



UNIVERSITÀ
di **VERONA**

***Un'Università illuminata:
per un Ateneo di valore***



ROBERTA FACCHINETTI

**Programma di candidatura a Rettrice
dell'Università degli Studi di Verona
sessennio accademico 2025-2031**

PREMESSA

Care Elettrici e cari Elettori,

il programma di mandato che sto per illustrarvi si fonda prima di tutto sulla lunga esperienza professionale che ho maturato durante i **trent'anni vissuti con entusiasmo e passione nel nostro Ateneo**, dal 1995 a oggi: prima ricercatrice, poi professoressa associata e professoressa ordinaria, passando attraverso cinque mandati da Direttrice in due diversi dipartimenti.

In questi trent'anni l'Ateneo di Verona ha raggiunto elevati livelli di apprezzamento sotto la guida dei cinque Magnifici Rettori che si sono avvicinati: Mario Marigo, Elio Mosele, Alessandro Mazzucco, Nicola Sartor e Pier Francesco Nocini – con tre dei quali ho avuto l'onore di interagire anche in qualità di Senatrice. Grazie a loro e al lavoro di ognuno di noi, l'Ateneo di Verona è da sempre in continua crescita.

Per continuare il nostro sviluppo, **nel rispetto di quanto fatto fino ad ora**, occorre far fronte con un **nuovo slancio** alle **sfide** che le circostanze ci impongono, trasformandole in **opportunità**, nella consapevolezza che l'attuale situazione del sistema universitario nazionale impone resilienza per il presente e visione per il futuro.

Tutto è migliorabile: nell'amministrazione e gestione interna, nell'equilibrio tra ricerca e didattica, nell'interconnessione con l'Azienda Ospedaliera Universitaria Integrata, nel dialogo costruttivo con la famiglia degli Atenei italiani, partendo da quelli più vicini a noi, nei rapporti con il territorio, con aziende e istituzioni amministrative e religiose, nella consapevolezza che l'Università è l'organismo formativo di più alto livello nella nostra società.

Il programma di mandato che state per leggere è indubbiamente frutto sia della mia visione progettuale sia di innumerevoli sollecitazioni che ho raccolto nelle occasioni di incontro e dialogo con colleghe e colleghi, personale tecnico-amministrativo e CEL (Collaboratori ed Esperti Linguistici), insieme a dottorande e dottorandi, post-doc, contrattiste e contrattisti e componenti della comunità studentesca. Da ogni persona ho acquisito conoscenze, idee e opinioni che mi hanno notevolmente **arricchito**.

Respirando quotidianamente lo **spirito internazionale e interdisciplinare che contraddistingue la disciplina che insegno e studio**, Lingua inglese, in questi trenta anni ho lavorato e collaborato con colleghe, colleghi e personale tecnico-amministrativo di **tutte le aree** della nostra Università.

Anche per questo motivo il mio programma parte dalla **visione di un Ateneo di valore promosso da una pluralità di voci che si intersecano armonicamente e lavorano insieme per il benessere personale e comunitario, per la società tutta**.

Nel programma che leggerete ritroverete prima di tutto me stessa.

Chi mi conosce sa che in tutta la mia vita professionale, nella mia esperienza gestionale e nei rapporti interpersonali ho sempre dato **pari valore alla professionalità e competenza da un lato e all'attenzione per le persone dall'altro**.

Chi mi conosce sa quanto centrali siano per me **l'affidabilità della parola data e la concretezza delle azioni**.

Chi mi conosce sa che insisto sul valore imprescindibile del **dialogo** e soprattutto dell'**ascolto** e della volontà di **comprensione del punto di vista** altrui.

Da ultimo, chiunque abbia avuto a che fare con me sa bene quanto forte sia il mio **senso di appartenenza** al nostro Ateneo e quanta **passione, dedizione e tenacia** mi caratterizzino nel quotidiano.

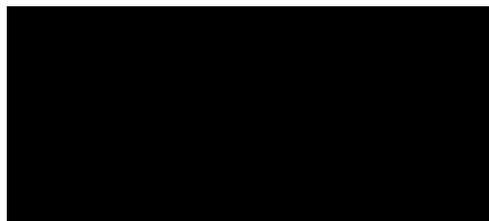
Non dimentichiamo poi che l'Università di Verona, da anni impegnata per la promozione della parità di genere, non ha ancora avuto **una donna alla sua guida**: credo sia arrivato il momento anche per questo.

Intendo mettere al servizio della nostra Università l'esperienza che ho accumulato in ambito locale, nazionale e internazionale, per percorrere un ulteriore tratto di strada insieme, contribuendo tutte e tutti allo sviluppo di un Ateneo di valore, al servizio del territorio e in sinergia con le realtà scientifiche, culturali, religiose, istituzionali e produttive.

Il titolo di questo mio programma, "**Un'Università illuminata: per un Ateneo di valore**", vuole invitare tutte e tutti noi ad un nuovo slancio volto alla costruzione condivisa di un Ateneo che sia un **FARO culturale e formativo**, che ci guidi e indirizzi, ma sia anche un **FARÒ**, un impegno mio personale, che mi auguro si traduca presto in **FAREMO!**

GRAZIE a tutte e a tutti!

Roberta Facchinetti



INDICE

1. [Punti cardine](#)
2. [Didattica e servizi per la comunità studentesca](#)
3. [Ricerca, dottorati e trasferimento tecnologico](#)
4. [Territorio, condivisione dei saperi e comunicazione](#)
5. [Internazionalizzazione e cooperazione allo sviluppo](#)
6. [Inclusione](#)
7. [Organizzazione interna](#)
8. [Politiche di reclutamento e avanzamento di carriera](#)
9. [Welfare e misure a favore della comunità universitaria](#)
10. [Spazi per la didattica, la ricerca e la vita comunitaria](#)
11. [Verso il futuro](#)

1. PUNTI CARDINE

L'Università è una **comunità** dove didattica, studio, ricerca e terza missione si intersecano quotidianamente in una pluralità di azioni e relazioni. Come tale, ha la responsabilità sociale e culturale di creare e condividere conoscenza, di formare competenze e promuovere il progresso scientifico e umano della società in cui opera. Saper far fronte alle responsabilità e alle criticità imposte dalle circostanze in modo resiliente farà sì che la nostra Università sia volitiva nella quotidianità e innovativa nella progettualità, dunque un'**Università di valore**.

I punti cardine che illustro di seguito sono le pietre angolari del **faro** che illumina l'Università, nella consapevolezza che nessuno è un'isola a sé stante e che ciascuno è interdipendente dagli altri. Si tratta, pertanto, di principi che si sviluppano poi nelle **diverse sezioni del mio programma** di mandato.

LA RETTRICE, UNA GUIDA PRESENTE E ATTIVA

Mi impegno a dialogare costantemente con il personale docente e tecnico-amministrativo e con la comunità studentesca, operando in sinergia con la Direttrice/il Direttore Generale e con tutta la compagine accademica, ciascuno nel rispetto degli altri. Mi impegno inoltre a essere regolarmente presente nelle varie strutture dell'Ateneo – Dipartimenti, Centri, Unità – raccogliendo osservazioni e proposte, al fine di incrementare la trasparenza, la partecipazione e il legame tra [governance e comunità universitaria](#). Dialogherò in modo costruttivo con il governo locale, regionale e nazionale e lavorerò nella Conferenza delle Rettrici e dei Rettori garantendo la presenza del nostro Ateneo in tutti i processi decisionali. Mi impegno a supportare al massimo le diverse azioni necessarie per rendere il nostro

Ateneo un protagonista del domani, a cominciare dai tre pilastri della [Didattica](#), della [Ricerca](#) e del [Public Engagement](#).

INTERNAZIONALIZZAZIONE A TUTTO CAMPO

L'internazionalizzazione della ricerca richiede supporto al personale docente e ricercatore per la partecipazione a bandi competitivi europei e per garantire opportunità di carriera per ricercatrici e ricercatori con un profilo internazionale, assicurando l'accesso a infrastrutture all'avanguardia e un ambiente accademico stimolante. Inoltre, potenziare l'internazionalizzazione della didattica significa incentivare l'istituzione di doppi titoli e titoli congiunti e sostenere la creazione di percorsi formativi internazionali, ma anche creare hub in collaborazione con università estere e implementare progetti didattici innovativi, promuovendo la [partecipazione a consorzi e alleanze](#). Infine, il potenziamento dell'attrattività può costituire un valido strumento per contrastare gli effetti del calo demografico sulla domanda di formazione.

INCLUSIONE, PARITÀ DI GENERE E VALORIZZAZIONE DELLE DIVERSITÀ

Credo nel valore delle diversità e nella convivenza delle differenze, nel rifiuto di discriminazioni, pregiudizi e violenza di genere, perché proprio l'Ateneo ha un ruolo e una responsabilità fondamentali per la creazione di una società sempre più inclusiva. Mettere l'[inclusione al centro](#) significa anche riconoscerla come tema trasversale che interessa ricerca, didattica e terza missione, favorendo lo sviluppo di sinergie interdisciplinari, sviluppando collaborazioni con diverse realtà protagoniste in questo ambito a livello locale – con particolare riferimento alla città di Verona –, nazionale e internazionale.

È fondamentale promuovere nel nostro Ateneo un virtuoso bilanciamento tra vita privata e lavoro o studio e perseguire a livello istituzionale un equilibrio di genere negli organi decisionali dell'Ateneo. Occorre riservare un ruolo cruciale nelle strategie di Ateneo – nella ricerca, nella didattica e nella terza missione – all'[attività di formazione rivolta al personale docente, tecnico-amministrativo, CEL e comunità studentesca](#) e alle iniziative di contrasto agli stereotipi e di lotta alla violenza di genere. Contestualmente occorre anche potenziare le misure per la [tutela della libertà accademica e a sostegno di studiose e studiosi che vivono situazioni di discriminazione](#).

SOSTENIBILITÀ E BENESSERE DELLA COMUNITÀ UNIVERSITARIA

Gli spazi destinati alla comunità universitaria sono indispensabili per difendere il valore dell'Università come luogo di incontro tra le persone. Occorre investire in [nuovi spazi di studio e di aggregazione](#), potenziando anche la presenza di zone verdi e aree attrezzate all'aperto. Parallelamente, dobbiamo valorizzare gli spazi esistenti nel segno della sostenibilità energetica e ambientale, attraverso politiche energetiche intelligenti negli edifici meno recenti, il ricorso sempre maggiore alle energie rinnovabili e il potenziamento del verde negli ambienti interni. Infine, occorre implementare un [piano di mobilità sostenibile](#) attraverso nuovi accordi e convenzioni.

Il miglioramento costante della qualità della vita universitaria è una condizione irrinunciabile per lo sviluppo del nostro Ateneo. Il rispetto di tutte le persone e il benessere della comunità di UNIVR nelle diverse componenti sono fondamentali, così come la promozione di iniziative per la [sostenibilità sociale e il sostegno alla persona](#) per la conciliazione vita-lavoro, anche attraverso il "lavoro agile".

IL RUOLO STRATEGICO DELLA FACOLTÀ DI MEDICINA E CHIRURGIA NELL'ATENEO E NEL SISTEMA SALUTE

L'area medica del nostro Ateneo nelle sue principali anime – clinica, pre-clinica e traslazionale – rappresenta il punto di riferimento imprescindibile per la formazione dei professionisti della salute, in stretta collaborazione con l'Azienda Ospedaliera Universitaria Integrata (A.O.U.I.). Il prestigio scientifico e professionale della nostra area medica – e di riflesso di tutto il nostro Ateneo – passano anche attraverso il rafforzamento delle relazioni con i vertici della Regione Veneto e con il Ministero della Salute. Per la piena realizzazione di quanto indicato, occorre che alla Facoltà di Medicina sia garantito tutto il supporto necessario dalla Rettrice e dalla compagine governativa dell'Ateneo, assicurando al meglio il ruolo strategico che la Facoltà ha in riferimento all'interfaccia con l'A.O.U.I.

Occorre rafforzare il coordinamento tra le strutture di governo dell'A.O.U.I. e dell'Università per una cooperazione più fluida, favorendo una razionalizzazione e un incremento delle risorse per la ricerca biomedica, e semplificando le procedure amministrative. In tal modo si incrementa anche il dialogo tra Direzioni delle Scuole di specializzazione e A.O.U.I. e si potenziano iniziative di collaborazione trasversale per la realizzazione di progetti in condivisione.

Nella consapevolezza che la Medicina è fatta di scienza e di contatto con le persone, è indispensabile anche incrementare a vari livelli le attività di disseminazione scientifica sul territorio, sensibilizzando e formando l'opinione pubblica sul benessere psico-fisico delle persone e della comunità tutta.

2. DIDATTICA E SERVIZI PER LA COMUNITÀ STUDENTESCA

La crescita umana e professionale delle nostre studentesse e dei nostri studenti è lo scopo peculiare di un'Università di valore. Intendo incrementare il virtuoso **connubio tra didattica e attività di ricerca**, con metodologie moderne e innovative. Mi propongo inoltre una spiccata apertura internazionale, la valorizzazione delle esigenze del territorio e il dialogo con il mercato del lavoro. Fondamentale è la costante attenzione a **studentesse e studenti**, affinché si sentano parte integrante della comunità accademica anche acquisendo, in un equilibrio tra diritti e doveri, piena consapevolezza della loro **centralità**, in particolare attraverso le loro rappresentanze nei diversi organi di Ateneo. Inoltre, il **diritto allo studio** deve essere un faro dell'azione universitaria.

Questi propositi si collegano a precisi **obiettivi strategici**. In primo luogo, occorre agire per mantenere elevato il livello di **qualità ed efficacia** della formazione, pensando anche a metodologie didattiche innovative e a percorsi non finalizzati solo all'acquisizione di contenuti di base o specialistici, ma anche alla maturazione di capacità di analisi, di risoluzione di problemi concreti, nonché allo sviluppo della creatività (*soft skills*). La qualità della didattica sarà un obiettivo prioritario, che intendo realizzare attraverso misure quali la formazione e la valorizzazione del personale delle Segreterie dei Corsi di Studio, la promozione di un proficuo dialogo tra le strutture amministrative centrali e i collegi didattici e l'analisi delle criticità specifiche relative alla dotazione di personale amministrativo.

Porre gli studenti e le studentesse al centro significa anche e soprattutto **ridurre le diseguaglianze**. Ciò implica l'elaborazione di strumenti per supportare studentesse lavoratrici e studenti lavoratori tramite percorsi flessibili e per colmare le lacune in ingresso, al fine di garantire una più proficua frequenza dei corsi universitari. Parte cruciale di questa strategia sarà il potenziamento dell'azione rivolta a studentesse e studenti con [bisogni educativi speciali](#).

In questo contesto dev'essere potenziata la sinergia tra offerta didattica, soprattutto magistrale, ed esigenze del territorio in modo da garantire un **coordinamento tra accademia e mondo delle professioni**. A tal fine, è necessario rafforzare sia le

competenze di tipo multidisciplinare, trasversale e digitale sia l'orientamento, al fine di aumentare la consapevolezza circa gli sbocchi professionali legati ai diversi corsi di studio. Un dialogo virtuoso col mondo del lavoro implica che siano tenute in forte considerazione le esigenze occupazionali del territorio e, allo stesso tempo, che sia incentivata una [formazione internazionalizzata](#).

Nell'accompagnamento verso sbocchi professionali coerenti e consapevoli va considerato il rafforzamento della **formazione post lauream**. Al di là dei fondamentali percorsi dottorali, di specializzazione e di formazione degli insegnanti, risulta strategico valorizzare maggiormente master e corsi di perfezionamento e aggiornamento professionale, anche in un'ottica di sana competizione con le università limitrofe. L'attrattività di tali corsi non può che andare di pari passo alla loro qualità, al costante adeguamento alle esigenze del territorio e del mercato del lavoro, nonché all'opportunità di venire a contatto con un ampio ventaglio di realtà professionali. Particolare attenzione va pertanto garantita al **collegamento tra didattica e terza missione**, grazie ad un consolidamento dei corsi di formazione continua.

È evidente il ruolo centrale assunto dalle **tecnologie digitali** nelle modalità didattiche e nell'esperienza di apprendimento. Il *digital learning*, piattaforma integrata di canali e strumenti a supporto dei programmi di formazione, potrà rappresentare, utilizzando i mezzi più adeguati alla fruizione dei contenuti, un'ulteriore tappa dello sviluppo didattico, andando oltre l'attuale e-learning. Rafforzare la familiarità della nostra comunità con questi mezzi può rappresentare un ulteriore ausilio per la formazione. L'Intelligenza Artificiale rappresenta una sfida che un Ateneo in espansione non può non cogliere, ma richiede una formazione finalizzata ad un suo uso consapevole, responsabile e attento agli aspetti etici che questa nuova realtà comporta. Inoltre, è opportuna una seria riflessione sul problema del *digital divide*.

Le università telematiche hanno avuto una crescita impetuosa negli ultimi anni. Per fronteggiare questa sfida, gli atenei hanno l'opportunità di trasformarsi e rinnovarsi. Occorrerà pensare a strategie e strumenti di formazione innovativi, nel rispetto delle specificità di ogni macroarea e corso di studi. Per fare questo occorre anche investire risorse nella formazione e nell'aggiornamento del corpo docente, potenziando le competenze digitali anche attraverso corsi di formazione e aggiornamenti specifici. Contemporaneamente vanno salvaguardati gli elementi distintivi dell'insegnamento in presenza, anche attraverso attività laboratoriali che favoriscono il confronto diretto fra le persone.

Ritengo anche imprescindibile un'attenzione al miglioramento dei **servizi per la componente studentesca**, in termini di alloggi, servizi di tutorato, ampliamento dei luoghi di studio e aggregazione, borse di studio, fondamentali anche per rafforzare il **senso di appartenenza** alla comunità universitaria.

Gli obiettivi segnalati si potranno concretizzare attraverso **diverse azioni strategiche**, quali ad esempio:

- Rendere l'Università, nelle sue diverse sedi, un luogo di relazioni per la comunità studentesca, prevedendo spazi di incontro in ogni sede tramite una razionalizzazione degli spazi esistenti, l'attivazione di progetti di coinvolgimento di Alumni, spazi di apprendimento adeguati e infrastrutture tecnologiche di supporto.
- Incrementare i servizi per la comunità studentesca, potenziando il servizio Job Placement, fondamentale ai fini dell'attrattività dell'offerta formativa, aumentando gli accordi con imprese, ordini professionali, enti pubblici e organizzazioni rappresentative del mondo del lavoro, non solo a livello

nazionale, e realizzando un efficace sistema di promozione della nostra offerta formativa.

- Rafforzare il gruppo di lavoro per l'innovazione della didattica con rappresentanti di ogni area, per studiare insieme strumenti utili a una più agevole formazione delle studentesse lavoratrici e degli studenti lavoratori e anche fuori regione, riducendo così gli abbandoni.
- Specializzare ulteriormente il servizio di tutorato didattico per sostenere specifiche categorie di studentesse e studenti, anche al fine di ridurre gli abbandoni.
- Potenziare l'internazionalizzazione della didattica, anche come strumento per incentivare le immatricolazioni.
- Organizzare *bootcamp* digitali internazionali, dove studentesse e studenti e realtà del mondo del lavoro di paesi diversi possano lavorare su progetti innovativi, imparando attraverso l'esperienza diretta.
- Aumentare la visibilità e l'impatto comunicativo del nostro Ateneo in termini di orientamento, con particolare riferimento alle province limitrofe prive di una sede universitaria autonoma.
- Prevedere procedure di monitoraggio sui master al fine di migliorarne la promozione e la comunicazione verso l'esterno.
- Riconoscere ai fini del carico didattico delle/dei docenti le attività di TAF F di carattere professionalizzante e con specifica titolazione nei piani di tutti i corsi di studio di ogni classe di laurea.

3. RICERCA, DOTTORATI E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

RICERCA

Un'Università attrattiva lo è *in primis* per la qualità della sua ricerca: essere una **Research University** vuol dire darsi un'identità riconoscibile e apprezzata e proporre alla comunità studentesca, ma anche alla cittadinanza, un contatto ravvicinato con studiosi e studiosi di valore, che garantiscano una formazione eccellente e un contesto culturale proficuo. Affinché la ricerca scientifica abbia un impatto significativo, è necessario che sia innovativa, di alto profilo e multidisciplinare. Occorre inoltre che sia resa accessibile e fruibile attraverso pratiche di *open science*. Ne deriva la necessità di far emergere le specificità delle aree di ricerca del nostro Ateneo, anche in relazione ad altre università e centri di ricerca, sia per quanto riguarda la ricerca di base sia per le sue applicazioni anche in termini di trasferimento tecnologico. Al tempo stesso, occorre ricordare che la qualità e l'impatto della ricerca scientifica si misurano sia avvalendosi degli indici quantitativi accettati dalla comunità internazionale, sia valutando la capacità di rispondere alle esigenze concrete del territorio e, più ad ampio raggio, della società tutta.

L'Università ha la responsabilità di rafforzare il **legame tra ricerca e società**, valorizzando il ruolo che la scienza ha nel rispondere alle grandi sfide contemporanee. La ricerca deve essere al servizio del bene comune, contribuendo attivamente alla **sostenibilità sociale e ambientale**, in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile ONU 2030. Un dialogo più stretto con il mondo istituzionale, economico e civile può rafforzare l'impatto della ricerca, creando **sinergie virtuose tra saperi accademici e società**.

Promuovere una maggiore interazione tra la ricerca e la comunità significa anche **favorire la condivisione della conoscenza**, l'informazione scientifica e la collaborazione con le realtà locali e le istituzioni. Questo approccio consente di massimizzare il potenziale trasformativo della ricerca, affrontando le sfide del presente in modo interdisciplinare e

responsabile e rispondendo in maniera efficace alle esigenze della società, rendendo la scienza più vicina alle persone.

Questi obiettivi si concretizzeranno in alcune **azioni strategiche**:

- Rendere autonoma l'area Ricerca con una sua specifica Direzione.
- Riattivare il bando per la Ricerca di Base.
- Investire sulla crescita dei giovani ricercatori e delle giovani ricercatrici, anche in considerazione dell'abolizione degli assegni di ricerca e della riforma del "pre-ruolo", sempre in un equilibrio con le legittime aspettative di progressione di carriera delle nostre associate e dei nostri associati.
- Consolidare le opportunità per l'attrazione di ricercatrici/ricercatori e docenti di alto profilo da tutto il mondo, anche offrendo maggior supporto economico e amministrativo per la partecipazione ai bandi di Horizon Europe, Digital Europe Programme, per il trasferimento delle tecnologie al mondo dell'impresa, Bandi di European Innovation Council o Interreg Europe per la cooperazione tra aree europee strategiche.
- Sostenere iniziative che favoriscano l'attrazione di risorse, anche per compensare la riduzione dei contributi ministeriali.
- Coinvolgere la comunità accademica nel definire un modello di valutazione equo e rappresentativo, anche attraverso la riformulazione dei criteri di valutazione interna con l'integrazione di indicatori alternativi (ad esempio, impatto della ricerca sulla società, collaborazione interdisciplinare, produzione di dati aperti).
- Inserire nuovo personale dedicato alle diverse macroaree, al fine di garantire interazione diretta e semplificazione delle procedure in fase di progettazione, gestione e rendicontazione delle attività scientifiche.
- Proporre percorsi formativi per la comunità accademica nell'ambito dell'*open science*.
- Incrementare le collaborazioni internazionali nell'ambito della ricerca.

DOTTORATI DI RICERCA

Ritengo essenziale sostenere i **dottorati di ricerca**, che rappresentano uno strumento chiave per il progresso della ricerca avanzata e il consolidamento dell'eccellenza scientifica anche in prospettiva internazionale. A tal fine, ritengo fondamentale investire sulle nuove generazioni di ricercatrici e ricercatori, affinché possano contribuire con le loro idee e competenze alla costruzione di un sapere condiviso. Il dottorato è non solo un'opportunità formativa avanzata, ma anche un motore essenziale per lo sviluppo della ricerca; rafforzare la formazione di terzo livello significa creare le condizioni per una ricerca più solida, innovativa e internazionale, valorizzando l'interconnessione tra didattica avanzata, produzione scientifica e innovazione tecnologica.

Intendo poi rafforzare le collaborazioni già esistenti e gli scambi di dottorandi con Enti partner esteri, favorendo il rilascio di titoli doppi e congiunti. Credo inoltre che sia importante predisporre uno sportello di orientamento per l'entrata nel percorso di dottorato, aiutando candidate e candidati a comprendere al meglio sia l'entità di quanto li aspetta sia le future opportunità di sbocchi accademici e professionali.

Questi obiettivi si possono concretizzare in alcune **azioni strategiche**:

- Ottimizzare la gestione dei programmi di dottorato, anche incrementando le risorse umane dell'Unità Operativa Dottorati.
- Esplorare le possibilità di incremento delle borse, in collaborazione con il territorio e con dottorati industriali e internazionali.

- Implementare un servizio di orientamento e counseling rivolto alle dottorande e ai dottorandi per aiutare ad affrontare al meglio il percorso del dottorato.

TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Le attività di **Trasferimento Tecnologico (TT)** rappresentano una sfida importante per affrontare il percorso di trasformazione dei risultati della ricerca di base in innovazione. Per massimizzare le potenzialità del TT occorre una gestione coordinata delle relazioni con il tessuto produttivo e imprenditoriale, e una conoscenza approfondita delle opportunità disponibili per i nostri ricercatori. Mi propongo quindi di rendere il nostro Ateneo un punto di riferimento nel TT, rafforzando il legame tra ricerca e mondo produttivo e massimizzando l'impatto delle idee e invenzioni generate all'interno dell'Ateneo. UNIVR ha un importante potenziale nel trasferimento tecnologico, non del tutto espresso, che si fonda sulla qualità della sua ricerca. La diffusione del modello di *open innovation* nelle piccole e medie imprese rappresenta un'occasione di sviluppo per il nostro Ateneo in termini di collaborazione con benefici reciproci per entrambi.

Per raggiungere questo obiettivo, intendo potenziare la struttura amministrativa che funge da collegamento tra l'università e il settore industriale, semplificando i processi e ampliando le competenze interne, anche per fornire un maggior supporto alle idee di impresa e agli spin off.

Inoltre, il patrimonio creato dal PNRR in termini di conoscenze e collaborazioni offre l'occasione di una sua valorizzazione nell'ambito della progettazione europea, anche in termini di impatto sulla società.

Intendo, inoltre, sostenere coloro che, nei diversi dipartimenti, si appoggiano al **Centro Piattaforme Tecnologiche (CPT)** per le proprie ricerche; a tal fine, il CPT, risorsa di assoluta rilevanza e centralità, va potenziato con solidi e costanti investimenti sia in termini di attrezzature sia in termini di personale dedicato.

È mia intenzione inoltre favorire pratiche di *open science*, per mettere al centro la trasparenza, la condivisione e l'accessibilità dei risultati scientifici. Il libero accesso alla conoscenza rappresenta una responsabilità etica e un'opportunità per amplificare l'impatto scientifico e sociale della produzione accademica. In questo scenario di *open science*, collaborativa e orientata all'innovazione, diventa cruciale anche l'adozione di strumenti avanzati, come l'**Intelligenza Artificiale Generativa**, che possono supportare e potenziare il lavoro scientifico in modi innovativi ed eticamente responsabili.

Questi obiettivi si concretizzeranno in alcune **azioni strategiche**:

- Sviluppare Intelligenza Artificiale Generativa per la ricerca con modelli progettati per rispondere alle specifiche esigenze della comunità accademica nel rispetto delle normative etico-giuridiche dell'Unione Europea.
- Valorizzare il Centro Piattaforme Tecnologiche assicurando sostegno costante tramite l'incremento di fondi dedicati alle attrezzature e alla loro manutenzione insieme alla destinazione di nuovo personale specializzato.
- Integrare competenze multidisciplinari nel TT, anche per sviluppare tecnologie più inclusive, con un focus sulla loro sostenibilità e sull'impatto sociale.
- Promuovere la cultura d'impresa dando ulteriore slancio al Liaison Office, favorendo la trasformazione dei risultati della ricerca in spin-off e startup e potenziando i servizi a supporto dell'attività commissionata dalle imprese.

In sintesi, intendo promuovere un **modello di eccellenza collaborativa**, in cui il raggiungimento di traguardi ambiziosi non rappresenti solo un obiettivo, ma anche uno stimolo costante alla crescita e all'innovazione. L'eccellenza, infatti, può nascere dalla condivisione delle conoscenze e dal lavoro collettivo, che creano un ambiente fertile per nuove idee e sviluppi scientifico-tecnologici. In questa prospettiva, occorre ambire a una **valutazione equilibrata della ricerca**, che si fondi su equità e ragionevolezza, con un monitoraggio e una valorizzazione sia dei parametri quantitativi sia di quelli qualitativi. Un sistema di valutazione attento e bilanciato tutela la qualità e l'integrità della produzione scientifica e contribuisce a stimolare un ambiente di ricerca più dinamico e inclusivo.

4. TERRITORIO, CONDIVISIONE DEI SAPERI E COMUNICAZIONE

Ritengo necessario che l'Università incrementi la propria **visibilità** nel contesto cittadino e territoriale. Per raggiungere questo obiettivo, occorre che la comunità accademica dialoghi al meglio con la cittadinanza e riduca la distanza tra l'Ateneo e il territorio, aprendosi a istituzioni, enti, imprese, *stakeholders* e cittadinanza. Occorre poi incrementare il **coinvolgimento** e la motivazione del personale rispetto alle iniziative di *public engagement*, introducendo forme di incentivazione. Inoltre, data la **centralità** della Terza Missione e la sua accresciuta considerazione anche a livello di valutazione ministeriale (VQR), è necessario incrementare il **supporto** al personale docente nella pianificazione e realizzazione di iniziative di *public engagement*.

Un dialogo continuo tra le istituzioni potrà contribuire a raggiungere alcuni obiettivi fondamentali, tra cui rendere la città più **accogliente** per la comunità studentesca e accrescere la collaborazione tra università e comuni limitrofi. Particolare attenzione va infatti riservata alle **esigenze della popolazione studentesca**, soprattutto in termini di **alloggi**, nonché a fornire agevolazioni per l'**accesso a servizi comunali** (es. culturali, sportivi, per l'infanzia). Inoltre, occorre accrescere la **sinergia** virtuosa tra l'Ateneo e i comuni che ospitano le sedi decentrate; la presenza dell'Università riveste un ruolo cruciale nello **sviluppo** dei Comuni, favorendo la crescita della conoscenza, creando modelli virtuosi di coesione sociale e di apertura al nuovo. Grazie alla presenza di sedi universitarie sui propri territori e anche a specifiche convenzioni, i Comuni possono rafforzare la propria **attrattività**, contribuendo a contrastare i fenomeni di invecchiamento della popolazione.

L'ambito della **comunicazione** riveste un ruolo chiave per il nostro Ateneo, a livello sia interno sia esterno. Per prima cosa, si rende necessario creare una struttura di comunicazione **coordinata** che coinvolga tutto l'Ateneo. In questo modo si potranno condividere le strategie comunicative in modo efficace e aumentare così il **senso di appartenenza** a UNIVR, anche da parte di coloro che si laureano e contribuiscono ad aumentare l'impatto del nostro Ateneo sulla società. In secondo luogo, è essenziale consolidare i rapporti con i **media** per la diffusione delle iniziative di Ateneo e creare un ponte tra i saperi accademici e la cittadinanza. Dalle università le persone si aspettano risposte ai loro quesiti e dubbi; da parte nostra, occorre contribuire a contrastare la disinformazione con una disseminazione scientifica accessibile ed efficace.

Questi obiettivi si concretizzeranno in alcune **azioni strategiche**.

Per quanto riguarda le forme di collaborazione con il **territorio**:

- Collaborare con l'Amministrazione Comunale in merito a politiche abitative, scelte urbanistiche e costruzione di nuovi alloggi e studentati, oltre che riguardo a politiche di mobilità e ciclabilità, anche tramite il costante dialogo tra un/a *mobility manager* di Ateneo e il servizio comunale corrispondente.

- Concordare agevolazioni per il trasporto pubblico locale, l'uso degli impianti sportivi comunali, gli spettacoli dal vivo e le mostre in spazi comunali, nonché per l'accesso ai musei civici, al fine di rendere la città più accogliente per la comunità accademica.
- Incrementare la collaborazione dell'Università con il Comune di Verona, tramite la partecipazione a tavoli di lavoro su temi di interesse collettivo.
- Incoraggiare le partecipazioni congiunte a bandi e a progetti.
- Potenziare la presenza universitaria veronese nell'hub di Vicenza anche in termini di risorse, progettualità e visibilità, in sinergia con le necessità del territorio.

Per quanto riguarda la **condivisione dei saperi**:

- Sviluppare ulteriori attività artistiche e culturali in collaborazione con l'Amministrazione comunale e i Comuni limitrofi.
- Facilitare il dialogo con la società civile tramite mezzi pervasivi come social media, podcast e mailing list, creando momenti di incontro e sensibilizzazione in occasione di dibattiti pubblici o festival.
- Riproporre iniziative di *public engagement* in piazza, aperte a tutta la cittadinanza, come la Notte dei Ricercatori e delle Ricercatrici, con momenti di intrattenimento e di divulgazione scientifica.
- Consolidare e ampliare l'offerta di [Formazione Continua](#).
- Individuare forme di premialità per il personale che si distingue particolarmente in azioni di *public engagement*.
- Istituire un Bando di Ateneo che possa contribuire a co-finanziare ogni anno le iniziative di *public engagement* più rilevanti.

Per quanto riguarda l'ambito della **comunicazione**:

- Potenziare e rafforzare l'Area Comunicazione, anche in interconnessione con le strutture decentrate.
- Coinvolgere in modo virtuoso gli incaricati alla Comunicazione dei Dipartimenti, creando un dialogo più efficace tra Dipartimenti e strutture centrali di Ateneo.
- Consolidare il Network Alumni UNIVR, anche in un'ottica di orientamento in entrata.
- Rafforzare la presenza del nostro Ateneo sui social network, anche quelli maggiormente utilizzati dalle studentesse e dagli studenti delle scuole superiori.

5. INTERNAZIONALIZZAZIONE E COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO

L'internazionalizzazione rappresenta una **leva strategica e culturale di fondamentale importanza** per il futuro di UNIVR. È una dimensione trasversale che incide profondamente sull'eccellenza della ricerca, sulla qualità della didattica e sulla capacità del nostro Ateneo di contribuire attivamente allo sviluppo del tessuto sociale in cui opera. L'internazionalizzazione non è solo un'opzione strategica, ma anche una **responsabilità** nei confronti della società contemporanea, caratterizzata da mobilità crescente, interdipendenze economiche e culturali e bisogni educativi sempre più complessi. Non si tratta solo di espandere la rete di collaborazioni, ma di promuovere una visione aperta, inclusiva e solidale della conoscenza, capace di dialogare con le grandi sfide globali del nostro tempo.

Per il nostro Ateneo, mi propongo di guidare il processo di internazionalizzazione con una visione chiara e un approccio concreto, valorizzando il ruolo centrale della nostra Università nel contesto globale. Guidare l'Ateneo in questa direzione significa renderlo un polo riconosciuto e attrattivo all'interno delle reti accademiche globali. Significa anche

valorizzare, attraverso lo scambio e la contaminazione culturale, l'identità e la ricchezza del nostro territorio, delle sue tradizioni e dei suoi saperi.

È fondamentale rafforzare la governance dell'internazionalizzazione, integrando e armonizzando i diversi ambiti d'azione: dalla didattica alla ricerca, dalla mobilità alla cooperazione internazionale. Attraverso una governance chiara e strutturata sarà possibile rafforzare la presenza internazionale dell'Ateneo e valorizzare appieno le opportunità offerte dalla collaborazione con istituzioni accademiche e culturali di tutto il mondo.

Mi impegno inoltre a potenziare l'investimento in programmi e iniziative che rafforzino la mobilità di studentesse e studenti, dottorande e dottorandi e personale docente, ricercatore, tecnico-amministrativo e CEL, la creazione di reti accademiche globali e lo sviluppo di progetti condivisi, consapevole che l'apertura al mondo è un elemento fondamentale per la crescita e l'innovazione. Intendo monitorare e potenziare le collaborazioni accademiche internazionali, affinché possano contribuire in modo sempre più incisivo alla reputazione e all'autorevolezza della nostra università a livello globale. Collaborazioni solide e orientate all'eccellenza ci permetteranno di attrarre talenti, partecipare attivamente a reti internazionali ed essere protagonisti in progetti di ricerca e formazione di alto profilo.

Inoltre, l'internazionalizzazione non può limitarsi alla mobilità verso altri Paesi: occorre creare un **ambiente internazionale a UNIVR** e accogliere al meglio studentesse e studenti internazionali. Per questo, intendo rafforzare le iniziative di **Internationalization at Home**, cruciali per realizzare una piena dimensione internazionale e permettere sia a chi arriva sia a chi non partecipa a programmi di mobilità fisica di vivere un'esperienza accademica multiculturale. In questa visione si colloca un altro obiettivo centrale, ossia l'abbattimento delle barriere linguistiche e culturali: intendo migliorare l'accessibilità dei servizi, dei corsi e delle comunicazioni istituzionali, promuovendo al tempo stesso l'apprendimento linguistico in un'ottica multilingue. **L'inclusività** passa anche da qui: **dal garantire che ogni persona, indipendentemente dalla sua lingua o paese d'origine, possa sentirsi pienamente parte della nostra comunità.**

Infine, credo fermamente che l'Università debba giocare un ruolo attivo nella promozione della giustizia sociale e della solidarietà internazionale. Per questo, mi impegno a integrare in modo organico la cooperazione allo sviluppo nella missione dell'Ateneo, valorizzando il nostro contributo al raggiungimento degli Obiettivi dell'Agenda 2030, con una particolare attenzione ai contesti più fragili e alle situazioni di maggiore vulnerabilità.

Per realizzare questi obiettivi, ritengo essenziali alcune **azioni strategiche**.

Per rafforzare il **coordinamento delle attività di internazionalizzazione** e garantire un approccio più strutturato ed efficace:

- Potenziare la governance delle politiche internazionali dell'Ateneo. La creazione di un'**Area dedicata alle Relazioni Internazionali**, con un organico rafforzato e un'organizzazione in linea con le strategie di internazionalizzazione, sarà il primo passo per migliorare la pianificazione e la gestione delle iniziative.
- Parallelamente, ottimizzare il flusso informativo tra le diverse unità coinvolte – compresi i Dottorati, le Immatricolazioni e le Segreterie dei Corsi di Studio – per garantire una maggiore sinergia nelle decisioni strategiche e nella gestione dei processi.

Per accrescere le **collaborazioni internazionali** e il **prestigio globale di UNIVR**:

- Promuovere l'adesione a network universitari europei di prestigio: oltre a garantire una presenza non solo formale, ma anche attiva e partecipativa nel network di **EUA** (European University Association), estendere la rete di

collaborazione ad altre reti europee al fine di favorire la mobilità tra atenei membri e lo sviluppo di progetti congiunti.

- Istituire e incentivare la creazione di **Doppi Titoli e Titoli Congiunti** a livello triennale e magistrale, anche grazie all'azione Erasmus Mundus, premiando chi coordina tali iniziative.
- Monitorare, aggiornare e, ove opportuno, ampliare gli accordi di mobilità con università europee (**Erasmus+**) ed extraeuropee (**Worldwide Study**), consolidando la rete di collaborazioni strategiche per la ricerca e la didattica.
- Potenziare le [opportunità per l'attrazione](#) di ricercatrici, ricercatori e docenti di alto profilo da tutto il mondo.

Per rafforzare la **mobilità** in ingresso e in uscita:

- Sostenere maggiormente la mobilità in uscita di personale ricercatore e docente e modificare il bando per la mobilità in ingresso, ad esempio consentendo di combinare un periodo di attività in presenza con un altro a distanza, in un'ottica di flessibilità.
- Incrementare e pianificare più efficacemente le risorse destinate ai programmi di mobilità per studio e tirocinio all'interno di **Erasmus+** e di altri programmi di scambio.
- Attivare strategie incentivanti per promuovere la mobilità studentesca in uscita, in collaborazione con le/i referenti per l'internazionalizzazione di Facoltà, Dipartimenti e Collegi Didattici.
- Offrire maggiori opportunità di finanziamento per la **mobilità breve**, per incentivare la partecipazione a *Spring/Summer/Winter Schools*, convegni, seminari e la redazione di tesi all'estero.
- Aumentare il numero di insegnamenti erogati in lingua straniera per (a) facilitare l'ingresso di studentesse e studenti in entrata e (b) potenziare le competenze linguistiche di studenti e studentesse in uscita.

Per sviluppare le iniziative di **Internationalization at Home**:

- Sostenere e ampliare l'offerta di **corsi di laurea internazionali** a livello triennale e magistrale, garantendo il necessario supporto finanziario e amministrativo.
- Incrementare le opportunità di supporto economico, con **borse di studio**, esenzioni dalle tasse e soluzioni abitative per favorire l'inserimento di studentesse, studenti e docenti dall'estero.
- Creare **hub digitali** in collaborazione con università internazionali, per la partecipazione a seminari online e corsi congiunti con altre istituzioni.
- Potenziare le attività di interazione all'interno della comunità studentesca, coinvolgendo studentesse e studenti internazionali, attraverso eventi, workshop e programmi di *mentoring* interculturale.
- Incentivare la frequenza di corsi di lingua italiana per studentesse e studenti internazionali, prevedendo premialità accademiche come il riconoscimento di CFU per il raggiungimento di competenze linguistiche di base in italiano come lingua straniera.
- Snellire le procedure di ammissione e il riconoscimento dei titoli esteri, riducendo le barriere burocratiche.
- Rafforzare la visibilità globale di UNIVR attraverso la partecipazione a fiere internazionali e campagne di marketing mirate, in linea con un piano di internazionalizzazione inserito nel Piano Strategico di Ateneo, che identifichi chiaramente i bacini di attrazione verso cui l'ateneo può e vuole puntare, allo scopo di ottimizzare i risultati a fronte delle risorse investite.

Per migliorare l'**accessibilità linguistica** dell'Ateneo:

- Introdurre percorsi formativi multilingue o moduli specifici in lingue diverse dall'italiano.
- Potenziare il servizio del Centro Linguistico di Ateneo in merito all'insegnamento dell'italiano come lingua seconda per docenti/*visiting* provenienti da università estere che si trovano a Verona per soggiorni prolungati.
- Migliorare la comunicazione istituzionale in lingua inglese, garantendo la traduzione e l'aggiornamento costante delle pagine web e della modulistica amministrativa.

Per potenziare l'ambito della **cooperazione allo sviluppo**:

- Realizzare una mappatura, da aggiornare periodicamente, delle iniziative nell'ambito della cooperazione allo sviluppo internazionale.
- Promuovere nuove collaborazioni, a livello territoriale e internazionale, con realtà che operano nell'ambito della cooperazione allo sviluppo con attenzione agli obiettivi dell'Agenda 2030.
- Incrementare l'accoglienza di rifugiati e rifugiate e richiedenti asilo, in linea con le attività proposte dal Manifesto dell'Università inclusiva (MUI).
- Valorizzare e specializzare ulteriormente le opportunità di mobilità in ingresso e in uscita per attività di cooperazione allo sviluppo.
- Offrire opportunità di mobilità per studiose e studiosi che sono oggetto di discriminazione, proseguendo e potenziando le iniziative già realizzate nell'ambito della rete *Scholars At Risk* (SAR).

6. INCLUSIONE

L'Università che vorrei far crescere con voi è prima di tutto inclusiva. L'inclusione deve essere non solo il perno della vita dell'Ateneo, ma anche un elemento portante delle attività della nostra università attraverso la ricerca, la didattica e la terza missione, con particolare attenzione alla progettualità scientifica, alla formazione del personale e alla collaborazione con le realtà del territorio.

Per creare un'università che dia il suo contributo fondamentale alla costruzione di una società inclusiva, è necessario porre l'inclusione al centro del nostro sviluppo nei prossimi anni, come elemento chiave del futuro Piano Strategico di Ateneo, declinato attraverso **obiettivi concreti e sostenibili** e azioni precise. Per questo è indispensabile dare all'inclusione una rappresentanza organica e rilevante all'interno dell'Ateneo, nell'Amministrazione centrale, nelle strutture amministrative, nei Dipartimenti e nei Collegi didattici.

Il consolidamento della visibilità e della capacità gestionale e operativa delle strutture amministrative dedicate all'inclusione porterà a un potenziamento dei servizi rivolti a tutte le componenti della nostra comunità accademica, a partire da quella studentesca e comprendendo anche personale docente, tecnico-amministrativo e CEL.

Mettere l'inclusione al centro significa anche riconoscerla come tema trasversale che interessa ricerca, didattica e terza missione, favorendo a livello scientifico lo sviluppo di sinergie interdisciplinari e la valorizzazione delle numerose eccellenze già esistenti nel nostro Ateneo, potenziando l'attività di formazione rivolta a docenti, personale tecnico-amministrativo e CEL, e sviluppando collaborazioni con diverse realtà protagoniste in questo ambito a livello locale, nazionale e internazionale.

Mettere l'inclusione al centro significa, infine, rendere visibile la sua presenza, in termini di servizi e in generale di ricadute delle azioni intraprese dalla governance, nelle diverse sedi dell'Ateneo, nella consapevolezza che la costruzione di un'università inclusiva si può realizzare solo **insieme**, coinvolgendo tutti, valutando i bisogni e le specificità di tutte le sedi e promuovendo il dialogo e la collaborazione reciproca.

Questi obiettivi si concretizzeranno in alcune **azioni strategiche**:

- Nominare una/un delegata/o con competenza esclusiva per l'Inclusione.
- Garantire una presenza tangibile della U.O. Inclusione nelle diverse sedi.
- Valorizzare l'inclusione nei processi di Assicurazione della Qualità.
- Potenziare i servizi per studentesse e studenti con Disabilità, con DSA e, in generale, con Bisogni Educativi Speciali (BES), seguendo la prospettiva auspicata dalle nuove linee guida della Conferenza Nazionale Universitaria dei Delegati per la Disabilità di un ampliamento delle tipologie di BES considerate.
- Attivare un servizio Inclusione coordinato e parallelo a quello per studentesse e studenti e rivolto a personale tecnico-amministrativo, docente e CEL.
- Rafforzare le attività di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita per studentesse e studenti con BES.
- Incrementare attività di formazione dedicate all'inclusione, alla parità di genere e alla lotta alla violenza di genere coordinate a livello di Ateneo, rivolte al personale docente, tecnico-amministrativo, CEL e alla comunità studentesca.
- Migliorare l'accessibilità degli spazi (edifici, aule, biblioteche, uffici) e ampliare il numero di parcheggi riservati a persone con disabilità nelle diverse sedi.
- Implementare la ricaduta di strumenti importanti come il *Gender Equality Plan* nelle prassi organizzative e istituzionali del nostro Ateneo e diffondere in modo più capillare dei dati del "Bilancio di genere", favorendo un dialogo sempre più stretto tra le realtà diffuse dell'Ateneo e il Comitato Unico di Garanzia.
- Ampliare il servizio di supporto psicologico rivolto a comunità accademica studentesca, docenti, CEL e personale tecnico-amministrativo.

7. ORGANIZZAZIONE INTERNA

L'Università è un sistema complesso e articolato in cui coesistono realtà con competenze, missioni e specificità differenti. Per garantire un Ateneo efficiente e innovativo, è essenziale un coordinamento che consenta di creare un **ecosistema organizzato e funzionale**. Un'amministrazione solida ed efficiente è la base indispensabile per trasformare le strategie in risultati concreti. Ad esempio, per il PIAO, che ha il compito di tradurre in azioni gli obiettivi strategici dell'Ateneo, è essenziale un coordinamento efficace tra Rettore, Direttrice/Direttore Generale, Dirigenti e Organi coinvolti, garantendo una visione condivisa e un'attuazione coerente lungo l'intera filiera organizzativa. **Le persone sono al centro di questo sistema**: sono loro, con le loro competenze, la loro crescita e il loro impegno, a renderlo efficiente. Una gestione efficace si ottiene prima di tutto investendo sulle persone, su un ambiente di lavoro collaborativo e stimolante e sulla valorizzazione delle professionalità.

LA RETTRICE CHE MI PROPONGO DI ESSERE

Intendo essere una Rettore **totalmente dedicata al mio ruolo, presente**, attenta a valorizzare chi lavora ogni giorno per far crescere l'Ateneo. Questo è un principio in cui credo profondamente.

Il benessere del personale tutto sarà una mia priorità, perché un **ambiente di lavoro sereno, rispettoso e motivante** è il presupposto imprescindibile per raggiungere grandi risultati. L'efficienza e l'innovazione non derivano unicamente da processi ben strutturati, ma soprattutto dalle persone che li rendono possibili. Pertanto, è fondamentale che la Rettore **interagisca e dialoghi in prima persona** non solo con Direttrice/Direttore Generale, Delegate e Delegati, Dirigenti, ma con tutte e tutti. Attraverso un confronto diretto è infatti possibile costruire un ambiente di lavoro in cui ognuno si senta parte integrante dell'Ateneo e impegnato nei medesimi obiettivi. Il coinvolgimento e la motivazione del personale sono la chiave per costruire una visione condivisa e affrontare insieme le molte sfide che ci attendono. Mi recherò quindi **nelle varie strutture dell'Ateneo**, raccogliendo osservazioni e proposte; questo contribuirà alla trasparenza, alla partecipazione e rafforzerà il legame tra governance e comunità universitaria.

LA DIRETTRICE/IL DIRETTORE GENERALE CHE VORREI AL MIO FIANCO

La scelta della Direttrice/del Direttore Generale è cruciale: si tratta di una **figura di riferimento, che deve guidare l'organizzazione con trasparenza, visione strategica e capacità di valorizzare il personale**. Per svolgere questo ruolo in modo efficace, è fondamentale che la Direttrice/il Direttore Generale possieda **conoscenze e competenze professionali solide** in ambito sia gestionale sia amministrativo e **doti umane e capacità relazionali**, indispensabili per costruire un ambiente di lavoro collaborativo e motivante.

È quindi necessario che la Direttrice/il Direttore Generale assicuri:

- una piena disponibilità a incontrare il personale e a fornire indicazioni chiare e regolari;
- un approccio trasparente nei confronti del personale tecnico e amministrativo, promuovendo un clima di fiducia e partecipazione;
- un reale coordinamento tra dirigenti e governance, nonché un raccordo tra Delegate e Delegati e sistema dirigenziale per garantire coerenza e sinergia nelle scelte strategiche;
- una comunicazione efficace e una collaborazione attiva tra dirigenti e rispettive strutture, favorendo il dialogo tra le diverse direzioni e tra il centro e le sedi decentrate, evitando compartimenti stagni;
- una pianificazione e gestione del personale coerente con le esigenze specifiche degli uffici, garantendo che le risorse siano allocate in modo strategico per supportare al meglio le attività e le priorità di ciascuna struttura e affrontando tempestivamente situazioni eccezionali che comportino un notevole aumento del carico lavorativo;
- una gestione delle mobilità interne equa e trasparente, in modo tale da dare pari opportunità a tutti, favorendo la crescita professionale e l'ottimizzazione delle risorse umane.

In conclusione, è essenziale che **la Direttrice/il Direttore Generale agisca in sinergia costante con la Rettore**, assicurando che le decisioni siano in linea con gli obiettivi strategici e le necessità dell'Ateneo.

LA STRUTTURA DIRIGENZIALE

È centrale che ogni Direzione abbia una/un propria/o dirigente, per garantire l'equilibrio e l'efficacia dell'intera organizzazione, una guida solida e strutturata, senza la

quale si rischia di perdere competenze preziose, di disperdere responsabilità su più livelli e di compromettere la qualità del lavoro e l'efficienza dei processi.

La/il dirigente non è solo un coordinatore, ma il punto cardine di collegamento tra la governance e il sistema amministrativo: assicura il corretto flusso delle informazioni, la coerenza nelle scelte gestionali e il supporto operativo necessario per tradurre gli obiettivi strategici in azioni concrete. A loro volta, è importante che le/i dirigenti si coordinino in modo efficace tra loro e con le/i responsabili di Area e le/i responsabili di Unità Operativa, creando una filiera continua, coerente, con un flusso di lavoro ben organizzato e privo di sovrapposizioni. Infine, ogni dirigente è responsabile in prima persona del coordinamento con gli uffici, evitando scollamenti tra il centro e le strutture decentrate. Questo assicura la crescita di un Ateneo capace di affrontare le sfide del futuro, migliorando la qualità del lavoro di tutte e tutti e valorizzando le competenze interne con una governance realmente efficace.

LE PERSONE E IL SISTEMA AMMINISTRATIVO

Il personale tecnico e amministrativo del nostro Ateneo è di qualità e altamente preparato. Le persone sono il **fulcro dell'ecosistema accademico**; il capitale umano rappresenta la vera ricchezza dell'Ateneo, il motore della crescita e del cambiamento. Investire sulle persone significa garantire coinvolgimento, formazione, ascolto attivo, valorizzazione delle competenze e un ambiente di lavoro che favorisca il benessere e la motivazione. Tuttavia, alcune criticità attuali del nostro sistema organizzativo rischiano di rallentare l'efficienza e appesantire il lavoro quotidiano. Per affrontare al meglio queste sfide, mi impegno concretamente a semplificare i processi amministrativi, ridurre la burocrazia superflua e implementare una struttura organizzativa funzionale, basata sulle **competenze**, attraverso un lavoro di squadra coeso e responsabile.

Un maggior coordinamento tra le diverse strutture permetterebbe di ottimizzare i processi; un mio obiettivo fondamentale è costruire un **sistema più snello e integrato**, capace di rispondere con efficacia alle sfide presenti e future.

Il successo dell'università dipende anche dalla **sinergia** tra una visione accademica lungimirante e una gestione amministrativa efficiente. È centrale che il sistema amministrativo venga visto non come un'entità separata, ma come parte vitale e partecipata dell'intero organismo accademico. Questo rappresenta una responsabilità che assumo personalmente.

IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ

Il Sistema di Gestione della Qualità rappresenta un elemento strategico per il miglioramento dell'Ateneo, al fine di garantire coerenza, efficienza e orientamento agli obiettivi istituzionali. Risponde alle normative ministeriali e alle direttive di ANVUR, che ne valuta periodicamente l'efficacia attraverso le visite CEV, ma non deve essere considerato un mero adempimento burocratico. Al contrario, un sistema di qualità solido e condiviso è essenziale per consolidare la reputazione dell'Ateneo, migliorare la didattica, la ricerca e i servizi, e sostenere lo sviluppo dell'intera comunità accademica. Affinché sia realmente efficace, il sistema di AQ deve fondarsi su una chiara condivisione di valori e obiettivi, in modo che tutte le componenti dell'Ateneo possano operare in sinergia, con una visione strategica comune e un uso ottimale delle risorse disponibili. È dunque essenziale che **la qualità diventi un principio guida nelle scelte presenti e future.**

Parallelamente, la qualità non deve tradursi in una sovrastruttura inefficace o eccessivamente onerosa. Occorre **semplificare i processi, eliminare le ridondanze nei ruoli e nelle commissioni, dotarsi di modelli snelli e di reportistica chiara e mirata.** Solo con un'impostazione operativa funzionale si potrà garantire un reale valore aggiunto

per l'intera istituzione. Il Presidio della Qualità e il Nucleo di Valutazione devono svolgere un ruolo centrale in questo processo, operando in stretta collaborazione con la governance e le diverse strutture dell'Ateneo. Navigare nella stessa direzione, adottare strumenti efficaci e fare squadra garantiscono il progresso dell'Ateneo verso orizzonti di crescita e di eccellenza, consolidando la qualità come un valore guida in ogni ambito della vita accademica.

Gli aspetti sopra presentati si concretizzeranno in alcune **azioni strategiche**, tra cui:

- Istituire un **board delle/dei dirigenti** in costante coordinamento tra loro, che operi in sinergia con **Delegato e Delegati** al fine di garantire coerenza tra le politiche strategiche e le azioni amministrative e un attento monitoraggio degli obiettivi e della loro realizzazione.
- Riequilibrare le **aree amministrative sovraccaricate di lavoro**, ma sguarnite di personale, per garantire efficienza e uno snellimento della gestione delle pratiche, con una maggiore capacità di risposta alle esigenze dell'Ateneo.
- Procedere a una **revisione e ottimizzazione di alcuni processi chiave**, tra cui, ad esempio, il ciclo acquisti e la rendicontazione dei progetti di ricerca, al fine di ridurre tempi e oneri burocratici.
- Rafforzare il **coordinamento tra centro e sedi decentrate**, adottando regole condivise sui nodi strategici dei principali processi al fine di ridurre le incertezze e garantire maggiore chiarezza operativa.
- Assicurare una restituzione trasparente dei risultati dei **questionari sul benessere organizzativo**, in modo che siano tradotti in azioni concrete per migliorare l'ambiente di lavoro.
- Prevedere per tutte le strutture un **sistema di premialità** trasparente ed equo, volto al riconoscimento di situazioni di maggiorazione del carico di lavoro derivanti anche da ingenti sforzi progettuali o necessità straordinarie o da attività di conto terzi.
- Istituire un **sistema trasparente per la mobilità interna**, che garantisca opportunità di crescita e valorizzazione del personale.
- Promuovere la **formazione** del personale nell'utilizzo di nuove tecnologie e dell'IA, affinché diventino uno strumento di supporto concreto, favorendo l'ottimizzazione delle attività.
- Attuare una virtuosa **semplificazione** di alcuni processi di assicurazione della qualità, con il contributo dei diversi attori coinvolti (Presidio della Qualità, Nucleo di Valutazione, Collegi didattici ecc.).

8. POLITICHE DI RECLUTAMENTO E AVANZAMENTO DI CARRIERA

Intendo promuovere politiche di reclutamento e avanzamento di carriera fondate su criteri di trasparenza, merito e visione strategica, capaci di valorizzare le **competenze** e il **potenziale** del personale del nostro Ateneo.

Per quanto riguarda il **personale tecnico-amministrativo e CEL** occorrerà rispettare, in primo luogo, le necessità delle singole strutture, dialogando in prima persona con chi è direttamente coinvolto per avere una chiara visione delle specifiche necessità, all'interno di un quadro complessivo sessennale di fabbisogni.

Per quanto riguarda il **personale ricercatore e docente**, il reclutamento sarà improntato sulla competenza scientifica e didattica e sulla capacità di contribuire alla terza missione, tenendo conto sia delle necessità dei singoli Dipartimenti sia dello sviluppo equilibrato del nostro Ateneo. La distribuzione delle posizioni sarà guidata da strumenti che garantiscano

scelte eque e sostenibili. Per quanto riguarda l'avanzamento di carriera, ritengo prioritario rispondere in modo quanto più ampio e trasparente possibile alle legittime aspettative di chi ha maturato i requisiti per la progressione, a partire dal superamento dell'abilitazione scientifica nazionale.

In sintesi, intendo dare forza a un sistema che premi il merito e sappia anche riconoscere i percorsi, promuovere l'equità tra le aree, sostenere le giovani carriere e contribuire alla coesione della nostra comunità universitaria.

In coerenza con questi principi propongo l'**azione strategica** prioritaria:

- Valorizzare, nell'ambito delle politiche di reclutamento, le competenze e il potenziale di tutte le componenti del nostro Ateneo: personale tecnico-amministrativo, CEL, ricercatore e docente.

9. WELFARE E MISURE A FAVORE DELLA COMUNITÀ UNIVERSITARIA

Per costruire un'**università che ha a cuore il benessere della sua comunità**, ritengo che il welfare universitario debba evolversi per rispondere efficacemente alle esigenze delle varie componenti di UNIVR. A questo scopo occorre che il welfare sia un pilastro del Piano Strategico dell'Ateneo, considerandolo come strumento fondamentale per favorire la coesione sociale e valorizzare ogni persona che fa parte della comunità accademica. Allo stesso tempo è necessario garantire visibilità ai servizi dedicati, potenziando la loro diffusione in tutte le sedi dell'Ateneo, e attuare misure concrete che sostengano la genitorialità e l'equilibrio vita privata-lavoro. Occorre dunque avviare un autentico cambio di paradigma, adottando un approccio organico e strutturato che muova dall'individuazione delle necessità più rispondenti alla nostra realtà e dalla selezione dei fondi necessari per attuare le azioni identificate come prioritarie.

Alcuni esempi delle conseguenti **azioni strategiche** sono:

- Costruire una rete di convenzioni al fine di erogare **servizi socioassistenziali** e opportunità di prestiti economicamente vantaggiosi sia per personale tecnico-amministrativo sia per il personale docente, studentesse e studenti.
- Stipulare nuove convenzioni a favore di tutta la comunità universitaria con enti pubblici e realtà private per agevolazioni nell'accesso ad attività e servizi culturali, ricreativo-sociali, sportivi ed educativi, nonché con società di trasporti per contrattare tariffe agevolate, con un'attenzione per la mobilità sostenibile.
- Incrementare il dialogo costruttivo con le rappresentanze sindacali, per sviluppare in modo sinergico politiche condivise e sostenibili, anche nell'ambito della conciliazione vita privata-lavoro, con un'attenzione al sistema del "lavoro agile".

10. SPAZI PER LA DIDATTICA, LA RICERCA E LA VITA COMUNITARIA

La valorizzazione degli spazi al servizio della comunità dell'Ateneo ha un posto centrale nel mio programma. Prima di tutto, è necessario attuare un monitoraggio degli stabili che l'Ateneo ha in affitto e, al contempo, verificare l'adeguamento delle varie strutture in termini di accessibilità.

Ritengo fondamentale sostenere l'aumento e l'adeguamento degli spazi per la didattica, per la comunità studentesca e per le strutture scientifiche. Occorre anche creare spazi di aggregazione, favorendo la socializzazione e il senso di appartenenza, e aree dedicate per i pasti portati da casa. Il tutto si può fare sia riorganizzando l'esistente, sia creando nuovi spazi.

Un'attenzione particolare va riservata all'ambiente, ampliando le aree verdi esterne, potenziando le postazioni per lo studio all'aperto in modo sostenibile, e migliorando l'accoglienza degli spazi comuni degli edifici anche attraverso un incremento e una gestione consapevole del verde interno.

Nel quadro generale non potranno mancare, inoltre, un impegno concreto al miglioramento della raccolta differenziata e la promozione della mobilità sostenibile, attraverso un potenziamento del servizio di *bike-sharing* e lo studio di nuove convenzioni con società di trasporti. È anche indispensabile puntare su edifici più efficienti dal punto di vista energetico, valutando l'installazione di pannelli fotovoltaici e l'uso, ove possibile, di materiali ecocompatibili.

Un ulteriore aspetto fondamentale è il potenziamento delle attività e dei servizi di prevenzione e sicurezza in Ateneo, poiché hanno un ruolo trasversale che impatta su tutte le attività accademiche.

Alcuni esempi delle conseguenti **azioni strategiche** sono:

- Interagire con le autorità competenti per la riqualificazione di alcune aree nelle diverse sedi del nostro Ateneo anche al fine di creare nuovi spazi di aggregazione che incrementino il senso di appartenenza al nostro Ateneo.
- Esplorare la possibilità di utilizzare nuove strutture da destinare all'attività scientifica e didattica, anche in considerazione della particolare sofferenza di alcune sedi.
- Definire un miglioramento e un adeguamento della situazione degli spazi del Centro Linguistico di Ateneo, attualmente suddiviso in tre diversi edifici.

11. VERSO IL FUTURO

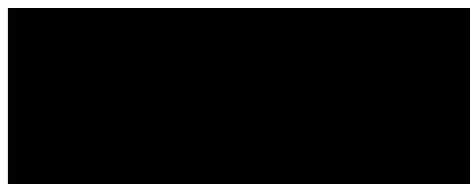
Mi metto **al servizio** di tutte e tutti, per continuare a far crescere al meglio il nostro Ateneo nella totalità delle sue dimensioni, verso un'Università che:

- **sia affidabile e autorevole** nella didattica, nella ricerca e nella struttura amministrativa;
- **assicuri** una gestione basata su **competenze** di alto livello, dove il **valore del lavoro** sia riconosciuto e premiato, nell'ottica di una **crescita collettiva** e di un'**efficienza condivisa**;
- **agevoli il lavoro quotidiano** senza arrendersi alla burocrazia, snellendo le procedure e riducendo le problematiche gestionali;
- **accolga** il maggior numero di studentesse e studenti, grazie a una virtuosa interazione con le forze territoriali e mettendo a disposizione un'offerta che contribuisca a formare cittadini italiani e del mondo responsabili e impegnati;
- **approfondisca contenuti e prospettive** con un pensiero critico e interdisciplinare, portando al miglioramento continuo della propria specificità;
- **consolidi la propria reputazione e attrattività** sul territorio, a livello regionale, in un costante rapporto anche diplomatico con le università limitrofe, e a livello nazionale, incrementando altresì la rete di rapporti internazionali.

Intendo guidare il nostro Ateneo **con passione e dedizione** e mettermi al fianco di tutte le persone che compongono la nostra comunità universitaria. È con questi fermi propositi che affronterò ogni sfida, mossa dal rispetto che ho verso il lavoro di ciascuna e ciascuno, per garantire che tutti possano crescere in un ambiente di fiducia.

Mi impegno a dar sempre più voce al **VALORE** di tutte e tutti noi, perché si esprimano al meglio le potenzialità di ogni componente accademica, crescano in modo **ILLUMINATO** le nostre filiere scientifiche, si intercettino virtuosamente le necessità didattiche della popolazione studentesca e si crei massima sinergia con la comunità, in un interscambio continuo di conoscenze, competenze ed eccellenze.

Grazie a tutte e tutti!



Roberta Facchinetti