

Università degli Studi dell'Aquila

Programma Elettorale

Sessennio 2025-2031

Questo programma è orientato alla ricerca di un equilibrio tra innovazione, tradizione e sostenibilità, ponendo al centro la qualità della Didattica, il benessere di Studentesse e Studenti e il valore della Ricerca. L'obiettivo è costruire un'Università moderna, internazionale, inclusiva e radicata nel territorio, capace di affrontare le sfide del futuro con determinazione e visione strategica.

Sommario

Premessa	3
1. Motivazione e contesto	5
1.1 Le ragioni di una candidatura	5
1.2 Contesto di riferimento	7
1.2.1 Europa - un divario che si articola in quattro dimensioni.....	7
1.2.2 Italia - Punti di forza latenti e nodi strutturali	11
1.2.3 Il Centro Italia e l’Abruzzo – un ecosistema in transizione.....	14
1.2.4 Sistema della Ricerca e ruolo dell’Ateneo.....	16
1.2.5 UnivAQ ed il PNRR.....	19
1.2.6 EULIST - European Universities Linking Society and Technology	21
2. Visione e Metodo	23
3. Le attività di missione e le azioni concorrenti	25
3.1 Didattica	25
3.1.1 La figura della/del Manager Didattica/o	28
3.1.2 La figura della/del Manager per l’Internazionalizzazione	30
3.2 Ricerca	31
3.3 Terza Missione: un impegno oltre i confini territoriali	34
3.4 Quarta missione	35
3.5 Rapporti con il Sistema Sanitario Nazionale	37
3.6 Formazione superiore	39
3.6.1 Dottorati di Ricerca.....	39
3.6.2 Master Universitari	41
3.6.3 Scuole di Specializzazione dell’Area Medico-Sanitaria	43
3.7 Internazionalizzazione	45
3.8 Orientamento e Placement	46
4. Inclusività, Servizi ed Infrastrutture	49
4.1 Sicurezza, sostenibilità e contrasto alle disuguaglianze	49
4.2 Diritto allo Studio	51
4.3 Spazi universitari, mobilità e connessioni urbane	52
4.4 Comunicazione e Valorizzazione: Identità, Visibilità e Reputazione	55
5. Organizzazione, Amministrazione e sviluppo del Personale	57
5.1 Valorizzare il Personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario	58
5.2 Gestione integrata e razionale delle informazioni	60
Considerazioni conclusive	62

Premessa

La redazione di questo programma nasce dalla **consapevolezza** che il prossimo sessennio rappresenterà per l'Università degli Studi dell'Aquila un'occasione per **consolidare i risultati raggiunti, valorizzare le competenze interne** e affrontare con lucidità, professionalità e responsabilità le nuove sfide. Il nostro Ateneo, pur conscio di dover migliorare la propria organizzazione e le proprie modalità operative, si presenta solido e in crescita e vi sono tutte le condizioni per proseguire con ambizione un percorso di sviluppo sostenibile e condiviso.

L'obiettivo è **riaffermare la nostra missione** ovvero generare e trasmettere conoscenza, formare cittadini consapevoli, promuovere la Ricerca e il dialogo interdisciplinare, consolidando il ruolo internazionale dell'Ateneo. Al centro ci sono le persone, l'inclusione, la valorizzazione dei talenti e il senso di appartenenza che costituiscono il fondamento di una comunità universitaria forte, coesa e aperta al futuro.

Viviamo oggi un'epoca di profonde e rapide trasformazioni, dalla recente crisi pandemica alle tensioni globali, dalle sfide climatiche all'avanzare delle tecnologie emergenti, ogni ambito della società è chiamato a ripensarsi. In questo contesto, il programma Next Generation EU, e in particolare le Missioni 4 e 6 del PNRR, ha assegnato al sistema universitario un ruolo determinante per il rilancio del Paese, **investendo nella didattica, nella Ricerca e nelle infrastrutture**. Il nostro Ateneo, che ha saputo già più volte rigenerarsi trasformando la complessità derivante da eventi critici in risorse per l'innovazione e la sostenibilità, sta giocando in questo campo un ruolo di primo piano. Sarà fondamentale consolidare le posizioni guadagnate e rilanciare l'azione sulla base dei risultati della Ricerca, delle dotazioni tecnologiche e dell'estensione delle reti di relazione scientifica e di trasferimento tecnologico.

In questo contesto, la mia candidatura nasce da un lungo percorso all'interno dell'Ateneo, che mi ha visto impegnato in ambito didattico, scientifico e istituzionale, insegnandomi il valore del confronto costruttivo, della competenza e della responsabilità condivisa. **Mi candido** per mettere a disposizione questa esperienza, con spirito di servizio, per una guida collegiale, trasparente, orientata all'ascolto e alla valorizzazione delle risorse umane e intellettuali che l'Ateneo esprime.

Ogni componente della nostra Università, Corpo Studentesco, Personale Tecnico-Amministrativo e Bibliotecario, Ricercatrici, Ricercatori e Docenti, svolge un ruolo essenziale nella costruzione del futuro. Il cambiamento si realizza nella quotidianità, attraverso l'impegno e una leadership capace di integrare visione e concretezza, apertura e integrità. Per questo sarà fondamentale rinsaldare legami efficaci a livello locale, nazionale e internazionale, rafforzando il ruolo strategico dell'Ateneo nei nuovi scenari globali.

L'Università degli Studi dell'Aquila deve continuare ad assumere un **ruolo attivo** nei processi di trasformazione culturale, digitale e ambientale. Le sfide globali, dall'intelligenza artificiale alla transizione ecologica, richiedono una comunità capace di affrontare il cambiamento con coraggio, curiosità e responsabilità, consapevole del proprio impatto sociale.

*Abbiamo il dovere di formare giovani preparati ad affrontare un mondo in rapido mutamento, non solo professionisti competenti, ma cittadini dotati di senso critico, responsabilità civica e sensibilità verso le grandi questioni del nostro tempo. L'Università deve essere uno **spazio vivo di crescita culturale, dialogo, partecipazione e benessere**. Offrire strumenti adeguati, contrastare le disuguaglianze e favorire un ambiente inclusivo e stimolante sono obiettivi prioritari.*

Affrontare queste trasformazioni richiede visione strategica, passione e senso del dovere, valori che costituiscono le fondamenta di un programma articolato, costruito attorno ad aree strategiche e obiettivi concreti, nato dall'ascolto e cresciuto nella condivisione.

Per queste ragioni ho scelto di mettermi a disposizione, consapevole che l'Ateneo potrà seguire un percorso di crescita e innovazione che richiede metodo, visione e responsabilità condivisa.

Prof. Fabio Graziosi

1. Motivazione e Contesto

1.1 Le ragioni di una candidatura

Per raccogliere una sfida tanto grande e ambiziosa con una visione orientata alla crescita è necessario che vi siano condizioni al contorno adeguate. L'Università degli Studi dell'Aquila giunge al termine dell'attuale mandato rettorale avendo attraversato momenti di grande difficoltà, a livello locale e globale, spesso sovrapposti. Nonostante tutto, ci viene consegnato un Ateneo solido, in crescita, capace di affrontare e vincere sfide importanti, consapevole della necessità di doversi migliorare sul piano organizzativo e operativo e che guarda al futuro con fiducia, pronto a rilanciare ulteriormente la propria azione.

In questo scenario, la decisione di mettermi a disposizione dell'Ateneo come candidato alla carica di Rettore per il sessennio 2025-2031 è frutto di una lunga riflessione, maturata nel tempo e alimentata da un progressivo coinvolgimento in iniziative di crescente intensità e portata. Esperienze che mi hanno consentito di acquisire una solida familiarità con la gestione di sistemi e processi complessi, tutti maturati nell'ambito universitario, inteso nella sua accezione più ampia.

Se dovessi individuare un momento iniziale di questo percorso, lo collocherei nei giorni immediatamente successivi al tragico sisma che, nel 2009, ha colpito la città dell'Aquila e i suoi dintorni, causando la perdita di 55 tra Studentesse e Studenti e danni estesi agli edifici universitari. Fin da allora, ho coltivato la convinzione che la nostra Università non solo avrebbe superato quella fase di crisi assoluta, ma avrebbe saputo rilanciarsi, riconquistando un ruolo di rilievo a livello locale, nazionale e internazionale. Questo convincimento ha ispirato ogni iniziativa a cui ho partecipato negli anni successivi.

La prima grande opportunità concreta si è manifestata con la Delibera CIPE n. 135 del 21 dicembre 2012, relativa al "sostegno delle Attività Produttive e della Ricerca", che destinava il 5% della spesa per la ricostruzione fisica al rilancio economico e sociale delle aree colpite dal sisma. Su un primo stanziamento di 2 miliardi di euro, 100 milioni di euro (il 5% appunto) vennero destinati a tali iniziative e, di questi, 5 milioni di euro vennero assegnati al nostro Ateneo, riconoscendone il ruolo centrale nel processo di ricostruzione. Il mandato era chiaro: investire in iniziative di Ricerca capaci di rafforzare il radicamento territoriale dell'Università.

È in questo quadro che nacque INCIPICT (INnovating CIty Planning through Information and Communication Technologies), un progetto che puntava a mettere in relazione le competenze scientifiche e tecnologiche del nostro Ateneo per orientare la città verso un modello di "Living Laboratory". Più in dettaglio, si voleva attrarre l'interesse della comunità scientifica attraverso: (i) infrastrutture sperimentali, quali fattori abilitanti per attività relative



alla smart-city; (ii) competenze scientifiche mature con alto impatto sullo sviluppo della smart-city; (iii) valorizzazione dell'identità culturale della città attraverso le tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione. Gli ambiti applicativi comprendevano la valorizzazione dei beni culturali attraverso le ICT, la gestione energetica degli edifici, il monitoraggio strutturale e le reti ottiche. I risultati di INCIPICT sono stati di primaria importanza e tra questi si citano per brevità, la rete sperimentale per fibre ottiche innovative realizzata nel tunnel dei sottoservizi del centro storico della Città dell'Aquila e il laboratorio di ottica avanzata presso Palazzo Camponeschi. Grazie a queste infrastrutture e alle competenze scientifiche disponibili, il nostro Ateneo ha attratto l'attenzione ai massimi livelli della comunità scientifica internazionale sui temi in campo, ottenendo tra l'altro un ulteriore investimento per la realizzazione di un cavidotto sperimentale più esteso, di circa 20 km, oggi in fase di completamento.

Con INCIPICT si sono gettate le basi per successivi progetti che hanno visto il nostro Ateneo protagonista. Nel 2017, in Italia, sono state selezionate le città che avrebbero ospitato la prima sperimentazione della tecnologia di comunicazione mobile 5G e L'Aquila è stata scelta per rappresentare il centro Italia. Per tre anni, la nostra città è stata al centro di un processo di innovazione, contribuendo a sostenere ed estendere le vocazioni del territorio aggiungendo agli ambiti applicativi già proposti in INCIPICT l'agricoltura di precisione, la telemedicina, il supporto alla pubblica sicurezza e i veicoli a guida connessa.

Nel 2019, la European Space Agency (ESA) ha inserito L'Aquila tra le città italiane (insieme a Torino e Roma) per valorizzare l'uso dei satelliti in applicazioni specifiche, in linea con i temi di INCIPICT e della sperimentazione 5G, tra le quali il monitoraggio strutturale, la valorizzazione del patrimonio culturale, i sistemi di trasporto intelligenti e la sicurezza.

Nel 2020, il Ministero per lo Sviluppo Economico (oggi MIMiT) ha promosso un bando per le città che avevano ospitato la sperimentazione 5G, per consolidare gli ambiti di maggiore sviluppo. L'Aquila ha così ottenuto il finanziamento per una delle "Case delle Tecnologie Emergenti" (CTE), focalizzata su sicurezza fisica e cyber, denominata "SICURA".

La pandemia del periodo 2020-2022 ha rappresentato un periodo di grande complessità anche per il nostro Ateneo. Allo stesso tempo però, questa grande criticità ha nuovamente messo in luce le nostre attitudini nel reagire agli eventi avversi. Pertanto, quando è stato lanciato il piano Next Generation EU, declinato in Italia nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), l'Ateneo ha messo in campo le proprie capacità e lo ha fatto estendendo la propria visione ben oltre il perimetro dell'Università, coinvolgendo l'intero sistema universitario delle Regioni Abruzzo, Marche, Umbria e Molise, grazie alla lungimiranza di un'azione preparatoria promossa dai Rettori delle Università di L'Aquila, Ancona e Perugia, nell'ambito della Fondazione HAMU (Hub Abruzzo Marche Umbria). Questa scelta ha rappresentato un cambio di passo, superando la logica della competizione tra territori fragili per favorire una cooperazione sistemica.

Da questa visione è nato, nel luglio 2022, l'Ecosistema per l'Innovazione VITALITY, un progetto finanziato dal Ministero dell'Università e della Ricerca con circa 120 milioni di euro, coordinato dall'Università degli Studi dell'Aquila per il tramite dell'omonima Fondazione, della quale ho l'onore di ricoprire il ruolo di Presidente del Consiglio di Amministrazione.



Questa esperienza, caratterizzata da un avanzamento scientifico e di spesa tra i più alti a livello nazionale a testimonianza del potenziale dell'Ateneo, mi ha permesso di affinare competenze gestionali e di coordinamento in un contesto estremamente complesso, ottenendo riscontri positivi da un panel internazionale di valutazione.

Parallelamente, ho maturato una significativa esperienza istituzionale in Ateneo, ricoprendo il ruolo di Presidente del Consiglio di Area Didattica del Corso di Studi Magistrale in Ingegneria delle Telecomunicazioni (2015-2021), Direttore del Dipartimento di Ingegneria e Scienze dell'Informazione e Matematica (dal 2024), Membro del Senato Accademico e Delegato del Rettore per numerosi temi nell'ambito dei tre più recenti mandati rettorali, consolidando una visione piena delle dinamiche che governano le missioni universitarie.

In questo quadro, nella piena consapevolezza delle responsabilità e delle sfide che ci attendono, ho deciso di candidarmi alla carica di Rettore. Sono convinto che il nostro Ateneo, pur in un contesto nazionale complesso, disponga oggi delle qualità, delle competenze e delle dotazioni necessarie non solo per continuare a crescere e innovare, ma per affermarsi come protagonista consapevole e responsabile dello sviluppo culturale, scientifico e sociale del nostro Paese.

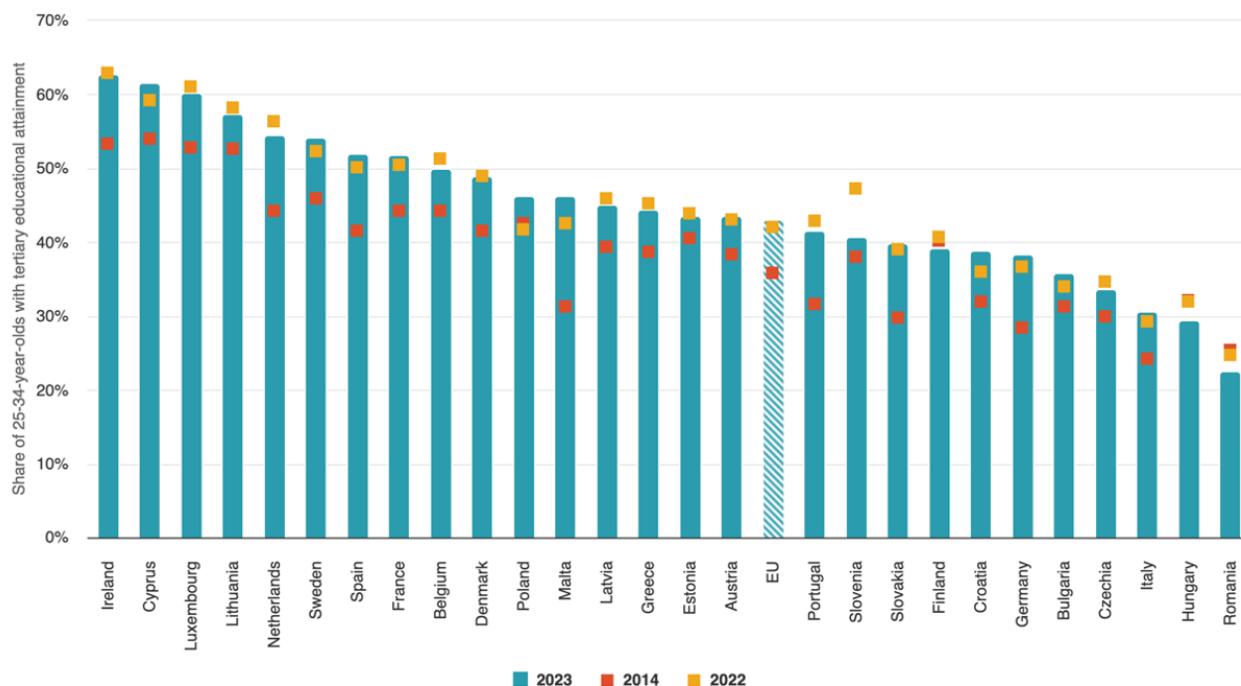
1.2 Contesto di riferimento

L'obiettivo di questa sezione è collocare il programma di candidatura in un quadro di riferimento strutturato in diversi livelli, muovendo dal contesto comunitario fino a quello di Ateneo. Questa definizione delle condizioni al contorno ampia e strutturata non deve far pensare a visioni eccessivamente ambiziose. Al contrario, è per me assolutamente necessario garantire coerenza di quanto si propone in questa visione programmatica con il tema della sostenibilità rispetto alle condizioni di partenza e con le linee tendenziali generali future. Eventuali disarmonie da questo punto di vista devono e dovranno sempre essere doverosamente giustificate e rispondere a logiche di raggiungimento di obiettivi più alti.

1.2.1 Europa - un divario che si articola in quattro dimensioni

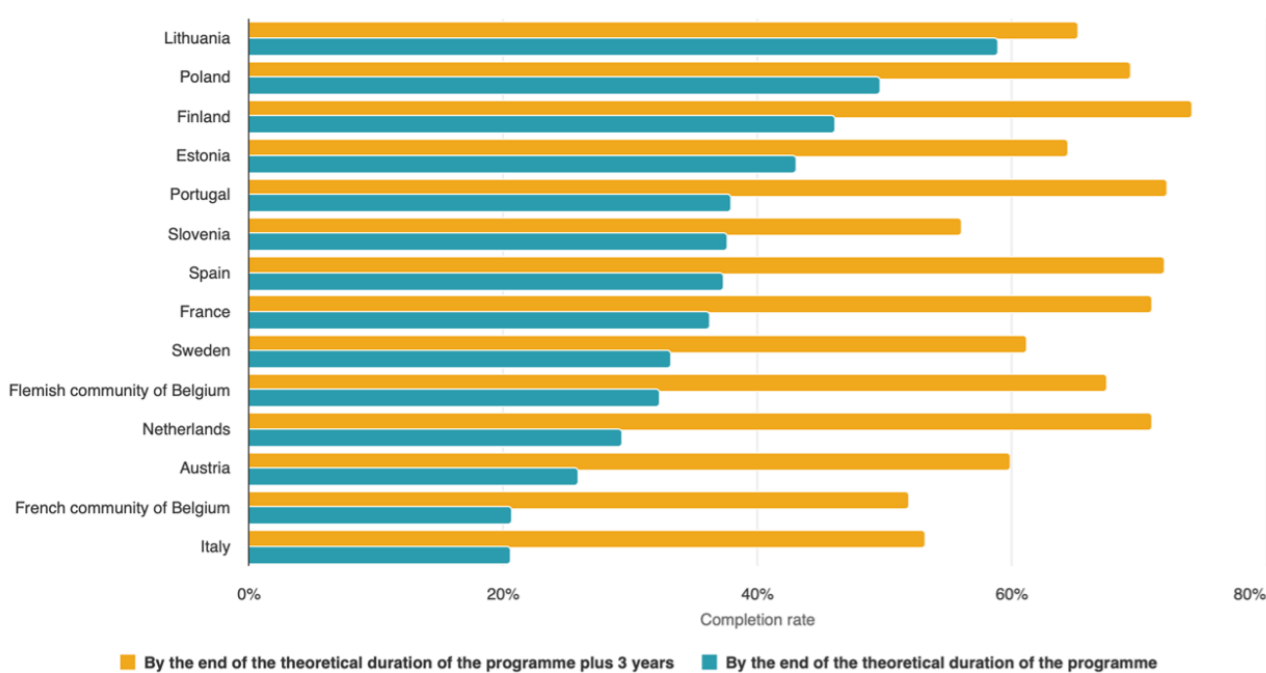
Prima di definire le azioni che l'Università dell'Aquila potrà intraprendere, è necessario collocare il nostro Paese nel più ampio contesto comunitario. Le principali metriche europee relativamente alla dimensione universitaria convergono su quattro dimensioni critiche, diffusione dei titoli, qualità dei percorsi, mobilità internazionale e risorse, nelle quali l'Italia manifesta ritardi persistenti.

Il primo indicatore, la quota di laureati nella fascia 25-34 anni, vede la media dell'Unione al 43% e un obiettivo politico del 45% entro il 2030. Come si può osservare nella figura che segue, l'Italia si ferma poco sopra il 32%, più di undici punti sotto la soglia europea e quasi trenta dai Paesi capofila come Irlanda, Cipro e Lussemburgo. La differenza si traduce in centinaia di migliaia di laureati «mancanti» in ogni coorte generazionale. Là dove due giovani su tre ottengono un titolo terziario, nel nostro Paese ci si arresta a uno su tre, con evidenti ricadute sulla produttività potenziale e sulla capacità di attrarre investimenti sugli ambiti umanistico, scientifico, tecnologico, economico e medico.



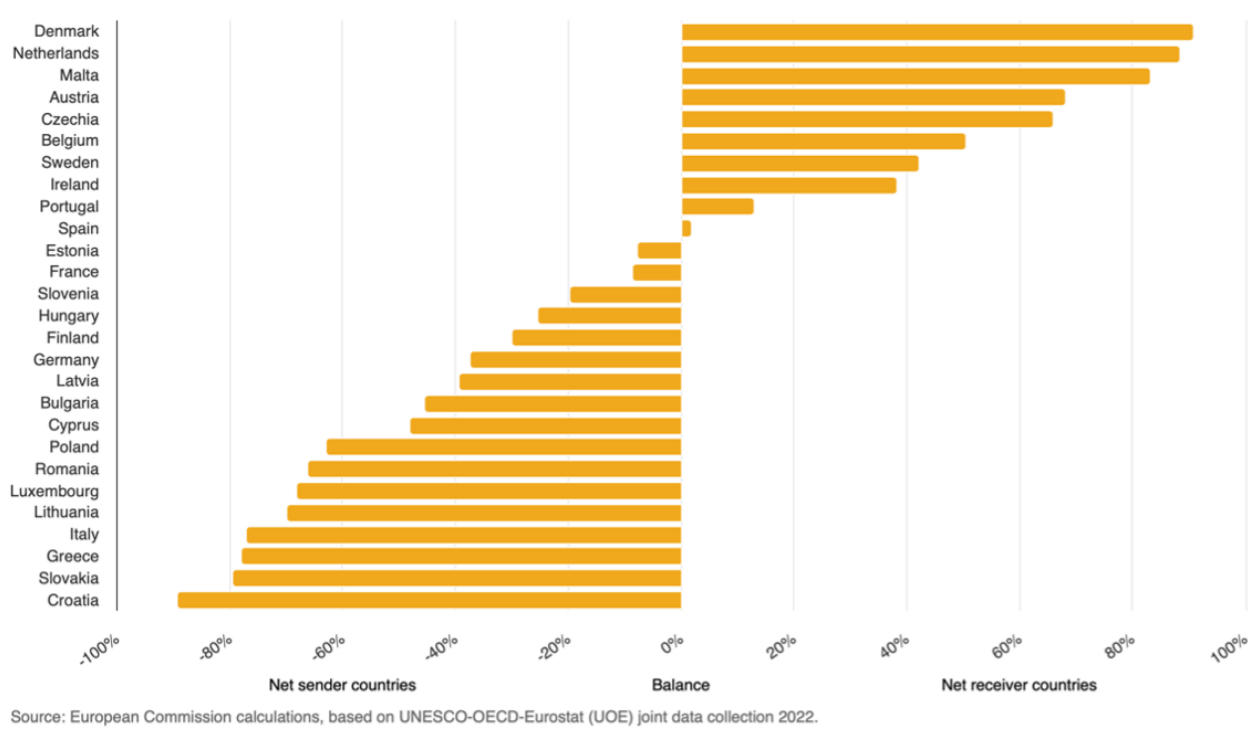
Source: Eurostat (EU Labour Force Survey). Note: break in time series for Bulgaria (2022), Croatia and Slovenia (2023), and for all countries in 2021.

La distanza non riguarda soltanto l'accesso ma anche la tenuta dei percorsi. L'indicatore OCSE sul completamento dei corsi bachelor, riportato nella figura che segue, rivela che solo un quinto di Studentesse e Studenti italiani termina nei tempi nominali e meno della metà vi riesce entro i tre anni successivi; al contrario, in larga parte dell'Europa settentrionale e orientale oltre il sessanta per cento conclude senza ritardi. La combinazione di poche immatricolazioni e alto fuori-corso genera costi aggiuntivi sia per il sistema pubblico sia per le famiglie e riduce il gettito fiscale potenziale che i laureati garantirebbero se entrassero prima nel mercato del lavoro.



Source: OECD's Education at a Glance 2022 Note: the indicator captures the completion rates of students who entered a bachelor's (or equivalent) programme and completed any tertiary level; the reference year is 2020 for all countries except the Netherlands (2019).

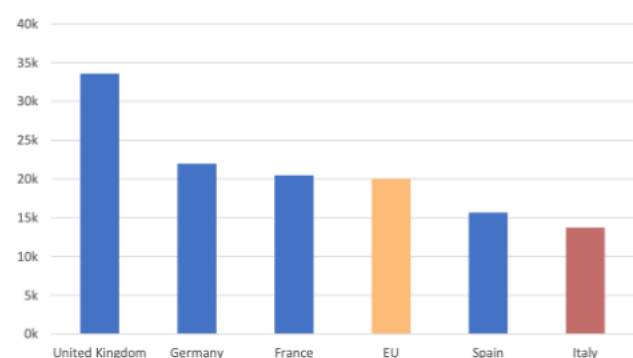
A questi fattori si somma la dinamica della mobilità accademica. Secondo le elaborazioni della Commissione, riassunte graficamente di seguito, l'Italia figura fra i principali Paesi «net sender» con un saldo fra Studentesse e Studenti che escono per laurearsi all'estero e i loro omologhi stranieri che completano da noi il ciclo di studi negativo per circa sessanta punti percentuali. Il flusso in ingresso, già esiguo, proviene in larga parte da Asia meridionale, con India e Pakistan in testa, da Africa sub-sahariana e da Sud America, mentre la mobilità intra-UE resta poco significativa. L'esito è un ecosistema formativo povero di contaminazioni e di reti internazionali stabili, con inevitabili ripercussioni sulla reputazione degli atenei.



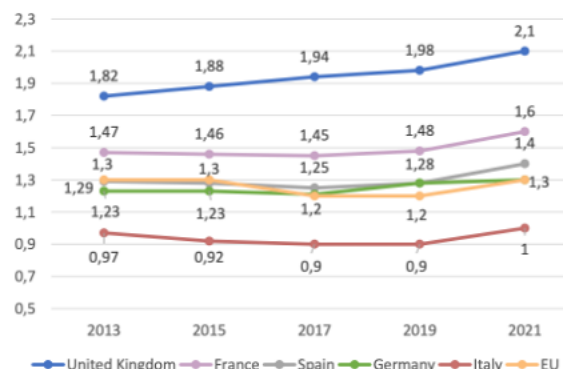
Questi dati evidenziano un divario non solo quantitativo, ma anche strutturale, che incide sulla capacità del nostro sistema universitario di competere e attrarre. È quindi necessario esaminare, più nel dettaglio, le dinamiche interne che caratterizzano il caso italiano. Infine, la questione delle risorse, l'Italia, come risulta evidente nella figura che segue, investe nell'istruzione terziaria circa tredicimila dollari PPA per Studente, contro una media europea che sfiora i ventimila e valori ben oltre i trentamila nel Regno Unito. Se l'incidenza della spesa sul PIL resta inchiodata al 1%, lontana dal 1,3% europeo e dalle punte di 1,4% di Francia e Spagna, diventa arduo sostenere riforme didattiche, reclutamento di Ricercatrici e Ricercatori competitivi e infrastrutture all'avanguardia.

Spesa totale in istruzione terziaria per "full-time equivalent student" (2021)

[In dollari equivalenti convertiti utilizzando le PPA per il PIL]



Spesa totale in istruzione terziaria per come % del PIL



Fonte: Education at a glance - 2024

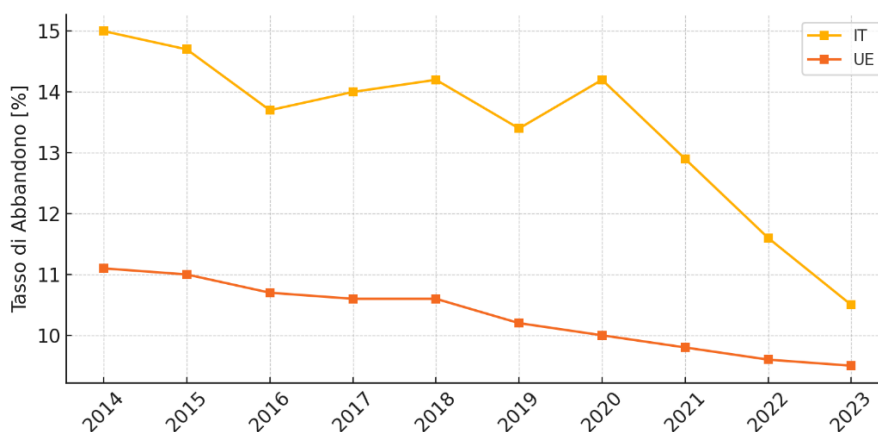
Questo quadro sintetizza l'urgenza di politiche coordinate per ampliare l'accesso, rendere i percorsi più lineari, attrarre e trattenere talenti globali e, soprattutto, finanziare l'Università

in modo coerente con gli standard dell'Unione. Le azioni proposte nel presente programma, dall'orientamento mirato alle partnership internazionali, dall'innovazione didattica all'euro-progettazione, sono indirizzate alla ricerca di risposte a questi scarti strutturali.

1.2.2 Italia - Punti di forza latenti e nodi strutturali

Prima di calare le strategie di Ateneo nel contesto regionale, è indispensabile soffermarsi sui principali fattori che, a livello nazionale, condizionano la crescita del capitale umano terziario. La letteratura statistica più recente converge su cinque aree decisive: abbandoni, rendimento economico della laurea, mobilità sociale, finanziamento pubblico e dinamica demografica. Ognuna impone azioni mirate e, nel loro insieme, queste dimensioni definiscono la piattaforma di partenza della presente proposta.

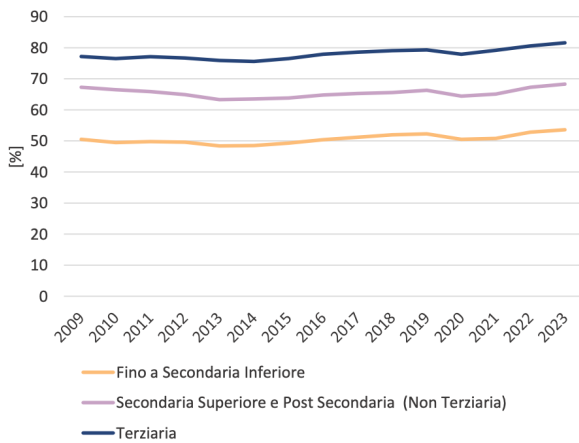
Il primo nodo riguarda gli abbandoni universitari. Le percentuali di ingresso al sistema terziario, già inferiori alla media europea, si riducono ulteriormente perché una parte significativa di chi accede interrompe il percorso. Il tasso di abbandono, riportato nella figura seguente, pur mostrando una tendenza in miglioramento da alcuni anni, si mantiene nella fascia 10%-11% e rimane superiore al valore medio dell'Unione. Dietro a questo dato medio si nasconde una forte eterogeneità testimoniata ad esempio dal fatto che i ritiri precoci superano in modo non trascurabile il valore medio in vari corsi STEM e nei percorsi Medico-Sanitari, mentre risultano molto più contenuti nelle lauree professionalizzanti e in diverse aree Umanistiche. Ogni Studentessa o Studente che abbandona un corso di laurea rappresenta, per l'Università, un punto di mancata inclusione e di spreco di potenziale; per questo ridurre gli abbandoni, in generale e in particolare nei settori strategici per la competitività del Paese, è la prima leva per avvicinare l'Italia agli obiettivi europei sulla popolazione laureata.



Fonte: Eurostat edat_lfse_14

Il secondo aspetto riguarda il premio occupazionale e salariale garantito dal titolo terziario. Come si può vedere di seguito, nel 2023 lavora l'81% dei laureati contro il 70% dei diplomati e il salario medio è superiore di quasi un terzo. Rendere visibile tale vantaggio, potenziando laboratori career-oriented, dottorati industriali e percorsi in apprendistato, significa motivare Famiglie e Studenti, ma anche alimentare la competitività del tessuto produttivo.

Livello di occupazione per classe di istruzione in Italia



Fonte: OECD, Eurostat

Stipendio Medio per livello di istruzione nella fascia di età 18-64 (2023)

Stato	Secondaria inferiore	Secondaria Superiore	Terziaria
Italy	€18.175	€23.335	€29.982
Germany	€23.687	€29.872	€40.956
France	€20.832	€25.511	€36.479
EU	€18.152	€21.996	€31.458

Fonte: Eurostat

Terzo punto, la funzione di ascensore sociale. Due laureati su tre provengono da famiglie prive di titoli terziari nelle quali genitori non laureati investono risorse consistenti per consentire ai figli di compiere il salto.

Di questo sforzo diffuso dobbiamo essere, come comunità accademica, orgogliosi e responsabili sostenitori. L'Università si afferma come motore di coesione e mobilità; al nostro Ateneo spetta il compito di accompagnare questo impegno con adeguati servizi di orientamento, sostegno economico e tutorato, affinché nessun talento sia costretto a rinunciare per ragioni economiche o culturali.

Categoria	Totale (%)	Uomini	Donne
Titolo di studio dei genitori (%)			
Almeno un genitore laureato	31.3	35.2	28.8
Entrambi con laurea	12.4	14.5	11.1
Uno solo con laurea	18.9	20.7	17.8
Nessun genitore laureato	67.5	63.6	70.1
Diploma di scuola secondaria di secondo grado	45.8	45.3	46.2
Qualifica professionale, titolo inferiore o nessun titolo	21.7	18.3	23.9
Classe sociale (%)			
Classe elevata	22.4	24.8	20.9
Classe media impiegatizia	30.7	32.1	29.8
Classe media autonoma	22.4	21.1	23.2
Classe del lavoro esecutivo	22.8	20.4	24.3

Fonte: Almalaurea 2024

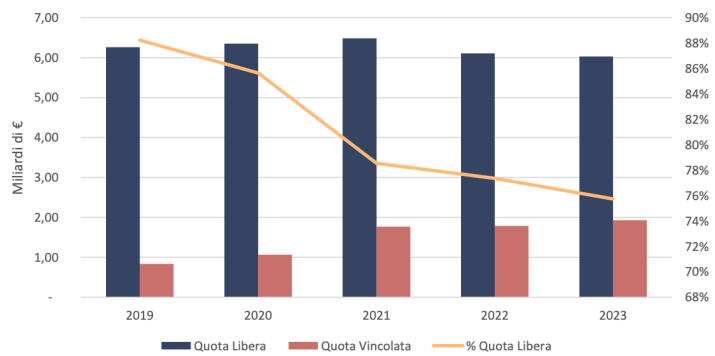
Il quarto nodo è il finanziamento pubblico. Come illustrato nella figura seguente, in termini reali il Fondo di Finanziamento Ordinario del 2023 è tornato a malapena ai livelli del 2013 e il rapporto FFO/PIL oscilla da anni intorno allo 0,43%. Ancora più rilevante è la trasformazione della sua struttura interna in quanto la quota vincolata è salita di dodici punti in quattro esercizi, a scapito della quota libera. Ciò riduce la discrezionalità degli Atenei nell'indirizzo dell'impiego del FFO. D'altra parte, la quota libera è in parte consistente costituita da una quota premiale dimensionata sulla base della qualità dell'offerta formativa e i risultati dei processi formativi, della qualità della Ricerca Scientifica e della qualità, efficacia ed efficienza delle sedi didattiche. Su questa quota premiale non hanno sempre un impatto diretto le capacità di un Ateneo di competere su bandi tematici, di essere attivo

nell'ambito della progettazione europea e dei rapporti con i sistemi produttivi. Questo quadro è reso oggi ancora più preoccupante dai tagli operati al FFO degli atenei italiani che hanno condotto il sistema ad una sostanziale condizione di blocco relativamente alle procedure di concorso per le nuove assunzioni e per gli avanzamenti di carriera. Sulla base delle informazioni al momento disponibili, dovrebbe essere disposta una azione correttiva orientata al riallineamento del FFO ai valori del 2023 ma il dato non ha ancora valore di certezza.

Anno	FFO nominale [miliardi di €]	FFO reale [miliardi di €]	FFO/PIL [%]
2013	6,95	6,48	0,43
2014	7,01	6,53	0,43
2015	6,91	6,43	0,42
2016	6,96	6,48	0,41
2017	7,02	6,46	0,40
2018	7,34	6,70	0,41
2019	7,44	6,72	0,41
2020	7,88	7,13	0,47
2021	8,38	7,45	0,45
2022	8,66	7,11	0,43
2023	9,20	7,16	0,43

Valori reali base 2010 = 100

FFO, quota libera e vincolata – valori assoluti e percentuali



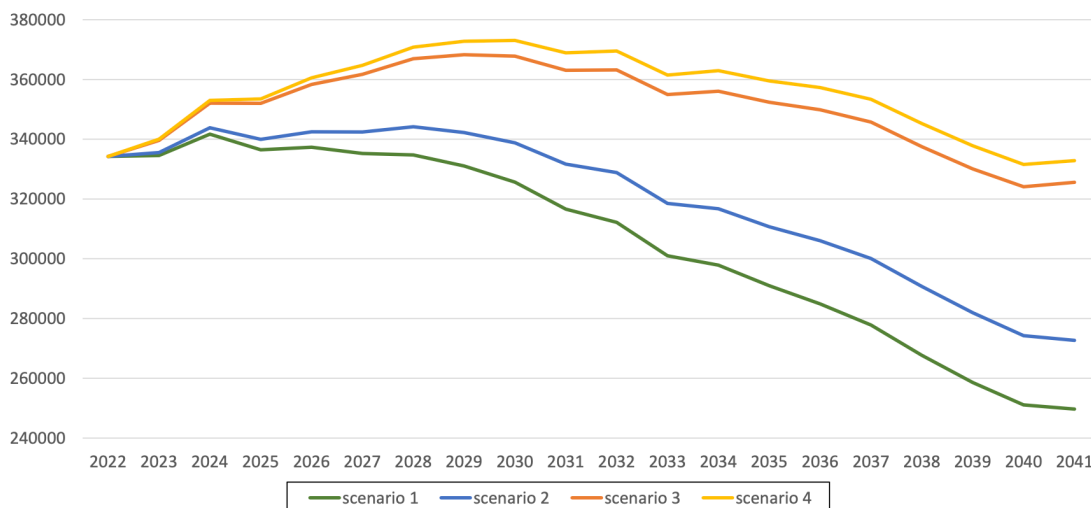
Valori reali base 2019 = 100

Fonte: Elaborazioni HIR su Rapporto ANVUR 2023,

DM FFO (<https://www.mur.gov.it/it/aree-tematiche/universita/programmazione-e-finanziamenti/finanziamenti>),

valori ISTAT PIL (https://esploradati.istat.it/databrowser/#/it/dw/categories/IT1_DATAWAREHOUSE.1.0/UP_ACC_ANNUAL/IT1.92_506_DF_DCCN_PILN_1.1.0)

Infine, lo shock demografico. Le proiezioni Anelli-Billari-Cancellieri ipotizzano che, mantenendo invariati i tassi di diploma e di immatricolazione, gli iscritti di primo anno potrebbero ridursi di quasi centomila unità entro il 2041 (indicato come Scenario 1 nella figura seguente). Se però si ipotizzano processi concorrenti positivi quali l'aumento della percentuale dei diplomati stranieri che si immatricola all'Università (le cosiddette seconde o terze generazioni di immigrati) con la prospettiva che entro il 2041 detta percentuale raggiunga la percentuale di diplomati italiani immatricolati del 2022 (indicato come Scenario 2 nella figura seguente) si osserva un impatto attenuato della denatalità. Se ora si ipotizza di poter attivare politiche tali da far crescere entro il 2041 le percentuali di diplomati provenienti dai percorsi tecnici e professionali fino a quelle relative ai diplomati provenienti dai licei per il 2022 (indicato come Scenario 3 nella figura seguente) si ottiene un profilo di previsione per i prossimi anni delle immatricolazioni decisamente incoraggiante. Tale profilo diventa ancora più solido se si combinano insieme gli Scenari 2 e 3 ottenendo la curva indicata nella figura che segue come Scenario 4. In sintesi, l'inverno demografico è certamente un grande problema che non dobbiamo però affrontare supinamente. Dobbiamo al contrario porre in essere ogni utile e sostenibile azione per concorrere alla realizzazione degli Scenari incoraggianti sopra descritti.



Source: Anelli, Billari, Cancellieri, "Declino Demografico e Futuro dell'Università: Previsioni sul Numero di Immatricolati in Italia per il Periodo 2022-2041"

Entro il 2041: i tassi di diploma tra i 19enni stranieri eguagliano quelli italiani del 2022; i tassi di immatricolazione dai percorsi tecnici e professionali, sia per i neodiplomati stranieri che italiani, raggiungono i livelli registrati nel 2022 dai licei

Alla luce di questa prima analisi di contesto risulta evidente come ridurre gli abbandoni, rendere evidente, attraverso dati, percorsi di placement e testimonianze, il valore economico, professionale e civico della laurea, sostenere con determinazione l'ascensore sociale, sostenere responsabilmente i processi di internazionalizzazione, competere con efficacia per le risorse premiali e orientare le nostre iniziative alla luce del mutato scenario demografico costituiscano, complessivamente, la traiettoria lungo cui sarà misurato il prossimo mandato rettorale. Nei capitoli che seguono questi obiettivi vengono tradotti in azioni, tempi e indicatori di impatto.

1.2.3 Il Centro Italia e l'Abruzzo – un ecosistema in transizione

Se l'Italia sconta ritardi strutturali rispetto al resto d'Europa, il Centro Italia si presenta come un laboratorio di cambiamento dai contorni peculiari. Marche, Umbria e Abruzzo, tre regioni a bassa densità demografica e con una forte presenza di aree interne, hanno tuttavia espresso negli ultimi anni dinamiche universitarie vivaci, sostenute da investimenti legati al post-sisma, ai fondi di coesione e ai progetti PNRR. Nel complesso delle tre regioni operano otto Atenei statali, L'Aquila, Teramo, Chieti-Pescara, Camerino, Macerata, Urbino, Politecnica delle Marche e Perugia, che accolgono poco più di centomila iscritti, pari a circa l'8% della popolazione universitaria nazionale e una Scuola di Alta Formazione Dottorale, il Gran Sasso Science Institute.

L'Abruzzo contribuisce con oltre quarantamila tra Studentesse e Studenti, distribuiti fra l'Università dell'Aquila, l'Università di Teramo e l'Università "Gabriele d'Annunzio" di Chieti-Pescara. Il flusso in uscita della popolazione studentesca abruzzese verso altri territori resta significativo, soprattutto verso Roma, Bologna e le grandi città del Nord; si stima che circa un laureando su due scelga di completare il percorso fuori regione. Tuttavia, l'Abruzzo esercita anche una capacità attrattiva crescente. Nel complesso, per ogni dieci tra Studentesse e Studenti abruzzesi che partono, poco meno di sette fanno il percorso inverso, un saldo negativo ma in miglioramento rispetto al passato.



Il dato più significativo riguarda la provenienza di questi flussi entranti. Accanto a una componente interregionale, principalmente Lazio, Molise e Puglia, cresce la quota di immatricolati internazionali che sceglie corsi magistrali in lingua inglese che nel 2020 era di poco più di duecento unità mentre nel 2023 sfiorava le cinquecento unità.

Va poi considerato l'impatto delle fragilità territoriali. Il sisma del 2009 ha inciso in modo profondo sulla geografia formativa nelle aree interessate dall'evento, ma allo stesso tempo ha innescato una stagione di investimenti pubblici che, sebbene non si sia ancora pienamente attuata, ha permesso all'Ateneo aquilano di accompagnare la ricostruzione con processi di sviluppo della propria azione istituzionale e di sostenere il rilancio sociale ed economico del territorio di riferimento. Allo stesso tempo le caratteristiche dell'area in cui è collocato l'Ateneo aquilano con le sue caratteristiche policentriche, unitamente alla non piena adeguatezza dei sistemi di trasporto pubblico, creano barriere di accesso che impongono di ripensare i servizi, dallo Student-Housing diffuso al trasporto universitario agevolato, solo per citarne alcuni.

Dal punto di vista occupazionale, il Centro Italia offre un tessuto imprenditoriale a prevalenza di piccole e medie imprese, con una specializzazione nei settori agroalimentare, meccanica di precisione, ICT ai quali si aggiungono in Abruzzo automotive, farmaceutico e aerospazio. Il mismatch fra domanda di competenze e offerta di laureati, in particolare in area STEM, è ancora alto e le previsioni Excelsior indicano per la regione un fabbisogno annuo di tremila laureati in ingegneria, matematica, fisica e informatica, a fronte di una produzione locale di poco superiore alla metà. Una situazione analoga si registra nel settore delle biotecnologie farmaceutiche. Questo squilibrio apre spazi strategici per percorsi di laurea professionalizzanti, per master executive e per dottorati industriali co-finanziati dalle imprese.

Le sfide che accomunano Marche, Umbria e Abruzzo, denatalità, invecchiamento, dispersione territoriale, convergono su una stessa domanda: come preservare una rete universitaria diffusa e di qualità in contesti a bassa densità? La risposta non può che essere cooperativa. La Fondazione Vitality ha già messo in circolo risorse PNRR per oltre cento milioni di euro, distribuendo laboratori congiunti e programmi di trasferimento tecnologico nelle tre regioni. Altrettanto centrale sarà la partecipazione all'alleanza europea EULIST, che offre l'opportunità di esperienze condivise e titoli congiunti, moltiplicando la visibilità internazionale del bacino centro-adriatico.

In questo scenario, l'Università dell'Aquila assume una duplice responsabilità, da un lato consolidare la propria vocazione scientifica, dall'altro fungere da volano di sviluppo per le aree interne appenniniche.

La traiettoria del prossimo mandato rettorale si intreccerà dunque con la traiettoria di un territorio in transizione, che dalla fragilità può trarre un vantaggio competitivo fondato su innovazione diffusa, vocazione internazionale e radicamento comunitario.

1.2.4 Sistema della Ricerca e ruolo dell'Ateneo

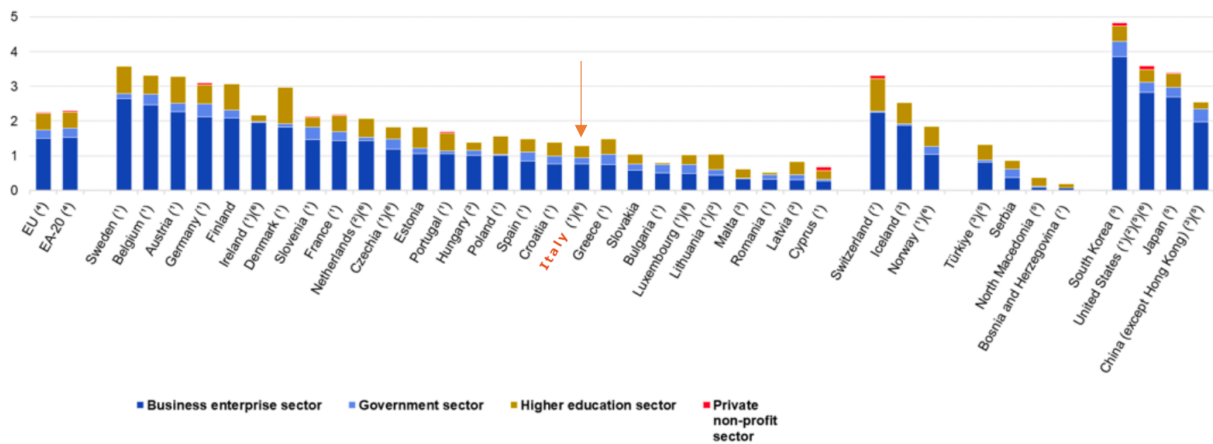
La riflessione sul contesto non può prescindere dal considerare la dimensione della Ricerca. In Italia, il sistema della Ricerca pubblica è da anni sottoposto a pressioni contrastanti, da un lato l'aspettativa crescente di produrre impatti economici e tecnologici, dall'altro una storica sotto-dotazione di risorse e un sistema di reclutamento che fatica a garantire continuità generazionale. A questo si somma una visione spesso frammentata, che tende a separare Ricerca di base e applicata, ignorando la loro interdipendenza.

In questo scenario, l'Università degli Studi dell'Aquila si è distinta per la sua capacità di promuovere una Ricerca orientata alla qualità, alla multidisciplinarietà e alla collaborazione con i territori. La partecipazione attiva a programmi PNRR e il coordinamento dell'Ecosistema VITALITY sono espressione concreta di un Ateneo che non solo partecipa, ma guida i processi innovativi in modo consapevole.

È su queste basi che si intende costruire il mandato futuro, ponendo la Ricerca, in tutte le sue forme, al centro delle strategie di sviluppo dell'Ateneo in coordinamento con il sistema universitario centro-appenninico.

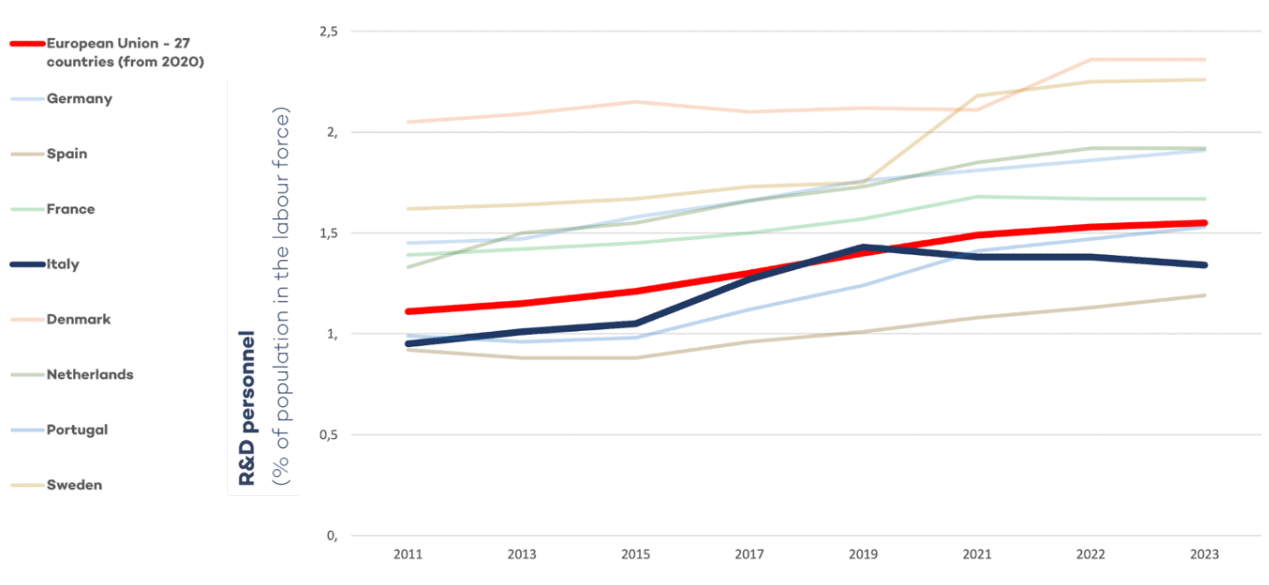
Il confronto europeo mette in luce un apparente ossimoro, da un lato l'Italia figura stabilmente tra i Paesi con la produzione scientifica più influente, dall'altro continua a destinare alla Ricerca risorse, economiche e umane, inferiori a quelle dei principali partner continentali. La prima evidenza emerge dal profilo degli investimenti. Nel 2023 la spesa complessiva in R&S si ferma all'1,5% del PIL, ben al di sotto del traguardo europeo del 3% e lontana dai valori di Svezia, Danimarca o Germania. Il grafico Eurostat che ripartisce la spesa per settore evidenzia due criticità, il contributo ancora modesto del mondo delle imprese, inferiore di quasi un punto percentuale alla media UE, e il peso relativamente ridotto del comparto universitario, che non riesce a compensare il gap privato, nonostante lo sforzo crescente degli ultimi anni. In sostanza, il sistema della conoscenza italiano si sostiene con fondi pubblici ai limiti della sufficienza e con un impegno industriale ancora troppo timido, circostanza che riduce l'impatto complessivo dell'innovazione sul tessuto produttivo.

Gross domestic expenditure on R&D by sector, 2023
 (% relative to GDP, ordered by the expenditure in the business enterprise sector)



Fonte: Eurostat

Il secondo indicatore, la quota di personale di Ricerca sul totale della forza lavoro, conferma la stessa dinamica. Negli ultimi dodici anni l'Italia è passata da poco meno dell'1% a circa l'1,4%, recuperando terreno ma restando al di sotto della media europea e, soprattutto, distante dalle economie del Nord che viaggiano verso il 2,5%. A pesare non è soltanto il reclutamento nei settori pubblici, la densità di soggetti che operano sulla Ricerca nelle imprese industriali rimane contenuta, segno di un ecosistema che fatica a integrare pienamente Ricerca, Produzione e Trasferimento Tecnologico. Questa carenza si riflette nelle carriere scientifiche, spesso frammentate e con limitate prospettive di stabilizzazione, soprattutto per i giovani talenti che, non a caso, mostrano una forte propensione alla mobilità verso realtà estere più attrattive.



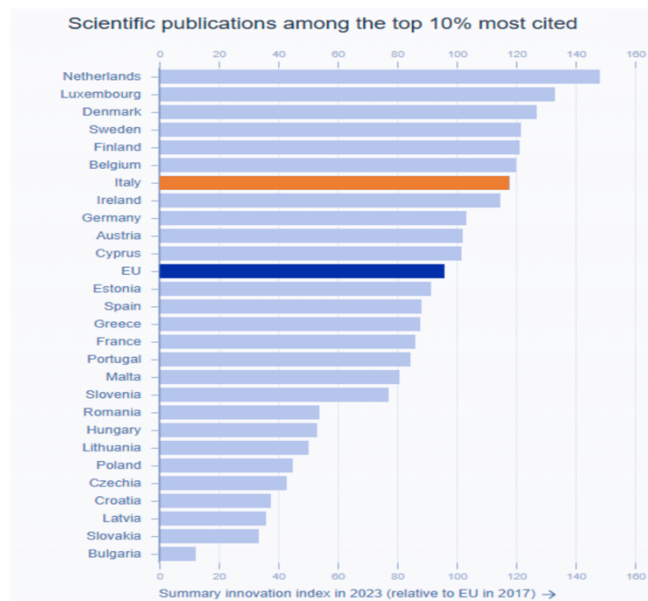
All'interno di un quadro di risorse sottodimensionate, la partecipazione a Horizon Europe rappresenta la cartina di tornasole della competitività progettuale dei nostri Atenei. Con



circa 3,2 miliardi di euro assegnati nei primi tre anni di programma, l'Italia occupa la quinta posizione in valore assoluto, preceduta da Germania, Francia, Spagna e Paesi Bassi. Se si considera il rapporto fra finanziamenti ottenuti e spesa interna in R&S, il rendimento italiano si rivela tutt'altro che trascurabile; tuttavia, l'analisi qualitativa dei progetti mostra una concentrazione di ruoli in partnership più che da coordinatori, segnale di competenze scientifiche solide ma di una capacità ancora limitata di leadership sulle grandi iniziative collaborative. È su questo punto, il passaggio da “partner affidabile” a “guida riconosciuta”, che dovranno focalizzarsi i prossimi investimenti in strutture di supporto, mentoring alla proposta e rafforzamento dei cluster tematici.



Il paradosso italiano si completa guardando agli output di eccellenza. L'indicatore sulle pubblicazioni che rientrano nel top 10% più citato colloca l'Italia sopra la media UE, a ridosso di grandi performer come Germania e Irlanda e davanti a Paesi con livelli di spesa decisamente superiori. Questa produttività di alto impatto, ottenuta con minori risorse pro capite, dimostra l'esistenza di un capitale cognitivo capace di competere ai massimi livelli internazionali. Ma conferma, al tempo stesso, la necessità di politiche che traducano il valore scientifico in crescita economica e in benessere sociale, evitando l'effetto “Ricerca d'élite in un sistema fragile”.



In tale contesto l'Università degli Studi dell'Aquila riveste un duplice ruolo. Da un lato deve continuare a presidiare le aree scientifiche di eccellenza che le hanno consentito di entrare nei primi ecosistemi nazionali di innovazione e di attrarre Ricercatrici e Ricercatori di profilo internazionale. Dall'altro è chiamata a fungere da cerniera tra un tessuto produttivo caratterizzato da PMI high-tech emergenti e le reti europee di R&S, ponendosi come catalizzatore di progetti che uniscano Ricerca di frontiera, applicazioni industriali e impatto territoriale. Ciò implica investire in figure di project-management dedicate, potenziare le infrastrutture condivise e avviare percorsi di formazione alla Ricerca che integrino Dottorato, competenze imprenditoriali e mobilità internazionale.

La sfida, in definitiva, non consiste solo nell'aumentare le risorse, ma nel moltiplicarne l'efficacia, stimolare e sostenere l'impegno del settore privato, stabilizzare le carriere dei giovani indirizzandoli anche verso opzioni esterne al dominio accademico, ove opportuno, conquistare un peso crescente nei consorzi europei e tradurre le metriche di eccellenza in ricadute economiche e sociali tangibili. Il prossimo mandato rettorale dovrà muoversi in questa direzione, trasformando la produttività in qualche misura "eroica" della Ricerca italiana in un sistema strutturato, sostenibile e capace di incidere in modo decisivo sulla competitività del Centro-Italia e, più in generale, del Paese. In sintesi, il contesto delineato evidenzia la necessità di un'azione strategica integrata, capace di leggere le trasformazioni in atto e orientarle in modo consapevole. A questa sfida intende rispondere la proposta delineata nel Capitolo 2, dove visione e metodo si intrecciano per guidare l'Ateneo in una nuova fase di crescita e responsabilità condivisa.

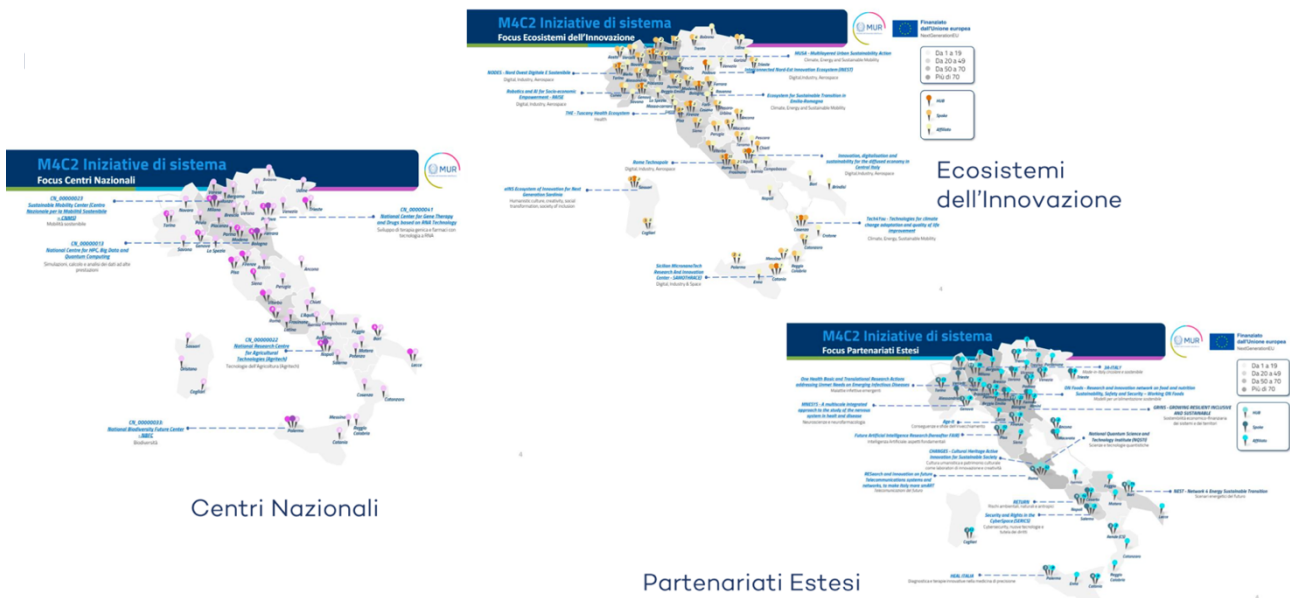
1.2.5 UnivAQ ed il PNRR

L'Università degli Studi dell'Aquila ha assunto un ruolo centrale nell'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), partecipando attivamente a decine di progetti finanziati attraverso le diverse linee della Missione 4 - Istruzione e Ricerca, della Missione 6 - Salute e in alcuni casi anche nell'ambito del Piano Nazionale per gli Investimenti Complementari (PNC). La partecipazione riguarda in modo trasversale quasi tutti i

Dipartimenti, con un impegno coordinato e diffuso, che ha coinvolto Docenti, Ricercatrici, Ricercatori, Personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario e giovani Studiosi e Studiose.

I progetti attivati riflettono una presenza trasversale dell'Ateneo nelle principali misure del PNRR, in particolare, come già accennato in precedenza, nella Componente 2 della Missione 4, dedicata alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico e nella Missione 6 dedicata alla Salute. L'Università partecipa a iniziative su partenariati estesi tra università, Centri di Ricerca e Imprese, al rafforzamento delle strutture di Ricerca, alla creazione di ecosistemi dell'innovazione, ma anche a strumenti mirati come i PRIN 2022 a valere su fondi PNRR, i Dottorati innovativi e industriali e i centri nazionali ad alta tecnologia. Questa articolazione conferma la capacità dell'Ateneo di intercettare opportunità diversificate, valorizzando le proprie competenze scientifiche e i collegamenti con il territorio e il sistema produttivo.

In alcuni casi, l'Ateneo ha ricoperto ruoli di coordinamento strategico su scala nazionale, gestendo ecosistemi complessi e infrastrutture di Ricerca, attivando reti interdisciplinari tra Università, Imprese e Istituzioni. Queste esperienze hanno consolidato il profilo dell'Università degli Studi dell'Aquila come attore di riferimento nei processi di innovazione territoriale e tecnologica.



L'eterogeneità dei temi trattati e la varietà dei format progettuali testimoniano una notevole capacità di adattamento e progettualità, coerente con il profilo multidisciplinare e scientificamente solido dell'Ateneo. Al tempo stesso, l'analisi dei dati evidenzia che, al netto di alcune difficoltà legate all'avvio o a vincoli esterni, la maggior parte dei progetti è in linea con i cronoprogrammi previsti. Si registrano inoltre significativi avanzamenti sia nella spesa che nello stato di attuazione delle attività, a dimostrazione di una struttura operativa che con senso di responsabilità e di appartenenza sta consentendo di sostenere carichi progettuali complessi, garantendo la tenuta dei processi amministrativi, rendicontativi e gestionali in un contesto di grande pressione e rapidità operativa, sia nella sua articolazione centrale, per la quale sono state attivate risorse dedicate, sia nelle sue articolazioni dipartimentali che stanno gestendo al meglio il carico di lavoro extra derivante dal PNRR



pur trovandosi in un contesto di evidente sofferenza dal punto di vista della dotazione di personale. Il consolidamento dell'esperienza maturata su questo fronte e interventi opportuni per sanare le criticità organizzative e operative emerse sarà fondamentale per rafforzare, in prospettiva, la capacità progettuale e organizzativa dell'Ateneo.

Al di là dei numeri, l'esperienza PNRR sta rappresentando per l'Università un banco di prova istituzionale e al tempo stesso un catalizzatore di cambiamento. Ha reso evidente la necessità di potenziare il supporto alla progettazione, di facilitare i percorsi di co-progettazione interdisciplinare, di adottare modelli organizzativi più flessibili e sostenibili.

Il mandato che ci si propone intende dare continuità a questa traiettoria, consolidando l'impegno nella progettazione competitiva, rafforzando la capacità di intercettare fondi strategici e sostenendo il personale coinvolto nei processi di attuazione. Sarà prioritario trasformare gli investimenti straordinari del PNRR in azioni strutturali e durature, capaci di incidere sulla qualità della Didattica, della Ricerca e dei Servizi, facendo tesoro delle criticità emerse al fine di razionalizzare ed efficientare la macchina amministrativa.

1.2.6 EULIST - European Universities Linking Society and Technology

L'adesione dell'Università degli Studi dell'Aquila all'alleanza EULIST – European Universities Linking Society and Technology, selezionata nell'ambito dell'iniziativa “European Universities” promossa dalla Commissione Europea, rappresenta un passo strategico verso la costruzione di un'Università sempre più europea, integrata e interdisciplinare. EULIST riunisce dieci Atenei di riferimento distribuiti in tutta Europa e si articola in sette Work Package (WP), ciascuno dedicato a un'area strategica, dalla governance congiunta allo sviluppo di curricula condivisi, dalla mobilità sostenibile alla digitalizzazione degli ambienti di apprendimento.

L'Università degli Studi dell'Aquila partecipa attivamente a tutti i WP ed è leader per il WP 6, focalizzato sul rafforzamento della collaborazione con le comunità locali e con il tessuto produttivo attraverso modelli innovativi di co-progettazione e trasferimento di conoscenza. In questo ruolo, UnivAQ guida lo sviluppo di strategie di impatto sociale, culturale ed economico, con particolare attenzione ai territori interni e marginali, coerentemente con la missione istituzionale, l'identità sviluppata e l'esperienza maturata.

L'alleanza consente inoltre all'Ateneo di contribuire alla progettazione di titoli di studio congiunti, alla mobilità integrata di Componente Studentesca e Staff, alla creazione di micro-credenziali europee e alla definizione di percorsi formativi interdisciplinari, in aree come sostenibilità, intelligenza artificiale applicata, medicina personalizzata, scienze sociali e umanistiche digitali.

Per UnivAQ, EULIST è al tempo stesso un moltiplicatore di visibilità, un ambiente di sperimentazione strutturata e una piattaforma per allineare l'offerta formativa e la capacità scientifica agli standard europei più avanzati.

Nel prossimo mandato sarà prioritario rafforzare il coinvolgimento dei Dipartimenti e della Comunità Accademica in tutte le azioni dell'alleanza, affinché EULIST diventi sempre più

una leva trasversale di trasformazione per Didattica, Ricerca, Terza e Quarta Missione. L'obiettivo è che l'Università degli Studi dell'Aquila non sia solo un partner autorevole ma un riferimento metodologico per le alleanze future, capace di connettere territori interni e reti internazionali, competenze accademiche e bisogni della società europea.



2. Visione e Metodo

Un mandato rettorale si estende su un orizzonte temporale lungo, sei anni, che impone di superare una logica meramente gestionale per abbracciare una visione strategica, capace di orientare l'evoluzione dell'Ateneo con coerenza, profondità e responsabilità. Questo arco temporale consente, anzi impone, di porsi obiettivi ambiziosi, che guardino oltre la contingenza e che restituiscano pienamente il valore dell'Università come motore di sviluppo culturale, sociale, economico e civile.

In questo quadro, l'Università degli Studi dell'Aquila intende riaffermare il proprio ruolo come presidio di pensiero libero e critico, consapevolezza scientifica e responsabilità sociale, contribuendo a ridefinire il rapporto tra innovazione, cultura e società.

Le sfide che attendono l'Università nei prossimi anni riguardano la capacità di accompagnare transizioni sistemiche (ambientali, demografiche, tecnologiche, energetiche, economiche, sociali ed etiche) che ridefiniscono i contesti stessi dell'apprendimento e della produzione di conoscenza. L'Ateneo dovrà operare come soggetto attivo in queste transizioni, introducendo risposte scientifiche e organizzative, ma anche capacità di progettare nuovi modelli istituzionali, superando limiti percepiti e schemi consolidati, per costruire modelli di equilibrio sostenibile tra persone, saperi, luoghi e comunità.

Negli ultimi decenni, l'accelerazione dei processi innovativi è stata spesso dettata da logiche esterne rispondenti prioritariamente, se non esclusivamente, a interessi di mercato e ad obiettivi di business. Questa tendenza, che ha avuto una portata globale, rischia di indebolire la capacità delle comunità di esercitare un'azione di indirizzo consapevole sui processi di trasformazione in modo tale da renderli coerenti con la propria cultura, la propria storia e i relativi modelli sociali, generando disorientamento, isolamento e nuove forme di fragilità, in particolare tra le generazioni più giovani.

L'Università non può rimanere ai margini di questo scenario. Al contrario, deve assumere un ruolo guida, non per esercitare un controllo sull'innovazione, ma per alimentare una cultura diffusa del discernimento, della responsabilità, della libertà e dell'inclusione. È necessario creare le condizioni affinché tutti gli individui, in particolare i giovani, possano acquisire gli strumenti per comprendere il senso e le implicazioni delle tecnologie, della digitalizzazione, dell'intelligenza artificiale e delle trasformazioni sociali che ne derivano, consentendo così di esercitare una piena e consapevole facoltà di scelta. Questo concetto viene oggi riassunto come "sovranità cognitiva".

Questa prospettiva si allinea profondamente con i principi espressi dalla Magna Charta Universitatum, che ribadisce l'autonomia e la responsabilità etica delle Università, e con l'approccio della Responsible Research and Innovation (RRI) promosso dalla Commissione Europea, che chiama le istituzioni scientifiche a integrare i valori sociali, etici e culturali e

di inclusione nel disegno stesso dell'innovazione. Come osservato da Evgeny Morozov, è necessario interrogarsi sul “perché” e non solo sul “come” dell'innovazione; e come ammonisce Shoshana Zuboff, è urgente difendere la dimensione pubblica e democratica del sapere dalle logiche estrattive della cosiddetta “surveillance economy”.

In questo contesto, l'Università degli Studi dell'Aquila riconosce che l'interdisciplinarietà tra saperi umanistici, sociali, scientifici, tecnologici, economici e medici non è solo auspicabile, ma necessaria per mantenere la connessione con la nostra storia, la nostra cultura e i modelli sociali che ne sono la conseguenza, nel formare cittadini consapevoli e responsabili. In questo solco l'Ateneo dovrà operare nella Didattica, nella Ricerca, nelle iniziative culturali e nella vita quotidiana della Comunità Accademica.

Il metodo che verrà adottato si fonda su ascolto, partecipazione e responsabilità condivisa. Il coinvolgimento attivo della Comunità Accademica, di Studentesse e Studenti, del Personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario e degli altri portatori di interesse sarà la condizione imprescindibile per costruire, passo dopo passo, una governance capace di affrontare le sfide complesse del nostro tempo senza scorciatoie né semplificazioni, ma con determinazione, competenza e apertura al confronto. Più in particolare, il metodo di lavoro sarà fondato su due direttrici strategiche: la prossimità operativa e l'interdipendenza tra missioni. La prima si traduce nella volontà di essere presenti, reattivi e vicini ai bisogni concreti delle persone e delle strutture, valorizzando le specificità dei Dipartimenti, le esperienze del Personale e i percorsi di Studentesse e Studenti. La seconda riguarda l'intenzione di superare una visione compartimentale delle attività universitarie, per promuovere invece una integrazione organica tra Didattica, Ricerca, Terza e Quarta Missione. In questa interconnessione si colloca la capacità dell'Ateneo di generare impatti durevoli, coniugando sapere, innovazione e responsabilità sociale in modo coerente e sistemico.

Un programma di governo dell'Ateneo non può essere inteso come un insieme rigido di azioni da compiere, ma un sistema aperto di orientamenti, capace di adattarsi alle condizioni reali, sempre più mutevoli, e di evolversi nel confronto con la Comunità Universitaria. In questa prospettiva, la sostenibilità non può considerarsi un settore di intervento ma un principio trasversale e fondante per tutte le missioni universitarie. Con queste premesse, l'evoluzione che immaginiamo non può essere un esercizio astratto né un cambiamento imposto dall'alto ma un processo collettivo, fondato sull'assunzione di consapevolezza dell'importanza del ruolo di ciascuno, sul senso di appartenenza, sulla volontà di incidere positivamente nella società, sul desiderio di lasciare un segno che vada oltre i confini temporali di un singolo mandato. È con questo spirito che vogliamo contribuire a fare sì che l'Università costituisca uno dei punti di riferimento per lo sviluppo innovativo della nostra Città, della Regione Abruzzo e del Paese.

3. Le attività di missione e le azioni concorrenti

Didattica d'eccellenza, Ricerca di frontiera e Impegno Civico si intrecciano per dare forma a un'Università aperta, innovativa, internazionale e radicata nel territorio. Qualità, interdisciplinarietà e collaborazione orientano ogni iniziativa, valorizzando il contributo di Docenti, Studentesse, Studenti e Personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario lungo l'intera filiera formativa e scientifica. Questi temi verranno trattati diffusamente nel presente capitolo.

3.1 Didattica

Nella Sezione 1.2 “Contesto di riferimento” sono state illustrate, a diversi livelli di astrazione, le condizioni al contorno entro le quali si esplica l'azione didattica dell'Università degli Studi dell'Aquila. In un tale scenario, l'Ateneo aquilano, come molti altri Atenei italiani ed europei, è chiamato a ripensare costantemente il proprio modello formativo per affrontare le sfide di un futuro sempre più incerto e complesso. Diventa quindi essenziale mantenere un equilibrio tra apertura all'innovazione e salvaguardia dei valori culturali, etici e sociali che costituiscono l'identità dell'istituzione accademica. Ripensare la didattica significa interrogarsi a fondo sulle finalità e sugli strumenti della formazione universitaria in un mondo in rapida trasformazione. Serve una riflessione capace di coniugare solidità scientifica, apertura culturale, inclusione e adattabilità.

Una didattica efficace non si limita a trasmettere contenuti, ma sviluppa capacità critiche, promuove connessioni tra i saperi e costruisce contesti di apprendimento attivi, che favoriscano partecipazione, collaborazione e consapevolezza. È necessario, però, evitare due errori opposti, da un lato, il rischio di rimanere ancorati a modelli didattici obsoleti, incapaci di dialogare con le trasformazioni in atto; dall'altro, quello di inseguire passivamente mode effimere, spesso dettate da logiche di mercato o da pressioni tecnologiche non sempre coerenti con le finalità educative. In questa prospettiva, un approccio strategico alla didattica deve orientarsi progressivamente verso un modello fondato sulla multidisciplinarietà e sull'integrazione tra competenze tecniche, umanistiche, scientifiche, mediche, economiche e sociali, promuovendo una formazione solida, flessibile e trasversale.

In questo scenario, la progettazione, il monitoraggio e le azioni di miglioramento dell'offerta didattica di Ateneo continueranno a svilupparsi in coerenza con i principi per l'Assicurazione della Qualità (AQ) dell'Università degli Studi dell'Aquila. Il Sistema AQ dell'Ateneo si basa su un processo dinamico e partecipativo, che intende coinvolgere non solo la programmazione accademica ma anche la valutazione costante dei risultati e l'attuazione di azioni correttive per garantire il miglioramento continuo.

La programmazione didattica è uno degli aspetti centrali del Sistema di Assicurazione della Qualità. Ogni Corso di Studio è coinvolto in una pianificazione strategica che include la



definizione degli obiettivi formativi, la progettazione dei percorsi di apprendimento e l'adeguatezza delle risorse didattiche. L'Ateneo segue le linee guida del modello AVA 3 (Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento), che prevede una continua analisi dell'offerta formativa, per garantire che i corsi di studio siano in linea con le esigenze di Studentesse e Studenti, del mercato del lavoro e della società. La programmazione in questo ambito è supportata dal Presidio della Qualità, che definisce i processi (tramite le linee guida) e monitora costantemente i risultati ottenuti.

Il monitoraggio è infatti un processo essenziale per la valutazione dell'efficacia delle attività didattiche e per l'identificazione di aree di miglioramento. Ogni anno, vengono raccolti dati relativi alla qualità della didattica tramite diverse modalità, tra cui le survey di soddisfazione di Studentesse e Studenti e le relazioni periodiche delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti.

L'Ateneo adotta poi un modello di miglioramento continuo, in cui le informazioni raccolte dal monitoraggio vengono utilizzate per ottimizzare i percorsi formativi, le metodologie didattiche e le risorse disponibili. I rapporti di riesame ciclico e le relazioni di autovalutazione sono strumenti fondamentali per misurare l'efficacia delle azioni intraprese e per individuare le azioni correttive necessarie. Ogni anno, l'Università implementa azioni di miglioramento che vanno dalla revisione dei programmi didattici alla formazione del Personale Docente, fino all'ottimizzazione dei servizi offerti a Studentesse e Studenti.

In sintesi, l'Assicurazione della Qualità dell'Università degli Studi dell'Aquila rappresenta certamente un impegno continuo verso l'eccellenza accademica, supportata da un rigoroso sistema di pianificazione, implementazione, monitoraggio e miglioramento, con l'obiettivo di garantire una didattica di alta qualità e di rispondere alle esigenze di un mondo in costante cambiamento.

Nonostante ciò, i processi di assicurazione della qualità di Ateneo vengono molto spesso percepiti, da chi è chiamato ad applicarli sulla frontiera della Didattica, come sovraccarichi burocratici e non come strumenti preziosi per il miglioramento dell'offerta didattica e della sua sostenibilità. Questa percezione deprime all'origine il fattore di propulsione imprescindibile per un processo di assicurazione della qualità, che risiede nell'azione convinta e consapevole delle/dei Docenti, dei Consigli di Area Didattica, in particolare delle/dei loro Presidenti, e dei Dipartimenti. Tale situazione non dipende soltanto dal numero e dalla consistenza delle procedure previste, ma anche dal fatto che questi stessi soggetti, oltre alla didattica, devono contemporaneamente occuparsi di Ricerca, di Terza e di Quarta Missione e di una molteplicità di altri adempimenti istituzionali. La moltiplicazione delle incombenze, e la necessità di ritagliare spazi e tempi 'quando e come possibile' per la qualità della didattica, rende molto complesso esercitare il ruolo con visione strategica e al giusto livello di astrazione, finendo così per trasformare l'assicurazione della qualità nel suo principale nemico.

A fronte di questa situazione, risulta fondamentale la creazione di una figura dedicata alla gestione didattica e della sua qualità, il/la Manager Didattico/a. La sua responsabilità strategica sarebbe quella di snellire il carico amministrativo, coordinare le attività di monitoraggio e garantire l'efficacia delle azioni di miglioramento continuo, permettendo

così a Docenti e Presidenti dei CAD di concentrarsi maggiormente sulla dimensione educativa e sulla visione strategica. Il/La Manager Didattico/a opererebbe come un facilitatore tra le diverse strutture accademiche, supportando i processi di autovalutazione e accreditamento in modo più efficiente e meno gravoso.

L'introduzione di questa figura rappresenta una soluzione efficace per ridurre il paradosso in cui la qualità didattica viene ostacolata da un eccessivo carico burocratico, migliorando così l'efficacia complessiva del sistema di assicurazione della qualità.

Altro tema di assoluto rilievo in ambito didattico è l'internazionalizzazione. Essa rappresenta per l'Università degli Studi dell'Aquila un obiettivo strategico, ma il suo evolvere comporta una serie di sfide organizzative e gestionali che vanno affrontate in modo strutturale. In particolare, il processo di sviluppo dell'internazionalizzazione, che include la mobilità studentesca, la gestione dei Corsi di Studio a doppio titoli e l'incremento delle immatricolazioni di Studentesse e Studenti internazionali, comporta un significativo carico gestionale e burocratico che, ancora una volta, ricade principalmente sui Consigli di Area Didattica (CAD), sui Dipartimenti e sulle strutture amministrative a loro supporto.

Inoltre, con l'incremento delle immatricolazioni internazionali e l'inserimento di programmi in lingua inglese, frutto di una importante azione strategica posta in essere negli ultimi due mandati rettorali e al momento focalizzati su alcuni Dipartimenti, l'Ateneo già si trova ad affrontare una grande eterogeneità nei profili di conoscenza in ingresso. La Componente Studentesca internazionale proviene da sistemi educativi diversi e con background di conoscenze non sempre omogenei rispetto agli standard richiesti dai nostri corsi di studio. Questo comporta un aumento della complessità gestionale per i CAD, che devono coordinare attività didattiche che si discostano dall'ordinario, spesso affrontando difficoltà legate alla lingua, alle diverse modalità didattiche adottate nei Paesi di provenienza e alla necessità di supporto aggiuntivo per garantire una formazione di qualità.

Nella prospettiva di estendere l'internazionalizzazione, ove possibile, all'intero Ateneo, il carico di lavoro amministrativo per le/i Presidenti dei CAD e per gli Uffici Didattici, che già si trovano a gestire la programmazione didattica, i controlli sui percorsi formativi e il monitoraggio dell'andamento accademico, si incrementerà notevolmente a causa delle nuove pratiche amministrative e organizzative necessarie per gestire la mobilità studentesca e la formazione internazionale. La gestione delle convenzioni con Università partner, la preparazione dei documenti di scambio e la creazione e gestione di corsi in lingua inglese sono solo alcune delle attività che richiedono un forte impegno in termini di tempo e risorse, volendo confinare l'analisi alle procedure di competenza dell'Ateneo che però è spesso chiamato a doversi occupare anche di altri aspetti esterni al proprio perimetro ma assolutamente dirimenti in termini di concretizzazione dei processi di immatricolazione di Studentesse e Studenti stranieri. Il riferimento è alle procedure per l'ottenimento del Visto, ove richiesto, e per l'ottenimento della documentazione propedeutica all'immatricolazione e all'accoglienza in termini di accesso nel nostro Paese e indirizzo all'individuazione di soluzioni alloggiative adeguate.



Questa complessità gestionale, se non adeguatamente supportata da figure professionali dedicate, può portare a frustrazione e insoddisfazione tra le/i Presidenti dei CAD, che rischiano di non riuscire a svolgere il loro ruolo in modo strategico. L'eccessivo carico burocratico può infatti compromettere anche in questo caso la visione strategica e limitare il potenziale di crescita dell'internazionalizzazione, che, se gestita correttamente, rappresenta un'opportunità fondamentale per l'Università.

Per questo motivo, è essenziale l'introduzione di figure di supporto, come una/un Manager per l'Internazionalizzazione, che possa sollevare le/i Presidenti dei CAD da una parte significativa del carico amministrativo e gestionale. La/Il Manager per l'Internazionalizzazione avrebbe il compito di gestire i processi specifici, coordinandosi ove necessario con le Università partner e supportando i corsi in lingua inglese. In questo modo le/i Presidenti dei CAD potranno maggiormente concentrarsi sulla qualità accademica e sulla strategia educativa dei corsi di Studio dell'Ateneo.

Coerentemente con la visione sopra espressa, l'Università degli Studi dell'Aquila è chiamata a rafforzare ed innovare la propria capacità di governo della didattica attraverso strumenti organizzativi e gestionali adeguati alla complessità attuale. Tra questi strumenti, proprio l'introduzione di figure professionali dedicate al coordinamento e all'accompagnamento dei processi formativi, come la/il Manager Didattica/o e la/il Manager per l'Internazionalizzazione, rappresenta una risposta concreta ed efficace alle sfide poste dall'ampliamento dell'offerta formativa, dall'esigenza crescente di qualità e trasparenza e dalla necessità di internazionalizzare i percorsi universitari.

Le riflessioni che seguono mirano a delineare il ruolo, le funzioni e le modalità di introduzione di queste figure, con particolare riferimento al contesto del nostro Ateneo.

3.1.1 La figura della/del Manager Didattica/o

Alla luce dell'attuale articolazione dell'offerta formativa dell'Università degli Studi dell'Aquila, strutturata in 7 Dipartimenti, 72 Corsi di Studio tra Lauree Triennali, Magistrali e Magistrali a ciclo unico, 9 Corsi di Dottorato, 32 Scuole di Specializzazione Mediche e dell'Area Sanitaria delle quali 24 Mediche e 8 non Mediche, emerge con chiarezza la necessità di introdurre una figura dedicata al supporto organizzato ed efficace della gestione dei processi didattici.

La proposta è quella di istituire, anche nel nostro Ateneo, la figura della/del Manager Didattica/o, già consolidata in numerosi contesti universitari italiani, tra cui l'Università di Bologna, l'Università di Padova, l'Università di Milano, l'Università di Genova, l'Università di Torino, l'Università di Firenze, l'Università di Modena e Reggio Emilia, l'Università di Trento, l'Università di Cagliari e l'Università del Sannio, dove si è affermata come elemento strategico nella governance della didattica e nel coordinamento tra i diversi attori coinvolti nella progettazione e nell'erogazione dell'offerta formativa.

La/Il Manager Didattica/o svolge funzioni di coordinamento, facilitazione e raccordo tra i Consigli di Area Didattica (CAD), gli Uffici dell'Amministrazione e le altre strutture coinvolte

nei processi formativi, garantendo un presidio costante dei processi e contribuendo alla qualità e alla coerenza delle attività didattiche in linea con le strategie di Ateneo.

I CAD si trovano oggi a operare in un quadro caratterizzato da adempimenti complessi e stringenti, tra cui il rispetto degli standard per la gestione della documentazione per l'accreditamento, l'aggiornamento delle schede SUA, il monitoraggio degli indicatori di qualità, che spesso rendono difficile una gestione pienamente consapevole e strategica della didattica.

In questo contesto, l'introduzione di una figura professionale dedicata costituirebbe un sostegno concreto, alleggerendo i CAD da un carico eccessivo di incombenze tecnico-amministrative e consentendo loro di concentrarsi sulla pianificazione, l'innovazione e il miglioramento dell'offerta formativa e valorizzando il lavoro degli uffici preposti alla didattica grazie alla possibilità di fare leva su questo nuovo profilo per rendere più efficace la loro azione e puntare a processi di regolarizzazione e standardizzazione dei metodi e dei modelli operativi.

Tra le principali funzioni operative della/del Manager Didattica/o si possono indicare:

- coordinamento delle attività formative e interfaccia tra i diversi livelli organizzativi;
- supporto alla progettazione e revisione dei percorsi didattici;
- assistenza nella redazione della documentazione relativa all'assicurazione della qualità;
- monitoraggio e analisi dei dati didattici e dei principali indicatori di performance;
- gestione delle comunicazioni operative con Componente Studentesca, Docenti e Uffici Didattici;
- promozione della coerenza tra le attività di didattica e gli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Una particolare attenzione dovrebbe essere riservata alla relazione con il Corpo Studentesco, in un'ottica di ascolto attivo, trasparenza e partecipazione. La/Il Manager Didattica/o può infatti rappresentare un efficace punto di contatto tra le istanze delle Studentesse e degli Studenti e le strutture accademiche, favorendo una gestione più inclusiva, consapevole e orientata al miglioramento continuo.

Per quanto riguarda le modalità di introduzione di questa figura, si ritiene auspicabile la definizione di un profilo professionale specifico, con requisiti e competenze chiaramente delineati, anche al fine di valorizzare le professionalità coinvolte e garantire omogeneità di funzioni e responsabilità. Al tempo stesso, si potrebbe valutare l'inserimento della figura nel perimetro dei profili amministrativi già esistenti, qualora vi siano risorse interne in possesso delle competenze richieste e con adeguata formazione.

In conclusione, l'istituzione della/del Manager Didattica/o rappresenterebbe un investimento strategico per il miglioramento continuo della qualità didattica, il rafforzamento della governance universitaria e la valorizzazione del dialogo tra Componente Docente, Corpo Studentesco e Amministrazione, in linea con l'obiettivo di costruire un'Università moderna, funzionale e attenta ai bisogni della propria comunità.

L'esperienza maturata da altri Atenei italiani conferma che si tratta di una scelta capace di generare impatti concreti e duraturi sui processi formativi e sull'efficacia complessiva della gestione didattica.

3.1.2 La figura della/del Manager per l'Internazionalizzazione

L'Università degli Studi dell'Aquila sta vivendo un processo di crescente apertura internazionale, con 14 Corsi di Studio Internazionali e un numero sempre maggiore di collaborazioni e scambi che arricchiscono sia l'offerta formativa sia il profilo internazionale dell'Ateneo. Tuttavia, la diversità dei livelli di maturità tra i vari Dipartimenti nella gestione dei processi di internazionalizzazione, connessa anche alla differente propensione all'internazionalizzazione delle svariate aree culturali dei 72 Corsi di studio dell'Ateneo, presenta sfide significative. Alcuni Dipartimenti operano già con solide reti internazionali di collaborazione, mentre altri stanno appena iniziando a esplorare opportunità di mobilità e cooperazione. In questo contesto, si rende fondamentale l'introduzione di una figura di raccordo che coordini e ottimizzi l'approccio all'internazionalizzazione, garantendo coerenza strategica e supporto mirato.

Si propone quindi l'introduzione di una/un Manager per l'Internazionalizzazione secondo un modello misto, che preveda una figura centrale e responsabili decentrati.

La figura centrale sarà responsabile del coordinamento generale dei processi di internazionalizzazione dell'Ateneo, con il compito di:

- indirizzare le attività internazionali a livello centrale, promuovendo la visibilità dell'Ateneo a livello globale;
- gestire politiche internazionali, finanziamenti europei e programmi di mobilità;
- monitorare e favorire collaborazioni strategiche con partner internazionali.

Accanto alla figura di coordinamento, si propone la presenza di responsabili a livello dipartimentale o interdipartimentale prevedendo per i Dipartimenti più avanzati, una/un responsabile dedicato alla gestione e ottimizzazione delle reti esistenti e per i Dipartimenti meno avanzati, una/un responsabile condiviso tra più Dipartimenti, focalizzato sull'avvio di nuove attività di internazionalizzazione, come programmi di scambio o acquisizione di finanziamenti. Il modello è concepito per essere flessibile ed evolutivo e, con il consolidarsi dei processi, si potrà progressivamente passare a una copertura completa con Manager specifici per ciascun Dipartimento.

Un aspetto particolarmente delicato riguarda la profilazione della Componente Studentesca internazionale al momento dell'immatricolazione. In molti casi, come già precedentemente evidenziato, chi proviene da sistemi educativi differenti presenta lacune rispetto agli standard richiesti dai Corsi di Studio dell'Ateneo, con ripercussioni sulla qualità dell'apprendimento e sul carico di lavoro dei Docenti.

In questo contesto, la/il Manager per l'Internazionalizzazione potrà svolgere un ruolo fondamentale nel: (i) collaborare con i Consigli di Area Didattica (CAD) per profilare anticipatamente la Componente Studentesca internazionale, individuando eventuali lacune

formative; (ii) supportare l'elaborazione di percorsi di recupero delle conoscenze minime necessarie; (iii) creare canali di comunicazione efficaci per raccogliere informazioni sui percorsi formativi precedenti e favorire una migliore integrazione.

Un ulteriore ambito di intervento strategico riguarda il placement dei laureati stranieri. In Italia, e anche a livello locale, si registra una certa diffidenza da parte delle imprese nell'assunzione di laureati non italiani, legata a barriere linguistiche o a timori di difficile integrazione.

In questo scenario, la/il Manager per l'Internazionalizzazione potrebbe accompagnare i laureati stranieri verso imprese più aperte all'inclusione, supportare le imprese meno pronte nel processo di apertura a modelli organizzativi più inclusivi e collaborare con gli uffici di Job Placement e con le rappresentanze imprenditoriali per costruire percorsi di integrazione più efficaci, rispondendo anche alla crescente difficoltà di copertura dei fabbisogni di laureati dovuta al calo demografico.

Diverse Università italiane, tra cui Bologna, Padova, Milano, Genova, Torino e Trieste, hanno già introdotto figure analoghe, adottando modelli che combinano coordinamento centrale e presidio decentrato nei Dipartimenti, favorendo un'articolazione flessibile e progressiva dell'internazionalizzazione, supportando l'impegno della/del Prorettrice/Prorettore all'Internazionalizzazione.

L'introduzione della figura della/del Manager per l'Internazionalizzazione, secondo il modello misto proposto, rappresenterebbe una risposta efficace alle sfide poste dalla crescente internazionalizzazione dell'Università degli Studi dell'Aquila. In sintesi, questo approccio consentirebbe di garantire una gestione ottimale e differenziata delle attività internazionali, migliorare la qualità dell'offerta formativa per Studentesse e Studenti e affrontare in modo proattivo le problematiche di profilazione in ingresso, successo formativo e placement dei laureati stranieri.

Per quanto riguarda le modalità di introduzione di questa figura, si ritiene auspicabile la definizione di un profilo professionale specifico, con requisiti e competenze chiaramente delineati, anche al fine di valorizzare le professionalità coinvolte e garantire omogeneità di funzioni e responsabilità nell'ambito dell'internazionalizzazione, sia per la figura centrale, sia per quelle dipartimentali. Al tempo stesso, si potrebbe valutare l'inserimento delle figure suddette nel perimetro dei profili amministrativi già esistenti, qualora vi siano risorse interne in possesso delle competenze richieste e con adeguata formazione internazionale.

3.2 Ricerca

La Ricerca pubblica rappresenta, per un Paese con la storia e la cultura dell'Italia, uno dei fattori determinanti per lo sviluppo sociale, economico e culturale. I suoi risultati alimentano l'innovazione del sistema Paese e ne rafforzano la credibilità internazionale. La promozione di una Ricerca di eccellenza è strettamente connessa anche alle sfide della Terza e Quarta Missione (delle quali si tratterà in seguito), contribuendo a generare, in modo sostenibile, innovazione, impatto sociale e sviluppo territoriale.



Come evidenziato nella sezione 1.2, il sistema della Ricerca in Italia presenta potenzialità elevate, ma sostenute da risorse ancora insufficienti, e si colloca in un contesto europeo in cui l'innovazione scientifica è diventata elemento centrale della competitività e della coesione sociale.

In questo scenario, l'Università degli Studi dell'Aquila è chiamata a rafforzare il proprio ruolo di soggetto attivo, capace di partecipare alle grandi sfide scientifiche e di contribuire allo sviluppo sostenibile del territorio e del Paese. L'Ateneo intende promuovere una Ricerca di eccellenza, aperta, multidisciplinare e fortemente competitiva a livello nazionale e internazionale, in grado di produrre conoscenza innovativa e di rispondere alle sfide globali del nostro tempo. In molteplici occasioni, l'Università degli Studi dell'Aquila ha dimostrato di saper esprimere eccellenze scientifiche e di generare impatto oltre il perimetro accademico. È necessario compiere ogni sforzo per individuare e sostenere i talenti scientifici presenti nell'Ateneo, così come quelli che vi approderanno in futuro, creando condizioni che incentivino il radicamento locale dei percorsi di Ricerca. Particolare attenzione sarà rivolta alla promozione di una Ricerca multidisciplinare capace di affrontare le sfide dell'innovazione e di contribuire consapevolmente alla trasformazione dei modelli economici, tecnologici e sociali.

In questa visione integrata, non ha alcun senso contrapporre Ricerca di base e Ricerca applicata, si tratta di due dimensioni profondamente interconnesse. La Ricerca di base risponde al bisogno umano di esplorare e ampliare i confini della conoscenza, costituendo la fonte originaria da cui ogni innovazione pratica trae forza. Promuovere il dialogo costante tra Ricerca di base e applicata sarà fondamentale per mantenere alta la qualità scientifica e rafforzare l'impatto della nostra azione. Le risorse acquisite mediante la Ricerca applicata saranno dedicate anche al finanziamento di attività di Ricerca di base, proprio con l'obiettivo di cementare la relazione tra le stesse.

Accanto alla promozione della multidisciplinarietà, si intende favorire l'evoluzione verso una piena transdisciplinarietà, riconoscendo il valore aggiunto che nasce dall'integrazione virtuosa dei saperi e dalla creazione di nuove sintesi conoscitive. In questo senso, i Centri di Ricerca e di Servizio dell'Ateneo rappresentano potenzialmente il terreno ideale per coltivare approcci transdisciplinari e generare innovazione complessa. Molti di questi hanno carattere interdipartimentale e possono costituire un'infrastruttura strategica per la cooperazione scientifica, la valorizzazione della Ricerca e l'interazione con enti esterni. Tra questi si segnalano:

- i Centri di Eccellenza (CETEMPS, DEWS);
- i Centri Interdipartimentali (CITraMS, HERITECHNE, DMTA, CERFIS, M&MOCS, EX-EMERGE);
- i Centri di Servizio (Centro di Microscopie e Tecnologie Pesanti).

Queste strutture possono costituire snodi progettuali da monitorare e, ove opportuno, rafforzare e mettere a sistema, attraverso percorsi di condivisione e valorizzazione del loro potenziale transdisciplinare.



Un esempio emblematico della capacità di integrazione tra saperi diversi è rappresentato dall'esperienza dell'Ecosistema dell'Innovazione "VITALITY", coordinato dall'Ateneo tramite la presidenza della Fondazione Vitality, uno degli undici Ecosistemi selezionati a livello nazionale nell'ambito del PNRR. Questo progetto ha dimostrato l'attitudine dell'Ateneo a connettere settori scientifici differenti, valorizzare le competenze territoriali e costruire una rete di collaborazione con imprese, istituzioni e comunità locali.

Come già precedentemente evidenziato, la straordinaria stagione progettuale avviata con il PNRR ci sta lasciando in eredità infrastrutture, reti di relazione e competenze che dovranno essere mantenute e rese sistemiche. Il termine dei finanziamenti non può coincidere con la chiusura dei processi e sarà necessario costruire un assetto stabile e continuativo che permetta di preservare il valore accumulato, anche in termini di capitale umano e know-how. In questa prospettiva, il post-PNRR rappresenterà una seconda fase costitutiva, in cui l'Ateneo consoliderà il proprio profilo scientifico e la propria capacità operativa.

In termini generali, sarà inoltre essenziale orientare la Ricerca verso tutte le traiettorie dell'innovazione, sostenendo:

- l'innovazione "incrementale", volta all'ottimizzazione dei modelli produttivi e di quelli esistenti;
- l'innovazione "adiacente", fondata su una diversificazione dei modelli consolidati;
- l'innovazione "*disruptive*", capace di generare nuovi prodotti e servizi e di aprire nuovi mercati.

Muovendosi su questa scala, dal livello incrementale a quello *disruptive*, aumentano sia il rischio d'investimento sia il potenziale di successo. Compito dell'Ateneo sarà quello di guidare la Ricerca su tutti questi scenari, valutando il rischio e le opportunità con razionalità e visione strategica.

In questa prospettiva, l'apertura internazionale rappresenta un elemento essenziale per lo sviluppo della Ricerca e l'adesione all'alleanza europea EULIST insieme ad ogni altra opportunità di partecipazione ad attività di Ricerca coordinate sul piano internazionale (come ad esempio i progetti europei) costituiscono in questo senso un'opportunità molto rilevante per consolidare la presenza scientifica dell'Ateneo in reti internazionali, condividere buone pratiche e accedere a percorsi di Ricerca congiunti in settori strategici.

In un tale scenario, sarà posta massima attenzione nel:

- rafforzare le competenze e le strutture di supporto alla progettualità scientifica;
- semplificare l'accesso ai fondi competitivi;
- investire nella valorizzazione dei risultati della Ricerca attraverso brevetti, spin-off, laboratori congiunti e collaborazioni con il sistema produttivo.

Particolare attenzione sarà dedicata alle giovani Ricercatrici e ai giovani Ricercatori, vera linfa del futuro accademico. Saranno incentivati percorsi di crescita chiari e sostenibili, orientati all'autonomia scientifica, alla valorizzazione delle competenze emergenti e al superamento delle fasi di precarietà.



Il monitoraggio della qualità della Ricerca sarà continuo e rigoroso, attraverso strumenti capaci di seguire l'evoluzione dei prodotti scientifici, stimolare azioni di miglioramento tempestive e sostenere il miglioramento delle performance complessive dell'Ateneo, anche in vista delle valutazioni periodiche nazionali (VQR).

In sintesi, la Ricerca rappresenta e continuerà a rappresentare il motore per il futuro dell'Università degli Studi dell'Aquila con l'obiettivo di contribuire a strutturare un Ateneo capace di generare conoscenza, attrarre talenti, formare nuove generazioni di Ricercatrici e Ricercatori e costruire innovazione culturale, sociale ed economica per la società.

Una riflessione approfondita sarà avviata in relazione alla possibilità di attivare politiche di sostegno ai processi di avanzamento della Ricerca in Ateneo. In particolare, risulta evidente la necessità di valutare la predisposizione di strumenti a supporto della partecipazione a progetti di Ricerca nazionali e comunitari, della gestione e rendicontazione degli stessi, con l'obiettivo di massimizzare la partecipazione dell'Ateneo ai bandi ordinari e straordinari. È infatti pienamente riscontrabile la capacità di essere protagonista dell'Ateneo su questi fronti in termini di proposizione scientifica ed è altrettanto chiaro che il limite ad una piena valorizzazione del potenziale di Ateneo da questo punto di vista è costituito dalla complessità gestionale delle proposte e successivamente dei progetti. Rispetto a questo limite, è necessario individuare una strategia di intervento che passi per la valorizzazione del Personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario e l'introduzione di figure specifiche a supporto di questa azione di valenza sempre più fondamentale per l'Ateneo.

3.3 Terza Missione: un impegno oltre i confini territoriali

L'Università non è un'isola, ma è parte viva della società e delle sue trasformazioni. La sua funzione pubblica, oggi più che mai, si misura nella capacità di interagire in modo attivo, aperto e generativo con il territorio, il tessuto produttivo, le istituzioni e la società nel suo insieme. È in questo orizzonte che si colloca la Terza Missione, non come semplice trasferimento unidirezionale di conoscenze, né come mera declinazione tecnologica della Ricerca, ma come relazione viva, bidirezionale e trasformativa tra il sapere accademico e le istanze esterne, nella pluralità delle loro espressioni.

Nel tempo, l'Università degli Studi dell'Aquila ha maturato una vocazione forte e riconoscibile in questo campo, distinguendosi per una significativa capacità di attivare progettualità di ampio respiro, anche in sinergia con i grandi strumenti della programmazione nazionale ed europea. Basti citare il protagonismo in ambito PNRR, Missione 4, Componente 2, denominata "Dalla Ricerca all'Impresa", con una dimensione economica pari a circa due terzi dell'intero bilancio annuale dell'Ateneo e la rete crescente di collaborazioni attivate con il mondo delle imprese, delle professioni e delle amministrazioni locali e non, attraverso i Centri di Ricerca strategici, le infrastrutture aperte, le iniziative di co-progettazione e i Dottorati industriali.

Nel trattare questo tema, è importante evitare l'errore di ritenere che la Terza Missione sia di esclusivo appannaggio delle componenti ingegneristiche, scientifiche e mediche. Essa deve invece evolvere in un contesto nel quale l'etica, la cultura, la filosofia e la storia sostengono lo sviluppo di iniziative compatibili con comunità più consapevoli e inclusive. È



infatti in questo quadro che si riesce a sensibilizzare la società su temi fondamentali, tra cui, in questa fase storica, la sostenibilità sociale. Con questi obiettivi in mente, la Terza Missione si intreccia profondamente con la Quarta Missione (di cui si dirà in seguito) e si distingue per il suo carattere strategico e relazionale e mira a costruire modelli di innovazione culturale, sociale ed economica attraverso il dialogo strutturato con i territori e le comunità. In quest'ambito, il public engagement e l'educazione continua assumono la forma di processi di co-progettazione strategica, finalizzati a generare trasformazioni durature e a re-immaginare i rapporti tra sapere accademico e società.

Affinché questa capacità progettuale possa esprimersi pienamente, sarà necessario, in affiancamento ai Dipartimenti e alle persone, consolidare ulteriormente e ove necessario estendere il sistema di coordinamento e supporto operativo di Ateneo, in modo tale da valorizzare le iniziative, condividerne i risultati e garantirne la sostenibilità. Infatti, la Terza Missione richiede non solo passione e disponibilità, ma anche strutture adeguate e strumenti di gestione, che rendano possibile una partecipazione ampia, accessibile e riconoscibile. È su queste basi che va rafforzata, nel prossimo mandato, la struttura di supporto alla Terza Missione, anche attraverso il potenziamento della capacità di ascolto dell'Ateneo, l'attivazione di percorsi sistematici di co-design con i portatori di interesse e l'eventuale predisposizione di strumenti per micro-grant o seed-fund.

La sfida sarà quella di consolidare la Terza Missione come funzione strutturale dell'Ateneo, capace di dialogare e integrarsi stabilmente con le altre tre missioni, e di contribuire a ridefinirne finalità e strumenti in chiave di impatto sociale, culturale e ambientale (con quest'ultimo ambito fortemente caratterizzato dal fatto che la Regione Abruzzo ha una spiccata vocazione ambientale che la connota come "Regione verde d'Europa" grazie alla presenza di una elevata quantità di aree protette, tra cui parchi nazionali, riserve naturali e aree marine protette). L'Università degli Studi dell'Aquila ha già mostrato di poter svolgere un ruolo da protagonista in questo ambito, si tratta ora di investire con convinzione nella valorizzazione di questa vocazione, dotandola delle risorse, delle connessioni e della visione strategica necessarie per affrontare le sfide che ci attendono. In questa direzione, sarà importante anche saper cogliere le opportunità offerte dai principali strumenti di finanziamento disponibili, tra cui il FESR (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale), il FSE+ (Fondo Sociale Europeo Plus) e il FSC (Fondo Sviluppo e Coesione), per sostenere progetti di innovazione sociale, culturale ed educativa.

In sintesi, la Terza Missione rappresenta una leva strategica per riaffermare il ruolo pubblico dell'Università, per consolidare la sua funzione di guida consapevole nei processi di innovazione e per contribuire alla costruzione di una società più equa, aperta e sostenibile.

3.4 Quarta Missione

Alla luce della più volte richiamata criticità e fragilità dei processi evolutivi in corso, orientati all'innovazione, la Quarta Missione dell'Università degli Studi dell'Aquila mira a fare dell'Ateneo un attore consapevole, responsabile e impegnato a generare impatto positivo sul piano sociale, culturale, ambientale ed economico. Essa comprende un insieme di azioni volte a valorizzare l'impatto sociale della conoscenza attraverso il coinvolgimento diretto della comunità accademica in attività educative, culturali, scientifiche e ambientali rivolte



alla società civile. Saranno consolidate ed ulteriormente sviluppate iniziative di divulgazione e formazione pubblica, azioni di cittadinanza scientifica, attività di promozione della salute, della consapevolezza ambientale, della sostenibilità culturale e dell'inclusione sociale, anche attraverso il coinvolgimento attivo delle Studentesse e degli Studenti. In un Ateneo situato in un contesto complesso e peculiare come quello delle aree interne appenniniche, la Quarta Missione assume un valore strategico nel rafforzare il ruolo dell'Università come presidio culturale, scientifico e civile.

In questa prospettiva, sarà essenziale valorizzare il contributo delle competenze di Ateneo in tutti i settori che possono consapevolmente accompagnare i processi di trasformazione delle aree interne e montane, in sinergia con le comunità locali e le istituzioni. Sono già attivi progetti rilevanti su recupero urbano, mobilità sostenibile, gestione dei rischi naturali e valorizzazione del patrimonio edilizio e paesaggistico, con ricadute dirette sul miglioramento della qualità della vita e della sicurezza nei territori. In coerenza con la Quarta Missione, sarà incentivata l'attivazione di laboratori territoriali di co-progettazione, esperienze di service learning e forme di ricerca-azione applicata, capaci di coniugare formazione accademica, innovazione e impegno civile. In questo quadro, l'Università potrà rafforzare la propria capacità di agire come presidio culturale e progettuale per la transizione ecologica, la rigenerazione urbana, la tutela del patrimonio culturale, la tutela della salute e la resilienza ambientale, facendo del sapere tecnico-scientifico, medico-sanitario, ambientale e umanistico un elemento strategico di dialogo con il territorio.

Accanto a queste linee di intervento, le attività di public engagement e di educazione continua, qui intese nella loro dimensione più operativa e territoriale, continueranno a rappresentare strumenti essenziali per rafforzare la cittadinanza attiva, diffondere la cultura scientifica e ambientale e promuovere pratiche inclusive nei contesti locali.

Negli ultimi anni, l'Ateneo ha promosso numerose iniziative che possono essere considerate a pieno titolo parte della Quarta Missione, tra queste si citano per brevità:

- Street Science, un'iniziativa annuale che porta la scienza nelle piazze e luoghi pubblici, attraverso eventi interattivi e laboratori pratici, per favorire il dialogo tra Ricerca Accademica e Comunità Locale.
- I Mercoledì della Cultura, un ciclo di incontri settimanali che permettono a Docenti, Ricercatrici e Ricercatori dell'Ateneo di condividere il loro sapere su temi scientifici, culturali e storici, creando occasioni di confronto e riflessione aperte alla cittadinanza.
- Atti(di)VITA culturali, un progetto che raccoglie e promuove eventi culturali di vario genere: musica, teatro, letteratura, danza e arte. L'iniziativa non solo offre momenti di svago, ma stimola anche il dialogo interdisciplinare, favorendo la riflessione sui temi sociali e scientifici che attraversano la nostra epoca. Gli eventi sono realizzati in collaborazione con enti locali e aperti a tutta la cittadinanza, senza alcun costo di ingresso, per garantire una partecipazione inclusiva.
- PinkamP, un progetto che intende rimuovere vincoli culturali e stereotipi che non permettono l'inclusione delle donne nelle discipline scientifiche, in particolare nelle STEM (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica). L'iniziativa si propone di ridurre il divario di genere in ambito scientifico, motivando le giovani donne a

- intraprendere carriere in questi campi attraverso corsi, workshop e attività di mentoring.
- UniLife, UniAQ4PlasticFree, Internazionalizzazione Etica, tutte esperienze che testimoniano l'impegno dell'Università nella promozione della cultura, della sostenibilità e della cittadinanza scientifica.
 - Ateneo in Movimento, progetto sperimentale di attività fisica, dedicato a persone di età compresa tra i 30-65 anni, con la finalità di valutare l'importanza dell'attività fisica come supporto nel miglioramento della salute e della qualità della vita.

L'Università degli Studi dell'Aquila si distingue così, anche a livello nazionale, per la qualità e la varietà delle sue iniziative di impatto sociale e territoriale. L'impegno per la Quarta Missione si intreccia profondamente con le altre missioni universitarie, Didattica, Ricerca, Terza e Quarta Missione, contribuendo alla costruzione di un'Università realmente al servizio della collettività.

Nei prossimi anni, l'Ateneo si impegnerà a sistematizzare ulteriormente queste iniziative, promuovendo una regia sempre più integrata e potenziando il coinvolgimento di Studentesse e Studenti, scuole, associazioni ed enti del territorio, anche attraverso strumenti digitali e spazi collaborativi dedicati alla cittadinanza attiva e alla divulgazione.

In sintesi, la Quarta Missione rappresenta la vocazione concreta dell'Università a costruire relazioni durature con il territorio, a generare impatti tangibili sulla società e a promuovere la crescita culturale, ambientale ed economica delle comunità locali.

3.5 Rapporti con il Sistema Sanitario Nazionale

La collaborazione con il Sistema Sanitario Nazionale rappresenta un elemento strategico e imprescindibile per l'Ateneo, in particolare per quanto riguarda l'offerta formativa in ambito medico-sanitario, la qualità e l'innovazione nella Ricerca Clinica e Traslazionale e il contributo concreto alla tutela della salute e del benessere della comunità.

È però anche un ambito complesso perché governato da leggi, norme e consuetudini che fanno capo a due diversi ministeri (Ministero dell'Università e della Ricerca e Ministero della Salute) non sempre consonanti nelle loro posizioni apicali e nelle loro emanazioni periferiche. Ne consegue che i rapporti tra Sanità Aziendale e Sanità Universitaria non sono sempre armonici.

L'attuale configurazione degli accordi convenzionali per lo sviluppo di programmi comuni in ambito clinico, assistenziale e formativo ha rappresentato una base per la cooperazione tra l'Ateneo e le strutture sanitarie aziendali, coordinata anche per il tramite di due commissioni dedicate ai rapporti con il Sistema Sanitario regionale in seno al MESVA e al DISCAB con l'obiettivo, solo parzialmente raggiunto, di garantire un adeguato riconoscimento delle nostre competenze e una piena integrazione all'interno dei processi organizzativi e gestionali.

In questo quadro, è evidente che il contesto normativo e organizzativo attuale potrebbe essere ulteriormente evoluto per massimizzare il potenziale della nostra area clinica e

sanitaria. A tal proposito risulta urgente rinegoziare un protocollo di intesa Regione-Università migliorativo che restituisca dignità ai nostri Docenti di area clinica, valorizzando le competenze e l'impegno profuso, riconoscendo fattivamente l'inscindibilità delle funzioni di Didattica, Ricerca ed Assistenza proprie del clinico universitario e garantendo il rispetto del loro stato giuridico.

In questa ottica, un'analisi accurata della situazione attuale sarà essenziale, per esplorare, in prospettiva, possibili soluzioni organizzative che potrebbero rendere la collaborazione più solida ed efficiente, valutando in modo attento l'eventuale futura adozione di modelli come quello dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria (AOU), già diffuso nella quasi totalità delle altre realtà regionali.

Sarà fondamentale compiere un esame comparativo con le altre regioni italiane, in cui il modello AOU è stato adottato, per valutare i modelli, i successi e le criticità affrontate e soprattutto le opportunità concrete che questa soluzione ha portato al sistema sanitario e all'istruzione superiore. Tuttavia, questo processo dovrà essere accompagnato da una verifica approfondita e responsabile riguardo alla sostenibilità del modello, tenendo in considerazione le specificità dello scenario operativo, come l'estensione geografica dell'area di competenza delle Aziende Sanitarie Locali di riferimento, la complessità orografica e la bassa densità di popolazione. La sostenibilità, infatti, rappresenta una condizione imprescindibile per qualsiasi evoluzione futura, al fine di evitare il rischio di trasferimenti non governabili di criticità strutturali sulla componente universitaria.

In tale contesto, sarà necessario mantenere un dialogo continuo e strutturato con gli Ospedali e le Aziende Sanitarie Locali, per garantire una programmazione coordinata e sinergica delle attività formative e assistenziali, con particolare attenzione alle esigenze del territorio. Un approccio armonico dovrà, inoltre, favorire l'integrazione tra Ricerca, Formazione e Pratica Clinica, promuovendo lo scambio continuo tra didattica e attività assistenziale e favorendo specifiche attività di Ricerca Clinica.

A riguardo, l'Università sarà promotrice di revisioni periodiche dei vigenti accordi attuativi fra le AA.SS.LL. convenzionate, necessarie per aggiornamenti rispetto alle normative nazionali e regionali di riferimento nonché per il soddisfacimento di eventuali nuove esigenze formative di corsi di studio professionalizzanti di area sanitaria.

In tale ambito va sottolineata la rilevanza scientifica e di impatto sociale dei trials clinici, molti dei quali sono finanziati dall'esterno. È indispensabile definire le modalità di ripartizione di tali risorse nel protocollo d'intesa Regione-Università, al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse disponibili per la Ricerca Clinica.

Un aspetto centrale sarà quello di garantire un'offerta formativa di elevata qualità in ambito medico e sanitario, attraverso il costante aggiornamento dei curricula, la promozione della multidisciplinarietà e l'integrazione diretta della didattica con le attività cliniche e di Ricerca. La sinergia con il sistema ospedaliero non solo migliora la preparazione delle Studentesse e degli Studenti, ma offre anche un feedback continuo tra la formazione universitaria e le necessità della pratica clinica, garantendo che i programmi formativi siano sempre allineati alle evoluzioni del settore sanitario in un momento di frenetica evoluzione tecnologica e



metodologica (legata ad esempio all'Intelligenza Artificiale e alla Medicina di Prossimità). Inoltre, sarà necessario consolidare ed eventualmente sviluppare programmi avanzati di formazione specialistica e di aggiornamento continuo, che includano esperienze sul campo, anche internazionali, preparando i futuri professionisti della salute a rispondere alle nuove sfide della medicina moderna.

Una attenzione del tutto speciale verrà posta alla corretta esecuzione delle procedure necessarie all'attivazione e al monitoraggio del cosiddetto semestre filtro contemplato nelle nuove regole per l'accesso ai corsi di Medicina e Chirurgia e Odontoiatria.

Dunque, la Ricerca Clinica e traslazionale rappresenta un altro ambito fondamentale in cui l'Università dovrà impegnarsi per potenziare la propria influenza. La creazione di sinergie tra le strutture universitarie e quelle aziendali è essenziale per favorire l'accesso a finanziamenti europei e nazionali e per sviluppare progetti congiunti orientati all'innovazione e alla qualità della cura. In tale contesto, potrà essere incentivata anche l'applicazione di nuove tecnologie, come quelle su cui si basa la medicina personalizzata e la telemedicina, per rispondere in modo efficace alle esigenze emergenti. Sarà fondamentale programmare e realizzare azioni mirate alla piena integrazione della connettività di rete dati verso i sistemi aziendali e universitari.

Inoltre, un'attenzione speciale sarà posta nel favorire l'iter di approvazione dei protocolli per gli studi clinici che attualmente incontrano ostacoli e frequenti ritardi a livello del Comitato Etico Territoriale della Regione Abruzzo.

Certamente, un elemento cruciale per il miglioramento della qualità dei servizi sanitari sarà il ricorso ad un reclutamento accademico di qualità e la valorizzazione delle risorse umane, investendo nella formazione continua degli operatori sanitari (è di rilievo sottolineare che Univaq è stata recentemente accreditata a livello nazionale come Provider ECM), promuovendo la mobilità interna e l'interdisciplinarietà nonché incentivando il passaggio di esperienze tra ambiti universitari e ospedalieri.

Il ruolo dell'Università in ambito sanitario si estende anche alla terza e quarta missione, con un forte impatto sulla comunità locale. L'Ateneo dovrà proseguire nello sviluppo di iniziative per la promozione della salute e la prevenzione in collaborazione con enti territoriali e associazioni. Ciò potrà includere campagne informative, progetti educativi nelle scuole e iniziative di sensibilizzazione pubblica.

Attraverso queste linee strategiche integrate, l'Ateneo intende rafforzare il proprio ruolo chiave nel sistema sanitario locale e nazionale, offrendo Formazione, Ricerca e Servizi di eccellenza, contribuendo attivamente alla salute pubblica e al benessere della comunità, con un impatto positivo e duraturo sul territorio.

3.6 Formazione superiore

3.6.1 Dottorati di Ricerca

Il Dottorato di Ricerca rappresenta il vertice della formazione universitaria e un elemento fondativo dell'identità accademica e scientifica dell'Università degli Studi dell'Aquila.

Nell'anno accademico 2023/2024 risultavano iscritti ai 9 corsi attivi complessivamente 812 tra dottorande e dottorandi, un dato che testimonia l'importanza riconosciuta a questo livello formativo all'interno dell'Ateneo.

I corsi di dottorato coprono un'ampia gamma di ambiti disciplinari:

- Ingegneria e Scienze dell'Informazione
- Ingegneria Industriale e dell'Informazione e di Economia
- Matematica e Modelli
- Medicina Clinica e Sanità Pubblica
- Medicina Sperimentale
- Scienze della Salute e dell'Ambiente
- Scienze Fisiche e Chimiche
- Ingegneria Civile, Edile-Architettura, Ambientale
- Letterature, Arti, Media: la Transcodificazione
- Biotecnologie Cellulari e Molecolari (Convenzionato con UniTE)

Negli ultimi anni, i corsi di dottorato hanno continuato a rappresentare un settore di forte attenzione per l'Ateneo, articolandosi su molteplici ambiti disciplinari e contribuendo a qualificare il profilo scientifico dell'Università. Questi percorsi sono strutturati per offrire una formazione avanzata, multidisciplinare e orientata all'innovazione scientifica, tecnologica, medica, economica e sociale, in sintonia con le esigenze del sistema produttivo, della pubblica amministrazione e della comunità scientifica.

Il Dottorato di Ricerca, riconosciuto anche a livello europeo come punto di snodo tra alta formazione e produzione di nuova conoscenza, deve assumere un ruolo sempre più visibile all'interno delle strategie di Ateneo.

In questa prospettiva, si intende avviare un ripensamento strategico del Dottorato di Ricerca, affinché diventi sempre più una fase centrale e riconoscibile della formazione alla Ricerca, capace di attrarre talenti, ma anche di intercettare l'interesse e la fiducia dei sistemi produttivi, delle istituzioni e della società civile.

L'obiettivo è promuovere l'internazionalizzazione dei dottorati già attivi e rafforzare quelli ad alta vocazione europea, ampliando gli accordi di co-tutela e i programmi di doppio titolo, in particolare nei settori scientifici già coinvolti in reti e progetti europei (come Horizon ed EULIST). Allo stesso tempo, si intende sviluppare percorsi di dottorato industriale sempre più coerenti con il tessuto economico dell'Italia centrale, favorendo collaborazioni con Aziende, Enti Pubblici e domini tecnologici locali, anche consolidando le esperienze avviate con il PNRR. Sarà prioritario ampliare le risorse disponibili, rafforzando i partenariati istituzionali e la partecipazione a bandi regionali (es. FSE+), nazionali (es. MUR, PNC) ed europei (come i programmi MSCA e i co-funding schemes), con l'obiettivo di incrementare l'attrattività per candidati italiani e internazionali.

Parallelamente, sarà importante migliorare la qualità dell'esperienza formativa di dottorande e dottorandi, introducendo sistemi regolari di peer review tra cicli e corsi, e integrando la formazione con competenze trasversali quali problem solving, public speaking, open science

e leadership. Si intende inoltre sostenere l'orientamento e il placement post-dottorale, attraverso programmi di mentoring, il collegamento con la rete degli alumni e la costruzione di sinergie con il mondo delle professioni, con particolare attenzione alle opportunità offerte in ambito pubblico, aziendale e nel terzo settore.

Un principio trasversale a tutte le azioni sarà la garanzia di pari opportunità di accesso e di successo per dottorande e dottorandi, attraverso misure concrete di inclusione, flessibilità organizzativa e supporto alla mobilità in ingresso e in uscita, anche per chi proviene da contesti svantaggiati o da percorsi non lineari. In particolare, sarà importante promuovere percorsi di dottorato capaci di dialogare con le esigenze specifiche dei territori interni e delle aree fragili, contribuendo alla coesione e allo sviluppo sostenibile delle comunità attraverso la Ricerca applicata, il trasferimento delle conoscenze e la formazione di figure altamente qualificate.

Attraverso questo insieme integrato di azioni, l'Università degli Studi dell'Aquila intende proseguire con coerenza il percorso già avviato, consolidando il Dottorato come punto di riferimento per la propria proiezione internazionale, la qualità della Ricerca, la Formazione delle nuove generazioni e il contributo all'Innovazione del territorio e del Paese.

3.6.2 Master Universitari

L'Università degli Studi dell'Aquila offre un insieme articolato di Master Universitari di I e II livello, pensati per rispondere in modo concreto e aggiornato ai bisogni di qualificazione avanzata, aggiornamento professionale e innovazione delle competenze. L'offerta riflette la vocazione dell'Ateneo a sostenere la formazione continua e a dialogare con le esigenze del mondo del lavoro, in particolare nei settori strategici per il territorio e il Paese.

Master attivati per l'anno accademico 2024/2025

Master di I livello

- Abilitante in Management per le funzioni di coordinamento nelle professioni sanitarie
- Chirurgia robotica dell'addome
- Diagnostica molecolare
- Infermieristica in area chirurgica per strumentisti di sala operatoria ed esperti in tecnologie robotiche "Alessio Agnifili"
- Neuroftalmologia e neuroriabilitazione visiva
- Riabilitazione neurocognitiva

Master di II livello

- Abilitante alle funzioni di medico competente
- Cardiologia dello sport
- Diagnosi e trattamento dei dismorfismi del terzo medio ed inferiore del volto
- Diritto e gestione delle amministrazioni locali
- Elettrocardiografia clinica deduttiva
- Emergenza e maxiemergenza in area critica
- Gestione delle patologie croniche secondo l'approccio bio-psico-sociale
- Management sanitario
- Medicina dell'adolescenza

- Medicina e salute di genere: dalla Ricerca di laboratorio alla clinica e all'organizzazione sanitaria
- Radiologia interventistica muscoloscheletrica
- Supervisore di interventi riabilitativi nell'autismo: ABA e tecnologie robotiche

Questa offerta si caratterizza per una forte coerenza con le vocazioni scientifiche, sanitarie e professionali dell'Ateneo, e rappresenta uno strumento dinamico di connessione con il territorio, il sistema sanitario, la pubblica amministrazione, le istituzioni locali e il mondo delle professioni.

L'azione programmatica per i prossimi anni intende rafforzare e rendere più strategica l'offerta di Master, nel quadro di una visione coerente con le altre missioni dell'Ateneo e le traiettorie delineate dai programmi europei e nazionali. In questa prospettiva, si punterà a un orientamento tematico mirato, volto a consolidare i Master già attivi in ambiti fortemente rappresentati a livello territoriale e scientifico, come la salute pubblica, la medicina di genere, la riabilitazione, la sanità territoriale e la pubblica amministrazione, favorendo al contempo lo sviluppo di percorsi coerenti con le priorità emergenti, quali la transizione ecologica, l'innovazione tecnologica e l'inclusione sociale.

Particolare attenzione sarà riservata alla co-progettazione con gli stakeholder, per attivare modelli stabili di collaborazione con imprese, enti pubblici e ordini professionali, così da garantire qualità formativa, inserimento lavorativo e aggiornamento continuo delle competenze. L'internazionalizzazione selettiva sarà inoltre rafforzata, sviluppando moduli in lingua inglese, titoli congiunti e la partecipazione a reti europee, in sinergia con l'alleanza EULIST e altri partenariati già attivi.

Saranno potenziati l'accessibilità e la flessibilità dell'offerta formativa, ampliando il target di riferimento attraverso formule compatibili con l'attività lavorativa, favorendo il blended learning e promuovendo l'accesso da parte di profili di Studentessa/Studente adulto, professionista e in genere non tradizionali. Parallelamente, si favorirà l'inclusione e la sostenibilità dei percorsi, attraverso la promozione di misure di sostegno economico, la valorizzazione della parità di genere e l'organizzazione di master sostenibili sul piano delle risorse e dell'impatto sociale.

In questo contesto, sarà importante attivare e rafforzare sinergie con la Regione Abruzzo, anche attraverso l'accesso ai fondi FSE+, che possono rappresentare uno strumento essenziale per il finanziamento di borse di studio, la co-progettazione di percorsi professionalizzanti e il sostegno alla partecipazione di Studentesse e Studenti provenienti da contesti svantaggiati.

L'esperienza maturata in questi anni ha mostrato come la gestione dei Master richieda una visione equilibrata tra progettualità scientifica, rilevanza formativa e sostenibilità gestionale. In particolare, mentre i Master abilitanti, spesso normati e sostenuti da una domanda consolidata, presentano una maggiore stabilità nel tempo, quelli a offerta libera espongono a un rischio più marcato in termini di sostenibilità economica e continuità dell'offerta, soprattutto in assenza di una base d'utenza strutturata.



In questo scenario, diventa sempre più importante affiancare alla qualità dei contenuti anche una visione manageriale della progettazione e gestione del Master, che tenga conto dei costi, della pianificazione dei moduli, della promozione dell'offerta e delle politiche di iscrizione. A tal fine, si valuterà con attenzione, e in dialogo con i coordinatori e i Dipartimenti, l'introduzione di forme di supporto alla progettazione e alla gestione dei Master, che possano aiutare a rafforzarne la sostenibilità nel medio-lungo periodo, pur nel rispetto dell'autonomia scientifica e della diversità delle proposte.

I Master Universitari dell'Aquila devono continuare a evolversi come strumenti flessibili, riconoscibili e integrati, in grado di sostenere l'alta formazione lungo tutto l'arco della vita, generare impatto e valorizzare l'Ateneo come punto di riferimento per la crescita personale e professionale.

3.6.3 Scuole di Specializzazione dell'Area Medico-Sanitaria

Le Scuole di Specializzazione rappresentano un elemento strategico e insostituibile dell'offerta formativa dell'Università degli Studi dell'Aquila, nonché un fattore abilitante per la qualità e la continuità del sistema sanitario regionale. Esse formano professionisti altamente qualificati, garantiscono il raccordo tra Università e Ospedali, e rappresentano un presidio formativo fondamentale per assicurare la presenza di competenze avanzate nei reparti clinici. In questo senso, il loro mantenimento è parte integrante della responsabilità istituzionale dell'Ateneo e un asse critico per la sostenibilità della formazione medica nel territorio.

Al momento, l'Ateneo offre 24 Scuole di Specializzazione per laureati medici suddivise in tre principali aree disciplinari:

Area Medica:

- Allergologia e Immunologia Clinica
- Dermatologia e Venereologia
- Endocrinologia e Malattie del Metabolismo
- Geriatria
- Malattie dell'Apparato Cardiovascolare
- Malattie dell'Apparato Digerente
- Medicina d'Emergenza-Urgenza
- Medicina e Cure Palliative
- Medicina Interna
- Neurologia
- Oncologia Medica
- Pediatria
- Psichiatria
- Reumatologia

Area Chirurgica:

- Chirurgia Generale
- Oftalmologia
- Ortopedia e Traumatologia

- Urologia

Area dei Servizi Clinici:

- Anestesia, Rianimazione, Terapia Intensiva e del Dolore
- Igiene e Medicina Preventiva
- Medicina Fisica e Riabilitativa
- Patologia Clinica e Biochimica Clinica
- Radiodiagnostica
- Radioterapia

L'Ateneo offre inoltre 8 Scuole di Specializzazione per laureati non medici:

- Patologia Clinica e Biochimica Clinica
- Farmacologia e Tossicologia Clinica
- Genetica medica
- Fisica Sanitaria
- Psicologia Clinica
- Chirurgia Orale
- Odontoiatria Pediatrica
- Ortognatodonzia

In questo quadro si intende consolidare e rafforzare la rete delle Scuole di Specializzazione come punto di equilibrio tra qualità formativa, servizio sanitario e coesione territoriale, attraverso un'azione articolata su più fronti. In particolare, sarà garantito un presidio attivo della sostenibilità e dei requisiti minimi, anche in raccordo con le strutture sanitarie e le istituzioni regionali, per assicurare il mantenimento dell'offerta nel tempo e l'adeguamento costante alle normative. Sarà valorizzata la collaborazione con la Regione Abruzzo e le Aziende Sanitarie, sviluppando sinergie formative che integrino le attività cliniche con la didattica specialistica.

A riguardo, si ritiene prioritaria una complessiva rivisitazione e necessario aggiornamento del Protocollo d'Intesa Regione-Università dell'Aquila e di Chieti-Pescara per le Scuole di Specializzazione, sottoscritto nel lontano 27 novembre 2000 e, a cascata, i due accordi attuativi con le AA.SS.LL. di AZ-SU-AQ e di TE risalenti al 2018 e non più aderenti all'attuale realtà.

Parallelamente, si intende potenziare il supporto organizzativo e gestionale, affrontando con maggiore efficacia le fasi critiche di attivazione e gestione delle Scuole, al fine di favorire continuità, trasparenza e qualità nell'erogazione dei percorsi formativi. Sarà ulteriormente promossa la componente scientifica delle Scuole di Specializzazione, sostenendo la partecipazione a reti tematiche, l'accesso a finanziamenti competitivi e l'integrazione con i Dipartimenti universitari e i Centri di Ricerca.

A riguardo, il ruolo cruciale che svolgerà l'appena ricostituito Osservatorio Regionale "Medici in Formazione Specialistica" nella organizzazione e monitoraggio delle attività delle Scuole di Specializzazione, sarà fondamentale guida nella definizione degli interventi da prevedere

e attuare per il miglioramento di standard e requisiti utili per il mantenimento o l'ottenimento dell'accREDITAMENTO delle stesse da parte del MUR.

Infine, si intende favorire l'internazionalizzazione selettiva, attraverso la costruzione di partenariati clinico-scientifici, programmi di mobilità specialistica e scambi formativi che contribuiscano alla crescita dei futuri professionisti della salute.

Solo attraverso un approccio sistemico e una concertazione responsabile tra Università, Regione e sistema sanitario sarà possibile garantire nel tempo la qualità, la stabilità e il riconoscimento nazionale delle Scuole di Specializzazione, assicurando al contempo una formazione clinica avanzata e un impatto concreto sulla salute delle comunità.

3.7 Internazionalizzazione

L'internazionalizzazione, più volte evocata in precedenza in questo documento, rappresenta una leva strategica trasversale, capace di generare valore per tutte le missioni dell'Ateneo. Essa è anche un potente strumento di inclusione e di ampliamento del diritto allo studio, favorendo la mobilità e la crescita personale di tutto il Corpo Studentesco. Non si tratta soltanto di attrarre Studentesse, Studenti e Docenti, ma di collocare l'Università degli Studi dell'Aquila in un sistema globale di scambio, cooperazione e responsabilità condivisa. Significa rendere l'Ateneo un nodo attivo in reti internazionali di Formazione e Ricerca, ma anche rafforzarne la capacità attrattiva nei confronti del territorio, attraverso proposte sostenibili e di qualità.

Negli ultimi anni, l'Ateneo ha saputo presidiare con regolarità ed efficacia il tema dell'internazionalizzazione, ottenendo risultati significativi, in particolare per alcuni Dipartimenti/Corsi di Studio. L'esperienza maturata ha consentito di attivare flussi studenteschi regolari in ingresso e in uscita, in particolare nei percorsi di Laurea Magistrale in lingua inglese, e di consolidare una rete di relazioni molto solida con numerose Università estere.

Accanto a una partecipazione strutturata al programma Erasmus+ (oltre 500 tra Studentesse e Studenti coinvolti ogni anno), l'Università ha sviluppato una robusta offerta di Corsi di Laurea Magistrale in lingua inglese, oggi estesa a 14 percorsi, e ha siglato numerosi accordi di doppio titolo con Atenei europei ed extra-europei. È inoltre attiva in reti di cooperazione scientifica e formativa, con un'attenzione crescente all'innovazione, alla sostenibilità e alla mobilità intercontinentale.

Tuttavia, restano significativi margini di miglioramento, in particolare per rendere più omogenea l'internazionalizzazione tra i Dipartimenti, rafforzare l'accompagnamento di Studentesse e Studenti stranieri e consolidare i partenariati già attivi. Un ambito particolarmente strategico riguarda la già citata profilazione delle conoscenze in ingresso per Studentesse e Studenti internazionali, da realizzare in modo tempestivo e accurato. L'eterogeneità dei background formativi in ingresso costituisce infatti uno dei principali fattori critici per il successo nei percorsi di studio e senza un'adeguata equalizzazione iniziale delle conoscenze l'avanzamento accademico risulta complesso per la Componente

Studentesca e oneroso per i Docenti, con il rischio di generare un impatto consistente sui processi formativi d'aula compromettendone la qualità.

Sulla base dei risultati ottenuti e delle criticità emerse, si delineano di seguito alcune linee di sviluppo strategico per il sessennio 2025-2031.

Si intende rafforzare i partenariati strategici esistenti, in particolare quelli legati a EULIST, Erasmus+, Horizon Europe e ai dottorati internazionali già attivi, e potenziare i percorsi formativi misti, anche attraverso micro-credenziali e moduli in lingua inglese, spendibili nei contesti europei e in sinergia con le reti internazionali dell'Ateneo.

Come già evidenziato in precedenza, sarà prioritario sviluppare strumenti efficaci per la profilazione delle conoscenze e l'accompagnamento di Studentesse e Studenti stranieri, sia in fase di ingresso sia durante il percorso accademico, e integrare pienamente la dimensione internazionale nei Dipartimenti, attraverso il supporto tecnico-amministrativo dedicato (Manager per l'Internazionalizzazione), la formazione del personale e strumenti condivisi per l'accoglienza.

Si intende inoltre promuovere il placement internazionale, attivando sinergie con aziende italiane e straniere, enti europei e organizzazioni globali, favorendo il rientro di giovani Ricercatrici e Ricercatori dall'estero, e valorizzare il territorio come spazio formativo europeo, promuovendo L'Aquila e l'Appennino come luogo di Studio e Ricerca internazionale, anche attraverso esperienze residenziali e iniziative culturali.

Internazionalizzare, per l'Università dell'Aquila, significa costruire ponti stabili e significativi tra la comunità accademica e il mondo, offrendo al Corpo Studentesco, alla Componente di Ricerca e al Corpo Docente strumenti per competere e cooperare a livello globale, e portando sul territorio esperienze, reti e opportunità che rafforzano il ruolo dell'Ateneo come nodo dinamico di sviluppo, apertura e innovazione. In questo percorso, sarà importante valorizzare le esperienze già consolidate, sia a livello di Dipartimenti che di Corsi di Studio, come quelle attivate nell'ambito dei programmi Erasmus+, dei doppi titoli e dei corsi in lingua inglese. Questi esempi rappresentano un patrimonio operativo e relazionale su cui costruire forme più avanzate di cooperazione e condivisione tra le aree dell'Ateneo, in una logica di internazionalizzazione diffusa e inclusiva.

3.8 Orientamento e Placement

L'Università degli Studi dell'Aquila riconosce l'importanza di un orientamento che accompagni Studentesse e Studenti lungo tutto il loro percorso accademico, dalla fase di avvio fino all'ingresso nel mondo del lavoro. In questa prospettiva, l'orientamento non può essere inteso solo come servizio informativo, ma come pratica educativa strutturale, che accompagna la persona in tutte le fasi dell'esperienza universitaria. L'Università ha la responsabilità di offrire strumenti non solo per scegliere, ma per comprendere, soprattutto in una fase storica segnata da incertezza, iper-specializzazione e frammentazione. Rafforzare l'accompagnamento formativo significa costruire uno spazio educativo che permetta l'emersione delle vocazioni, la maturazione delle scelte e il riconoscimento dei punti di forza individuali, valorizzando anche percorsi non lineari e diversificati.

Tale orientamento si articola naturalmente in tre fasi fondamentali, in ingresso, in itinere e in uscita, ognuna delle quali gioca un ruolo cruciale nella costruzione di una carriera universitaria soddisfacente e nel successo formativo di Studentesse e Studenti.

Fin dal primo contatto con l'Ateneo, l'orientamento in ingresso svolge un ruolo decisivo. L'Università degli Studi dell'Aquila, in linea con i Programmi Ministeriali, tra i quali PLS (Progetto Lauree Scientifiche) e POT (Progetti Orientamento e Tutorato), propone già una articolata serie di attività che comprendono giornate di porte aperte, presentazioni dei corsi di laurea presso le scuole o durante eventi regionali e attività di orientamento professionale. Tuttavia, è necessario intensificare e rendere il più possibile continuo il dialogo con le scuole del territorio, potenziando la comunicazione tra Docenti universitari e insegnanti delle scuole secondarie superiori per rispondere più efficacemente alle esigenze formative della Componente Studentesca.

In questa prospettiva, i Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento (PCTO) rappresentano un'opportunità preziosa di avvicinamento graduale al contesto universitario. L'Ateneo si impegna a rafforzare la propria partecipazione ai PCTO, proponendo moduli specifici, laboratori, seminari e attività esperienziali realizzate in collaborazione con i Dipartimenti, volte a orientare Studentesse e Studenti attraverso esperienze dirette di Formazione universitaria e Ricerca scientifica.

Per supportare pienamente le scelte individuali, sarà sviluppato un sistema di orientamento personalizzato basato su strumenti digitali avanzati, capaci di analizzare inclinazioni, interessi e competenze. L'impiego di piattaforme interattive potrà offrire a Studentesse e Studenti un'esplorazione dinamica dei corsi di laurea, delle opportunità di mobilità internazionale e delle prospettive professionali, nel pieno rispetto delle normative sulla protezione dei dati personali.

Durante il percorso universitario, l'orientamento in itinere diventa fondamentale per garantire un adeguato accompagnamento. Le difficoltà che la Componente Studentesca può incontrare sono molteplici, si va dal disallineamento tra aspettative e realtà, alla gestione del carico di lavoro, alle scelte relative a percorsi di indirizzo curricolare, fino a problematiche più complesse legate alla vita universitaria. In questa fase, sarà potenziato un sistema strutturato di tutoraggio, che coinvolgerà la Componente della Docenza e Studentesca senior, con l'obiettivo di fornire non solo supporto accademico, ma anche accompagnamento psicologico e motivazionale. Il benessere psicologico di Studentesse e Studenti sarà infatti parte integrante dell'azione di orientamento. Un servizio di supporto psicologico accessibile e visibile dovrà affiancare le attività ordinarie, occupandosi sia della prevenzione che della gestione di situazioni di stress, ansia e disorientamento. Saranno attivati percorsi individuali e di gruppo, sessioni di counseling e programmi di educazione al benessere mentale, in parte già attivi in Ateneo, con particolare attenzione alla promozione della resilienza, della gestione del tempo e dello stress.

Parallelamente, sarà sviluppato un sistema di monitoraggio continuo delle carriere studentesche, attraverso strumenti di *learning analytics* capaci di rilevare segnali precoci di difficoltà e consentire interventi tempestivi. Questa attività sarà affiancata da iniziative di

sensibilizzazione sulle opportunità offerte dall'Ateneo, come stage, tirocini e attività extracurricolari, in modo da ampliare il ventaglio di esperienze formative disponibili.

Il percorso di orientamento culmina nella fase di uscita, finalizzata a favorire una transizione fluida verso il mondo del lavoro. Sarà prioritario consolidare una rete strutturata di collaborazioni con imprese, istituzioni pubbliche e professionisti, sia a livello locale che nazionale e internazionale, per offrire opportunità concrete di inserimento lavorativo attraverso stage, tirocini e laboratori di formazione imprenditoriale. L'orientamento in uscita non si limiterà al semplice placement, ma promuoverà programmi di career coaching, mentoring con laureati e professionisti e acquisizione di competenze trasversali come la scrittura di curriculum vitae, la preparazione ai colloqui di lavoro, la gestione della carriera professionale e l'autoimprenditorialità. Sarà valorizzata anche l'esperienza internazionale, favorendo la mobilità post-laurea e il contatto con reti professionali globali.

La relazione tra formazione universitaria e mondo del lavoro sarà concepita non solo in termini occupazionali, ma anche come occasione di crescita personale, sperimentazione e costruzione del progetto di vita. Stage, tirocini e contatti guidati diventeranno strumenti educativi a tutti gli effetti, capaci di rafforzare le competenze trasversali e l'autonomia progettuale di Studentesse e Studenti. Infine, il rafforzamento delle attività di monitoraggio post-laurea sarà fondamentale per raccogliere dati sull'occupabilità dei laureati, sull'efficacia delle attività di orientamento e per alimentare un ciclo continuo di miglioramento delle politiche universitarie.

L'integrazione delle tecnologie digitali sarà un elemento centrale lungo tutto il percorso di orientamento.

Tuttavia, ogni strumento adottato dovrà garantire il massimo rispetto della normativa sulla protezione dei dati personali (GDPR), assicurando trasparenza, sicurezza e consenso informato. La raccolta e l'uso dei dati dovranno avvenire in modo responsabile ed etico, con l'obiettivo di creare percorsi di orientamento personalizzati, sicuri e inclusivi, pienamente a tutela dei diritti della Componente Studentesca.

4. Inclusività, Servizi e Infrastrutture

Ambienti sicuri, processi sostenibili e pari opportunità sono pilastri di una comunità accademica coesa. Azioni mirate su infrastrutture, mobilità, salute e tutela dei diritti concorrono a creare le condizioni per apprendere, fare Ricerca e lavorare in un contesto che rispetta persone e pianeta. Nel presente capitolo si descrive l'azione programmatica relativa a queste importanti direttrici.

4.1 Sicurezza, sostenibilità e contrasto alle disuguaglianze

L'Università deve essere un luogo sicuro, inclusivo e sostenibile, dove ogni membro della comunità, Studentesse e Studenti, Docenti e Personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario, si senta rispettato, ascoltato e protetto. È fondamentale che l'Ateneo continui ad impegnarsi concretamente nella promozione di un ambiente che favorisca il benessere di tutti, contribuendo attivamente alla riduzione delle disuguaglianze, al miglioramento della qualità della vita e alla sostenibilità sociale ed ambientale.

L'attenzione per le condizioni socioeconomiche più sfavorevoli, come quelle di giovani senza famiglia, famiglie a basso reddito o seconde e terze generazioni di immigrati, deve tradursi in politiche inclusive, accessibili e orientate al supporto di chi si trova in difficoltà. L'inclusività va intesa in tutte le sue forme, comprese le disabilità, le neurodivergenze e le necessità specifiche di chi può trovarsi in condizioni di svantaggio, anche temporaneo.

In questa direzione, l'Ateneo, che già pone attenzione a questi aspetti, potrà rafforzare i servizi di ascolto, potenziando il Servizio di Ascolto e Consulenza Psicologica (SACS) e promuovendo una rete di supporto emotivo e psicologico stabile e accessibile a tutta la comunità. A ciò si dovrà affiancare la definizione di una struttura amministrativa ad hoc per le disabilità, che coordini in modo organico le misure per l'inclusione e l'accessibilità, eliminando barriere architettoniche, digitali, linguistiche e culturali.

Il contrasto alla violenza, in particolare quella di genere, rappresenterà un altro pilastro fondamentale dell'azione dell'Ateneo che è già molto attivo in questa direzione. Verranno consolidate ed estese misure concrete di prevenzione, sensibilizzazione e protezione, in stretta collaborazione con le istituzioni territoriali e le realtà associative competenti.

Parallelamente, sarà fondamentale garantire la sicurezza fisica negli spazi universitari attraverso una cultura diffusa della prevenzione e una gestione attenta dei rischi. Lo sviluppo di attività formative e informative rivolte a tutte le componenti della comunità, l'aggiornamento dei piani di sicurezza e il potenziamento delle infrastrutture tecniche e organizzative dovranno assicurare ambienti di studio, ricerca e lavoro sicuri, accoglienti e funzionali.

Il benessere non può essere considerato una funzione accessoria, ma una condizione abilitante per la Formazione, la Ricerca e l'Innovazione. Promuovere la qualità della vita



universitaria in tutte le sue dimensioni, lavorative, relazionali, logistiche, significa agire sulle precondizioni che rendono possibile il pieno sviluppo della comunità accademica. Questi principi non possono rimanere dichiarazioni di intento. Dovranno tradursi in azioni misurabili, radicate nel contesto dell'Ateneo e capaci di coinvolgere attivamente tutte le componenti della comunità. Sarà importante rafforzare e mettere a sistema esperienze già in atto, come le attività del Comitato Unico di Garanzia (CUG), il monitoraggio del benessere organizzativo, le iniziative per l'inclusione delle persone con disabilità e progetti come PinKamp, che rappresenta un esempio concreto di promozione della parità di genere in ambito STEM.

In prospettiva, sarà utile sviluppare un quadro di riferimento condiviso per l'equità e l'inclusione, che renda visibile l'impatto delle politiche universitarie in questi ambiti, anche attraverso azioni trasversali che riguardino il reclutamento, la didattica, l'accessibilità, la gestione degli spazi, la rappresentanza e la qualità della vita universitaria.

Accanto alla sicurezza fisica e sociale, l'Ateneo deve assumere un ruolo proattivo anche in tema di sostenibilità ambientale, campo in cui si è già speso con determinazione negli ultimi anni. La riduzione dell'impatto ambientale passerà attraverso la promozione della mobilità sostenibile (uso di mezzi pubblici, biciclette, carpooling, navette verdi), il miglioramento dell'efficienza energetica degli edifici, l'adozione di fonti rinnovabili, l'ottimizzazione della gestione dei rifiuti e la promozione della raccolta differenziata in tutti i poli universitari. Queste politiche dovranno essere accompagnate da campagne di sensibilizzazione e coinvolgimento attivo del Corpo Studentesco e del personale, per rafforzare la consapevolezza ambientale collettiva.

L'Università degli Studi dell'Aquila è collocata nel cuore dell'Abruzzo, regione dei parchi e della biodiversità. In questo contesto, le importanti competenze di Ricerca presenti in Ateneo relativamente alle Scienze Ambientali forniscono la base scientifica alle azioni di mitigazione dell'impatto ecologico e alle partnership con gli enti gestori delle aree protette.

La sostenibilità ambientale deve essere inoltre integrata nella formazione, come leva per generare consapevolezza critica e comportamenti responsabili. Sarà fondamentale incorporare nei curricula universitari contenuti relativi alla sostenibilità, alla responsabilità sociale, ai diritti umani e alla cittadinanza attiva, in coerenza con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) promossi dalle Nazioni Unite.

Le grandi sfide globali, come il cambiamento climatico e le disuguaglianze, richiedono una riflessione profonda sulla società, sul modo di vivere e sulle responsabilità verso le generazioni future. L'Ateneo potrà promuovere progetti interdisciplinari che coinvolgano le scienze umane, con focus su politiche pubbliche, filosofia dell'ambiente e studi sulle disuguaglianze sociali, per costruire una visione sostenibile e inclusiva del futuro.

Un impegno costante nella lotta alle disuguaglianze, nella promozione della salute, della sicurezza e della sostenibilità e nella valorizzazione di ogni singola persona, è il cuore di un'Università che aspira a essere non solo luogo di apprendimento, ma anche spazio civile di crescita, di dialogo e di coesione sociale, capace di fare la differenza per il territorio e per la società nel suo complesso. Si porrà quindi grande attenzione al welfare universitario,

in termini di sostegno concreto a Studentesse, Studenti, Docenti e Personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario, servizi accessibili per la salute mentale, supporti economici efficaci per chi si trova in difficoltà, agevolazioni per la conciliazione tra studio, lavoro e vita privata e un costante ascolto delle esigenze della comunità al fine di promuovere un ambiente universitario sano e solidale.

4.2 Diritto allo Studio

Il diritto allo studio rappresenta un pilastro imprescindibile della missione dell'Università, strumento di giustizia sociale e leva fondamentale per la valorizzazione del merito e del potenziale individuale. Esso si intreccia strettamente con le strategie di inclusione, benessere universitario, internazionalizzazione e valorizzazione delle competenze, costituendo un asse trasversale a tutte le missioni dell'Ateneo. Garantire questo diritto significa rendere effettivo l'accesso e la permanenza nel sistema universitario, indipendentemente dalle condizioni economiche, sociali, culturali o di provenienza geografica di Studentesse e Studenti. L'Ateneo deve proseguire nell'azione di promozione attiva di politiche che rendano l'istruzione superiore un reale fattore di mobilità sociale, di emancipazione e di sviluppo umano e professionale.

Negli ultimi anni, dopo una tendenza altalenante, l'Università degli Studi dell'Aquila ha registrato un certo miglioramento in termini di risorse dedicate al diritto allo studio e di beneficiari delle borse di studio, anche grazie al rafforzamento degli strumenti regionali. Tuttavia, l'ampliarsi delle fasce di popolazione in difficoltà economica, l'aumento del costo della vita e altri fenomeni concorrenti fanno ritenere che questi miglioramenti non siano ancora sufficienti a compensare pienamente i bisogni attuali, rendendo necessario un impegno ancora più forte e sistematico. Persistono inoltre elementi critici, tra cui le tempistiche non sempre tempestive nell'erogazione dei benefici, una domanda abitativa crescente che supera l'attuale offerta di residenze universitarie e una necessità diffusa di servizi di supporto più strutturati e capillari.

In questa prospettiva, la proposta per il prossimo mandato si fonda su una visione organica e integrata, articolata lungo le direttrici strategiche di seguito riassunte. In particolare, si intende rafforzare l'accessibilità economica e il sostegno finanziario richiedendo un incremento del numero, dell'importo e della copertura delle borse di studio, anche mediante accordi con altri soggetti pubblici o privati, mirando all'azzeramento del rischio di esclusione per mancanza di fondi; si vuole inoltre mantenere e affinare la politica di contribuzione studentesca basata su criteri di equità e progressività, evitando che le condizioni economiche costituiscano un ostacolo all'istruzione universitaria; infine, saranno promossi strumenti innovativi come le borse legate a percorsi di eccellenza o ad esperienze internazionali, ampliando così il ventaglio delle opportunità a disposizione.

Parallelamente, il diritto allo studio dovrà essere garantito anche attraverso il miglioramento dei servizi abitativi e della qualità della vita, promuovendo azioni di sensibilizzazione affinché si ampli il numero e la qualità delle residenze universitarie e degli alloggi convenzionati, per rispondere alla crescente domanda da parte di Studentesse e Studenti fuori sede e internazionali, e potenziando i servizi di ristorazione, garantendo pasti sani,

sostenibili ed economicamente accessibili, con particolare attenzione alle esigenze di chi si sposta quotidianamente.

Un altro pilastro, già precedentemente citato, sarà costituito dall'inclusione, dal supporto personalizzato e dalla promozione del benessere psicologico, sociale e accademico, rafforzando i servizi di supporto per Studentesse e Studenti con disabilità, DSA e bisogni educativi speciali, intervenendo sull'accessibilità fisica, digitale e procedurale; come già precedentemente detto, verranno potenziati i servizi di supporto psicologico, con un'offerta continuativa e integrata di ascolto, orientamento e prevenzione del disagio e si valuterà l'introduzione di una rete stabile di tutorato, peer tutoring e mentoring per accompagnare Studentesse e Studenti nelle fasi più critiche del percorso accademico e contrastare l'abbandono.

Il diritto alla mobilità internazionale sarà ulteriormente valorizzato con l'obiettivo di incrementare i fondi per la mobilità studentesca (Erasmus+, scambi extra-UE, doppi titoli), superando le disparità di accesso, incentivando la partecipazione da parte delle fasce studentesche meno abbienti e garantendo la piena valorizzazione delle esperienze svolte all'estero nei percorsi di studio, tramite un sistema sempre più chiaro e tempestivo di riconoscimento dei crediti.

Sarà rafforzato anche il collegamento con il mondo del lavoro attraverso l'inserimento professionale e lo sviluppo di competenze trasversali, rafforzando i servizi di placement, orientamento professionale e career service, con una rete stabile di contatti con imprese, enti pubblici e realtà del terzo settore, e proponendo percorsi formativi mirati allo sviluppo di soft skills, sempre più richieste in un mercato del lavoro in trasformazione.

La piena partecipazione alla vita universitaria sarà sostenuta e riconosciuta come elemento essenziale del percorso formativo, promuovendo iniziative culturali, sportive, associative e ricreative che contribuiscano al benessere, alla socialità e al senso di appartenenza, e valorizzando il ruolo della Componente Studentesca nella governance dell'Ateneo, attraverso spazi e strumenti di partecipazione effettiva, strutturata e rappresentativa.

Infine, ogni politica dovrà fondarsi su un principio di valutazione e miglioramento continuo, implementando sistemi di monitoraggio trasparenti, basati su indicatori affidabili e aggiornati, per valutare l'efficacia e l'equità degli interventi e rendendo sistematico il confronto con la Rappresentanza Studentesca, per cogliere tempestivamente bisogni emergenti e costruire risposte condivise.

Attraverso questo insieme coordinato di misure, l'Università degli Studi dell'Aquila si impegna a rendere il diritto allo studio non solo un principio enunciato, ma un fondamento attivo e permanente della propria azione, trasformando l'esperienza universitaria in un motore di equità, cittadinanza, innovazione e responsabilità collettiva.

4.3 Spazi universitari, mobilità e connessioni urbane

Il tema delle infrastrutture universitarie, della mobilità e delle connessioni urbane assume oggi un ruolo centrale nella visione di un Ateneo accessibile, integrato nel contesto cittadino



e orientato alla sostenibilità. Per l'Università degli Studi dell'Aquila, questo tema è indissolubilmente legato all'esperienza del sisma del 2009, che ha radicalmente trasformato il patrimonio edilizio e il rapporto tra i poli universitari e il territorio. Il percorso di ricostruzione, tuttora in corso per alcune sedi strategiche, rappresenta l'occasione per completare una riflessione sul futuro degli spazi universitari e sul loro dialogo con la città.

Da una iniziale situazione di completa indisponibilità di edifici agibili rivelatasi all'indomani del sisma, sono state ad oggi recuperate numerose strutture e rese di nuovo operative. Questo processo, accompagnato da una risposta unitaria di tutto l'Ateneo tesa a reagire agli eventi avversi, ha consentito il pieno riavvio delle attività istituzionali e la ripresa di un processo di consolidamento e crescita oggi ancora in evoluzione, il Delegato all'edilizia ha guidato la progettazione e il coordinamento degli interventi più strategici, in un'ottica di rigenerazione e razionalizzazione.

Restano però da recuperare strutture importantissime per l'Ateneo, proprio nell'ottica di estendere il processo di ripresa in atto e indirizzarlo verso obiettivi ancora più ambiziosi. In particolare, deve essere ancora ristrutturato Palazzo Carli, sede del Rettorato fino al sisma del 2009 e oggi collocatosi nel ristrutturato Palazzo Camponeschi, e la sede storica di Ingegneria a Roio, insieme ad altri stabili. Inoltre, deve essere avviato il recupero dell'area dell'ex Ospedale San Salvatore, acquisita con l'obiettivo di consolidare la presenza dell'Ateneo nella zona centrale della città. Sempre con riferimento al tema delle nuove infrastrutture, l'Università degli Studi dell'Aquila ha partecipato a un bando dell'Agenzia per la Coesione avente come obiettivo il supporto alla rivitalizzazione di siti o edifici strategici abbandonati, promuovendo il recupero dell'area della ex Scuola Superiore Reiss Romoli. In quel sito sorgerà un complesso costituito da due edifici (mantenendo invariata l'occupazione di suolo) dei quali uno ospiterà aule e uffici, gli altri diversi laboratori. I nuovi spazi saranno principalmente dedicati al trasferimento tecnologico, con dotazioni che ne permetteranno anche l'impiego per attività Didattiche e di Ricerca.

Altro intervento di rilievo già programmato riguarda la razionalizzazione e il completamento del Polo di Coppito. In questa sede è prevista la realizzazione di un nuovo edificio nell'area utilizzata durante il periodo Covid per le strutture provvisorie, un parcheggio interrato e la riqualificazione delle aree esterne, con un importante intervento sulla viabilità interna al Polo.

Gran parte di questi interventi stanno avanzando con difficoltà a causa del fatto che l'Ateneo utilizza, per Decreto e non per scelta, in qualità di stazione appaltante, il Provveditorato Interregionale per le Opere Pubbliche che è sottodimensionato e impegnato su un fronte di tre regioni (una delle quali è il Lazio).

In questo ambito si dovrà operare con due approcci distinti, in funzione del grado di consolidamento dell'infrastruttura di Ateneo. Per le sedi pienamente operative, ci si focalizzerà sull'uso efficiente degli spazi, sull'efficienza energetica, sulla sicurezza, sulle dotazioni e sul decoro, anche nelle aree esterne, a volte trascurate in favore di priorità post-sismiche. Per le sedi da ristrutturare, occorrerà affrontare gli ostacoli che ne rallentano l'avanzamento, favorendo tutte le soluzioni possibili nel quadro normativo esistente. Sarà inoltre prioritario monitorare con attenzione i tempi di realizzazione e la gestione degli iter

amministrativi e, ove possibile, valutare soluzioni alternative relativamente al tema della Stazione Appaltante, per garantire la tempestività degli interventi e valorizzare appieno il patrimonio immobiliare dell'Ateneo.

Inoltre, con riferimento al tema delle infrastrutture, si può affermare oggi che, considerata la fase avanzata del processo di ricostruzione post-sisma, vi siano le condizioni per predisporre un sistema di gestione capace di impiegare tecnologie e piattaforme moderne per la programmazione della manutenzione ordinaria e straordinaria e per promuovere un allineamento su tutto l'Ateneo delle dotazioni funzionali negli spazi destinati a Didattica, Ricerca, Studio e Terza Missione.

Particolare attenzione dovrà essere rivolta ai laboratori e più in generale alle infrastrutture per la Ricerca. Disporre di un quadro organico delle dotazioni, significativamente irrobustite grazie al PNRR, potrà consentirne la piena valorizzazione sul fronte interno, ma anche su quello esterno, in connessione con altri Atenei (rilevanti in tal senso le possibilità offerte dalla rete HAMU e EULIST), con Enti/Centri di Ricerca e con Aziende.

Dal punto di vista del relevantissimo tema della mobilità, nel mandato precedente l'Ateneo ha tracciato un percorso innovativo, istituendo una delega specifica alla mobilità e nominando un Mobility Manager di Ateneo. Quest'ultimo ha svolto un ruolo cruciale nell'analisi dei flussi locali ed extraurbani, elaborando politiche di efficientamento e di riduzione dell'impatto energetico, la cui implementazione si è spesso scontrata con l'indisponibilità di risorse da parte dei soggetti deputati alla mobilità pubblica urbana ed extraurbana.

Nel prossimo sessennio sarà fondamentale proseguire su questa linea, rafforzandone strumenti e metodo. Si propone di consolidare ed estendere il Piano della Mobilità Universitaria Sostenibile, integrato con il PUMS cittadino, e di promuovere interventi orientati all'intermodalità, all'incremento del trasporto pubblico, alla viabilità ciclopedonale e all'accessibilità tra sedi. Sarà essenziale intensificare il dialogo con Comune, Regione e soggetti gestori delle reti di trasporto e dei servizi urbani, per armonizzare quanto avviene all'esterno dei perimetri dei poli universitari con i processi interni, al fine di migliorare la qualità complessiva percepita dei luoghi frequentati e dei servizi utilizzati quotidianamente dalla comunità accademica.

Per completare questa visione, sarà importante rafforzare ulteriormente l'impegno verso una gestione intelligente, sostenibile e inclusiva dei Poli universitari, promuovendo politiche strutturali in materia di digitalizzazione, accessibilità e qualità ambientale.

Sul piano tecnologico, sarà fondamentale rafforzare l'infrastruttura digitale a supporto della logistica e della gestione degli spazi universitari, adottando strumenti intelligenti per la pianificazione degli accessi, la fruizione condivisa delle aule e dei laboratori, la gestione ambientale (climatizzazione, illuminazione, manutenzione predittiva), nonché per il monitoraggio della mobilità e dell'occupazione degli ambienti. Questi sistemi, integrati con le piattaforme istituzionali, potranno contribuire a rendere più efficiente, sostenibile e trasparente l'organizzazione della vita universitaria quotidiana.



Dal punto di vista dell'accessibilità, sarà fondamentale garantire la piena fruibilità di tutti gli edifici e spazi universitari da parte delle persone con disabilità, superando ogni barriera architettonica, sensoriale e cognitiva attraverso interventi mirati e tecnologie abilitanti.

Infine, si intende promuovere la qualità ambientale e la vivibilità dei siti universitari attraverso la realizzazione e la cura di aree verdi, spazi polifunzionali, luoghi di socialità e benessere, che possano ospitare attività culturali, seminari, interdisciplinari e di interazione tra tutte le componenti della comunità accademica. In questo modo, gli spazi universitari diventeranno non solo ambienti di lavoro e studio, ma veri ecosistemi relazionali, sostenibili e attrattivi, coerenti con la missione educativa e pubblica dell'Ateneo.

Accanto alla qualità degli spazi fisici, anche l'efficienza e l'accessibilità dei servizi digitali rappresentano una componente fondamentale della vita universitaria, influenzando direttamente l'esperienza quotidiana di studio, lavoro e socialità. La quotidianità dell'Università passa anche attraverso strumenti semplici, accessibili e ben funzionanti. La qualità dei servizi digitali, dalla prenotazione degli spazi all'accesso ai documenti, dalla comunicazione alla gestione della didattica, influisce in modo diretto sulla percezione di efficienza e cura. In questo ambito, sarà importante investire in una piattaforma integrata, costruita attorno ai bisogni reali di Studentesse e Studenti, del Corpo Docente e del Personale T.A.B., con attenzione all'usabilità, alla mobilità e alla coerenza comunicativa.

La qualità della vita universitaria non è una componente accessoria, ma un fattore determinante di attrattività, reputazione e appartenenza. Servizi efficienti, spazi accoglienti, connessioni agevoli tra i poli, aree per lo studio, il confronto e la vita collettiva incidono direttamente sull'esperienza formativa e professionale. Investire nella vivibilità dei siti universitari significa promuovere un'idea di Università come luogo da abitare, non solo da frequentare, capace di generare valore per chi la attraversa e per il territorio che la ospita.

L'Università è chiamata a progettare e presidiare spazi che non siano solo contenitori di attività, ma luoghi abitati, condivisi, accessibili, sostenibili, capaci di dialogare con la città e generare relazioni.

4.4 Comunicazione e Valorizzazione: Identità, Visibilità e Reputazione

La condivisione dell'azione dell'Ateneo con tutti i potenziali interessati rappresenta un tema di assoluta rilevanza. Il posizionamento e la valorizzazione dell'Università degli Studi dell'Aquila a livello locale, nazionale e internazionale passano anche per una comunicazione efficace, trasparente e mirata. Una comunicazione che non si limiti alla diffusione di informazioni, ma che contribuisca attivamente a consolidare l'identità dell'Ateneo, rafforzarne il ruolo nella società e migliorare la percezione della qualità dei servizi offerti.

Negli ultimi anni l'Ateneo ha compiuto progressi significativi in questa direzione, investendo nella cura dell'immagine pubblica, nella presenza sui social media e nella promozione delle proprie attività scientifiche e istituzionali. È ora importante valorizzare questi risultati e promuovere una strategia di comunicazione integrata e coerente, che sfrutti appieno tutti i canali disponibili, dal sito istituzionale ai media tradizionali e digitali, per raggiungere pubblici diversificati, in Italia e all'estero.



Devono inoltre essere comunicate e valorizzate con attenzione le iniziative dell'Ateneo in merito ad alcune delle sfide più urgenti del nostro tempo, come la gestione della pluralità culturale, la costruzione di una società inclusiva e la preservazione del patrimonio culturale. La comunicazione della Ricerca umanistica, così come quella scientifica, è fondamentale per stimolare una riflessione collettiva che superi la dicotomia tra 'scienze dure' e 'scienze umane', promuovendo una visione più integrata dell'innovazione.

In questa prospettiva, sarà importante rafforzare il coordinamento delle attività di comunicazione, al fine di garantirne efficacia, coerenza e trasparenza. Una comunicazione frammentata, affidata a iniziative isolate, rischia di restituire un'immagine discontinua dell'Ateneo, indebolendone il riconoscimento esterno e la capacità di dialogo con i suoi interlocutori. Occorre invece favorire una regia condivisa tra le diverse strutture, promuovendo uno stile comunicativo unitario e riconoscibile.

Una particolare attenzione va riservata alla comunicazione interna, che rappresenta uno strumento essenziale per alimentare il senso di appartenenza e per favorire la partecipazione attiva e consapevole di Studentesse e Studenti, Personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario, Docenti, Ricercatrici e Ricercatori alla vita dell'Ateneo. Rafforzare i canali già esistenti, e laddove necessario crearne di nuovi, sarà utile per promuovere un dialogo più continuo e trasparente, anche nella definizione delle scelte strategiche.

Altro fronte cruciale è la valorizzazione della Ricerca e delle eccellenze accademiche, attraverso campagne informative che sappiano raccontare il valore sociale e culturale del lavoro svolto quotidianamente nelle strutture dell'Ateneo. La comunicazione scientifica, la divulgazione e lo storytelling rappresentano strumenti potenti per far emergere l'impatto della Ricerca e coinvolgere anche il pubblico non accademico, contribuendo alla Terza Missione e al public engagement.

La reputazione dell'Ateneo passa anche per il rafforzamento della sua identità visiva e istituzionale, da coltivare con cura in ogni aspetto della comunicazione, dai materiali promozionali agli eventi, fino alla presenza online. Una gestione coerente del brand dell'Università, associata a iniziative mirate verso potenziali portatori di interesse, può rafforzare il posizionamento competitivo dell'Ateneo e attrarre nuove energie.

Nel contesto internazionale, una comunicazione efficace e multilingue è condizione essenziale per accrescere l'attrattività dell'Università nei confronti di Studentesse e Studenti, Docenti, Ricercatrici e Ricercatori stranieri. La partecipazione a fiere ed eventi internazionali, così come la disponibilità di materiali informativi accessibili e aggiornati, contribuirà a rendere visibile la qualità della nostra offerta formativa e delle attività di Ricerca.

Infine, è importante promuovere con continuità le numerose attività culturali, sociali e sportive dell'Ateneo, valorizzando anche il patrimonio storico-artistico e museale e rafforzando le relazioni con la cittadinanza e il territorio. La comunicazione, in questo senso, diventa strumento di apertura e inclusione, contribuendo alla costruzione di un ambiente universitario dinamico, vitale e partecipe.

5. Organizzazione, Amministrazione e sviluppo del Personale

Il tema oggetto del presente capitolo viene trattato in conclusione di questo documento programmatico di candidatura non certo perché lo si ritiene poco rilevante ma, al contrario, perché si è pienamente consapevoli del ruolo dirimente che argomenti come l'efficacia del sistema organizzativo, la motivazione e l'efficienza del Personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario svolgono nel sostegno alla visione strategica esposta nei capitoli precedenti. Quest'ultima rischia di non tradursi in azioni concrete senza tali componenti vitali.

Con questa consapevolezza, è opportuno preliminarmente ricordare attraverso quali strumenti opera l'Ateneo. La struttura di governance dell'Università si articola in:

- Organi di governo: Rettore, Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico;
- Organi di controllo e garanzia: Nucleo di Valutazione, Presidio per l'Assicurazione della Qualità, Collegio dei Revisori dei Conti, Collegio di Disciplina;
- Funzione di gestione amministrativa: Direttore Generale;
- Organi consultivi e di proposta: Consiglio Studentesco, Comitato Unico di Garanzia (CUG).

A questi si affiancano snodi interni di fondamentale importanza per il governo strategico e operativo dell'Ateneo, come la Commissione Didattica, Ricerca e Terza Missione di Ateneo (già in passato nota come Collegio dei Direttori). L'esperienza maturata nel corso degli ultimi mandati rettorali ha infatti mostrato quanto sia importante, per un Ateneo articolato e plurale come quello dell'Aquila, disporre di una struttura stabile di raccordo tra la governance rettorale e le Direttrici e i Direttori di Dipartimento, in grado di orientare con coerenza e tempestività le politiche didattiche, scientifiche e di terza e quarta missione. La Commissione Didattica, Ricerca e Terza Missione di Ateneo costituisce oggi uno snodo funzionale fondamentale, la cui piena valorizzazione rappresenta una delle condizioni per rendere effettivo un modello di governance distribuito, cooperativo e orientato alla strategia. Nel prossimo mandato sarà pertanto opportuno definirne formalmente compiti, responsabilità e modalità di lavoro, rafforzandone la capacità di agire come sede di indirizzo operativo e di concertazione, senza sovrapporsi alle funzioni statutarie ma rendendosi strumento di indirizzo sistemico e appare opportuno tornare alla denominazione originale di "Collegio dei Direttori", declinandola in una forma maggiormente inclusiva quale "Collegio delle Direttrici e dei Direttori".

Tutte queste componenti sono chiamate a operare in modo sinergico, riconoscendosi reciprocamente nei propri ruoli e funzioni, con spirito di servizio e attenzione al risultato comune. Una governance efficace si realizza attraverso il coordinamento, la trasparenza, e la valorizzazione di tutte le competenze presenti nell'Ateneo.



Chiaramente al Rettore si affiancherà la figura del/della Prorettore/Prorettrice Vicario/a che verrà individuato tenendo conto del fatto che per inclinazione naturale il candidato Rettore che sta redigendo questo programma opera sempre al massimo delle sue capacità e si potrà trovare, qualora eletto, spesso nella condizione di dover moltiplicare le sue forze e il suo tempo. In altre parole, il/la Prorettore/Prorettrice Vicario/a dovrà condividere impostazione e metodo dell'azione di governo dell'Ateneo dovendo lavorare in piena sinergia con il Rettore.

Un ruolo di rilievo è ricoperto dalla figura del/della Prorettore/Prorettrice Delegato/a per la Disabilità che sovrintende alle iniziative di Ateneo sul tema disabilità, relativamente al quale si intende mantenere e ove possibile rafforzare la già rilevante attenzione che ha caratterizzato il rettorato in fase di conclusione.

Al fine di coordinare e indirizzare le politiche di missione dell'Ateneo verranno individuate le figure dei/delle Prorettori/Prorettrici Delegati/e alla Didattica, alla Ricerca, alla Terza e Quarta Missione e all'Internazionalizzazione, sostanzialmente in continuità con i precedenti mandati rettorali. Verranno introdotti, ove necessario, Delegate/i su temi specifici, progettuali, in relazione alle loro competenze, esperienze, capacità. Da questo punto di vista, una riflessione approfondita verrà operata sull'ipotesi di introduzione di una delega specifica per i rapporti con il Corpo Studentesco.

Resta comunque evidente il fatto che un Ateneo in cui il Rettore può contare su una squadra compatta, coordinata e produttiva costituita dalle Diretrici e dai Direttori dei sette Dipartimenti è un Ateneo che non solo decide meglio, ma ascolta più a fondo, si muove con più agilità e risponde con maggiore prontezza alle trasformazioni. Questa sarà una delle leve più importanti per rafforzare l'efficacia istituzionale e la qualità delle scelte future. È infatti necessario tener conto delle specificità dei Dipartimenti, concertare al meglio il loro sviluppo e promuovere al massimo l'interazione tra essi, al fine di indirizzare l'Ateneo sulla migliore traiettoria di avanzamento possibile. A tal fine, in sostanziale continuità con quanto avvenuto nel mandato rettorale in fase di conclusione, verrà gestito un processo di programmazione relativo alle risorse da dedicare al Corpo Docente, definito in sinergia con i Dipartimenti, al fine di assicurare il ricambio generazionale e la progressione di carriera, indirizzando strategicamente le risorse e preservando i requisiti di docenza indispensabili per l'accreditamento e la continuità dei corsi di studio.

Nessun sistema di governance, tuttavia, può prescindere dal coinvolgimento, dalla motivazione e dal giusto riconoscimento di tutte le componenti dell'Ateneo, in particolare del Personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario, che contribuisce ogni giorno in modo sostanziale al funzionamento e allo sviluppo dell'Università in tutte le sue attività.

5.1 Valorizzare il Personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario

Il Personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario (T.A.B.) svolge un ruolo essenziale nel supportare le attività Didattiche, di Ricerca, di terza e quarta missione e di servizio all'interno dell'Università degli Studi dell'Aquila. La gestione ottimale delle risorse umane in questo settore è cruciale per garantire il buon funzionamento dell'Ateneo e per sostenere le sfide che emergono dai progetti di sviluppo e innovazione.



Negli ultimi anni l'Ateneo ha dovuto affrontare un contesto di crescente complessità, caratterizzato dalla gestione di progetti ambiziosi, come quelli finanziati dal PNRR, che hanno richiesto un impegno straordinario in termini di risorse e coordinamento. In tale scenario, l'Ateneo ha continuamente cercato di rispondere alle necessità di un personale altamente qualificato, al fine di favorire il buon andamento dei progetti e migliorare la qualità dei servizi offerti.

Tuttavia, è evidente che l'evoluzione della struttura organizzativa e l'intensificazione delle attività impongono una riflessione costante sulla gestione delle risorse, per garantire un'efficace distribuzione dei carichi di lavoro e per rispondere alle esigenze mutevoli dell'Ateneo. In particolare, all'apertura di un nuovo mandato rettorale, appare fisiologico e responsabile avviare una revisione generale dello stato della macchina amministrativa quale passaggio naturale in un ciclo di cambiamento lungo sei anni. Si tratta di analizzare con cura i punti di forza e le criticità del sistema attuale, ascoltando le diverse componenti dell'Ateneo e valorizzando le esperienze accumulate, anche con l'obiettivo di promuovere azioni correttive dove necessario, in una logica di coerenza, equità e collaborazione.

Perché questa capacità progettuale possa esprimersi pienamente, sarà necessario affiancare al coinvolgimento diretto dei Dipartimenti e delle persone un sistema stabile di coordinamento e supporto operativo, che permetta di valorizzare le iniziative, condividerne i risultati e garantirne la sostenibilità. Le Missioni di Ateneo richiedono non solo passione e disponibilità, ma anche strutture adeguate e strumenti di gestione, che rendano possibile una partecipazione ampia, accessibile e riconoscibile.

Il PNRR, da questo punto di vista, offre l'opportunità di mettere in evidenza alcune aree in cui è necessario un intervento mirato, non solo per rafforzare la presenza di personale, ma anche per migliorare la formazione continua, la mobilità interna e la pianificazione strategica delle risorse umane.

In particolare, sarà essenziale rafforzare il rapporto tra l'amministrazione e Dipartimenti, promuovendo un modello di amministrazione inclusivo, efficace e partecipato, e attivare politiche orientate al riconoscimento del ruolo del Personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario, al benessere organizzativo e al ricambio generazionale, oggi più che mai necessario per garantire continuità, innovazione e motivazione. A questo scopo, risulta fondamentale un'azione di revisione periodica dei mansionari e dei compiti assegnati al personale T.A.B., per garantire che le funzioni siano sempre allineate con le necessità dell'Ateneo, in un contesto che evolve rapidamente. L'aggiornamento dei mansionari, insieme alla riorganizzazione e ottimizzazione dei flussi di lavoro, può contribuire a migliorare l'efficienza e a ridurre possibili sovrapposizioni o disallineamenti nelle attività.

Un altro punto cruciale riguarda la formazione. L'Ateneo ha avviato, e continuerà a implementare e rafforzare, programmi di formazione continua per il personale T.A.B., finalizzati non solo ad aggiornamenti normativi e tecnici, ma anche a sviluppare competenze trasversali che favoriscano un ambiente di lavoro più dinamico, collaborativo e reattivo alle sfide. La formazione deve essere vista come un investimento strategico che, oltre a garantire



l'adeguatezza alle nuove esigenze, promuove anche la motivazione e il benessere del personale.

Inoltre, la gestione del turnover del personale e la stabilizzazione dei contratti sono aspetti che meritano particolare attenzione. Sebbene siano stati fatti passi avanti in termini di reclutamento, è importante garantire la continuità e la permanenza di personale qualificato, che abbia una visione a lungo termine degli obiettivi dell'Ateneo. La pianificazione di politiche per la valorizzazione e la retention del personale T.A.B. è fondamentale per sostenere la qualità e la stabilità dell'organizzazione.

Infine, l'Ateneo dovrà prestare attenzione a promuovere la partecipazione attiva del personale T.A.B. nelle fasi decisionali che riguardano l'organizzazione e la gestione quotidiana. Il coinvolgimento del personale non solo migliora il clima lavorativo, ma favorisce anche l'emergere di soluzioni innovative e pratiche che possano semplificare i processi e ottimizzare le risorse. In questo senso, è fondamentale che l'approccio alla gestione del personale T.A.B. sia parte integrante della visione strategica dell'Ateneo, indirizzando le risorse verso una crescita equilibrata e sostenibile, a beneficio dell'intera comunità accademica.

Come già detto, all'inizio di un nuovo mandato rettorale, appare opportuno e responsabile avviare una riflessione sistemica sullo stato della macchina amministrativa. Non si tratta di mettere in discussione quanto costruito, ma di riconoscere che ogni ciclo lungo di attività richiede un aggiornamento degli strumenti, dei metodi e dei modelli organizzativi, alla luce dei cambiamenti interni e delle nuove sfide. In particolare, sarà fondamentale analizzare con attenzione i rapporti tra le strutture amministrative e i Dipartimenti, per garantire una più efficace distribuzione delle responsabilità, una maggiore aderenza delle soluzioni organizzative alle esigenze operative e un rafforzamento del supporto al personale T.A.B. nei luoghi dove si svolge gran parte dell'attività quotidiana.

Come già precedentemente accennato, un'attenzione specifica dovrà essere riservata al tema del ricambio generazionale, oggi quanto mai urgente, e alla valorizzazione delle professionalità interne, anche attraverso percorsi di crescita, riconoscimento e mobilità funzionale. Questa fase di revisione non potrà che trarre forza da un ascolto diretto delle esperienze e delle criticità vissute, da una lettura condivisa delle priorità e dalla volontà di costruire una macchina amministrativa più prossima, più leggera e più capace di sostenere i processi strategici dell'Ateneo. Una buona organizzazione si fonda anche sulla capacità di conoscere sé stessa e di riconoscere le energie presenti al proprio interno.

5.2 Gestione integrata e razionale delle informazioni

In molti Atenei italiani, in particolare in alcune realtà del Centro e del Sud del Paese, emerge con crescente evidenza la necessità di rafforzare l'efficienza nella gestione delle informazioni e dei documenti. È un tema trasversale che riguarda tutte le componenti dell'organizzazione universitaria e che si traduce, nella quotidianità, in un carico amministrativo talvolta ridondante, si pensi, ad esempio, alla frequente necessità di produrre nuovamente dati e documenti già presenti nei sistemi dell'Ateneo.

Questa situazione non dipende da singole responsabilità, ma è il risultato di una complessità strutturale stratificata nel tempo, in cui strumenti, procedure e piattaforme si sono evoluti in modo non sempre perfettamente coordinato. Ne derivano margini di miglioramento significativi, che possono essere affrontati con uno sforzo congiunto, volto a valorizzare il patrimonio informativo esistente e a ottimizzarne l'utilizzo.

In questa direzione, si propone un percorso fondato su una visione condivisa dell'informazione come risorsa strategica per il buon funzionamento dell'Ateneo. Tre direttrici possono guidare questo processo:

1. Governance dei dati. È utile definire con maggiore chiarezza ruoli e responsabilità nella produzione, gestione e aggiornamento delle informazioni, promuovendo la condivisione di standard e buone pratiche all'interno della comunità accademica e amministrativa.
2. Integrazione dei sistemi. L'interoperabilità tra le piattaforme informatiche rappresenta una leva decisiva per ridurre le duplicazioni, semplificare i flussi informativi e facilitare l'accesso ai dati. In molti casi si tratta di valorizzare strumenti già disponibili, mettendoli in connessione più efficace tra loro.
3. Digitalizzazione documentale nativamente integrata. Un sistema documentale efficiente consente non solo di alleggerire le attività amministrative, ma anche di aumentare la trasparenza e la tracciabilità dei procedimenti. La transizione al digitale, già avviata in numerosi ambiti, può essere ulteriormente rafforzata attraverso soluzioni che garantiscano uniformità, accessibilità e sicurezza.

Affrontare questi temi va nella direzione di valorizzare l'esperienza maturata per costruire, in continuità, processi ancora più solidi e orientati alla qualità. L'obiettivo è comune e mira a rendere l'organizzazione universitaria più agile, più efficace e più capace di supportare la Ricerca, la Didattica e i Servizi in modo moderno, sostenibile e trasparente.

Considerazioni conclusive

Un programma per la responsabilità di guida dell'Università deve saper coniugare visione e realismo, individuando con chiarezza quali ambiti richiedano oggi una scelta di campo strategica e quali invece dovranno essere accompagnati con attenzione, ascolto e adattamento nel tempo.

L'Università degli Studi dell'Aquila intende interpretare le proprie missioni, Formazione, Ricerca, Terza e Quarta Missione e gli altri ambiti concorrenti quali il Diritto allo Studio, l'Internazionalizzazione, ecc., come elementi di un sistema coerente e integrato. Ogni Azione Formativa rafforza la Ricerca; ogni risultato di Ricerca si traduce in Innovazione sociale e culturale; ogni iniziativa di Terza e Quarta Missione restituisce valore al territorio e alimenta nuove traiettorie di crescita. In questo quadro, la promozione del Diritto allo Studio, della sostenibilità, della responsabilità sociale e dell'apertura internazionale non è aggiuntiva, ma costitutiva della visione dell'Ateneo, una visione di comunità educante, di motore di sviluppo e di presidio di cittadinanza attiva.

In questo quadro, l'orizzonte dei prossimi sei anni impone di concentrarsi su alcune direttrici di sviluppo già emerse con forza nel percorso fin qui tracciato quali la sostenibilità ambientale e sociale come principio trasversale alle missioni dell'Ateneo; la piena integrazione territoriale dell'Università nel tessuto urbano, regionale e sovregionale; l'evoluzione delle infrastrutture, dei servizi e della mobilità in chiave accessibile e intelligente; il benessere della Comunità Accademica come condizione della sua efficacia; una Internazionalizzazione consapevole, radicata nella Didattica e nella Ricerca.

Sarà essenziale continuare a riconoscere il valore della Ricerca Scientifica in tutte le sue forme, da quella di base, che alimenta il progresso della conoscenza e costruisce reputazione nel lungo periodo, a quella applicata, che produce soluzioni e impatti misurabili. L'una non può prosperare senza l'altra ed entrambe vanno sostenute con convinzione, responsabilità e continuità.

Altri temi, pur presenti e trattati in questo documento, dovranno essere oggetto di costante verifica e aggiornamento, in un dialogo aperto con la Comunità Universitaria e con i mutamenti del contesto.

Il mandato che si propone non si fonda sulla presunzione di definire ogni dettaglio del futuro, ma sulla volontà di indicare una direzione chiara, costruire le condizioni per un'azione efficace e aprire spazi di partecipazione responsabile. È in questa prospettiva che l'Università potrà consolidare il proprio ruolo, continuare a generare conoscenza e valore e contribuire con misura e competenza al bene comune.