se ne fa sintesi al letto del paziente coinvolgendo tutte le scienze. Gli strumenti per fare questo salto dovremo elaborarli insieme, in partnership, in un processo e una progettualità condivisi.
  - f. garantire la qualità del rapporto con il SSR in funzione dell'accordo e dell'applicazione del protocollo di intesa il cui ripristino va fortemente monitorato e seguito in tutte le sue fasi, e del conseguente atto aziendale, con svolgimento di ricerca, didattica, assistenza nelle strutture del SSR, conferimento delle funzioni assistenziali a personale universitario e sinergia nei percorsi formativi.

Ritengo che al centro della gestione sociale della sanità da parte del nostro Ateneo debbano esserci almeno due obiettivi: da un lato la qualità della ricerca bio-medica, dall'altro la fondamentale formazione degli operatori sanitari, per la quale è fondamentale collaborare con gli organi regionali competenti. Al centro di una buona gestione vi è il rapporto tra strutture ospedaliere e Dipartimenti medico-sanitari. Qui chiaramente le competenze gestionali devono emergere dalla stessa area medico-sanitaria.

Riguardo al tema di un equilibrato e condiviso reclutamento, è necessario mantenere un buon collegamento tra gli organi centrali di Ateneo, i Dipartimenti medico-sanitari, i settori scientifico disciplinari, anche attraverso il mantenimento della distribuzione dei punti organico in funzione della complessità dei Dipartimenti, così come attuato in questi anni secondo l'algoritmo di Ateneo.

## L. Scuola Superiore

La Scuola Superiore è una istituzione che conferisce prestigio culturale e scientifico all'Ateneo per l'alto livello degli studi, la qualità degli studenti ammessi e la dedizione e preparazione dei docenti che vi insegnano. Per questo motivo dev'essere appoggiata e potenziata. Il suo consolidamento, avvenuto negli ultimi anni grazie anche al trasferimento nella sede di Palazzo Toppo Wassermann, dev'essere salutato con soddisfazione. Intendo assecondare l'indirizzo impresso all'attività della Scuola Superiore dall'attuale Direzione nell'intento di stabilire contatti permanenti e di maggiore collaborazione con gli altri istituti di eccellenza dell'Università italiana; inoltre apprezzo in particolare l'obiettivo di integrare più intensamente le attività della Scuola nella vita dell'Ateneo sia mediante un ricco programma di iniziative culturali sia con la sperimentazione didattica interdisciplinare che vi viene praticata e che può fungere da modello per i corsi di laurea ordinari. È opportuno che la Scuola Superiore sia conosciuta meglio in ambito regionale e nazionale. Una maggiore presenza di studenti provenienti da altre regioni d'Italia è desiderabile perché può generare maggiore visibilità e attrattività per l'intera Università di Udine. Per ottenere questo obiettivo è necessario sostenere la Scuola Superiore con risorse adeguate e con personale dedicato. Sono pronta ad ascoltare proposte e richieste che la Direzione della Scuola intendesse rivolgermi, perché credo fermamente che questa istituzione possa contribuire in maniera determinante a elevare l'immagine culturale del nostro Ateneo, e questo è un requisito indispensabile per competere con le altre università della nostra area geografica di riferimento.

## M. Orientamento e Placement

Due elementi chiave del nostro lavoro e rapporto con i/le giovani sono Orientamento e Placement che accompagnano lungo un importante arco di tempo le nostre interazioni e relazioni, che continuano poi con le Associazioni Laureati/e o la rete di *Alumni*, altro elemento fondante che in questi anni ha dato ottimi risultati e che ritengo necessario sviluppare nel nostro Ateneo.

L'orientamento in ingresso è momento essenziale per fare conoscere il nostro lavoro a studenti e studentesse, per condividere iniziative comuni, lezioni, conferenze, colloqui nelle nostre sedi e presso i loro istituti scolastici, per meglio comprendere le loro esigenze. Da molti anni vengono organizzati con profitto eventi e incontri di orientamento informativo e formativo presso tutti gli istituti scolastici non solo regionali. UNIUD partecipa a fiere di settore, organizza eventi di orientamento presso le sedi dell'Ateneo nei diversi periodi dell'anno scolastico e accademico. Inoltre, per attuare una forma di orientamento formativo e di ulteriore impegno per il territorio, le attività negli anni sono state arricchite attraverso l'offerta di servizi alle famiglie, di laboratori formativi e di simulazioni in preparazione dei test di ammissione ai diversi percorsi universitari. In particolare, l'orientamento formativo è stato caratterizzato negli ultimi anni dai percorsi di alternanza scuola-lavoro che nelle ultime edizioni hanno visto offerti diversi moduli formativi e campus dedicati ai ragazzi del terzo e quarto anno delle scuole secondarie di secondo grado della Regione. La progettualità formativa in alternanza scuola-lavoro è nata proprio all'interno di una sinergia tra la Scuola e l'Università di Udine con le sue competenze disciplinari di ricerca e didattica. Negli anni il progetto si è sviluppato non solo in termini di entità dell'offerta, ma anche nella sua varietà in modo tale da offrire a studenti e studentesse delle scuole superiori una moltitudine di esperienze utili alla comprensione della propria vocazione e delle competenze richieste in entrata nei percorsi universitari.

Ritengo necessario implementare le attività inerenti l'orientamento formativo, indirizzando l'impegno verso percorsi efficaci a ridurre il fenomeno dell'abbandono e della dispersione degli

studenti. Questo richiede anche una continuità di impegno nelle attività dedicate a studenti e studentesse dei primi anni dei percorsi universitari, caratterizzate da servizi e supporti per l'orientamento in itinere e il tutorato in un quadro di continuità formativa e orientamento permanente. Il servizio di tutorato è stato fortemente implementato negli ultimi anni non solo attraverso le procedure di selezione dei tutor, la loro formazione e il monitoraggio delle attività svolte, ma anche attraverso l'introduzione di nuove figure di tutorato quali i tutor didattici e i tutor trasversali con ruoli di monitoraggio, di supporto alla didattica e agli studenti stranieri. La strutturazione articolata del servizio di tutorato presso l'Ateneo di Udine rappresenta un elemento distintivo nel panorama nazionale che merita continuità e attenzione anche alla luce dell'efficacia di questa tipologia di supporto tra pari. Interessante in tal senso il lavoro che si può fare con una progettualità da studente/ssa a studente/ssa.

Gli sviluppi futuri delle attività di orientamento, dedicate a studenti e studentesse in ingresso e a coloro che frequentano i primi anni, dovranno trovare supporto e sinergia con le strategie di promozione e comunicazione dell'offerta formativa dell'Ateneo, in un contesto organizzativo caratterizzato da una stretta collaborazione tra area della didattica, l'area dei servizi agli studenti, e un servizio di comunicazione.

La stessa cosa è necessaria per il *placement*, che attraverso il *career centre* in questi anni ha già colmato un vuoto e implementato un'area fondamentale di impegno, facendo da ponte e da punto di incontro fra laureati e laureate UNIUD e aziende del territorio. Sarà importante ampliare questi contatti coinvolgendo maggiormente le aree umanistiche. Per quanto riguarda la rete Alumni, sono consapevole del fatto che le associazioni di laureati e laureate hanno visto negli anni tagliare drasticamente i sostegni a loro rivolti se non azzerarli completamente. Ritengo necessario ripensare a dei contributi *ad hoc* che possano potenziare il loro raggio di azione e mantenere dei forti legami con i nostri laureati e laureate nella loro vita professionale, anche come strumento di life-long education e di mentoring/tirocinio/occasione lavorativa.

#### **N. 'Uniud: il territorio ci racconta'**

Come indicato dall'*incipit* del suo Statuto, "L'Università degli Studi di Udine [...] promuove lo sviluppo e il progresso della cultura e delle scienze attraverso la ricerca, la formazione, la collaborazione scientifica e culturale con istituzioni italiane ed estere, contribuendo con ciò allo sviluppo civile, culturale, sociale ed economico del Friuli."

Si tratta di un'attività continua e convinta, che, in quattro decenni di vita, è stata elemento caratterizzante della crescita delle province di Gorizia, Pordenone e Udine, ma anche di Trieste e del vicino Veneto. Questo territorio allargato ha potuto valorizzare le proprie potenzialità grazie a un'offerta didattica estesa ai principali ambiti disciplinari, in continuo miglioramento, che ha permesso la formazione di più generazioni di giovani, oggi attivi/e e vincenti realizzati in Italia e all'estero, dove l'endemica emigrazione di questo territorio trova oggi una declinazione di eccellenza in laureate e laureati di UNIUD.

A tale contributo strutturante si è affiancato quello della ricerca e del trasferimento dei suoi risultati, che ha visto impegnati in percorsi di dottorato e di primo avvicinamento all'attività scientifica centinaia di giovani, con evidenti e significative ricadute positive nel tessuto produttivo territoriale.

Il progetto 'UNIUD: il territorio ci racconta' che desidero attivare vuole dare testimonianza di tutto questo, lasciando la parola a laureate e laureati, perché siano loro, con la consapevolezza che i diversi percorsi professionali hanno strutturato, a dare conto di un risultato unico. Tale

narrazione è credibile perché affidata a chi vive ogni giorno il confronto di destini altrimenti già scritti in contesti privi di opportunità di formazione universitaria.

Il territorio di laureati e laureate UNIUD diventa, così, il luogo di una rete reale, nei cui nodi strutturare, con incontri/racconti/eventi, il legame tra l'Ateneo e i suoi *Alumni*, evidenziando un percorso di presa di coscienza sempre maggiore dei risultati resi possibili in 40 anni di attività accademica.

Il progetto propone di superare così i limiti della fisicità delle sedi dell'Ateneo (Udine, Pordenone, Gorizia, Gemona) e trovare ospitalità nelle sedi istituzionali delle comunità territoriali, rendendole protagoniste di una narrazione costruttiva sulle professionalità che le competenze acquisite durante i percorsi di studio hanno permesso di sviluppare in questi anni, sui risultati da queste raggiunti, sulle opportunità colte e mancate nel rapporto Ateneo-territorio, sulle prospettive di consolidamento e nuova definizione dell'offerta didattica, dell'attività di ricerca, dei progetti di trasferimento tecnologico, nella direzione di un rafforzamento delle politiche di 'terza missione' dell'Ateneo.

Alla base del progetto, partendo dai dati delle Segreterie didattiche e in sinergia con il Career Centre e *Alumni*, una mappatura più completa di laureate e laureati UNIUD di tutte le aree disciplinari, per distribuzione geografica e tematica, e la successiva interrogazione del data base per la strutturazione di eventi sparsi sul territorio che trovino in parametri quali la numerosità di laureati e laureate e il peso dell'interesse disciplinare un primo elemento di indirizzo, rafforzato dalla presenza di eccellenze professionali formatesi in UNIUD. Immagino una serie di iniziative, incontri e 'racconti' con laureati e laureate di UNIUD di diverse professionalità per trovare insieme ulteriori modalità di sviluppo delle nostre professionalità, sotto forma di mentoring, di tirocini professionali, di scambio di esperienze e competenze significative, anche interdisciplinari.

## **O. Il CLAV (Centro Linguistico e Audiovisivi)**

Il CLAV è un Centro di eccellenza didattica e tecnica dell'Ateneo e per l'Ateneo che deve avere degli spazi appropriati per poter svolgere al meglio il suo lavoro. Nel corso dei decenni il CLAV ha costantemente saputo rinnovarsi ed adeguare la propria offerta didattica alle richieste sempre diverse di un Ateneo in un mondo in grande cambiamento. In modo particolare, il CLAV ha saputo offrire corsi ed esercitazioni linguistiche in 12 lingue con percorsi sperimentali di lingua cinese e araba, ha digitalizzato i test per i piazzamenti e per gli accertamenti linguistici e ha stipulato convenzioni per offrire certificazioni internazionali in varie lingue. Ha continuamente rinnovato le competenze didattiche dei propri insegnanti/ex-lettori/Cell, si è coordinato con il territorio per offrire corsi ad alta competenza professionale per docenti delle scuole secondarie, corsi specifici per docenti, dottorandi e dottorande e personale dell'Ateneo. Il centro collabora al progetto UNIUDxl e ha avviato una sperimentazione di didattica delle lingue in modalità blended. Il CLAV è un centro che va preservato e incentivato nelle azioni di didattica, formazione, testing, certificazione linguistica, offrendo una sempre maggiore collaborazione tra CLAV, Dipartimenti dell'Ateneo e amministrazione. In tal senso è opportuno ripristinare un consiglio direttivo con rappresentanti interni e dei vari Dipartimenti che permetterebbe una maggiore collaborazione e coordinamento.

## **P. E-learning e didattica blended**

La formazione più tradizionale in aula si adatta bene alle esigenze di una formazione primaria

‘vocazionale’ nella quale studenti e studentesse possono dedicare tempo e disponibilità alla frequenza che consente un importante aspetto di interazione e relazione fra pari e con il/la docente. La formazione continua - *lifelong learning*, che si protrae in tutto l’arco della vita, e *lifewide learning*, dove l’apprendimento è diffuso in ambienti sia formali che informali - comporta un grado di complessità maggiore e deve rispondere ai bisogni specifici che consentano di aggiornarsi e confrontarsi andando oltre alla preparazione di base e specialistica. In un mondo in rapido cambiamento è necessario ‘mescolare’ questi approcci per offrire una didattica aperta e innovativa.

In tal senso l’e-learning nella forma *blended*, che vede l’utilizzo materiali fruibili on line e le attività di formazione interattive e sul campo, rappresenta una straordinaria opportunità di crescita per l’Ateneo e di miglioramento dei servizi didattici per studenti e studentesse. Gli strumenti digitali utilizzati attraverso servizi di didattica mista/blended permettono di seguire attivamente i corsi a distanza, facilitando chi lavora o chi vive in altre città. Un beneficio di questa modalità è che apre il ventaglio di possibilità di frequenza e permette di migliorare la numerosità di iscritti/e, offrendo un servizio utile e proficuo. Il miglioramento dei servizi didattici avviene attraverso lo studio ed utilizzo di nuove pratiche che consentano a studenti e studentesse una maggiore partecipazione e una autovalutazione in itinere attraverso strumenti e-learning. La promozione dell’e-learning e il suo utilizzo da parte della comunità accademica può avvenire solo attraverso risorse strutturali e personale qualificato, come, ad esempio, tutor a supporto nell’utilizzo delle nuove tecnologie, incentivi ai Dipartimenti/Corsi di Studio per adottare tali tecnologie per i propri corsi, supporto ai/docenti per la creazione di contributi didattici digitali, sperimentazione di nuove tecnologie per l’e-learning, servizio e-learning di Ateneo. Inoltre, la teledidattica richiede anche modalità nelle quali i/docenti possono, non solo formarsi, ma anche rinnovare il loro approccio: va motivata la formazione e la sperimentazione in tale senso. Inoltre, va considerata come in alcuni casi, questa necessità di rivolgersi, ad esempio, non più a pochi studenti ma a centinaia, anche on line, richieda di ripensare molti dei momenti didattici tradizionali e dell’interazione docente-studente-organizzazione. Una commissione di Ateneo che coinvolga docenti, studenti e studentesse è uno strumento fondamentale per condividere e sviluppare nuove soluzioni, per valorizzare le grandi competenze innovative e comunicative dei giovani, per rinnovare, la didattica in direzione di una ‘flipped university’.

### **Q. Università inclusiva e sostenibile**

Un’università inclusiva si predispone ad accogliere, a valorizzare le specificità di ognuno/a, a lavorare per il superamento delle barriere, a migliorare, talvolta partendo dai bisogni di alcuni/e, la qualità della propria offerta e delle relazioni. Etnia, stato socio-economico, religione, orientamento sessuale, età, presenza di disabilità o di disturbi dell’apprendimento sono solo alcune delle differenze che contribuiscono ad aggiungere valore alla comunità universitaria. Un’università inclusiva utilizza strumenti tecnologici innovativi per andare oltre la pura accessibilità alle risorse e la fruibilità per tutti, senza discriminazioni. Un’università inclusiva trasforma la risposta a bisogni specifici in opportunità di miglioramento della qualità; promuove il senso di appartenenza, la partecipazione attiva, una coscienza collettiva di collaborazione.

L’università è un’organizzazione che interagisce, attraverso le azioni di didattica, ricerca e terza missione, con tre settori fondamentali: la società (corpo sociale complesso, composto dagli abitanti, con i loro bisogni, desideri e attività); a sua volta intessuto di organizzazioni, istituzioni

e movimenti, attivi sulla base di valori e visioni condivise, costituenti la società civile), l'economia (mondo del lavoro, tecnologie, industria, finanza e infrastrutture) e l'ambiente (ecosistema composto dagli essere viventi, dal ciclo di vita, dalle risorse, dalle caratteristiche geografico-storiche e dall'impatto antropico su queste). Ritengo responsabilità imprescindibile quella di essere protagonisti assieme al territorio di una sostenibilità per il benessere comune.

La responsabilità di una buona gestione e del miglioramento dell'Ateneo è dedicata anche alle generazioni future. Da un lato una Università valida e dinamica migliora l'ambiente socio-culturale in cui opera - è questa, tra l'altro, la *ratio* della terza missione. Dall'altro, più concretamente, attraverso start-up e spin-off crea delle filiere nelle quali laureati e laureate possono manifestare ciò che hanno imparato negli studi, creando una continuità benefica per tutto il tessuto sociale oltre che per l'economia locale. Il mio impegno concreto, quindi, sarà per:

- a. un'organizzazione sensibile al benessere delle persone, alla qualità delle relazioni e al soddisfacimento di bisogni sociali, anche nella forma di crescita umana, personale e professionale;
- b. un'impresa etica, che mantenga il suo profilo accademico e la sua vocazione di bene pubblico, che non venga snaturata dall'economia, bensì che possa incidere culturalmente su questa;
- c. la riduzione dei consumi inquinanti, la salute dell'ambiente di lavoro e di quello esterno all'università, la salvaguardia e il ripristino delle aree naturali, delle acque, della fauna e della flora.

È mia intenzione mettere in atto le seguenti azioni:

- a. Creare, in convenzione o con un finanziamento ad hoc, un **asilo nido dell'Università di Udine**, per fare sì che i dipendenti e le dipendenti dell'Ateneo possano sentirsi vicini ai propri bambini e bambine anche quando non sono con loro, sapendoli in un luogo di cura e di educazione sicuro, piacevole e stimolante, accolti da personale preparato e sensibile alle loro esigenze in un contesto educativo studiato e organizzato per soddisfare i bisogni di crescita nei primissimi anni di vita, ma anche per essere vicino e sostenere i genitori nella difficile conciliazione tra i tempi del lavoro e i tempi della cura dei figli e delle figlie. Attualmente esiste un asilo nido nel territorio di Udine, presso l'Azienda Sanitaria Universitaria Integrata di Udine prioritariamente per i dipendenti dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria "Santa Maria della Misericordia" di Udine e dell'Azienda per l'Assistenza Sanitarie n.4 "Friuli Centrale" e figli di medici in formazione specialistica presso l'Azienda Ospedaliero-Universitaria "Santa Maria della Misericordia". Il nostro asilo nido potrebbe poi diventare luogo di tirocinio per gli studenti e le studentesse che in futuro dovessero affrontare il percorso formativo 0-3 a cui l'Ateneo, spinto dalle varie indicazioni del MIUR, sta pensando. La scelta pedagogica per la creazione di un nido potrebbe essere quella di articolare le sezioni per centri di interesse, per valorizzare il potenziale di apprendimento e sostenere le autonomie di gioco e scoperta di bambini e bambine.
- b. supportare lo sviluppo di prodotti e servizi e la creazione di spin off sostenibili e la cooperazione con il no profit per azioni di recupero e raccolta del materiale non utilizzato.
- c. aumentare l'efficienza delle strutture edilizie, utilizzare **energie rinnovabili** a basso impatto, creare le **cassette dell'acqua** e distribuire borracce metalliche, prevedere un bonus per le gare d'appalto dei servizi di ristorazione per chi non usa plastica monouso, stimolare

la cooperazione a livello locale e internazionale per la **produzione alimentare sostenibile**, e la diffusione di pratiche agricole resilienti, che aiutino la conservazione degli ecosistemi e della biodiversità.

- d. introdurre un sistema di benefit, ponderato sulla base del reddito percepito, che integri assistenza sanitaria inclusa quella dentistica e psicologica, eventualmente sulla base di convenzione ed assicurazioni sanitarie.
- e. favorire l'integrazione pensionistica con convenzioni private vantaggiose per i/le dipendenti dell'Università.

Sempre con riferimento al tema della sostenibilità, mi impegnerò a interloquire con gli enti preposti al trasporto pubblico per migliorare il collegamento tra le sedi universitarie e dalle singole sedi, verso altri luoghi logisticamente importanti (come la stazione ferroviaria).

Ritengo anche sia fondamentale tenere l'università in linea con i precetti e le esigenze della sostenibilità ambientale, premiando e supportando progetti e buone pratiche, come ad esempio l'aggiornamento dei sistemi di illuminazione con tecnologie a basso consumo, l'uso di materiali riciclabili e non inquinanti, l'abbattimento di tutte le residue barriere architettoniche e la promozione di una impostazione sempre più ergonomica degli impianti. In questo senso intendo anche mettere a disposizione strumenti che consentano ai docenti di partecipare agli organi collegiali (CCL, CD, Consigli di Dottorato, ecc.) anche da remoto, per ridurre il numero di spostamenti tra le sedi (sostenibilità) e aumentare la percentuale di presenze (promuovendo così una maggiore condivisione delle scelte). In tal senso, è utile anche sviluppare al massimo le possibilità legate all'e-learning e alla didattica blended, per estendere la logica del 'remoto' anche a studenti e studentesse.

Tutte queste tematiche si legano anche alla mia intenzione di proseguire l'iniziativa Cantiere Friuli che, nell'ottica dell'impulso che si vuole dare alla terza missione, risulta essere uno strumento importante per restituire al territorio quanto lo stesso ha dato in varie forme negli anni al nostro Ateneo.

## **R. Pari Opportunità e attenzione alle questioni di genere attraverso metodologie e politiche innovative**

Il mio trentennale impegno sul fronte del rispetto dei diritti umani e delle pari opportunità mi rende particolarmente sensibile a queste tematiche, che porrò al centro della mia azione di governo e organizzazione dell'Ateneo. L'Università, in quanto luogo per eccellenza deputato alla coltivazione dei saperi, ha il dovere di accrescere la consapevolezza dei potenziali delle donne, tanto quanto degli uomini, che costituiscono il suo vero patrimonio, il capitale intellettuale. Dalla Comunicazione della Commissione EU del 1995 (*A new partnership between women and men: equal sharing and participation*) abbiamo chiara la necessità di creare le condizioni per una più stringente collaborazione tra uomini e donne al fine di valorizzare appieno le specificità di ognuno. Un obiettivo ideale, certo, ma raggiungibile attraverso il perseguimento di politiche e attraverso tutte le azioni utili a garantire che le scelte delle organizzazioni non comportino effetti discriminatori contro le donne.

In questo senso ogni, anche piccolo, passo risulta utile per diffondere e rafforzare la cultura della valorizzazione delle specificità e della diversità. A partire dal consolidare l'abitudine all'utilizzo

di un linguaggio, anche nelle comunicazioni istituzionali, che sia rispetto dei generi, fino all'individuazione di misure che limitino gli effetti di penalizzazione delle carriere femminili (ad esempio, il riconoscimento di un bonus temporale in caso di gravidanza che consenta alle donne di non essere penalizzate per questo nei concorsi e nell'Abilitazione Scientifica Nazionale).

Ma un Ateneo giovane e dinamico come il nostro dovrebbe concedersi di 'sognare oltre'. Potrebbe impegnarsi nella riflessione profonda e nella redazione di un bilancio di genere quale dispositivo per il raggiungimento di migliore equità tra i generi. Il *gender budgeting* infatti, in quanto ripensamento complessivo nella costruzione del bilancio dell'organizzazione, influenza la distribuzione non solo delle risorse finanziarie e materiali, ma anche di quelle immateriali, come il tempo; ridefinisce le priorità di investimento e sviluppo in un'ottica di genere ragionata e consapevole per il migliore funzionamento dell'organizzazione in chiave pienamente democratica.

### **S. Rapporti con le altre sedi universitarie della Regione e transfrontaliere**

Considerare le altre università come competitor o antagoniste alimenta una cultura sterile di diffidenza e chiusura che genera attriti e pertanto dissipa energie. Ogni università e centro culturale (scuole, università popolari, della terza e della libera età, biblioteche, musei, teatri, associazioni, organizzazioni) sul territorio e transfrontalieri sono stakeholder con i quali interagire per costituire una filiera della cultura e della formazione. Mantenendo la nostra autonomia statutaria, è importante operare con gli altri atenei in ambito regionale e transfrontaliero:

- con gli atenei corregionali è necessario coordinare l'offerta didattica, attività di ricerca e terza missione, inclusa la gestione degli spazi nelle sedi staccate, per l'ottimizzazione e la costituzione di campus che caratterizzino le città ospitanti come universitarie e diventino così di richiamo per altri studenti;
- con quelli oltre confine, importanti ponti verso l'Europa e con i quali condividiamo un percorso culturale, storico ed identitario, dobbiamo garantire la continuità delle iniziative, stabilizzando i tavoli di coordinamento e mirando al consolidamento delle attività in partnership.

Partendo da un vantaggio innato nel nostro territorio che è un piccolo compendio d'Europa sia per ragioni diacroniche che storiche (la coesistenza di più lingue e la convivenza di diverse comunità), l'obiettivo è quello di consolidare una piattaforma universitaria mitteleuropea per la ricerca, la didattica e la cultura, per diventare così sempre più centrali e non 'periferici', come ci percepiamo se pensiamo solo ad un assetto nazionale.

Scriviamo insieme una nuova pagina della nostra università nel segno della compartecipazione. [antonella.riem@uniud.it](mailto:antonella.riem@uniud.it), +39-320-4361995; <http://www.antonellariem.it/>

Chiudo con le parole che, all'insegna del bene comune, guideranno il mio mandato: È necessario rimettere al centro l'essere umano ed il dialogo fra le discipline e le persone, nei loro diversi ruoli.

