

**Per un'università
che riflette,
accompagna,
include**



*Valorizziamo la storia
coltiviamo il presente
seminiamo per il futuro*

Per un'università che riflette, accompagna, include

I nostri sogni migliori e la nostra quotidiana esigenza di concretezza: si possono tenere insieme? Si possono tenere insieme la consapevolezza di trovarsi in un cambio d'epoca, il riconoscimento di un bisogno diffuso di non vivere in costante emergenza e affanno, il desiderio di una comunità universitaria di pensarsi in grande e quello di risolvere le tante piccole cose, da cui dipendono anche le migliori realizzazioni? Credo di sì, credo che sia fondamentale cercare l'equilibrio tra tutte queste componenti. Questo programma è un invito a riflettere insieme, a condividere significati, consapevolezze, soluzioni innovative e anche idee puntuali. Ho immaginato una veste dinamica, cercando la sintesi ma senza privarci del gusto di scendere in alcuni dettagli. Buona lettura!

Come orientarsi nel programma

Lasciarsi ispirare dalla storia è spesso di aiuto, e in quella ormai centenaria del nostro Ateneo gli spunti non mancano. Per trasmettere il senso dell'equilibrio da cercare è sembrata suggestiva una metafora di Vittorio Bachelet: è stata di aiuto per riflettere sul contesto in cui ci troviamo, ma ha offerto anche delle immagini per tenere unita la visione d'insieme e i dettagli.

Nel programma ci sono poi diverse sezioni, per ciascuna è proposta una sintesi di inquadramento, ma per tutte c'è molto su cui soffermarsi: per questo sono segnalati, di volta in volta e con QRcode, gli approfondimenti che sono disponibili online all'indirizzo www.units.it/garofolo. Su questo sito si trovano anche altri contenuti più particolari in forma di FAQ, che riprendono sollecitazioni raccolte nei tanti incontri di questo periodo o che risponderanno alle domande sul programma, che possono essere fatte anche attraverso il form di contatto.

Infine, i contenuti sono riorganizzati anche pensando allo sguardo e alle attese più specifiche di quanti sono impegnati in area medica e sanitaria, di chi supporta le attività nelle sedi diffuse dell'Ateneo al di fuori dell'area di Trieste, di chi si sta formando in un corso di studi, di chi insegna e fa ricerca, di chi supporta la vita dell'Ateneo dal versante tecnico e amministrativo e nelle biblioteche.

Ancora una piccola nota: sono da sempre impegnata nel contrasto agli stereotipi di genere, a diffondere la cultura dell'inclusione e per dare maggiore visibilità linguistica alle differenze. Se in questo documento è usata la forma grammaticale maschile, questa si intende riferita in maniera inclusiva a tutte le persone che operano nell'ambito della comunità universitaria: il suo utilizzo ha l'unico obiettivo di agevolare la lettura e la comprensione dei testi.

Indice del documento

0. **Una metafora per riflettere** [pagina 4]
1. **A partire dal terreno.**
La struttura della governance e il sistema delle deleghe [pagina 6]
2. **Sviluppare conoscenza, fare incontrare mondi, migliorare la vita di tutti.**
Le politiche per la ricerca e per il trasferimento tecnologico [pagina 9]
3. **Incontrarsi in aula, trasmettere i saperi, insegnare con passione.**
Le politiche per la formazione e per il miglioramento della didattica [pagina 13]
4. **Immersi in un territorio, aperti alle contaminazioni, generatori di cambiamento.**
Le politiche per l’Impegno Pubblico e Sociale e per la Terza Missione [pagina 17]
5. **Dar valore alle competenze che ci sono, provvedere quelle che mancano, migliorare i servizi.**
Le politiche di rinforzo amministrativo, di programmazione e sviluppo per il personale TA e per i docenti [pagina 21]
6. **Più spazio alla vita, più tempo alla cura.**
Le politiche per la comunità e l’inclusione e la coesione [pagina 25]
7. **Da un’area di frontiera per superare i confini.**
La dimensione internazionale e la diplomazia scientifica [pagina 29]
8. **Innovativi, protetti, in sicurezza.**
Le Politiche per la digitalizzazione, la sicurezza e la salvaguardia nell’uso delle ICT e l’IA [pagina 33]
9. **Un messaggio ai protagonisti** [pagina 36]
 - Al Dipartimento di Scienze Mediche, Chirurgiche e della Salute
 - A chi opera presso le sedi diffuse
 - Agli Studenti
 - Ai Colleghi Docenti e Ricercatori
 - Al Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario

0.

— Una metafora per riflettere

«Nel momento in cui l'aratro della storia scavava a fondo rivoltando profondamente le zolle della realtà sociale italiana che cosa era importante?»

Questo interrogativo è di Vittorio Bachelet, ed è riferito proprio agli anni in cui insegnò all'Università di Trieste, osservando, da qui, un mondo in forte cambiamento, carico di fermenti e di tensioni. La sua analisi retrospettiva, nel 1979, lo portava a concludere che in tempi simili fosse necessario «gettare seme buono», resistendo alla tentazione di «correre dietro a singoli problemi, importanti, ma consequenziali». È un approccio che non può non risuonare anche oggi, pensando al contesto culturale internazionale in cui viviamo e riconoscendo che l'Università è – per rimanere nella metafora – il “vivaio” del futuro della società. Tanti, lo sappiamo, sono i singoli problemi, importanti, da affrontare. Ma può farci bene provare a inquadrarli dentro una prospettiva più ampia, per riflettere insieme su come rendere l'Università un “terreno” più fertile e produttivo e comprendere meglio cosa seminare per l'Ateneo, per la società, per la democrazia, per lo sviluppo.

Tra crisi e opportunità

Che la realtà sociale e gli equilibri internazionali stiano cambiando significativamente è un dato ormai chiaro a tutti. L'aumento delle conflittualità, la crescita dei fenomeni di polarizzazione, una distribuzione del potere sempre più asimmetrica (anche legata al controllo delle tecnologie digitali), l'arretramento delle forme liberali e democratiche della convivenza sono aspetti preoccupanti e dagli effetti, anche economici, molto concreti: sappiamo che tutto questo avrà negli anni a venire ripercussioni anche sulla vita della comunità accademica.

Questo scenario di crisi e di veloci cambiamenti ha, d'altra parte, accelerato la riflessione pubblica e politica su possibilità inedite di cooperazione europea, sulle modalità delle relazioni internazionali, sulle strategie comuni per garantire nel tempo la tenuta di un contesto culturale attento alle persone, ai diritti, al futuro dell'ambiente e soprattutto di chi lo abiterà. Anche poi a seguito della pandemia sta crescendo una nuova sensibilità per la qualità della vita, per l'equilibrio tra i tempi del lavoro e del riposo, per gli stili del convivere. Le persone, e in particolare le nuove generazioni, chiedono più ascolto, più capacità di creare connessioni e scambi, più elasticità nell'aggiornamento costante delle competenze, più attenzione a uno sviluppo compatibile con la tutela delle relazioni, della salute, dell'ambiente, della pace. Sono attese che tutti condividiamo, e a cui anche la vita universitaria può e deve dare risposta.

0.

Una metafora per riflettere

Per sua natura l'università è infatti il luogo di incontro e confronto costruttivo tra le differenze e tra le generazioni: è qui che ci si forma e si apprende, che si cercano le soluzioni migliori ai problemi, che si avviano nuove ricerche, che si generano opportunità legate al sapere e alle competenze e non alla ricchezza, è qui che si tessono relazioni con realtà di culture lontane, che si sviluppano progetti di impatto sociale per il territorio, è qui che sistematicamente e per vocazione si lavora per la crescita della cultura generale, e quindi anche civica, del Paese.

L'università, specie quella pubblica, attraverso la grande varietà delle proprie azioni contribuisce a rigenerare costantemente, silenziosamente, talvolta indirettamente, la coesione sociale, la propensione alla partecipazione e una mentalità cooperativa e solidaristica. Questi sono i frutti a cui tendere sempre, tenerli presenti e richiamarci reciprocamente a questa visione può aiutarci a occuparci meglio anche dei dettagli, dei singoli problemi importanti.

La ricorrenza del Centenario ci ha aiutato a prendere coscienza del valore dell'Ateneo triestino, del suo rilievo nel territorio e delle sue potenzialità, anche dovute alla collocazione strategica di Trieste e Gorizia su una frontiera di conflitti storici, oggi luogo di cooperazione, terra di incontro, laboratorio riuscito di ricostruzione e di pace. Certamente le celebrazioni hanno rappresentato un tempo eccezionale, per risultati, impegno e – certo – anche fatica. Si apre ora una stagione diversa, con altre esigenze, da affrontare – come in ogni frangente di cambiamento – andando alla ricerca dei “vuoti” da colmare, talvolta del sollievo da provvedere, sempre del buono da confermare. La consapevolezza dei “pieni” e la gratitudine per tutte le componenti della comunità universitaria che hanno contribuito a realizzarli ci aiuterà ad essere ancora più determinati nel mettere a punto quel che sentiamo tuttavia ancora mancare o chiedere una revisione.

1.

A partire dal terreno

La struttura della governance e il sistema delle deleghe

Che cosa rappresenta il “terreno” nella metafora della coltura? Il terreno è la base, averne cura è fondamentale, solo se è “in tempra” consente che le semine portino frutto. Il nostro terreno è il sistema di funzionamento dell’Ateneo, la struttura della governance, i servizi centrali, l’interazione con i Dipartimenti. È il nostro primo bene comune. Vi propongo alcune riflessioni sulla rivisitazione della struttura delle deleghe, sugli strumenti per raccordarle al meglio ai servizi amministrativi, sulle esigenze di fluidificazione dei processi e di valorizzazione delle competenze del personale tecnico-amministrativo.

Le principali risorse dell’Ateneo sono le competenze e la disponibilità delle persone che vi lavorano e che vi contribuiscono; ascoltando studenti e studentesse, il corpo docente e il personale tecnico amministrativo, si comprende che i motivi principali di difficoltà e talvolta di disaffezione derivano non tanto dalla scarsità di risorse economiche, che pure preoccupa, quanto dalla ricorsività di problematiche ordinarie: le persone lamentano il tempo consumato da processi compilativi inutilmente ripetitivi, quello speso nel rintracciare modi di agire già funzionali ma di cui non si hanno istruzioni per chi deve inserirsi, quello sottratto dallo sforzo di ricomporre conflitti tra le persone, dovuti spesso alle incomprensioni generate dalla fretta, dell’agire nell’urgenza, quello investito nel dirimere sovrapposizioni o vuoti di competenze. Il lavoro si inasprisce quando tutti constatiamo che esistono luoghi critici affrontabili e risolvibili, quando il tempo dedicato al correre ai ripari supera quello dedicato allo sviluppo, alla creazione di valore, alla necessaria attenzione ordinaria alle relazioni, agli obiettivi primari del lavoro di ciascuna e ciascuno.

Occorre allora ripartire costantemente da qui: fluidificazione dei processi (non “semplificazione”, perché la realtà rimane complessa), definizione dei flussi di lavoro di routine, cura delle dinamiche partecipative, chiarezza nelle funzioni e nelle modalità del loro coordinamento, adeguati spazi e tempi di ascolto reciproco. Fluidificare i processi significa anche liberare tempo per gestire al meglio e con meno affanno problemi nuovi o questioni non abitudinarie, che richiedono attenzione speciale. Per questo, la prima indicazione di programma riguarda proprio una diversa organizzazione del sistema delle deleghe, che consenta di migliorare tanto il coordinamento quanto la condivisione, mettendo gli uffici centrali nelle condizioni di esprimere al meglio il proprio servizio.

1.

A partire dal terreno

La struttura della governance e il sistema delle deleghe

Il sistema delle deleghe

Coordinamento e condivisione dei processi sono le due leve su cui si può agire per rendere più efficace la governance e quindi il servizio che le strutture centrali prestano anche alla vita dei Dipartimenti. Il coordinamento, per garantire sempre una visione d'insieme e una capacità di azione tempestiva nei diversi ambiti cruciali della vita universitaria; la condivisione, per evitare sovrapposizioni o – viceversa – vuoti di competenze e assicurare completezza nella gestione di problematiche che interessano trasversalmente diversi ambiti.

Il sistema della governance può garantire al meglio tutto questo strutturandosi in “ambiti” di coordinamento delle politiche rivolte alle missioni e alle dimensioni cruciali della vita universitaria (ricerca, didattica, impegno pubblico e sociale, programmazione e sviluppo, internazionalizzazione, welfare comunitario, digitalizzazione e sicurezza) ciascuna sotto la responsabilità di un/a prorettore/prorettrice e favorendo la condivisione di problematiche trasversali e soluzioni attraverso alcune cabine di regia permanenti (le “commissioni”) o temporanee (“tavoli finalizzati”).

**Il sistema delle deleghe:
un approfondimento sulla prospettiva,
sulle attenzioni, sull'operatività**



Gli ambiti saranno pochi, proprio per consentire un costante coordinamento d'insieme, ma al loro interno individueranno diverse funzioni specializzate (le “deleghe”): questa soluzione favorirà il coinvolgimento di diverse capacità, di tutte le fasce di docenza, senza tuttavia chiedere un impegno totalizzante a chi verrà coinvolto, ma – al contrario – un servizio compatibile con altre funzioni nelle diverse azioni di ricerca, di didattica o di impegno pubblico e sociale. A ciascun ambito saranno associati i servizi amministrativi di per sé competenti.

**Gli ambiti di coordinamento:
più nel dettaglio, le dimensioni della
vita universitaria raccolte nei principali ambiti**



1.

A partire dal terreno

La struttura della governance e il sistema delle deleghe

Le commissioni e i tavoli finalizzati coinvolgeranno per competenza sguardi diversi, ordinariamente raccolti sotto ambiti distinti, ma che in modo permanente o in determinate circostanze hanno bisogno di condividere informazioni, orientamenti, procedure e risorse.

Commissioni e tavoli riuniranno i referenti della governance (pro-rettori o singoli delegati), i referenti del personale tecnico amministrativo competenti per ambiti coinvolti nella discussione e, laddove gli esiti dei lavori dovessero incidere sulla qualità della vita studentesca, anche il Consiglio degli Studenti (attraverso il coinvolgimento del Presidente e/o di loro delegati).

**Le commissioni e i tavoli finalizzati:
i vantaggi, le modalità di funzionamento
e alcuni esempi**

Governance e Amministrazione Centrale devono strutturarsi il più possibile in modo coordinato, per chiarezza nelle competenze e buon ordine dei processi: spetterà alla Direzione Generale il compito di provvedere al miglior allineamento degli uffici, ove necessario e in stretta sinergia con la figura – mancante e necessaria – del Dirigente dell'Area Risorse umane, in modo da assicurare che eventuali cambiamenti o i necessari potenziamenti avvengano nel rispetto delle professionalità e delle competenze già affinate.

Il complesso dei servizi di comunicazione continuerà a operare in seno alla governance e trasversalmente ai diversi ambiti: tanto la comunicazione interna, verso tutta la comunità universitaria, quanto quella esterna, verso il territorio e il più ampio contesto geo-culturale sono di vitale importanza e contribuiscono a loro volta al coordinamento e alla condivisione.

Diversi sono poi i “singoli problemi importanti” e le domande più puntuali che sorgono: quale idea sul Direttore Generale? Si pensa di introdurre modifiche allo Statuto? Quanto sarà numerosa la squadra della Rettrice? Per questi e altri aspetti ci sono le FAQ.

2.

Sviluppare conoscenza, fare incontrare mondi, migliorare la vita di tutti

Le politiche per la ricerca e per il trasferimento tecnologico

La ricerca la conosciamo come la “prima missione” dell’università. È una missione che riceviamo dalla comunità civile e che tutti interpretiamo come un mandato ad esplorare, ad espandere la conoscenza, a sondare percorsi e sviluppi innovativi. La ricerca crea continuamente occasioni di contatto tra persone, tra culture e tra generazioni ed è una forma particolarmente preziosa di “diplomazia”. Averne cura significa anzitutto renderla ordinariamente possibile per tutti: ciascuna e ciascuno, nei diversi ruoli e stagioni della propria carriera, deve avere il tempo e le dotazioni di base per svilupparla. E poi significa accompagnarla al meglio con i servizi centrali, facilitare il networking, valorizzare gli strumenti di cui già disponiamo, riuscire ad accogliere meglio chi arriva e chi vorrebbe scegliere l’Università di Trieste come il contesto in cui sviluppare i propri progetti competitivi o sostenere lo sviluppo di applicazioni e spin-off. Si può seminare ancora molto, partendo dal patrimonio che c’è e rendendo risorse e competenze sempre più disponibili per l’intera comunità.

La nostra Università, attraverso i suoi dieci Dipartimenti, copre quasi la totalità degli ambiti scientifici e si inserisce nel Sistema Scientifico e dell’Innovazione del Friuli Venezia Giulia (SIS-FVG), un contesto favorevole in termini di relazioni e sinergie. L’Ateneo fa inoltre parte di una rete europea, l’alleanza Transform4Europe (T4EU) con partner in dieci Paesi europei, che ha lo scopo di affrontare le sfide epocali della società con approcci condivisi.

La partecipazione di gruppi di ricerca UniTs a diversi programmi, tra cui numerosi progetti PNRR (sul cui seguito occorre interrogarsi), ha attratto negli ultimi cinque anni quasi 50 MEuro.

Il post-PNRR



2.

Sviluppare conoscenza, fare incontrare mondi, migliorare la vita di tutti

Le politiche per la ricerca e per il trasferimento tecnologico

L'entità dei finanziamenti acquisiti è un segno di forte vitalità e, allo stesso tempo, il riflesso di un patrimonio di esperienze che hanno consentito di mettere meglio a fuoco una serie di esigenze specifiche. Esaminandole, unitamente agli indicatori di criticità segnalati già dalla VQR 2015-19, è possibile individuare alcuni punti di attenzione strategici, tra cui la conferma dello strumento del Finanziamento di Ateneo alla Ricerca (FRA), il ruolo di cerniera del Dottorato tra formazione e ricerca, l'ottimizzazione delle soluzioni di ricerca post-dottorale, gli investimenti nelle infrastrutture, il supporto dei servizi centrali alla ricerca ai PI e ai gruppi, l'attrattività internazionale e il sistema di accoglienza per i visiting professor. Sono tutti fattori che incidono sulla qualità della ricerca, nella cui prospettiva va ripensata anche la funzione della Commissione per la Valutazione della Ricerca (CVR).

Il Finanziamento di Ateneo alla Ricerca (FRA) è un drive molto importante per sostenere attività trasversali e promuovere le partnership internazionali per la proposta di progetti competitivi, così come per alimentare la ricerca di base di quei settori per cui il sistema della ricerca mette a disposizione risorse più contenute. Va mantenuto nelle linee attuali (A, B, C), così come vanno confermate le misure di incentivazione per i giovani ricercatori (Microgrant) e per i neoassunti (Starting grant).

Le soluzioni di avvio e di primo sviluppo della ricerca – tra cui in primis il Dottorato, attualmente con 23 corsi in totale – sono un tassello fondamentale nella filiera della ricerca, a cui va dedicata particolare attenzione sia dal punto di vista della programmazione, riducendo il rischio di perdere profili promettenti, sia da quello della gestione amministrativa: il PNRR ha rappresentato uno stress test per tutte le amministrazioni di enti e istituzioni di ricerca, e ha reso evidente come sia indispensabile disporre di competenze e soluzioni flessibili, per reagire con prontezza ai diversi adempimenti. Il supporto nella comprensione dei bandi, nell'individuazione delle partnership (specie territoriali) necessarie, nella predisposizione dei materiali è cruciale, e va il più possibile sviluppato.

Sul versante delle infrastrutture di ricerca l'Università ha ammodernato diversi laboratori con attrezzature anche innovative e uniche in Regione (contano circa 4,5 MEuro solo gli ultimi due bandi Grandi Attrezzature) e ha operato la razionalizzazione della gestione dei Dispositivi di Protezione Collettiva (DPC-cappe chimiche e armadi aspirati) introducendo la gestione centralizzata delle manutenzioni e delle certificazioni periodiche, a valere su fondi dell'Amministrazione Centrale: diversi di questi investimenti possono essere ulteriormente valorizzati se le infrastrutture fossero viste come core facility, messe a disposizione dei ricercatori di tutto l'Ateneo e anche di attori esterni, dunque recuperando risorse per il loro progressivo potenziamento e ammodernamento.

2.

Sviluppare conoscenza, fare incontrare mondi, migliorare la vita di tutti

Le politiche per la ricerca e per il trasferimento tecnologico

Anche in questo caso si tratta di soluzioni praticabili ma da definire con attenzione nelle modalità.

Le Core Facility



Di diversa natura, ma ugualmente consistente e decisivo per la ricerca, è il patrimonio del Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA): rappresenta un elemento di particolare attrattività anche per ricercatori provenienti da altre Università, oltre che per docenti e studenti dell'Ateneo; va costantemente alimentato e ampliato, specie nella fruibilità delle risorse in formato digitale, e curato nelle risorse più pregiate e rare.

L'Ateneo ha molte potenzialità per candidarsi efficacemente ad essere luogo di attrazione per ricercatori in grado di competere nei bandi di alta qualificazione; anche per questo è importante poter offrire condizioni favorevoli per l'accesso alle attrezzature scientifiche, per la creazione di un laboratorio, per l'amministrazione di un progetto e l'assunzione di personale di ricerca, così come per gestire le esigenze di riduzione del carico didattico. L'esperienza degli ultimi anni di accoglienza di vincitori di progetti ERC, MSCA e FIS-FISA è una base per sviluppare queste politiche, ma anche per creare dei processi di supporto alla presentazione di nuove proposte progettuali da parte di nuovi ricercatori.

Per coltivare talenti in grado di fare proposte di ricerca per progetti competitivi di alta qualificazione, uno strumento importante sarà la creazione di un Laboratorio/Incubatore ResearchLab@UniTs, rivolto principalmente (ma non esclusivamente) a giovani ricercatori promettenti, come contesto per incontrare personale esperto nella scrittura dei progetti, vincitori e membri di panel di valutazione, e research manager, con lo scopo di selezionare idee di frontiera e seguire i candidati nella stesura delle proposte.

2.

Sviluppare conoscenza, fare incontrare mondi, migliorare la vita di tutti

Le politiche per la ricerca e per il trasferimento tecnologico

Nell'ottica di tutte queste esigenze, risulta strategico il potenziamento dell'Ufficio Ricerca, anche con l'immissione di ulteriore personale qualificato, in grado di accompagnare i ricercatori lungo tutto il processo di preparazione e gestione dei progetti.

I servizi di supporto alla ricerca



Le ricadute della ricerca sul territorio sono un ulteriore punto di attenzione: in senso più ampio vanno inquadrare nell'ambito dell'impegno pubblico e sociale, che per molte discipline rappresenta il contesto primario di applicazione dei risultati; una attenzione specifica però occorre continuare a riserarla al trasferimento tecnologico e ai servizi che facilitino l'interazione con i mondi produttivi.

Una risorsa importante dell'Ateneo è il Contamination Lab (CLab) che ha proposto in questi anni moltissime attività e incontri con il mondo imprenditoriale per valorizzare i risultati della ricerca e promuovere la creazione di nuove imprese da parte di ricercatori e studenti. Nell'ottica di potenziare i servizi al Trasferimento Tecnologico si dovrebbe rafforzare lo staff del CLab, con la stabilizzazione di figure complementari altamente specializzate, così come va sostenuta la partecipazione a reti e partenariati nazionali e internazionali, come le Regional Innovation Valley e la NETVAL.

Sempre nell'ottica delle interazioni con l'esterno, occorrerà proseguire risolutamente il completamento del portale web di Ateneo, l'armonizzazione dei siti dei Dipartimenti e le loro versioni in lingua inglese, perché siano chiaramente individuabili gli obiettivi strategici di ricerca di ciascuna realtà, la rete delle collaborazioni, le iniziative in corso.

Anche sul versante della ricerca sono molti i "singoli problemi importanti" e le domande più puntuali che sorgono sono: Si immagina di rivedere e rinegoziare, dove occorre, gli accordi con gli enti del Sistema Scientifico e dell'Innovazione del Friuli Venezia Giulia (SIS-FVG)? Quale ruolo avranno i Centri Interdipartimentali? Come si intende rivedere il ruolo della CVR? Come si propone di gestire il prelievo sugli overhead? Come si potrà accompagnare il post-PNRR? Per questi e altri aspetti ci sono le FAQ.

3.

Incontrarsi in aula, trasmettere i saperi, insegnare con passione

Le politiche per la formazione e per il miglioramento della didattica

È la seconda missione dell'Università, ed è quella che più diffusamente incide sul sistema-Paese, preparando le nuove generazioni ad affrontare il lavoro e, per molti aspetti, la complessità della vita. Si tratta di seminare con lungimiranza, sapendo che i frutti della formazione maturano nel tempo e in luoghi diversi. Sempre di più la logica dei "percorsi" deve implementare quella dei "corsi", accompagnando le persone dall'orientamento in entrata fino alle diverse necessità di formazione continua e permanente. Anche chi insegna deve avere la possibilità di crescere ancora, di familiarizzare con metodologie innovative e con le nuove tecnologie: essere in aula è un'esperienza da rendere sempre più arricchente, per tutti.

Per un Ateneo generalista come il nostro, identificare una strategia per sviluppare i corsi di studio di primo e secondo livello e, inoltre, gli altri percorsi formativi post lauream significa saper coniugare sostenibilità e innovazione. Il trend recente è incoraggiante, le immatricolazioni sono cresciute più del 20% dal 2019-20 e l'offerta formativa, dall'anno accademico successivo, ha visto l'attivazione di 12 nuovi corsi di studio (3 Lauree, una Laurea magistrale a ciclo unico e 8 Lauree magistrali, di cui 4 in lingua inglese). Lo scenario però ha anche alcune ombre: in alcuni corsi di laurea le percentuali di abbandono sono molto alte, e anche l'attrattiva dei corsi magistrali può essere migliorata. Sono criticità a cui si aggiunge quella indipendente e tuttavia più rilevante del calo demografico. Occorre elaborare da subito strategie che rinforzino l'attrattiva dell'opportunità di studiare a Trieste, investendo su più fronti, tra cui – in favore degli studenti – i servizi di orientamento e quelli di accoglienza, le forme di didattica inclusiva, l'apprendimento di competenze incrociate, l'interazione con i mondi professionali e – in favore dei docenti – le opportunità di aggiornamento metodologico, le dotazioni tecnologiche, la cura degli ambienti e una migliore armonizzazione tra le esigenze della didattica e quelle di utilizzo degli spazi per momenti di apertura al pubblico dell'Ateneo.

Le competenze intrecciate

3.

Incontrarsi in aula, trasmettere i saperi, insegnare con passione

Le politiche per la formazione e per il miglioramento della didattica

Gli spazi per apprendere e studiare



Anche la promozione sinergica di opportunità di eccellenza nella formazione, come quelle offerte dal Collegio Fonda, rappresentano dei punti di valore per attrarre studenti che sono alla ricerca delle migliori proposte a livello nazionale.

I servizi di orientamento già ora si occupano del rapporto con le scuole (in ingresso), con il mondo del lavoro (in uscita) ma stanno sviluppando anche forme di supporto in itinere, proprio per far fronte alla dispersione e alle necessità di molti di essere accompagnati nel ridisegnare il proprio percorso rimanendo all'università di Trieste. Sono molte le iniziative di successo e ormai consolidate, come Porte Aperte, i Moduli formativi estivi, Job@units, le attività con gli Alumni, e molte altre ancora. Occorre però migliorare ancora il coordinamento tra le iniziative di Ateneo e quelle dei Dipartimenti, per evitare duplicazioni e dispersione di energie, così come sarà importante dare più supporto agli uffici e a quanti si spendono generosamente per rappresentare l'offerta di dell'Università di Trieste, specie accollandosi la fatica di una presenza puntuale nei diversi contesti fieristici nazionali e internazionali.

Anche per collocazione geografica, Trieste si candida naturalmente ad essere luogo attrattivo per studenti e studentesse provenienti da altri Paesi, comunitari e non, e questo comporta una riflessione strategica a più livelli. Da un lato vanno proseguite le iniziative di internazionalizzazione, tra cui la permanenza con un ruolo attivo nell'alleanza europea T4EU, le offerte di doppi titoli e lo sviluppo di percorsi Erasmus Mundus Joint Master Degrees. Dall'altro occorre accompagnare lo sviluppo delle proposte curriculari con una serie di servizi che possono essere potenziati (welcome office, supporto nell'immatricolazione), ma anche immaginando nuove strategie di inclusione, tra cui ad esempio l'implementazione delle opportunità di acquisizione della lingua italiana: occorre mettere gli studenti provenienti da altri Paesi il più possibile nelle condizioni di poter rimanere sul territorio, sia nella prosecuzione degli studi, sia, ove possibile, nell'inserimento lavorativo.

3.

Incontrarsi in aula, trasmettere i saperi, insegnare con passione

Le politiche per la formazione e per il miglioramento della didattica

Nell'ottica dell'internazionalizzazione saranno decisivi i servizi assicurati dal CLA (Centro Linguistico di Ateneo), importanti tanto per gli studenti quanto per i docenti, non solo per le esigenze della didattica, ma anche per quelle di ricerca e di disseminazione.

**La dimensione internazionale
e il potenziamento del CLA**

Anche la possibilità di offrire corsi a distanza andrà valutata, nell'ottica di proporre una didattica arricchita e inclusiva, che deve, in ogni caso, distinguersi da quella proposta dalle università telematiche, ma contemporaneamente porsi come alternativa di maggiore qualità. Sarà necessaria poi una riflessione su quali corsi si possono prestare ad una modalità più marcatamente di tipo "blended" se non addirittura immaginare repliche in formato telematico. Laddove attuabili, questi corsi andranno progettati ad hoc, con struttura pensata per la didattica a distanza e con tutor dedicati, per dare risposta al bisogno di chi fa difficoltà a conciliare tempi di studio e di vita personale e lavorativa.

In generale l'offerta di primo e secondo livello dovrà proseguire un'opera di innovazione dei suoi contenuti e, soprattutto, delle capacità di applicare le competenze acquisite in un mondo del lavoro in continua evoluzione, nonché delle opportunità di fare esperienze adeguate lì dove i tirocini risultano essenziali. L'offerta dovrà, sempre di più, essere ben abbinata alle competenze del corpo docente, nell'ottica di spendere anche in chiave didattica l'acquisizione di nuove risorse legate a specifici ambiti di ricerca innovativa. Sempre puntando ad una maggiore prossimità al territorio, sarà importante riconsiderare nel loro insieme le diverse esigenze professionali di formazione continua: molte sono le richieste a cui si può rispondere con percorsi post laurea ad hoc (formazione trasversale generale, humanities nelle professioni, aggiornamenti di categoria...), ma parallelamente si dovranno ripensare e ottimizzare anche le modalità di organizzazione e gestione dei corsi post laurea finalizzati alla maturazione di profili specifici (è il caso dei corsi per i 60 CFU curriculari per la scuola, o di quelli per la formazione dei Mediatori Esperti in Giustizia Riparativa, regolati da specifici accordi interministeriali): sempre di più occorre che l'Ateneo sia in grado di affrontare queste richieste con una infrastruttura gestionale adeguata.

3.

Incontrarsi in aula, trasmettere i saperi, insegnare con passione

Le politiche per la formazione e per il miglioramento della didattica

**Alcune proposte
per la formazione continua**

Un supporto fondamentale potrà poi venire dal TLC (Teaching Learning Centre), da poco entrato in funzione: alle proposte di base, rivolte ai nuovi assunti dell'Ateneo, dovranno aggiungersi quelle di aggiornamento per tutti i docenti, a cui sarà offerta la possibilità di familiarizzare con i diversi applicativi digitali che l'Ateneo mette a disposizione per la didattica, sia di incontrare modalità didattiche innovative.

**Il Teaching Learning Centre
e la digitalizzazione della didattica**

Ci sono, non ultime, esigenze di miglioramento organizzativo anche a livello delle segreterie e del coordinamento centrale. È necessario essere consapevoli che un sistema complesso come quello della didattica, definito da una normativa articolata e recentemente rinnovata con interventi che lasciano spazi interpretativi, va reso chiaro e governato con efficacia. In tal senso sarà necessario completare il processo di digitalizzazione intrapreso anche acquisendo nuove piattaforme gestionali, che possano seguire il percorso della carriera di studenti e studentesse, più versatili e usabili di quelle attualmente a disposizione. Ma sarà anche importante rafforzare le competenze del personale amministrativo dei Dipartimenti, in modo da supportare il perseguimento degli obiettivi di qualità dei corsi di studio, anche – ad esempio – specializzando figure in grado di accompagnare gli avvicendamenti dei docenti referenti dando garanzia di continuità ai processi.

La didattica raccoglie molti “singoli problemi importanti” e propone diversi interrogativi: Esisterà una procedura snella e flessibile per gestire i tirocini? Sarà dematerializzato il processo relativo alla tesi di laurea? Le registrazioni saranno obbligatorie? Sarà possibile concepire e realizzare spazi più funzionali ad esigenze didattiche innovative? Per questi e altri aspetti ci sono le FAQ.

4.

Immersi in un territorio, aperti alle contaminazioni, generatori di cambiamento

Le politiche per l'Impegno Pubblico e Sociale e per la Terza Missione

Eravamo abituati a chiamarla “Terza Missione”, attribuendole un numero, come quando si è incerti sul nome specifico. Ora abbiamo imparato a definirla come “Impegno Pubblico e Sociale”: è l’interazione culturale con il territorio, non solo locale, che sempre di più occorre immaginare come uno scambio di prospettive con tutte le realtà sociali, come una interazione in grado di trasformare mentalità e luoghi. Qui la semina si fa ancora più sfidante, ma è anche su questo terreno che si giocano la credibilità e la comprensione diffusa e civile del valore dello studio e della formazione di livello universitario.

Anche il territorio nel quale l'Università di Trieste opera è attraversato da importanti cambiamenti, che mettono in tensione interessi e rappresentazioni diverse, futuri contesi e incerti, e che richiedono una rinnovata attenzione alla coesione sociale e alla cura delle relazioni tra le istituzioni e le comunità che condividono e operano nello stesso spazio. La nostra Università, per missione, dimensione e vocazione, è di fatto un attore che incide sui cambiamenti del territorio e deve porsi il tema della responsabilità sociale e ambientale rispetto alle modalità con le quali svolge la propria funzione (ricerca e didattica) e rispetto a come, con le proprie scelte, produce cambiamenti sociali, culturali ed economici a livello locale.

La dimensione della responsabilità sociale e ambientale è iniziata ad entrare in alcune politiche di dell'Ateneo, in particolare se pensiamo al cambiamento di prospettiva che ha interessato la Terza Missione, diventata, non solo nominalmente, Impegno Pubblico e Sociale – Terza Missione. Questo cambiamento implica il riconoscimento del ruolo dell'Università di Trieste come attore che, nel tessuto economico, sociale e culturale locale, deve darsi obiettivi sociali e ambientali attraverso la didattica, la ricerca, la domanda di beni e servizi e le relazioni con gli altri attori del territorio.

Fino ad oggi questi obiettivi si sono tradotti nella definizione di nuove linee guida, che stabiliscono con più chiarezza quali siano gli ambiti di intervento annoverabili come IPS-TM e nei Progetti di IPS-TM, che hanno acquisito una autonomia economica attraverso la destinazione di fondi assegnati tramite un bando interno.

4.

Immersi in un territorio, aperti alle contaminazioni, generatori di cambiamento

Le politiche per l'impegno Pubblico e Sociale e per la Terza Missione

Queste innovazioni sono frutto dell'adeguamento del nostro Ateneo alle nuove indicazioni dell'Anvur, rispetto ai meccanismi di valutazione della Terza Missione, e all'adesione da parte dell'Università di Trieste al gruppo di lavoro per la riforma della Terza Missione, coordinato dal Forum Disuguaglianze e Diversità presso l'Anvur.

Per quanto riguarda le relazioni con il territorio, l'Università di Trieste si è mossa seguendo prevalentemente due linee di azione: la collaborazione con gli enti locali per attività di progettazione (per esempio, il contributo alla candidatura del rione di San Giovanni al bando Pinqua) e la stipula di convenzioni – circa 200 - con diverse organizzazioni (associazioni, imprese, organizzazioni di categoria, enti strumentali) al fine di condividere attività di formazione, divulgazione, ricerca e sviluppo. I progetti di Terza Missione e le convenzioni con le organizzazioni del territorio sono certamente strade da continuare a percorrere e sulle quali costruire future iniziative.

L'Ateneo ha tutte le potenzialità per sviluppare un modello di interazione con gli altri attori del territorio basato sulla co-creazione di valore, in cui l'istituzione accademica non si limiti a offrire servizi educativi e di ricerca, ma diventi un partner attivo nel processo di sviluppo territoriale. Questo approccio richiede l'istituzione di meccanismi formali di dialogo e collaborazione con gli stakeholder locali, tra cui amministrazioni pubbliche, imprese, agenzie formative, enti dello spettacolo, organizzazioni sindacali e della cittadinanza attiva. L'Università di Trieste può in quest'ottica mettere a disposizione una pluralità di competenze per accompagnare diversi attori del territorio e allo stesso tempo farsi protagonista di progettualità, coinvolgendo altri attraverso gli istituti della co-programmazione e co-progettazione, forte anche dell'esperienza del Master DMTS (Diritto e Management del Terzo Settore).

L'Università di Trieste può focalizzare di più i progetti di IPS-TM affinché siano orientati a rispondere a specifiche sfide del contesto locale, con una particolare attenzione alla riduzione dei divari sociali, all'inclusione nei percorsi di digitalizzazione in diversi ambiti, alla sostenibilità ambientale, alle iniziative a supporto del reinserimento delle persone sottoposte a misure restrittive della libertà, o dell'assistenza alle vittime di violenza. Questi progetti si prestano ad essere caratterizzati da un approccio transdisciplinare, integrando competenze diverse e coinvolgendo attivamente gli enti pubblici, i cittadini e le organizzazioni locali nella definizione degli obiettivi, nella realizzazione delle attività ma anche nello sviluppo di ricerche e indagini correlate.

4.

Immersi in un territorio, aperti alle contaminazioni, generatori di cambiamento

Le politiche per l'impegno Pubblico e Sociale e per la Terza Missione

Anche la relazione con le scuole del territorio può essere rivisitata: alle iniziative di orientamento possono affiancarsi cooperativamente progetti di ricerca e di didattica permanenti, anche rendendo stabili nel tempo alcune iniziative che negli anni passati hanno avuto un carattere occasionale (es. collaborazione con Imaginario Scientifico per didattica nelle scuole).

Una attenzione specifica va poi dedicata alla divulgazione scientifica, che vanta già iniziative notevoli come Trieste Next o come gli eventi ospitati nel comprensorio del Parco di San Giovanni, ma che va sviluppata promuovendo presso il grande pubblico (non solo locale) l'intero ventaglio delle ricerche sviluppate nei Dipartimenti: va fatto uno sforzo per incidere sull'agenda dei risultati "notiziabili", con strategie di investimento comunicativo e divulgativo che promuovano più settori dell'impegno dell'Ateneo. Accanto a filoni di indubbio appeal, come quelli dello sviluppo dell'Intelligenza Artificiale, della comunicazione quantistica, delle nuove fonti energetiche (che già rappresentano ambiti di riconoscimento delle eccellenze del nostro Ateneo), ce ne sono diversi altri che consentono un'interazione con il territorio nazionale a partire dagli studi letterari, storici, filosofici, sociali, giuridici, economici, musicali, educativi o relativi alla dimensione della cura della salute, dell'ambiente naturale, del patrimonio architettonico...

L'università nel parco di San Giovanni



L'esperienza e le competenze interne all'Ateneo maturate negli ultimi anni anche nel campo della produzione multimediale e dei contenuti per le piattaforme social meritano di essere spese a tutto campo. Una grande risorsa dell'Università di Trieste sono le Biblioteche personali che sono conservate nelle sue collezioni, pure ricche di fondi e di beni artistici, che costituiscono il Sistema Museale di Ateneo (SmaTS). Gran parte di questo patrimonio andrebbe doverosamente valorizzato, prevedendo investimenti per la sua esposizione, anche in sinergia con altri Attori (locali, nazionali o internazionali).

Lo SMATS e la città di Trieste



4.

Immersi in un territorio, aperti alle contaminazioni, generatori di cambiamento

Le politiche per l’Impegno Pubblico e Sociale e per la Terza Missione

Non bisogna poi dimenticare che l’Università di Trieste è anche un consumatore collettivo, che fa acquisti sul mercato e ha bisogno di beni di consumo e di servizi. In coerenza con gli obiettivi di IPS-TM, l’Ateneo può farsi agente di cambiamento grazie a strumenti legati al green e social procurement, in modo tale da supportare, incentivare e orientare gli altri attori che fanno parte del proprio ecosistema di relazioni economiche. E, sempre in quest’ottica, si devono sostenere con decisione le pratiche di rendicontazione sociale e ambientale, attraverso cui valutare e comunicare l’impatto delle proprie attività sul territorio, impegnandosi in un processo di miglioramento continuo orientato alla sostenibilità.

L’impegno pubblico e sociale solleva diversi “singoli problemi importanti” da discutere: Come può essere valorizzato l’impegno dei singoli (docenti, personale TA, studenti)? Saranno confermati i bandi interni di finanziamento avviati recentemente? Come si può migliorare la conoscenza delle convenzioni in essere? Per questi e altri aspetti ci sono le FAQ.

5.

**Dar valore alle competenze che ci sono,
provvedere quelle che mancano**

Le politiche di programmazione e sviluppo,
per il personale TA e per i docenti

Le persone, con le loro competenze, la loro disponibilità all'impegno, alla crescita e alla cooperazione sono la principale risorsa dell'Ateneo. Occorre fare il possibile perché ciascuno possa esprimersi al meglio e perché quanti nei prossimi anni si uniranno alla comunità di UniTs possano contribuire ad uno sviluppo pensato, portando le competenze che ancora mancano o sviluppando saperi e servizi cruciali che oggi faticiamo a sostenere. Allo stesso tempo sarà importante migliorare le modalità operative e le procedure, garantire opportunità di aggiornamento, riconoscere il valore dell'assunzione di responsabilità. Occorrerà scegliere, ma facendolo insieme e nella cornice di un Piano Strategico più condiviso, miglioreranno i servizi e le condizioni di lavoro.

Per affrontare con successo le sfide che ci attendono è essenziale che il potenziale di ogni persona della comunità accademica sia valorizzato e concorra, all'interno di un sistema di valori espliciti e condivisi, a mantenere e migliorare i risultati ottenuti dall'Università di Trieste negli ultimi anni, in una visione che superi ogni contrapposizione tra le componenti dell'Ateneo a favore di un clima di fiducia e collaborazione reciproca.

La continuità nel tempo e l'efficacia dell'agire saranno fortemente condizionati dalla estrema variabilità del sistema di finanziamento pubblico statale, dalla forte competitività del sistema di finanziamento europeo e dalla capacità di attrarre finanziamenti privati. In questo quadro risultano di cruciale importanza una consapevole e condivisa pianificazione strategica, una responsabile programmazione e gestione delle risorse – sia finanziarie che di personale –, l'efficienza dell'apparato amministrativo che, se non adeguatamente strutturato, rischia di diventare un ostacolo anziché un supporto al buon funzionamento dell'Ateneo.

**Verso la Pianificazione
Strategica 2027-2029**



5.

Dar valore alle competenze che ci sono, provvedere quelle che mancano

Le politiche di programmazione e sviluppo, per il personale TA e per i docenti

Distribuire e impiegare risorse



La riflessione sull'implementazione delle risorse deve partire dall'analisi delle problematiche. Dalla lettura dei risultati dell'edizione 2023-24 del progetto Good Practice a cui l'Ateneo ha aderito (insieme ad altri 50 Atenei statali, 7 non statali e 4 Scuole Superiori), è evidente come l'Università di Trieste si posizioni leggermente al di sotto della media del cluster dimensionale di tutti gli atenei partecipanti per quanto riguarda la soddisfazione complessiva dei servizi amministrativi resi alla sua comunità accademica e studentesca. Analizzando i dati in dettaglio, il massimo scostamento dalla media degli altri atenei, e di quella dello stesso cluster dimensionale, si evidenzia rispetto all'erogazione dei servizi di supporto alla ricerca e in generale rispetto a quelli resi dall'Amministrazione; le distanze si accorciano notevolmente per i servizi informatici (ove UniTs raggiunge un grado di soddisfazione superiore a quello della media degli altri atenei) e bibliotecari (ove la soddisfazione è in linea con quella degli atenei dello stesso cluster dimensionale e superiore alla media).

La semplificazione amministrativa, obiettivo dichiarato delle due ultime amministrazioni, ha conseguito alcuni risultati che però possono, e devono, essere migliorati. Più che di semplificazione, tuttavia, è più opportuno parlare di fluidificazione dei processi, di snellimento e mitigazione della complessità procedurale dell'Amministrazione che, per essere davvero efficiente, dovrebbe permettere a docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo di concentrarsi sulle proprie attività principali, senza essere gravati da un eccesso di burocrazia. Troppo spesso, il tempo che potrebbe essere dedicato alla ricerca, alla didattica o al miglioramento dei servizi viene disperso in procedure complesse, frammentate o ridondanti.

Tanto al personale docente quanto a quello tecnico-amministrativo viene poi richiesto un impegno sempre maggiore per la mole di lavoro crescente, specie per la necessità di ottemperare ad un panorama normativo in continua evoluzione o di rispondere in tempi rapidi a richieste sempre meno programmabili. Non di rado viene richiesto di assumere mansioni – anche di responsabilità – senza che a questo corrisponda un adeguato riconoscimento in termini di valorizzazione economica e professionale. Questo sovraccarico di lavoro incide negativamente sulla qualità delle attività svolte e sul benessere di chi opera quotidianamente per garantire il buon funzionamento dell'Ateneo.

5.

Dar valore alle competenze che ci sono, provvedere quelle che mancano

Le politiche di programmazione e sviluppo, per il personale TA e per i docenti

Di tutte queste dinamiche occorre tener conto nell'immaginare strategie di azione, essendo consapevoli che un sistema amministrativo snello e ben organizzato non solo migliora l'efficienza interna, ma contribuisce a creare un ambiente di lavoro più sereno e produttivo.

A tal fine è necessario che il reclutamento di nuovo personale tecnico amministrativo bibliotecario (TAB) sia maggiormente mirato all'ingaggio delle necessarie competenze, anche specialistiche, richieste dalle funzioni delle diverse strutture – anche a seguito della loro implementazione –; è necessario altresì valorizzare le competenze e le energie di tutti coloro già lavorano nell'Ateneo, attraverso piani mirati alla crescita professionale (formazione adeguata) e alla progressione delle carriere (nel rispetto di quanto previsto dal CCNL, ma coi i margini di miglioramento possibile nelle pieghe della contrattazione integrativa).

È infine opportuno prevedere un sistema di equa distribuzione delle responsabilità tra il corpo docente chiamato a rivestire ruoli gestionali, anche mediante rotazioni incentivate da forme diverse di premialità, non solo, o almeno non esclusivamente, economica.

Per garantire efficacia ed efficienza nei processi, diventa necessario adottare – in sinergia con la nuova direzione generale – un pensiero amministrativo capace di coniugare il rispetto delle regole con flessibilità operativa e fluidità gestionale.

**Rispettare i vincoli,
regolare responsabilmente**



Al fine di ottimizzarle, sarà promossa una revisione delle procedure, che dovranno essere improntate ad una maggiore rapidità e chiarezza, eliminando ridondanze e passaggi superflui.

5.

Dar valore alle competenze che ci sono, provvedere quelle che mancano

Le politiche di programmazione e sviluppo, per il personale TA e per i docenti

In caso di coinvolgimento di più strutture amministrative, si favorirà un'azione di coordinamento con la possibilità di monitorare e rendere visibile ai destinatari dell'azione amministrativa lo stato di attuazione del processo (per esempio attraverso l'utilizzo di cruscotti).

Ottimizzare i processi

Si rafforzerà il ruolo dei Dipartimenti, laddove questi possano gestire determinate funzioni in modo più efficiente rispetto alle strutture centrali, garantendo al contempo supporto normativo e amministrativo da parte dell'Amministrazione centrale. Questo approccio sussidiario favorirà una maggiore autonomia operativa, ovunque sia possibile realizzarlo senza compromettere la correttezza delle procedure.

Alla riorganizzazione dei flussi operativi si assocerà una sempre più decisa dematerializzazione documentale, la digitalizzazione dei processi e l'integrazione del sistema dei dati, l'utilizzo dell'AI: queste saranno priorità strategiche, nella consapevolezza che i necessari interventi richiederanno un significativo investimento in risorse infrastrutturali e in personale.

Cercare e trovare dati

Occorre infine continuare ad ottimizzare i processi di AQ, non come esercizio fine a sé stesso, ma come strumento utile per la programmazione e la gestione delle missioni di Ateneo, anche in vista dei momenti di valutazione previsti dal MUR.

Le politiche di programmazione pongono diversi "singoli problemi importanti" da considerare: I Dipartimenti saranno riorganizzati? Nuove assunzioni del personale TA: quali indirizzi? Situazione del personale TA: quali politiche di valorizzazione del personale interno? Cambieranno le regole di distribuzione degli incentivi al personale TAB? Per questi e altri aspetti ci sono le FAQ.

6.

Più spazio alla vita, più tempo alla cura

Le politiche per la comunità e l'inclusione e la coesione

I ritmi di vita ci portano a trascorrere molta parte delle nostre giornate negli ambienti dell'Ateneo, ma non tutti i tempi e gli spazi possono, né devono, essere riservati alla "produttività": dare attenzione alle relazioni, avere l'opportunità di prendere fiato, trovare ascolto competente anche in momenti di particolare fragilità, potersi appoggiare a servizi dedicati per chi ha figli più piccoli, riuscire a "staccare" per dedicarsi a quei momenti di svago o di sport o semplicemente di pausa che aiutano a ricaricarsi... Sono davvero tante le attenzioni che vanno coltivate perché tutti possano riconoscere nell'università un contesto di qualità e una comunità di cui sentirsi parte. Proprio per questo, le politiche per l'inclusione e la coesione rappresentano un ambito specifico di interesse: chiedono di coordinare soluzioni per gli orari, per i modi, per la fruibilità di luoghi e servizi, dentro e fuori gli ambienti dell'università, alle volte prendendo spunto da esperienze europee innovative, alle volte tracciando la nostra strada a partire dalle attese di tutte le componenti della comunità.

In tempi complessi come quelli attuali, segnati dallo sfilacciamento delle relazioni e, al tempo stesso, da una crescente necessità di essere ascoltati, caratterizzati dal rischio di perdita del senso di comunità e di identità, dalla montante sfiducia nei possibili cambiamenti, dove le condizioni per l'accesso a diritti e servizi (lo studio, l'alloggio) diventano sempre meno sostenibili, l'Università di Trieste è chiamata doverosamente ad impegnarsi per costruire e rafforzare un efficiente sistema di tutela, che deve aiutare a prevenire quelle condizioni che spesso sono le ragioni profonde di ritardi nella progressione degli studi, degli abbandoni, del malessere che sfocia nella disaffezione o nell'allontanamento dalla sua comunità. L'Università si deve impegnare per recuperare un più forte senso di identità e di appartenenza, stimolare un proficuo spirito di collaborazione e reale entusiasmo che vede nella partecipazione attiva alla vita accademica il fulcro della nostra crescita.

Occorre diffondere la consapevolezza che l'innovazione e l'eccellenza didattica e scientifica richiedono l'integrazione armonica delle potenzialità associate ad ogni tipo di differenza – ad iniziare dai ruoli – e creare i presupposti per una comunità coesa in cui ciascuno si possa sentire sempre a casa.

6.

Più spazio alla vita, più tempo alla cura

Le politiche per la comunità e l'inclusione e la coesione

L'Ateneo deve porsi come punto di riferimento per la sua comunità, deve promuovere un ambiente di ascolto, rassicurazione e incoraggiamento, deve mantenere al centro l'esperienza e la relazione, fattori essenziali che possono garantire valore aggiunto alle sue missioni.

Negli ultimi anni sono state introdotte alcune innovazioni che hanno riguardato in particolare le convenzioni con servizi ed esercizi presenti sul territorio, o piccoli miglioramenti nella direzione di rendere gli spazi di Ateneo più confortevoli per alcuni fruitori: laddove possibile sono state recuperate ad uso studio sale e spazi sotto utilizzati, ora attrezzati per il consumo dei pasti in autonomia; sono stati installati erogatori per acqua microfiltrata, per favorire il consumo dell'acqua di rete e il risparmio della plastica; attrezzati alcuni corner per la socialità, per il book crossing o per specifiche necessità (come gli angoli per l'allattamento o il cambio neonati); alcune installazioni hanno seguito standard che ne hanno permesso l'accreditamento da parte di organismi internazionali che perseguono politiche virtuose per la salute (come il Kids Corner accreditato Unicef, realizzato nella sede di Androna Campo Marzio a Trieste); sono stati arredati spazi esterni in diverse sedi, per permettere lo studio e la socialità all'aperto, con tavoli, sedute, lavagne; grazie alla collaborazione di alcuni Dipartimenti, sono stati anche introdotte attrezzature per il gioco o la pratica di attività fisiche (cesto basket, tavolo ping pong, calcetto, fitness corner interno ed esterno presso la sede di Gorizia). Iniziative largamente apprezzate da studenti – e dal personale – ma che non possono rimanere isolate o frutto di disponibilità estemporanee. Si può fare di più, adottando politiche di mainstreaming.

Non si possono pensare politiche per l'attrattività e lo sviluppo disgiunte da quelle per l'accoglienza, la cura dei rapporti, la gestione delle diversità e la rimozione degli ostacoli alla parità e equità, l'attenzione al benessere in senso lato: tutte leve motivazionali rilevanti che devono essere considerate e correttamente azionate.

I tempi e i luoghi dell'insegnamento, dello studio, della ricerca e dei servizi devono – laddove necessario – essere ripensati per mettere al centro le persone e conciliare le esigenze del singolo con quelle della vita comune; luoghi dove tutti possano portare il proprio contributo, orgogliosamente, per la crescita dell'istituzione, rispettando i tempi diversi delle persone, le loro aspirazioni, le loro capacità e puntando sulle potenzialità.

6.

Più spazio alla vita, più tempo alla cura

Le politiche per la comunità e l'inclusione e la coesione

Nei prossimi anni occorre lavorare perché l'Ateneo possa avere spazi per studiare e lavorare più funzionali, accoglienti, con un occhio di riguardo al perseguimento della sostenibilità.

Gli spazi per la comunità



La promozione della sostenibilità



Il nostro Ateneo dovrà essere più ricco di servizi di supporto per chi lavora, dovrà garantire pari opportunità e valorizzare maggiormente l'unicità delle persone grazie ad azioni specifiche che decostruiscano gli stereotipi – in particolare quelli legati al genere – e combattano ogni forma di ingiusta discriminazione.

**La promozione
e il sostegno dell'equità
e delle pari opportunità**



**Le azioni per l'inclusione
e per lotta alle discriminazioni**



6.

Più spazio alla vita, più tempo alla cura

Le politiche per la comunità e l'inclusione e la coesione

Occorre promuovere costantemente la cultura dell'inclusione e porre attenzione alle istanze – sia ordinarie che straordinarie – delle persone, in particolare di coloro che si trovano, anche temporaneamente, in condizioni di fragilità, mediante iniziative di supporto e sostegno, che possano aiutare a migliorare la qualità della vita lavorativa quotidiana.

Non da ultimo, occorre rafforzare la presenza dell'Ateneo nelle sedi diffuse per non farle sentire ancora più lontane o, peggio, abbandonate a loro stesse.

Occorre promuovere la salute e il benessere psicofisico della comunità, esplorando le esigenze relative al welfare e al benessere, alla socialità, il supporto alla cultura, allo svago e allo sport.

Adeguare il Welfare



**La promozione
del benessere sul luogo di lavoro**



Anche l'ambito delle politiche per la comunità presenta diversi "singoli problemi importanti" da approfondire: Qual è la situazione della disponibilità degli alloggi studenteschi e cosa si può fare? Lo sportello antiviolenza sarà aperto solo nella sede centrale a Trieste? Si metteranno gli erogatori di acqua microfiltrata anche negli edifici dove ancora non ci sono? Ci saranno altre cross booking station? Per questi e altri aspetti ci sono le FAQ.

7.

Da un'area di frontiera per superare i confini

La dimensione internazionale
e la diplomazia scientifica

Non c'è ambito dell'esperienza universitaria che non evidenzi l'importanza degli scambi internazionali, e proprio per questo tale ambito merita a sua volta una attenzione dedicata. L'apertura ad altre esperienze e, insieme, la promozione dell'Ateneo, delle sue ricerche e delle sue proposte formative all'estero sono attenzioni strutturali da coltivare. Lo sono specialmente in quest'area geografica, che non solo si colloca nel baricentro dell'Europa ma che ha conosciuto drammaticamente l'esperienza del confine che divide, e da cui ora sale forte l'invito a sviluppare quegli incontri tra studiosi e studenti che anticipano e già realizzano una cultura della condivisione tra i popoli e un cantiere per la pace.

Le sfide cruciali che caratterizzano il momento storico in cui viviamo non possono che essere affrontate in un'ottica di collaborazione e partecipazione internazionali.

Il nostro Ateneo è posto su una terra di confine e ha avuto la fortuna di condividere un pezzo importante della sua storia con realtà di primo rilievo internazionale (ICTP, TWAS, SISSA, OGS ecc.), sviluppando una particolare vocazione al dialogo e alla condivisione di strategie e obiettivi con diversi attori italiani, europei ed extraeuropei.

L'internazionalizzazione della ricerca, della didattica e dell'esperienza lavorativa è un veicolo importante per la costruzione di un futuro comune di pace e prosperità per tutti. Il terreno fertile dal quale possiamo partire con la nostra semina è composto da molte tessere: la mobilità internazionale incoming e outgoing, le relazioni internazionali e la partecipazione alle reti internazionali; la cooperazione internazionale; il lavoro condiviso nell'alleanza europea T4EU e la diplomazia scientifica. Ne deriva un mosaico anzitutto da conoscere e su cui riflettere, per valorizzare ogni aspetto e trarne idee e prospettive.

**Il T4EU e il potenziamento
dell'internazionalizzazione**



7.

Da un'area di frontiera per superare i confini

La dimensione internazionale e la diplomazia scientifica

Alimentare e dare ancora maggior linfa a queste iniziative è importante perché sono elementi fondamentali che consentono a tutta la nostra comunità (studenti, docenti e ricercatori e personale TA) di dotarsi di esperienze e strumenti per comprendere e navigare nella complessità di un mondo che si fa sempre più intricato dal punto di vista sociale, economico e politico, in una metamorfosi che rende ogni spazio d'azione caratterizzato da multilinguismo e multiculturalità.

L'internazionalizzazione, o forse meglio, internazionalità, è un elemento fondamentale non solo per la proiezione dell'Università di Trieste sul panorama globale, ma anche per la formazione di una comunità capace di non temere l'incontro con l'altro, facendone, al contrario, un punto di forza e un vantaggio nell'obiettivo condiviso di creare un mondo più dialogante e più equo.

Sebbene in questi ultimi anni sia stato fatto molto per dotare l'Ateneo degli strumenti per poter raccogliere questa sfida, garantendo alla Governance entrante una buona base di partenza, le cose da fare sono ancora molte ed è ancora tempo di semina. Ci sono diversi sviluppi da coltivare. Oltre a mantenere viva la Commissione Internazionalizzazione, occorre garantire continuità e monitoraggio a quei flussi che sono stati già semplificati e che sicuramente continueranno a dare frutto, per esempio con l'apertura di nuovi MoU e di nuovi, conseguenti, accordi Erasmus+, con il rafforzamento del programma di mobilità Overseas.

Strategico infine sarà continuare a presidiare la partecipazione al Comitato Universitario per la Cooperazione allo Sviluppo (CUCS), che affianca la CRUI in diverse attività di cooperazione.

Sarà importante garantire le risorse per sostenere i bandi per Visiting Professor e per i progetti di cooperazione e di accoglienza degli studiosi e degli studenti rifugiati. Ma la prospettiva è quella di impegnarsi anche su una serie di attività innovative, come per esempio la promozione della Diplomazia scientifica, anche come strumento per aumentare la visibilità con il MAECI e con l'Unità di Crisi della Farnesina, per garantire sempre maggiore sicurezza ai nostri studenti, ricercatori e personale TA impegnato in missioni all'estero in zone a rischio geopolitico.

Strategico sarà il potenziamento dell'ufficio Progettazione e Recruitment e dell'Unità di Staff Cooperazione allo sviluppo e Reti di Università, con l'inserimento di competenze amministrative e gestionali per la gestione dei bandi dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS); questi infatti sono potenziali strumenti per ottenere finanziamenti per progetti di ricerca applicata, capacity building e trasferimento tecnologico innovativi, su temi legati agli SDG (Sustainable Development Goals) e in aree ancora poco esplorate, per "fare la nostra parte" per il raggiungimento degli obiettivi comuni di sviluppo sostenibile.

7.

Da un'area di frontiera per superare i confini

La dimensione internazionale e la diplomazia scientifica

Una dimensione concretamente più internazionale e una maggiore attrattività di studenti stranieri sono gli elementi su cui puntare per sviluppare mirate politiche per la formazione, come già visto nell'ambito specifico, ma anche per bilanciare, almeno in parte, il declino della popolazione studentesca previsto per i prossimi anni e prevedibile dato l'andamento delle nascite nel nostro Paese.

Per favorire l'iscrizione ai corsi di laurea triennale o magistrale a ciclo unico da parte di studenti stranieri, l'Università – come fatto già da diversi altri atenei e da lungo tempo – potrebbe impegnarsi a istituire un percorso utile a colmare le lacune e ottenere i requisiti di ammissione richiesti per l'ingresso ai corsi di formazione superiore italiani (Foundation Year).

Il Foundation Year: un'opportunità per gli studenti stranieri

Per supportare adeguatamente chi arriva dall'estero – sia studenti che docenti e ricercatori –, provenienti sia da Paesi ad alto reddito, sia da Paesi a basso e medio reddito o da situazioni di crisi internazionale, occorre una strategia di accoglienza, basata su specifici servizi dedicati, a cui sia chi arriva, sia il personale interno interessato ad ospitare colleghi, possa rivolgersi per ottenere informazioni e supporto per l'espletamento delle pratiche amministrative e autorizzatorie necessarie per rendere effettiva ed efficace l'esperienza presso l'Ateneo. Già molto è fatto dal personale che afferisce al Settore Servizi Internazionali; tuttavia sarà importante investire sia nella formazione e qualificazione di quello che opera negli uffici attivati, sia ufficializzare e dotare di adeguate risorse un servizio di Welcome Office, che lavorerà in sinergia con altre strutture (ad esempio con il CLA, con il Settore servizi alla didattica) e rappresenterà un punto di riferimento importante per tutta la comunità accademica.

I servizi di accoglienza per la mobilità internazionale

7.

Da un'area di frontiera per superare i confini

La dimensione internazionale e la diplomazia scientifica

Un ulteriore ambito di azione, già investito da progettualità, che occorre sostenere in futuro è quello dell'attivazione dello European Degree, imperniato sul programma Erasmus, per la cui attivazione c'è una forte spinta della Commissione Europea. Vanno garantite adeguate risorse ai due progetti pilota individuati: uno nell'ambito del programma T4EU e uno all'interno del programma Erasmus Mundus.

**Alcuni spunti per proseguire
nella cooperazione allo sviluppo**



L'internazionalità è ricca di "singoli problemi importanti" da considerare: In che modo si potrebbero sviluppare i rapporti con il MAECI? Come si possono affrontare le esigenze di perfezionamento delle lingue veicolari e dell'italiano per gli stranieri? Come implementare l'accoglienza solidale? Quali le principali criticità legate all'arruolamento degli studenti stranieri? Per questi e altri aspetti ci sono le FAQ.

8.

Innovativi, protetti, in sicurezza

Le Politiche per la digitalizzazione,
la sicurezza e la salvaguardia nell'uso delle ICT e l'IA

La digitalizzazione e lo sviluppo dell'Intelligenza Artificiale sono uno degli argomenti più caldi anche nel contesto universitario. Ci aspettiamo molto in termini di snellimento dei processi gestionali e amministrativi, così come di possibilità di esplorare nuove frontiere a partire dalla capacità di elaborare i "big data".

Allo stesso tempo, ogni giorno, ci misuriamo con la delicatezza del trattamento dei dati, con le esigenze di tutela della privacy, non di rado con i tentativi di frode. E ogni tanto ci fermiamo anche a riflettere su come la nostra vita stia cambiando in questi scenari di inedite possibilità e problematiche. Progresso tecnologico, consapevolezza etiche, formazione continua e diffusa: anche per questo intreccio, così decisivo per il futuro, è importante sviluppare una attenzione dedicata.

Un coordinamento mirato delle politiche per la digitalizzazione, la sicurezza informatica e l'Intelligenza Artificiale permette all'Ateneo di sviluppare infrastrutture avanzate, tutelare efficacemente i dati sensibili e promuovere un uso responsabile delle tecnologie, migliorando così efficienza, qualità dei servizi e capacità di innovazione. Un approccio di questo tipo favorisce concretamente la collaborazione tra università, istituzioni e imprese, generando coesione e fiducia nella comunità accademica e sul territorio.

La digitalizzazione, la sicurezza informatica e l'utilizzo responsabile delle ICT e dell'Intelligenza Artificiale rappresentano priorità strategiche a livello globale, europeo e nazionale, con un'intensa attività di sviluppo anche sul territorio regionale e presso l'Università di Trieste. Si tratta di un quadro articolato, da tenere presente per immaginare esigenze e sviluppi.

L'Ateneo è già ben inserito in questo contesto, avendo delineato nel proprio Piano Strategico 2023-2026 indirizzi mirati alla digitalizzazione e dematerializzazione dei processi amministrativi e didattici, con l'obiettivo generale di migliorare sicurezza, efficienza operativa e trasparenza.

8.

Innovativi, protetti, in sicurezza

Le Politiche per la digitalizzazione, la sicurezza e la salvaguardia nell'uso delle ICT e l'IA

L'Università di Trieste partecipa attivamente a progetti finanziati dal PNRR che integrano tecnologie digitali e Intelligenza Artificiale in contesti ad alta complessità, promuovendo soluzioni innovative in cui la gestione sicura e consapevole dei dati e dei processi è centrale. Tra questi, si segnalano i progetti dell'ecosistema iNEST – Spoke 8, come FishAI e il Digital Twin per i processi portuali, che implicano anche riflessioni su tracciabilità, interoperabilità e responsabilità nell'uso delle tecnologie. Inoltre, l'Ateneo contribuisce allo sviluppo di tecnologie quantistiche sicure nello Spoke 1, dedicate alla protezione e trasmissione avanzata delle informazioni.

**Guardando al futuro
delle comunicazioni:
UniTS per EQUIP-FVG**



Anche sul piano delle collaborazioni lo stato dell'arte è incoraggiante: l'Università di Trieste è socia fondatrice di Rachael S.r.l., startup nata in collaborazione con SISSA e SWG, che sviluppa strumenti per l'integrazione, l'analisi predittiva e la visualizzazione di grandi moli di dati. L'esperienza maturata in questo contesto rafforza il ruolo dell'Ateneo nella promozione di tecnologie digitali avanzate, con particolare attenzione alla leggibilità dei processi analitici e alla trasparenza degli algoritmi, elementi fondamentali per un uso responsabile dell'Intelligenza Artificiale e per politiche pubbliche supportate da dati interpretabili e affidabili.

Sempre nell'ambito delle collaborazioni strategiche, è stata da poco istituita, in collaborazione con Generali, la cattedra in Intelligenza Artificiale Responsabile e Sostenibile, con l'obiettivo di sviluppare ricerca e formazione sull'utilizzo dell'IA in contesti in cui la tutela dei dati sensibili, la trasparenza dei sistemi digitali e più in generale un approccio eticamente consapevole allo sviluppo tecnologico sono elementi essenziali per una digitalizzazione sicura e inclusiva.

Diversi sono quindi i fronti di lavoro già avviati con successo. Permangono tuttavia alcune criticità che richiedono un'azione strategica e coordinata, puntando ad implementare le infrastrutture ICT e il calcolo ad alte prestazioni, i servizi cloud e l'interoperabilità, la digitalizzazione dei processi e le piattaforme collaborative per la gestione dei flussi amministrativi, le misure di sicurezza, la definizione delle policy e un sistema di formazione sia di base e diffuso – rivolto a tutta la comunità – sia avanzato

8.

Innovativi, protetti, in sicurezza

Le Politiche per la digitalizzazione, la sicurezza e la salvaguardia nell'uso delle ICT e l'IA

e rivolto in particolare alle figure deputate a raccogliere (e trasmettere) il know-how necessario all'interno dei Dipartimenti.

Il ruolo di UniTs per le infrastrutture ICT per la ricerca

Per attuare in modo efficace le azioni individuate, si propongono alcune iniziative concrete da discutere, testare e adattare con il contributo attivo di tutte le componenti dell'Ateneo. Tra queste, le più urgenti riguardano la costituzione di task force tematiche con referenti interdipartimentali per ciascun ambito prioritario (ICT, sicurezza, cloud, digitalizzazione dei processi, comunicazione digitale), dotate di mandato operativo e supporto tecnico-amministrativo, per accompagnare e presidiare l'implementazione; l'attivazione di un helpdesk digitale interno, dedicato al supporto nell'utilizzo degli strumenti digitali già attivi ma sottoutilizzati, con materiali formativi, raccolte di FAQ e una logica di "formazione tra pari" che favorisca la diffusione di competenze trasversali.

Sarà necessario inoltre avviare cicli di audit interni, finalizzati a individuare margini di miglioramento su temi prioritari (gestione e aggiornamento dei siti web e portali istituzionali; sicurezza informatica, inclusa la gestione degli account inattivi; l'effettivo utilizzo delle piattaforme digitali e l'interoperabilità tra applicativi) con l'obiettivo di proporre soluzioni pratiche, condivise e attuabili. Sarà importante supportare la sperimentazione condivisa e la razionalizzazione delle risorse HPC, con una prima fase di coordinamento tra i Dipartimenti dotati di cluster e i servizi ICT centrali, finalizzata a valutare scenari di consolidamento, ottimizzazione delle risorse e supporto tecnico congiunto

Nel rispetto del diverso quadro normativo e contrattuale che governa l'ingaggio del personale, si lavorerà per il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze in ambito digitale e ICT, anche attraverso forme di premialità interna collegate a progetti, innovazioni di processo o contributi strategici alla loro conduzione.

La digitalizzazione, la sicurezza e la salvaguardia nell'uso delle ICT e l'IA sollevano diversi "singoli problemi importanti" da considerare: come sarà organizzata l'assistenza informatica presso i Dipartimenti o per la didattica in aula? Saranno fatti altri corsi sulla cybersecurity o sull'uso dell'AI? Quale politica per l'utilizzo consapevole e responsabile delle chatbot si intende fare? Per questi e altri aspetti ci sono le FAQ.

Un messaggio ai protagonisti

**Al Dipartimento
di Scienze Mediche,
Chirurgiche e della Salute**

I miei impegni

Alla luce delle considerazioni raccolte nel programma e proposte alla riflessione comune, pensando a voi colleghi e ricercatori, vorrei dirvi che punto...

- ▶ al rafforzamento dell'integrazione tra le attività didattiche, di ricerca e assistenziali e al potenziamento della collaborazione con le altre aree disciplinari dell'Ateneo;
- ▶ a sviluppare percorsi pre e post-laurea che integrino competenze sanitarie, umanistiche, giuridiche, socio-economiche e tecnologiche per rafforzare la formazione su temi strategici e rispondere al bisogno di qualificazione professionale, richiesto dalle moderne organizzazioni sanitarie;
- ▶ a favorire il processo di internazionalizzazione della didattica e della ricerca, incrementando le occasioni di mobilità degli studenti e dei docenti, e di valorizzazione delle esperienze degli ospiti stranieri;
- ▶ a rafforzare la collaborazione tra il DSM, l'IRCCS Burlo Garofolo e le strutture di ASUGI per favorire lo sviluppo di progetti di alta qualificazione in grado di attrarre risorse, in particolare per la della ricerca traslazionale riconducibile ai naturali ambiti di afferenza;
- ▶ a mantenere il coinvolgimento dell'Università e del DSM, con un ruolo attivo per la garanzia delle proprie esigenze, nella supervisione e controllo delle fasi di progettazione ed esecuzione del Nuovo Campus a Cattinara.

Per chi desidera approfondire

La tutela della salute è un obiettivo irrinunciabile della missione accademica di UniTs, così come coniugare ricerca, didattica e funzioni assistenziali è indispensabile per offrire una formazione di eccellenza ai professionisti sanitari. Su questi temi è necessaria qualche riflessione specifica.

Un messaggio ai protagonisti

L'Università di Trieste, attraverso il Dipartimento di Scienze Mediche, Chirurgiche e della Salute (DSM), è partner fondamentale dell'Azienda Sanitaria Universitaria Giuliano Isontina e del IRCCS materno infantile Burlo Garofolo. Con questi attori, così come con le altre Aziende e gli IRCCS del Sistema Sanitario Regionale, è strategico consolidare ulteriormente i già molto buoni rapporti istituzionali, per garantire le migliori condizioni in cui svolgere attività di ricerca sanitaria, sviluppare strategie innovative di diagnosi e cura, fornire evidenze utili alla pratica clinica.

In virtù delle attività condotte, della sua articolata struttura organizzativa e per le peculiarità intrinseche dovute all'integrazione delle attività didattiche e di ricerca con la gestione dell'assistenza sanitaria, sia ospedaliera che territoriale, nonché per le complesse interazioni con la Regione Autonoma FVG, ogni strategia che riguarda il DSM deve prevedere specifiche azioni e investimenti e merita una figura di riferimento nell'ambito dell'architettura delle deleghe rettorali.

Una didattica di qualità rappresenta un forte richiamo per gli studenti e le studentesse che, a livello nazionale, sono inclusi in graduatorie di merito e hanno la possibilità di scegliere dove formarsi e quindi, spesso, dove fermarsi a lavorare. Il nostro obiettivo sarà quello di aumentare l'attrattività dell'offerta formativa e del post-laurea, favorire la sua l'internazionalizzazione, garantendo, oltre alla qualità e alla numerosità del corpo docente e del supporto tecnico-amministrativo, il rinnovamento delle infrastrutture. Supporteremo la pratica di una didattica ancora più avanzata con l'impiego di nuovi strumenti tecnologici, incluse le piattaforme digitali che, anche attraverso procedure simulate, consentano agli studenti e alle studentesse una partecipazione attiva alla attività formativa, favorendo l'acquisizione di competenze pratiche.

Il ruolo educativo delle strutture universitarie va valorizzato anche attraverso strumenti che mettano in condizione di poter svolgere prestazioni non previste dai LEA ma necessarie per la formazione dei professionisti sanitari. In questi percorsi di stretta interconnessione tra laboratori e clinica, un ruolo importante è svolto dalle Scuole di Specializzazione di area medica che, insieme al corso di Dottorato, meritano una particolare attenzione: costituiscono un importante momento di formazione dei medici, e una vera e propria "porta di accesso" per i futuri ricercatori e ricercatrici. In particolare, le Scuole di Specializzazione devono essere presidiate nel numero attualmente attivo, e laddove possibile potenziate, nel rispetto delle condizioni richieste dalla normativa.

Un messaggio ai protagonisti

La doverosa valorizzazione della funzione di hub del complesso ospedaliero di Cattinara-Maggiore, sia come disponibilità di risorse che, come polo di alta specializzazione, è presupposto fondamentale per rafforzare, insieme a quanto detto sopra, l'attrattività e la ricerca avanzata oltre che una didattica moderna ed efficace anche in ambiti attualmente in sofferenza (per esempio, a causa della critica disponibilità di sale operatorie). Tale valorizzazione è perfettamente coerente e compatibile con il sostegno alle strutture spoke e territoriali, fondamentali per una didattica moderna anche finalizzata alla rivalorizzazione della figura del Medico di Medicina Generale, del cui percorso formativo si auspica la trasformazione in Scuola di Specializzazione.

È altresì fondamentale favorire la ricerca medica traslazionale – dalla scienza di base e dalla sperimentazione di laboratorio al letto del paziente – promuovendo contestualmente una proficua sinergia, nella complementarità dei ruoli, tra personale accademico e personale del SSR, consapevoli che questa coesione è indispensabile per garantire non solo una migliore efficienza dell'organizzazione dei servizi sanitari, ma che è anche la base necessaria per la crescita di un sistema di assistenza di qualità.

La disponibilità di apparecchiature diagnostiche/terapeutiche di ultima generazione e di strumenti innovativi a supporto delle tecnologie biomediche è essenziale per lo sviluppo di nuove metodologie cliniche (mediche e chirurgiche), in aggiunta agli strumenti tradizionali per offrire potenzialità di ricerca innovative e un'assistenza sempre più avanzata.

L'Area Medica e Sanitaria nel suo insieme ha avuto un importante sviluppo sin dalla fondazione del nostro Ateneo, ma particolarmente accentuata negli ultimi 15 anni conquistandosi una centralità, una reputazione e una credibilità che vanno non solo mantenute ma implementate. Con l'avanzamento della ristrutturazione dell'Ospedale di Cattinara e lo sviluppo delle sinergie con il Burlo Garofolo, unitamente ai lavori per il già finanziato progetto (con 50 ML di euro) per il Nuovo Campus universitario, si aprono prospettive inedite e molto positive. L'Ateneo dovrà concretamente sostenere queste opportunità sia in termini di personale, docente e tecnico amministrativo, anche valorizzando le potenzialità delle cosiddette "pre-intese", sia in termini di logistica, di semplificazione normativa e di supporto alla ricerca, anche presidiando con forza e continuità il progetto di norma regionale per il trattamento dei dati sanitari, la cui finalizzazione è fortemente auspicabile in tempi brevi.

Un messaggio ai protagonisti

Tenuto conto della carenza drammatica di personale nel SSR, occorre valorizzare l'impegno dei docenti e delle docenti di Area Medica e Sanitaria che svolgono un ruolo fondamentale nella formazione delle future generazioni di medici e degli altri professionisti della salute, essenziali per un sistema sanitario efficiente. Per il buon funzionamento dell'Area Medica e Sanitaria è necessaria l'individuazione di strumenti di programmazione e monitoraggio, anche sotto il profilo organizzativo. A questo scopo è fondamentale la concertazione, da attuare con momenti di confronto periodici sia interni all'Ateneo tra governance e direzione del DSM (che deve essere il primo interlocutore in ogni aspetto rilevante), che esterni, tra l'Ateneo, le direzioni generali delle Aziende Sociosanitarie Territoriali e la Regione Friuli Venezia Giulia.

In quest'ambito, l'aggiornamento del Protocollo d'Intesa regione-università deve ancora di più valorizzare il contributo che l'Università può dare per il miglioramento della qualità della risposta assistenziale e il suo riconoscibile e strategico potere di indirizzo. Di concerto con il DSM, inoltre, e in collaborazione con i Dipartimenti interessati, si valuterà l'inserimento all'interno del Protocollo d'Intesa anche i corsi di laurea in Farmacia e CTF e in Psicologia.

In ultimo, ma non per ultimo, sarà mantenuta alta la guardia e il sostegno a tutte le iniziative operate a livello di CRUI, volte a impedire l'applicazione di scelte legislative di natura populistica, che potrebbero essere devastanti per la formazione di area sanitarie e biologica e per il Sistema Sanitario Regionale tutto.

Un messaggio ai protagonisti

A chi opera presso le sedi diffuse

I miei impegni

Alla luce delle considerazioni raccolte nel programma e proposte alla riflessione comune, pensando a voi che operate presso le sedi diffuse, vorrei dirvi che punto..

- ▶ al consolidamento dei rapporti con gli Enti e le Istituzioni presenti nelle sedi diffuse, chiedendo loro garanzie per una continuità di impegno a sostenere la presenza dell'Università di Trieste sui loro territori;
- ▶ a valorizzare maggiormente e rendere più visibili anche a livello nazionale e internazionale le attività svolte dall'Università di Trieste che creano valore pubblico per le comunità locali;
- ▶ a rendere maggiormente evidenti la qualità della formazione e l'impatto generato dalla ricerca e dalla terza missione sui territori, per qualificare il nostro Ateneo giuliano il come principale interlocutore accademico di riferimento per gli Enti locali;
- ▶ ad innalzare la qualità dei servizi disponibili nelle sedi diffuse e a sviluppare quelli di cui si sente l'esigenza – in particolare a Gorizia –, per renderle più attrattive sia per chi le frequenta per studio e lavoro che per la cittadinanza.

Per chi desidera approfondire

L'Università di Trieste promuove le sinergie con il territorio contribuendo concretamente alla crescita dei contesti in cui è presente con sedi diffuse (a Gorizia, Pordenone e Portogruaro), attraverso la specializzazione di queste per l'offerta formativa lì presente. Grazie, inoltre, alle attività di ricerca e di impegno sociale avviate con progetti condivisi con gli Enti e le istituzioni locali, l'Ateneo supporta la coesione e la crescita delle comunità locali, creando valore e misurandosi con la presenza di altri Atenei.

Un messaggio ai protagonisti

Nelle sedi di Pordenone e di Portogruaro, le attività formative e di supporto a queste (biblioteche, spazi per docenti, tutor e RAFF) sono ospitate in spazi non di proprietà dell'Ateneo; la gestione di gran parte dei servizi avviene sulla base di accordi stipulati con i locali Consorzi e Fondazioni che supportano, inoltre, diverse attività promosse dagli studenti e dalle loro associazioni, e da docenti (con finanziamenti per ricerca e didattica). Questi accordi, al momento del rinnovo, andranno rinegoziati per garantire l'equilibrio degli impegni reciproci e la continuità nel tempo di adeguate risorse. Il presidio di questi impegni, e soprattutto l'ascolto delle richieste provenienti dai diversi contesti, così come la capacità di captare esigenze ancora non espresse, o di stimolare il trasferimento della conoscenza e lo sviluppo delle vocazioni dei territori, è un dovere da assumere e una missione dell'Ateneo da sostenere con costanza e da rendere visibile alle comunità locali. Ciò può avvenire agevolmente attraverso l'individuazione di referenti dell'Università di Trieste che avranno il compito di mantenere viva la cura dei rapporti con Enti e Istituzioni locali, che al loro volta troveranno in loro, oltre che nella Rettrice, validi e qualificati interlocutori.

La sede di Gorizia, ospitata in un complesso di proprietà dell'Ateneo, merita un particolare approfondimento per un delicato equilibrio che caratterizza i suoi rapporti con gli Enti locali e con l'Università di Udine – pure presente a Gorizia con una sua sede distaccata –, nonché una maggiore attenzione per il livello delle problematiche riscontrate da studenti e personale che la frequentano con maggiore assiduità, e per un diversificato impegno da parte dei principali Enti finanziatori.

Per quanto riguarda il supporto alle attività didattiche e di ricerca connesse con l'offerta formativa attivata presso la sede di Gorizia, fondamentale è lavorare per il mantenimento e il consolidamento dell'impegno assunto dalla Fondazione CA.RI.GO. nel cui Consiglio di Indirizzo l'Università di Trieste è presente con una figura istituzionale. È altresì importante presidiare il rapporto con il Consorzio per lo Sviluppo del Polo Universitario di Gorizia, rafforzando la capacità negoziale – soprattutto per la quota dei fondi destinati dal Consorzio – e la qualità dei servizi direttamente gestiti, che registrano negli ultimi anni un costante decremento. In particolare, i servizi non sempre risultano all'altezza delle aspettative e richiedono sistematici interventi di cofinanziamento da parte dell'Ateneo: attualmente questo rappresenta una forte criticità che va affrontata anche attraverso la diretta interlocuzione con la Regione FVG, principale fonte del finanziamento veicolato all'Università di Trieste attraverso il Consorzio.

Un messaggio ai protagonisti

Per quanto riguarda la gestione delle facility, mentre sul fronte dei servizi bibliotecari il polo di Gorizia si distingue per la ricchezza, la varietà, il prestigio e l'ampia opportunità di accesso alle collezioni presenti – che rappresentano un fattore di attrazione anche fuori Regione – le note più critiche riguardano la consistenza e l'adeguatezza degli spazi e dei servizi per gli studenti e per il personale che gravita sulla sede, e lo stato di manutenzione dell'edificio.

In particolare, la disponibilità di un più consistente servizio di segreteria didattica, la disponibilità di un servizio bar/ristoro di qualità, la garanzia della funzionalità dell'edificio e degli impianti sono gli elementi su cui si deve prioritariamente concentrare l'attenzione.

Una sfida particolare sarà far coesistere le opportunità del consumo dei pasti autogestiti in spazi/postazioni già presenti – che vanno mantenuti e incrementati, soprattutto all'esterno –, di quelli erogati da ARDISS con il servizio take-away o attraverso convenzioni da consolidare e allargare ad altri esercizi (la cui continuità si chiederà ad ARDISS di presidiare), di quelli acquistabili dai distributori automatici (di prossima sostituzione, con l'avvio della nuova concessione che ne prevede l'incremento), e di quelli accessibili a valle del riavvio di un servizio bar/ristoro, su cui si sta sviluppando una progettualità a forte impatto sociale, unica alternativa alla soluzione della concessione. La presenza di un servizio bar/ristoro è funzione della disponibilità di operatori disposti a svolgerlo a fronte di volumi di incasso limitati per limitatezza della massa critica dei potenziali consumatori: questo fattore ha determinato la chiusura dell'esercizio già presente fino ad una decina di anni fa e la difficoltà di riavviarlo alle condizioni di mercato, nonostante due gare effettuate per la concessione e che sono andate deserte per mancanza di operatori interessati. La via di una progettualità nel quadro delle iniziative di Impatto Pubblico e Sociale può rivelarsi particolarmente promettente proprio perché caratterizzata da una logica non di tipo meramente commerciale.

Un messaggio ai protagonisti

Per quanto riguarda la funzionalità dell'edificio, che sconta la carenza di controlli/interventi sistematici e periodici che non siano quelli richiesti per norma dai sistemi impiantistici, è necessaria una maggiore consapevolezza da parte dell'area tecnica dei forti disagi spesso lamentati dall'utenza (studenti e personale), a volte dovuti a piccoli guasti o mancate manutenzioni ordinarie, a volte frutto di carenze o forte degrado per manutenzioni straordinarie non programmate o ritardate. Tutti fattori da prendere in carico, cui destinare le dovute risorse in fase di programmazione di budget, da far coesistere con gli investimenti già deliberati per la rifunzionalizzazione del terzo e quarto piano dell'ala vecchia. Quest'ultimo intervento, la cui progettazione è stata già avviata e che verrà effettuato a valere sui fondi assicurati dalla LR2/2011 della Regione FVG, porterà alla disponibilità di ulteriori aule e spazi laboratoriali da mettere a disposizione dei Corsi di Studio presenti e rappresenteranno potenziali leve della loro maggiore attrattività.

Ritengo infine che una presenza consistente e visibile dell'Ateneo a Gorizia (con una squadra più nutrita di tecnici disponibile per controlli/monitoraggi/eventuali piccoli interventi da effettuare sul posto almeno un giorno a settimana, con il potenziamento del servizio di supporto informatico, con lo svolgimento di almeno due sedute all'anno dell'organo di governo CdA) contribuisca ad accorciare la distanza e mitigare fortemente il senso dell'essere periferia, spesso diffuso soprattutto tra chi opera in questa sede e che non ha stimolo – né incentivo – ad agire con proattività.

Un messaggio ai protagonisti

Agli Studenti

I miei impegni

Alla luce delle considerazioni raccolte nel programma e proposte alla riflessione comune, pensando a voi studenti, vorrei dirvi che punto...

- ▶ ad un Ateneo che sia polo di riferimento per voi giovani, dove promuovere un ambiente fertile, sensibile ai diritti di tutti e in particolare dei più fragili, dove la comunità studentesca si senta a casa, non discriminata per genere né per differenza alcuna, incoraggiata, compresa e aiutata nei momenti di difficoltà;
- ▶ ad un Ateneo sempre aperto all'ascolto e all'interlocuzione con le rappresentanze studentesche, che raccolga le loro proposte più innovative, che incentivi la solidarietà tra pari, valorizzando l'impegno di chi si mette a servizio della propria comunità di riferimento;
- ▶ a promuovere una didattica di qualità basata su metodologie più dinamiche e collaborative, centrate sulle esigenze dello studente, con aule e laboratori innovativi, sicuri e attrezzati per promuovere il learning by doing;
- ▶ a promuovere un contesto di collaborazione con i docenti, in particolare nella realizzazione di progetti di Impegno Pubblico e Sociale e di Terza Missione, nello spirito dell'articolo 4 della Costituzione che invita ciascuno a concorrere alla costruzione del bene comune e al "progresso materiale e spirituale della società";
- ▶ a incrementare la quantità e migliorare la qualità degli spazi per lo studio e per la socialità, attrezzati per favorire lo studio collettivo, la pratica indoor e outdoor di attività ricreative e sportive individuali o di piccoli gruppi, e spazi allestiti per favorire il relax e pratiche di mitigazione dello stress accademico.

Per chi desidera approfondire

Care studentesse e cari studenti, viviamo in un mondo sempre più interconnesso, che facilita scambi e mobilità, ma porta con sé anche sfide e trasformazioni profonde. Gli Atenei, per loro natura, sono luoghi di crescita e cambiamento, in cui le giovani generazioni devono auspicabilmente trovare gli strumenti intellettuali e motivazionali per costruire il proprio futuro e accompagnare la società verso nuovi orizzonti.

Un messaggio ai protagonisti

Il mercato del lavoro sta evolvendo rapidamente: molte professioni tradizionali scompariranno, mentre emergeranno nuove figure e modelli organizzativi. Per questo è importante farsi trovare preparati. I percorsi formativi sono oggi ostacolati da criticità che non possiamo ignorare: giovani sempre più isolati, difficoltà economiche che rendono oneroso il periodo di studio, carenza di alloggi e costi elevati per i fuori sede. L'avanzata delle università telematiche ci impone una riflessione: la didattica digitale deve essere un complemento innovativo, non una sostituzione dell'esperienza universitaria in presenza, che resta insostituibile come spazio di confronto, condivisione e relazione.

Il nostro Ateneo deve essere un punto di riferimento per i suoi studenti, un ambiente di ascolto e incoraggiamento. Per questo, dobbiamo investire in una formazione di qualità, capace di far maturare competenze attrattive per il mercato del lavoro, resilienti alle diverse forme in cui si presenta l'innovazione tecnologica. L'uso di metodologie attive, collaborative e inclusive, il potenziamento dei laboratori e del learning by doing sono strumenti essenziali per una didattica moderna ed efficace. È fondamentale garantire il diritto allo studio e supportare chi affronta difficoltà particolari, ma anche supportare necessità legate allo svolgimento di attività curricolari (come i tirocini fuori sede); è necessario assicurare l'integrazione di coloro che decidono di investire sulla loro formazione in una sede, o in un Paese, diverso da quello di residenza: la condizione di fuori sede/straniero non deve essere un ostacolo alla piena integrazione – e deve contare anche sulla solidarietà e lo spirito di accoglienza dei coetanei.

Nell'università che vorrei, più inclusiva e sostenibile, gli studenti devono essere protagonisti del cambiamento: consapevolmente informati di tutte le opportunità a loro disposizione (attraverso momenti di confronto e informativi, ad esempio su attività didattiche aggiuntive come i percorsi 60 CFU, sulle attività di ricerca e le possibilità di unirsi a gruppi operativi su tematiche di interesse per sviluppare la tesi di laurea, tirocini disponibili presso diverse strutture, possibilità di partecipare al bando 175 ore, etc.), agli studenti verrà offerta l'occasione di essere responsabilmente impegnati a condividere il lavoro di tavoli e commissioni, laddove le politiche e le scelte da adottare avranno rilevanza per la loro comunità.

Un messaggio ai protagonisti

Riporto di seguito alcune proposte per azioni in cui intendo impegnarmi:

Attrarre

Il nostro Ateneo deve essere un luogo che attrae gli studenti e offre loro un ambiente stimolante e inclusivo, capace di valorizzare le competenze di ciascuno e cogliere il contributo di innovazione che le persone sono in grado di sviluppare nel concepire idee e soluzioni a tematiche di interesse culturale e sociale. Per questo, mi impegno a rafforzare la qualità della didattica, che deve essere centrata su percorsi aggiornati, dove le competenze trasversali (soft skills, competenze informatiche, digitali e linguistiche) siano garantite e integrate in tutti i corsi di studio, che promuova l'apprendimento esperienziale e l'uso di metodologie innovative, come la didattica immersiva e interdisciplinare. Mi impegno perché sia possibile offrire percorsi di eccellenza altamente innovativi, come gli Honour programmes, finalizzati a potenziare la formazione dei migliori talenti, allargando l'orizzonte disciplinare con iniziative di didattica sperimentale, con un approccio di natura trasversale e progettuale.

Parallelamente saranno ampliate le opportunità formative in particolare nei percorsi di II livello, e resi attrattivi con una politica mirata a favorire le iscrizioni.

Sarà supportato l'accesso delle studentesse alle discipline STEM con la stabilizzazione di incentivi, saranno promosse convenzioni con istituti esterni per la certificazione delle competenze linguistiche, e saranno studiate modalità con le quali anche gli studenti possano essere coinvolti nello sviluppo di attività di public engagement e di start-up.

Si favorirà l'azione di associazioni o squadre di studenti che si occupano di tematiche innovative, mettendo a disposizione spazi di co-working per sviluppare progetti e disseminarne i risultati, e per farsi conoscere fuori l'Ateneo.

Accogliere

Il nostro Ateneo dovrà accogliere, offrendo pari opportunità e attenzione, tutte le studentesse e gli studenti, sostenendo in particolare chi arriva da lontano o chi si trova in condizioni di difficoltà, permanenti o temporanee. Mi impegno a trovare le soluzioni per migliorare le agevolazioni per studenti fuori sede, e facilitare l'accesso agli alloggi istituendo un dialogo con enti locali per politiche concertate di utilizzo del patrimonio libero e disponibile, e con piccoli proprietari per convenzioni che favoriscano la reperibilità sul mercato di un maggior numero di alloggi. Tra le varie iniziative da condividere con e per gli studenti, sarà studiato un percorso di accoglienza e un kit – da rendere disponibile in italiano e in inglese, in versione digitale e in video-pillole – che istruisca chi arriva per la prima volta all'Università di Trieste sull'organizzazione e sul funzionamento dell'Ateneo per orientare, almeno all'inizio, alla conoscenza dei servizi e delle strutture.

Un messaggio ai protagonisti

Alleggerire

Lo studente che affronta il percorso di formazione all'Università spesso si confronta ancora con una mole di burocrazia appesantita da procedure non completamente informatizzate e digitalizzate, che fanno difficoltà ad integrare dati presenti in banche diverse e non interconnesse. Mi impegno per cercare di realizzare l'interoperabilità degli applicativi, per dematerializzare i procedimenti, per poter disporre di un cruscotto ove monitorare lo stato delle richieste, per alleggerire gli adempimenti burocratici, per rendere più fluide e veloci le procedure di immatricolazione e ridurre i tempi di accesso ai servizi.

Avere cura

Il nostro Ateneo deve avere cura della sua risorsa più preziosa, e garantire supporto e tutela a tutti. Mi impegno perché si crei una rete di prossimità per assistere studentesse e studenti nella fase di grande cambiamento che si associa all'ingresso nel mondo universitario, potenziando attività di counseling e tutorato per chi è in difficoltà, sulla base dell'esperienza acquisita con il progetto PRO BEN.

La peer education sarà un ulteriore strumento per facilitare lo scambio di esperienze e il supporto tra pari.

Investiremo in misure di sostegno economico, mantenendo la no tax area al livello attuale, cercando ove possibile un maggiore equilibrio nella modulazione delle tasse e utilizzando strumenti di fund-raising per trovare risorse utili ad incrementare le borse di studio – da destinare a studenti in situazioni di particolare difficoltà, o alle attività a supporto della vita studentesca, o a favorire la mobilità dolce.

Mi impegno a trovare e attrezzare adeguatamente spazi dentro e fuori i nostri edifici che favoriscano, oltre che lo studio, il consumo dei pasti in autonomia, la socializzazione e il benessere: come aree relax, sale studio collettive adeguatamente attrezzate e salette con possibilità di prenotazione per brevi periodi, still room e spazi attrezzati con pods per attutire lo stress e favorire il rilassamento o il breve riposo durante le lunghe sessioni di studio nel periodo di esame, spazi per il coworking e la creatività, spazi per esercitare attività musicali e registrare podcast, spazi per praticare attività sportive o ludiche, sia indoor che outdoor.

Mi impegno affinché nelle varie sedi ci sia la possibilità di acquistare generi di prima necessità (per l'igiene, lo studio, la pausa spuntino) a prezzi calmierati, anche attraverso distributori automatici diffusi capillarmente.

Attraverso progetti di cooperazione e solidarietà, mi impegno a creare le condizioni perché possano essere disponibili prodotti a km0 per il consumo alimentare.

Un messaggio ai protagonisti**Ascoltare**

Ascoltare gli studenti deve essere un impegno concreto: potenzierò i punti di ascolto, mantenendo alta l'attenzione alla lotta contro le discriminazioni – soprattutto quelle latenti –, e promuoverò l'apertura di un centro antiviolenza. Rafforzerò il dialogo con le rappresentanze, consultandole regolarmente e periodicamente, rendendole parte attiva nei processi decisionali e la loro voce conterà ai tavoli di confronto su tematiche fondamentali, come trasporti, locazioni e qualità della vita universitaria.

Mi impegno ad ascoltare le proposte che verranno dagli studenti e a tradurle – come ho sempre fatto anche da Collaboratrice del Rettore per l'Edilizia e l'Energia – in azioni concrete, anche con il loro coinvolgimento, promuovendo il loro ruolo di testimoni attivi e partecipi per una comunità più aperta, inclusiva, sostenibile, collaborativa.

Per avvalorare l'impegno all'ascolto, la delega ai rapporti con la comunità studentesca sarà affidata alla figura di vertice del Rettore Vicario.

Accompagnare

L'università non è solo un luogo di apprendimento, ma una comunità in cui crescere, confrontarsi e costruire il proprio futuro sviluppando la propria storia.

Il nostro Ateneo deve accompagnare gli studenti verso il futuro, preparandoli alle nuove sfide del mondo del lavoro. Incentiveremo tirocini e collaborazioni con aziende, creeremo una banca dati per l'accesso alle opportunità professionali e potenzieremo la formazione in digital humanities e mediazione linguistica per rispondere alle esigenze di un mondo sempre più interconnesso.

Investiremo in percorsi di lifelong learning, per garantire una formazione continua e aggiornata, faciliteremo l'accesso ai percorsi universitari di studentesse e studenti adulti, che devono conciliare tempi di studio e di lavoro, e che possono trovare un beneficio dalla fruizione di una didattica erogata in modalità digitale o blended, nonché dalle misure di supporto alla genitorialità che sarà possibile mettere in atto.

Un messaggio ai protagonisti

**Ai Colleghi Docenti
e Ricercatori**

I miei impegni

Alla luce delle considerazioni raccolte nel programma e proposte alla riflessione comune, pensando a voi colleghi docenti e ricercatori, vorrei dirvi che punto...

- ▶ a concrete azioni perché ogni componente della nostra comunità possa raggiungere ed esprimere il proprio massimo potenziale, senza subire discriminazioni e con le stesse opportunità, correggendo al bisogno distorsioni e diseguaglianze di genere;
- ▶ a riservare risorse economiche adeguate e a distribuirle con equilibrio, per alimentare opportunità di crescita accademica a chi contribuisce con passione e competenza a creare valore con il proprio impegno concreto e di qualità nella ricerca, nella terza missione e nelle attività di formazione;
- ▶ a soddisfare il diffuso bisogno di normalità e di uscita da un modo di lavorare costantemente “in emergenza”, provvedendo maggiore chiarezza sulle procedure, snellimento negli adempimenti amministrativi interni, che appesantiscono inutilmente l'ordinarietà dei nostri compiti, più supporto in quelli dettati da esigenze esterne;
- ▶ ad accrescere il senso di appartenenza alla comunità e il senso del rispetto per ogni ruolo, nei rapporti tra il personale docente e ricercatore e il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, promuovendo collaborazione e cooperazione;
- ▶ a potenziare le infrastrutture e i servizi per la ricerca, e metterle a sistema per creare le condizioni di sviluppo di una ricerca di qualità, a investire per valorizzare e veicolare i risultati alla più ampia comunità scientifica e per attrarre i vincitori di bandi di alta qualificazione.

Un messaggio ai protagonisti

Per chi desidera approfondire

Il prestigio e la competitività di un Ateneo si fondano sulla qualità della didattica, sull'eccellenza della ricerca e su servizi adeguati a sostenere la crescita di studenti e docenti in un contesto sempre più competitivo e internazionale. Il nostro Ateneo, come molti altri in Italia, si confronta con sfide complesse che richiedono una visione strategica chiara e lungimirante, anzitutto per attirare e gestire in maniera oculata le risorse acquisibili.

L'aumento delle borse di dottorato e delle posizioni da ricercatore a tempo determinato generato da una congiuntura positiva dell'era post-pandemica non è stato accompagnato da misure strutturali capaci di garantire una prospettiva professionale sostenibile. Questo ha alimentato una forza lavoro precaria, priva di certezze sul futuro e con il rischio concreto che, terminata la fase attuativa nel 2026, molti talenti formati in questi anni restino senza prospettive di stabilizzazione. A ciò si aggiunge l'inerzia nell'attuazione della normativa sul preuolo, che continua a penalizzare i giovani ricercatori, figure fondamentali per l'innovazione del sistema universitario.

Allo stesso tempo, nonostante il progresso registrato tra il 2019 e il 2023, il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) è stato recentemente gravato da ingenti tagli, mettendo a rischio una virtuosa evoluzione del sistema universitario nazionale. La mancanza di risorse certe e la necessità di diversificare le fonti a cui attingere spinge gli Atenei a una competizione sempre più serrata, spesso giocata su criteri quantitativi, in molti casi in un territorio circoscritto con dinamiche di finanziamento locale che tendono a mantenere un generale equilibrio, indipendentemente dalle capacità e dai meriti.

Modello di governance condivisa per l'utilizzo delle risorse

In questo scenario, ritengo importante incentivare un modello di governance che garantisca trasparenza nell'allocazione delle risorse, valorizzi il ruolo dei Dipartimenti nel processo decisionale, responsabilizzandoli nell'uso delle risorse ricevute, che devono trovare ragione nel quadro generale di una visione strategica forte e condivisa. Ritengo altrettanto importante non rinunciare a quella resilienza necessaria per adattarsi a contingenze straordinarie, o estemporanee, non programmate o programmabili.

Un messaggio ai protagonisti

La gestione delle risorse economiche dovrà rispondere ai principi di equità ed efficacia. È mia intenzione garantire una distribuzione basata su criteri chiari, condivisi, che tengano conto del valore scientifico della ricerca, della capacità di essere trasferita e dell'impatto sociale delle attività svolte. Pertanto, manterrò e alimenterò con costanza il confronto con i Dipartimenti, e punterò a rafforzarne l'autonomia per l'utilizzo delle risorse assegnate, da investire responsabilmente per il raggiungimento di obiettivi coerenti e plausibili.

Reclutamento

Il reclutamento del personale docente e ricercatore deve essere basato su un patto che ci veda convergere per lavorare ad obiettivi comuni. Lo strumento con cui il patto si esplicita non può che essere il Piano Strategico: a partire da quello in vigore, transiteremo verso un nuovo PS 2027-2029 che delineerà le nostre prospettive di crescita e per le quali riceveremo – e dovremo continuare a cercare – risorse.

È fondamentale adottare una programmazione delle assunzioni in linea con le esigenze didattiche e con le prospettive di crescita nelle altre missioni, assicurando stabilità al corpo docente e favorendo il necessario ricambio generazionale.

I reclutamenti non potranno prescindere dal valore delle persone, in termini di qualità scientifica, di capacità didattica e di sviluppo dell'Impegno Pubblico e Sociale nelle sue diverse espressioni, garantendo pari opportunità di ingresso per i giovani a prescindere dal genere, valorizzando allo stesso tempo le competenze di chi già opera all'interno del nostro Ateneo.

Traduzione della qualità della ricerca per essere valutati e attirare risorse

Come noto, siamo chiamati necessariamente a muoverci in un contesto in cui le condizioni di accesso alle risorse pubbliche è condizionato da un sistema di regole, parametri e indicatori che spesso non ci soddisfano o che non condividiamo del tutto nella loro logica, ma con cui dobbiamo giocoforza confrontarci.

Confrontarci con questo sistema non significa lasciare che determini dall'esterno i nostri indirizzi di ricerca o adottare una logica di mero "inseguimento" delle risorse economiche. Certamente confrontarsi significa anche interrogarsi e rivedere quel che si realizza, ma soprattutto, quel che ci occorre è uno sforzo per "tradurre" al meglio il valore che continuamente generiamo nel "linguaggio", alle volte appunto insoddisfacente, degli indicatori, in base ai quali si decide anche l'assegnazione di quota parte del finanziamento ricevuto dal MUR, con la cosiddetta premialità.

Un messaggio ai protagonisti

La doverosa preoccupazione per la “performance” va quindi declinata con un impegno per migliorare anzitutto la valorizzazione di quel che è presente già nel nostro patrimonio, offrendo al contempo strumenti, specie lì dove si avviano nuove ricerche o iniziative, perché estrarre le evidenze della qualità sia più semplice e meno oneroso.

Supporto alla ricerca

Innalzare la qualità della ricerca e la sua visibilità rappresenta un punto cruciale per la competitività del nostro Ateneo e lavorerò perché ci siano più risorse su cui contare. Mi impegnerò affinché siano destinate adeguate risorse al sostegno della scrittura dei progetti, per incentivare la partecipazione a bandi nazionali e internazionali, premiando chi attrae finanziamenti qualificati e chi produce risultati di impatto pubblico e sociale. L'Università deve aiutare tutti noi a fare ricerca, produrre innovazione e trasferirla al territorio: gli uffici amministrativi saranno chiamati ad essere alleati attivi in questo processo. Mi impegno dunque a facilitare il lavoro mettendo a sistema e implementando meccanismi e servizi che facilitino i ricercatori, in particolare i più giovani, nel cogliere le opportunità di finanziamento, li accompagnino nella gestione amministrativa dei progetti, nella valorizzazione dei risultati scientifici e nel trasferimento tecnologico.

Sarà poi importante garantire l'accesso equo alle risorse acquisibili con canali diversificati che, riconoscendo la centralità della ricerca sperimentale e di base e stimolando la progettualità in tutti i settori ERC, dovranno assicurare la continuità della ricerca anche per le aree con minore opportunità di accesso a fondi altamente qualificati.

Sarà una priorità anche migliorare la visibilità della ricerca attraverso i siti WEB dei Dipartimenti così come su piattaforme informative internazionali. Mi impegnerò anche affinché ci sia maggiore consapevolezza e ottimizzazione nell'uso delle risorse informatiche a disposizione dei ricercatori, sia hardware che software, a livello di Dipartimento che di Ateneo.

Un messaggio ai protagonisti**Alleggerimento dei compiti, pulizia nei regolamenti**

Lavorerò per promuovere un approccio all'applicazione delle normative e dei regolamenti che sia più collaborativo e meno burocratico, per rendere più chiare e fluide le fasi dei vari processi amministrativi legati al fare ordinario e straordinario, con una più definita competenza dei diversi ruoli (personale docente e ricercatore – personale tecnico-amministrativo) in modo che tutti sappiano esattamente cosa ci si aspetta, da chi e come procedere. L'impegno è a razionalizzare e standardizzare la normalità, anche con il supporto dell'Al generativa, per snellire, velocizzare e facilitare l'ottemperanza alle regole che governano i processi, cercando di eliminare – dove esistenti – i vincoli introdotti da un'interpretazione eccessivamente restrittiva delle stesse.

Sarà prioritario rivedere alcuni processi considerati maggiormente critici (quali a titolo esemplificativo la gestione degli acquisti, l'accoglienza e la gestione dei visiting professor) e migliorare il sistema generale di informazione verso il personale docente (ad esempio costruendo dei kit, in italiano e inglese, utili in particolare per i nuovi assunti, che raccolgano le principali informazioni sull'accesso e il funzionamento di servizi utili allo svolgimento del lavoro all'interno dei dipartimenti, o sulla fruizione di servizi gestiti dall'amministrazione centrale).

Docenza di qualità

Ritengo prioritario garantire una didattica solida, inclusiva e innovativa, capace di formare le nuove generazioni in un mondo del lavoro in continua evoluzione. La ricchezza dell'offerta formativa che immagino per il futuro del nostro Ateneo dovrà scaturire dal confronto, nutrirsi di collaborazione, e realizzarsi valorizzando la libertà di insegnamento all'interno di una visione condivisa. Al contempo, l'attrattività dell'offerta non si potrà misurare solo sui numeri che attrae – e che non possiamo pensare di continuare ad aumentare senza considerare le implicazioni che i numeri comportano –, ma occorrerà riflettere sulla qualità della didattica che peraltro non può esaurirsi nell'adempimento di scadenze e requisiti formali, ma deve poggiare su contenuti aggiornati, metodologie efficaci e una comunità accademica messa in condizione di operare al meglio.

Per questo vi inviterò a pensare non in termini di chiusura dei corsi di studio, ma a valutare sulla base di evidenze la possibilità di ridisegnare quei percorsi che risultano meno attrattivi, rendendoli più aderenti alle esigenze del presente. Sarà una revisione condivisa, orientata alle nuove competenze da formare, con obiettivi chiari e basata su modelli che valorizzino il legame tra ricerca e didattica, innovativi anche grazie all'uso intelligente delle tecnologie e delle modalità blended, dove opportuno.

Un messaggio ai protagonisti

La qualità non può prescindere da un'organizzazione più efficiente: punterò a semplificare i processi, soprattutto ad alleggerire il carico amministrativo per i docenti, attraverso un supporto tecnico più forte e centralizzato, e a valorizzare comunque chi si rende disponibile ad impegnarsi. Priorità sarà data a migliorare la comunicatività dei siti dei Corsi di Studio, consentendo una gestione più autonoma, semplice e coerente, pur all'interno di un quadro di necessaria uniformità.

La digitalizzazione della didattica non sarà un fine, ma uno strumento: accompagneremo docenti e ricercatori nello sviluppo di competenze digitali, fornendo formazione e strumenti per creare esperienze didattiche efficaci, anche attraverso l'uso responsabile delle registrazioni e la progettazione di corsi blended. Mi impegnerò per realizzare, dove possibile, ambienti flessibili per una didattica sperimentale che stimoli l'apprendimento attivo e interdisciplinare, con esperienze che connettano cultura umanistica e scientifica.

Un messaggio ai protagonisti

Miglioramento degli ambienti di lavoro e vita accademica

L'università deve essere un luogo accogliente, inclusivo e stimolante, in cui si favorisca il dialogo e si promuovano iniziative di benessere organizzativo. Mi impegnerò a creare un ambiente che favorisca la crescita professionale e personale di tutti i suoi membri, il consolidarsi di uno spirito di comunità, la conciliazione dei tempi di ricerca, studio e lavoro: rendendo gli ambienti più confortevoli, permeabili, accessibili anche con modalità e orari più flessibili, attrezzandoli per attività di collaborazione creativa e feconda, che favorisca il contatto e la contaminazione tra generazioni e tra le aree disciplinari; che curi le persone e alimenti la curiosità intellettuale, il bisogno di soste e di cura di sé.

Mi impegnerò perché i docenti che operano presso le sedi decentrate non percepiscano condizioni di marginalità o siano penalizzati dagli aggravi logistici derivanti dall'andare ad insegnare e fare ricerca lontano da Trieste.

Conoscendo bene lo stato dei nostri edifici e delle infrastrutture, non smetterò di impegnarmi per un utilizzo più strategico dei fondi per il loro miglioramento, per modernizzare i laboratori, per dotarli di attrezzature all'avanguardia, laddove possibile metterli in rete e ottimizzare le risorse per il loro funzionamento, garantendo un'adeguata manutenzione. Altrettanta attenzione sarà garantita al mantenimento della consistenza e qualità del patrimonio bibliotecario e delle banche dati, necessari elementi per supportare una ricerca di qualità.

Un messaggio ai protagonisti

Al Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario

I miei impegni

Alla luce delle considerazioni raccolte nel programma e proposte alla riflessione comune, pensando a voi personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, vorrei dirvi che punto...

- ▶ ad un modello di Università in cui le idee siano poste al centro, anche quelle del personale TAB, e possano divenire progetti in grado di sostenere innovazione e sviluppo;
- ▶ ad un modello di comunità dove la centralità delle persone sia un valore, così come l'ascolto dei loro bisogni, il rispetto dei loro tempi e delle loro capacità, e la comprensione delle loro aspirazioni;
- ▶ ad un modello organizzativo in cui le persone possano agire costruttivamente, trovando e realizzando opportunità di crescita e di valorizzazione;
- ▶ a creare le condizioni perché il personale TAB possa praticare un nuovo pensiero amministrativo che, nel rispetto delle regole, coniughi flessibilità e fluidità di gestione;
- ▶ a dare maggiore visibilità alle attività svolte dal personale prevalentemente impegnato nella didattica in ambito strategici – come l'insegnamento delle lingue – e alla cui qualità fornisce un contributo irrinunciabile, a valorizzarne il lavoro e mantenere aperto un dialogo costante e costruttivo;
- ▶ a realizzare ambienti in grado di accogliere le persone e supportare attività lavorative diverse, basate sulla concentrazione, sulla creatività, sulla sperimentazione e sulla collaborazione.

Per chi desidera approfondire

Il personale tecnico amministrativo e bibliotecario (TAB) svolge un ruolo fondamentale nella vita della nostra comunità accademica, e contribuisce al raggiungimento degli obiettivi istituzionali con competenze specialistiche e capacità gestionali di assoluto rilievo.

Un messaggio ai protagonisti

Ridurre questa componente essenziale a una mera controparte significa sminuirne il valore e trascurare il suo apporto strategico. Il mio obiettivo è invece costruire una comunità consapevole e responsabile, in cui il personale TAB sia pienamente riconosciuto come attore chiave nello sviluppo dell'Ateneo, non solo come esecutore di procedure, ma come parte attiva nel miglioramento dei processi, nell'innovazione e nell'internazionalizzazione.

Negli ultimi anni, il contesto universitario ha subito cambiamenti sempre più rapidi e su larga scala, con un impatto significativo sulla comunità accademica e sulle condizioni di lavoro, in particolare del personale TAB. L'aumento della complessità normativa e regolamentare, la crescente digitalizzazione, le latenti tensioni tra Dipartimenti e Amministrazione centrale (spesso vissute come contrapposizione tra centro e periferia in una somma di parti con interessi diversi), unite a una debole propensione ai cambiamenti e alla scarsa resilienza dell'apparato amministrativo, la limitatezza delle possibilità di manovra per incentivare e valorizzare le risorse migliori, la difficoltà di assicurare risorse più ampie di sostegno al welfare e al benessere organizzativo hanno generato disorientamento e demotivazione. Segnali più o meno evidenti di un disagio diffuso – tangibile però nell'elevato numero dei trasferimenti verso altre amministrazioni pubbliche – richiedono di essere considerati e le criticità rilevate meritano di essere mitigate – e ovunque possibile risolte – con interventi concreti, di concerto con una Direzione Generale che si deve fare carico di un apparato amministrativo efficiente e collaborativo.

Per superare le criticità, mi impegno a rafforzare il senso di appartenenza e la fiducia nel valore delle competenze del personale TAB, favorendo un maggiore dialogo anche con la componente docente (in particolare per i Collaboratori ed Esperti Linguistici - CEL), consolidando i rapporti di collaborazione basati sulla reciproca fiducia. Mi impegno perché il personale possa essere maggiormente coinvolto nelle scelte strategiche così come nell'attuazione delle politiche della governance, per evitare che i cambiamenti vengano percepiti come imposizioni subite anziché come opportunità di crescita, e che il passaggio dalle strategie all'azione risulti complesso se non impraticabile.

Un messaggio ai protagonisti

L'adozione di un approccio basato sul lavoro di squadra, in cui le diverse attitudini e preferenze individuali siano riconosciute come un valore, sarà cruciale per distribuire equamente i carichi e favorire la trasversalità delle competenze. Al contempo, favorirò la creazione di gruppi di lavoro ampi, collaborativi, volti a condividere professionalità, conoscenze e buone pratiche, anche superando i rigidi confini tra strutture istituzionali, Amministrazione centrale e Dipartimenti e promuovendo la cultura della co-creazione. Le nuove tecnologie, in particolare l'intelligenza artificiale, aprono scenari di maggiore produttività e innovazione, ma per trarne vantaggio occorre investire in un aggiornamento continuo delle competenze, con un'attenzione specifica allo sviluppo delle soft skills, come l'adattabilità e la creatività. Queste capacità, difficilmente sostituibili dagli algoritmi, saranno sempre più centrali nel futuro del lavoro amministrativo e nella trasmissione della conoscenza.

Proprio perché ritengo il personale TAB una risorsa strategica per l'Ateneo, sono convinta che sia necessario focalizzare e attuare politiche mirate, che garantiscano un ambiente di lavoro equo, motivante e capace di attrarre e trattenere.

Riporto di seguito la proposta per alcune linee di azione su cui intendo impegnarmi:

Reclutamento mirato, organizzazione e valorizzazione delle competenze

Per garantire un'adeguata copertura delle strutture più complesse e strategiche, promuoverò l'adozione di criteri di reclutamento più mirati e diversificati. Le selezioni devono prevedere una valutazione attenta delle esperienze acquisite e, ove opportuno, colloqui attitudinali. Sarà essenziale ridurre i tempi tra la pianificazione del personale e l'effettiva assunzione, evitando di inserire figure non più necessarie o non adeguate ai nuovi bisogni. Inoltre, mi impegno affinché si possa garantire una distribuzione equa del personale nelle strutture periferiche, riconoscendo posizioni di responsabilità dove necessario e opportuno. Promuoverò la collaborazione con le Rappresentanze sindacali, puntando a un progetto condiviso di organizzazione del lavoro che ottimizzi l'impiego delle risorse umane e consenta la valorizzazione delle singole professionalità. Saranno valorizzate le risorse che, con le loro competenze, hanno un ruolo cruciale nella formazione e nella ricerca (come i tecnici di laboratorio) così come nell'insegnamento delle lingue, e fondamentali per le attività di internazionalizzazione (come i CEL).

Un messaggio ai protagonisti**Progressioni di carriera e incentivi equi**

Le politiche di progressione devono essere più trasparenti ed efficaci. È fondamentale che nei processi di valutazione siano integrati parametri che riconoscano il contributo di tutte le componenti del personale TAB; occorrerà migliorare il bilanciamento tra progressioni in Amministrazione centrale e nei Dipartimenti, soprattutto per le posizioni di elevata professionalità. Gli incentivi esistenti saranno applicati in modo equo e trasparente, con particolare attenzione a chi ha sostenuto carichi di lavoro straordinari, come la gestione dei fondi PNRR.

Formazione continua e trasferimento di conoscenze

L'Ateneo dovrà investire in una formazione operativa, mirata, all'occorrenza anche di elevato livello (come, a titolo esemplificativo, quella per Credential Evaluator) attraverso corsi che rispondano alle reali esigenze del personale; anche la digitalizzazione dovrà essere accompagnata da formazione adeguata a garantire un uso efficace degli strumenti, compresi quelli basati sull'intelligenza artificiale. Promuoverò le pratiche di mentoring e revers mentoring per favorire lo scambio di competenze e garantire un dialogo intergenerazionale che migliori la qualità dei servizi e riduca le criticità legate al turnover.

Benessere organizzativo e conciliazione vita-lavoro

Un ambiente lavorativo accogliente è fondamentale per la motivazione del personale. Mi impegno a rafforzare il più possibile le misure di welfare, a reintrodurre una maggiore flessibilità nell'orario di lavoro, a introdurre ulteriori misure di supporto per la genitorialità e a realizzare spazi dedicati al benessere e alla socialità. Mi impegno per valorizzazione e incrementare le attività culturali con e per il personale. Il lavoro agile dovrà essere valorizzato, bilanciando flessibilità e responsabilità per garantire qualità ed efficienza nei servizi.

Inclusione, equità e cultura dell'ascolto

L'Ateneo deve impegnarsi attivamente nella prevenzione di discriminazioni e violenze, con punti di ascolto per il personale. Sarà essenziale promuovere l'accesso alle strutture e agli strumenti di lavoro per tutte le persone, in particolare quelle con disabilità, e porre attenzione anche alle specifiche istanze straordinarie del personale, mediante iniziative di sostegno in momenti di difficoltà che possano aiutare a migliorare la qualità della vita lavorativa. Non da ultimo, occorrerà rafforzare l'attenzione e la cura per le sedi diffuse dell'Ateneo, per non far sentire il personale – e gli studenti – abbandonati a loro stessi.

Un messaggio ai protagonisti**Attrattività e motivazione per le nuove generazioni**

Per rendere l'università un luogo attrattivo per i giovani non basta migliorare le condizioni contrattuali: sarà necessario creare un ambiente dinamico e innovativo, che valorizzi il senso di appartenenza e il contributo individuale al bene pubblico. L'ambiente universitario dovrà essere percepito come un'opportunità di crescita e cambiamento, dando spazio alla creatività e alle soluzioni innovative proposte dai nuovi assunti.

Una Rettrice che si faccia portavoce del cambiamento

Come dimostrato dalla spiccata mobilità evidente dalla lettura dei dati relativi al personale TAB dall'Ateneo negli ultimi cinque anni – caratterizzata da permanenze dei neoassunti spesso molto brevi – il settore pubblico sconta una minore competitività e attrattività rispetto ad ambiti che appaiono più remunerativi per le giovani generazioni (non solo privati, ma anche pubblici in particolare nel contesto di Comparto Unico che regola l'impiego nelle PPAA in Regione FVG). Le Università costituiscono il comparto che solo per ultimo ha beneficiato del rinnovo del CCNL, e tuttora il personale TAB delle Università ha salari inferiori a quelli delle altre pubbliche amministrazioni.

Una Rettrice da sola ha scarso potere contrattuale nei confronti di strumenti normativi e regolatori che ad oggi non permettono di tamponare l'emorragia verso altri comparti, più remunerativi. Una Rettrice però può impegnarsi per sollecitare una forte presa di posizione del sistema universitario. Questo impegno sarà centrale nella mia azione, affinché il personale venga riconosciuto come una risorsa imprescindibile e un interlocutore affidabile e competente per il resto della comunità accademica e per quella studentesca.

**Per un'università
che riflette,
accompagna,
include**

>

*Valorizziamo la storia
coltiviamo il presente
seminiamo per il futuro*

Grazie!