
PROGRAMMA PER LA CANDIDATURA A RETTORE
per il sessennio 2019-2025

di
ANDREA ZANNINI

Udine, 28 marzo 2019

Alla Comunità accademica
dell'Università di Udine

Care colleghe e colleghi,
care studentesse e studenti,

di seguito troverete il mio programma per la candidatura a Rettore. Sono dodici, sintetiche schede che presentano *alcune* mie idee, e le relative azioni, per il governo di un Ateneo vivo e complesso come il nostro.

Tutto il resto sarà il lavoro che faremo insieme, giorno dopo giorno, se deciderete di sostenermi.

Grazie dell'attenzione

Andrea Tamini.



1 - RIPENSARE IL FUTURO

In questi quarant'anni di vita l'Università di Udine ha contribuito a cambiare il volto della regione. Grazie alla spinta delle 125 mila firme che ne hanno chiesto l'istituzione è diventata una delle realtà accademiche più innovative e dinamiche del Paese. Alcuni segnali, giunti negli ultimi anni, stanno però ad indicare che è arrivato il momento di **rilanciare il nostro Ateneo**, di riconsiderare il suo ruolo.

È indispensabile tener conto di almeno due fattori di contesto: le condizioni generali del Paese, un'economia e una società mature che presentano tutte le contraddizioni della post-modernità, e l'ormai cronico disinvestimento strutturale italiano nel sistema della formazione superiore e della ricerca. Come sfuggire, da una posizione non centrale come la nostra, alla trappola della **marginalità**?

La scelta di essere una Università generalista, che è nel DNA del nostro Ateneo ed è richiesta dal territorio, è fuori discussione. Essa rappresenta la base della nostra missione ma deve essere declinata e arricchita. Bisogna individuare singole, vincenti **specializzazioni** (di ricerca, di didattica) e promuoverle, per distinguerci. In un sistema internazionale in cui ormai "tutti fanno tutto" bisogna puntare con coraggio sull'**innovatività** delle proposte. Bisogna consolidare e incrementare la nostra immagine in termini di **sostenibilità**, che vuol dire, appunto, considerare, e dunque ripensare, il futuro.

STRATEGIA

AZIONI

Rilanciare e rinnovare il ruolo e l'immagine dell'Ateneo

Riorganizzare una comunicazione integrata di Ateneo

Puntare in tutti i processi su: semplificazione, qualità, innovazione, sostenibilità

Sburocratizzare, a tutti i livelli: switch-off della carta e subito un'Agenda digitale di Ateneo

Produrre un piano per l'innovazione didattica e individuare in ogni Dipartimento specifiche linee innovative di ricerca da finanziare adeguatamente

Istituire un Green Office, un "officina della sostenibilità" gestita da studenti e docenti

Dar vita ad un Ateneo aperto, promotore dei valori della parità e della inclusione, che renda conto alla Comunità in cui vive del suo bilancio sociale

Produrre annualmente, e diffondere, il Bilancio sociale di Ateneo

Produrre il Bilancio di genere, diffonderlo e renderlo effettivo in ogni scelta

Dar vita ad una comunità sempre più partecipata nella quale la missione e gli obiettivi siano condivisi

Aumentare: comunicazione interna, trasparenza nel lavoro degli organi e condivisione delle scelte

Stimolare il senso di appartenenza

Riconoscere pari dignità a tutte le aree culturali, anche non convenzionali

Aumentare il grado di autonomia e responsabilità dei Dipartimenti

2 - L'EQUILIBRIO ECONOMICO

L'Università di Udine è un'istituzione solida con il bilancio in ordine. In questi ultimi anni è stato compiuto un grosso lavoro di revisione dei **costi di gestione**, che ha consentito risparmi reinvestiti in modo strategico sulla ricerca e sulla didattica. Poco però, probabilmente, è accantonabile da tale fonte nei prossimi anni.

Non rosea è la situazione dei **costi del personale**: con la reintroduzione degli scatti stipendiali e dell'adeguamento ISTAT, che saranno a carico degli Atenei, il costo del solo personale docente e ricercatore lieviterà dai 48 mln€ attuali a 55 mln€ nel 2021, facendoci superare il fatidico tetto dell'80% dell'indicatore di spese del personale e quindi minacciando, a entrate costanti, il *turnover*.

Per quanto riguarda le **entrate**, lasciando da parte le fonti di finanziamento finalizzate a investimenti specifici, come quelle per la ricerca, le voci principali che compongono l'attivo di Uniud sono il **finanziamento statale ordinario** (FFO) e la contribuzione studentesca. Il primo, che vale circa 70 mln€ all'anno, è a sua volta suddiviso in una quota-base, che si riduce anno dopo anno, e in una quota premiale, che invece ci vede (per ora) stabili. La seconda voce – le tasse degli studenti – è stata recentemente riorganizzata ed è bene che non venga rialzata.

Ancora in equilibrio economico, il nostro Ateneo corre dunque il **rischio** di dover ridurre le attività "non essenziali", che sono invece il cuore della nostra missione: progetti di ricerca, borse post-laurea, ricercatori RTDa, miglioramento della didattica ecc. Cosa fare?

STRATEGIA

AZIONI

Ampliare la platea degli immatricolati, e dunque degli iscritti: dal loro numero dipenderà in misura crescente la quota-base dell'FFO

Sottoporre tutta l'offerta didattica ad una seria analisi qualitativa e di contesto che permetta di individuare in quali ambiti migliorare, riorganizzare e ampliare l'offerta didattica

Aumentare la quota di immatricolati provenienti da altre regioni e dall'estero

Lanciare, assieme alla Regione Autonoma FVG, un programma di comunicazione e promozione delle Università regionali in specifici bacini nazionali ed esteri

Tenere sotto controllo i costi operativi

Contenere le spese per gli 'eventi'

Aumentare le risorse derivanti da bandi competitivi regionali, nazionali e internazionali

Proseguire e incentivare le azioni di scouting e mentoring per i bandi competitivi

Stimolare la partecipazione a bandi competitivi assegnando un peso maggiore alla voce "ricerca" nella distribuzione delle risorse di Ateneo

Aumentare il coinvolgimento delle associazioni di "Alumni Uniud"

Raccogliere fondi su specifici progetti di ricerca dedicati a temi sensibili

3 - IL PATRIMONIO UMANO

L'insieme delle esperienze, relazioni, competenze ed emozioni di chi lavora nell'Università di Udine è il patrimonio umano sul quale si fonda il nostro Ateneo. Non è *capitale*, nel senso di bene variamente riproducibile, ma *patrimonio*, nel senso di qualcosa che **riceviamo oggi e trasmettiamo** all'Università di Udine del futuro.

La condizione di questo patrimonio è oggi assai diversificata. Abbiamo un corpo docente e ricercatore con un'età media in crescita e un insufficiente ricambio generazionale. Abbiamo personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e linguistico molto contenuto nei numeri rispetto ad altre realtà, che chiede possibilità di carriera e una maggiore dignità stipendiale.

La chiave di volta per ogni azione deve essere quella della **qualità del reclutamento**: dobbiamo porre in essere procedure virtuose e condivise che privilegino criteri di qualità, puntando su forze giovani, cercando di attrarre risorse anche esterne, eliminando ogni possibile elemento, anche mascherato, di discriminazione di genere.

STRATEGIA

AZIONI

Migliorare la qualità del reclutamento e degli avanzamenti di carriera del personale docente e ricercatore

Responsabilizzare sempre di più i Dipartimenti nel reclutamento, introducendo:

- *una programmazione triennale del reclutamento,*
- *meccanismi premiali ex-post del reclutamento di qualità*

Migliorare il rapporto docenti/personale tecnico, amministrativo e bibliotecario

Proseguire con il piano di stabilizzazione del personale a tempo determinato e giungere, nel medio-lungo periodo, ad avere personale

Aumentare il numero di ricercatori a tempo determinato lettera a)

Investire strutturalmente risorse per RTDa

Ottenere dal sistema produttivo e da quello regionale investimenti in RTDa

Promuovere e valorizzare le competenze del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario sempre più preparato e qualificato

Proseguire con i concorsi di personale tecnico, amministrativo e bibliotecario qualificato

Acquisire competenze dal mondo economico e dall'estero

Destinare risorse mirate per contratti con professionalità esterne e per reclutare personale docente o ricercatore dall'estero

4- RIPARTIRE DALLA DIDATTICA

Nell'ultimo decennio il sistema universitario si è sempre più orientato a privilegiare la dimensione della ricerca, relegando la **didattica ad un ruolo secondario**. La funzione sociale dell'Università, tuttavia, è prioritariamente quella formativa, pur nella considerazione che, senza il collegamento tra ricerca originale e didattica (*research-enriched-education*), l'Università scade ad un'agenzia formativa pari a tante altre.

Nel contempo, tuttavia, il **numero degli iscritti** e le performance didattiche hanno un grandissimo rilievo, e crescente, nell'allocazione delle risorse centrali (FFO). Considerando l'anelasticità dei costi fissi e per il personale, la leva del numero degli studenti è quella principale su cui puntare, nei prossimi anni, per mantenere l'Ateneo in equilibrio economico.

Nel nostro Ateneo **molto è stato fatto** per migliorare la qualità della didattica, dall'organizzazione ed efficacia dei nostri corsi, al loro monitoraggio, all'orientamento in ingresso e in itinere. Ma molto rimane da fare per fornire un'offerta formativa efficace, innovativa e di qualità.

STRATEGIA

AZIONI

Migliorare l'offerta didattica di primo e secondo livello

Costruire una cultura della didattica inclusiva, che ponga veramente (e non retoricamente) gli studenti al centro del processo formativo

Sottoporre l'intero quadro dell'offerta didattica ad un'accurata analisi di contesto che consenta di verificare l'opportunità di sostituire, riorganizzare e introdurre corsi di studio

Monitorare la tassazione studentesca per rendere sempre più accessibili gli studi universitari

Accelerare l'introduzione di pratiche innovative nella didattica, l'offerta didattica multi- ed interdisciplinare e di competenze e contenuti trasversali

Creare un centro con funzione propositiva e di assistenza dell'innovazione didattica

Migliorare la piattaforma multimediale interattiva; introdurre aule ricomponibili per la didattica attiva; aumentare l'offerta didattica online

Offrire percorsi minor, a fianco di quelli principali

Favorire tutte le forme di didattica laboratoriale, tirocini, esperienze di lavoro ecc.

Potenziare l'offerta didattica post-lauream

Sostenere e valorizzare i dottorati di ricerca come effettivo terzo livello di formazione

Semplificare le procedure per la progettazione e gestione di master e corsi di perfezionamento

5 - RILANCIARE LA RICERCA

Il mondo della ricerca accademica è un'arena sempre più **competitiva e globale** nella quale gioca un numero crescente di attori, dotati di condizioni di partenza differenti. I campi principali di tale competizione hanno peraltro regole diverse: quello del finanziamento da parte di enti e aziende è basato sul contatto e la conoscenza diretti; quello dei bandi competitivi nazionali e internazionali spesso dipende dall'organizzazione della proposta progettuale; quello della ricerca nazionale (VQR) ha regole ancora diverse, che spesso sono influenzate dai singoli gruppi di ricerca a livello nazionale.

Per un insieme complesso di fattori, negli ultimi anni i **risultati nella ricerca** di Uniud non sono stati paragonabili alle qualità ed eccellenze disponibili. Risorse consistenti (anche in termini progettuali e di controllo) sono state investite ma, anche per i tempi del sistema nazionale di valutazione della ricerca, i possibili risultati positivi sono ancora da venire.

È indispensabile proseguire sulla strada tracciata evitando tuttavia alcune **pericolose distorsioni**, come uniformare la ricca e diversificata ricerca del nostro Ateneo ad un unico modello di ricerca, quello della ricerca applicata, pena l'abbandono della ricerca di base; oppure limitare la creatività, la libertà di ricerca, anche in direzioni interdisciplinari.

STRATEGIA

AZIONI

Coinvolgere e responsabilizzare i Dipartimenti, per valorizzare le diversità epistemologiche, la creatività, l'iniziativa individuale e dei gruppi di ricerca

Chiedere ai Dipartimenti un Progetto triennale dipartimentale di ricerca che sia in accordo con il Piano strategico di Ateneo e nel quale siano esplicitate le aree di eccellenza da promuovere, i punti di debolezza da sostenere, un piano complessivo di investimento delle risorse e indicatori efficaci per la misurazione dei risultati raggiunti.

Finanziare il Progetto, sulla base di criteri di premialità condivisi, con un Budget Unico Dipartimentale per la ricerca (BUD) che servirà a reclutare e formare personale addetto alla ricerca (assegnisti, borsisti, RTDa), a sostenere e co-finanziare progetti, e l'acquisto di attrezzature.

Il raggiungimento dei risultati previsti sarà la base per il rifinanziamento del BUD.

Semplificare i processi organizzativi per liberare tempo per la ricerca

Incentivare la presentazione di progetti di ricerca su bandi competitivi

Aumentare la quota destinata alla voce 'ricerca' nella distribuzione delle risorse d'Ateneo

Consolidare comportamenti trasparenti e virtuosi nel finanziamento della ricerca

Dare piena attuazione alla Carta europea dei ricercatori e Codice di Condotta

6 – INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'Ateneo di Udine ha una spiccata **vocazione internazionale**, che deve però essere sostenuta e rafforzata. La sua posizione geografica e i rapporti esistenti e possibili con le comunità friulane all'estero invitano a investire in una tendenza ormai radicata nel mondo accademico, quello di creare reti internazionali di collaborazione didattica e scientifica.

Per raggiungere tale obiettivo sarà indispensabile attivare tutti i canali e le pratiche utili ad **ampliare le aree di collaborazione esterna**: internazionalizzazione non vuol dire solo mobilità studentesca Erasmus ma attrarre un maggior numero di studenti dall'estero, scambiare docenti, condurre progetti di ricerca congiunti, aumentare il numero di corsi di studio con doppi titoli, di dottorati internazionali ecc.

La presenza di folte comunità di discendenti di friulani in altri continenti (Sud America, Canada, Australia) è stata finora **un'opportunità poco sfruttata**. Bisogna infoltire tali relazioni creando infrastrutture stabili che consentano flussi di mobilità studentesca costanti e collaborazioni didattiche e scientifiche regolari.

STRATEGIA	AZIONI
Migliorare la comunicazione esterna	<i>Fornire una versione in inglese integrale del sito web di Ateneo</i>
Aumentare il numero di studenti <i>degree seeker</i> provenienti dall'estero	<i>Promuovere un'adeguata comunicazione in lingue diverse dall'italiano</i> <i>Aumentare il numero di corsi di studio, gli insegnamenti e i percorsi post-lauream in inglese e/o in altre lingue</i> <i>Inserire il livello (incrementale) dell'internazionalizzazione tra i parametri premiali dei Dipartimenti</i> <i>Offrire specifici percorsi di Italiano L2 per studenti stranieri che vogliono laurearsi a Udine</i>
Accrescere le reti di relazioni internazionali	<i>Aumentare il numero di programmi e dottorati di ricerca che prevedono il doppio titolo e il titolo di dottorato internazionale</i>
Aumentare l'apertura internazionale dell'insegnamento e della ricerca	<i>Pubblicare annualmente un bando di Ateneo per i visiting professor e researcher, finalizzato a incentivare esperienze sia in entrata che in uscita</i> <i>Riorganizzare i servizi di accoglienza per gli ospiti in accordo con istituzioni ed enti cittadini e regionali</i>
Attrarre più talenti dall'esterno	<i>Destinare una quota contenuta ma regolare di risorse per attrarre docenti da altri Paesi</i>

7 - NEL FRIULI, PER IL FRIULI

Se fino agli anni Settanta, prima della terza rivoluzione industriale, il legame tra uno *studium* e il suo territorio poteva consistere principalmente nella formazione della sua classe dirigente, la **funzione degli Atenei** per lo sviluppo economico e civile del territorio è ora profondamente diversa.

Nella **società della conoscenza e dell'innovazione** tale ruolo è, infatti, al tempo stesso più ampio e meno facilmente individuabile. La globalizzazione, la circolazione velocissima delle informazioni e la moltiplicazione delle agenzie di formazione rendono infatti sempre meno evidente, sul territorio, la presenza di un'Università (se non per l'esistenza degli studenti). Inoltre, gli Atenei acquisiscono la stragrande maggioranza dei loro finanziamenti a livello nazionale e internazionale, e quindi tendono a *dimenticarsi* del proprio territorio.

I molteplici segnali di **insoddisfazione** giunti da varie parti nei riguardi della sensibilità dell'Ateneo di Udine per il suo territorio non vanno sottovalutati: bisogna considerare che per la sua storia, più che altrove, la nostra Università è chiamata a fungere da stimolo. Per parte sua, il sistema produttivo, quello istituzionale locale e regionale, la società civile friulana devono farsi carico in misura maggiore che in passato di accompagnare l'Ateneo nella sua continua trasformazione.

STRATEGIA

AZIONI

Massimizzare l'impatto delle attività di didattica e ricerca, coinvolgendo attivamente il tessuto imprenditoriale e istituzionale locale

*Istituire un tavolo di raccordo stabile Università-
associazioni di categoria-imprese-istituzioni con lo
scopo di:*

- *monitorare l'offerta didattica ed evitare il disallineamento formativo*
- *calibrare le iniziative di job placement*
- *potenziare stage e tirocini in azienda*
- *favorire investimenti in ricerca e ricercatori*

Rafforzare e far conoscere Punto impresa

Aumentare l'integrazione con Friuli Innovation

Aumentare la visibilità della presenza dell'Ateneo nelle iniziative di diffusione e comunicazione delle scienze, della cultura e delle arti

Creare un marchio unico per tutte le manifestazioni di Terza missione sul territorio, che deve essere presente in ogni e qualsiasi evento

Stabilizzare e consolidare Cantiere Friuli

Trasformare Cantiere Friuli in una serie di posizioni o strutture destinate a progetti specifici sul territorio

Consolidare e rinnovare la presenza culturale dell'Ateneo nella città di Udine

Ripensare, assieme alla città, il calendario e le manifestazioni culturali

Promuovere e gestire, come museo universitario, negli spazi recentemente acquisiti, un Museo multimediale di Storia del Friuli

8 - STUDIARE E LAVORARE MEGLIO

Il concetto di **benessere** stenta ad essere inserito nell'agenda degli Atenei. Non riguarda solo la situazione fisica dell'individuo ma anche la sfera psicologica, relazionale, persino quella spirituale. E non interessa solo chi passa otto ore (o di più!) in un laboratorio o su una scrivania: riguarda in primo luogo i **quindicimila studenti** che frequentano le nostre aule, laboratori, corridoi ecc.

Considerare l'Università sotto questo aspetto obbliga a rovesciare la prospettiva, a non considerare cioè solo i risultati dello studio o del lavoro, ma la **qualità della vita** nelle ore di studio e lavoro. Comprende quindi non solo lo svolgimento delle carriere studentesche o l'organizzazione funzionale degli uffici, ma un insieme molto più articolato di condizioni dell'ambiente dove studiare e lavorare, di apprezzamento e risultati, di emozioni.

Molto è possibile fare a tale riguardo, per **studiare e lavorare meglio**.

STRATEGIA	AZIONI
Dare maggiore ascolto a chi studia e a chi lavora	<i>Dare maggiore rilievo ed effettività alle indagini sulla Student satisfaction e sul Benessere organizzativo</i>
Migliorare gli ambienti di studio e di lavoro, sia in termini di funzionalità, e comfort, sia investendo risorse in termini di sostenibilità	<i>Proseguire con il piano edilizio e di riorganizzazione funzionale degli spazi ponendo maggiore attenzione alla sostenibilità delle soluzioni prescelte</i> <i>Migliorare la manutenzione di tutte le strutture della didattica; aumentare gli spazi dedicati alla refezione; è possibile pensare ad una mobilità diversa e più sostenibile?</i> <i>Promuovere in ogni occasione il principio della sostenibilità</i>
Favorire tutti i meccanismi che facilitino le esperienze di studio-lavoro e lavoro-studio	<i>Diffondere la conoscenza della formula "studente lavoratore"</i> <i>Prevedere facilitazioni per il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario che vuole riprendere gli studi o sostenere esami</i>
Valutare l'efficacia e l'utilità degli attuali sussidi e benefit	<i>Proporre un Piano di Assistenza Sanitaria Integrativa a carico dell'Ateneo per personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e linguistico e a pagamento per docenti, ricercatori e familiari di dipendenti</i>
Dare maggiore flessibilità nella gestione degli orari, degli spazi e dei risultati del lavoro a fronte di una maggiore responsabilizzazione nei risultati	<i>Introdurre progetti-pilota di Smart Working per il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario</i> <i>Aprire una riflessione condivisa sui "tempi del lavoro" nella società digitale</i>

9 – COMUNIC / AZIONE

All'entrata degli uffici che ospitano la Comunicazione dell'Ateneo vi è una scritta: “**Saper fare. Far sapere**”. È un concetto semplice chiaro a chiunque, al mondo d'oggi ma indispensabile per una istituzione complessa e dedita alla conoscenza, come un'Università. Più che in altri settori, in questo campo c'è tuttavia **molto da fare**: produrre scienza e cultura senza riuscire a raggiungere il maggior numero di destinatari o senza riuscire a trasmettere efficacemente i contenuti corre infatti il rischio di ridurre l'efficacia e l'importanza dei risultati raggiunti.

Nella società informazionale d'oggi la comunicazione non è un compito che possa essere svolto sulla base di conoscenze generiche: richiede **competenze specifiche**, continuamente aggiornate, che tengano conto dei diversi livelli e segmenti della comunicazione. Non esiste più un unico destinatario ma platee diversificate e mobili di potenziali destinatari che bisogna raggiungere attraverso canali e strumenti diversi.

Per questo la nostra comunicazione va complessivamente **ripensata e riorganizzata**.

STRATEGIA

AZIONI

Ripensare e riorganizzare la comunicazione di Ateneo

Predisporre un piano di ristrutturazione integrata della comunicazione di Ateneo che preveda:

- *una delega specifica e d'area alla Comunicazione;*
- *l'aggregazione dell'Area Comunicazione al Rettorato, con cui deve lavorare in sinergia;*
- *il reperimento di risorse che consentano di acquisire professionalità specifiche;*
- *la valorizzazione delle risorse interne;*
- *il restyling grafico e funzionale del portale web d'Ateneo;*
- *una revisione della struttura del portale news e la creazione di un web magazine rivolto al pubblico nazionale e internazionale;*
- *il potenziamento dei servizi offerti su Easyuniud per rendere l'App il vero portale-servizi per gli studenti*

Aumentare la trasparenza e l'etica della comunicazione

Trasportare la community social di Ateneo dall'attuale piattaforma privata (FB) a una piattaforma d'Ateneo ad accesso riservato

Stilare una Social Media Policy per educare i membri dell'Università ad utilizzare virtuosamente ed eticamente la comunicazione-social

Aumentare la partecipazione alla vita d'Ateneo

Potenziare gli strumenti di informazione interna sull'attività degli organi di Ateneo

Rendere disponibili a tutta la Comunità accademica non solo il testo delle delibere di Senato e CdA ma anche gli allegati relativi

10 – MEDICINA UNIVERSITARIA

Nella storia del nostro Ateneo la **medicina universitaria** riveste un ruolo del tutto particolare, che fu di potente stimolo per la genesi dell'Università di Udine, e che si manifesta ancora oggi in un ottimo livello di formazione dei nostri medici. La nascita nel 2016 dell'**Azienda Sanitaria Universitaria Integrata** di Udine è l'ultimo di una serie di passaggi al termine dei quali la scuola medica udinese ha trovato una sua collocazione nel sistema sanitario regionale: una collocazione che va sostenuta e difesa con forza portando a compimento il percorso di integrazione nel sistema ospedaliero aziendale e regionale che riconosca alla componente universitaria anche la strategicità del ruolo assistenziale.

Il principio fondamentale sul quale si regge il rapporto tra Servizio sanitario regionale e Università è, infatti, quello delle funzioni complementari di **assistenza, didattica e ricerca** assegnate all'Ateneo. Senza tali funzioni vengono meno gli obiettivi di qualità nella formazione dei professionisti della sanità, di sviluppo e trasmissione delle nuove conoscenze di base ed applicate collegate alla medicina minando, in ultima analisi, le possibilità di migliorare la salute della popolazione.

Diverse **sfide** sono alle porte. I problemi legati al numero chiuso per l'accesso a Medicina, una questione che andrebbe risolta con ragionevolezza e nuove risorse, sta invece provocando prese di posizione dettate da interessi esterni. Un segmento ancora più cruciale della formazione medica, le Scuole di specializzazione, è oggetto di una normativa altalenante che mette a repentaglio il ruolo di Atenei medio-piccoli, come il nostro. Infine, la revisione del Protocollo di intesa tra Università e Regione presuppone alcune scelte che possono rivelarsi essenziali per la nostra medicina universitaria.

C'è bisogno di una **forte** iniziativa d'Ateneo e di una forte coesione di intenti.

STRATEGIA

AZIONI

Sostenere e promuovere la medicina universitaria nel sistema sanitario regionale

Rinnovare il Protocollo d'intesa con la Regione Autonomia FVG in modo da mantenere la partecipazione dell'Università di Udine nella programmazione sanitaria regionale

Salvaguardare la figura del medico universitario

Mantenere le specificità dell'orario e del profilo professionale del medico universitario come presidio per l'adempimento dei compiti di didattica e ricerca

Farsi trovar pronti per l'aumento delle iscrizioni ai corsi medicina

Individuare subito possibili adeguamenti in termini di spazi, dotazioni, personale, svolgimento efficace dei tirocini curricolari

11 – UNIUD NEL SISTEMA UNIVERSITARIO REGIONALE

Nei mesi scorsi gli Atenei di Lombardia e Veneto hanno stretto **accordi-quadro** con le rispettive regioni per favorire lo sviluppo congiunto dei sistemi universitario ed economico. Si tratta di reti di Atenei ben più rilevanti di quella del Friuli Venezia Giulia che rappresenta, nel complesso, meno del 3% del sistema universitario nazionale. Eppure hanno sentito il bisogno di legarsi in modo sempre più stretto all'istituzione regionale.

Udine e Trieste hanno stipulato nel giugno 2012 un **Accordo di programma**, esteso un anno dopo alla Scuola Superiore di Studi Avanzati (SISSA) di Trieste e finalizzato a consolidare le esperienze di collaborazione già in essere e come punto di partenza per una più ampia collaborazione. Molti sono, in effetti, i corsi di I e II livello interateneo (una quindicina), e sette i dottorati che vedono collaborare le due Università. Tuttavia una vera **programmazione** di medio-lungo periodo della didattica e della ricerca regionale non c'è mai stata, né si è mai giunto con la Regione Autonoma FVG ad una reale strategia propositiva che individuasse vocazioni, obiettivi, scenari.

I problemi della mancata integrazione sono dunque in gran parte irrisolti:

- la faticosa quotidianità dei corsi interateneo tra sistemi amministrativi diversi;
- l'insufficiente fisionomia universitaria delle **sedi comuni di Gorizia e Pordenone**;
- la questione cruciale dei trasporti che penalizza la mobilità tra le sedi universitarie;
- il destino sospeso della Fondazione e la sua reale utilità.

L'insediamento della nuova Giunta regionale a un solo anno dalla fine del mandato dei due Rettori ha impedito che di questi problemi ci si facesse carico con l'urgenza necessaria.

STRATEGIA

AZIONI

Portare il sistema universitario regionale ad un livello superiore di integrazione ed efficienza

Rivedere l'Accordo di programma e riconsiderare in quali parte debba essere attuato, modificato, integrato

Inserire al più presto nell'agenda della Regione i lavori per un accordo Regione-Università per lo sviluppo e l'alta formazione

Dar vita assieme alla Regione ad una programmazione condivisa di lungo periodo del sistema universitario regionale

Giungere ad una maggiore integrazione tra i due Atenei nella programmazione didattica e nella gestione dei poli di Gorizia e Pordenone

Dare efficienza e funzionalità ai programmi interateneo

Trasformare il Tavolo interateneo in un tavolo effettivo di lavoro e risoluzione dei problemi

12 – IL PIANO STRATEGICO 2020-2022

Nell'anno 2015 il nostro Ateneo ha pubblicato, tra i primi in Italia, **il Piano Strategico 2015-2019**. Molti altri Atenei hanno seguito la stessa strada, scegliendo archi temporali di programmazione più ristretti (tre anni), stilando veri e propri documenti (e non una semplice serie di *slide*) e inserendovi specifiche misure e livelli attesi di obiettivo.

Forse per la mancanza di confronto, forse perché eventi successivi (come i risultati della VQR 2011-2014) hanno modificato i possibili obiettivi, fatto sta che il Piano Strategico **non si è rivelato** quel documento fondamentale, quella *road map* che avrebbe dovuto accompagnare la programmazione organizzata della vita dell'Ateneo.

L'elaborazione di una pianificazione strategica di Ateneo richiede concretezza e **visione di fondo**. Non può essere l'opera di una persona o di un ristretto nucleo operativo, ma deve movimentare tutti gli ambiti della vita universitaria, perché tutti siano consapevoli di dove si decide - assieme - di andare.

Ho in mente un Piano Strategico triennale

- sintetico
- concreto
- dove gli obiettivi siano chiaramente individuati e il loro raggiungimento possa essere (per quanto possibile) misurato,

uno strumento realistico, che possa essere utilizzato quotidianamente, per un percorso condiviso.

Udine, 28 marzo 2019

Andrea Tamini.