



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DELL'AQUILA

MARCO VALENTI

**CANDIDATO ALLA CARICA
DI RETTORE DELL'UNIVERSITÀ DELL'AQUILA**

■ 2025-2031

Indice

Lettera di candidatura	3
Manifesto per l'Università dell'Aquila	5
Programma	7
Comunità e governance	7
Formazione	14
La didattica nella città universitaria	18
Studenti	20
Ricerca	27
Internazionalizzazione	35
Terza Missione, Ricostruzione, Sviluppo locale	42
L'attività assistenziale universitaria	47



Lettera di candidatura

Carissime, Carissimi, dal 12 giugno prossimo l'Università dell'Aquila sarà chiamata a esprimersi per eleggere il nuovo Rettore: considerato anche il lungo intervallo temporale fissato dalla normativa, è un momento di eccezionale importanza per aprire la discussione sui grandi temi che dovrà affrontare l'Ateneo, quale comunità degli studenti, dei docenti, del personale, e di un territorio di cui costituisce la principale organizzazione economica, scientifica e culturale.

Ho sempre pensato alla nostra Università come ad una grande comunità e con Voi che di questa comunità siete i membri voglio condividere la mia decisione di candidarmi al ruolo di Rettore, che mi propongo di svolgere in spirito di servizio con entusiasmo e senso di responsabilità, nella piena consapevolezza dei grandi problemi da affrontare e delle soluzioni che dovremo adottare per risolverli, basandomi sull'ascolto, sulla condivisione e sulla partecipazione di tutti alle scelte che dovremo fare. L'auspicabile confronto sulle idee, nella circostanza del voto, si concretizza nel confronto tra persone, ciascuna con la propria storia e la propria visione. Candidarsi al difficile ruolo di Rettore, in uno scenario di incertezze caratterizzato dalla progressiva riduzione delle risorse pubbliche dedicate alla formazione e alla ricerca, è una sfi-



da quanto mai impegnativa che deve sì richiedere razionalità e competenza ma anche nutrirsi di determinazione, emozioni e passione. Candidarsi significa per me mettersi al servizio della comunità per raggiungere obiettivi condivisi.

L'Università dell'Aquila è straordinariamente ricca di competenze scientifiche, didattiche e professionali, un capitale umano che va ulteriormente valorizzato e messo a sistema, senza trascurare le diverse anime in cui si articola la nostra multiforme realtà. L'Ateneo presenta eccellenze nella formazione e ricerca ma è invece come imbalsamato nell'amministrazione. Ora, dobbiamo per prima cosa affrontare ciò che non ci soddisfa e complica inutilmente le nostre attività, per limiti di organizzazione o mancanza di programmazione: attitudine "ministeriale" della governance, accentramento senza delega o decentramento con delega vuota, eccessi inefficaci di burocrazia e regolamentazione, ma soprattutto deficit di trasparenza e sensazione di sentirsi a volte governati da forze concorrenti con gli interessi propri

dell'Ateneo. Insieme alle incertezze e ai ritardi nella ricostruzione, alla mancanza di slancio nel riprogettare gli spazi urbani, alla mancanza di importanti servizi per gli studenti e per i docenti, questi fattori riducono notevolmente le nostre potenzialità, limitano il nostro sviluppo, appannano la percezione del nostro valore, rendono difficile sentirci parte di un impegno comune e condiviso. Il Rettore, come primus inter pares di garanzia istituzionale al di sopra di ogni specifico interesse di area, deve anzitutto affrontare queste oggettive criticità. Sono convinto che per lavorare con dedizione e motivazione – che sia nuova per i più giovani o rinnovata per chi ha maggiore esperienza in Ateneo – occorra una governance basata sul dialogo continuo, per valorizzare con decisione il nostro ruolo e le nostre esigenze, far apprezzare le nostre prerogative nelle sedi istituzionali laddove troppe volte siamo passivi e scarsamente incisivi, rifuggendo dal metodo delle black box e delle decisioni verticistiche: ciascuno deve potersi sentire protagonista nella progettazione e attuazione della missione dell'Ateneo, in un contesto dove si possa vivere e lavorare meglio. Le sfide che si delineano richiedono di pensare globalmente e di agire con concretezza e velocità, qualità indispensabili per correggere subito l'attuale rotta strategica ed operativa scarsamente efficace e per riorientare al meglio energie personali e risorse oggi alquanto sottoutilizzate.

Sollecitato da molti e forte del mio percorso all'interno dell'Università dell'Aquila – dove con orgoglio e passione ho ricoperto negli anni i diversi ruoli

accademici, sono stato investito di funzioni di rappresentanza negli organi e svolgo significative attività di terza missione – ho pensato di aprire un dibattito sul necessario nuovo inizio dell'Ateneo con tutti i membri della comunità accademica, partendo da un manifesto di cinque idee-chiave, punti volutamente essenziali, che ho maturato personalmente e nel quotidiano dialogo con tanti di voi. Cinque punti ovviamente non esaustivi, ma prima base di dibattito per un dialogo finalmente esteso a tutti, per lo sviluppo e la condivisione di un programma del prossimo Rettore.

Grazie alle numerose considerazioni e al feedback di idee che in tanti mi avete condiviso nei contatti personali diretti, da me sempre privilegiati e che cercherò di attuare per quanto possibile, ho potuto elaborare una versione estesa del documento, ampia, articolata e arricchita, in modo che ciascuno possa riconoscersi nella definizione di un progetto e di un programma condivisi.

Abbiamo ancora qualche settimana per approfondire la conoscenza, riflettere insieme, elaborare strategie realistiche e rilevanti per liberare la forza creativa delle energie della nostra amata e gloriosa Università.

Vi ringrazio dell'attenzione che vorrete dedicarmi.

Un caro saluto, buon lavoro a tutte e tutti!

L'AQUILA, 20 MAGGIO 2025

Marco Valenti

Manifesto per l'Università dell'Aquila

IDEE ESSENZIALI PER UN PROGRAMMA DI MANDATO RETTORALE (25 MARZO 2025)

1.

Comunità e Governance

Una comunità democratica di persone libere e dialoganti al servizio del Paese, che si impegna a rendere l'università un luogo di opportunità, di crescita e di aspirazioni per tutti coloro che ne fanno parte, aperta al cambiamento per favorire un contesto ideale all'innovazione continua. Una nuova governance efficace, ovvero collegiale, inclusiva, trasparente, che promuova il benessere delle persone nella loro unicità e favorisca la valorizzazione di tutti, in particolare degli studenti e dei giovani ricercatori, con pari opportunità e pari riconoscimento di dignità delle persone. Una governance efficiente, che funzioni in una logica di semplificazione delle procedure e razionalizzazione delle risorse.

2.

Didattica e Ricerca

Rimettere i Dipartimenti al centro, come strutture portanti delle missioni fondamentali dell'università, e apertura di una fase di revisione partecipata degli attuali assetti dipartimentali. Consolidamento e creazione di valore, qualità ed eccellenza dell'offerta didattica di

Ateneo, per un posizionamento di tutte le aree ai vertici nazionali e internazionali. Potenziamento del sistema di ricerca di Ateneo e delle reti internazionali, con il supporto di nuove strutture organizzative al servizio dei Dipartimenti. Sviluppo dell'innovazione e delle attività dedicate ai temi emergenti e dominanti, quali ad esempio la transizione ecologica, il modello one-health e l'intelligenza artificiale: con specifico riferimento alla IA, promuovere un governo delle sue potenzialità in tutte le sue declinazioni al servizio della missione universitaria, con management di esperti e servizi dedicati.

3.

Diritto allo studio e Qualità della vita

Sostegno proattivo alle politiche per il diritto allo studio, piena valorizzazione delle risorse a disposizione dell'Ateneo per il supporto di persone con esigenze speciali. Sinergie istituzionali per lo sviluppo di piani territoriali: creazione di una reale rete di servizi agli studenti, al personale e ai docenti (residenzialità, trasporti, sostegno, promozione della salute, accessibilità, inclusione sociale, qualità della vita e degli ambienti) finalmente degni di una città universitaria.

4.

Area clinica

Riconoscimento del ruolo dell'area clinica dell'Ateneo come interlocutore istituzionale autorevole e adeguamento del suo posizionamento nel Sistema Sanitario Nazionale e nell'assetto organizzativo regionale, in termini assistenziali e di ricerca sanitaria, con un modello partecipativo di tutti i clinici universitari nelle decisioni strategiche su programmazione e scelte di sanità pubblica, rete ospedaliera e servizi territoriali, mediante l'istituzione del Consiglio dei Clinici. Apertura di una fase partecipata di razionalizzazione dell'organizzazione dipartimentale dell'area biomedica, il cui attuale assetto è ormai disfunzionale.

5.

Sviluppo culturale, economico e sociale

Crescita dell'impatto dell'Ateneo sul territorio, per la creazione di una vera città universitaria motore dello sviluppo culturale e sociale della comunità; promozione della ricerca umanistica, già posizionata su livelli di eccellenza nazionale, e delle iniziative per la valorizzazione del patrimonio ideale dell'Università come avanguardia culturale. Creazione di un sistema permanente ed efficiente nella gestione del rapporto con le realtà produttive, quale motore per lo sviluppo della ricerca e del tessuto economico di riferimento, con supporto ai dipartimenti, strutture centrali di iniziativa e gestione. Accelerazione della ricostruzione e riprogettazione totale degli spazi urbani e architettonici degli edifici universitari, in una logica di ecosostenibilità, accessibilità, efficienza, qualità reale e percepita.

■ 20 MAGGIO 2025

■ COMUNITÀ E GOVERNANCE

L'Università dell'Aquila è ricca di competenze scientifiche, didattiche e professionali, un capitale umano che va ulteriormente valorizzato e messo a sistema, senza trascurare le diverse anime in cui si articola la nostra multiforme realtà. Sono certo possibili molte azioni per il miglioramento dell'offerta formativa ma non è la qualità della didattica e della ricerca il nostro problema principale.

Per prima cosa vorrei affrontare ciò che non ci soddisfa, ciò che complica inutilmente le nostre attività, per cattiva organizzazione, per mancanza di programmazione, per pigra applicazione di antiche consuetudini: burocrazia senza scopo, attitudine “ministeriale” della governance al vertice, accentramento senza delega o decentramento con finta delega, eccessi inefficaci di regolamentazione. Ma soprattutto un deficit di trasparenza che prova a nascondere la diffusa sensazione, avvalorata dalla prassi, di sentirsi a volte governati da forze estranee e concorrenti agli interessi propri dell'Ateneo.

La burocrazia incapace ed inutile genera problemi in tutta la catena decisionale a valle del vertice, sterilizza le idee sul nascere, complica e scoraggia, depri-

me la voglia di essere protagonisti, amplifica ritardi inaccettabili nella ricostruzione. Insieme alla mancanza di slancio nel riprogettare gli spazi urbani, alla carenza di importanti servizi per gli studenti e per i docenti, la *burocrazia stupida* riduce notevolmente le nostre potenzialità, comprime la nostra forza, limita il nostro sviluppo, appanna la percezione del nostro valore, rende difficile sentirci parte di un impegno comune e condiviso, cruciale per la comunità, per il territorio ed il nostro futuro.

Il Rettore, come figura di garanzia istituzionale, *primus inter pares*, al di sopra di specifici interessi o appartenenze, deve affrontare le oggettive criticità della nostra Università. Sono convinto che per lavorare con dedizione e motivazione occorra una governance basata sul dialogo continuo, per difendere con decisione il nostro ruolo e le nostre esigenze, far apprezzare le nostre prerogative nelle sedi istituzionali laddove troppe volte siamo passivi e scarsamente incisivi: rifuggendo il metodo delle “scatole nere” e delle decisioni verticistiche, ciascuno deve potersi sentire protagonista nella progettazione e attuazione della missione dell'Ateneo, in un contesto dove si possa vivere e lavorare meglio. Le sfide che si delinea-

ano richiedono di pensare globalmente e di agire con concretezza e velocità, qualità indispensabili per correggere subito l'attuale rotta strategica ed operativa scarsamente efficace e per riorientare al meglio energie personali e risorse oggi alquanto sottoutilizzate.

Occorre una chiara distinzione tra vertici politici e amministrazione, mentre oggi l'amministrazione ha notevolmente ampliato il proprio ruolo ed invaso ambiti propri dell'indirizzo politico, e questo proprio per carenza o vuoto di indirizzo. Nella nuova governance sarà netta la distinzione tra Rettore ed Organi dell'Ateneo, ai quali spetta definire le linee di indirizzo, e Direttore Generale (DG) che decide i modi più efficienti per attuarle. L'indirizzo politico che voglio imprimere sarà energico, netto, coraggioso, condiviso e rilevante negli obiettivi per garantire efficacia ed evitare improprie ingerenze da parte dell'Amministrazione.

Il Direttore Generale è figura centrale della ordinaria gestione e strategica per l'attuazione del programma. Al DG compete, sulla base degli indirizzi del CdA e del Rettore, la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo e degli altri compiti di legge (art. 16 D. lgs. 165/2001). Il DG è il capo del personale ed esercita una generale attività di coordinamento, direzione e controllo.

Ebbene, non è pensabile che una struttura complessa come Univaq abbia nel DG l'unico e solo dirigente: per quanto dotato non può essere totipotente, inoltre finisce per assumere sovente il ruolo improprio di controllato e controllore. Non è più tollerabile, solo per fare un esempio importante, che un Ateneo della nostra dimensione, data la dirigenza monocratica, non possa disporre di

un vero controllo di gestione, dotato della essenziale caratteristica della terzietà. Senza controllo è impossibile tracciare una rotta certa da seguire, per raggiungere condivise finalità, entro limiti di tempo e risorse prefissate. Senza controllo è quindi impossibile la programmazione: è come guidare una barca senza la bussola.

Non è più tollerabile che l'Ateneo disponga di un solo dirigente che svolge *anche* il ruolo di DG, amministra e coordina, ma pure programma e controlla, "se la canta e se la suona", valuta di fatto anche sé stesso ed è responsabile di trasparenza e anticorruzione. Un circolo vizioso che contribuisce a rallentare ogni processo, dilata una inaccettabile dimensione di discrezionalità delle scelte, fa dell'Ateneo quella "scatola nera" che tutti conosciamo.

Il DG deve essere oggetto e non soggetto del controllo mentre attualmente tale figura ha un potere eccessivo e distorcente, al di fuori di qualsiasi regola di buona organizzazione. È necessario quindi non solo rinnovare, dopo troppi anni di proroghe, la carica di DG ma pure prevedere altre figure dirigenziali, imitando le buone pratiche delle Università italiane delle nostre dimensioni. Dirigenti specializzati per materie/funzioni che, nell'espletamento degli incarichi ricevuti, dovranno coadiuvare gli organi accademici ed un DG, finalmente non incontrastato faraone, nella definizione dei programmi e dei piani di attività, nonché nella verifica della loro attuazione.

Il mio obiettivo è realizzare una gestione condivisa ed implementare una politica di responsabilità distribuite, di valorizzazione delle competenze e delle progettualità interne, diminuendo le rigidità del sistema e semplificando le procedure di ogni livello.

La nostra macchina burocratica non ha bisogno soltanto di risorse nuove al vertice ma di una rivisitazione potente negli indirizzi, nello stile manageriale, nei processi e nei regolamenti, nel segno del forte snellimento e semplificazione. E questo va fatto subito senza procedere ad immediate riorganizzazioni radicali di macrostruttura che assorbirebbero tempo prezioso da dedicare subito ad altre priorità. Apriremo certamente una fase di discussione nei/sui Dipartimenti, volta alla valutazione della opportunità di una loro revisione nel numero e nella strutturazione, al fine di prevedere eventuali dipartimenti nuovi e/o rimodulazioni dell'esistente. Ma *oggi* il problema non è nella struttura organizzativa, anche se il *fine tuning* strutturale sarà opportuno ed attuato in ottica di condivisione, ma soprattutto urge una vigorosa revisione dei *meccanismi operativi* (pianificazione, programmazione, amministrazione, controllo, sistemi informativi, comunicazione, valutazione). In particolare, i processi amministrativi, soprattutto quelli interdipartimentali, saranno rivisti e snelliti in ottica di risultato e qualità percepita, ampia condivisione delle buone pratiche, flessibilità nelle procedure, delega effettiva e non difensiva, deciso sforzo verso la digitalizzazione e le applicazioni dell'Intelligenza Artificiale (IA).

Lo stile di governance costituisce elemento distintivo della vita di un Ateneo ed elemento cardine della qualità della sua azione. Eppure negli ultimi dieci anni almeno il vertice, Rettore e DG, hanno trascurato i *meccanismi operativi*; il risultato è una Università eccellente nella formazione e ricerca ma del tutto imbalsamata nell'amministrazione e nella Terza Missione (vedi sezione dedicata). C'è veramente molto da fare sulla gover-

nance, nel quadro dello stile partecipativo ed inclusivo che sarà la cifra caratteristica della mia gestione: migliorare il collegamento tra gli organi istituzionali, i Corsi di Laurea e i Dipartimenti, valorizzando pure il lavoro delle Commissioni Paritetiche docenti-studenti. Dai Corsi di Laurea, delegati alla Didattica e Presidio di Qualità verranno le indicazioni per la pianificazione dell'offerta, ma in un quadro molto più efficiente rispetto alla situazione attuale dove per consuetudine si opera "la rincorsa alla scadenza". La governance deve fornire indicazioni ed un cronoprogramma chiaro in modo da mettere i Dipartimenti nella condizione di lavorare bene e rapidamente. Da rivedere il rapporto tra Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione e Nucleo di Valutazione con funzioni di OIV. Il Nucleo deve essere valorizzato, non svolgere mere funzioni amministrative-notarili, sia sulle scelte strategiche-gestionali che di controllo della performance, operando in stretto raccordo con il Presidio di Qualità. Il rafforzamento del ciclo della performance (pianificazione, gestione, controllo concomitante e non solo ex post) da parte del Nucleo, ma non solo del Nucleo, consentirà migliori processi decisionali, efficienza ed efficacia di gestione.

Sarà mia cura favorire un modello decisionale partecipativo, coinvolgere quanti più soggetti possibile, non limitando la governance ai pochi rinchiusi nella *torre eburnea*, com'è oggi, e non producendo scelte ed atti che troppe volte sono *black box*, ovvero carenti sotto l'essenziale profilo della trasparenza. Non solo vorrò ampiamente applicare la delega, come già detto, ma pure moltiplicare le "connessioni neuronali" orizzontali e verticali, moltiplicando a dismisura

la circolazione delle informazioni. Noi non temiamo le informazioni, e le informazioni vanno condivise nel rispetto ovviamente dei diritti delle persone. Le soluzioni organizzative saranno oggetto di discussione, e come sempre prima di assumere decisioni rilevanti si ascolteranno tutte le esigenze dei ruoli e livelli studiando pure le *best practices*: alcuni atenei, ad esempio, dedicano gruppi di lavoro e commissioni al coordinamento di tematiche trasversali ed anche alle missioni (ricerca, didattica, terza) con il compito di istruire un processo decisionale che poi trova sintesi nelle sedi istituzionali proprie del Senato e del Consiglio di Amministrazione. Altri atenei si affidano maggiormente ai meccanismi operativi di sistema informativo per favorire una virtuosa circolarità delle informazioni, in modo che ogni soggetto possa essere consapevole delle scelte e nel caso partecipare.

I modelli operativi di governance sono molteplici, applicheremo le *best practices* alle nostre urgenze di una radicale semplificazione amministrativa, trasparenza e tracciabilità dei processi; una transizione oggettiva, non solo a parole come adesso, verso un modello orientato alla soddisfazione degli studenti e del personale. Occorrerà ripensare il rapporto tra accentramento e decentramento delle funzioni. *Certamente il decentramento e la delega non dovranno avvenire a danno della funzione di coordinamento e dei tempi di messa a terra delle decisioni*; pure è evidente che il criterio conformante debba essere quello della valorizzazione delle capacità. La governance, sia come ruolo decisionale che amministrativo, deve essere alleata delle missioni e dei progetti, non fattore di ostacolo, ed il

personale docente deve essere per quanto possibile liberato da ruoli tecnici-amministrativi. Occorre ridurre il tempo che ricercatori e docenti perdono nei rapporti con l'Amministrazione, ridurre la burocrazia asfissiante del "non si può fare" che fa perdere troppo tempo prezioso ed induce scoraggiamento ed inerzia.

Il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario

Colonna portante della nuova governance sarà il personale tecnico-amministrativo-bibliotecario (TA o TAB) che già oggi concorre in modo determinante ai risultati dell'Ateneo ed andrà ulteriormente coinvolto, motivato e valorizzato.

Il suo potenziamento e valorizzazione delle competenze rappresenta ulteriore priorità programmatica. La progressiva complessità di contesto, delle normative e delle procedure richiede l'aggiornamento continuo delle competenze del personale ed una migliore forma di collaborazione con i docenti. Il personale deve essere adeguatamente aggiornato anche favorendo la partecipazione a congressi e corsi, e pure vanno riconosciute le attività tutoriali per mezzo dell'impegno di adeguate risorse. Opererò ai fini di una valorizzazione di tali figure di supporto alle missioni, favorendo percorsi di formazione permanente e l'applicazione di criteri di premialità su impegno e su risultati.

Da valutare settore per settore i fabbisogni, per ottimizzare le allocazioni di risorse umane e coprire ove possibile la richiesta di nuove posizioni: emerge in effetti una peculiare criticità del nostro Ateneo, dove il rapporto tra il numero dei docenti-ricercatori e TAB è nettamente superiore rispetto alla media degli atenei

di medie dimensioni. Ciò significa che gli uffici svolgono le attività TAB con una numerosità di personale alle volte sensibilmente inferiore rispetto ad altre università paragonabili. Una carenza destinata ad aggravarsi nei prossimi anni causa pensionamenti, per cui è urgente utilizzare una parte delle risorse accantonate per prevedere per tempo nuove assunzioni ed affrontare adeguatamente il *turn-over*.

Ulteriore problematica riguarda la retribuzione del personale TAB, inferiore rispetto a ruoli simili nelle altre amministrazioni, per cui è frequente il caso che i vincitori di concorso neoassunti preferiscano essere “comandati” presso altri enti. Per la valorizzazione del personale sarà necessario dunque reperire risorse per il Fondo accessorio ed il welfare, favorire le progressioni di carriera quale dovuto riconoscimento di importanti professionalità in ambito TAB.

Amministrazione e Intelligenza Artificiale

L'applicazione diffusa della digitalizzazione e dell'Intelligenza Artificiale (IA) porterà inoltre alla liberazione dai compiti di routine e standardizzati, permettendo minori carichi di lavoro, adeguati percorsi formativi-motivazionali per il personale TAB e la graduale applicazione delle nostre intelligenze ad altri ruoli (vedi poi).

Ulteriore elemento distintivo della nuova governance sarà l'ascolto dei problemi e delle proposte, da tutti gli organismi dell'Ateneo, conferendo maggiore attenzione al Consiglio Studentesco. Grazie a questi rapporti continui e solidali con tutta la comunità Univaq sarà più semplice oltre che efficace il lavoro degli

organismi di vertice, la cui responsabilità decisionale sarà ispirata alla condivisione ma senza confusione di responsabilità o paralisi conflittuali. Trasparenza non formale ed autonomia rispetto alle ingerenze esterne ed interessi estranei a quelli della nostra comunità costituiranno ulteriori caratteristiche della governance. Sarà inoltre importante valorizzare tutti i membri della comunità che vogliono cimentarsi con il governo di una macchina complessa qual'è l'Università: colleghe, colleghi, *stakeholder*, tutti saranno invitati a collaborare, a gestire oppure semplicemente a consigliare, per realizzare il progetto dell'Università che vogliamo, polo delle eccellenze, senza mai prescindere pure dalla valorizzazione della Terza Missione.

Last but not least, voglio dare un deciso impulso alle applicazioni dell'Intelligenza Artificiale (IA) alla governance in senso lato intesa. Ho intenzione di costituire immediatamente un gruppo di lavoro, composto dai nostri migliori talenti, per applicare l'IA ai processi, individuando soluzioni rivoluzionarie per alcune delle nostre ataviche routine. Migliorare l'efficienza e l'efficacia, ridurre i tempi di attesa, aumentare la trasparenza verso i membri della comunità ed i cittadini tutti, sono tutti obiettivi possibili già oggi con le normali applicazioni dell'IA. Ma noi vogliamo di più, e dovremo coinvolgere le nostre competenze per realizzare un progetto organico di applicazione dell'IA alla governance operativa. Cito solo per esemplificazione le aree sulle quali sarà urgente applicare l'IA come nuovo paradigma organizzativo e gestionale:

- ristrutturazione del sistema informativo in ottica di integrazione, ad uso di controllo dei processi, della gestione

(ex ante, in itinere ed ex post) e come Decision Support System (DSS). Evitare ridondanze e duplicazioni, migliorare la qualità dei dati per evitare interpretazioni difformi ed errate, potenziare le competenze di statistica inferenziale per l'analisi dei dati. I sistemi di Intelligent Process Automation (IPA) sono già in grado di eseguire grandi moli di attività ripetitive e complesse in modo rapido e accurato. Compiti come la verifica delle anagrafiche, l'elaborazione di varie istanze e richieste o l'archiviazione dei documenti sono completamente automatizzati e permettono di snellire notevolmente le operazioni;

■ digitalizzare ed automatizzare le procedure che ancora non lo sono, per liberare risorse tecniche-amministrative da applicare alle missioni. Il digitale consente di dedicare ai processi minori risorse, liberandone altre da destinare alle attività in carenza. Vanno riprocesate le procedure in ottica IA, ottimizzando ed eliminando note strozzature e criticità per renderle efficienti ed efficaci. Le tecnologie applicative dell'IA sono molto promettenti come impatto sui processi amministrativi e gestionali e noi dovremo essere leader in tali applicazioni anche al servizio della Terza Missione e come fonte di introiti aggiuntivi per l'Ateneo (partecipazione a bandi europei e nazionali, collaborazioni con imprese, ecc.);

■ digitalizzare al 100% i processi amministrativi. Dovremo utilizzare esclusivamente piattaforme digitali, il che consentirà di mappare le procedure amministrative al fine di ottimizzarle snellendo il più possibile i passaggi e diminuendo i tempi di espletamento. L'analisi critica dei processi in fase di reingegnerizzazione

ne permetterà la drastica semplificazione, l'eliminazione dei passaggi inutili e consentirà di standardizzare l'amministrazione, senza l'eccessivo uso (com'è oggi) di discrezionalità e riducendo nettamente i tempi decisionali. La digitalizzazione deve facilitare il lavoro di tutti, non scaricare come nella situazione attuale oneri impropri sui docenti (data entry, inserimento appelli, ecc.);

■ applicare l'IA alla programmazione operativa (ad esempio, con calendarizzazione automatica, reminder periodici, ecc.), nella finalità di assicurare il monitoraggio, l'intervento tempestivo sulle criticità ed il rispetto delle tempistiche. La qualità e l'uniformità dei dati, inoltre, permetterà il controllo modulare delle deleghe conferite, la supplenza ove le deleghe non siano agite, in definitiva la disponibilità di un "cruscotto gestionale" che andrà a semplificare e migliorare il lavoro di tutti. Ciò richiede la possibilità di poter estrarre con facilità e rapidità indicatori non meramente formali ed ex post, come molti di quelli attualmente utilizzati, ma indicatori utili al monitoraggio ed alla pianificazione delle diverse azioni a tutti i livelli dell'organizzazione.

L'applicazione decisa e pianificata dell'IA, premesso il necessario miglioramento della qualità dei dati, permetterà una migliore performance di tutto l'Ateneo e la possibilità di ottenere un miglior posizionamento nei *ranking* non solo nazionali. Un argomento, questo, da affrontare unitamente alle gravi criticità sui servizi (vedi sezione sulla Terza Missione), di rilevanza senza dubbio controversa ma che in ogni caso contribuisce alla nostra reputazione ed alla attrattività dell'Ateneo soprattutto verso i nuovi iscritti.

È appena il caso di osservare che la rivoluzione dell'IA, applicata alla gestione ed alle funzioni amministrative, richiederà risorse umane dedicate ed investimenti ed un piano di formazione straordinario rivolto a tutto il personale, per l'inevitabile impatto sugli applicativi e le interfacce con cui quotidianamente operano il personale tecnico-amministrativo, i docenti, gli studenti.

Non mi dilungo sulla necessità, ovvia e ben presente, di contenere lo strapotere possibile dell'IA, sui principi etici da rispettare nell'implementazione, l'analisi costi-benefici, l'analisi del rischio per evitare violazioni dei diritti fondamentali e la trasparenza nelle decisioni supportate dall'IA.

Un altro grande contributo dell'IA alla gestione che vorrei sperimentare è legato all'uso di *chatbot* e assistenti virtuali al servizio degli studenti. Questi strumenti sono disponibili h24, non hanno orari di sportello e non rispettano le festività, non vanno in ferie e quindi permettono agli studenti ed agli *stakeholder* che collaborano con l'Ateneo di ottenere informazioni in tempo reale sullo stato di avanzamento di pratiche amministrative, dichiarazioni e istanze o altri servi-

zi ed informazioni su attività e progetti. L'assistente virtuale può rispondere a domande, guidare l'utente, consigliare il percorso attraverso le procedure, raccogliere documenti ed avviare e concludere pratiche standard, riducendo al minimo il dispendio di tempo da parte dell'utente e la necessità di intervento di nostro personale. Oltre a ridurre nettamente i tempi di attesa, l'IA consente una personalizzazione spinta dei servizi in base alle esigenze specifiche dello studente o utente, anticiparne le richieste e fornire soluzioni mirate (sistemi predittivi).

Abbiamo molto da fare, tutti insieme. Sarà faticoso ma epocale il passaggio dall'attitudine "ministeriale" della governance di vertice ad una organizzazione snella, veloce e orientata all'utente interno ed esterno. Ma lo faremo perché la governance ingessata è un *vulnus* in un contesto in cui l'efficienza, l'efficacia e la trasparenza sono sempre più richieste ed applicate dagli atenei concorrenti. In questo contesto l'adozione dell'IA rappresenta non solo una scelta strategica ed una mia priorità di fondo ma una trasformazione indispensabile per un miglioramento della qualità del lavoro ed una governance migliore.

■ LA FORMAZIONE

La nostra è un'università pubblica generalista che offre percorsi formativi sia di consolidata tradizione che innovativi, intesa a “promuovere la qualità dell’offerta formativa con percorsi coerenti con le esigenze della persona e della società. L’Università dell’Aquila riflette costantemente in modo critico sulle sue attività didattiche, sia a livello di programmazione al fine di distinguere ciò che merita di essere conservato e/o migliorato con opportune integrazioni, sia a livello di realizzazione al fine di identificare ciò che può portare a risultati migliori se insegnato in un altro modo” (Piano Strategico 2020-2025).

L’integrazione tra didattica, ricerca e territorio è considerata elemento essenziale per formare cittadini consapevoli, capaci di affrontare le sfide globali e contribuire al progresso sociale, culturale ed economico. La formazione non è solo trasmissione di conoscenze, ma anche costruzione di senso, responsabilità e futuro.

Trovandoci in concorrenza con tutti gli atenei di medie dimensioni con caratteristiche analoghe, e con la crescente pressione esercitata dalle università telematiche, per conservare ed espandere la nostra capacità di attrazione dobbiamo anzitutto esercitare una costante innovazione, avere il coraggio della sperimentazione nei settori emergenti della società svolgendo una funzione di avanguardia culturale, trasferire nella didattica le evidenze e i risultati dell’attività di ricerca più avanzata, aprire i corsi di studio a una prospettiva internazionale.

A ciò si aggiunge la necessità di raf-

forzare l’interazione con il mondo del lavoro, delle imprese e delle istituzioni, affinché i percorsi formativi siano sempre più in sintonia con le competenze richieste da un mercato in rapida evoluzione. È fondamentale investire nella personalizzazione dei percorsi di apprendimento, nella flessibilità didattica e nell’uso intelligente delle tecnologie digitali, affinché ogni studente possa trovare nella nostra offerta un’esperienza formativa coinvolgente, inclusiva e orientata al futuro. Solo attraverso un dialogo costante con la società e una visione strategica condivisa potremo consolidare il nostro ruolo come motore di sviluppo e innovazione nel contesto regionale, nazionale e internazionale.

Questa prospettiva esige la capacità di affrontare alcune problematicità intrinseche all’organizzazione e gestione dei corsi di studio, peraltro già sollevate nel documento di programmazione, ma anche criticità strutturali più ampie, legate al sistema universitario e al contesto territoriale. Si tratta di ostacoli che, se non affrontati con determinazione e visione, possono compromettere la piena realizzazione delle strategie di innovazione e internazionalizzazione che l’Ateneo intende perseguire. In particolare:

■ l’elevata frammentazione dei settori disciplinari tra i Dipartimenti rende complessa la costruzione di percorsi trasversali e interdisciplinari, limitando la flessibilità dell’offerta formativa e rallentando i processi decisionali collegiali. Per affrontare in modo strutturale questa criticità, affrontate le urgenze in materia

di governance (vedi sezione dedicata), si rende necessario avviare una discussione collegiale per un riassetto dei dipartimenti, orientato a una maggiore uniformità e coerenza tra i percorsi disciplinari, attraverso l'aggregazione di settori affini e complementari. Questa revisione permetterebbe di facilitare la progettazione condivisa dei corsi di studio, migliorare il coordinamento didattico e promuovere l'interdisciplinarietà, anche in ottica di razionalizzazione delle risorse. Tale esigenza appare particolarmente urgente nell'area medico-sanitaria, dove la dispersione tra ambiti contigui ostacola una pianificazione didattica efficiente e una valorizzazione integrata delle competenze, con ricadute dirette sulla qualità della formazione e sulla capacità attrattiva dei corsi;

- incrementare l'offerta formativa in lingua inglese. Attivare o ampliare corsi di laurea e master interamente in inglese, soprattutto in ambiti ad alta mobilità internazionale. Garantire che parte dei corsi di laurea magistrale già esistenti preveda insegnamenti in inglese anche nei percorsi misti;

- snellire e digitalizzare le procedure burocratiche. Creare un *"Welcome Desk Internazionale"* unico per assistenza in tutte le fasi (iscrizione, visti, permessi, alloggio, fiscal code). Semplificare l'iscrizione per chi ha titolo estero tramite piattaforme online integrate, con moduli in inglese e risposte automatizzate sui requisiti;

- migliorare l'accoglienza e i servizi dedicati;

- potenziare il supporto linguistico con corsi gratuiti di italiano per stranieri e tutor madrelingua. Offrire servizi abita-

tivi garantiti per almeno il primo semestre (convenzioni con residenze, hostels o famiglie accoglienti). Fornire assistenza su mobilità, trasporti, accesso alla sanità e integrazione culturale;

- rafforzare le relazioni internazionali e i double degree. Sviluppare accordi bilaterali che prevedano *titoli congiunti o doppi titoli* (double/joint degrees), in particolare con Paesi strategici (Asia, Balcani, Nord Africa, Sud America). Promuovere la partecipazione attiva dell'Ateneo in reti universitarie europee (es. "European University Alliances") per creare consorzi formativi transnazionali;

- prevedere borse di studio dedicate per studenti internazionali, eventualmente in cofinanziamento con enti territoriali o fondazioni. Potenziare la visibilità dell'Università dell'Aquila su portali internazionali e partecipare a fiere educative all'estero;

- costruire una comunità internazionale interna. Creare spazi e momenti di socializzazione interculturale (International Students Days, buddy programs, attività extracurricolari in lingua);

- valorizzare le storie di successo di ex studenti internazionali attraverso campagne di comunicazione mirate;

- il numero di CFU acquisiti nel passaggio dal primo al secondo anno, ancora non soddisfacente, evidenzia una criticità rilevante nella fase iniziale del percorso universitario. Questa fase si conferma spesso come la più delicata, in cui si concentrano abbandoni e rallentamenti. Per affrontare efficacemente il problema è necessario rafforzare in modo strutturale le attività di orientamento in ingresso, tutorato individuale e supporto didattico mirato, soprattutto nei primi mesi. Al

tempo stesso, occorre procedere a una revisione critica dei piani di studio del primo anno per renderli più coerenti con le competenze in ingresso, più motivanti e bilanciati in termini di carico didattico e organizzativo.

Il rapporto studenti regolari/docenti resta elevato, soprattutto in alcuni ambiti disciplinari, a causa di un turnover del personale accademico insufficiente rispetto alla crescita del numero di iscritti e alle esigenze di un'offerta formativa diversificata e di qualità. Questa situazione comporta un sovraccarico didattico per i docenti, limita le possibilità di innovazione metodologica e riduce il supporto personalizzato agli studenti, con possibili ricadute negative sulla loro esperienza formativa e sul tasso di successo negli studi.

È quindi fondamentale attivare politiche di reclutamento strategiche, orientate non solo a colmare i vuoti di organico, ma anche a rafforzare i settori in espansione o strategici per l'Ateneo, in coerenza con le priorità del piano triennale del fabbisogno e con la programmazione dell'offerta formativa. In questo senso, vanno esplorate soluzioni flessibili e sostenibili per le carriere accademiche, che favoriscano la valorizzazione del merito, il riconoscimento dell'impegno nella didattica e nella progettazione dei corsi, nonché la possibilità di attrarre giovani ricercatori anche attraverso percorsi innovativi e incentivi alla permanenza.

In parallelo, occorre rafforzare l'impiego di strumenti di monitoraggio e analisi dei carichi didattici, per una distribuzione più equa e razionale delle attività tra docenti e Dipartimenti. Infine, andrebbe potenziata la collaborazione con personale a contratto, *visiting professors* e docenti esterni, soprattutto nei

corsi internazionali o professionalizzanti, sempre garantendo standard qualitativi elevati e coerenza con i profili formativi attesi.

La bassa soddisfazione espressa dagli studenti in merito agli ambienti dedicati allo studio segnala una criticità infrastrutturale prioritaria, che incide direttamente sulla qualità dell'esperienza universitaria e sul benessere della comunità studentesca. È quindi fondamentale intervenire con una pianificazione strutturata, finalizzata sia alla realizzazione di nuovi spazi moderni, funzionali e accessibili, sia alla riqualificazione di quelli esistenti, rendendoli più accoglienti, attrezzati e tecnologicamente adeguati. Gli interventi dovrebbero comprendere:

- aule studio con arredi ergonomici, prese elettriche individuali e connessione Wi-Fi stabile;

- aule didattiche attrezzate con banchi dotati di prese elettriche e tecnologie di supporto all'apprendimento;

- spazi comuni per la socializzazione e il consumo dei pasti, dotati di microonde, tavoli e sedute, che rispondano alle esigenze quotidiane degli studenti fuori sede o pendolari;

- orari di apertura più estesi e flessibili per favorire l'accesso anche nelle ore serali e nei fine settimana.

Questi miglioramenti infrastrutturali dovrebbero essere accompagnati da un monitoraggio continuo della soddisfazione e dell'utilizzo degli spazi, così da orientare in modo efficace le priorità di investimento e garantire una distribuzione equa e strategica sul territorio universitario.

La carenza di strutture didattiche idonee, insieme alla scarsità di parcheggi e

di servizi di contesto (trasporti pubblici efficienti, mense universitarie, spazi aggregativi e culturali), limita significativamente l'attrattività complessiva dell'Ateneo, in particolare per gli studenti pendolari, fuori sede e internazionali. Questa situazione contribuisce a creare disuguaglianze nell'accesso e nella qualità della vita universitaria, incidendo negativamente sulla partecipazione, sulla frequenza e, di conseguenza, sul successo formativo.

Il potenziamento di tali dotazioni infrastrutturali rappresenta una priorità strategica, che deve essere affrontata attraverso investimenti programmati e stabili, nonché tramite un coordinamento efficace con gli enti locali, le aziende di

trasporto, l'ADSU e gli altri soggetti territoriali coinvolti. Occorre:

- aumentare il numero e la qualità delle aule e laboratori didattici;
- realizzare o convenzionare parcheggi dedicati agli studenti e al personale nelle sedi periferiche e centrali;
- migliorare l'accessibilità delle sedi universitarie con trasporti pubblici capillari e frequenti;
- potenziare i servizi di ristorazione e le mense universitarie anche con formule flessibili (food court, take-away);
- creare e valorizzare spazi comuni per lo studio, il confronto e la socializzazione, anche all'aperto, integrati nel tessuto urbano.

■ LA DIDATTICA NELLA CITTÀ UNIVERSITARIA

Una visione integrata della “città universitaria” – intesa come ecosistema accessibile, inclusivo e vivibile – è fondamentale per rendere l’Università dell’Aquila competitiva nel panorama nazionale e attrattiva per una popolazione studentesca sempre più esigente e mobile.

La mancanza di residenze universitarie, in particolare per gli studenti internazionali e fuori sede, costituisce una criticità strutturale rilevante, con effetti diretti sull’equità di accesso all’istruzione superiore, sulla mobilità studentesca, sull’attrattività dell’Ateneo e sulla capacità di trattenere studenti nel medio-lungo periodo. In un contesto di crescente competizione tra gli Atenei, la disponibilità di alloggi a costi accessibili e in prossimità delle sedi didattiche rappresenta un elemento cruciale per garantire pari opportunità e per sostenere il successo formativo, in particolare per coloro che provengono da contesti socioeconomici fragili. La scarsità di strutture residenziali universitarie pubbliche o convenzionate, unita alla pressione sul mercato privato degli affitti, sempre meno accessibile in termini economici e spesso inadeguato per standard abitativi, determina una situazione di disagio crescente per molti studenti, rendendo l’Aquila meno competitiva rispetto ad altre città universitarie. A questa situazione si somma una gestione regionale fortemente sbilanciata delle risorse per il Diritto allo Studio, che

ha storicamente penalizzato l’Ateneo aquilano rispetto ad altri contesti territoriali della Regione Abruzzo.

Di fronte a questa sfida, diventa prioritario:

- sollecitare e favorire politiche per attuare una strategia di investimento in nuove residenze universitarie, attraverso il pieno utilizzo dei canali di finanziamento nazionali ed europei;

- rafforzare la collaborazione con l’ADSU, i Comuni e la Regione per lo sviluppo di progetti congiunti che prevedano la costruzione, il recupero o la riconversione di edifici pubblici inutilizzati o sottoutilizzati a fini abitativi;

- stipulare convenzioni con operatori privati per garantire alloggi a prezzi calmierati, rispondenti a standard qualitativi definiti, anche in un’ottica di housing universitario diffuso e sostenibile;

- favorire soluzioni abitative temporanee per studenti internazionali, come foresterie o housing di transizione, da attivare già al momento dell’ammissione;

- attivare sportelli di assistenza abitativa per aiutare gli studenti nella ricerca di alloggi sicuri e contrattualmente trasparenti, contribuendo così anche al contrasto del mercato sommerso degli affitti.

Infine, è essenziale promuovere in sede politica e istituzionale una revisione dei criteri di allocazione delle risorse regionali per il Diritto allo Studio, affin-

ché rispecchino effettivamente il fabbisogno reale e le dinamiche demografiche degli Atenei abruzzesi, e garantiscano pari condizioni per tutti gli studenti della Regione, indipendentemente dalla sede universitaria scelta.

Il miglioramento dei trasporti rappresenta un fattore chiave per garantire l'accessibilità e l'attrattività dell'Ateneo, soprattutto per gli studenti pendolari, fuori sede e per coloro che frequentano sedi decentrate. In particolare, il collegamento tra il centro città e il polo universitario di Ingegneria a Roio continua a rappresentare una criticità significativa. La sede, pur strategica per lo sviluppo dell'offerta formativa tecnica e scientifica, soffre di una connessione debole e discontinua con il tessuto urbano, che penalizza la frequenza e limita le opportunità di partecipazione alla vita universitaria.

È quindi necessario:

- potenziare la frequenza e l'affidabilità delle linee di trasporto pubblico urbano tra il centro e Roio, con corse cadenzate in orari compatibili con le attività didattiche e laboratoriali;

- introdurre navette dedicate ad alta frequenza nelle ore di punta, soprattutto nei periodi di maggiore affluenza (esami, inizio semestre);

- migliorare le infrastrutture a servizio della mobilità sostenibile (es. parcheggi di scambio, percorsi ciclopedonali) per favorire forme alternative di spostamento;

- incentivare abbonamenti agevolati e un sistema di bigliettazione integrata per studenti, favorendo la piena accessibilità economica ai mezzi di trasporto;

- avviare una collaborazione stabile con AMA e il Comune dell'Aquila per programmare il servizio in funzione delle reali esigenze dell'utenza studentesca e per monitorarne l'efficacia nel tempo.

Investire in una mobilità efficiente e sostenibile verso Roio significa non solo migliorare le condizioni di studio, ma anche valorizzare una sede universitaria di eccellenza, integrandola maggiormente con il resto della città e rendendola più attrattiva anche per studenti provenienti da altre regioni o Paesi.

■ STUDENTI

L'Università nasce nell'Europa medievale come *universitas studentium* prima di divenire, secoli dopo, *universitas studiorum*. Lo voglio sottolineare perché non è cosa scontata: alla petulante e ribadita centralità dello studente dei convegni patinati fa da *pendant* la carenza cronica dei servizi forniti alla comunità studentesca sia da parte dell'Ateneo che delle realtà a questo dedicate. Non a caso nella sezione del programma dedicato alla Terza Missione (vedi) ho parlato di un rapporto tra la Città e la sua Università molto difficile, ambiguo, non risolto e da sviluppare nelle sue potenzialità sinergiche. Molti temi come pianificazione urbana condivisa, mobilità e parcheggi, sviluppo territoriale, gestione degli spazi e delle priorità, riguardano direttamente anche la comunità degli studenti. Il mio impegno per gli studenti è anzitutto quello di valorizzare il ruolo sociale di una università pubblica, quanto mai rilevante, seguendo le *best practices* di *public and campus engagement*, contribuendo cioè al coinvolgimento dell'Ateneo in attività rilevanti di fertilizzazione sociale e contribuendo alla creazione di un senso di appartenenza e di coinvolgimento ambientale in un grande progetto formativo, scientifico e culturale. Nella mia visione la Città dovrà essere permeata dall'Università, con segni concreti rilevabili ovunque. Solo per fare un esempio, ma importante, in una Città universitaria lo studente deve poter fruire di servizi web in ogni luogo

dello spazio urbano e, pertanto, dovremo estendere gradualmente la rete Eduroam a partire dai punti di aggregazione: mense, biblioteche, percorsi bus metropolitani, area terminal, intero centro storico. L'estensione di Eduroam darebbe, allo studente, un servizio importante e la sensazione di una continuità tra luoghi di studio e di vita e, alla cittadinanza, un segno concreto della presenza dell'Ateneo come motore di innovazione.

La prima missione dell'università resta la didattica, formare le nuove generazioni, trasferendo saperi, competenze, capacità critiche, abilità. Didattica e servizi agli studenti sono intimamente connessi, perché per il nostro Ateneo la residenzialità è un valore da difendere e sviluppare, e mai saremo una università telematica. Sussiste tuttavia il rischio di un uso sregolato della didattica a distanza, magari proprio per sopperire alla carenza di servizi, che può far perdere l'idea della visione Univaq sull'importanza e sul *valore aggiunto* che solo l'approccio in presenza può garantire. Questo non significa che la formazione non possa essere innovata nelle modalità, innestandovi momenti a distanza e valorizzando le nuove tecnologie, raggiungendo un equilibrio tra trasmissione di conoscenza, abilità e saper fare. Ma nella mia visione la didattica è fondata sul rapporto centrale docente-studente e questo richiede di strutturare l'Ateneo come luogo fisico dotato di idonei servizi di aggregazione di una comunità integrata e sinergica di studenti e docenti. La lezione in aula o in laboratorio è una

relazione tra docenti e studenti, uno stare insieme che la formazione a distanza non potrà mai eguagliare. Una lezione può svolgersi perché l'aula è idonea e dotata degli adeguati strumenti hardware e software, le segreterie funzionano, i laboratori sono gestiti dal personale tecnico, gli uffici amministrativi sono di supporto, gli studenti hanno a disposizione un insieme di servizi. La lezione compendia il più classico ed elevato modello di formazione universitaria residenziale, alla quale concorre l'intera comunità e macchina accademica.

I servizi agli studenti sono dunque essenziali per garantire una didattica di qualità. Non hanno alcun senso i discorsi autoconsolatori sul fatto che “noi siamo bravissimi come didattica e ricerca, ma i servizi ci affossano nei ranking e non è responsabilità nostra”. La qualità e quantità dei servizi erogati agli studenti è, infatti, componente essenziale della qualità della didattica, elemento fondante dell'attrattività dell'Ateneo, non scomponibile e separabile a proprio uso e consumo, partendo dal falso presupposto che sia cosa diversa e distinta dall'offerta formativa! Ed anche farsi rispettare ed assumere un atteggiamento proattivo e non passivo ai tavoli istituzionali definisce il volume e la qualità di servizi che otteniamo da Comune e Regione. Esempi concreti di proposte da realizzare subito con intese specifiche:

- in merito al settore trasporti, creazione di una tessera trasporti unica per trasporti regionali e cittadini, a prezzo minimo simbolico. Non sono gli studenti universitari a dover sostenere i bilanci delle aziende; un sistema di trasporti pubblici efficiente per gli studenti, lo è anche per la cittadinanza, che inizierà a

sceglierlo come opzione primaria;

- intesa per affitti calmierati, con una quota di corresponsione a carico delle istituzioni (come avviene in città universitarie di consolidata tradizione) da destinare a residenze nel centro storico della Città, oltre all'attivazione del collegio di merito che comunque riguarda una quota relativamente piccola di fruitori rispetto agli iscritti;

- per i servizi di ristorazione, oltre alla effettiva fruibilità delle mense nei poli didattici e in centro – opportunamente collegati con mezzi di trasporto anche negli orari serali – può essere attivata una convenzione con i numerosi ristoranti operanti nel territorio e in particolare in centro storico;

- necessario identificare nei punti strategici della Città, oltre che presso le sedi universitarie, nuovi punti per aule e sale studio.

Voglio sottolineare un ulteriore aspetto: non solo il servizio ma anche il *coinvolgimento* degli studenti come parte essenziale della comunità dovrà contribuire in modo rilevante all'attrattività dell'Ateneo. Infondere la consapevolezza che Univaq costituisce per gli studenti luogo di condivisione e compartecipazione alla diffusione e al progresso del sapere, significa aumentare significativamente il “valore percepito” dell'università e la capacità di contribuire alla crescita sociale ed economica e all'indirizzo culturale dei contesti di interesse.

Sono consapevole e voglio insistere sul fatto che un progetto di innovazione significa affrontare una radicale riforma dello stile di governance, che dovrà essere partecipativa ed inclusiva e quindi to-

talmente diversa dall'attuale. Significa altresì affermare i diritti fondamentali degli studenti. Significa porsi in una posizione di ascolto, e il mio ruolo di Rettore sarà soprattutto di ascolto. Non è cosa banale, ascoltare, perché chi governa oggi l'Ateneo non ascolta, altrimenti non saremmo nella catastrofica situazione attuale sulla ricostruzione e non dovremmo fare i conti con pasticci assurdi come il trasferimento di Economia nell'area San Basilio, senza servizi e senza parcheggi. E questo solo per fare due esempi eclatanti di governance chiusa, autoreferenziale, distinta e distante dalle esigenze pratiche di studenti e docenti.

Ascoltare per davvero la comunità, della quale gli studenti sono elemento centrale, è invece il primo compito del vertice politico ma anche amministrativo dell'Ateneo. È inutile trincerarsi dietro una comunicazione encomiastica ed autocelebrativa, ripetendo slogan effimeri solo per mantenere un volatile e passeggero consenso. Io voglio ascoltare davvero e per farlo occorre essere in mezzo alla comunità, per me da sempre fonte di ispirazione e di governo, perché voglio basarmi sul soddisfacimento delle reali esigenze, il che significa mettersi sempre in discussione partendo dall'ascolto. Avverto nell'Ateneo un senso di crescente delusione e mancanza di partecipazione alle scelte, soprattutto da parte degli studenti, proprio perché non si sono sentiti ascoltati e questo, a lungo andare, genera un sentimento di abbandono, di delusione e di svalorizzazione. Ecco allora l'importanza che voglio dare alla dimensione dell'ascolto: non si può amministrare l'Ateneo senza tenere conto di chi lo vive ogni giorno, a partire dagli studenti.

Ascoltare significa prestare maggiore

e specifica attenzione alle esigenze degli studenti, il cui diritto allo studio incontra significativi ostacoli, particolarmente gravi all'Aquila dopo la tragedia del 2009.

La missione di una Università pubblica deve essere quella di assicurare ogni possibile sforzo per garantire l'accesso alla formazione universitaria di tutti, senza escludere di fatto coloro i quali non possano garantirsi un alloggio dignitoso o livelli di servizi essenziali. Nel mio ruolo di Rettore darò rinnovato impulso a progetti importanti, come il "Collegio di merito Ferrante d'Aragona" e non solo, da troppo tempo impantanati in incomprensibili pastoie burocratiche. Mi farò parte attiva presso le competenti istituzioni – e in particolare Comune e Regione Abruzzo – per migliorare il funzionamento dell'ADSU ed incrementare la quota di finanziamento del diritto allo studio. Ciò appare ancora più necessario, in una Città che vede la ricostruzione degli immobili universitari in forte ed ingiustificabile ritardo, con i conseguenti ed evidenti disagi per studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo. Poco è adeguato alle esigenze degli studenti e pochissimo è stato fatto negli ultimi sei anni. Il numero dei posti letto di cui disponiamo nelle residenze universitarie non è adeguato alle nostre dimensioni di medio Ateneo e il numero degli studenti che non riescono a ottenere una dignitosa sistemazione è troppo elevato, con impatti devastanti sulla frequenza alle lezioni ed il nostro modello di didattica residenziale. Sarà necessario revisionare le scelte fatte e studiare soluzioni nuove, a partire da una urgente *due diligence* sul Collegio di merito, su cui registriamo tuttora un profluvio di promesse, ma la verità oggettiva è un *flop* totale. Nessun

alloggio della Fondazione è stato messo a disposizione degli studenti, una comunicazione roboante ed un nulla di fatto, anche sulla ricostruzione, che è poi la cifra caratteristica della attuale governance che ha vissuto nel *day-by-day*, senza programmare nulla, mettendo pezze a colori alle criticità quando si presentano come nel caso del gran pasticcio del trasferimento dei corsi di Economia nell'area congestionata di San Basilio. Sul Collegio di merito opereremo per ottenere subito risultati ma pure esploreremo altre strade per il miglioramento della residenzialità universitaria, come, ad esempio, l'erogazione di un *bonus* da elargire, secondo criteri oggettivi di merito, agli studenti che intendono venire a studiare in città, e che poi potrebbero utilizzare questo bonus per pagare l'affitto e le spese presso i proprietari degli immobili cittadini messi a disposizione. Una soluzione di questo tipo, peraltro, svilupperebbe una economia "diffusa" in una Città che ne ha tanto bisogno dopo il sisma del 2009.

Le residenze sono un problema non solo di Ateneo, ma pure dell'Aquila, che si vanta del titolo di Città universitaria. L'Amministrazione comunale dovrà essere parte attiva, e noi insisteremo per questo, affinché si possano incrementare i posti letto disponibili attraverso finanziamenti pubblici e privati, per incrementare la residenzialità a prezzi calmierati in una città in cui vi sono centinaia di appartamenti sfitti soprattutto in centro storico e nelle frazioni. Avverto la necessità di attivare un luogo permanente di confronto con il Comune per poter rappresentare le nostre problematiche, che sono soprattutto problematiche degli studenti, e di programmare priorità ed un cronoprogramma di intervento ed anche agire insieme

per poter esercitare le giuste pressioni su Regione e Governo centrale.

Questo tavolo di discussione e confronto servirà prioritariamente a monitorare le problematiche legate alla residenzialità studentesca. Questo è argomento complesso perché vede intrecciarsi problemi legati alla ricostruzione pubblica e privata della Città con problemi legati alla ri-abitazione del Centro cittadino. Si dovrà decidere cosa fare di quegli appartamenti e di quelle unità abitative in possesso del Comune e che potrebbero essere utilizzate, anche se in parte, come offerta per una razionale residenzialità studentesca. Proprio insieme agli studenti e mediante il loro coinvolgimento attivo si dovrà stabilire una strategia volta all'impiego di questo importante patrimonio edilizio che il Comune dell'Aquila ha in carico.

Ulteriore impegno, sempre a garanzia del diritto allo studio, è quello di non aumentare per quanto sia possibile la tassazione ed i costi a carico degli studenti, introducendo migliori controlli ed un miglioramento del sistema di tassazione per garantire un'equa progressività, operando in parallelo nelle sedi nazionali, con tutta la forza possibile, per favorire politiche di estensione della no-tax area per l'accesso agli studi universitari.

Gli studenti rappresentano il bene primario e dobbiamo avere a cuore il loro benessere: devono trovare nell'Ateneo non solo un luogo di formazione di eccellenza ma anche un luogo di accoglienza, orientamento, sostegno e comprensione nelle inevitabili difficoltà. Non ci si può limitare alla realizzazione di iniziative *spot* e sovente di mera comunicazione ma si deve operare una politica integrata e complessiva, in ambito Terza missione

(vedi sezione dedicata) che sia volta a riformulare le opportunità offerte agli studenti non solo nell'ambito dell'Università, ma anche nella Città universitaria.

Nella attuale situazione di frammentazione, inoltre, gli studenti devono essere facilitati nel raggiungere la sede di formazione; considerato che il Rettore può soltanto sollecitare – e lo faremo con forza – l'incremento del numero di parcheggi comunali, ad oggi del tutto insufficiente, potremo adoperarci per specifiche convenzioni agevolate con le aziende di trasporto, in particolare nell'ambito comunale e regionale. Sarà particolare l'impegno per il miglioramento di biblioteche, aule, sale studio, laboratori, spazi per la socialità, sport ed attività ricreative. Come detto nella sezione Terza Missione (vedi), sarà notevole l'impegno per la ricostruzione: i prossimi sei anni dovranno essere decisivi per la *ricostruzione materiale e comunitaria*; appare quindi coerente la necessità di una nuova tensione di Univaq ad operare in modo più *engaged* con la comunità studentesca ed il territorio. Intendo nominare una *task force per la ricostruzione dove siano rappresentati gli studenti*, presieduta dal Rettore e composta dalle nostre migliori competenze sulle problematiche giuridiche, finanziarie, tecniche ed umane da coinvolgere, per esercitare le giuste, costanti pressioni e dare un impulso forte alla ricostruzione/ristrutturazione del patrimonio materiale dell'Ateneo che, a sedici anni dal sisma, è scandalosamente per buona parte da sistemare. È peraltro evidente che la nuova stagione che voglio imprimere alla governance Univaq richiede anche l'ammodernamento e il ripensamento dei suoi luoghi e dei suoi spazi, come le aule, i laboratori, le biblio-

teche, le mense, i luoghi per lo sport, gli spazi ludici e ricreativi, spazi oggi largamente carenti oltre che dispersi, poco accessibili agli studenti soprattutto nelle ore serali. Vanno risolte alcune carenze eclatanti, inaccettabili in una Città che si vanta del titolo di universitaria: a L'Aquila centro non c'è neppure un Cineforum, che va aperto subito e la cui gestione potrebbe essere assegnata agli studenti, così come occorre attivare una sinergia con il Comune ed il terzo settore per l'organizzazione di attività culturali, che possano costituire un importante elemento di crescita, aggregazione e animazione degli studenti, quindi del territorio nel suo complesso. Insieme al Comune, ciascuno per le proprie competenze, dovremo anche impegnarci per rendere la Città più bella e vivibile, potenziando non soltanto parcheggi e mobilità ma anche la pulizia urbana, il decoro e la manutenzione degli immobili, oggi gravemente inadeguati, che accentuano un senso di frustrazione e declino soprattutto nell'area di Coppito. In generale occorre migliorare la funzionalità urbana, aumentare gli spazi verdi, piantumare alberi ed essenze arboree, creare ovunque possibile piccoli spazi di aggregazione e panchine, cancellando l'ignobile immagine attuale dei parcheggi pozzanghera e di pseudo-campus che sono soltanto squallide distese di asfalto e breccione.

Voglio inaugurare una stagione di proficua collaborazione tra Rettore (e Direttore Generale), Organi istituzionali e associazioni studentesche, una collaborazione che dovrà essere cooperazione su tutti i fronti. Sono tante le priorità ereditate dal post terremoto e non risolte neppure negli ultimi anni: oltre alle questioni dirimenti già citate, ricordo pure

la carenza evidente di tutti i servizi per la didattica: l'orientamento in entrata, il placement, la comunicazione, l'assistenza da parte delle segreterie, le *app* e i sistemi informatici, i servizi bibliotecari; e su molti di questi aspetti investiremo molto sulle potenzialità dell'Intelligenza Artificiale (vedi sezione governance). Garantire agli studenti un percorso formativo migliore ed un'alta qualità complessiva della loro vita sociale e culturale in Città vanno rivitalizzati tutti gli strumenti per il diritto allo studio, utilizzando quali strumenti di conoscenza incontri periodici e strumenti vari, come sondaggi, raccolta di esigenze, monitoraggio e valutazione periodica.

In ambito Terza Missione, ho intenzione di mettere in atto strumenti per accompagnare l'esperienza formativa con una offerta di opportunità di accesso, rese disponibili dal territorio, ad attività seminariali, culturali, scientifiche, ludiche, sportive e di terzo settore. La comunità degli studenti, la più numerosa dell'Ateneo, deve sentirsi parte dell'intera comunità accademica, in una sinergia virtuosa tra studenti, docenti e *stakeholder* capace di aprire orizzonti nuovi, sinergie, esperienze, conoscenze ed interessi. L'Ateneo deve creare e trasmettere conoscenza, ma deve anche essere sempre più capace di trasmettere capacità. Di qui la necessità di poter disporre di infrastrutture adeguate (aule e laboratori), di docenti pronti a innovare contenuti e modalità della didattica, di supporto agli studenti e di opportunità (ad es., di tirocini formativi). Fondamentale il rapporto tra docente e studente, che non deve essere formale o, peggio, burocratico ma ispirato all'empatia e tale da suscitare interesse, curiosità, passione nei nostri gio-

vani talenti, formandoli e indirizzandoli al meglio verso percorsi post laurea, così da poter ricordare per sempre Univaq e conferire un nuovo impulso all'associazione degli ex studenti (Alumni).

In una casa comune come l'Università è importante l'ascolto di tutti i bisogni e promuovere interventi a favore delle fasce studentesche con esigenze particolari. Occorre superare la retorica sulla "parità di genere", buona per tutte le occasioni pubbliche e poi rapidamente dimenticata. La parità si fa con progetti ed azioni concrete, come in tutte le Università europee: prevederemo borse per sostenere e favorire le immatricolazioni femminili oltre alla realizzazione di asili nido di prossimità anche al servizio dei docenti e personale tecnico-amministrativo.

Servizi specifici occorre erogare per gli studenti con esigenze peculiari in campo sanitario, psicologico o sociale, con disabilità o appartenenti a comunità di recupero, istituti penitenziari o in situazioni personali problematiche. Vanno potenziate le attività di servizio di ascolto e consultazione per chiunque senta il bisogno di manifestare il proprio disagio e si attenda un aiuto da personale specializzato.

Particolare attenzione dovremo riservare alle questioni poste dagli studenti con esigenze speciali, neurodiversità, disabilità, al fine di favorire la valorizzazione delle loro potenzialità senza subire condizionamenti per barriere fisiche o comunicative e per mancanza di servizi adeguati, ma pure per diffuse barriere culturali. Il diritto allo studio degli studenti con specifiche esigenze (con disabilità, BES o DSA) è tutelato dalla normativa: il nostro Ateneo non deve limitarsi al mero recepimento delle indicazioni legislative, ma ha le risorse culturali e professionali

per esprimere progettualità di alto livello sia nel sostenere i percorsi formativi sia nel favorire la loro piena partecipazione alla vita universitaria mediante specifici servizi. L'inclusione va migliorata per favorire iniziative tipizzate di orientamento e job placement che accompagnino lo studente, fornendogli informazioni utili e servizi per la partecipazione alle attività didattiche, anche con l'impiego massivo degli strumenti di Intelligenza Artificiale (IA) e di supporti robotici. Nel rispetto delle preferenze personali, occorre incentivare la partecipazione degli studenti con esigenze speciali ai programmi Erasmus, ai tirocini curriculari, agli stage post-laurea, e all'avviamento verso percorsi accademici. Andranno migliorate le condizioni di fruibilità delle strutture universitarie ed andranno potenziati i rapporti di collaborazione con le istituzioni ed i soggetti no profit per sostenere progetti di vita indipendente già durante gli anni di studio.

Il modello organizzativo, in definitiva, sarà rivisto prestando maggiore attenzione alle variabili *soft*, ovvero dovrà essere finalizzato all'inclusione, per la valorizzazione di studentesse e studenti con problematiche, difficoltà cognitive o linguistiche e svantaggi culturali, dello studente a tempo parziale, di chi lavora o ha problematiche familiari o personali particolari, per sviluppare il senso di appartenenza e il benessere della popolazione studentesca.

Nella mia visione di Università del futuro il *placement* svolgerà una funzione importantissima, dato che gli atenei più

vicini alle esigenze degli studenti sono sempre più dei *player* da intendere come "centro di servizi" per l'intera società. Le attività di *job placement* sono tuttora spesso poco conosciute dalla maggioranza degli studenti e tuttora scarsamente integrate all'interno dei corsi di studio, con alcune eccezioni. Il servizio va migliorato e potenziato, in modo da fornire agli studenti, laureandi, laureati, dottorandi e dottori di ricerca il supporto informativo e di assistenza tecnica necessario per l'inserimento consapevole nel mondo del lavoro. Dovremo migliorare inoltre la rete di collaborazione con aziende ed enti alla ricerca di profili professionali qualificati attraverso una pluralità di iniziative: un portale *placement* più fruibile ed incisivo, servizi di *CV-check*, consulenza individuale di sviluppo di carriera, incontri *JOB-talk*, seminari di orientamento, presentazioni di opportunità aziendali ed incontri con rappresentanti di paesi di grande interesse prospettico (come tutta l'area asiatica, ad esempio), *recruiting day*, ecc. Il servizio, d'intesa con i dipartimenti, dovrà inoltre occuparsi dell'attivazione di stage, anche extracurriculari, soprattutto per i neolaureati oltre che della promozione di momenti istituzionali di *Career Day*. Per svolgere le nuove attività e potenziare i servizi esistenti, ovviamente, l'organico dell'ufficio Placement andrà rafforzato, recuperando risorse sia dall'efficientamento di gestione che da fonti esterne concorsuali e diversificate (bandi europei, programmi regionali e nazionali, ecc.).

■ LA RICERCA

L'Università è il luogo elettivo per il riconoscimento del ruolo fondamentale della ricerca, e deve porre al centro la garanzia della sua piena libertà promuovendone lo sviluppo, mediante un uso trasparente di contributi pubblici e privati, in un quadro di riferimento nazionale ed internazionale.

L'ampiezza dei saperi presenti in Univaq – che si riflette in una vasta gamma di aree culturali, scientifiche e settori disciplinari – fertilizza il terreno per una ricerca di frontiera, in grado di valorizzare l'elevata specializzazione delle conoscenze e delle competenze sviluppate nei dipartimenti, integrando gli ambiti per rispondere alle sfide poste dalla realtà complessa.

Nel mio manifesto programmatico in 5 punti chiave, ho insistito sul tema di riportare i dipartimenti al centro. Univaq è articolata in 7 dipartimenti, frutto di una modifica statutaria seguita alla L. 240/2010. Il modello attuale è stato quindi impostato ormai da quasi 15 anni, e deve essere guardata con favore una iniziativa volta a verificare se sia ancora effettivamente funzionale ed efficace nel favorire il pieno assolvimento delle missioni fondamentali dell'Ateneo. Ci sono aree in cui un nuovo assetto dipartimentale si impone con urgenza, per la manifesta inefficienza dello schema attuale: mi riferisco in particolare alle arre medico-clinica, biotecnologica e biologica, che necessitano di una nuova riprogettazione sulla base di condivisi piani che interessano prevalentemente la didattica

e le attività assistenziali (vedi capitolo dedicato) ma per ovvie ragioni determinano potenzialità per nuovi paradigmi di ricerca. In questi 15 anni di applicazione della riforma 240/10, si è sporadicamente accennato all'istituzione delle strutture intermedie di coordinamento previste dalla norma come Scuole/Facoltà, senza avviare mai, tuttavia, una seria discussione pubblica e partecipata da parte dell'intero corpo accademico. Ritengo che tale discussione non debba essere ulteriormente rinviata, fermo restando che ogni decisione, bandito ogni verticismo e centralismo, potrà essere assunta solo dopo una valutazione accurata e un'ampia consultazione della base docente e dei dipartimenti.

Dottorato di ricerca

A partire dai vari tentativi di riforma del sistema della ricerca universitaria succedutisi nel tempo, il contesto interno ed esterno al sistema universitario è profondamente cambiato, rendendo necessario riflettere anzitutto sul ruolo attuale dei percorsi di formazione alla ricerca. Il dottorato costituisce non solo un motore di ricerca avanzata, ma anche uno strumento di internazionalizzazione, innovazione e attrazione di talenti. Il dottorato è il più alto titolo di studio conseguibile in Italia. Sebbene il possesso di un titolo di studio non sia necessariamente sinonimo di maggiore preparazione, in moltissimi casi coloro che possiedono un dottorato rappresen-

tano le figure professionali più preparate all'interno del proprio ambito di studio e ricerca. Eppure, le condizioni economiche, professionali e di generale benessere delle giovani generazioni universitarie, che compongono la popolazione accademica italiana è a dir poco critica, come evidenziato da un recente rapporto dell'associazione di categoria, significativamente intitolato "Psicopatologia del dottorato di ricerca". Causa fondamentale delle difficoltà sono le retribuzioni decisamente basse, la diffusa sensazione di precariato collegata allo status di dottorando nella prospettiva di un percorso accademico incerto e, nell'attuale contesto di restrizione delle risorse, piuttosto improbabile. La risposta a queste criticità è per molti aspetti dipendente dalle politiche nazionali su formazione e reclutamento nella ricerca, su cui gli Atenei sono chiamati a esercitare, attraverso le forme organizzative di raccordo e in particolare la CRUI, il massimo dell'azione e della pressione politica: è compito prioritario del Rettore rappresentare queste istanze ai massimi livelli istituzionali.

L'Università dell'Aquila partecipa attivamente a programmi di alta qualificazione come il Dottorato Europeo ed è coinvolta in Dottorati Nazionali di grande rilevanza, tra cui Sviluppo Sostenibile e Cambiamento Climatico, e Intelligenza Artificiale. Queste esperienze dimostrano la capacità dell'Università dell'Aquila di inserirsi in reti di ricerca nazionali e internazionali di altissimo livello, consolidando il proprio ruolo come nodo attivo nello sviluppo scientifico del Paese.

In sede locale, occorre proseguire nel perseguimento degli obiettivi strategici fondamentali fissati nel piano di Ateneo 2023:

Obiettivo I

Aumentare il grado di internazionalizzazione del Dottorato di Ricerca:

- a) aumentare la mobilità incoming e outgoing nel terzo ciclo;
- b) stabilire una rete di università, istituti di ricerca e imprese per una mobilità strutturata in e out di studenti di dottorato;
- c) accrescere la consapevolezza tra gli studenti che il titolo di Dottore di Ricerca apre le porte ad occupazioni di prestigio in grande varietà di enti pubblici e privati.

Obiettivo II

Incrementare il numero di dottorati innovativi:

- a) aumentare il numero delle borse previste per i dottorati industriali nel prossimo Programma Operativo;
- b) accrescere l'impatto sul territorio delle attività di ricerca in impresa, prolungando la collaborazione dopo il conseguimento del titolo per almeno due anni;
- c) stimolare l'avvio di ricerca applicata in tutti i settori disciplinari, sia tecnologici che umanistici.

Obiettivo III

Rafforzare l'interdisciplinarietà nei corsi di dottorato:

- a) coinvolgere gli studenti di dottorato in tutte le attività di ricerca;
- b) potenziare il ruolo dei dottorandi e giovani ricercatori nell'interazione con il territorio;
- c) prevedere la costituzione di un Living Lab transnazionale e interdisciplinare, utilizzando al meglio le cooperazioni esistenti.

Per favorire il conseguimento pieno di questi obiettivi, la mia proposta è l'istituzione di una Scuola di Dottorato per garantire un coordinamento efficace dei corsi attivi, compresi quelli nazionali e internazionali. Gestire questa crescente complessità – normativa, amministrativa, logistica e comunicativa – richiede risorse adeguate, sia in termini di personale che di mezzi economici, al fine di offrire un servizio di alto livello a docenti, dottorandi e dottorande.

Tra le sfide principali emerse di recente, si segnalano in particolare:

- la carenza di spazi e servizi adeguati, che impatta negativamente sulla qualità della vita e del lavoro dei dottorandi;

- la disconnessione tra le tematiche delle borse bandite e i profili dei candidati, spesso dovuta a una comunicazione tardiva o frammentata.

Per affrontare queste criticità, è necessario:

- dimensionare correttamente gli spazi di lavoro, studio e socializzazione rispetto al numero effettivo di dottorandi, dotandoli di ambienti attrezzati, postazioni individuali e spazi comuni funzionali;

- garantire che le caratteristiche delle borse siano note e pubblicizzate in modo chiaro e tempestivo prima della scadenza dei bandi, per attrarre candidature adeguate e motivate;

- ripensare la didattica di terzo livello, rendendola più strutturata, con un calendario pianificato in anticipo e comunicato efficacemente, anche in lingua inglese, per favorire la partecipazione di dottorandi di altri atenei e dall'estero.

In questo processo, è fondamentale valorizzare il ruolo e l'autonomia della Scuola di Dottorato, riconoscendole una funzione strategica nell'architettura istituzionale dell'Ateneo. La Scuola dovrebbe riferire primariamente al Senato Accademico, organo che riflette la ricchezza e la varietà delle componenti universitarie, per garantire una governance più rappresentativa e partecipata.

Infine, è necessario rimettere al centro il dottorando e la dottoranda come persone in formazione, non solo come risorse per la ricerca. L'Ateneo ha il dovere di prendersi cura della loro crescita scientifica, culturale e personale, facilitando il loro percorso con strumenti adeguati, evitando burocrazia inutile, e favorendo ambienti di lavoro inclusivi e stimolanti. Ciò significa anche prestare attenzione al benessere psicologico e materiale, creando un ecosistema universitario in cui la passione per la conoscenza possa tradursi in innovazione, impegno civile e progresso.

Dotazione di fondi, valutazione responsabile e carriere accademiche

In un contesto segnato da finanziamenti pubblici per ricerca discontinui e non garantiti e a forte competitività, la dotazione annuale costituisce un supporto essenziale per assicurare continuità progettuale, capacità di pianificazione e libertà scientifica.

Al netto di tutte le strategie da mettere in campo per assicurare, anche oltre la fase proliferativa determinata dal PNRR, adeguati finanziamenti di ricerca da bandi competitivi a tutti i gruppi dell'ateneo, la dotazione individuale rap-

presenta uno strumento fondamentale per garantire a tutte le docenti e i docenti, ricercatrici e ricercatori le condizioni minime necessarie per svolgere in autonomia le proprie attività accademiche, con particolare attenzione alla ricerca. Questa dotazione deve essere libera nella destinazione, ovvero gestibile in base alle esigenze specifiche della propria attività didattica, di ricerca o di terza missione, anche in collaborazione. L'Ateneo intende mantenere, garantire e – ove le condizioni di bilancio lo consentano – potenziare l'erogazione di tale dotazione, nella convinzione che l'autonomia accademica vada sostenuta con strumenti concreti: occorre peraltro garantire la piena fruibilità dei fondi di ricerca individuali, superando le attuali limitazioni temporali in corso d'anno che ne restringono l'utilizzo. Con riferimento all'attività in conto terzi, è necessario aumentare la quota di ritorno come fondo individuale di ricerca dell'attuale quota destinata ad ateneo e dipartimento.

Verso un nuovo modello per le carriere accademiche

All'interno di questa visione, anche i criteri per la progressione delle carriere accademiche devono essere ripensati. È necessario superare modelli algoritmici troppo rigidi attualmente per distribuire le risorse tra i Dipartimenti in funzione di parametri quantitativi (produttività scientifica, carichi didattici, risorse disponibili, ecc.).

Pur concepiti con obiettivi di trasparenza e razionalizzazione, tali strumenti si rivelano limitati nel cogliere la complessità delle traiettorie scientifiche e accademiche, spesso ridotte a un insieme

ristretto di indicatori numerici. La valutazione delle persone e dei Dipartimenti non può basarsi esclusivamente su formule: deve invece integrare elementi qualitativi, riflettere la diversità dei profili e riconoscere il valore sociale, educativo e relazionale della ricerca e della didattica. Non possiamo certo ignorare che un numero crescente e significativo di professori di II fascia in possesso di ASN per la prima fascia è oggi collocato in un limbo di attesa di durata indefinita, in ragione dei vincoli strutturali sulla quota di personale rispetto al FFO. Posto come prioritario l'impegno del Rettore ad assicurare nei contesti nazionali ogni azione volta a nel determinare mutamenti di scenario per il finanziamento degli Atenei pubblici, le esigenze di programmazione locale esercitate in piena autonomia dai dipartimenti devono essere fondate su sistema equo, trasparente e inclusivo basato su:

- indicatori coerenti con il contesto scientifico e disciplinare di riferimento;
- riconoscimento della didattica e dell'innovazione;
- valorizzazione della qualità scientifica, dell'impatto sociale e delle competenze interdisciplinari;
- attenzione ai percorsi internazionali e non convenzionali, anche attraverso la promozione di pubblicazioni e progetti inter- e trans-disciplinari.

L'obiettivo è costruire un algoritmo di carriera più equo, plurale e trasparente, capace di premiare il merito reale, sostenere lo sviluppo professionale lungo tutto l'arco della carriera e favorire una cultura universitaria più inclusiva, collaborativa e orientata alla crescita.

Con riferimento a quello che viene

definito “fondo strategico” di Ateneo, riservato al Rettore, deve essere concepito come finalizzato ad assicurare equa coesione e consistenza all’azione dei dipartimenti, e non essere immaginato o peggio utilizzato come un tesoretto privato cui attingere secondo discrezionalità individuali: da questo punto di vista, la gestione di questa quota del fondo sarà fatta nel massimo della trasparenza e della condivisione.

Tutto il percorso sarà accompagnato da una fase di ascolto, confronto e trasparenza, con il pieno coinvolgimento della comunità accademica, e orientato a una revisione della cultura valutativa dell’Ateneo: meno standardizzazione, più attenzione al valore umano, scientifico e sociale del lavoro accademico.

Giovani ricercatori e nuove carriere accademiche: valorizzazione, sostegno e transizione

All’Università dell’Aquila operano numerosi giovani, tra cui ricercatori a tempo determinato (RTD-A) e assegnisti di ricerca, molti dei quali con esperienza consolidata e abilitazione scientifica nazionale (ASN). Il contributo di queste figure è fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali dell’Ateneo, in particolare:

- nella ricerca di alta qualità, inclusa quella finanziata da bandi competitivi e progetti PNRR;
- nella didattica, sempre più spesso svolta anche a supporto dei corsi fondamentali;
- nelle attività di terza missione, at-

traverso collaborazioni con enti pubblici, imprese e territori.

A partire dal 2025, il panorama normativo nazionale ha subito significative trasformazioni:

- la figura del RTD-B è stata sostituita dal Ricercatore in Tenure Track (RTT), con contratto a tempo determinato di sei anni finalizzato alla stabilizzazione;
- sono stati eliminati gli assegni di ricerca tradizionali, senza che sia ancora stato definito un contratto pienamente sostitutivo, creando un vuoto normativo che rischia di marginalizzare giovani ricercatori, in particolare quelli coinvolti in progetti europei (Marie Skłodowska-Curie, Horizon Europe, ecc.).

In questo scenario di transizione e incertezza, l’Università dell’Aquila intende:

- valorizzare le competenze esistenti, sostenendo i giovani ricercatori nel percorso verso la stabilizzazione accademica;
- esercitare un ruolo attivo in sede CRUI e ministeriale, chiedendo con forza l’attivazione di un piano nazionale straordinario per l’accesso alla Tenure Track, in grado di assorbire le professionalità già formate;
- non disperdere il patrimonio di competenze scientifiche maturate da chi non potrà proseguire nella carriera universitaria, offrendo strumenti di accompagnamento alla transizione verso altri ambiti qualificati.

Tra le iniziative atte a non disperdere il patrimonio di risorse umane rappresentato dai giovani in formazione ricerca, l’Ateneo attiverà programmi di supporto ai dipartimenti per favorire la transizione professionale e sostegno alla progettualità, destinato a:

- promuovere la figura dei giovani ricercatori presso imprese, enti pubblici e associazioni di categoria;

- monitorare e segnalare opportunità di impiego e bandi rilevanti;

- facilitare l'inserimento in banche dati nazionali e internazionali;

- identificare percorsi formativi integrativi per aumentare l'occupabilità;

- valorizzare il profilo di chi ha operato in Ateneo attraverso un sistema di referenze qualificato.

Parallelamente, l'Università dell'Aquila istituirà un fondo di Ateneo per il finanziamento di proposte di ricerca valutate positivamente ma non finanziate, soprattutto nei bandi europei e nazionali altamente competitivi (PRIN, Horizon Europe, ERC). Tale fondo consentirà di:

- mantenere attivi gruppi di ricerca;

- favorire la continuità delle progettualità;

- sostenere la competitività scientifica dell'Ateneo.

Il contratto di ricerca (CDR) e la difesa dei diritti fondamentali

L'argomento principale della critica rivolta al CDR è il suo costo, ritenuto troppo elevato per il sistema universitario italiano. A questa critica si accompagna la richiesta implicita di ritorno all'ormai abolito assegno di ricerca o a forme contrattuali ad esso affini. Entrambi i punti, per le precarie e i precari della ricerca universitaria, sono irricevibili. Le ragioni sono molteplici:

- Il CDR è uno strumento che garantisce una corresponsione economica consona al ruolo, non soltanto per lo stipendio netto mensile, ma soprattutto in termini di durata temporale e diritti contrattuali (per stare a due esempi soltanto, entrambi basilari in qualsiasi forma di lavoro degna di essere definita tale: le tredici mensilità e il TFR);

- Il CDR favorisce la continuità del rapporto di lavoro e rafforza le condizioni di tenuta occupazionale. Si spiega così, alla luce del diritto del lavoro, il suo presunto costo eccessivo: al di là della remunerazione, la posta in gioco sono i contributi pensionistici, il diritto alla maternità/paternità e ai relativi congedi, l'indennità di disoccupazione, la tutela contro il licenziamento illegittimo, la tutela contro ogni forma di discriminazione (di genere, età, orientamento sessuale, religione), l'accesso agli ammortizzatori sociali nei periodi di crisi o sospensione didattica.

Dichiarare il CDR insostenibile equivale, nei fatti, a dichiarare insostenibili questi diritti fondamentali. Non si tratta di privilegi, ma di diritti minimi inalienabili, fondamento di ogni ordinamento giuridico democratico.

Il vero nodo della questione, omesso clamorosamente nel dibattito, è il sotto-finanziamento cronico della ricerca pubblica in Italia. Spostare il focus esclusivamente sulle forme contrattuali equivale a rimuovere il problema strutturale: la carenza di risorse ordinarie e l'eccessiva dipendenza da fondi esterni. Un sistema universitario competitivo non può reggersi solo sulla progettualità individuale o sulla "capacità di attrarre", pena la rinuncia alla funzione pubblica della ricerca.

Le ricercatrici e i ricercatori non chiedono premi all'eccellenza, ma un lavoro tutelato e dignitoso, che consenta di progettare il proprio futuro. Una ricerca autonoma e libera ha bisogno di investimenti pubblici vincolanti e significativi.

È il momento di costruire un nuovo patto per la ricerca, fondato su:

- riconoscimento pieno del lavoro accademico come lavoro tutelato;

- finanziamento pubblico stabile, strutturale, sufficiente;

- coerenza tra strumenti contrattuali e diritti garantiti;

- trasparenza nella gestione dei fondi e nelle responsabilità dei PI;

- alleanze solide tra università, enti pubblici e società civile, per difendere il valore del sapere come bene comune.

L'Università dell'Aquila, nel suo ruolo istituzionale e nella sua vocazione pubblica, si impegna a farsi promotrice di questo cambiamento, perché la ricerca non può essere costruita su precarietà, disparità e rinunce. È tempo di restituire dignità a chi fa della conoscenza la propria missione.

Centri interdipartimentali

La scelta lungimirante dell'Università dell'Aquila di promuovere la costituzione di centri interdipartimentali ha anticipato una delle direzioni più avanzate del panorama universitario internazionale. I centri interdipartimentali – per loro natura interdisciplinari – rappresentano un modello virtuoso che si ispira alle migliori pratiche accademiche europee e globali, dove la creazione di strutture intermedie

tra i Dipartimenti è ritenuta essenziale per affrontare le grandi sfide scientifiche, sociali e ambientali del nostro tempo.

I centri interdipartimentali si configurano oggi come strumenti utili per stimolare l'incontro tra saperi, favorire nuove progettualità e dare vita a percorsi di ricerca e formazione capaci di andare oltre i confini disciplinari tradizionali.

Dopo diversi anni di sperimentazione e consolidamento, i centri attivi presso Univaq hanno acquisito visibilità, una fitta rete di relazioni esterne e una reputazione crescente. È giunto ora il momento di riconoscere loro un ruolo strutturale e stabile nell'organizzazione dell'Ateneo, fornendo:

- supporto istituzionale e risorse dedicate;

- una governance trasparente e integrata con i Dipartimenti;

- strumenti operativi agili per interagire con partner scientifici, industriali e pubblici.

L'Ateneo deve sostenere i centri interdipartimentali, anche come risposta alla crescente domanda di flessibilità e collaborazione proveniente dalla comunità scientifica. Queste nuove strutture intermedie potranno essere incubatori di progettualità interdisciplinari, spazi di co-sviluppo tra ricerca, didattica e terza missione, nonché luoghi di innovazione aperta verso il territorio.

Innovare la ricerca scientifica e sostenere la terza missione

Per innovare la ricerca scientifica e rafforzare l'impatto della terza missione, è fondamentale che l'Università

dell'Aquila adotti una strategia integrata, multilivello e sostenibile. Non servono promesse astratte, ma azioni concrete, coerenti e continuative. In particolare, possiamo:

- costruire una filiera della ricerca più coesa, che accompagni i ricercatori e le ricercatrici dalla formazione dottorale alla progettazione avanzata, offrendo supporto tecnico, spazi adeguati, incentivi e stabilità nei percorsi;

- creare unità specializzate di supporto alla progettazione e gestione della ricerca, con figure professionali dedicate (project manager, esperti di disseminazione, amministrazione, impatto e brevetti), in modo da sgravare i docenti dagli oneri burocratici e renderli più competitivi;

- sostenere concretamente la ricerca clinica attraverso:

- l'integrazione efficace con il sistema sanitario regionale;

- l'accesso facilitato a infrastrutture, banche dati, piattaforme diagnostiche e biobanche;

- percorsi formativi specifici per il personale sanitario coinvolto nella ricerca;

- valorizzare la ricerca tecnologica con l'ampliamento di laboratori condivisi, fablab e open lab, favorendo lo sviluppo di prototipi e la sperimentazione interdisciplinare;

- rafforzare i rapporti con le imprese, gli enti pubblici e il terzo settore, per rendere la terza missione un motore di sviluppo territoriale, anche tramite spin-off, consulenze, progetti cofinanziati e laboratori congiunti;

- promuovere politiche di open science, open innovation e impatto sociale, favorendo la diffusione dei risultati della ricerca al di fuori dei circuiti accademici tradizionali.

Innovare davvero significa creare le condizioni perché la comunità scientifica possa esprimere il proprio potenziale, con libertà, responsabilità e visione. Questo richiede investimenti, semplificazioni, fiducia e ascolto. L'Università dell'Aquila ha tutte le competenze, l'energia e le reti per essere protagonista in questo processo: ora serve una governance determinata a rimuovere gli ostacoli e ad accompagnare il cambiamento.

■ INTERNAZIONALIZZAZIONE

La promozione della dimensione internazionale, strategia elettiva di attrattività per via dell'eccellenza, sarà tra gli elementi qualificanti del mio mandato rettorale. Ateneo pubblico di medie dimensioni, Univaq deve considerare prioritaria l'internazionalizzazione, e per tutte le missioni istituzionali. Per fare questo sarà necessario, anche in questo campo, operare un deciso snellimento delle attuali procedure burocratiche difensive ed asfissianti che ostacolano le missioni nell'operare efficacemente nell'arena internazionale, oltre a rendere relativamente poco attrattivo l'Ateneo per i docenti e gli studenti stranieri. La riforma della governance dovrà essere anche una rimeditazione dell'organizzazione amministrativa di supporto all'internazionalizzazione, da valorizzare e sostenere coinvolgendo nell'obiettivo risorse qualificate interne ed esterne.

L'internazionalizzazione vive una palese dicotomia: da un lato, è tema centrale nella normativa e nel dibattito sul futuro dell'Ateneo nonché elemento distintivo di qualità rispetto alle università telematiche; dall'altro, le università sono spronate ad internazionalizzarsi in un quadro di progressiva riduzione dei trasferimenti da parte dello Stato. Voglio dire che l'internazionalizzazione può essere aiutata, e lo faremo, con una governance snella e corta e veloce, ma è un investimento che richiede risorse adeguate per costruire quell'insieme di relazioni senza le quali sarebbe impossibile conferire una "dimensione internazionale"

alle missioni. La questione del reperimento delle risorse è dunque dirimente e ad essa dedicheremo la parte finale della presente sezione.

Cosa intendo per internazionalizzazione?

Internazionalizzazione è mobilità internazionale di studenti e docenti (Erasmus, ecc.) nonché formazione di tutti i membri della comunità alla cooperazione internazionale (studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo). Internazionalizzazione è sviluppare competenze multidisciplinari riconosciute dai membri della comunità transnazionale, migliorare quindi la nostra posizione nei *ranking*, saperlo valorizzare e comunicare come elemento distintivo della nostra offerta formativa residenziale. Internazionalizzazione è aumentare il numero di dottorandi all'estero e che provengono dall'estero, saper intuire le evoluzioni future, stringere accordi con atenei di paesi in forte crescita per titoli di studio doppi, dottorati in co-tutela, scambio di *visiting professor*, studenti e personale. Internazionalizzazione è incrementare nettamente il numero di studenti stranieri in entrata ed aumentare il numero di nostri studenti che fanno esperienze all'estero anche in paesi di frontiera.

Se questa è la mia idea di internazionalizzazione, le strategie dovranno essere coerenti e conseguenti. Occorre mantenere ed aumentare la partecipazione nei progetti di ricerca sovranazionale tramite i diversi delegati dei dipartimenti nei gruppi tematici, assumendo

anche ruoli di governo all'interno di tali gruppi e cercando per quanto possibile di creare valore aggiunto per il nostro Ateneo. Il nostro Ateneo è relativamente poco coinvolto nelle "Alleanze europee di Università" che, a mio parere, rappresentano invece partenariati estremamente importanti, dato che vedono la partecipazione delle principali istituzioni di istruzione superiore in Europa. Alleanze che, negli ultimi anni, hanno sicuramente promosso una migliore collaborazione transnazionale tra Università dei diversi paesi per costruire una formazione superiore più integrata, inclusiva e innovativa.

Oltre ad incrementare la partecipazione ai programmi europei, occorre estendere la filosofia delle alleanze anche verso realtà, emergenti ed emerse, di grande interesse prospettico per la nostra economia e per lo sviluppo dei saperi, come Cina, India, numerosi paesi africani, Canada ed altri *player* internazionali senza dimenticare ovviamente di consolidare i rapporti con le grandi realtà atlantiche. Queste alleanze, se condotte nel quadro di un progetto organico di internazionalizzazione, possono darci importanti vantaggi in termini di una visione condivisa a medio-lungo termine su aspetti cruciali, come le evoluzioni attese dell'Intelligenza Artificiale (IA) applicata alle diverse discipline, alla formazione ed alle ricadute sociali. Sarà possibile inoltre sviluppare iniziative di partenariato come scuole estive, campus interuniversitari, ambienti virtuali, dove le comunità possano insegnare ed apprendere in una logica di cooperazione e non di competizione. È ovvio peraltro che tali alleanze tra le Università, non solo europee, integrano culture e lingue diverse e quindi devono necessariamente promuovere

programmi flessibili, innovativi e multidisciplinari rivolti a studenti provenienti dai contesti i più diversi.

Non è un dettaglio la considerazione che, in Europa, le alleanze tra Università sono promosse da rilevanti programmi (Erasmus+ e Horizon Europe sono le sigle più note ma non sono le sole) mentre le alleanze con altri paesi sono incentivate da altre fonti pubbliche (ministeri, enti sovranazionali, singoli paesi, ecc.) e private (aziende, fondazioni, terzo settore, ecc.). Nell'attesa di aprire un dibattito franco e sereno, dopo la fase elettorale, elenco di seguito ulteriori obiettivi della strategia di internazionalizzazione:

- incrementare i corsi LM ed i master in lingua inglese, per tutti i dipartimenti, con la promozione ragionata del doppio titolo e con gli accreditamenti internazionali;

- aumentare l'attrattività degli studenti stranieri, nel quadro di una pianificazione che definisca a monte le aree geografiche di nostro interesse strategico e definendo gli strumenti di finanziamento aggiuntivi pubblici e privati;

- partecipare con spirito manageriale e costruttivo, partecipandone ove possibile la governance, ai tavoli internazionali di discussione sulla formazione superiore e relative fonti finanziarie;

- potenziare la nostra presenza di comunicazione per meglio presentare, promuovere e condividere le varie iniziative ed opportunità sull'internazionalizzazione. In tale ambito, occorre migliorare la comunicazione dell'offerta formativa in lingua inglese;

- reclutare dottorandi provenienti dall'estero mediante strumenti largamente utilizzati da altri atenei fortemen-

te internazionalizzati, come i “pacchetti startup” e sistemi di selezione efficiente anche in loco, stipulando accordi specifici con realtà internazionali di primario livello e formalizzando rapporti personali, scambi, sinergie e collaborazioni tra nostro personale e colleghi stranieri;

■ orientare la nostra governance sull'internazionalizzazione non soltanto, come detto, con procedure snelle, corte e veloci, ma anche con collaborazioni proattive con le autorità locali per fornire assistenza tecnica negli adempimenti legati ai visti e permessi di soggiorno per studenti, ricercatori, docenti e personale tecnico-amministrativo che desideri andare da Univaq verso altre Università e viceversa. Una proficua collaborazione con le istituzioni locali sarà inoltre necessaria per affrontare aspetti pratici molto rilevanti, come il facilitare il trasferimento in città di studenti, ricercatori e docenti *incoming* ed operare per l'accoglienza degli studenti internazionali (ricerca casa, assistenza sanitaria, mobilità cittadina, etc). In tale prospettiva sarà indispensabile valorizzare le Associazioni studentesche che potranno essere coinvolte in una molteplicità di attività a supporto e tutoraggio per gli studenti *incoming*;

■ organizzare eventi sociali, culturali e ludici per avvicinare gli *incoming* tra loro e questi ai residenti (cinema, teatro, concerti, aperitivi con corsi di lingua, serate di cucina internazionale, etc.);

■ potenziare la diffusione e la conoscenza dell'inglese e delle altre lingue importanti nelle relazioni internazionali. Punto di forza potrà essere quello di insegnare e praticare nelle relazioni internazionali anche lingue emergenti, meno

praticate ma di enorme importanza prospettica come il cinese. Una competenza linguistica superiore è quantomai necessaria, oltre che richiesta anche nella laurea triennale per gli scambi Erasmus, per non parlare dei programmi di Master, PhD e postdottorato, non soltanto nei paesi europei;

■ l'internazionalizzazione per la Terza Missione è un terreno fertile ed ancora per buona parte da esplorare. Molti paesi dell'Est europeo, l'immenso continente africano, la Via della Seta, solo per fare alcuni esempi, sono luoghi dove l'Italia intesse importanti relazioni diplomatiche e di scambio culturale e commerciale, alle volte anche per la presenza di rilevanti insediamenti di italiani, e molte di queste aree sono disponibili ad incrementare i rapporti con noi. Univaq potrà diventare partner strategico in ambito di progetti di sviluppo del capitale umano, relati agli accordi internazionali di cooperazione. Ritengo che allargare gli orizzonti ed investire ora sui paesi che saranno importanti in futuro (come i Brics) è un obiettivo importante da pianificare e coerentemente perseguire. Non basta più l'attuale logica dell'occasionalità, a parte l'area europea dove i rapporti sono consolidati, e si deve invece passare alla programmazione di progetti strutturati, sostenuti da accordi cooperativi di dimensione internazionale che, proprio negli accordi, trovano generalmente la loro fonte finanziaria;

■ promuovere la mobilità studentesca all'estero, non solo in Europa, per la redazione della tesi di laurea tramite una preselezione di *hosting labs/groups*; lo scopo è quello di assicurare ai nostri studenti una qualità comparabile a quella interna e una efficace supervisione

interna. Espandere la mobilità verso l'estero anche di docenti, ricercatori e, ove opportuno, di personale tecnico-amministrativo;

- invitare ciascun dipartimento ad identificare, per ciascuna area, due o tre atenei stranieri con i quali stabilire accordi per iniziative condivise su aree del sapere per noi assolutamente strategiche;

- incrementare accordi transnazionali per l'acquisizione di crediti da parte degli studenti *outgoing*, sviluppando reti in Italia e all'estero di "studenti ambasciatori" che possano fungere da supporto per gli *outgoing*;

- incrementare la competitività di Univaq relativamente ai diversi programmi ERASMUS+ soprattutto a livello di istituzione, creando le condizioni che favoriscano l'accesso di Univaq ai bandi, sfruttando le migliori competenze che l'Ateneo offre.

L'elenco potrebbe continuare; sul tema cruciale della dimensione internazionale dovremo aprire un dibattito polifonico, coinvolgendo tutti i dipartimenti ed i membri della comunità partendo dalle idee esposte in questo Programma, volutamente sintetico, che ho maturato personalmente ed anche nella mia quotidiana esperienza. Mettere in campo strutture dedicate di supporto alla ricerca e alla progettazione internazionale è molto importante e va attuata individuando la giusta proiezione organizzativa, in stretto contatto con i Dipartimenti.

L'attuazione delle linee programmatiche esposte, legata pure ad una più oculata gestione delle risorse, permetterà di conseguire una posizione migliore dell'Ateneo nei *ranking* internazionali.

Dobbiamo peraltro evitare che la spinta all'internazionalizzazione costituisca ulteriore onere burocratico ed anche in questo campo opereremo per il recupero di efficienza. È fondamentale trasformare l'attuale atteggiamento della governance, spesso percepito come ostativo se non censorio, in uno realmente collaborativo evitando di scaricare sulla docenza compiti del tutto impropri.

L'internazionalizzazione richiede investimenti adeguati e questo pone come dicevo in apertura il tema dirimente del reperimento di finanziamenti aggiuntivi, anche per sostenere gli altri obiettivi esposti nel programma. In linea di carattere generale, ritengo che l'assenza di un sistema di controllo della gestione *ex ante*, dotato di efficaci indicatori valutabili e misurabili, renda molto difficile, *ad horas*, capire dove e quali risorse potremo recuperare attuando una gestione manageriale, efficiente ed efficace, misurabile, valutabile e valutata. Sul fronte dei costi adotteremo misure di "revisione della spesa" volte all'efficientamento delle politiche di acquisto di beni e servizi da parte di tutte le strutture dell'Ateneo senza ovviamente intaccare la qualità. È difficile sapere oggi, per la scarsa trasparenza, quanto avremo dagli avanzi di amministrazione non spesi e quanto risparmieremo sulla grande *black box* di appalti, contratti, forniture, lavori, servizi, costi affondati, ecc., ma una cosa è certa: *una gestione efficiente permetterà il recupero di risorse importanti che utilizzeremo per sostenere gli obiettivi di programma, anche per quanto concerne il posizionamento internazionale.*

La *spending review* aiuta, ovviamente da sola non basta. Una virtuosa capacità di attrazione di fondi finalizzati alla ricer-

ca andrà pianificata ed agita. Le attività condotte attraverso l'utilizzo di fonti di finanziamento esterne consentiranno di sviluppare progetti non realizzabili soltanto con l'impiego di risorse interne. Molto importante, nel reperimento delle fonti, sarà il coinvolgimento degli *stakeholder* locali e del sistema delle imprese in generale, nella finalità di sviluppare sinergie e condizioni di contesto fertili alla diffusione della ricerca ed una rinnovata capacità di attrazione di risorse pubbliche e private a favore dell'internazionalizzazione della ricerca.

Sui finanziamenti da privati dobbiamo aprire una riflessione costruttiva. È indispensabile creare in Abruzzo un contesto locale di maggior favore per la ricerca e l'innovazione, oltre che per l'alta formazione, sollecitando la Regione ad una maggiore attenzione e supportando la stipula di contratti con le imprese tramite un nostro regolamento semplificato e chiaro. Occorre rivedere la palude burocratica in materia formulando uno snello *“Regolamento sulla ricerca, consulenza e didattica eseguite da Univaq con soggetti esterni”*; un disciplinare chiaro che semplifichi le procedure e riduca nettamente i processi, i tempi e i costi amministrativi legati all'approvazione di contratti di ricerca per conto terzi. Le strutture amministrative dipartimentali saranno potenziate per la gestione di contratti e progetti finanziati dall'esterno in modo da garantire un costante supporto tecnico-amministrativo ai gruppi di ricerca che tenga conto delle peculiarità disciplinari: in area medica e della ricerca clinica, in ambito scientifico, in ambito umanistico, economico e giuridico.

Le strutture centrali dovranno essere in grado di affrontare la negoziazione di

contratti complessi con le imprese, non soltanto nazionali o europee, al fine di garantire tempi ridotti per l'approvazione di un contratto, dedicando una risorsa alla negoziazione di tutti i contratti a supporto dei Dipartimenti e predisponendo inoltre modelli-tipo di stipula da proporre alle aziende e finanziatori esterni.

Sarà necessario sviluppare un progetto con i Dipartimenti per ampliare la partecipazione alle infrastrutture di ricerca (sul modello ESFRI) per favorire l'ampliamento delle reti internazionali anche verso nuovi paesi e garantire l'accesso a canali di finanziamento dedicati. A fronte di concreti risultati ottenuti, daremo la possibilità di percepire compensi da parte dei proponenti e partecipanti attivi su tutte le somme libere da rendicontazione, una volta incassate, come premialità prevista dall'Art. 9 della L. 240. Anche su questo le procedure andranno radicalmente riviste.

Una specifica struttura di assistenza tecnica dovrà operare a supporto delle istituzioni pubbliche locali che incontrano grandi difficoltà nel tiraggio sui fondi comunitari anche a bando (diretti). Assistenti ormai da anni al mancato utilizzo di risorse da parte di Comuni, Province e Regione che hanno difficoltà nel valorizzare appieno le opportunità offerte dall'Europa. Sul portale dedicato ai fondi regionali di Coesione, ad esempio, è possibile verificare che ad aprile 2025 l'Abruzzo presenta una percentuale di spesa al 2,34% rispetto alla dotazione (Fers, Fse+, Just transition fund e Feampa). Una percentuale bassa che è indice delle difficoltà e richiede di trovare soluzioni che possano beneficiare anche l'Ateneo oltre che il sistema Abruzzo delle università, formazione e ricerca. Anche sul

PNRR cresce la preoccupazione dato che l'Abruzzo conta 8.094 progetti per un finanziamento complessivo da 5,4 miliardi di euro (digitalizzazione per 878 mln, scuola, università e ricerca per 882mln, impresa e lavoro per 313mln, cultura e turismo per 91mln, inclusione/sociale per 235mln, infrastrutture per 2mln, transizione ecologica per 852mln e salute per 402mln. Lo stato di avanzamento è al 15% (pagamenti effettuati), troppi progetti non sono neppure partiti, a 15 mesi dal termine del piano. Molti fondi, anche attinenti direttamente le Università, rischiano di tornare indietro per la difficoltà di reperire risorse di co-finanziamento. Parliamo di risorse importanti, basti pensare che solo per la Regione Abruzzo il ritardo riguarda in questo momento (primavera 2025) ben 2,5miliardi di euro non spesi e difficilmente spendibili ormai su progetti di qualità.

Non sto esponendo vacue promesse elettorali perché diverse università in Italia (ad esempio, Pisa) offrono consulenza tecnica alla PA per supportare le amministrazioni nell'affrontare le criticità legate alla presentazione delle proposte per bandi e concorsi. Una attività consulenziale che permette di intercettare i fondi pubblici attivando progetti finanziabili grazie alla costituzione di partenariati territoriali o individuando le azioni per poter partecipare ai bandi previste per la Pubblica Amministrazione in modo efficace. Ecco, questo dell'assistenza tecnica sui fondi pubblici, non solo comunitari diretti ed indiretti, di nostro peculiare interesse, oltre che del PNRR, è un'area di grande importanza prospettica per l'Ateneo, e riguarda sia la dimensione internazionale che la terza missione. L'assistenza tecnica che forniremo sarà rivolta

sia ai dipartimenti per la presentazione, gestione e rendicontazione dei progetti, soprattutto europei, finanziati su bandi competitivi dei programmi quadro della Commissione Europea, sia alle istituzioni pubbliche che vorranno proporre progettualità di rilevante interesse per l'Ateneo e/o il contesto sociale. In particolare dobbiamo pensare ad una assistenza *ex ante*, per l'analisi delle opportunità di finanziamento e/o dei bandi specifici, nella costituzione del partenariato e nella predisposizione del piano finanziario, ivi compresa una analisi costi-benefici per l'Ateneo correlata alla partecipazione alla procedura concorsuale. L'assistenza dovrà poi estendersi alla predisposizione degli atti iniziali del progetto e in ogni rapporto con la UE (o altro soggetto) ed il partenariato. Si dovrà inoltre prestare assistenza alla gestione amministrativa, finanziaria e contabile per la corretta rendicontazione dei progetti e predisposizione dei report finanziari (fase *in itinere*). L'*ex post* prevede infine la fase di revisione e predisposizione della documentazione in modo completo e corretto nel caso di verifiche economico-finanziarie da parte del soggetto finanziatore (Commissione Europea, ecc.).

Attivando una funzione di assistenza tecnica così come, e lo sottolineo, già ad oggi operante presso altre università, Univaq incrementerà il tiraggio sui finanziamenti esterni di tutti i soggetti pubblici che costituiranno il nostro partenariato e, inoltre, sarà al fianco degli *stakeholder* costruendo programmi, attività e interventi personalizzati. Potremo così beneficiare di risorse fresche ed importanti per le missioni e valorizzare un ecosistema di risorse interne ed esterne formato da docenti, ricercatori, perso-

nale tecnico-amministrativo, esperti, referenti di Università italiane e internazionali, competence center, incubatori d'impresa, ecc.

Il processo di internazionalizzazione, in conclusione, deve diventare parte essenziale dello stile di vita del nostro Ateneo e non può prescindere dalla revisione della governance, dall'adozione di una comunicazione mirata ed efficace, di interventi trasversali per il reperimen-

to delle risorse e di attività di supporto e incentivazione delle risorse umane coinvolte. Per una strategia efficace di valorizzazione della dimensione internazionale, i dipartimenti sono assolutamente centrali e sarà imprescindibile il loro maggior coinvolgimento nella formulazione delle strategie e nella coerente programmazione che dovrà definire processi e modelli rispondenti alle loro peculiarità.

■ TERZA MISSIONE, RICOSTRUZIONE, SVILUPPO LOCALE

L'Università che vogliamo, *polo delle eccellenze*, non prescinde dalla valorizzazione della Terza Missione in affiancamento alle tradizionali missioni della ricerca scientifica e della formazione. Terza Missione che intendo *lato sensu*: valorizzazione economica della conoscenza ed azione culturale e sociale di rilevante impatto sul territorio. La Terza Missione, pertanto, deve porsi molteplici obiettivi in ambito di sviluppo socio-economico locale, attraverso la trasformazione della conoscenza prodotta in beni e servizi oltre che di miglioramento della qualità della vita e di contesto sociale.

Nel nostro Ateneo la Terza Missione ha potenzialità enormi, quasi tutte da esplorare. Allo stato attuale il rapporto tra la Città e la sua Università è difficile, ambiguo, non risolto e la domanda da porsi è se L'Aquila sia *Città universitaria* oppure *Città che ospita l'Università*. Non si tratta di inutile esercizio semantico o lezioso barocchismo. Per rispondere alla domanda dobbiamo ragionare sulla capacità di pianificazione dell'Università e, insieme, sulla capacità di influenzare i soggetti locali, non solo pubblici, nella costruzione sinergica:

- di scenari strategici e condivisi di sviluppo e crescita, valutando e quantificando il ruolo specifico dell'Università;
- di politiche urbanistiche e della mobilità, in primis di prioritarie politiche per la ricostruzione (la ricostruzione

è tuttora prioritaria a 16 anni dal sisma!);

- dei servizi agli studenti ed ai docenti;
- dell'effettività del diritto allo studio come oggetto centrale dell'azione di una Città universitaria;
- delle reti connettive materiali ed immateriali;
- delle strategie con cui l'Università impatta sugli spazi urbani e rappresenta, con le sue scelte, fattore di prestigio e di attrattività per la Città, motore di sviluppo economico e di crescita sociale, "officina" di creazione di valore di rilevanza nell'organizzazione produttiva del territorio, oltre che ovviamente polo di formazione e di ricerca.

La mia risposta è che L'Aquila è una città che ospita l'Università, ma per politiche pubbliche, struttura urbanistica e servizi resi non è Città Universitaria e questo anche per responsabilità proprie della governance Univaq.

Ecco perché lo sviluppo della Terza Missione deve essere strumento attraverso il quale costruire un sistema di solide e biunivoche relazioni contestuali ed istituzionali, declinabili in una ricca gamma di iniziative. La Terza Missione può e deve essere agita come una formidabile "chiave" per aprire l'Ateneo verso la Città ed aprire la Città verso l'Ateneo, costruendo ponti, relazioni, sinergie con la società civile, con le istituzioni, con le imprese ed il terzo settore. Tra Università ed ambiente vanno ri-costruite sistema-

tiche relazioni e soprattutto occorrono alleanze declinate su comuni obiettivi. La governance di Ateneo è da troppi anni passiva, poco presente sulle grandi scelte istituzionali che pure incidono sulle nostre prospettive, come quelle sulla ricostruzione, sulla mobilità e trasporti o in generale sui programmi di sviluppo. Eppure, l'Ateneo avrebbe pieno diritto a far sentire la sua voce, è la principale azienda del comprensorio, centro propulsore e di innovazione, ed è pure coinvolto in moltissimi progetti rilevanti per l'intero territorio. Ma a questo rilevante ruolo e peso strategico non corrisponde eguale riconoscimento e rispetto, per cui appare evidente che una maggiore presenza ed una interlocuzione costruttiva con gli *stakeholder* deve costituire elemento essenziale dei prossimi anni. Con il mio rettorato, Univaq sarà presenza costante e determinante già nella fase della pianificazione territoriale e della identificazione delle priorità, noi vogliamo partecipare come attore riconosciuto alla fase di individuazione delle soluzioni adeguate soprattutto per le questioni che riguardano il futuro della comunità tutta, come la tuttora irrisolta problematica della ricostruzione. L'Università è attrattiva per la sua offerta formativa e per la qualità della ricerca, ma pure vanno considerati aspetti che penalizzano fortemente L'Aquila, poco o per nulla affrontati dalla governance attuale, come tutta l'enorme questione dei servizi: ricostruzione ed adeguatezza delle sedi universitarie, residenzialità studentesca, aspetti logistici e dell'accoglienza, biblioteche, trasporti, mense, parcheggi, placement, ecc..

La Terza Missione è un servizio dell'Università verso il territorio, che si manifesta con la produzione di *capitale*

sociale ai fini di sviluppo sociale oltre che economico. Il *brand* Univaq non deve manifestarsi più o meno sporadicamente in occasione di eventi ma deve essere presenza viva e costante, polo culturale e scientifico di eccellenza. Vorrei che la nostra Università fosse ambiziosa, e questo richiede pure i coerenti strumenti di governance, per essere protagonista di eccellenza in nicchie di sapere e di ricerca ma anche nel diffondere cultura, scienza, valori civili a beneficio di tutti.

La Terza Missione è stata sinora considerata meno nobile delle altre, ed anche questo ha contribuito ad allontanare la *governance*, e di conseguenza la comunità universitaria, dalla Città. La qualità e l'intensità delle relazioni che riusciremo a sviluppare fra Università e contesto dipendono da entrambi i soggetti ed andranno a determinare la qualificazione dell'Aquila come *Città universitaria*, e non semplicemente come adesso *Città con Università*. Si tratta di un salto di paradigma rispetto ad una governance apatica ed inerte, incapace di valorizzare l'enorme potenziale disponibile, incapace di farsi rispettare nei confronti dei soggetti pubblici e privati locali.

Intendo la Terza Missione come un nuovo modo con il quale interagire con gli attori del territorio, partendo dal presupposto di comunicare e far comprendere meglio il nostro valore, e quindi ottenere il giusto riconoscimento di ruolo della "comunità Univaq" per la Città ed il suo comprensorio, per la Regione ed il Paese. Ecco allora che dovremo inserirci da protagonisti nei processi di trasformazione della Città, per loro natura fortemente impattanti sulla nostra attività, ma anche declinare una nostra strategia di crescita nell'ambiente, di radicamen-

to strategico con la pluralità di attori che vogliamo nostri alleati. Voglio dire che soprattutto negli ultimi anni la governance ha avuto un rapporto troppo accomodante, troppe volte ha subito le scelte di indirizzo politico - ad esempio, su temi cruciali dell'area medica e della ricostruzione - che non hanno rispettato le nostre esigenze ed i nostri interessi; avverto diffusamente in Ateneo la necessità di un cambio radicale di approccio in una logica di reciprocità e di cooperazione win-win. Se vince l'Università vince pure il territorio e viceversa!

Il mio impegno sarà quello di valorizzare il ruolo sociale di una università pubblica, quanto mai rilevante, seguendo le *best practices* di *public and campus engagement*, contribuendo cioè al coinvolgimento della comunità accademica in molteplici attività di fertilizzazione sociale e contribuendo alla creazione di un senso di appartenenza e di coinvolgimento ambientale in un grande progetto formativo, scientifico e culturale. La Terza Missione, inoltre, deve contribuire in modo significativo all'attrattività dell'Ateneo verso le future studentesse e studenti. Infondere la consapevolezza che gli atenei costituiscono per i cittadini e le imprese luoghi di condivisione e partecipazione alla diffusione e al progresso del sapere, significa aumentare significativamente il "valore percepito" dell'università e la capacità di contribuire alla crescita sociale ed economica e all'indirizzo culturale dei contesti di interesse.

Il modello di Terza Missione al quale ispiriamo il Programma è quello molto noto della "tripla elica" di Etzkowitz. In estrema sintesi, il modello, ampiamente testato sul campo, evidenzia come i mo-

vimenti generati dalle relazioni che intercorrono tra Università e territorio (istituzioni, imprese ed altri soggetti) non sono casuali ma dipendono dalle scelte compiute da ciascun soggetto nel contesto di riferimento. Ogni attore del sistema può attivarsi per mettere in moto l'elica ed avviare processi sinergici e virtuosi di crescita congiunta nei differenti ambienti in cui si opera. Il modello della *tripla elica* ben si adatta alla nostra concezione di Terza Missione, proattiva e propositiva, in tutti i processi sopra ricordati di sviluppo dei contesti e non soltanto nei fondamentali processi di trasferimento tecnologico ed innovazione verso le imprese. Una Terza Missione ampia, plurale, inclusiva, attiva e creativa verso la società, la cultura e le molteplici forme di associazionismo nelle quali si esplica la ricchezza della società civile.

Una Terza Missione così intesa appare particolarmente significativa per L'Aquila, dove la maggior parte della ricostruzione materiale pubblica è ancora da compiere e molte sedi universitarie sono tuttora inutilizzabili. I prossimi sei anni dovranno essere decisivi per *dare un impulso alla nostra ricostruzione materiale e comunitaria* ed appare quindi coerente e prioritaria la necessità di una nuova tensione di Univaq ad operare in modo più *engaged* con il territorio. In particolare, intendo nominare una *task force per la ricostruzione*, perché a 16 anni dal sisma la situazione è a dir poco scandalosa e poco è stato fatto su questo argomento assolutamente prioritario. Una *task force* presieduta dal Rettore e composta dalle nostre migliori competenze sulle problematiche giuridiche, finanziarie, tecniche ed umane da coinvolgere per esercitare le giuste, costanti pressioni e dare un im-

pulso forte alla ricostruzione/ristrutturazione del patrimonio dell'Ateneo.

Siamo consapevoli anche delle difficoltà: una Terza Missione declinata secondo il modello *tripla elica* porta una dilatazione delle funzioni di intermediazione della conoscenza oltre che di sviluppo e gestione di *asset contestuali strategici*. Questo *ispessimento estensivo* delle attività porrà Univaq di fronte a sfide nuove (qualità e quantità delle risorse disponibili) e delicate scelte di *trade-off* (in termini di uso di risorse organizzative e finanziarie). È evidente che lo sviluppo della Terza Missione deve dare *valore aggiunto* all'Ateneo e mai togliere risorse alle due missioni di formazione e ricerca; al contrario le verifiche sul campo del modello della tripla elica mostrano che la Terza Missione, ove non sia mera comunicazione istituzionale e/o episodica "beneficenza", rappresenta una forma di valorizzazione economica della conoscenza prodotta dall'Università e mezzo per accedere a fonti aggiuntive di finanziamento, grazie alle interazioni con i portatori di interessi. La gestione dei brevetti, degli spin-off, delle attività di trasferimento tecnologico e dei rapporti con le imprese richiedono certamente una governance diversa dall'attuale, ingessata e burocratica, e strumenti dedicati, sia nell'organizzazione interna che nella forma di partecipazioni ad "acceleratori" di impresa. Rilevanti spazi di crescita presenta, per la nostra Università, lo spazio riguardante la sinergia con tutte le pubbliche amministrazioni; si pensi soltanto alle applicazioni dell'Intelligenza Artificiale (IA) ai processi amministrativi in ottica di semplificazione e miglioramento dei processi decisionali, oppure alla formazione manageriale ed alla consulenza per la redazione di *business plan*, all'ana-

lisi del valore scientifico dello sport, incrementando la attività legate alla disabilità e all'inclusione sociale, eccetera.

Univaq dispone di un patrimonio di competenze ed esperienze che va ulteriormente valorizzato, mettendo in moto l'elica dell'innovazione verso la pluralità territoriale e sostenendone le potenzialità di sviluppo e ulteriormente rafforzando la nostra eccellenza, sul piano della ricerca e della formazione, anche per mezzo della Terza Missione.

Sarà necessario individuare l'idonea forma organizzativa e gli strumenti operativi di coordinamento più efficaci, per migliorare l'efficienza oltre che l'efficacia delle molteplici attività da intraprendere sotto la *strategia ombrello* di Terza Missione. Una forma organizzativa che sarà non già imposta bensì individuata nel confronto con l'ampia comunità Univaq, seguendo quel *modello partecipativo che costituirà cifra distintiva della mia governance aperta ed inclusiva*. Dico soltanto che alcune università insistono sulla nomina di un *Delegato di Terza Missione*, ma la questione vera è l'ampiezza ed il livello della delega conferita nel ruolo di interfaccia con i Dipartimenti ed i mondi esterni. Altri atenei seguono strade diverse e non meno efficaci, come pure vanno studiati ed introdotti sistemi di incentivazione delle attività di trasferimento tecnologico. Sono questioni che affronteremo insieme perché la forma è sostanza ed uno dei problemi dell'oggi è il collo di bottiglia rappresentato da una *governance antiquata e burocratica* che, sovente, uccide le idee sul nascere per incapacità di affrontarne le ricadute amministrative e gestionali.

In collegamento e sinergia con il potenziamento della Terza Missione andrà

rifondata la *comunicazione istituzionale*, finalizzata a legittimare Univaq come soggetto atto allo sviluppo e soggetto attivo delle grandi scelte che impattano sulla Città universitaria, come la ricordata ricostruzione pubblica o la definizione dei progetti di mobilità od ancora la costruzione del Piano Regolatore Generale e degli spazi universitari. La comunicazione non dovrà limitarsi all'encomiastica o alla legittima trasmissione di informazioni sugli eventi o quant'altro, bensì facilitare la collaborazione tra gruppi di ricerca e presidiare proattivamente le relazioni con gli attori del territorio, facilitando e stimolando l'informazione e la diffusione in ambito Ateneo di progetti pubblici e privati di trasferimento tecnologico, ricerca e innovazione su tematiche inter-disciplinari e di nostro interesse (si pensi ad esempio ai fondi Restart, all'Aquila Città della Cultura, PNRR, IA, ecc.).

In conclusione, la Terza Missione, nella mia visione, non deve essere occasionale e decorativa ma strutturale e so-

stanziabile, coinvolgendo tutta la comunità, ovviamente gli studenti che dovranno essere stimolati all'intrapresa ed essere veri e propri agenti di fertilizzazione.

Ragionare sulla Terza missione, disciplina per disciplina, pure costringerà a riflettere sui nostri caratteristici punti di forza, radicando così il nostro *brand* ed assumendo il giusto ruolo di ponte tra l'ambito locale e quello nazionale ed internazionale. La capacità diplomatica ha molto sofferto negli ultimi anni ed occorre ora ricreare le giuste connessioni verso l'esterno, traendo dal rapporto sinergico con i mondi di interesse indiscutibili e condivisi vantaggi. Una priorità importante, quella della Terza Missione, un terreno di grandi prospettive e finora trascurato che dovrà vedere il nuovo Rettore particolarmente impegnato per attivare un fecondo rapporto di collaborazione con la pluralità degli *stakeholder* territoriali, un importante volano di sviluppo se sapremo ben comunicare e far percepire il nostro reale valore.

■ L'ATTIVITÀ ASSISTENZIALE UNIVERSITARIA

In considerazione della specificità e dell'importanza dell'area clinica nello scenario generale dell'Ateneo, il mio impegno come candidato al rettorato pone al centro del programma i temi fondamentali su ruolo e funzioni dei clinici universitari. La presenza della medicina universitaria aquilana vanta una storia di oltre 50 anni, decenni che hanno visto la creazione e il consolidamento di scuole che hanno lasciato e continuano a lasciare tracce molto importanti non solo dal punto di vista accademico, ma soprattutto nell'impatto sulla sanità territoriale.

Bisogna tuttavia evidenziare con realismo che da almeno un decennio l'area clinica universitaria è entrata in uno stato di palese sofferenza, sia per la progressiva perdita di peso e considerazione all'interno dello stesso Ateneo, sia per le conseguenti difficoltà di raccordo con il modello organizzativo del SSN.

Il sentimento condiviso nell'area clinica, direi senza eccezioni, è quello di una profonda demotivazione legata al mancato riconoscimento del ruolo fondamentale che svolgiamo, alle difficoltà organizzative, al deficit di risorse e al senso di sostanziale abbandono nei rapporti istituzionali. Quest'ultimo aspetto è determinante: ciascun clinico universitario ha sperimentato, in questi anni, quanto sia difficile rapportarsi con i diversi livelli organizzativi del SSN, dalla dirigenza regionale a quella aziendale, senza il supporto effettivo dell'Ateneo. In sostanza, è

mancata una nostra capacità di rappresentarci, anche in termini di immagine pubblica, come sistema organizzato e coeso: ciascuno ha cercato nei limiti delle proprie possibilità di trovare una via per la soluzione di questioni che avrebbero invece richiesto strategie condivise e sostegno istituzionale. A questa situazione di crisi della clinica universitaria aquilana, che nel tempo ha perso numerose unità operative e apicalità (e quindi prestigio, opportunità di crescita – incluse le filiere di avanzamento di carriera per i più giovani – e soprattutto strutture avanzate al servizio dei cittadini), fa da *pendant* in regione lo sviluppo della realtà del polo teatino, che si trova in una situazione di crescita con la clinicizzazione di tutte le strutture fondamentali.

Cosa è mancato, e quali le soluzioni possibili? Anzitutto, ritengo sia stato un gravissimo errore aver soppresso alcuni anni fa da parte della governance un organismo fondamentale quale il Consiglio dei Clinici, che costituisce il luogo istituzionale ma anche “fisico” in cui le tematiche specifiche dei medici universitari possono essere trattate con la dovuta competenza e attenzione da parte dei soggetti titolati, senza cessione di deleghe in bianco a figure accademiche, peggio se prive di adeguata conoscenza del sistema sanitario e delle problematiche della pratica clinica. Il Consiglio dei Clinici, opportunamente strutturato come organo statutario di Ateneo, definisce un soggetto con piena valenza isti-

tuzionale, e determina la possibilità di una adeguata capacità di interlocuzione. Inutilmente, in questi ultimi anni, clinici di entrambi i dipartimenti Mesva e Discab hanno chiesto alle rispettive direzioni di potersi riunire in modo plenario con gli altri colleghi: la risposta è sempre stata negativa, con la motivazione che “occorre fidarsi” (di chi, peraltro, non è chiaro) come se la fiducia non fosse un prerequisito dei rapporti accademici. In realtà, non creare le condizioni per una coesione dell’area clinica ha determinato frammentazione e isolamento dei singoli e dei gruppi, nell’ambito di un malcelato disegno di controllo verticistico, di fatto non sindacabile, che non solo non ha prodotto risultati se non negativi, ma ha creato un clima di sfiducia e profonda insoddisfazione.

Per tutte queste ragioni, propongo con forza come primo punto specifico per l’area clinica l’immediato ripristino a Statuto del Consiglio dei Clinici, che mi impegno a realizzare.

Una ulteriore riflessione deve necessariamente riguardare l’assetto dipartimentale dell’area biomedica. Il frazionamento dei clinici sui due dipartimenti Mesva e Discab non ha più alcuna motivazione. Gli attuali dipartimenti nacquero in applicazione della legge 240/2010, ma le condizioni dell’epoca, che portarono a una divisione basata su vecchie tensioni accademiche, oggi non esistono più. A distanza di così tanti anni, e forti dell’esperienza che abbiamo acquisito, dobbiamo avere capacità e visione per proporre un nuovo assetto dipartimentale, che preveda un nuovo dipartimento di area sanitaria, quale opzione “naturale” di tutti i docenti di discipline cliniche, mediche, preventive e di sanità pubbli-

ca. Il nuovo dipartimento assumerebbe come è ovvio la funzione di riferimento di tutti i corsi di studio rientranti nel perimetro dell’area definita. In parallelo, andrà configurato almeno un dipartimento di area biologica-biotecnologica che ricomprenda tutte le discipline attualmente ripartite tra i due attuali dipartimenti. Naturalmente, un processo di questo genere richiederà una riflessione ampia e condivisa, e un solido progetto scientifico costituente.

Sarà prioritario sviluppare l’Ateneo nell’attività assistenziale, rimediando agli errori del passato, in un momento di rivisitazione della rete ospedaliera e sanitaria regionale. È importante difendere e far riconoscere la professionalità universitaria, favorendo l’integrazione fra le competenze universitarie ed ospedaliere verso un equilibrio virtuoso. Troppi i problemi irrisolti e trascurati negli ultimi anni e sarà tra le nostre priorità migliorare nettamente l’integrazione Università/SSN, con l’obiettivo di sviluppare ogni possibile sinergia tra attività medico-ospedaliera, didattica e ricerca. Pure voglio intraprendere un percorso di dialogo fondato sul reciproco rispetto, sia con il comitato ristretto dei sindaci che con la Regione Abruzzo ed il Governo affinché si rivaluti il ruolo universitario nell’ambito di una sanità pubblica valorizzata. Sono molteplici le forme di integrazione da sperimentare, già agite da altri atenei dotati di area medica, che offrono possibilità di cooperazione superiori all’ormai vetusto regime convenzionale, proiettandoci verso il modello dell’azienda mista ospedaliera-universitaria, tanto più cogente in un contesto regionale che sembra avviarsi verso un modello di azienda territoriale unica

L'Università può cooperare con il SSN e con le realtà associative e istituzioni categoriali, in particolare gli Ordini professionali, sia in ambiti tradizionali ma non per questo meno importanti (formazione permanente, creazione di registri, percorsi di screening, ambito organizzativo, ecc.) sia aprendo nuove frontiere nella diagnostica, nella terapia, nella ricerca e nello sviluppo di nuove tecnologie. In particolare, deve e può crescere esponenzialmente la quota di ricerca sanitaria sperimentale e osservazionale, farmacologica e non, i cui risultati ricadono nella pratica clinica corrente, per mantenere l'attività assistenziale ai vertici qualitativi che competono alla realtà universitaria.

