



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI UDINE**

HIC SUNT FUTURA

# Condividere per Partecipare al Cambiamento

Fabiana Fusco

Udine, marzo 2025

## Indice

<b>Uno stile e un metodo in favore della comunità universitaria</b>	<b>3</b>
<b>La comunità universitaria e la sua governance</b>	<b>8</b>
<i>Piano strategico di Ateneo e dei Dipartimenti</i>	<b>11</b>
<i>Comunicare serve</i>	<b>12</b>
<b>Dare forza e valore alla Didattica</b>	<b>14</b>
<i>Organizzazione dell'offerta formativa</i>	<b>16</b>
<i>Metodologie didattiche e sperimentazione</i>	<b>17</b>
<i>Apprendimento permanente e formazione continua</i>	<b>18</b>
<i>Servizi alla comunità studentesca</i>	<b>20</b>
<b>La Ricerca scientifica al centro della comunità accademica</b>	<b>22</b>
<i>Il Dottorato di Ricerca</i>	<b>24</b>
<i>Servizi per la Ricerca</i>	<b>25</b>
<b>La comunità universitaria e le relazioni con il territorio: la valorizzazione delle conoscenze</b>	<b>27</b>

Care e Cari,

nella piena consapevolezza che una descrizione puntuale di temi e soggetti avrebbe richiesto più spazio in virtù della complessità del contesto in cui viviamo, ho cercato in queste pagine di esporre alcune linee programmatiche che hanno un valore politico e strategico, a cui ho affiancato alcuni esempi di azioni utili per la realizzazione di determinati obiettivi. La garanzia dell'orizzonte che intendo offrire è il mio impegno perché ciò sia quotidianamente vissuto con la partecipazione di tutti, anche con la volontà di ridurre i tempi di attuazione dei nostri comuni obiettivi. Per tale ragione una volta individuato il gruppo dei Prorettori e dei Delegati intendo dedicare il mio primo periodo da Rettore per svolgere un monitoraggio puntuale dell'offerta formativa, delle attività di ricerca e della valorizzazione delle conoscenze, per incontrare le varie componenti della nostra grande comunità e per prendere contatti con le Università del territorio, le istituzioni e gli enti finanziatori delle città, ove insistono le nostre sedi, e con il governo regionale.

L'esperienza maturata in questi anni nel sistema universitario, sia a livello locale sia a livello nazionale, mi induce a essere prudente nelle affermazioni anche perché conosco bene i meccanismi di funzionamento della struttura universitaria, ma non per questo sono meno determinata. Ritengo infatti di poter affermare che le linee programmatiche qui descritte siano ragionevoli e non impossibili da mettere in pratica, con la flessibilità richiesta dalla mutevolezza del contesto normativo ed economico-finanziario. Questo progetto può però realizzarsi se, e solo se, sapremo rendere coesa la nostra comunità e mettere a punto una struttura organizzativa che favorisca il raccordo all'interno dell'Ateneo, assicurando il benessere e i diritti di tutte le sue componenti, in un clima di ascolto reciproco e di diffusa fiducia.

Ho una idea di governo improntata alla trasparenza, alla condivisione del lavoro e alla partecipazione, in cui ognuno è protagonista, perché avrà la possibilità di esprimere le proprie idee progettuali e mettere in campo le proprie competenze, in una comunione di visione e intenti e se sarò eletta Rettrice mi farò garante della sintesi e della realizzazione della strategia.

Ho ascoltato in questo periodo le persone della nostra comunità e sono riconoscente a tutte per avermi concesso una benefica opportunità di confronto e di riflessione, che mi ha permesso di definire le linee programmatiche all'insegna di una rinnovata fiducia nello sviluppo del nostro Ateneo. Dobbiamo avere fiducia nei risultati raggiunti nella didattica, nella ricerca e nella valorizzazione delle conoscenze, che sono il frutto e l'espressione della nostra abnegazione, del nostro impegno e della nostra passione, perché il nostro Ateneo merita di consolidare i propri risultati e di crescere ulteriormente. Giuseppe Gentili, uno dei tanti "profeti" illuminati dell'Università di Udine, scrive nel 1974: "una buona università non ha bisogno di cercare gli studenti, sono i buoni studenti a cercarla".

Grazie di cuore dei Vostri contributi, che continuerò sempre ad ascoltare.

Un saluto caro,

Fabiana Fusco



Udine, 6 marzo 2025

## Uno stile e un metodo in favore della comunità universitaria

La multi- e interdisciplinarietà di saperi, riconducibile al significato di *universitas studiorum*, rappresenta da sempre il tratto distintivo del nostro Ateneo. Siamo un Ateneo pubblico e generalista, che ha il compito di formare e far crescere le generazioni del futuro, fornendo alla comunità e alla società risorse e competenze.

La nostra università ha una storia importante, istituita per volontà popolare e contraddistinta da una spiccata attenzione al territorio. È nata da una visione strategica che ha intrecciato sapientemente il suo storico legame con la realtà cittadina e regionale e la sua collocazione geografica nell'ambito dell'Europa centrale e orientale, ancorando entrambi alla vocazione plurilingue. Da qui si è mossa per ottenere una qualità riconosciuta nella ricerca e nella didattica e nelle attività di valorizzazione delle conoscenze (note anche come attività di Terza Missione, che, nel nostro caso, sono già ben impresse nella legge istitutiva e nel nostro Statuto, nel significato di organico strumento di sviluppo e rinnovamento del territorio), e da qui ci muoviamo noi, puntando a svolgere un ruolo di raccordo più forte tra Atenei regionali, di aree contermini, inclusi quelli stranieri (in specie quelli transfrontalieri, quali Austria, Slovenia e Croazia), beneficiando di più solidi rapporti di collaborazione con i portatori di interesse istituzionali e con il sistema culturale ed economico.

Sono consapevole del fatto che il contesto nazionale e internazionale nel quale operiamo richiede una competizione e una cooperazione complesse e impegnative con altre realtà universitarie, determinate quanto lo siamo noi. In questa prospettiva, abbiamo bisogno di una forte spinta alla condivisione, dobbiamo ri-imparare a co-costruire processi e progetti, dobbiamo concorrere assieme alla realizzazione degli obiettivi e soprattutto dobbiamo consolidare il nostro senso di appartenenza. Condividere e concorrere si coniugano necessariamente con uno stile e un metodo specifici, capaci non solo di favorire le decisioni, quindi di assumere responsabilità, ma anche di ascoltare, motivare, monitorare e, se e quando necessario, correggere e poi decidere per il meglio.

Credo però che sia opportuno evidenziare alcune azioni trasversali, che possono stare alla base dello stile e del metodo del nostro cammino:

*Sperimentare, innovare, applicare e monitorare*: sperimentare e innovare sono gli antidoti per non temere il futuro, perché possono essere messi a vantaggio della nostra capacità di individuare le priorità e sviluppare una ricerca, una didattica e una valorizzazione delle conoscenze, secondo metodi e strumenti nuovi, e della nostra capacità di offrire servizi amministrativi e generali all'intera comunità universitaria e ai portatori di interesse in modo inedito, rapido ed efficace. Questi antidoti alimentano la nostra capacità di reagire, applicando, cioè dando esecuzione pratica ai nostri compiti istituzionali, e monitorando, cioè vagliando le attività in varie forme, non in un rituale sterile e burocratico, spesso acriticamente ripetuto, ma in un processo virtuoso teso al miglioramento.

*Favorire la trasformazione digitale e la semplificazione*: la trasformazione digitale non è più una sfida è parte integrante del nostro studio e del nostro lavoro e quindi deve essere funzionale a garantire a chi studia e a chi lavora una formazione e una applicazione al passo con i tempi. Va meglio sfruttata la nostra potenzialità di essere un Ateneo agile, per scongiurare il pericolo di ingessare i processi in schemi rigidi, ostacolando l'azione di chi opera in aree disciplinari diverse e che ha esigenze, modalità di azione e consuetudini di ricerca e di didattica distinte. È doveroso un ulteriore sforzo di semplificazione e razionalizzazione per permettere un'organizzazione più efficiente ed eliminare ridondanze e in generale le incombenze burocratiche. Sarà quindi necessario mappare e integrare i dati correlati ai processi delle attività formative e di ricerca, riducendo gli inciampi che talora rallentano il loro interscambio e il loro riutilizzo. La finalità è di consentire un reperimento e una estrazione dei dati utili per armonizzare e semplificare i flussi informativi e agevolare l'interoperabilità. Lavorare con dei dati sicuri e integrati è il presupposto per osservazioni descrittive e predittive, anche basate sull'intelligenza artificiale, e per ogni operazione di monitoraggio, ma anche come risorsa di nuova conoscenza e nuovi servizi. Muoveremo quindi dal contesto esistente valorizzando quanto già disponibile, incluse le infrastrutture e iniziative già avviate, e svilupperemo il nostro lavoro, tenendo conto delle tecnologie e delle soluzioni innovative emergenti, potenziando le strutture e le risorse umane dedicate sia livello centrale sia dipartimentale.

*Favorire la sostenibilità, il benessere e le pari opportunità:* La promozione di stili di vita sostenibili è da tempo perseguita negli Atenei con la partecipazione a reti importanti (es. RUS – Rete Università Sostenibili), l'avvio di progetti e corsi, la realizzazione di strutture funzionali e all'avanguardia. Tale cammino va rafforzato e ben coordinato con l'obiettivo di evitare di adoperare la sostenibilità come una sorta di "marchio" dovuto, ma di diffondere l'idea che noi la pratichiamo in modo convinto e costante. Ad es. va posta massima attenzione agli ambienti di lavoro (per studentesse e studenti, personale tecnico amministrativo e docente), perché l'Ateneo deve essere un luogo vivibile, accessibile e dinamico dove svolgere il proprio lavoro e studiare in qualità. È importante tener conto della crescita e dei bisogni e consentire un uso razionale degli spazi disponibili, ma è altrettanto necessario creare spazi adeguati per la vita della comunità, offrendo occasioni, momenti e luoghi di incontro, di studio e di ricerca comuni, tutti elementi qualificanti della vita di un Ateneo. Questi spazi potranno essere una preziosa opportunità per rinsaldare il senso di appartenenza. L'attenzione continua alle misure di benessere lavorativo rappresenta senz'altro un impegno da perseguire con costanza, coinvolgendo tutte le persone, anche tramite l'utilizzo di tavoli di lavoro e discussione essenziali per comprendere i bisogni e le attese in una prospettiva partecipata. Vanno pianificate e realizzate iniziative specifiche per il benessere lavorativo della comunità, con riguardo ai meccanismi di conciliazione vita-lavoro e di promozione dello sviluppo delle professionalità e delle carriere. Sarà quindi cruciale potenziare la formazione delle varie componenti, a partire da un censimento delle competenze, organizzando corsi mirati per specifici obiettivi formativi e prestando una particolare attenzione alle necessità delle nuove assunte e dei nuovi assunti, prendendo ispirazione ai principi della "Carta Europea dei Ricercatori e del Codice di condotta per l'assunzione dei ricercatori all'interno dell'Ateneo". Altrettante iniziative saranno organizzate per sostenere la comunità studentesca, potenziando la diffusione della conoscenza di tutti i servizi di supporto allo studio già attivati (es. diritto allo studio, assistenza psicologica, formazione linguistica, sostegno alla doppia carriera per meriti sportivi). Favorire il benessere e l'inclusione non significa avere cura di determinate situazioni, semmai di occuparsi di tutte e tutti, anche di coloro che si trovano momentaneamente in una condizione di vulnerabilità o svantaggio. Tale è la ragione per la quale le azioni da mettere in campo per affrontare con maggior agio eventuali ostacoli nel percorso universitario devono essere

pianificate in entrata, nel passaggio dalla laurea alla laurea magistrale e in uscita per agevolare l'ingresso nel mondo del lavoro o in opportunità formativa di tipo avanzato.

L'impegno della nostra Università verso la parità di genere, l'inclusione e il sostegno alla diversità, che ha portato nel 2021 al varo del Gender Equality Plan, va proseguito e monitorato all'interno della nostra comunità, introducendo aspetti inediti che reinterpretano le necessità odierne e va altresì messo in relazione alla attività di valorizzazione delle conoscenze, in un contesto di vicendevole arricchimento con la società e il territorio, nella ferma convinzione che non possiamo rivendicare la sostenibilità e il benessere come principi senza rispettare l'equità sociale. Le pari opportunità, il contrasto alla violenza e alla disparità di genere devono essere al centro di azioni significative (es. attivazione di uno Sportello di Ateneo dedicato alla gestione di fenomeni di violenza e di molestie) e di eventi di sensibilizzazione e di formazione dedicati (es. coinvolgendo gli istituti scolastici, la cittadinanza), come pure i bisogni educativi speciali, che potrebbero altresì trarre giovamento dalle nuove tecnologie per potenziare servizi già forniti per far fronte ai problemi correlati alla promozione dell'eguaglianza sostanziale. Lavoreremo, dunque, su sostenibilità, benessere e pari opportunità attraverso un intreccio di politiche di flessibilità e sensibilizzazione, assicurandone la piena valorizzazione da parte di tutta la comunità accademica.

*Favorire la cooperazione internazionale:* Il processo di internazionalizzazione dell'Università di Udine deve rispondere alle esigenze e alle sfide del contesto educativo: da una parte, la mobilità per l'apprendimento si rivela fondamentale nel supportare lo sviluppo formativo e professionale di studentesse, studenti, docenti e personale tecnico amministrativo, mentre dall'altra, la cooperazione e le collaborazioni internazionali sono essenziali per realizzare progetti innovativi, equi e inclusivi, con un impatto significativo a livello istituzionale e sistemico. Serve quindi potenziare una serie di azioni coordinate: dai servizi di accoglienza alla promozione in forme nuove e diversificate; dalla crescita professionale della docenza (acquisizione di un'adeguata preparazione linguistica e di approcci didattici in linea con contesti internazionali) alla capacità di attrarre risorse dall'estero, con piani dedicati di programmazione, per creare ambienti realmente internazionali e feconde contaminazioni.



La crescita della partecipazione di studentesse e studenti internazionali deve essere rafforzata grazie a corsi in lingua inglese, accordi di doppi titoli o titoli congiunti e allo sviluppo delle relazioni create dai visiting professor, alla cui presenza va attribuita maggior importanza (anche a fini promozionali e di reputazione). Vanno garantiti un maggior presidio e un più accurato accompagnamento delle studentesse e studenti internazionali (es. offrire dei pacchetti di servizi integrati di ospitalità per arricchire il territorio e non considerare le studentesse e studenti internazionali come ospiti temporanei; potenziare l'Italiano come L2 e la mediazione interculturale in merito alla burocrazia italiana, coordinando amministrazione centrale e dipartimenti; informazioni sul sito direttamente in inglese; implementare la pratica del *Foundation Year* in alcune aree specifiche). L'esperienza internazionale della nostra didattica e della nostra ricerca deve essere diffusa attraverso le attività culturali e interdisciplinari con incontri di alto livello, grazie alle quali coinvolgere referenti di aree geografiche cui puntare maggiormente l'attenzione (es. il bacino Africa/Mediterraneo per numerosità studenti, vicinanza geografica, interesse per la lingua e la cultura italiana), in accordo con i corsi di studio e tramite sistematici rapporti con le ambasciate e con le agenzie specializzate, per poter concorrere a livello internazionale nel campo della promozione dell'offerta formativa dell'Ateneo. La capacità di fare rete è cruciale e pertanto va consolidato lo sviluppo di partenariati strategici (l'esempio del progetto ACROSS è un modello da replicare). La dimensione internazionale non può prescindere da una capacità di comunicazione e attrazione di giovani, che possono trovare da noi un ambiente accogliente, e la conseguente visibilità in termini di reputazione (es. fare rete con i *Fogolars furlans*). Le collaborazioni con altri Atenei italiani e stranieri devono proseguire nei diversi percorsi di formazione, nella ricerca e nella valorizzazione delle conoscenze all'interno di un progetto globale che metta in risalto le nostre specificità e che deve essere condiviso coralmemente da tutta la nostra comunità.

Tali azioni trasversali non sono uno scopo in sé, ma delle sollecitazioni che potranno concorrere a sviluppare uno stile e un metodo che siano percepiti come una opportunità per migliorare e per creare le condizioni più opportune affinché le persone che operano quotidianamente nel nostro Ateneo, con qualsiasi ruolo e da ogni prospettiva, possano svolgere i compiti loro affidati con qualità e nel migliore dei modi. Conosco bene le persone del nostro Ateneo, perché fanno bene il loro lavoro, e per bene intendo soprattutto il modo in cui il lavoro viene fatto:

con abnegazione, capacità e buon umore. Insomma, generare condizioni per lavorare e studiare meglio è essenziale per rendere la nostra comunità da un lato capace di affrontare le sfide del futuro con entusiasmo e creatività e dall'altro coesa perché consapevole della reputazione che cresce, alimentando il senso di appartenenza a un unico ente, dove le diverse componenti non sono controparti, ma essenziali perché la macchina funzioni a pieno regime.

## La comunità universitaria e la sua governance

Un sistema complesso, come quello universitario, richiede meccanismi di governo, che in una cornice normativa troppo spesso in rapida e continua evoluzione, devono essere chiari, rigorosi e operativamente determinati. In questo periodo stiamo subendo l'applicazione di norme (si veda la contrazione del Fondo di Finanziamento Ordinario) che impone agli atenei una difficile fase di riassetto funzionale con varie ricadute sulla didattica, sulla ricerca e sulle attività di valorizzazione delle conoscenze. La crescente necessità di fonti esterne di finanziamento, il possibile calo nel numero degli iscritti, l'oscillazione del numero di docenti, la cui età media continua a crescere; la sostenibilità dell'offerta formativa e la parziale sovrapposizione della stessa a livello regionale; l'eccessiva burocratizzazione sul fronte gestionale sono aspetti che devono essere affrontati con determinazione, al fine di arginare e invertire le tendenze più critiche. È quindi indispensabile una virtuosa collaborazione tra il sistema di conduzione degli organi di indirizzo politico-strategico e quello delle strutture deputate all'organizzazione e alla gestione. L'impegno da approfondire dovrà essere rivolto ad assicurare le condizioni che garantiscano un rapporto equilibrato e costruttivo tra le varie componenti, promuovendo una maggior efficienza ed efficacia nei vari settori di interesse dell'Ateneo.

Gli organi di governo, nel rispetto delle reciproche competenze, devono concorrere alla definizione della visione dell'Ateneo, declinandola in obiettivi, strategie e nel relativo monitoraggio dei risultati e lungo il percorso di attuazione. Affinché ciò si verifichi servono condivisione, coesione e trasparenza tra i diversi organi centrali e soprattutto tra essi e i Dipartimenti. I Dipartimenti, per il tramite dei loro Direttori, dei delegati nelle varie aree e del personale tecnico amministrativo, devono essere realmente coinvolti nel processo decisionale in quanto costituiscono le entità basilari della vita dell'Ateneo, ne ispirano le scelte

di didattica, ricerca e valorizzazione delle conoscenze e realizzano con la loro azione gli obiettivi generali di crescita e sviluppo dell'Ateneo. È necessaria quindi una condivisione sui modelli utilizzati per la distribuzione delle risorse umane e materiali e per individuare nuovi processi che favoriscano il dialogo tra Dipartimenti, la progettazione interna e l'interdisciplinarietà/trasversalità della didattica, della ricerca e della valorizzazione delle conoscenze per avviare un meccanismo di valutazione periodico, che valorizzi i comportamenti virtuosi e corregga quelli critici (es. migliorare e formalizzare il funzionamento della Consulta dei Direttori).

Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, nel rispetto delle reciproche prerogative, devono procedere in modo coordinato e condividere le informazioni necessarie alle decisioni, spesso su tematiche diverse ma fortemente correlate. Alla comunicazione e alla condivisione delle informazioni dovranno essere assegnata attenzione e cura, al fine di poter garantire la necessaria trasparenza e scongiurare disorientamenti o distanze, talvolta incomprensioni (es. le sedute degli organi hanno bisogno di spazi che favoriscono la discussione).

Il Rettore, ai fini della realizzazione delle linee strategiche, deve scegliere un gruppo di collaboratori sulla base della motivazione e della competenza, della rispettosa rappresentatività delle aree e delle pari opportunità, impegnandosi a coordinarne le azioni verso il miglior risultato possibile per l'Ateneo. Penso sia adeguato prevedere, oltre al Prorettore vicario, dei Prorettori con deleghe specifiche, che potranno contare su un gruppo di Delegati, la cui numerosità, non eccessiva, deve intendersi come una opportunità per consentire la condivisione della metodologia di lavoro, delle scelte e delle buone pratiche (es. incontri periodici del Rettore con i Prorettori e i Delegati; una maggior collaborazione e co-costruzione di processi e progetti tra le Commissioni di Ateneo). La logica che sottende a tale ipotesi di governo è basata sull'approccio di sistema e quindi sulla previsione di istituire anche gruppi/tavoli di lavoro su specifiche tematiche, all'interno dei quali si potranno concretizzare una volta di più l'ascolto, la motivazione, il monitoraggio e, se e quando necessaria, la correzione.

Per alimentare la condivisione è però indispensabile creare costanti occasioni di incontro e confronto, anche pubbliche, tra le persone a vari livelli, tra le componenti della nostra comunità e gli organi di governo dell'Ateneo, azione che permetterà l'approfondimento su temi rilevanti o inediti (es. Giornata della trasparenza). Sarà altresì irrinunciabile operare una maggiore e regolare

presenza del Rettore (e/o Prorettori, Delegati e Direttore generale) nei Dipartimenti, in modo che la discussione tanto sulle proposte dell'Ateneo quanto sulle specificità o criticità espresse dai Dipartimenti possa essere assidua e funzionale per tutti.

Al centro dei processi gestionali del nostro Ateneo campeggia la comunità del personale, il cui impegno è essenziale per fronteggiare le sfide che ci attendono. La valorizzazione delle capacità e delle potenzialità di ogni sua componente è decisiva, per la realizzazione dei nostri obiettivi, primo fra tutti alimentare un clima di fiducia e collaborazione reciproca, scongiurando contrapposizioni. Va inoltre mantenuta una stretta relazione con la rappresentanza studentesca che rappresenta uno stimolo importante al miglioramento. Mi impegno quindi a organizzare momenti di ascolto e di confronto assiduo con la comunità studentesca, per costruire insieme progetti e interventi a sostegno di ogni servizio utile a garantire l'accessibilità, la permanenza e la prosecuzione degli studi fino al completamento del percorso.

Infine, il cambio di Direttore Generale, che segue l'elezione del Rettore, dovrà essere contraddistinto da un rapporto armonico e complementare, seppur chiaramente distinto nelle funzioni, con il Rettore. Sarà quindi compito del Rettore individuare un Direttore Generale con competenze e doti relazionali volte prioritariamente a garantire una oculata gestione finanziaria e una responsabile gestione del personale, condividendo l'impegno verso una cultura organizzativa collaborativa e di rispetto del personale, in sintonia con la visione dell'Ateneo, improntata alla promozione di politiche di sostenibilità, pari opportunità e benessere lavorativo. Dovrà altresì garantire uno sforzo di sviluppo della qualità dei processi che regolano l'organizzazione e la gestione delle attività di didattica, ricerca e valorizzazione delle conoscenze, traendo ispirazione dall'azione di coordinamento con le altre istituzioni universitarie in modo da consentire l'armonizzazione delle scelte strategiche interne con il quadro nazionale.

È essenziale quindi che siano parte integrante del processo decisionale tutte le persone di tutti gli organi e di tutte le strutture, che saranno poi chiamate a metterle in pratica. È la condizione necessaria per creare il fondamentale senso di appartenenza, di partecipazione e di fattiva gratificazione da parte della comunità. In questo processo di pieno coinvolgimento non possiamo fare a meno di alcuna risorsa e di alcuna competenza (es. il Nucleo di Valutazione, il Presidio

della Qualità, il Comitato Unico di Garanzia, solo per citarne alcuni, che con il loro operato e le loro relazioni periodiche fotografano aspetti cruciali dell'organizzazione universitaria e spronano la comunità al miglioramento continuo). In virtù di tale patrimonio, l'Università di Udine può e deve svolgere un ruolo propulsivo e agire, rafforzando soprattutto la rete di relazioni e le alleanze con gli Atenei della regione e delle regioni contermini, con la Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, con la Fondazione Friuli.

### *Piano strategico di Ateneo e dei Dipartimenti*

Il Piano strategico, agile e di respiro pluriennale, deve delineare una visione chiara degli obiettivi da raggiungere in merito alle attività di didattica, ricerca e della valorizzazione delle conoscenze, a partire da una analisi del contesto di riferimento, dei portatori di interesse, delle competenze, delle risorse disponibili (anche in considerazione della sostenibilità del Bilancio) e delle potenzialità di sviluppo. La sua definizione e il suo arco temporale di azione devono essere il frutto di un processo di ascolto e condivisione ex ante, che prevede quindi diversi momenti di confronto e il vaglio di proposte e indicazioni di tutte le componenti dell'Ateneo, a partire dal monitoraggio del Piano strategico di Ateneo e dei Dipartimenti (2022-2025).

Il gruppo di lavoro coordinato dal Rettore, cui partecipano i Prorettori, i Delegati, i Direttori di Dipartimento e i Responsabili delle Direzioni e delle Aree, inizierà il lavoro, facendo un censimento delle necessità dei Dipartimenti e delle risorse esistenti, individuando gli indicatori ministeriali di riferimento, uniti ad altri più compatibili con la nostra visione, con l'obiettivo di allocare le risorse tenendo conto delle diversità e specificità delle varie aree, della programmazione e delle effettive esigenze formative e scientifiche (dai progetti di ricerca innovativi, senza mai trascurare la ricerca di base, alle sperimentazioni didattiche). Il rafforzamento della qualità della didattica, della ricerca e della valorizzazione delle conoscenze dovrà essere affiancato da una analisi delle criticità e dei margini di miglioramento, essenziale per elaborare e adottare una procedura trasparente e condivisa di distribuzione di incentivi e per favorire la sperimentazione e la crescita in tutti i Dipartimenti. I Piani strategici di sviluppo dei Dipartimenti dovranno infatti accompagnare e non seguire la definizione del Piano Strategico di Ateneo.

In sintesi, consapevole della responsabilità politica nei confronti della comunità accademica, mi impegno a definire e realizzare un Piano strategico, in cui la visione e le azioni saranno condivise e trasparenti grazie alla diffusione di documenti, approvati dagli organi di governo e sottoposti a monitoraggio con la partecipazione dei portatori di interesse. Il monitoraggio degli indicatori e dell'efficacia dei progetti intrapresi sarà infatti cruciale in tutte le fasi della realizzazione, perché, a fronte di cambiamenti del contesto di riferimento, ci indirizzerà verso adattamenti e necessarie correzioni. Infine, sarà assicurata piena coerenza tra indicatori, azioni e risorse in modo tale che le decisioni consapevoli dell'Ateneo rispondano alle scelte autonome e responsabili dei Dipartimenti.

### *Comunicare serve*

Più volte ho sottolineato il mio impegno a rafforzare il senso di appartenenza alla nostra comunità universitaria. Per realizzare tale decisivo obiettivo è necessaria una migliore comunicazione a tutti i livelli: informazioni, opportunità, problemi e proposte devono circolare in tempi rapidi per evitare cortocircuiti informativi. Ogni componente della comunità, con ruoli e prospettive diverse, è parte di un sistema generale che ha bisogno dello scambio e della comunicazione per poter funzionare in modo efficace. Una buona organizzazione dipende molto dall'accessibilità e dalla fluidità della comunicazione interna, che, se mancante o scarsa, rischia di rallentare i processi, di togliere forza ai progetti e al fermento delle idee, di generare fraintendimenti e creare disagi e distanze.

Rafforzare il senso di appartenenza consente altresì di incrementare l'attrattività e la reputazione dell'Ateneo, serve infatti raccontare chi siamo e che cosa facciamo nel modo più chiaro possibile, condividendo una strategia di comunicazione che identifichi come destinatari tanto il territorio quanto il nostro paese e gli altri paesi. Il nostro Ateneo si deve porre come riferimento per Udine, per le altre città dove sono presenti le sue sedi e per tutta l'area regionale, potenziando gli interventi e i progetti con le scuole di ogni ordine e grado, il tessuto produttivo e le istituzioni locali; poi deve attivarsi per stabilire e potenziare le relazioni e le alleanze con le comunità scientifiche nazionali e internazionali. I passi da muovere vanno quindi verso una duplice direzione, ma complementare: da una parte, miglioreremo l'efficacia e la pervasività della

comunicazione interna, con incontri dedicati e opportuni strumenti, consolidando la coesione della comunità; dall'altra, punteremo al rafforzamento dei nostri valori, trasmettendo ai differenti pubblici sia la nostra solida tradizione culturale sia la forza della nostra visione innovativa.

Lo sviluppo e il coordinamento dell'attività di comunicazione e accessibilità alle informazioni deve essere espressione di un coinvolgimento attivo di tutta la comunità accademica. Dobbiamo quindi ripensare a nuovi meccanismi di comunicazione e promozione culturale non solo a livello centrale, ma anche a livello di dipartimento. Vorrei una comunicazione focalizzata sulla voce e sui volti delle persone (ognuno nel suo ruolo e dalla sua prospettiva), che con le loro attività contribuiscono a promuovere l'Ateneo nella sua articolazione. Credo che tutte queste azioni, più di altre, possano far crescere la nostra reputazione in maniera consapevole e trasparente.

La comunicazione interna deve quindi avere tempi e meccanismi definiti, oltre che visibilità, in modo che le decisioni rilevanti siano rese note immediatamente e sia facile recuperare le stesse con la documentazione relativa (es. potenziamento della *Newsletter* di Ateneo), così come l'invio degli ordini del giorno del Senato accademico e del Consiglio di Amministrazione a tutte le componenti dell'Ateneo. Nell'attuale competizione per le risorse, l'Ateneo deve altresì acquisire e diffondere dati utili come supporto decisionale; presupposto irrinunciabile è dunque la garanzia della qualità dei dati stessi, che devono essere resi disponibili in modo chiaro ed efficace, perché la nostra credibilità deriva ormai dalla trasparenza e responsabilità delle attività svolte, attraverso l'esposizione di dati affidabili e facilmente interpretabili.

Il rafforzamento della divulgazione scientifica e la promozione delle attività di ricerca passano attraverso un miglioramento del sito d'Ateneo e dei siti dipartimentali, anche in una prospettiva di internazionalizzazione (es. revisione grafica e coordinata che renda omogenei i contenuti tra strutture centrali e dipartimentali). Un'attenzione particolare sarà data al potenziamento e al coordinamento, in chiave sia interna sia esterna, degli uffici relazioni esterne e stampa e della gestione dei principali social di cui l'Ateneo è dotato, al fine di una comunicazione rapida, agile e al tempo stesso chiara: tali azioni vanno però ricondotte direttamente al Rettorato. Potrebbe essere ripresa, al pari di altri Atenei italiani, l'esperienza della web radio.

Dobbiamo inoltre potenziare la comunicazione con i portatori di interesse, anche attraverso le associazioni studentesche; la comunità studentesca (incluse le dottoresse e i dottori di ricerca), in ogni suo ruolo, è un tramite prezioso con le famiglie, le istituzioni e le imprese, gli atenei stranieri presso i quali, grazie all'esperienza della mobilità, ai tirocini, possiamo diffondere l'efficacia dei nostri percorsi formativi e delle nostre attività di ricerca, costruire nuovi progetti. Le studentesse e gli studenti, le dottoresse e i dottori di ricerca sono i nostri migliori "ambasciatori". Vanno quindi incrementati visibilità e valore percepito della nostra offerta. Per fare ciò sarà necessario avviare una strutturata campagna di comunicazione di tutti i CdS, anche attraverso la realizzazione di video di presentazione dei corsi stessi (anche con testimonial di successo), che permetta di raggiungere un ampio numero di potenziali studentesse e studenti in Italia e all'estero e che comunichi al territorio le attività realizzate.

Insomma la comunicazione serve, perché rende trasparenti la nostra missione, i nostri valori e i nostri obiettivi, ma soprattutto serve a rendere la nostra politica credibile, riconosciuta e riconoscibile da soggetti, pubblici e privati, interessati a collaborare e a co-costruire con noi progetti innovativi.

## Dare forza e valore alla Didattica

Gli studi universitari sono un passaggio decisivo per favorire la crescita culturale, civile ed economica delle generazioni; sono una occasione unica e preziosa per liberare energie. Nelle varie attività di orientamento in cui mi trovo coinvolta, incoraggio le studentesse e gli studenti a iscriversi, perché l'Università è una delle poche creazioni umane che non produce effetti collaterali, ma antidoti, e che non ha difetti, ma virtù (almeno nella prospettiva più ampia del termine); l'esperienza educativa universitaria consente infatti di avere a disposizione del tempo da dedicare agli studi e delle persone con cui interagire per imparare. Circostanze difficilmente replicabili nel corso della propria vita. Occorre per tale ragione che la qualità della didattica e il diritto allo studio rappresentino una nostra priorità, ma partendo da tre presupposti: a) la centralità della nostra didattica, come comunità di docenti e ricercatrici e ricercatore, che si nutre nelle nostre attività di ricerca; è infatti importante integrare e valorizzare le potenzialità della ricerca della nostra didattica in modo tale da trasmettere la capacità di ripensare criticamente i saperi e di affrontare la complessità e la



rapidità dei cambiamenti; b) la comunità studentesca non è una comunità di utenti o di meri destinatarie e destinatari delle nostre attività formative, ma è una comunità di co-protagoniste e co-protagonisti a tutti gli effetti, che rappresenta l'elemento di congiunzione tra ricerca e didattica; c) i servizi forniti dal nostro personale tecnico, amministrativo, bibliotecario, l'attività di supporto delle lettrici e dei lettori, delle collaboratrici linguistiche e dei collaboratori linguistici e del personale tecnico scientifico di laboratorio rendono possibili le nostre attività di didattica e ricerca. Alla luce di tali considerazioni è opportuno che le persone della comunità, nel rispetto del proprio ruolo e funzione, collaborino con l'obiettivo di sviluppare una ricerca solida e di qualità, da cui potrà discendere una didattica innovativa e di qualità, programmando e garantendo servizi di livello elevato alla comunità studentesca, procedure agili, condivise e coordinate fra gli uffici dell'amministrazione centrale e quelli dei dipartimenti, nonché un monitoraggio continuo e coordinato dagli organi preposti.

Nel corso dell'ultimo decennio, il processo di valutazione della didattica e assicurazione della qualità previsto dal Ministero e reso operativo dall'ANVUR ha rafforzato la qualità della nostra offerta formativa (che comprende necessariamente la filiera con la Scuola Superiore di Toppo Wassermann, le Scuole di Specializzazione e i Dottorati). L'impegno profuso e le azioni benefiche pianificate e realizzate in questi anni dall'intera comunità hanno contribuito all'incremento dell'assicurazione della qualità, suggellato nel 2024 con l'ottenimento per l'Ateneo dell'accreditamento ANVUR Soddisfacente, che tuttavia non è un punto di arrivo ma semmai di partenza per consolidare e accrescere la nostra reputazione.

Il programma del prossimo sessennio si dovrà porre l'obiettivo di un ulteriore rafforzamento della qualità e attrattività dei Corsi di Studio (d'ora in avanti CdS) e dei singoli insegnamenti, secondo specifiche linee di intervento che consentano una valorizzazione delle nostre specificità. Intendo quindi procedere dando forza e valore alla didattica, espressione della centralità della relazione tra docenti e studentesse e studenti, individuando una serie di temi sui quali è necessario riflettere in vista di una nostra azione, come comunità: organizzazione dell'offerta formativa; metodologie didattiche e innovazione; apprendimento permanente e formazione continua; servizi alla comunità studentesca.

### *Organizzazione dell'offerta formativa*

È necessaria una riflessione sull'organizzazione complessiva della didattica per individuare e rafforzare le caratteristiche distintive (es. attività laboratoriale ed esperienziale), rispetto sia ad altri Atenei sia agli Atenei telematici, che permettano di valorizzare preziose specificità di singoli insegnamenti o di interi percorsi, anche intravedendo le potenzialità di una contaminazione interdisciplinare (es. le relazioni che possono sorgere dalle esperienze dell'Erasmus italiano). Dobbiamo mettere in atto azioni che ci consentano di rispondere in modo dinamico a contesti in continua evoluzione, confrontandosi costantemente anche con le parti sociali per rinnovare contenuti e metodologie, per individuare bisogni formativi inediti e sbocchi professionali precisi (anche beneficiando degli effetti della revisione delle classi di Laurea e di Laurea magistrale, in base ai DD.MM 1648 e 1649 del 19/12/2023) e formare così generazioni curiose e capaci di affrontare il futuro. Per tale ragione, le attività formative vanno inserite in un processo di programmazione, autovalutazione e monitoraggio condiviso e ben governato dagli organi, sia nella fase di progettazione e istituzione sia nella fase di attivazione ed erogazione dei CdS: doveroso sarà quindi sottoporre l'offerta didattica ad una ponderata analisi quantitativa, qualitativa e di contesto che consenta di far emergere gli ambiti da sostenere, migliorare e riorganizzare (es. attrattività dei CdS, carichi didattici trasversali, potenziamento della qualità delle attività di *stage* e tirocinio). Poiché alla didattica dell'Ateneo vanno garantite coesione e sostenibilità, nel rispetto dell'autonomia, delle peculiarità e delle necessità dei CdS e dei singoli insegnamenti, è quindi essenziale sviluppare un modello organizzativo basato sui dati (aggiornati, affidabili e facilmente interpretabili) capaci di potenziare i processi di assicurazione della qualità, intesa come strumento utile per la programmazione e la gestione dell'offerta formativa e non come un esercizio fine a se stesso. Altrettanto significativo sarà lo sforzo di rendere tempestivi ed efficaci i flussi di dati e informazioni tra le varie strutture, per contrastare distanze e ridondanze talora presenti nelle interazioni tra i soggetti coinvolti nell'organizzazione delle attività didattiche. In tale logica si impone una riflessione sui corsi interateneo attivati da tempo in determinate aree, per i quali è urgente un monitoraggio tanto della gestione e dell'organizzazione quanto della sostenibilità e del carico didattico del corpo docente impegnato, da condividere con i Dipartimenti e gli Atenei coinvolti.

## *Metodologie didattiche e sperimentazione*

Per garantire qualità alla didattica e una didattica di qualità è indispensabile fornire all'intera comunità risorse, modelli e tecnologie adeguati e compatibili con gli obiettivi di apprendimento prefissati. Sarà utile continuare la fase di sperimentazioni e innovazioni, che però non trascuri, ma aggiorni, attività che sono svolte da anni, la cui efficacia è ancora riconosciuta. È infatti essenziale far dialogare e valorizzare le potenzialità della ricerca nella didattica, sperimentando e ampliando l'utilizzo di attività di tipo laboratoriale e attività esperienziali ritagliate su specifici insegnamenti, che permetta di far emergere il tratto distintivo dell'insegnamento e del CdS, rispetto a quelli degli altri Atenei (inclusi quelli telematici). Promuovere le opportunità della didattica integrata, che completano la didattica erogata in presenza, agevola da un lato la creazione di forme diverse di ambienti di apprendimento (spazi o aule virtuali, attività di autoapprendimento, uso di chat, forum, webinars, ecc.), particolarmente apprezzate da studentesse e studenti in situazioni di fragilità o lavorative, e dall'altro l'adozione di modelli organizzativi e di gestione flessibili e di metodologie didattiche ancorate all'apprendimento attivo (la classe capovolta, il cooperative learning, ecc.), funzionali al coinvolgimento e alla partecipazione attiva della comunità studentesca durante tutto il percorso formativo (cfr. preziose saranno le buone prassi che potranno derivare dalle ricerche e dalle prassi promosse dalle attività di *Edunext-Next Education* Italia e dalla rete dei *Teaching Learning Centres*, coordinata dalla CRUI).

Superata la dicotomia tra didattica in presenza e didattica a distanza, credo che non si possa non beneficiare dell'impegno profuso e dell'esperienza maturata dall'intera comunità in questi anni in merito alla sperimentazione e la diffusione di nuove tecnologie per la didattica. Tuttavia, sarà necessario riflettere su come valorizzare tale patrimonio di conoscenze quale risorsa a supporto e opportunità per un suo utilizzo specifico e accorto, al fine di scongiurare una collisione con l'esperienza di crescita formativa che si genera negli spazi condivisi dove le relazioni tra le persone e la partecipazione della comunità universitaria rappresentano il valore fondante degli studi universitari. Posto che il valore della didattica in presenza non è sostituibile ovvero negoziabile, la didattica a distanza può però integrarla, renderla più flessibile, offrendo alla comunità occasioni di sperimentazione e applicazione.

È quindi importante che la nostra Università si faccia promotrice di un piano di formazione e di valorizzazione della professionalità della comunità, per potenziare le capacità di sperimentazione, innovazione e applicazione con l'obiettivo di incrementare la qualità della nostra offerta formativa. Sarà quindi necessario offrire al personale docente e ricercatore percorsi di formazione in vari ambiti correlati alle metodologie didattiche e alle tecnologie, puntando l'attenzione sulle specifiche esigenze dei diversi CdS (anche in una prospettiva internazionale) e sui bisogni educativi delle studentesse e degli studenti. Altrettanto utile sarà la predisposizione di un breve corso di formazione e aggiornamento per il personale docente e ricercatore neoassunto in modo da facilitare l'ingresso nel mondo della didattica e dell'assicurazione della qualità (questo ultimo aspetto potrebbe interessare anche la comunità studentesca, ovvero la rappresentanza neoletta). Il miglioramento della qualità complessiva della didattica si basa anche sul buon funzionamento dell'organizzazione delle attività e pertanto è necessario investire con cura sul personale tecnico amministrativo dedicato alla didattica e su quello bibliotecario e sui tecnici di laboratorio, promuovendo percorsi di aggiornamento in modo tale che il loro operato contribuisca in maniera attiva e partecipata al processo di valutazione e autovalutazione dei CdS, al potenziamento dei flussi informativi e soprattutto a una accoglienza e a un accompagnamento efficace per la comunità studentesca (anche internazionale). In tale quadro di attività si inseriscono le lettrici e i lettori, le collaboratrici linguistiche e i collaboratori linguistici, la cui valorizzazione passa attraverso una formazione, pianificata anche in collaborazione con altre università italiane, che possa accrescere la forza del Centro Linguistico, come centro di supporto alla formazione linguistica per le studentesse e gli studenti e allo spirito internazionale della nostra Università.

### *Apprendimento permanente e formazione continua*

Il rafforzamento delle competenze trasversali delle studentesse e degli studenti, delle laureate e dei laureati è indispensabile per valorizzare occasioni di formazione anche strettamente ancorate al mondo del lavoro. Va quindi coltivata la trasversalità tra le aree, consolidando i corsi "Uniud XL" e i "minor" e promuovendo lo sviluppo di competenze di cittadinanza, culturali e sociali da valorizzare anche attraverso il riconoscimento e l'accreditamento con strumenti che si stanno diffondendo a livello europeo (es. open badge e le

“microcredenziali”, che costituiscono buone pratiche adottate in vari Atenei dalle quali trarre ispirazione). L’Ateneo deve infatti impegnarsi perché le proprie laureate e i propri laureati imparino a fare rete, acquisiscano la capacità di intrecciare i saperi, comprendere la complessità e lo sviluppo del mondo in cui viviamo, e di affrontare con sicurezza e intraprendenza le sfide poste dal mercato del lavoro.

Tale azione di rinforzo si potrà concretizzare in favore di altri tipi di utenza, anche in situazioni di fragilità (per i quali il ricorso a strumenti tecnologici per la didattica potrebbe essere fortemente incoraggiato), che potranno beneficiare di attività formative flessibili, trasparenti e inclusive, progettate per fornire specifiche conoscenze, professionali o per colmare il divario tra esperienze diverse, nella prospettiva dell’apprendimento permanente (*lifelong learning*). Si potrebbe infatti pensare alla creazione di una sorta di catalogo/piattaforma a supporto di queste attività, permettendo a chi è già inserito nel mondo del lavoro di poter conciliare la propria vita personale e professionale con l’esigenza di approfondire e aggiornarsi su temi specifici e migliorare il proprio profilo e la propria posizione, intrecciando azioni derivate dalla valorizzazione delle conoscenze (ambiti nel quale l’Ateneo è già da tempo attivo grazie alla partecipazione alle iniziative della RUIAP - Rete Universitaria Italiana per l’Apprendimento Permanente; dal 2021 sono componente del Consiglio direttivo).

Specifiche competenze professionali sono altresì fornite dai Master, che rappresentano dei percorsi di alta formazione che hanno la finalità di formare figure capaci di operare anche sul territorio. Per tale ragione il confronto e il collegamento con le istituzioni, gli enti territoriali e le realtà professionali vanno potenziati e monitorati, poiché permettono di rafforzare l’immagine e la reputazione della nostra Università, ma anche di prefigurare nuovi profili professionali che potrebbero essere di ispirazione per un aggiornamento, una revisione di singoli insegnamenti o di interi percorsi, in linea con le esigenze del mondo del lavoro. Tale tipologia di offerta deve inoltre garantire una ampia flessibilità nella modalità di erogazione, sfruttando anche metodologie didattiche innovative e le tecnologie; anche l’organizzazione deve essere altrettanto flessibile, ma ritengo che tali percorsi meritino una comune riflessione sia sul prezioso significato formativo sia sulla gestione connessa alla loro attuazione, coniugando l’attrattività con la qualità e l’impegno profuso dai Consigli di Master.

Un cenno va infine rivolto alla formazione degli insegnanti, che rappresenta un ambito nel quale il nostro Ateneo ha sempre mostrato attenzione e puntuale presenza, grazie al costante lavoro svolto negli anni passati nel contesto dei vari percorsi di volta in volta previsti dalla normativa nazionale. Oggi l'Ateneo costituisce un punto di riferimento a livello regionale, grazie a un'offerta che copre tutto l'arco della formazione iniziale di educatori e insegnanti. A questi si aggiungono i Percorsi di specializzazione per le attività di sostegno agli alunni con disabilità (attivati per tutti gli ordini di scuola) e i recenti Percorsi di formazione iniziale degli insegnanti per la scuola secondaria di primo e secondo grado. Questa ricca offerta, che include importanti iniziative di formazione per insegnanti in servizio, è resa possibile dalla presenza in Ateneo di una molteplicità di competenze rappresentate nei vari dipartimenti. Negli ultimi due anni il lavoro di formazione docenti è stato supportato anche dal Centro Dipartimentale su Apprendimento, Educazione e Formazione del DILL (CEDA), che dall'a.a. 2023/2024 è stato anche individuato a livello di Ateneo quale Centro multidisciplinare per l'organizzazione e il coordinamento dei sopraricordati Percorsi di formazione iniziale degli insegnanti per la scuola secondaria di primo e secondo grado. A partire da tale articolato scenario sarà possibile immaginare per i prossimi anni un sempre maggiore coordinamento a livello di Ateneo delle diverse iniziative di formazione degli insegnanti, sia iniziale sia in servizio, prevedendo anche un forte raccordo con le iniziative rivolte al campo dell'apprendimento permanente e dell'educazione degli adulti, di cui sopra, che potrebbe favorire anche la visibilità sul territorio delle diverse iniziative già presenti e/o future. Tale azione di coordinamento non può prescindere dalla componente scuola nella co-costruzione dei percorsi di formazione per gli insegnanti. L'Ateneo dovrà infatti operare strettamente con il mondo delle scuole del territorio regionale per intercettare bisogni e valorizzare opportunità di formazione specifica anche al di là dei percorsi standardizzati ministeriali.

### *Servizi alla comunità studentesca*

La formazione universitaria, quale formazione di vita, chiede una esperienza ampia, articolata e il più possibile condivisa. Per tale ragione il nostro Ateneo e i territori in cui ha le proprie sedi devono essere pronti e capaci di collaborare e offrire servizi, attività e attenzioni che permettano di vivere

pienamente gli studi. Serve infatti consolidare l'attività sistematica e coordinata di azioni di accompagnamento alla comunità studentesca (anche internazionale) in ingresso (immatricolazione), in itinere (anche nel passaggio dalla laurea alla laurea magistrale) e in uscita, e di attività di orientamento al mondo del lavoro e occupabilità, beneficiando delle azioni e degli esiti dei progetti, promossi dal Ministero, quali il Piano Lauree Scientifiche (PLS) e i Piani per l'Orientamento e il Tutorato (POT). Il rapporto con le scuole è un aspetto imprescindibile per favorire scelte consapevoli in fase di iscrizione, per garantire una accoglienza efficace e una gestione accorta dell'offerta formativa. Ripristinare in altra forma il "Tavolo di coordinamento" tra la nostra Università e gli istituti scolastici della regione potrebbe essere il passo giusto per ribadire la convinzione nell'ambiente scolastico e familiare che il progresso della società passa attraverso l'istruzione e la formazione continua e che solo collaborando si possono mettere in campo azioni solide per contrastare la povertà educativa e l'abbandono scolastico. Altrettanto necessaria sarà il dialogo con gli Istituti Tecnologici Superiori (ITS Academy) della regione per definire al meglio i ruoli operativi e la strada per una formazione professionalizzante all'interno di una strategia di relazione tra i vari sistemi dell'istruzione (cfr. la Legge 8 agosto 2024 n. 121).

Assai apprezzata da molte studentesse e da molti studenti è la presenza attiva del tutorato, rappresentato da figure di supporto e guida durante il loro percorso di studi (esigenza ancora più sentita per le studentesse e gli studenti internazionali). In tale direzione si consolideranno le attività di tutorato che da un lato serviranno a individuare e migliorare la relazione educativa, contrastare la dispersione e ritrovare la motivazione alla base della scelta del CdS e dall'altro potranno favorire una maggiore inclusione a tutti i livelli mediante iniziative modellate sui loro bisogni (es. servizi di counseling psicologico, peer tutoring adatto per migliorare strategie e metodo di studio, attenzione ai bisogni educativi speciali).

Per quanto riguarda l'orientamento in uscita, bisognerà consolidare e implementare i servizi già in essere per favorire l'inserimento delle laureate e dei laureati nel mondo del lavoro, attraverso tirocini dedicati e attività di diffusione di eventi, con il coinvolgimento attivo di strutture di intermediazione verso le istituzioni e le imprese come il Career Center. Particolarmente utile sarà valorizzare i dati sul placement, visto anche che, per quanto riguarda la nostra offerta attuale, sono generalmente positivi, e sollecitare iniziative trasversali all'interno dei percorsi didattici e realizzare attività di promozione funzionali a

stringere collaborazioni che possano aiutare le studentesse a sviluppare le proprie capacità.

Una ulteriore considerazione cui appuntare la nostra attenzione è la necessità di ripensare gli spazi per la didattica e per lo studio, rendendoli conformi alle nuove esigenze tecnologiche, culturali e sociali, in una prospettiva di sostenibilità. L'eventuale riorganizzazione e allestimento delle sedi dovrà mirare a creare spazi accessibili, accoglienti, attrezzati e quindi adeguati alla vita della comunità, offrendo occasioni studio e ricerca comune, ma anche di incontro e confronto. Gli ambienti di apprendimento devono essere adatti e funzionali a garantire la qualità della formazione, ma anche ad agevolare le attività di valorizzazione delle conoscenze dell'intera comunità. Le nostre Biblioteche, ad esempio, rappresentando un autentico laboratorio della conservazione e della diffusione delle conoscenze, in virtù del patrimonio storico custodito e messo a disposizione per la nostra ricerca e la nostra didattica, si prestano a essere delle sedi privilegiate per sostenere e promuovere lo scambio di idee e il lavoro di gruppo fra le varie comunità, quella studentesca e quella del personale docente e ricercatore, aprendosi anche al territorio con eventi di valorizzazione delle conoscenze.

## La Ricerca scientifica al centro della comunità accademica

Le Università sono il "luogo" dove si generano nuovi saperi e si sperimentano nuove idee che consentono di intercettare i cambiamenti in atto e disegnare il futuro. Progresso sociale e benessere personale e collettivo sono intimamente connessi allo sviluppo della ricerca, che costituisce quindi un valore decisivo, perché, in modo autonomo e indipendente, favorisce lo sviluppo di un pensiero libero e critico, promuove la pari dignità di ogni disciplina e alimenta in modo virtuoso la didattica e la valorizzazione delle conoscenze. L'Università di Udine, proprio in virtù della sua storia e del suo mandato territoriale, ha sempre considerato la ricerca un valore qualificante, nella consapevolezza che essa costituisce il motore del cambiamento sociale della sua comunità. In virtù di tali considerazioni la ricerca deve essere agevolata e stimolata con cura, qualità e consapevolezza, garantendo occasioni di crescita a tutte le aree culturali, sollecitando azioni e iniziative interdisciplinari e incrementando la sua vocazione internazionale.



La rilevanza del tema della ricerca richiede quindi la massima attenzione, soprattutto in un periodo che si prefigura piuttosto complesso, anche in considerazione della contrazione dei finanziamenti ministeriali e del reclutamento di figure dedicate. Uno dei nostri riconosciuti punti di forza è l'articolazione disciplinare, che emerge con forza nella ricchezza tematica della nostra didattica ma che rende difficoltosa l'applicazione di indicazioni standardizzate, sia nella prospettiva dei finanziamenti sia in quella della valutazione. Posto che l'autonomia di progettare e attuare le ricerche disciplinari è in capo ai Dipartimenti, custodi responsabili della ricerca, è decisivo che l'Ateneo assicuri lo sviluppo delle potenzialità di tutte le aree, la formazione delle giovani ricercatrici e dei giovani ricercatori, i servizi tecnici e amministrativi di supporto e un'azione autorevole nei confronti dei finanziatori e degli enti esterni al fine di cogliere occasioni di crescita all'interno delle politiche ministeriali (non solo del MUR ma anche di altri Ministeri e enti di ricerca) ed europee, delle grandi infrastrutture e dei programmi di reclutamento di giovani ricercatrici e giovani ricercatori. Le politiche di valorizzazione della ricerca dovranno quindi essere capaci di interpretare le peculiarità dei vari profili disciplinari e le differenti pratiche di fare ricerca.

L'elaborazione e la programmazione di politiche di indirizzo della ricerca, inclusi i relativi interventi di sostegno e premialità, saranno condivisi tra Ateneo e Dipartimenti con l'obiettivo, da una parte, di individuare i filoni di ricerca nei quali l'Ateneo attualmente primeggia a livello nazionale e internazionale, per consolidarne la competitività (es. è necessario garantire al DIUM gli strumenti per rimanere "eccellente" e nel contempo lavorare per garantire anche ad altri dipartimenti di raggiungere analoghi obiettivi) e, dall'altro, innescare un circolo virtuoso per cui l'estesa e decisa azione di attrazione di finanziamenti da mettere in campo a livello regionale, nazionale e internazionale permetta di destinare risorse anche a quelle aree che incontrano maggiori difficoltà nel reperire fondi, ma che rivestono un ruolo di rilievo indiscutibile per l'Ateneo. Particolarmente utili saranno ad es.: l'istituzione di un fondo di avvio alla ricerca (una sorta di *starting grant*) con l'obiettivo di sostenere finanziariamente le attività di giovani ricercatrici e giovani ricercatori e rafforzarne altre in fase sì iniziale ma con prospettive di crescita e autonomia futura; sostegno a progetti relativi a bandi competitivi nazionali o europei valutati positivamente, ma non finanziati. Sarà altresì necessario creare le condizioni ottimali per un ambiente di studio e di ricerca attrattivo, ma soprattutto attento al benessere personale e collettivo,

prendendo ispirazione ai principi della “Carta Europea dei Ricercatori e del Codice di condotta per l’assunzione dei ricercatori all’interno dell’Ateneo”.

Quindi consolidare e potenziare la pluralità della ricerca di base a fianco della ricerca applicata e della progettazione sono azioni portanti che meritano opportuni strumenti di sostegno stabili e strutturali, ma anche di valutazione. In tale contesto deve essere quindi ricompreso il principio della valutazione della ricerca in itinere ed ex-post, secondo criteri chiaramente condivisi, sempre nella massima trasparenza e nel rispetto delle peculiarità delle diverse aree e dei criteri, dei parametri e degli indicatori adottati dall’ANVUR e dal Ministero. È pertanto indispensabile il coinvolgimento continuo dei Dipartimenti nella definizione delle linee strategiche di valutazione e di obiettivi credibili e raggiungibili della nostra ricerca. Un ragionamento costruttivo dovrà essere fatto a valle della valutazione della ricerca (VQR) condotta da ANVUR e di cui prossimamente conosceremo i risultati, nello specifico sulla quantità e la qualità della ricerca delle varie aree disciplinari (bibliometriche e non bibliometriche) svolta nel nostro Ateneo, in confronto con altri Atenei, prendendo tutte quelle azioni correttive eventualmente necessarie per migliorare la nostra competitività sulla ricerca.

### *Il Dottorato di Ricerca*

Il Dottorato rappresenta un’esperienza formativa e di ricerca orientata tanto alla benefica crescita della comunità accademica quanto a una carriera professionale presso istituzioni e imprese (locali, nazionali e internazionali), in cui mettere a frutto le proprie competenze e specializzazioni. È pertanto essenziale proporre alcune azioni, condivise con i Dipartimenti che costituiscono la sede in cui il Dottorato prende forma e si sviluppa, anche come completamento di una filiera della formazione (compresi i Dottorati nazionali, la cui prosecuzione è in corso di valutazione). È infatti strategico il potenziamento dei Dottorati di ricerca per tutti i Dipartimenti, favorendone una programmazione pluriennale che passa, inevitabilmente, anche attraverso una proiezione pluriennale della distribuzione delle risorse. A tal fine è però necessario proseguire con il monitoraggio delle performances dei dottorati di ricerca, anche in una prospettiva di internazionalizzazione (es. co-tutele, attivazioni di reti di ricerca), che possa meglio definire le politiche culturali e scientifiche dei singoli corsi e attivare un sistema di valutazione di obiettivi e azioni che ogni corso

intende mettere in campo per consolidare o migliorare la propria attrattività. In tale logica si impone una riflessione sui dottorati interateneo, per i quali è urgente un esame approfondito tanto della gestione e dell'organizzazione quanto della sostenibilità, che va necessariamente condiviso con i Dipartimenti e gli Atenei coinvolti. Anche la dimensione della didattica dei corsi di Dottorati merita attenzione, ovvero la formazione ancorata a competenze specifiche del corso e allo sviluppo delle competenze trasversali (ovvero le competenze personali, professionali e manageriali). Serve infatti un solido supporto organizzativo per organizzare in modo puntuale la docenza dei corsi e anche un sistema di riconoscimento chiaro e certificato della attività svolte dalle dottorande e dagli dottorandi durante il loro percorso (es. il Diploma Supplement). Infine, ma non meno importante, è il potenziamento di ogni azione di comunicazione decisiva nella fase di reclutamento, ma altrettanto significativa nei confronti del mondo del lavoro. Dobbiamo prevedere azioni di sensibilizzazione affinché la figura del dottore di ricerca sia valorizzata nel mercato del lavoro.

Dobbiamo quindi creare le condizioni migliori affinché le dottorande e i dottorandi traggano il massimo beneficio da questa esperienza formativa e di ricerca. Analoghe considerazioni saranno valide per coloro che inizieranno il loro percorso di ricerca in regimi contrattuali o posizioni diversificate per finalità e collocazione operativa in attesa di norme ministeriali certe.

### *Servizi per la Ricerca*

Muovendo dal riconoscimento della ricchezza disciplinare, come tratto unificante e non discriminante tra le aree, e dalla valorizzazione e dall'incentivazione della ricerca di base e applicata, promossa congiuntamente dai Dipartimenti e dall'Ateneo, risulta cruciale ripensare agli strumenti e ai servizi oggi a disposizione in vista di un loro miglior rendimento e utilizzo.

Servono una organizzazione coordinata ed efficiente tra gli uffici centrali della ricerca (in accordo con quelli del personale) e quelli dipartimentali (soprattutto in merito alle modalità di partecipazione ai bandi competitivi internazionali, per i quali è necessario rafforzare i contatti con funzionari e rappresentanti istituzionali e partecipare, ove possibile, alla fase di definizione dei temi di ricerca); una formazione continua qualificata del personale capace di accompagnare e sostenere le diverse fasi progettuali per la presentazione e la gestione dei progetti riferiti a bandi competitivi; una informazione dettagliata e

puntuale sulle *call* disponibili, sulle offerte di partenariati nazionali e internazionali (es. creare una piattaforma istituzionale che mette a disposizione ogni informazione in merito ai programmi di finanziamento), su eventuali bisogni del mondo delle imprese per far crescere le nuove professionalità, ma anche sulla conoscenza delle esperienze di successo presenti in Ateneo con cui poter fare rete o trarre beneficio come buona pratica; incrementare la collaborazione internazionale tra Atenei, intercettando specifiche aree e tematiche potenzialmente più vivaci e attrattive, le cui ricadute sulla didattica possono essere molto promettenti; potenziare la rilevanza strategica delle infrastrutture di supporto alla ricerca, delle medie e grandi attrezzature dei vari laboratori e delle biblioteche (nel senso di “laboratori scientifici e culturali”), riflettendo con cura sulla loro organizzazione e gestione e mettendo a sistema le loro potenzialità.

Un Ateneo costruisce la propria reputazione se è in grado di valorizzare la ricerca scientifica e la capacità di fare ricerca, in tutte le dimensioni. Credo quindi che sia necessario mettere in atto politiche e azioni per sostenere le diverse aree scientifiche e per favorire la creazione di feconde iniziative di collaborazione dentro e tra le aree (l’interdisciplinarietà è la chiave per il futuro sviluppo scientifico e tecnologico), anche in una prospettiva di raccordo regionale (con gli altri Atenei e gli altri partner del Sistema Scientifico dell’Innovazione -SiS FVG), nazionale e internazionale, che possano rappresentare dei vivai di competenze e conoscenze solide, di cui anche il territorio potrà avvalersi (cruciale in tale direzione è la relazione con il Centro Internazionale di Scienze Meccaniche-CISM, che ha sede nella nostra città).

Dobbiamo infatti essere consapevoli come comunità di quanto l’insieme dei passaggi discussi sia cruciale per tutte e tutti noi. Solo se vivremo queste opportunità come occasione di riflessione, ripensamento e attuazione ne trarremo un reale e proficuo beneficio e riusciremo ad assicurare e salvaguardare tre elementi indispensabili per lo studio e la ricerca scientifica: il tempo, i luoghi e le risorse.

## La comunità universitaria e le relazioni con il territorio: la valorizzazione delle conoscenze

Guardando all'esterno, le esperienze istituzionali che nel tempo ho vissuto al di fuori dell'Ateneo mi hanno resa particolarmente sensibile alla necessità di mantenere e sviluppare un dialogo costante e proficuo con tutti gli attori del territorio ai diversi livelli (dal locale al nazionale, senza mai dimenticare quello internazionale). Il rafforzamento dell'interazione tra Università e le realtà sociali, culturali, istituzionali e produttive passa infatti attraverso la co-costruzione di progetti e pratiche volti ad alimentare azioni strategiche per il contesto locale e regionale. In questa direzione, credo sia utile suggerire idee e proposte, anche in collaborazione, per aprirsi verso la società civile, per far conoscere anche in modo diverso le attività di didattica e di ricerca che vedono impegnate le aree disciplinari del nostro Ateneo. La valorizzazione delle conoscenze, più nota con l'espressione Terza Missione, non va infatti intesa come un compito aggiuntivo a carico della comunità universitaria, ma come il perfezionamento di attività che possono generare impatto sociale e mostrare (e dimostrare) alla comunità il ruolo della nostra Università nei processi di crescita della società.

La valorizzazione delle conoscenze nel nostro Ateneo contempla una serie di attività correlate all'innovazione (brevetti, spin off/start up, conto terzi, incubatori, tutela della salute) e alla valorizzazione dei saperi (promozione del patrimonio storico-artistico e culturale, formazione permanente, public engagement), che si distinguono, talora in modo marcato, nei diversi Dipartimenti, il cui sforzo organizzativo può essere oneroso in termini di tempo e risorse. Occorre quindi che l'Ateneo, insieme ai Dipartimenti, sia capace di comprendere e stimolare la valorizzazione delle conoscenze sul territorio e per il territorio con l'obiettivo di dare impulso a una condivisione del sapere fra le varie aree disciplinari, incentivare nuove collaborazioni e una più efficace comunicazione e formazione rivolte alla cittadinanza. Alla luce di questi presupposti saranno di certo utili: un lavoro congiunto tra Ateneo e Dipartimenti per la definizione degli obiettivi e delle risorse organizzative, per l'applicazione degli indicatori (quantitativi e qualitativi) e la misurazione dell'impatto sociale (non possono rigidamente risultare univoci e applicabili indifferentemente per qualsiasi attività e azione) e per l'attività di monitoraggio; una ricognizione e catalogazione approfondita e accurata delle attività già presenti, e non sempre

note, con l'obiettivo di rafforzarne visibilità e riconoscibilità. A supporto di questa proposta potrebbe essere creato un *Portale* della valorizzazione delle conoscenze di Ateneo (ispirato anche a buone pratiche già presenti in Ateneo), da implementare con il contributo di tutti i Dipartimenti, a cui dovrà essere data la possibilità di classificare e censire in modo chiaro e condiviso le specifiche attività. Data la rilevanza di questo aspetto, le azioni e attività già avviate dall'Ateneo in termini di Trasferimento Tecnologico e Servizi alle Imprese saranno potenziate.

La nostra Università deve essere vista come un luogo aperto, dove gli spazi di socialità sono vissuti e condivisi (sedi storiche, laboratori e biblioteche), dove le iniziative sono l'occasione per stimolare conoscenza e crescita della comunità accademica, ma anche della comunità cittadina. Tale apertura verso le persone e la conoscenza può realizzarsi anche attraverso una sempre più stretta relazione con la città/le città, in cui ogni sede dell'Università è parte integrante e, in prospettiva più ampia, del territorio, co-progettando con le realtà locali, per esempio, eventi itineranti tra le varie sedi su temi, anche di interesse trasversale. Questo aspetto risulta particolarmente significativo anche al fine di aumentare e consolidare il senso di appartenenza all'Ateneo da parte dell'intera comunità. Al contempo, saranno potenziate le attività di comunicazione con tutti i canali disponibili e la divulgazione, che risultano strumenti di fondamentale importanza non solo per una più efficace disseminazione e formazione ma anche per creare un rapporto solido e duraturo con il territorio. Va meglio integrata la capacità di definire i propri progetti con la capacità di raccontare ciò che si è e ciò che si fa: la nostra Università deve essere infatti intesa come risorsa privilegiata cui attingere per ottenere conoscenza.

In questo quadro alcune iniziative (es. Cantiere Friuli, Fondazione Maseri, Uniud Lab Village, Univercity) hanno contribuito ad accrescere nella società e nei decisori la consapevolezza del ruolo dell'Università quale motore per il rilancio regionale e la sua reputazione. L'obiettivo è di continuare con alcune di queste azioni e di generarne altre, coinvolgendo in partenariati, sull'esempio anche dei numerosi bandi regionali, progetti europei e internazionali, gli attori territoriali che così identificano il nostro Ateneo come un riferimento solido e credibile per co-costruire percorsi virtuosi e attivare progetti e buone pratiche.

