



CANDIDATO RETTORE
Università degli Studi di Perugia

L'Università degli Studi di Perugia:

Un'identità forte che guarda all'Europa e si apre al mondo

L'Università degli Studi di Perugia rappresenta, oggi come nel passato, un patrimonio culturale in grado di esaltare il ruolo delle conoscenze, non solo nel nostro territorio. Tuttavia, per rispondere in modo appropriato alle esigenze delle società contemporanee e per riaffermare il prestigio conquistato nei secoli di vita dal nostro Ateneo, occorre intraprendere un percorso di rinnovamento fondato sulla valorizzazione del fattore umano e in grado di condurci, da protagonisti, sui principali scenari internazionali.

L'apertura internazionale del nostro Ateneo costituisce uno dei principali obiettivi da perseguire. Dovremo essere in grado di coinvolgere trasversalmente tutti i nostri ambiti istituzionali: dalla didattica alla ricerca, dalla divulgazione culturale al trasferimento tecnologico. Questa dimensione costituisce ormai un aspetto irrinunciabile per poter creare e sviluppare un ambiente di studio e di ricerca in grado di arricchire e stimolare l'attività di docenti, ricercatori, personale e studenti.

Le linee programmatiche che seguono fissano i principi, disegnano i modelli, propongono il metodo, chiariscono gli obiettivi e tracciano le traiettorie partendo dalle persone e investendo su di esse. Dal recupero di un forte senso di comunità deve ripartire il rilancio del nostro Ateneo, orgogliosi ma allo stesso tempo consapevoli della grande responsabilità che assumiamo quotidianamente, con il nostro lavoro e il nostro impegno. È pertanto a ogni componente della nostra Comunità che questo programma intende rivolgersi, proprio perché a ognuno chiede un contributo e rispetto a ognuno assume degli impegni.

1. Un sistema di governo trasparente, condiviso ed efficace

1.1. I principi della governance: trasparenza, condivisione e partecipazione

Trasparenza, condivisione e partecipazione costituiscono i presupposti per la gestione e il governo di un Ateneo che intenda affrontare le sfide e le opportunità poste dalle nostre società complesse.

La **trasparenza** non può essere soltanto invocata come argomento retorico, ma deve orientare effettivamente le azioni dell'Ateneo. Tutti gli atti e i documenti prodotti dai vari organi (gli organi collegiali, le commissioni degli organi, il nucleo di valutazione, il collegio dei revisori dei conti, il presidio di qualità, il consiglio degli studenti, i consi-



gli di dipartimento, i consigli dei corsi di studio, ecc.) devono essere portati a conoscenza della Comunità e resi facilmente accessibili.

L'accesso alle informazioni è la precondizione per una reale **partecipazione** delle diverse componenti dell'Ateneo ai processi decisionali e per la chiara individuazione dei vari centri di imputazione delle responsabilità, così da evitare luoghi e procedure decisionali "informali".

La **condivisione** delle scelte deve fondarsi sulla cooperazione tra le strutture didattiche, scientifiche e amministrative: a questo scopo sarà istituita entro il primo anno la **Conferenza Generale**



di Ateneo, da convocarsi con cadenza periodica al fine di potenziare il confronto all'interno della comunità universitaria, nonché tra l'Università e il territorio, anche per valorizzare le rappresentanze democratiche decentrate. In particolare, tra le nostre prime azioni, vi sarà quella volta a istituire un'autonoma rappresentanza, in Senato accademico, di assegnisti di ricerca, ricercatori a tempo determinato (RTD), dottorandi di ricerca e specializzandi, alla luce del ruolo importante che ricoprono nell'Università. Sarà inoltre introdotta la possibilità di eleggere un rappresentante del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario nel Consiglio di Amministrazione.

Il paradigma di governo dell'Università delineato dalla legge 240 del 2010 è incentrato sull'idea di un'autonomia responsabile: all'autonomia, come capacità di progettare e realizzare gli obiettivi prefissati senza condizionamenti estranei all'interesse generale dell'Ateneo, deve corrispondere infatti una seria disciplina della responsabilità.

Su tali considerazioni poggia l'idea di un **sistema di governo leggero** in termini di struttura (prevedendo una **turnazione** delle deleghe del Rettore, che saranno in ogni caso in numero ristretto), ma pesante in termini di efficacia e indirizzo (attraverso la creazione di **Osservatori di indirizzo** negli ambiti della didattica, della ricerca, dell'internazionalizzazione e della terza missione).

Al fine di garantire un più efficace sistema di controllo dell'azione di governo sarà introdotta la **Relazione Tecnica di mandato**, che il Rettore dovrà presentare alla scadenza del primo triennio in sede di Conferenza Generale di Ateneo.

1.2. Il metodo: la programmazione

Per far fronte alle sfide che attendono il nostro Ateneo nei prossimi anni è decisivo procedere al reclutamento del personale e alle progressioni di carriera alla luce di un'efficace **programmazione pluriennale**, che rispetti alcuni elementari vincoli di razionalità "sistemica" tali da comporre un piano (almeno triennale) coerente e sostenibile.

Al fine di comporre tale quadro d'insieme è necessario innanzitutto procedere alla stima della domanda a lungo termine dei servizi, alla luce degli standard della didattica e della ricerca definiti a livello nazionale e internazionale, passando poi a valutare le risorse economiche disponibili e le strategie necessarie all'acquisizione di risorse ulteriori. Un terzo passaggio è relativo all'individuazione dei criteri utili a stabilire la quantità e la qualità ottimale delle diverse componenti dell'Ateneo, così da poter adottare il Piano di Programmazione, il cui stato di attuazione andrà costantemente monitorato garantendo un'adeguata informazione (anche in sede di Conferenza Generale d'Ateneo).

L'elevato *turnover* al quale dovremo far fronte nei prossimi anni richiede la capacità di governare in modo responsabile il ricambio generazionale, che è assolutamente necessario ma che dovrà essere gestito all'insegna della qualità e del merito. Una *governance* responsabile deve trovare il giusto equilibrio tra l'esigenza irrinunciabile di **nuove assunzioni** e le **progressioni di carriera**, tanto dei ricercatori a tempo indeterminato quanto dei professori associati. A tal fine, verrà predisposto un piano straordinario *una tantum*, che sarà sostenuto anche da fondi propri dell'Ateneo e che avrà come obiettivo quello di riconoscere in tempi certi le legittime aspettative di progressione di carriera ai nostri ricercatori a tempo indeterminato già abilitati.

Nell'ottica di contrastare il processo di precarizzazione, ci impegniamo a sostenere i piani ministeriali straordinari di reclutamento dei ricercatori di tipo B, nella consapevolezza, tuttavia, che tali piani non possono essere l'unica fonte di assunzione di nuovi ricercatori e che è

possibile e necessario prevedere, alla luce dei criteri di programmazione indicati precedentemente, l'adozione di un **piano ordinario di reclutamento di RTD di tipo B**. La correttezza e l'efficacia delle strategie di reclutamento dovrà essere costantemente soggetta, non soltanto a un processo di valutazione esterna (*top-down*), ma anche di un'auto-valutazione (*bottom-up*) alla quale possano partecipare le stesse componenti della comunità accademica (studenti, docenti, personale TAB).

1.3. Un'Amministrazione moderna e semplificata

L'organizzazione del nostro Ateneo è ancora oggi ispirata a un modello burocratico-formale caratterizzato da procedimenti amministrativi lenti e complessi, rispetto ai quali l'accresciuta digitalizzazione non ha realmente comportato una semplificazione ma anzi, in molti casi, un aggravio di oneri e adempimenti a carico di studenti, docenti e personale TAB.

Il ripensamento dell'organizzazione amministrativa deve partire dalla **semplificazione** delle strutture, a oggi eccessivamente parcellizzate (Rettorato, Direzione generale, le molteplici ripartizioni, oltre alle strutture dipartimentali, ecc.) e verticalizzate.

Un riassetto funzionale ed efficiente dovrà quindi fondarsi, innanzitutto, sulla razionalizzazione delle strutture esistenti, da riorganizzare in quattro macro-aree: didattica, ricerca, internazionalizzazione e terza missione. In secondo luogo, la semplificazione comporterà la subordinazione di tutti gli uffici amministrativi e tecnici (affari generali, personale, bilancio e ragioneria, ripartizione tecnica, servizi informatici e statistici) alla Direzione generale, con il graduale esaurimento della dirigenza a tempo indeterminato e il conseguente risparmio di risorse. Contemporaneamente sarà predisposto un piano di valorizzazione del ruolo dei Segretari amministrativi dei Dipartimenti, in un'ottica di responsabilizzazione, partecipazione e competenza.

Una riorganizzazione fondata sui principi di responsa-

bilità, trasparenza e partecipazione significa inoltre: valutazione rigorosa dei risultati ottenuti dalle strutture amministrative; contenimento delle spese, anche attraverso il ricorso in via preferenziale alle competenze e alle professionalità presenti nei vari Dipartimenti; effettiva valorizzazione del merito, con particolare riferimento al potenziamento delle competenze linguistiche e tecnologiche del personale.

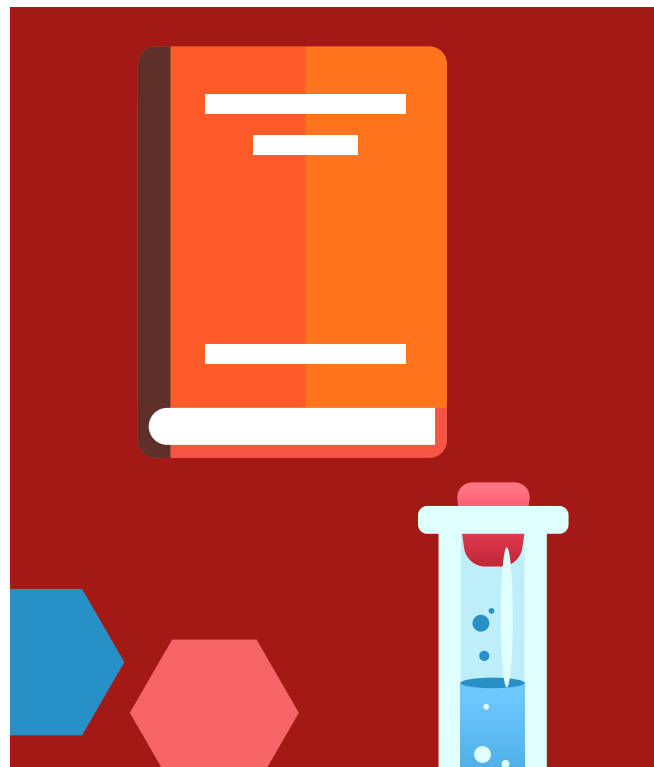
Lo sforzo nella direzione della semplificazione implica un'inversione di rotta rispetto alla verticalizzazione delle strutture e dei procedimenti amministrativi, promuovendo il riavvicinamento tra fruitori dell'azione amministrativa e sedi decisionali. Occorre infatti superare l'attuale disallineamento tra obiettivi dell'attività di didattica, di ricerca, di internazionalizzazione e di terza missione. A tal fine, entro i primi tre mesi, sarà istituito il **Gruppo di lavoro sulla semplificazione**, al quale sarà affidato il compito di avviare una sostanziale sburocra-tizzazione della nostra attività organizzativa e amministrativa.

La collaborazione e la coesione tra docenti e personale tecnico amministrativo a tutti i livelli è la premessa per poter garantire all'Ateneo un miglioramento qualitativo assolutamente necessario. A ciò consegue anche una migliore e più razionale allocazione del tempo, importante in qualsiasi organizzazione a favore della conciliazione vita-lavoro e dell'incremento del benessere organizzativo.

2. Le missioni dell'Università: capacità innovativa, qualità, merito e responsabilità

2.1. La visione strategica: l'integrazione tra scienze

La presenza, la sinergia e la diretta contiguità all'interno della stessa Università tra le cosiddette scienze dell'uomo e quelle della natura, tra la ricerca di base e quella applicata, stanno assumendo un valore strategico sempre maggiore nel contesto globale. Questa visione costituirà il vero punto di forza delle università del futuro e consentirà di cogliere importanti opportunità per il sostegno dei progetti formativi, di ricerca e di innovazione disponibili a livello nazionale, europeo e internazionale. Il nostro Ateneo ha tutte le potenzialità per sostenere un approccio mul-



ti- e inter- disciplinare, in grado di **integrare sempre di più le diverse aree scientifiche**: è compito delle scienze sociali e umane disegnare prospettive realistiche di sviluppo, guidate poi dai progetti di tutte le scienze applicate e dalle nuove tecnologie abilitanti (social-driven research and innovation).

Nel 2015 l'ONU ha fissato gli obiettivi primari per lo sviluppo sostenibile (SDGs). Il mondo accademico deve sentirsi parte di questa sfida che necessita di approcci e competenze fortemente multidisciplinari. L'*Advisory Group* del programma FET (*Future Emerging Technolo-*

gies) della Commissione UE ha di recente prodotto un documento strategico che identifica con molta chiarezza nel bisogno di “integrare Scienze Umane e sociali con la Scienza e l’Ingegneria” la principale linea guida per lo sviluppo della ricerca al servizio dell’innovazione sociale. Nel nuovo programma quadro a sostegno della ricerca europea, Horizon Europe 2021-2027 (con un *budget* previsto di circa 100 miliardi di euro) sono indicate alcune “Global Challenges” ad alta priorità di finanziamento per i progetti che presenteranno una particolare attenzione all’integrazione tra scienze (Health, Inclusive and Secure Society, Digital and Industry, Climate, Energy and Mobility, Food and Natural Resources).

La nostra Università, attraverso lo sforzo congiunto delle sue componenti dovrà agire in questa direzione, giocando, ove possibile, un ruolo guida nell’attuazione di progetti elaborati a diversi livelli e da diverse istituzioni.

2.2. La didattica: un’offerta formativa qualitativamente elevata, efficace e innovativa

Un’università con una didattica carente e inadeguata non soltanto non potrà essere competitiva in un sistema di offerta formativa sempre più globalizzato, ma difficilmente potrà contribuire allo sviluppo del contesto di riferimento. Innalzare la qualità dell’offerta didattica diventa quindi un obiettivo cruciale, anche per contrastare alcuni fenomeni preoccupanti che interessano il nostro Ateneo (alto tasso di abbandono universitario, tempi lunghi per il conseguimento della laurea). Il perseguimento di questo obiettivo va affrontato con una visione integrata e complessa, considerato che ormai non è più possibile parlare di “didattica” al singolare. Tanto l’organizzazione quanto le modalità di erogazione dell’attività didattica sono necessariamente diversificate, così da poter essere funzionali ai diversi obiettivi formativi dei percorsi di studio. Questo richiede, da un lato, una maggiore autonomia, dei Corsi di studio e, dall’altro lato, di lavorare con il massimo impegno al processo di accreditamento e di valutazione della qualità degli stessi.

Una didattica di qualità significa innanzitutto strutture

adeguate in termini di aule, laboratori, strumenti informatici: anche a tale scopo, verrà istituito, entro i primi tre mesi, l'**Osservatorio di indirizzo della didattica** (coordinato dal delegato alla didattica e composto da una rappresentanza plurale di tutte le componenti), che avrà, tra l'altro, il compito di presentare, entro il primo anno di attività, un piano di riqualificazione e modernizzazione. La qualità della didattica passa anche per l'**innovazione degli strumenti e delle modalità di erogazione**, che non devono mirare all'acquisizione passiva delle conoscenze da parte degli studenti, ma devono essere in grado di stimolare le loro capacità critiche e progettuali, la partecipazione attiva e le competenze collaborative. I piani di studio devono adattarsi con flessibilità alle nuove domande di competenze trasversali e interdisciplinari, potenziando le opportunità per gli studenti di sperimentarsi in esperienze internazionali, di accrescere le proprie competenze linguistiche, di stimolare l'imprenditorialità e di creare occasioni di confronto con il mondo del lavoro attraverso *stage* e tirocini.

Il nostro impegno nell'innalzamento della qualità e della competitività dell'offerta didattica andrà nella direzione dell'**internazionalizzazione**: una maggiore offerta di corsi di studio internazionali, di accordi di doppio titolo o titolo congiunto con prestigiosi atenei stranieri e l'istituzione del **Campus europeo**.

Non di minore importanza sarà creare un più efficace **collegamento tra formazione e mondo produttivo**. L'offerta didattica deve tener maggiormente conto della necessità dei settori economici e produttivi, riuscendo a creare una sinergia tra attività di ricerca, innovazione e formazione così come previsto dalle politiche dei finanziamenti europei (Strategia di specializzazione intelligente, fondi POR FESR). Un ripensamento in chiave professionalizzante dei titoli di studio di primo livello è anche necessario affinché il nostro Ateneo possa agire in modo più efficace nel sistema degli I.T.S. (gli Istituti Tecnici Superiori – il segmento di formazione terziaria non universitaria pensato per rispondere alla domanda di elevate competenze tecniche e tecnologiche da parte

delle imprese).

In merito al processo di **accreditamento e valutazione della qualità**, il testo di riferimento è ora rappresentato dal D.M. 6/2019, che si applicherà, a decorrere dall'a.a. 2019/20, ai fini del potenziamento dell'autovalutazione, dell'accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari, nonché alla valutazione periodica delle Università. Per rendere coerente la disciplina interna con quanto previsto dalla normativa nazionale, è necessario adottare un **Regolamento per la Qualità** che definisca i criteri e le procedure necessari ai processi A.V.A. di Ateneo e specifici i rapporti funzionali tra Organi centrali, Dipartimenti, Presidio di qualità e Nucleo di valutazione. È necessario un ripensamento della progettazione dell'offerta formativa per affrontare le criticità legate ai tanti corsi di laurea poco innovativi, che rappresentano un costo elevato per l'Ateneo ma che spesso non offrono opportunità di apprendimento realmente competitive agli studenti. Va inoltre risolto il problema tanto dell'inadeguatezza (in termini dimensionali) del personale delle Segreterie dei Corsi di laurea a gestire le richieste degli studenti e gli adempimenti amministrativi, quanto della difformità nell'attribuzione del carico didattico ai docenti dell'Ateneo. La strategia per affrontare tali criticità deve basarsi sul supporto e la semplificazione, e sarà compito dell'Osservatorio promuovere un'azione sinergica tra Ripartizione didattica, Presidio di Qualità e Presidenti dei Corsi di laurea.

La formazione post laurea (Dottorati, Scuole di specializzazione, Master e Corsi di perfezionamento) rappresenta un settore strategico di collegamento tra le attività didattiche e quelle della ricerca che va maggiormente valorizzato e potenziato, sia come terzo livello di studi sia nella direzione di sviluppare competenze professionali altamente qualificate. In relazione al Dottorato, in particolare, il nostro sforzo sarà quello di reperire le risorse, interne ed esterne, necessarie a valorizzare i corsi nei quali siano impegnati studiosi con riconosciute competenze scientifiche e specifiche capacità di attrazione di fondi di

ricerca, potenziando la realizzazione di consorzi con altri atenei, nazionali e internazionali. Nell'ottica di consolidare il collegamento tra alta formazione, ricerca e mondo produttivo, ci impegniamo inoltre a sviluppare l'importante esperienza dell'*Executive PhD*, ovvero il Dottorato di ricerca in collaborazione tra imprese e Università (dottorato industriale, dottorato di ricerca con borse finanziate dall'impresa, dottorato in alto apprendistato). Anche le Scuole di specializzazione rappresenteranno una priorità dell'Ateneo in relazione alla valorizzazione delle competenze presenti e alla formazione specialistica dei giovani laureati.

Un punto cruciale che merita di essere potenziato nell'ottica della sostenibilità dei corsi di studio è, infine, quello del **coordinamento all'interno dell'Ateneo** (al fine di ottimizzare l'offerta formativa alla luce delle risorse umane ed economiche disponibili e di arricchire la formazione multidisciplinare degli studenti) e **tra Atenei** (al fine evitare la concorrenza tra corsi di studio magistrali con contenuti simili in zone limitrofe e di programmare corsi di studio triennali tali da non ostacolare il trasferimento tra le sedi). Pur essendo il coordinamento di competenza del Consiglio di Amministrazione, che si avvale delle proposte del Senato accademico e dei pareri del Nucleo di Valutazione, è però necessario valorizzare maggiormente i progetti dei Dipartimenti.

In questo quadro, didattica e ricerca devono ritrovare la loro integrazione nei metodi e nei contenuti. Il modello formativo di "educazione arricchita dalla ricerca" (*research-enriched education*) consente di farlo, anche grazie all'applicazione delle nuove tecnologie.

2.3. La ricerca: un nuovo modello organizzativo per essere competitivi

Il tema della ricerca è una priorità assoluta e va sviluppato su molteplici piani attraverso un **progetto pluriennale di sostegno**, ponendosi obiettivi chiari e raggiungibili. La ricerca ha bisogno di più risorse (investendo sul potenziamento del Dottorato, promuovendo un piano ordinario di reclutamento di RTD B, migliorando le strategie di reperimento di finanziamenti europei e internazionali); di più tempo (intervenendo affinché carichi didattici e adempimenti burocratici eccessivi non impediscano di dedicarsi proficuamente all'attività di ricerca); di un più efficace supporto organizzativo e amministrativo (che sarà completamente ridisegnato anche attraverso il potenziamento degli uffici dedicati).

Per rafforzare gli investimenti dell'UE in ricerca e innovazione, la Commissione nell'ambito del Quadro finanziario pluriennale 2021-2027 (*Horizon Europe* e Euratom) ha stanziato 100 miliardi di euro. Con circa 97,6 miliardi di euro, Horizon Europe sarà il programma europeo per la ricerca più ambizioso di sempre. Pur continuando a promuovere l'eccellenza scientifica attraverso il Consiglio europeo della ricerca (CER) e le borse Marie Skłodowska-Curie, il programma prevede una serie di novità: un Consiglio europeo dell'innovazione (CEI); le nuove missioni UE per l'innovazione e la ricerca incentrate sulle sfide per la società e la competitività industriale; la massimizzazione del potenziale di innovazione in tutta l'UE, che grazie alle nuove sinergie con i fondi strutturali e di coesione faciliteranno il coordinamento dei finanziamenti con le singole regioni; una nuova generazione di partenariati europei e una maggiore collaborazione con gli altri programmi dell'UE.

In tale contesto un ruolo centrale viene riconosciuto alle università europee, molte delle quali organizzate in associazioni. L'adesione del nostro Ateneo a tali dimensioni organizzative costituisce un'assoluta priorità (a cominciare dal **Coimbra Group**), anche in prospettiva della realizzazione della *European Research Area*, che nei pros-

simi anni si costituirà al fine di rafforzare il legame tra ricerca, innovazione e istruzione.

Entro i primi tre mesi sarà istituito l'**Osservatorio per la Ricerca**, coordinato dal relativo delegato.

Il primo compito sarà quello di ridisegnare completamente il modello organizzativo di supporto ai progetti di ricerca (nazionali, europei, internazionali; pubblici e privati). Il nuovo Ufficio per la ricerca sarà integrato da un gruppo di **project manager**, adeguatamente formati e dislocati presso i Dipartimenti con il compito di accompagnare tecnicamente l'individuazione e lo svolgimento di ogni singolo progetto in tutte le sue fasi. In stretto collegamento con la struttura centrale di Ateneo, rafforzata e ampliata, sarà così garantito un supporto altamente specializzato sulle norme e le procedure che sovrintendono la progettazione, la gestione e la rendicontazione dell'attività di ricerca nelle diverse aree scientifiche.

I ricercatori devono essere concretamente agevolati nell'accesso ai bandi e nella presentazione di progetti (l'aumento del numero di progetti presentati, come è noto, non soltanto è funzionale al miglioramento della capacità progettuale, ma anche all'incremento delle probabilità di successo), investendo nella formazione del personale docente e di quello tecnico e amministrativo (finanziando ad es. la partecipazione a corsi di formazione dedicati a specifici bandi di ricerca, come quelli promossi dall'APRE).

Il potenziamento delle strutture di supporto è cruciale per riportare al centro l'attività di ricerca, consentendo ai ricercatori di utilizzare in modo più agevole le risorse e di dedicare più tempo al profilo scientifico della ricerca, riducendo al minimo l'impatto delle complesse procedure di documentazione, rendicontazione e valutazione.

La **ricerca di base** ha un ruolo strategico nel supportare l'esplorazione di nuove idee nei diversi ambiti disciplinari, anche sperimentando ricerche trasversali o di frontiera. I fondi di Ateneo per la ricerca di base andrebbero distribuiti in modo meno frammentario e più funzionale allo svolgimento effettivo dell'attività di ricerca. Investire

sul potenziamento di ricerche trasversali richiede di istituire apposite strutture (es. centri di ricerca su piattaforme scientifico-tecnologiche, centri di eccellenza) in grado di promuovere e stimolare il confronto interdisciplinare di idee tra ricercatori, assegnisti e dottorandi.

È fondamentale avviare una strategia organica per strutturare e rendere più funzionali i rapporti con le imprese, oggi lasciati prevalentemente all'iniziativa dei singoli, con una politica di reperimento di fondi più efficace e innovativa e un approccio più incisivo al trasferimento tecnologico (cfr. "Terza missione"). A tal fine si dimostra ancora una volta necessario adeguare i servizi di supporto tecnico-amministrativo, introducendo strumenti più snelli e flessibili (es. in tema di contratti, convenzioni e protocolli di intesa per attività di ricerca finalizzata, nonché per la commercializzazione e lo sviluppo delle innovazioni alla base dei brevetti e dei *know-how*).

2.4. L'internazionalizzazione: diventare protagonisti del Campus Europeo per aprirsi al mondo

L'internazionalizzazione è un obiettivo fondamentale che dovrà ispirare l'Università e tutte le componenti della nostra Comunità. L'apertura internazionale dell'Ateneo dovrà costituire l'azione irrinunciabile di tutti i nostri ambiti istituzionali, dalla ricerca alla formazione, dalla divulgazione scientifica alle attività di trasferimento tecnologico.

Per tali finalità, entro i primi tre mesi, sarà istituito l'**Osservatorio sull'internazionalizzazione**, il cui impegno sarà innanzitutto quello di progettare strategie più efficaci di partecipazione ai bandi europei (promuovendo e premiando, con appositi incentivi allo sforzo progettuale, il coinvolgimento di ricercatori capaci e motivati, anche se di minor esperienza) e di accesso alle opportunità di finanziamento presenti anche in ambito extra-europeo. Grazie anche al coordinamento con l'Osservatorio sulla ricerca, sarà possibile istituire (o potenziare) relazioni con altre università, italiane e straniere (a partire dal Coimbra Group), realizzando una costante attività di monitoraggio

delle reti internazionali in grado di incidere sulla definizione delle call progettuali così da consentire ai ricercatori di prendervi parte in una fase antecedente all'uscita degli stessi bandi.

L'internazionalizzazione comporta anche l'apertura dell'Ateneo alla **mobilità degli studenti e dei docenti**, sia in entrata che in uscita. L'offerta didattica deve quindi modularsi su questa istanza di apertura e permeabilità, così da attrarre un maggior numero di studenti, ricercatori e docenti stranieri e supportare l'acquisizione, da parte degli studenti, di conoscenze e competenze maggiormente spendibili a livello europeo e internazionale. Per sostenere e potenziare l'internazionalizzazione dell'offerta formativa è necessario promuovere corsi, *master* e *summer school* in lingua inglese e corsi di laurea realizzati in collaborazione con atenei stranieri per il rilascio di titoli congiunti o multipli, rafforzare i programmi di mobilità internazionale per studenti, docenti e personale tecnico e amministrativo, valorizzare le strutture di ospitalità per studenti, ricercatori e docenti stranieri. In tale ottica, sarà compito dell'Osservatorio la definizione di alleanze strategiche mediante accordi di cooperazione con alcuni Atenei, in aree geografiche diverse, con particolare riferimento ai Paesi emergenti.

Contemporaneamente la nostra Università dovrà perseguire, da protagonista, l'obiettivo della realizzazione del **Campus Universitario Europeo**. Negli ultimi mesi sono stati avviati i contatti, in sede di pre-accordo, con 18 Atenei europei ed entro la fine dell'anno verrà sottoscritto il programma pilota del Campus Europeo.

Per il raggiungimento di tali obiettivi, un ruolo centrale verrà individuato nelle attività svolte dal Centro Linguistico d'Ateneo, ormai determinante per tutti i processi di internazionalizzazione.

La dimensione internazionale costituirà una svolta determinante non solo per il futuro del nostro Ateneo, ma consentirà all'intero territorio di essere valorizzato al meglio in un contesto ricco di tradizioni artistiche, culturali e paesaggistiche.

In definitiva l'ormai consolidato modello dell'internazio-

nalizzazione deve cedere il passo a una completa e articolata transnazionalizzazione di tutte le attività universitarie.

2.5. La terza missione: la valorizzazione economica, culturale e sociale della conoscenza.

Nelle nostre società complesse è fondamentale che l'Università promuova modelli di lavoro strettamente intrecciati con il territorio, orientati alla proficua interazione con il mondo produttivo e la società civile.

L'approccio dominante negli atenei italiani rispetto al trasferimento della conoscenza è incentrato sulla disponibilità delle competenze di Università e centri di ricerca e non sulle necessità delle aziende e, più estensivamente, dei soggetti economici e sociali operanti nel territorio. Questo spiega il distacco che esiste da anni tra il mondo del sapere e quello del produrre, un distacco grave che è alla base della scarsa, spesso mancata, capacità di innovazione di cui notoriamente soffre il nostro tessuto produttivo.

Per contrastare questa circolazione autoreferenziale della conoscenza, che non riesce a uscire dal circuito di chi produce e gestisce il sapere, l'obiettivo sarà quello di innovare i processi di applicazione, valorizzazione, divulgazione e trasferimento dei risultati della ricerca scientifica e tecnologica, così da contribuire più efficacemente allo sviluppo sociale, culturale ed economico.

Ormai da anni l'Unione europea ha segnalato come un approccio rinnovato alla ricerca e all'innovazione, volto a ottimizzare l'impatto che la ricerca può avere sulla società, debba essere orientato a una **"Responsible Research and Innovation"**. L'RRI rappresenta una nuova concezione della ricerca e della didattica nella quale, da un lato, l'Università è finalmente considerata un fondamentale catalizzatore sociale, culturale ed economico e, dall'altro lato, i diversi attori sociali ed economici sono sempre più direttamente coinvolti nei processi di ricerca e innovazione. Le strutture organizzative degli atenei (e in particolare gli Uffici per il trasferimento tecnologico

– I.L.O. *Industrial Liaison Office*) devono adattarsi a questo modello, superando l'impostazione tradizionale che guarda ai processi di ricerca e innovazione cercando di intuire come le imprese possano fruire dei risultati, senza tuttavia una vera analisi delle dinamiche con cui queste ultime, soprattutto quelle medio-piccole, effettivamente utilizzano la conoscenza per fare innovazione. È necessario, a questo riguardo, capovolgere l'approccio: partire dalle imprese, dal loro fabbisogno di innovazione, affrontando il problema con una prospettiva user-centered orientata ai servizi necessari per le aziende (o le PP.AA.).

Temi di rilevanza cruciale a livello globale come la crescita economica sostenibile, ovvero compatibile con le irrinunciabili esigenze di tutela dell'ambiente e inclusione sociale, richiedono una nuova cultura dello sviluppo alla quale la ricerca universitaria deve riuscire a dare il proprio prezioso contributo. Ma la ricerca scientifica potrà diventare uno strumento effettivo per lo sviluppo soltanto se saranno istituiti e attuati nuovi modelli organizzativi e forme istituzionali che consentano all'Università, alle imprese, alle PP.AA. e alla società civile di dialogare. Questo compito verrà affidato all'**Osservatorio sulla terza missione**, coordinato da un delegato del Rettore in dialogo con tutti i soggetti protagonisti dello sviluppo, a partire dalla dimensione locale. Tale azione sarà rivolta, innanzitutto, alla definizione di strutture comuni di trasferimento tecnologico, di promozione di *spin-off* e di incubatori di impresa.

A tal fine sarà promosso un confronto con le Istituzioni regionali, per rivitalizzare il ruolo della Conferenza Regione-Università e con le Organizzazioni delle imprese e delle professioni, per valutare l'attivazione di strumenti permanenti di incontro. Nel rispetto dell'autonomia dei vari enti di ricerca regionali e dei parchi scientifici, l'Osservatorio avvierà con essi un confronto per definire percorsi collaborativi volti a migliorare l'efficienza e l'efficacia del sistema di ricerca regionale, i cui risultati dovranno confluire nel Bilancio sociale dell'Ateneo.

All'Osservatorio spetterà anche la terza missione culturale e sociale, che ha l'obiettivo di lavorare nell'ambito dei "beni pubblici" con una dimensione culturale (gestione di poli museali, tutela e valorizzazione di patrimoni cul-

turali, divulgazione scientifica), sociale (attività a beneficio della comunità, consulenze tecnico professionali), educativo (*life long learning*) o di consapevolezza civile (dibattiti pubblici, expertise scientifica). In tale ambito il nostro Ateneo dovrà caratterizzarsi con azioni inedite e innovative, come la creazione degli Sportelli di Comunità (*Pro bono service*) al fine di orientare qualsiasi utente verso le singole prestazioni professionali o specialistiche adeguate.

2.6. L'Area medica: il recupero di una forte identità e unità accademica volta all'affermazione dell'autorevolezza didattica, scientifica e assistenziale.

Una riflessione particolare merita lo sviluppo dei Dipartimenti che afferiscono all'Area medica, caratterizzati in buona parte dal rapporto convenzionale esistente con le diverse strutture ospedaliere del sistema sanitario regionale. Tali Dipartimenti hanno alcune caratteristiche uniche in ragione della stretta connessione tra le aree della didattica, della ricerca e dell'assistenza.

All'interno delle stesse dinamiche del nostro Ateneo, l'Area medica costituisce un momento fondamentale per il rafforzamento, anche in termini economici, delle prospettive future della nostra Comunità e del territorio. Per tali ragioni occorre recuperare un forte senso di unità accademica, anche per riaffermare l'autorevolezza didattica, scientifica e assistenziale dei tre Dipartimenti. In particolare, entro il primo anno, sarà nostro compito quello di predisporre le azioni necessarie per il conseguimento di questi obiettivi, a partire dalla **nuova Convenzione**.

Tutte le fasi saranno perseguite con un nuovo metodo: condiviso e plurale. Il primo anno, il Rettore rappresenterà **in prima persona** le diverse esigenze in sede convenzionale, quale garante per tutta l'Area medica. In tale fase sarà assistito da colleghi indicati nell'ambito dei tre dipartimenti e, insieme, parteciperanno alle diverse fasi in vista della stipula della Convenzione finale con i componenti dei rispettivi Dipartimenti. Tale momento costituirà anche un'importante occasione per riaffermare il ruolo che in ambito medico compete alla nostra Acca-

demia, in uno spirito costruttivo ma di rinnovata autonomia e indipendenza. Tutto ciò anche al fine di valorizzarne il ruolo in ambito assistenziale: assistenza medica di elevata qualità per la salute e il benessere del paziente, efficace ed efficiente come *training* per gli studenti di primo livello (studenti delle lauree sanitarie, di medicina e di odontoiatria) e di secondo livello (medici specializzandi in formazione, dottorandi nelle aree cliniche), oltre che per la ricerca traslazionale.

Successivamente alla sottoscrizione del nuovo atto convenzionale, la delega alla sanità si caratterizzerà con un **principio di turnazione**, in maniera tale da garantire la più ampia partecipazione delle varie anime dell'Area Medica.

Particolare attenzione sarà dedicata alle Scuole di Specializzazione dell'Area Sanitaria. Esse costituiscono per molte ragioni un punto di forza non solo della nostra Università, ma dell'intero territorio. Rispetto a esse occorrerà definire un piano strategico che, messo a sistema, dovrà garantire per gli anni successivi un particolare punto di investimento, qualitativo e quantitativo, anche rispetto all'intero territorio nazionale.

L'Area medica necessita di rivedere e di adeguare i regolamenti al ruolo che la Scuola interdipartimentale di Medicina e Chirurgia dovrà assumere in tale nuovo scenario.

2.7. Il polo scientifico e didattico di Terni e le sedi distaccate: una realtà da valorizzare

Il polo di Terni (unitamente alla sede di Narni) e le sedi distaccate di Assisi e Foligno (a cui vanno aggiunte le sedi delle due Scuole di specializzazione nell'ambito del Patrimonio culturale, Castiglione del Lago e Gubbio) nel corso degli anni sono stati caratterizzati da alterne vicende. Tali realtà rappresentano evidentemente un'im-

portante occasione da valorizzare, ma con obiettivi e strategie chiare e compatibili con le dimensioni del territorio regionale.

In particolare, il polo scientifico e didattico di Terni, anche per le caratteristiche che nel corso degli anni ha assunto, costituisce un punto di rilevanza strategica per le politiche di un Ateneo che deve mirare all'attrattività e la qualità. Ecco perché si ritiene indispensabile valorizzare la presenza dell'Università in questo territorio favorendo la costituzione di un **Dipartimento autonomo**, con caratteristiche di interdisciplinarietà, diviso in più sezioni. Spetterà a quest'ultimo promuovere uno sviluppo coordinato delle attività didattiche, scientifiche e laboratoriali nel Polo.

Questa impostazione potrà rappresentare un valore aggiunto per l'intero Ateneo, soprattutto se le azioni intraprese saranno capaci di intercettare le reali potenzialità di crescita dell'area, armonizzandone lo sviluppo nel contesto delle attività dell'Università anche in considerazione di un rilancio di alcuni punti strategici per lo sviluppo del territorio ternano.

3. La Comunità

Per riaffermare la centralità del nostro Ateneo e valorizzarne le eccellenze in tutte le sue componenti occorre intraprendere un percorso di rinnovamento fondato sulla valorizzazione del fattore umano. Ripartire dalle persone significa innanzitutto riappropriarci del senso di Comunità. Occorre rideterminare le condizioni di uno spirito di collaborazione e coesione volto a superare il disagio e la frammentazione che negli ultimi anni hanno caratterizzato la vita nella nostra Università. Un protagonismo consapevole di tutte le componenti nelle scelte strategiche dell'Ateneo fondato sulla partecipazione deve costituire il fondamento del nostro



metodo di lavoro. Una Comunità coesa, partecipe delle decisioni, aperta a un confronto e a una dialettica trasparente, valorizzata nelle sue competenze e professionalità interne, è la preconditione indispensabile per ottimizzare l'efficienza e l'efficacia di tutte le funzioni che si vorranno assumere in relazione al futuro dell'Università di Perugia.

Gli studenti sono al centro della vita universitaria: l'Ateneo di Perugia deve mettere i propri studenti in condizione di recuperare il **senso di orgoglio e di appartenenza** a una Comunità che è innanzitutto luogo di incontro e di confronto delle idee, ma anche cruciale fase di passaggio nella costruzione delle prospettive di vita di un giovane. L'Università per gli studenti dovrebbe essere – e deve pensarsi come – una magnifica esperienza umana e formativa, che diventa strumento di emancipazione. Perciò una Comunità inclusiva, che sia accessibile per tutti, nella quale ogni singolo studente deve essere coinvolto nelle scelte degli **strumenti di didattica innovativa** e messo in condizione di accedere alle opportunità di **mobilità internazionale**, sia in fase di apprendimento e specializzazione che di sostegno nella ricerca del lavoro. Innanzitutto occorre rivedere le condizioni d'accesso, affinché siano uguali per tutti ma anche attrattive e incentivanti. Si tratta di creare una maggiore interazione tra l'Ateneo e il sistema del diritto allo studio regionale. Si tratta anche di rivedere il sistema della contribuzione studentesca, puntando a una progressività ancora più decisa: innalzare *no tax* e *low tax area*, aumentare il numero di fasce Isee e verificare l'opportunità di investire nella riduzione del livello di tassazione. Andrà inoltre affrontato il tema della contribuzione degli specializzandi, che come gli altri studenti devono poter contare su un sistema sempre più equo e progressivo.

L'Università deve poi sforzarsi per garantire a tutti gli studenti, concretamente, le migliori condizioni di studio mettendo a disposizione **servizi di qualità**, abbattendo gli oneri burocratici e investendo nella comunicazione e nella digitalizzazione: incrementare il servizio bibliotecario, investire nei laboratori, migliorare aule studio e i servizi informatici. Ma la grande sfida riguarda il servizio di orientamento: dobbiamo trasformare il *Job Placement* in un servizio che abbia proprie importanti risorse e possa svolgere una serie di attività che accompagnino lo studente nella costruzione progressiva del proprio curriculum e bagaglio formativo dall'immatricolazione

alla laurea, anche attraverso apposite convenzioni con imprese, ordini professionali ed enti pubblici, in una dimensione non soltanto locale, ma nazionale e internazionale. Gli studenti hanno diritto a una didattica di qualità elevata – caratterizzata da insegnamenti aggiornati, metodologie didattiche innovative, infrastrutture funzionali, regole organizzative chiare – e a un collegamento più efficace tra il momento della formazione, quello della ricerca e dell’innovazione e dell’accesso al lavoro.

Un Ateneo inclusivo deve essere sensibile alle esigenze di tutti gli studenti, anche e soprattutto di quelli che si trovano in **condizioni di difficoltà**: nell’ottica di agevolare gli studenti lavoratori, ad esempio, si devono prevedere appositi percorsi formativi e anche nel caso degli studenti fuori corso devono essere potenziati i servizi di orientamento e di tutorato al fine di contrastare gli abbandoni e velocizzare il compimento degli studi. Un’attenzione particolare deve essere dedicata agli studenti italiani fuori sede e agli studenti internazionali, che vanno supportati con specifici servizi di informazione sulla ricerca dell’alloggio, sul funzionamento dell’Università, sulla vita della città.

Insieme dobbiamo promuovere un processo virtuoso che consenta anche agli studenti di agire come **componente vitale, integrata e propositiva** non solo dell’Università, ma anche della città, sostenendo l’associazionismo studentesco nella proposta e realizzazione di iniziative sociali e culturali che possano animare lo spazio pubblico. Infine, l’Università dovrà farsi promotrice di un’ambiziosa quanto necessaria revisione del sistema di mobilità cittadino e regionale, insieme alle istituzioni locali, che sia improntato a una maggiore sostenibilità ambientale e che abbatta il costo del trasporto per gli studenti.

Affinché tutto questo sia possibile, dovremo valorizzare e rafforzare il ruolo della rappresentanza studentesca nella governance, a partire dalle competenze del Consiglio degli Studenti. La partecipazione studentesca significa anche condivisione delle responsabilità e degli oneri decisionali.

La **qualità** e la **soddisfazione** dei propri docenti e ricercatori dovrebbero essere al centro delle preoccupazioni di un Ateneo che intende provare a raggiungere gli ambiziosi obiettivi che prima abbiamo descritto: competenze scientifiche e didattiche di livello elevato non sono infatti sufficienti a garantire *performance* di qualità se manca la speranza e la fiducia nella propria istituzione. Il tema della qualità dei docenti e dei ricercatori è direttamente collegato alle risorse disponibili per una **ricerca competitiva** e per una **didattica innovativa e attrattiva**. Nell'ambito degli sforzi per l'incremento dei finanziamenti alla ricerca e la progettazione partecipata di una didattica di qualità, anche grazie alle opportunità offerte dal processo di internazionalizzazione, è evidente il ruolo strategico della programmazione di medio periodo. Grazie a essa diventa possibile contemperare l'esigenza di riconoscere adeguatamente il contributo prezioso dei tanti "ricercatori precari" (borsisti, assegnisti di ricerca, RTD di tipo A) alle attività di ricerca, didattica e terza missione, di pianificare il reclutamento dei RTD di tipo B e di garantire la progressione delle carriere dei docenti, all'insegna di un equilibrio virtuoso tra attrazione di ricercatori e docenti esterni e sviluppo delle potenzialità del personale già incardinato. È molto importante promuovere un clima di collaborazione e confronto costante dei giovani docenti e ricercatori con i docenti *senior*, così da alimentare il dibattito e incrementare la qualità della produzione scientifica, sviluppare le capacità di progettazione e consolidare la coesione interna del sistema.

Il tema della **valutazione e valorizzazione dell'impegno e dei risultati** raggiunti è altrettanto cruciale. L'insoddisfazione diffusa per le condizioni generali in cui molti docenti svolgono le proprie mansioni didattiche e di ricerca, in relazione ad esempio all'adeguatezza delle strutture e degli strumenti utilizzati e al carico didattico attribuito, va affrontata con decisione. È necessario adottare azioni efficaci, a livello tanto dipartimentale

quanto degli uffici centrali, a definire un'offerta formativa equilibrata tra i vari docenti e non eccessivamente onerosa sul piano degli adempimenti amministrativi. Il sistema di valutazione della didattica deve essere ripensato in modo da tener conto concretamente degli effettivi carichi didattici, considerando anche le differenze tra ambiti disciplinari e tipologie di insegnamento, ripensando caratteristiche ed efficacia delle valutazioni degli studenti e introducendo meccanismi premiali a favore dei docenti. Troppo spesso i docenti validi e performanti, anche alla luce delle valutazioni degli studenti, non hanno alcun riscontro premiale del proprio lavoro. Questo mancato riscontro produce disaffezione tanto presso i docenti (che non sono motivati a innovare contenuti e metodi della propria attività didattica) quanto tra gli studenti (che non sono stimolati a vivere l'Università come il luogo della partecipazione e della propria crescita culturale). I docenti che hanno dimostrato di aver sviluppato un progetto didattico efficace e innovativo, ad esempio, dovrebbero ricevere un **riconoscimento** per il proprio sforzo, sotto forma di nuovi strumenti didattici che valorizzino la trasmissione del sapere.

3.3. Il personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e i collaboratori esperti linguistici

Il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario è il motore dell'Ateneo, e l'Ateneo ha il dovere di **valorizzare** le competenze esistenti, **formare** nuove competenze e **promuovere opportunità** per coloro che intendono potenziare la propria professionalità.

Il nostro Ateneo continua a mostrare diverse criticità nell'assetto organizzativo, caratterizzato da una for-

te verticalizzazione, processi decisionali frammentati e spesso inutilmente rigidi e pesanti, scarsa condivisione delle scelte e della visione complessiva, ricorso alle consulenze esterne. Tali problematiche, unite al *deficit* di rappresentanza e di partecipazione del personale TAB in alcune importanti sedi decisionali, alla mancata valorizzazione del merito e alle insoddisfacenti condizioni contrattuali, contribuisce a generare un clima di disagio e sfiducia.

Oltre a quanto già detto in tema di riassetto organizzativo e potenziamento dei meccanismi di rappresentanza del personale TAB, il nostro impegno si orienterà innanzitutto sul fronte della **valutazione e valorizzazione delle competenze del personale**, analizzandone i fabbisogni di formazione e individuando le modalità più adatte per rispondervi, anche grazie alle risorse attivate dal processo di internazionalizzazione (es. corsi di formazione e aggiornamento professionale, corsi di lingua straniera, esperienze di mobilità europea internazionale, potenziamento delle competenze informatiche e digitali).

La valorizzazione delle competenze passa anche per il rafforzamento e la messa a regime del coinvolgimento del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario nei processi di riorganizzazione delle strutture e di innovazione (ad es. in tema di semplificazione amministrativa, di informatizzazione, ecc.).

Così come per il personale docente, anche per il personale TAB sarà cruciale procedere a una seria e responsabile programmazione pluriennale, così da restituire ai tecnici e agli amministrativi del nostro Ateneo la dignità che meritano attraverso il potenziamento delle risorse umane e delle competenze a esse connesse.

Questi obiettivi saranno innanzitutto garantiti dall'attivazione del **Protocollo delle relazioni sindacali**, che costituirà un punto di riferimento dell'azione di governo, anche in relazione al progetto del nuovo modello di organizzazione proposto.

La valorizzazione professionale, le progressioni, i nuovi assetti organizzativi, la formazione e la sicurezza avranno come costante riferimento la qualità e il benessere dei lavoratori: ciò a partire da quelli già contrattualizzati (ad es. consentendo a coloro i quali lavorano *part-time* al 70% di optare, ove lo richiedano, per il tempo pieno).

L'Università come Comunità coesa e integrata deve essere il luogo della promozione di una **cultura dell'uguaglianza e della valorizzazione del pluralismo**, nel rispetto delle diverse identità di genere e delle differenze di orientamento sessuale, di età, di abilità fisiche, culturali, politiche e religiose. Tutte le componenti della comunità accademica – studenti, docenti e personale TAB e CEL – devono poter condividere un **ambiente inclusivo** nel quale sono garantite pari opportunità ed effettivamente bandite le discriminazioni.

L'Università come luogo di lavoro deve garantire a tutto il personale il rispetto di questi fondamentali principi di convivenza, promuovendo iniziative concrete volte al contrasto e all'eliminazione di differenze di trattamento discriminatorie (es. attuando politiche di conciliazione vita privata/lavoro; facilitando il reinserimento professionale delle donne dopo l'assenza per maternità; valorizzando l'uso del genere nel linguaggio amministrativo; supportando attività di ricerca, di documentazione e di divulgazione sui temi delle pari opportunità e della valorizzazione delle differenze; ampliando l'offerta formativa così da valorizzare questi temi all'interno dei corsi di laurea; attivando programmi di formazione e di aggiornamento del personale). A tal fine diventa indispensabile implementare e supportare ulteriormente le attività finora promosse dal Comitato Unico di Garanzia (CUG).

L'Università come spazio educativo deve garantire un **effettivo “diritto allo studio”** inteso, in senso ampio, quale diritto di tutti gli studenti ad accedere in condizioni di parità alle attività formative e ai servizi ad essa connessi, senza discriminazioni legate al genere, all'orientamento sessuale, alle abilità fisiche e cognitive, all'appartenenza culturale e religiosa. È necessaria, a questo proposito, una programmazione pluriennale per nuovi investimenti, la riqualificazione degli spazi esistenti e la piena accessibilità degli studenti con disabilità, ai quali va garantito l'accesso a tutti gli spazi di studio e di socialità, nonché ulteriori sforzi a favore dell'inclusione degli studenti con DSA (disturbi specifici dell'apprendimento).

Per Concludere

“L’Università degli Studi di Perugia è un’istituzione pubblica di alta cultura, che opera in conformità ai principi della Costituzione e agli impegni internazionali assunti dall’Italia in materia di ricerca scientifica e di formazione universitaria”. In tal senso, deve apparire chiaro che nessuna istituzione potrà sostituire le politiche e la *governance* nel futuro del nostro Ateneo.

Oggi più che mai occorre sostenerne le potenzialità in una prospettiva dinamica e non localistica, all’interno del multiforme processo di internazionalizzazione di cui l’Università deve rappresentare la componente nodale. Essa deve essere in grado di svolgere un ruolo centrale per promuovere all’esterno la cultura, le conoscenze scientifiche e tecnologiche indispensabili allo sviluppo del sistema stesso.

È verso la ricerca dell’interrelazione, dunque, che deve essere indirizzato l’operato di tutti gli attori del sistema, nutrito attraverso la produzione e la riproduzione al suo interno dei legami di natura fiduciaria, la valorizzazione delle competenze e delle professionalità.

Se la nostra Università, intesa come Comunità, sarà capace di riorientarsi in questa direzione, gli interlocutori esterni le riconosceranno il ruolo che le compete: la qualificazione civile, culturale e tecnologica dei processi di crescita e di sviluppo.

L’Università è un “bene comune” che ha come missione l’interesse sociale. Nessun alibi ci è concesso: la direzione da perseguire è quella di un’**istituzione pubblica con funzioni sociali**. Spetta a tutti noi il compito di predisporre gli strumenti più idonei, nel modo più efficiente ed efficace possibile, per il conseguimento di questo alto obiettivo.



CANDIDATO RETTORE
Università degli Studi di Perugia