
PROGRAMMA

ELETTORALE

Chiara Leardini

APRILE 2025

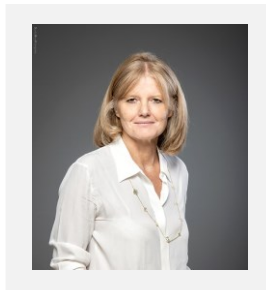
CANDIDATA RETTRICE

UNIVERSITÀ DI VERONA 2025-2031



Chi sono e perché mi candidato

Sono Professoressa Ordinaria di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Management dell'Università di Verona, di cui attualmente sono Direttrice. Negli anni ho avuto l'opportunità di ricoprire diversi ruoli istituzionali: sono stata Delegata al Bilancio del Rettore, componente del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione. Queste esperienze mi hanno permesso di conoscere da vicino il funzionamento del nostro Ateneo, ma soprattutto di comprendere le esigenze della nostra comunità accademica.



ASCOLTA IN BREVE

Ho sempre cercato di affrontare anche le sfide più complesse con spirito pragmatico e con un approccio condiviso, nel rispetto dei vincoli normativi ma sempre alla ricerca di soluzioni concrete.

La mia attività scientifica si concentra prevalentemente sul governo e la gestione degli enti pubblici, delle aziende sanitarie e del non profit. Coordino con entusiasmo il gruppo di ricerca Healthcare Management, con cui sviluppiamo progetti volti a migliorare l'organizzazione e la sostenibilità nel tempo del servizio sanitario pubblico.

Nel corso della mia carriera ho lavorato alla formazione dei futuri manager pubblici e all'approfondimento delle logiche di gestione delle amministrazioni pubbliche e del terzo settore al fine di garantire la sostenibilità e il benessere delle persone.

Diverse persone mi hanno chiesto di candidarmi alla carica di Rettore. Dopo una riflessione non breve e attenta, ho scelto di accettare questa proposta, consapevole della responsabilità che comporta. Ho deciso di accogliere questa sollecitazione come espressione di fiducia e come invito a mettermi in gioco in un percorso dal basso, fondato sul senso di responsabilità e sullo spirito di servizio. Credo profondamente che l'Università debba essere uno spazio in cui qualità, equità, innovazione e dialogo si rafforzano a vicenda.

...L'energia più potente è quella delle persone quando si sentono parte di un progetto comune...

È su questi valori che intendo costruire una proposta aperta, partecipata e concreta ispirata alla tutela e alla crescita armonica del nostro Ateneo.

Ho sempre considerato un privilegio far parte della comunità accademica dell'Università di Verona. Le diverse esperienze gestionali e organizzative che ho avuto l'onore di ricoprire, oggi come Direttrice del Dipartimento di Management, mi hanno permesso di riflettere sul ruolo che il nostro Ateneo deve assumere nella società e sulla responsabilità che attende chi sarà chiamata/o a guidarlo nei prossimi sei anni.

Candidarmi a Rettrice significa, prima di tutto, essere consapevole che competenza e impegno personale non bastano: servono visione, ascolto attivo, collaborazione. Servono tutte le energie della nostra comunità – docenti, personale tecnico-amministrativo, studentesse e studenti – che dovranno confluire in un progetto comune. Nel mio percorso accademico ho sempre dato centralità al confronto, lavorando in squadra senza distinzione di ruoli o appartenenze.

Chi mi conosce sa che affronto le sfide con metodo e determinazione: studio, approfondisco, ascolto, mi metto in gioco. Non mi limito ad osservare: entro nei processi, nelle attività, nei problemi. Credo che solo così si possano comprendere davvero le criticità e trovare soluzioni efficaci, concrete, sostenibili.

Le esperienze gestionali che ho maturato sono state una palestra continua. Ho imparato molto interagendo, osservando, cercando di mettermi nei panni degli altri per risolvere problemi reali con serietà, flessibilità e spirito costruttivo. So che non si può affrontare ciò che non si conosce, né risolvere ciò che non si capisce.

Per questo, se vorrete, mi metto a disposizione per guidare l'Ateneo in un percorso, fondato su ciò che abbiamo costruito finora e sostenuto da una visione chiara: credere che l'Università possa e debba essere motore di miglioramento della società, grazie alla forza della ricerca, della formazione, dell'innovazione.

Conosco il peso e la responsabilità del ruolo che mi è stato chiesto di ricoprire. So che le sfide non mancheranno, ma sono pronta ad affrontarle con coraggio, competenza e la consapevolezza che l'Università è un'istituzione centrale per la crescita culturale, sociale ed economica del Paese.

Il nostro Ateneo, giovane ma vivace, ha da poco compiuto quarant'anni. In questi anni ha saputo aprirsi al territorio, innovare la didattica, offrire opportunità concrete alle sue studentesse e ai suoi studenti. Ora è il momento di valorizzare le migliori idee, rafforzare l'interdisciplinarietà, promuovere la collaborazione tra saperi. Le persone – insieme alle infrastrutture e alle tecnologie – saranno il cuore del progetto che immagino per il nostro futuro.



Ho intrapreso un percorso sistematico di ascolto e confronto, incontrando molti componenti della nostra comunità, Direttori e Direttrici di Dipartimento, membri degli organi di Ateneo, colleghi e colleghe, rappresentanti della comunità studentesca e del personale tecnico-amministrativo.

In parallelo, per la scrittura di questo programma ho avviato gruppi di lavoro tematici sulle principali missioni dell'Università, ho ricevuto idee, progetti, sogni che abbiamo cercato di compendiare in questo programma.

È stato — ed è — un percorso intenso, aperto, emozionante e arricchente. Ogni incontro è un'occasione di ascolto e apprendimento che alimenta un progetto orientato ben oltre il singolo individuo. Il programma che presento nasce da questo metodo: è il risultato di un lavoro collettivo, partecipato e trasparente. Un programma costruito insieme a chi, ogni giorno, fa crescere l'Università di Verona, che deve continuare a crescere come una comunità del sapere e del lavoro, al servizio del bene comune.

Grazie!

Chiara Leardini



Un Programma da sviluppare insieme



pag. 5



pag. 9



pag. 11



pag. 15



pag. 16



pag. 19



pag. 22



pag. 24



pag. 27



pag. 29





Il Valore della Ricerca

La Ricerca è uno dei pilastri fondanti dell'attività accademica, in quanto rappresenta una parte sostanziale del nostro lavoro ed è strettamente connessa agli altri due elementi cardine dell'Università: sostiene la didattica e alimenta le attività della terza missione.



ASCOLTA IN BREVE

La nostra proposta mette al centro la promozione di una ricerca di qualità, capace di rispondere non solo alle esigenze del territorio ma anche di rafforzare la reputazione dell'Ateneo a livello regionale, nazionale e internazionale. La ricerca ha

caratteristiche e peculiarità specifiche per ogni area scientifica.

1. Il finanziamento della ricerca

L'Università di Verona parte da un quadro positivo:

- La valutazione VQR ha evidenziato risultati solidi.
- Nell'ultima tornata, 10 dipartimenti sono stati valutati positivamente e 6 sono risultati dipartimenti di eccellenza.
- L'accesso a finanziamenti PNRR/PON, PRIN, Dipartimenti di Eccellenza e Reti Innovative Regionali (RIR) ha portato nuove risorse, sia in termini di personale sia di infrastrutture.

I prossimi anni potrebbero essere segnati da una crescente incertezza sui finanziamenti pubblici e sulla loro stabilità. Questo scenario rischia di rendere più difficile attrarre e trattenere ricercatrici e ricercatori di talento, oltre a limitare gli investimenti sulle persone, che sono il cuore della competitività dell'Ateneo scaligero. Il ricambio generazionale è lento, spesso insufficiente, e la base dei ricercatori tende a ridursi.

Siamo consapevoli di queste criticità, ma crediamo fermamente che si possano attivare soluzioni gestionali interne e, allo stesso tempo, rafforzare la nostra capacità di attrarre risorse esterne. Se le risorse ordinarie non arriveranno nei tempi e nelle forme attese, non resteremo fermi, ma ci muoveremo con determinazione in ogni contesto, pubblico e privato,



per costruire percorsi alternativi. Lo farò in prima persona, insieme a un gruppo ampio e competente che condivide questo impegno.

Azioni da intraprendere:

- **Nominare una persona Delegata al rapporto con i finanziatori della ricerca.** È fondamentale individuare una figura dedicata esclusivamente alla raccolta fondi provenienti da donazioni, liberalità e fondi per ricerca, che possa fungere da punto di riferimento stabile per i soggetti finanziatori della ricerca. Questo ruolo è particolarmente strategico per le aree impegnate nella ricerca di base.
- **Pianificare un reclutamento di ricercatori tenure track (RTT)** pluriennale per garantire un percorso e delle opportunità di sviluppo di carriera nel tempo.
- **Rafforzare il supporto per l'accesso a finanziamenti** esterni, locali, nazionali ed internazionali, con un potenziamento dell'Area Ricerca e dei servizi connessi.
- **Sostenere la ricerca di base**, anche in assenza di immediate ricadute applicative.
- Potenziare il sostegno e le opportunità di pubblicazione tramite il **supporto dei costi per le pubblicazioni OPEN ACCESS**.
- **Promuovere strategie per migliorare la reputazione dell'Ateneo nella comunità scientifica internazionale**, consapevoli che un buon posizionamento facilita l'accesso a finanziamenti e collaborazioni.
- **Investire su accordi e convenzioni** tesi ad aumentare le opportunità di finanziamento da enti locali regionali e nazionali, fondazioni private, musei e aziende per le iniziative di ricerca in ambito umanistico.

2. Strategie e organizzazione delle attività di ricerca

L'assenza di un Dirigente specificamente dedicato alla ricerca ha finora limitato lo sviluppo di una strategia strutturata: spesso si è reso necessario agire in emergenza, senza adeguata programmazione. È quindi necessario identificare un percorso di individuazione di un Dirigente alla Ricerca e attivare una serie di interventi.

Azioni da intraprendere:

- **Potenziare i servizi di supporto alla progettazione e gestione dei progetti**, compreso lo scouting dei bandi e la rendicontazione, prevedendo figure dedicate come project manager.
- **Migliorare le infrastrutture di ricerca**, con attenzione alle specificità disciplinari (biblioteche, laboratori, piattaforme tecnologiche).
- **Sostenere e sviluppare laboratori e centri di ricerca**, favorendo sinergie interne e visibilità esterna.
- **Rafforzare le relazioni con enti, aziende, istituzioni pubbliche e private**, anche per la condivisione di spazi, attrezzature e conoscenze.



- **Costruire programmi di ricerca ben strutturati di Ateneo** che siano finanziati direttamente dalle imprese come network stabili di collaborazione industria-enti pubblici-università.

3. Dottorati e post-doc: investire sul futuro della ricerca

Il rafforzamento dei dottorati è fondamentale per garantire continuità alla ricerca con nuove generazioni di ricercatrici e ricercatori. Il Dottorato rappresenta il primo passo verso la carriera accademica, ma anche un passaggio cruciale per formare le nuove generazioni di colleghe e di colleghi. Oggi, tuttavia, la percezione diffusa tra Coordinatori/trici, Collegi di dottorato e Dottorande/i è che le scelte economiche e organizzative dell'Ateneo non abbiano rispecchiato una visione chiara e pro-attiva in questa direzione.

Azioni da intraprendere:

- **Riaffermare il valore strategico del Dottorato** nella missione dell'Ateneo, attraverso azioni concrete e strutturali che assicurino ai dottorandi un contesto allineato con quelli internazionali, nonché adeguate condizioni di welfare e di supporto al loro percorso professionale.
- **Alleggerire il carico amministrativo** che grava su coordinatori e segreterie. La numerosità dei dottorati PON e PNRR ha aumentato significativamente la complessità della gestione, soprattutto in termini di rendicontazione. È il momento di una riflessione con azioni concrete di semplificazione e supporto.
- **Riqualificare il ruolo dei Coordinatori di dottorato**, oggi spesso lasciati soli ad affrontare la gestione quotidiana di attività che altrove sono gestite da segreterie dedicate. Questo non è sostenibile e scoraggia l'impegno.
- **Istituire un grant interno per giovani dottori di ricerca** – nell'ambito di un programma *"Talent Young Scholar"* – rivolto a profili che vengano ritenuti meritevoli. L'obiettivo è garantire continuità e supporto alle progettualità di ricerca all'interno dell'Ateneo.

4. Benessere, qualità ed etica nelle prime fasi della filiera della ricerca

Investire nel benessere professionale e nella qualità del percorso dottorale è un dovere etico e una scelta strategica. Un contesto sano, collaborativo e orientato alla cura delle relazioni favorisce la produttività, riduce i conflitti e rafforza la motivazione.

Non possiamo ignorare che oggi il percorso dottorale è percepito come sempre meno attrattivo. Le ragioni sono molteplici: stipendi bassi, incertezza sugli sbocchi, ridotta attrattività della carriera accademica.



Azioni da intraprendere:

- **Riduzione della quota di iscrizione** a carico del dottorando.
- **Introduzione di benefit mirati e politiche di welfare e di supporto** per rendere il percorso più sostenibile, in particolare per chi proviene da contesti meno favorevoli.

In un momento in cui la prospettiva di stabilizzazione accademica è ridotta, dobbiamo offrire **formazione interdisciplinare, rigorosa e aggiornata**. Dobbiamo anche rafforzare il senso di appartenenza dei dottorandi ai gruppi di ricerca, ai valori dell'Ateneo e alla comunità scientifica: è questo, oggi, uno dei principali motori motivazionali.

Per sostenere e rendere più attrattiva la filiera della ricerca è necessario:

- **Costruire accordi strutturati con Università** internazionali di qualità per attrarre candidate/i solide/i e motivate/i.
- **Aumentare il numero delle borse disponibili** e garantirne la qualità. Questo richiede una integrazione tra risorse interne e reperimento di fondi esterni a beneficio di tutti (es. Fondazione Cariverona, Regione Veneto, Camera di Commercio, Aziende, donazioni).
- **Valorizzare il ruolo del post-doc**, anche attraverso una maggiore promozione e sostegno a programmi competitivi come le Marie Skłodowska-Curie Actions (MSCA).
- **Creare dei percorsi di continuità nei passaggi tra le varie forme contrattuali temporanee** sia vecchie che nuove (es. rtda, assegni, borse di ricerca) attraverso un finanziamento dedicato, che permetta di mitigare l'effetto dell'attuale grande incertezza normativa ed economica.

Promuovere una nuova cultura della ricerca significa andare oltre la logica degli output e della competizione formando una generazione di ricercatrici/ori capaci di dare valore non solo ai risultati ma anche al processo che li genera. Infatti, la qualità della ricerca dipende anche dal contesto in cui si sviluppa.

Una buona ricerca nasce in ambienti collaborativi, etici, trasparenti, dove si promuove il dialogo tra saperi e il benessere delle persone. L'Università di Verona deve essere uno spazio in cui si possa fare ricerca in modo eccellente, ma anche psicologicamente sostenibile. Solo così le/i giovani ricercatrici/tori potranno crescere con fiducia, motivazione e senso di appartenenza.

5. Un motore prezioso della Ricerca: il Personale tecnico

Il personale tecnico rappresenta una delle colonne portanti dell'Università, svolgendo un ruolo cruciale nel garantire la qualità e l'efficacia della ricerca. Il loro impegno, spesso silenzioso ma determinante, costituisce il motore operativo che permette ai nostri laboratori di funzionare, ai progetti di ricerca di progredire e ai servizi universitari di rispondere in



modo efficiente alle esigenze delle comunità universitaria. Riconoscere e valorizzare il contributo del personale tecnico non significa solo esprimere gratitudine, ma anche investire nelle loro competenze e creare un ambiente di lavoro inclusivo e premiante.

Azioni da intraprendere:

- **Rafforzare tale ruolo** offrendo strumenti per la crescita professionale quali premi tematici per innovazione tecnica e supporto alla ricerca.
- **Garantire un maggiore coinvolgimento** nei processi decisionali.
- **Promuovere una cultura di collaborazione** che esalti il valore del loro contributo al successo complessivo della nostra Istituzione.



La Valorizzazione delle Conoscenze e il Trasferimento del Sapere

Accanto alle sue missioni tradizionali – didattica e ricerca – l'Ateneo scaligero ha la responsabilità di trasferire conoscenze alla comunità e al territorio, rafforzando il legame con la società e contribuendo attivamente allo sviluppo culturale, sociale ed economico. **La presenza dell'Università nei territori genera ricadute concrete: promuove innovazione, forma competenze, sollecita pensiero critico, attiva reti tra istituzioni, enti e imprese.**



ASCOLTA IN BREVE

Allo stesso tempo, anche l'Università trae beneficio da questa interazione: collaborazioni per la ricerca, accesso a strutture e spazi, opportunità per stage e tirocini, scambi di saperi e prospettive che arricchiscono la didattica e la progettualità scientifica.

La valorizzazione delle conoscenze si articola in diversi ambiti: il trasferimento tecnologico, la produzione e gestione di beni pubblici, il public engagement, la salute e scienze della vita, la sostenibilità ambientale, inclusione e contrasto alle disuguaglianze, in linea con l'Agenda ONU 2030.

L'obiettivo deve essere quello di **rafforzare ed ampliare queste attività** in tutte le aree disciplinari, riconoscendo il ruolo trasversale della Terza Missione nella vita dell'Ateneo. Serve una visione strategica unitaria, sostenuta da un'organizzazione stabile e da investimenti dedicati.



L'Università di Verona ha già avviato numerose iniziative che vanno ora messe a sistema a livello interdisciplinare, rese organiche e sostenute in modo continuativo.

Tra le azioni prioritarie, in particolare, sarà importante:

- **Definire una strategia di Ateneo per il trasferimento tecnologico**, con soluzioni organizzative e risorse dedicate, elaborando una politica funzionale alla valorizzazione della proprietà intellettuale e industriale.
- **Sostenere lo sviluppo di spin-off e start-up** attraverso la creazione o il potenziamento di un incubatore territoriale in collaborazione con attori pubblici e privati, superando il modello lineare e tradizionale di trasferimento tecnologico (dalla ricerca pura all'applicazione industriale), favorendo un'interazione continua tra Università e sistema produttivo, basata su scambio reciproco e co-evoluzione.
- **Sviluppare ulteriormente le reti di ricerca** grazie ai fondi PNRR e la partecipazione a Reti Innovative Regionali (RIR) e Centri Tecnologici Nazionali (CTN).
- **Promuovere e sviluppare un ecosistema territoriale dell'innovazione** che valorizzi le strutture e i centri di Ateneo, in dialogo con le imprese e il tessuto produttivo (ad esempio, il Computer Science Park).
- **Potenziare la comunicazione integrata** con personale dedicato e strategie narrative efficaci per rendere visibile l'impatto della ricerca sulla società. Occorre comunicare i progetti presentando storie di innovazione ed evidenziando il contributo accademico alla risoluzione di problemi reali. Va rafforzata la sinergia tra ricercatori, comunicazione e terza missione, anche tramite formazione e supporto alla disseminazione scientifica.
- **Dare continuità alle attività di public engagement** con eventi divulgativi regolari, coinvolgendo cittadinanza, scuole, enti locali, musei e associazioni. È importante introdurre e potenziare strumenti interattivi per favorire il dialogo con il territorio e stimolare co-progettazione e innovazione nei campi della cultura, della memoria e dello sviluppo locale.
- **Valorizzare il patrimonio culturale dell'Ateneo** attraverso la gestione di un polo museale diffuso, l'uso delle biblioteche per eventi culturali, la promozione degli scavi archeologici e l'organizzazione di rassegne, festival, presentazioni di libri e attività artistiche trasformando l'Ateneo in un vero e proprio promotore di cultura accessibile. Rendere il "Museo del Contemporaneo UniVr" un punto di riferimento culturale, in sinergia con gli enti del territorio.
- **Sviluppare percorsi di formazione continua**, sia in presenza che online, ad esempio *massive open online courses* (MOOC) per professionisti, insegnanti e pubblico generalista.
- **Promuovere la salute secondo l'approccio One Health** attraverso attività pubbliche e collaborazioni con l'Azienda Ospedaliera Universitaria Integrata, comprese iniziative sportive e di prevenzione.



- **Sostenere l'impegno della comunità studentesca nei progetti sociali**, come quelli rivolti agli studenti delle scuole superiori provenienti da contesti fragili e/o migranti per rafforzare il legame tra Università, Scuola e Città.
- **Avviare un confronto**, a oltre 40 anni dalla sua autonomia, su **come creare concretamente un Archivio generale** d'Ateneo per tutelare e ordinare i documenti storici e digitali dell'Università, garantendo trasparenza, conservazione, memoria e accessibilità.

La valorizzazione della conoscenza significa affermare l'Università come istituzione viva, aperta, capace di generare benessere per la società, creando valore condiviso e inclusivo. L'Università deve dialogare con il territorio, coinvolgere la cittadinanza e consolidare la propria identità pubblica come motore di conoscenza e innovazione che guida il cambiamento.



Il Consolidamento della Didattica

Negli ultimi sei anni, l'offerta formativa dell'Ateneo è cresciuta in modo significativo, passando da 60 a 90 corsi di studio. Questa espansione ha portato dei buoni risultati ma anche incontrato difficoltà, in particolare a causa di un disallineamento temporale tra l'attivazione di nuovi corsi e l'adeguamento degli spazi, delle attrezzature e del personale, sia docente che tecnico-amministrativo.



ASCOLTA IN BREVE

La crescita della didattica ha rappresentato, da un lato, un rafforzamento dell'interesse e del numero di iscritti, dall'altro l'apertura a nuove aree disciplinari. A ciò si affianca lo sviluppo di una strategia interateneo che richiede ora una governance strutturata per garantirne coerenza e sostenibilità.

L'obiettivo deve essere il consolidamento qualitativo dell'offerta formativa in tutte le sue articolazioni: Corsi di Laurea Triennali, Corsi di Laurea Magistrale, Magistrali a Ciclo Unico, Master di I e II livello, Scuole di Specializzazione, Dottorati di Ricerca, corsi di perfezionamento e formazione continua.



1. Offerta Formativa

I nuovi percorsi formativi, pensati per rispondere alle esigenze culturali e professionali del mondo del lavoro, hanno ottenuto ottimi riscontri, contribuendo a rafforzare il posizionamento dell'Ateneo contribuendo a migliorare la sua attrattività a livello nazionale e internazionale.

Guardando al futuro, è **urgente affrontare il tema della sostenibilità, anche in relazione al calo demografico** che oggi interessa le scuole secondarie. Una possibile risposta è **ampliare la capacità attrattiva** verso studenti provenienti da altre regioni o dall'estero, e intercettare nuove fasce giovanili che oggi non considerano l'Università come opzione formativa.

L'orientamento in ingresso rappresenta una leva strategica per attrarre nuovi studenti. Negli ultimi anni, l'Ateneo di Verona ha sviluppato una rete di relazioni con le scuole secondarie, raggiungendo un numero significativo di studentesse e studenti. Per migliorare questi risultati è necessario rafforzare le azioni già avviate e strutturarle in modo più coordinato tra i Dipartimenti, anche creando un network interno di referenti per condividere esperienze, relazioni e bisogni del territorio.

Ciò comporta anche una riflessione strategica sulla disponibilità di alloggi.

Tra le azioni prioritarie è importante:

- **Dare continuità alle attività di orientamento nelle scuole secondarie**, anche una volta terminati i finanziamenti PNRR e investendo anche negli istituti secondari dei territori limitrofi.
- **Coinvolgere attivamente le famiglie**, informandole in modo chiaro ed efficace sui percorsi formativi e le competenze professionali in uscita, borse di studio e alloggi, insieme a testimonianze di ex studenti.
- **Affiancare agli incontri informativi anche interventi motivazionali** che aiutino gli studenti a considerare la loro formazione universitaria un investimento personale e culturale.
- **Valorizzare l'interdisciplinarietà** nella progettazione didattica.
- **Rafforzare le discipline di base**, considerate fondamenta irrinunciabili per ogni percorso di studio.
- **Definire accessi flessibili a singoli insegnamenti/moduli** per la formazione permanente in ottica di *lifelong learning*.
- **Sviluppare delle attività post lauream e di formazione continua** come alternativa più sostenibile rispetto ad altre.



2. Modelli Didattici Innovativi

Negli ultimi anni, anche per effetto della pandemia, si è registrata una forte spinta al ripensamento delle metodologie didattiche. L'innovazione non può essere ridotta alla sola didattica a distanza: deve tradursi in una consapevolezza più ampia delle diverse esigenze formative e delle opportunità offerte da strumenti più efficaci e specifici.

Pur confermando il valore fondamentale della didattica in presenza, l'Ateneo non può sottrarsi allo **sviluppo di modalità integrative**, in grado di rafforzare la propria funzione educativa. Sviluppare canali digitali su misura per gli studenti lavoratori arricchisce l'offerta formativa senza compromettere la didattica in presenza. Questo richiede investimenti organizzativi e infrastrutturali in flessibilità d'aula, tecnologie e competenze di docenti e tutor, per i quali sarà necessario prevedere percorsi di aggiornamento.

Tra le azioni prioritarie:

- **Innovazione della didattica:**
 - Innovazione che va fatta gradualmente e con rispetto dell'autonomia didattica del docente;
 - Promozione di un'innovazione diffusa, condivisa e coerente con le specificità dei singoli corsi;
 - Ruolo strategico del TaLC come risorsa d'Ateneo con proiezione anche nazionale.
 - L'intelligenza artificiale rappresenta una sfida cruciale: va compresa, discussa e governata. Non possiamo ignorarla né subirla. Va usata in modo consapevole per rafforzare l'esperienza didattica, gestendo con lucidità sia le opportunità che i rischi.
- **Flessibilità nell'assegnazione dei carichi didattici:**
 - Rivedere il regolamento didattico per una rimodulazione funzionale del carico didattico, anche in relazione a importanti incarichi progettuali.
- **Valorizzazione dell'impegno didattico:**
 - Semplificazione burocratica, con maggiore sinergia tra compiti dei docenti e strutture amministrative;
 - Sviluppo del ruolo delle/gli assistenti alla didattica.
- **Supporto linguistico e formativo:**
 - Supporto per la comunità studentesca per l'apprendimento delle lingue straniere (CLA, corsi B2/C1);
 - Percorsi formativi volontari, non obbligatori, anche nell'area pedagogica, per rafforzare una cultura condivisa della didattica di qualità.



3. Servizi per la comunità studentesca

Alla soglia dei 30.000 studenti iscritti, l'Ateneo è chiamato a programmare in modo sinergico e inclusivo i servizi a loro dedicati, con particolare attenzione ai fuori sede. L'esperienza di altre realtà universitarie dimostra quanto sia decisivo il coinvolgimento delle istituzioni locali per la **costruzione di una Verona Città Universitaria**. Negli ultimi anni sono stati compiuti passi importanti, dall'ampliamento della soglia di esenzione dalle tasse universitarie alla disponibilità di alloggi tramite accordi mirati. È essenziale proseguire su questa strada per **rafforzare l'attrattività del nostro Ateneo** anche grazie al supporto degli enti locali, soprattutto in sedi come quella di Vicenza e di San Floriano dove il radicamento territoriale è fondamentale.

Tra le azioni prioritarie:

- **Istituzione di un tavolo tecnico** con soggetti pubblici e privati per individuare soluzioni abitative per studenti fuori sede, nonché un sensibile miglioramento di alcuni servizi nelle sedi decentrate.
- **Potenziamento delle attività di orientamento in ingresso e di placement** (anche attraverso la piattaforma Alumni).
- **Supporto forte al protagonismo studentesco** nella vita universitaria sia attraverso l'individuazione di spazi adeguati come luogo delle loro attività, sia attraverso modalità partecipative nuove alla vita degli organi collegiali, sia favorendo la partecipazione a bandi che garantiscano l'accesso a maggiori finanziamenti per le loro attività.
- **Consolidamento dell'impegno a supportare in modo concreto le richieste del Consiglio Studentesco sulle borse diritto allo studio**, nella consapevolezza che i ritardi regionali rappresentano una minor tutela soprattutto per le categorie più fragili della comunità studentesca.
- **Rafforzamento delle modalità di collaborazione degli studenti all'amministrazione dell'Università** al fine di favorire conoscenza e apprendimento delle problematiche di gestione della stessa (150 ore, tutoraggi) e il senso di appartenenza alla comunità universitaria.
- **Rafforzamento dei servizi** per la disabilità e per il supporto psicologico.
- **Implementazione di strumenti** come il Diploma Supplement e gli Open Badge per certificare competenze trasversali utili nel mondo del lavoro.
- **Promozione di accordi con gli enti territoriali** per favorire la fruizione del patrimonio culturale e dei servizi collegati della città di Verona.
- **Attenta gestione delle conseguenze e delle implicazioni legate all'abolizione del numero chiuso** per i corsi di laurea in Medicina e indirettamente anche per altri corsi per minimizzare l'impatto sull'organizzazione didattica e sulla qualità della formazione.



Solo mettendo al centro il benessere, la partecipazione e i bisogni reali di studentesse e studenti, possiamo costruire un Ateneo capace di offrire non solo formazione, ma anche opportunità, relazioni e uno sguardo positivo verso il futuro.



La Sfida dell'Internazionalizzazione

Negli ultimi sei anni, il processo di internazionalizzazione ha conosciuto un rallentamento a seguito della pandemia da Covid-19. Nonostante ciò, il numero di corsi di laurea erogati interamente in lingua inglese è aumentato, passando da 7 nel 2018/2019 a 11 nel 2024/2025. Nello stesso periodo, la percentuale di studentesse/i internazionali iscritte/i è cresciuta: da poco più di 1000 a quasi 1500. Questi risultati sono stati raggiunti nonostante le difficoltà legate ai rilevanti eventi geopolitici degli ultimi anni.

Particolarmente positiva è stata la crescita della mobilità studentesca in uscita: sia verso i Paesi europei, grazie al programma Erasmus, sia verso quelli extra UE attraverso il programma di Ateneo Worldwide Study.

Ora è necessario consolidare questi progressi, garantendo un investimento stabile e adeguato per rafforzarne la qualità e l'attrattività.

Azioni da intraprendere:

- **Progettare l'attività didattica secondo standard internazionali**, in linea con le migliori pratiche europee e globali.
- **Estendere l'offerta formativa internazionale** con l'attivazione di **corsi triennali in lingua inglese**.
- **Potenziare le iniziative di mobilità in ingresso e in uscita** del personale accademico e non accademico.
- **Investire in un piano di comunicazione dedicato** per attrarre studenti e studentesse di qualità, rafforzando l'identità internazionale **dell'Ateneo anche nei principali ranking internazionali**, obiettivo che richiede un investimento specifico.
- **Sostenere la progettazione e la gestione di programmi come Erasmus Mundus**, doppi titoli (*double degree*) e altri progetti europei e internazionali.
- **Supportare accordi strutturati con atenei europei ed extraeuropei**, come base strategica per la mobilità di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo, sviluppando programmi di scambio e percorsi formativi coprogettati.



- **Promuovere e favorire la mobilità mista (*blended mobility*)** con l'obiettivo di raggiungere un numero sempre più ampio di studenti, coinvolgendo in tal modo anche quelli che appartengono ad aree disciplinari con minori opportunità di mobilità internazionale, favorendo lo sviluppo di curricula transnazionali e transdisciplinari.
- **Consolidare la partecipazione alla nascita dell'Università europea del futuro** attraverso la creazione di alleanze transnazionali con prestigiosi istituti di istruzione superiore in tutta Europa (*European University Alliance*), con l'obiettivo di incoraggiare lo sviluppo strutturale dello Spazio europeo della ricerca e della formazione, per approfondire livelli di cooperazione istituzionale di alta qualità a lungo termine.
- **Potenziare l'offerta di alloggi e servizi per studenti** stranieri, dottorandi, postdoc e docenti ospiti.
- **Promuovere programmi di internazionalizzazione inclusivi** in collaborazione con le reti sulle disabilità presenti sul territorio.
- **Mappare, per quanto possibile, le attività di formazione, collaborazioni, scambio di giovani ricercatrici e ricercatori a livello internazionale** per sostenere e supportare i docenti che se ne fanno carico.

Un'Università veramente internazionale non è solo quella che attrae talenti dall'estero, ma anche quella che offre alla propria comunità – studenti, docenti, dottorandi, specializzandi e personale – l'opportunità concreta di formarsi e confrontarsi in un contesto globale.



Il Legame con il Territorio

Il prossimo Rettorato dovrà condurre la nostra Università verso le sfide del prossimo decennio, contribuendo a plasmare il progetto "Verona 2040": una città sempre più sostenibile, innovativa, attrattiva ed inclusiva.



ASCOLTA IN BREVE

Dobbiamo consolidare ulteriormente il nostro ruolo come Università internazionale, ma al contempo rafforzare la nostra identità di **'Università di Verona per Verona'** a supporto di Verona città metropolitana. Vogliamo che l'Università sia sempre più parte attiva della vita delle comunità locali, contribuendo a generare conoscenza, coesione sociale e sviluppo culturale.



In tal senso, prevediamo un maggiore sforzo e dialogo per:

- **Proseguire nel rafforzamento del rapporto con la città** attraverso progettualità condivise che coinvolgano cittadini, amministrazioni pubbliche, imprese e realtà del terzo settore.
- **Inserire le relazioni con il territorio** come asse strategico nei progetti di ricerca e formazione, riconoscendo le specificità delle sedi decentrate.
- **Rafforzare l'impegno civico dell'Ateneo**, sostenendo pratiche partecipative e specifici progetti che favoriscano la diffusione delle conoscenze, la riduzione delle disuguaglianze e l'accesso al sapere.
- **Sviluppare ulteriormente i progetti integrati con la città**, con particolare attenzione alle iniziative culturali per i giovani, sportive e ricreative, in dialogo con musei, biblioteche, fondazioni e associazioni dove l'Università possa essere luogo di consolidamento delle relazioni e punto di riferimento.
- **Coinvolgere la comunità studentesca** come protagonista della vita culturale del territorio, tramite programmi dedicati e iniziative mirate.

Per rendere tutto questo concreto, proponiamo un insieme coordinato di iniziative:

- **"L'Università INCONTRA il territorio"**

Una serie di incontri aperti a cittadine e cittadini su temi di attualità con impatto locale, organizzati in collaborazione con i dipartimenti, i centri di ricerca e le istituzioni locali, ad esempio ripristinare l'iniziativa "la Notte della Ricerca" dove i dipartimenti e i centri di ricerca si presentano.

- **"L'Università SI INCONTRA"**

Iniziative interne all'Ateneo per migliorare la comunicazione e la collaborazione tra dipartimenti e centri, favorendo occasioni di dialogo e condivisione. Eventi formali e informali, anche conviviali e sportivi, per costruire una comunità accademica più coesa. In tal senso, auspichiamo la creazione di UNIVR DAY per la nostra comunità.

- **"L'Università SI RACCONTA al territorio"**

Una serie di podcast e audio-racconti dedicati a ricerche, progetti e temi di attualità, pensati per rendere accessibile il sapere accademico e diffondere la cultura scientifica.

- **"L'Università ASCOLTA il territorio"**

Ciclo di incontri pubblici e iniziative di ricerca partecipativa per raccogliere bisogni, proposte e priorità dalle comunità locali. Occasioni di ascolto attivo, divise per aree



tematiche, per realizzare insieme un'Università aperta impegnata nella co-costruzione di conoscenza.

- **“L'Università ACCOGLIE il territorio”**

Programma di visite guidate e aperture straordinarie per far conoscere i luoghi della ricerca e della formazione, ma anche per esplorare con occhi nuovi i patrimoni socio-culturali del nostro territorio. Tali iniziative, oggi spesso affidate all'impegno individuale, verranno rese sistemiche e coordinate in modo sinergico.

Queste proposte spazieranno dai temi socio-ambientali ai diritti civili, dalle politiche economiche e internazionali al patrimonio culturale e turistico fino alle tematiche sanitarie. Vogliamo un'Università che contribuisca concretamente alla costruzione di una società più giusta, informata e consapevole. I nostri progetti dovranno contribuire, oltre che al sapere scientifico, a percorsi di ricerca e iniziative che contribuiscano ad uno sviluppo sostenibile, innovativo e sensibile alle esigenze del territorio, **rendendo l'Università scaligera protagonista nell'elaborazione di soluzioni capaci di delineare il futuro di Verona e dei territori circostanti.**

L'Università di Verona a supporto del Terzo Settore

Crediamo che il nostro Ateneo debba avere un ruolo attivo e strategico nel sostenere e collaborare con il Terzo Settore, contribuendo concretamente in ambiti come l'assistenza sociale, i diritti umani, la sanità, l'istruzione, la tutela ambientale e lo sport.

Alcune proposte operative:

- **Rendere visibili e strutturare le iniziative esistenti.** Molte attività di supporto al Terzo Settore nascono dall'iniziativa, spesso poco nota, di singoli docenti o dipendenti. L'obiettivo è farle diventare iniziative di Ateneo, fornendo visibilità, coordinamento e supporto concreto.
- **Raccogliere i bisogni del territorio.** Dare attenzione e sostegno alle realtà del Terzo Settore che necessitano sempre più spesso di competenze qualificate per affrontare sfide gestionali e organizzative; in tal senso, verrà istituito uno “sportello” di Ateneo dedicato che indirizzi le varie richieste verso i docenti interni con competenze specifiche per fornire consulenze o collaborazioni.
- **Diffondere i valori del Terzo Settore** e stimolare una cultura diffusa di cittadinanza attiva e responsabilità sociale nella comunità accademica e studentesca.
- **Valorizzare chi si impegna.** Riconoscere formalmente l'impegno dei docenti e del personale che già operano in questi ambiti.



- **Verificare e dare continuità alle collaborazioni.** Mappare e monitorare gli accordi esistenti tra dipartimenti e realtà del Terzo Settore, per garantirne continuità e efficacia nel tempo.

Vogliamo far emergere chiaramente il contributo delle/i docenti e del personale che si impegnano attivamente in queste iniziative, riconoscendo il loro ruolo non solo come esperti, ma come agenti di cambiamento all'interno della società.

Proponiamo l'introduzione di forme di riconoscimento per queste attività, affinché l'impegno sociale e solidale sia pienamente legittimato come parte integrante della missione dell'Università, in un'organizzazione che opera come un sistema coordinato, capace di rispondere in modo sincronizzato ai bisogni della società.



Le Persone, l'Identità e il Senso di Appartenenza

L'Ateneo conta oltre 1.700 persone che ogni giorno contribuiscono con professionalità al raggiungimento degli obiettivi dell'Università come istituzione pubblica. Essere parte dell'Università di Verona deve essere motivo di orgoglio e considerato un contributo concreto al bene comune e alla qualità dell'istruzione pubblica.



ASCOLTA IN BREVE

Si tende a considerare l'organizzazione universitaria come composta da due anime distinte: quella del personale docente e quella del personale tecnico-amministrativo, basate sulla distinzione di funzioni che vede il personale non docente a supporto delle attività delle/i docenti. In questo modo si corre il rischio di perdere la comune visione del progetto strategico e di non operare in stretta collaborazione, nel rispetto dei ruoli e delle competenze insostituibili di ciascuna delle componenti dell'Ateneo. A tal fine, il nostro programma vuole porre attenzione alla **specificità dei percorsi di carriera del personale docente e non docente e alle diverse esigenze di valorizzazione del contributo individuale all'Istituzione.**

La **gestione delle persone** è un aspetto cruciale in linea con gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo. È fondamentale costruire una **visione condivisa** tra tutte le componenti dell'Università, che guidi scelte e azioni in modo coerente.



In questa prospettiva, **le priorità sono:**

- **Promuovere percorsi di valorizzazione delle competenze individuali, tenendo presente le legittime aspettative di crescita e progressione** in un contesto armonico di sviluppo della programmazione dei dipartimenti.
- **Pianificare la programmazione del personale tecnico-amministrativo** in base alle scelte strategiche dell'Ateneo, dei dipartimenti e ai flussi di turnover.
- **Riconoscere le specificità del personale tecnico rispetto a quello amministrativo** nelle politiche di programmazione.
- **Investire nella formazione continua del personale tecnico-amministrativo**, alla luce dell'evoluzione delle competenze (tra le quali la digitalizzazione dei processi) e delle normative vigenti, valorizzando il personale interno in qualità di formatore.
- **Garantire coerenza tra la programmazione del personale docente e quella del personale tecnico-amministrativo**, a supporto dello sviluppo complessivo dell'Ateneo.
- **Favorire la mobilità interna come opportunità di apprendimento e valorizzazione delle competenze** attraverso call aperte a tutti coloro che ne avranno i requisiti in base ai posti disponibili.
- **Progettare iniziative trasversali** che favoriscano una maggiore consapevolezza reciproca tra le diverse componenti dell'Ateneo. Spesso chi ricopre ruoli differenti (docenti, personale tecnico e amministrativo) non ha una conoscenza diretta e approfondita delle attività e delle sfide degli altri. Maggiore conoscenza e consapevolezza tra ruoli e funzioni possono contribuire a costruire una cultura organizzativa più coesa, collaborativa e consapevole.

È nostra convinzione che l'Ateneo potrà realizzare appieno la propria missione pubblica solo mettendo al centro le persone, riconoscendo il loro contributo e costruendo insieme un'organizzazione capace di risolvere i problemi.

L'identità e il senso di appartenenza del personale docente e tecnico-amministrativo sono stati determinanti per garantire la continuità delle attività durante la pandemia da Covid-19 e per mantenerne alta la qualità. Questo impegno è proseguito anche in una fase di forte espansione dell'offerta formativa e di crescente complessità come conseguenza dei progetti legati ai finanziamenti PNRR.

In un'organizzazione articolata come l'Università, il personale tecnico-amministrativo svolge un ruolo cruciale per il raggiungimento degli obiettivi strategici in didattica, ricerca e terza missione. È quindi fondamentale rafforzare le opportunità di aggiornamento e crescita professionale, oltre a semplificare e standardizzare procedure e adempimenti per liberare risorse ed energie a favore delle attività a più alto valore aggiunto.

Anche la gestione delle relazioni interne richiede competenze specifiche: servono formazione e strumenti adeguati per affrontare dinamiche organizzative e relazionali, in particolare nei rapporti tra colleghi a diversi livelli gerarchici.



Per rafforzare il senso di appartenenza e costruire una cultura organizzativa solida, proponiamo di:

- **Potenziare la comunicazione interna** tra gli organi centrali e i Dipartimenti, ad esempio diffondendo in modo sistematico gli estratti dei verbali degli organi collegiali.
- **Rafforzare l'ascolto del personale** e attuare azioni concrete di miglioramento organizzativo.
- **Istituire un servizio di counselling psicologico** per la gestione delle relazioni e dei conflitti.
- **Attivare percorsi di formazione in management** delle risorse umane per le figure apicali.
- **Promuovere momenti di formazione in presenza** per tutto il personale.
- **Sviluppare un progetto di merchandising istituzionale dell'Ateneo** come strumento di promozione e rafforzamento dell'identità istituzionale.
- **Investire in modo strutturato nella comunicazione interna ed esterna** per trasmettere con coerenza l'identità e i valori dell'Ateneo.

Università sostenibile: l'impegno che genera appartenenza

L'Università ha il dovere di essere un esempio concreto di sostenibilità ambientale e sociale, promuovendo un modello di sviluppo coerente con i valori della responsabilità collettiva e del benessere diffuso. Questo significa investire anche in tecnologie e infrastrutture più sostenibili e costruire un sentire organizzativo condiviso che valorizzi comportamenti consapevoli e solidali. In questa direzione, diventa fondamentale lavorare in sinergia con altri Atenei e con la Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS), di cui l'Ateneo è parte attiva, per sviluppare iniziative comuni e scambiare buone pratiche.

Le azioni concrete includono:

- **Ambiente ed energie rinnovabili**

Promuovere una gestione sostenibile delle strutture universitarie attraverso interventi di efficientamento energetico, l'adozione di impianti fotovoltaici e l'installazione di colonnine per la ricarica dei veicoli elettrici. Ogni edificio può diventare parte di una rete intelligente, in grado di ridurre consumi e costi, generando valore per l'intera comunità. L'Ateneo dispone già delle competenze necessarie per sviluppare progettualità coerenti con questa visione.

- **Mobilità sostenibile**

Rafforzare le convenzioni per il trasporto pubblico e incentivare forme di micro-mobilità, contribuendo a rendere il campus e la città di Verona più accessibili, vivibili



e interconnessi. L'obiettivo è favorire una mobilità realmente sostenibile, senza trascurare le esigenze di chi, per ragioni personali o logistiche, si sposta in auto.

- **Accessibilità e inclusione come principi trasversali:**

È fondamentale garantire ambienti accessibili non solo dal punto di vista fisico, ma anche sociale e culturale. Inclusione significa rimuovere barriere materiali e immateriali, favorire la partecipazione di tutte e tutti contrastando ogni forma di discriminazione, isolamento o marginalizzazione all'interno della comunità universitaria.

Queste non sono semplici misure tecniche, ma scelte etiche e culturali. Scelte che rafforzano il legame tra persone e luoghi, tra Ateneo e territorio. Agire insieme per un'Università più verde e consapevole significa riconoscersi parte attiva di una comunità che condivide valori e responsabilità, contribuendo in modo concreto a una transizione "sostenibile alla sostenibilità" in linea con l'Agenda 2030 e i suoi *Sustainable Development Goals* (SDGs).

Tali azioni non sono solo strumenti organizzativi, ma scelte strategiche per costruire un'Università più coesa, efficiente e consapevole del valore delle persone che ogni giorno ne rendono possibile il funzionamento.

Un'Università cresce davvero quando chi ci lavora sente di far parte di un progetto comune. Le persone sono il cuore pulsante di questa crescita e in tal senso cercheremo di veicolare le competenze e le energie del governo dell'Ateneo.



Il Benessere Organizzativo come Priorità

Il Benessere Organizzativo è centrale per costruire un Ateneo più giusto, efficace e solidale. Non riguarda solo condizioni di lavoro adeguate, ma la capacità dell'Università di prendersi cura di tutte le persone che la vivono ogni giorno.

Promuovere il benessere significa sviluppare competenze, ascoltare i bisogni, favorire l'equilibrio vita-lavoro, prendersi cura della salute mentale e fisica, creando ambienti inclusivi e collaborativi.



L'Università non è un'impresa a fini di lucro, ma un ente pubblico con un'autonomia costituzionalmente garantita e una missione culturale e sociale centrata su ricerca, didattica e terza missione. Per questo, il suo modello organizzativo deve essere coerente con i fini pubblici per cui è stata istituita e non seguire logiche aziendali. Al centro devono esserci le persone: ogni componente della comunità deve sentirsi riconosciuto per le proprie competenze e potenzialità, che meritano di essere rafforzate e sviluppate.

Questo approccio è possibile utilizzando gli ormai consolidati studi di quelle scienze dell'amministrazione che costituiscono il fulcro della mia esperienza didattica e scientifica da ormai trent'anni.

Azioni da promuovere:

- **Istituire un presidio stabile sul benessere organizzativo** con competenze trasversali tra risorse umane, psicologia del lavoro e gestione dei conflitti coordinato da una persona Delegata della Rettrice.
- **Sviluppare strumenti di ascolto attivo e monitoraggio del clima organizzativo** (questionari, focus group, canali di segnalazione riservati).
- **Garantire pari attenzione al benessere sia del personale strutturato che di quello non strutturato**, spesso con accesso limitato alle politiche di welfare.
- **Offrire servizi di counselling psicologico e sportelli di supporto** per studentesse/studenti e personale, anche in collaborazione con enti e strutture esterne.
- **Favorire la conciliazione vita-lavoro** attraverso flessibilità oraria e lavoro agile.
- **Prevedere percorsi di formazione e sensibilizzazione sul benessere**, la prevenzione del burnout e la comunicazione positiva.
- **Prevedere convenzioni con strutture sanitarie pubbliche** per supportare i dipendenti e non nella cura della propria salute.
- **Prevedere l'estensione del Baby Ateneo** anche nel polo di Borgo Roma in linea con l'accordo già avviato con il Comune di Verona.
- **Alleggerire il carico organizzativo delle missioni e dei convegni** per i docenti attraverso l'utilizzo di agenzie convenzionate con l'Ateneo.

Costruire una cultura del benessere significa riconoscere che la qualità del lavoro e dello studio dipende anche da come le persone si sentono. Un'Università che sta bene con sé stessa è più forte, più attrattiva e capace di generare valore per l'intera comunità.





Il Governo dell'Ateneo e la Semplificazione

La scelta del modello di Governo dell'Ateneo deve orientarsi sulla forma che meglio rappresenta la struttura e la complessità della nostra comunità. Oggi i Dipartimenti costituiscono l'elemento fondante dell'Ateneo: sono il cuore pulsante in cui si riconoscono e valorizzano le specificità e le unicità delle diverse discipline.



ASCOLTA IN BREVE

L'attività degli organi centrali richiede trasparenza, condivisione delle scelte e un confronto reale e costante con le componenti dell'Università, affinché il governo e l'indirizzo politico dell'Ateneo sia partecipato, equilibrato e rappresenti le varie componenti e i bisogni della comunità accademica.

I Dipartimenti possono fornire una visione strategica coerente con quella di Ateneo ma che allo stesso tempo li caratterizza per offerta didattica e per tipologia di ricerca. Il posizionamento di ciascun dipartimento consente all'Ateneo di supportare le specificità nell'ambito della ricerca, della didattica e delle relazioni con il mondo esterno.

La squadra di governo sarà composta da persone capaci di unire competenze e visione strategica, in grado di guidare con energia e passione un'Istituzione complessa come la nostra. Per assicurare una governance all'altezza delle sfide sarà essenziale rappresentare le diverse macro-aree accademiche, così da rispondere con tempestività e concretezza ai bisogni dell'intera comunità. La varietà di competenze garantirà un approccio integrato, capace di combinare ascolto e rigore analitico.

La squadra non sarà una semplice somma di nomi, ma il risultato di un progetto collettivo. Voglio costruire un team coeso, dove nessuno lavori isolato dagli altri, promuovendo progetti trasversali, interdisciplinari e condivisi in una migliore collaborazione con la struttura dirigenziale.

Mi impegnerò personalmente per creare un gruppo affiatato, attivo nel proporre azioni coordinate, aperto al confronto, capace di monitorare risultati e criticità, favorendo un miglioramento continuo e condiviso. Voglio portare all'interno della governance un modello culturale e organizzativo innovativo che valorizzi l'energia e le competenze.

Ritengo necessario sviluppare relazioni autentiche, supportive e rispettose per una governance efficace e coerente con il percorso valoriale espresso in questo programma.



Profili esperti nei diversi ambiti disciplinari garantiranno le condizioni indispensabili per una buona ricerca scientifica e didattica e una forte spinta alla proiezione internazionale dell'Ateneo, dalla cooperazione con partner esteri ai progetti europei alla mobilità studentesca.

Dopo questi sei anni di chiara e forte crescita dell'Ateneo, serve una governance pronta a raccogliere il testimone, con persone che mostrino competenza e disponibilità nel mettersi in gioco. Il lavoro di squadra, il dialogo tra le deleghe e la condivisione dei valori saranno centrali per affrontare con energia le sfide che la nostra Istituzione deve affrontare.

In sintesi, una squadra che si mette a disposizione dell'Istituzione con spirito di servizio. Solo così potremo costruire un Ateneo aperto, dinamico e all'altezza delle sfide del presente e del futuro.

Semplificazione normativa e amministrativa

Negli ultimi anni, l'espansione dei corsi di studio e dei finanziamenti per la ricerca per il sistema universitario ha messo sotto pressione le strutture amministrative e ha richiesto un impegno significativo da parte della comunità accademica, soprattutto in termini di progettazione, rendicontazione e interpretazione dei vincoli normativi, con un conseguente aumento dei carichi di lavoro di tipo amministrativo.

È il momento di aprire insieme una nuova fase, in cui individuare concretamente i processi da semplificare ovvero quelli che assorbono tempo senza generare valore per la nostra comunità e il nostro territorio. Dobbiamo concentrare le energie sulle attività ad alto impatto e fare in modo che il supporto amministrativo sia più efficace, gestibile e sostenibile.

A tal fine, il percorso che immagino **si fonda sul confronto tra personale amministrativo e docente, concentrato sulle singole aree dell'amministrazione.** L'obiettivo è arrivare a un modello organizzativo dei servizi che risponda in modo efficace ai bisogni per cui sono stati progettati, tenendo conto sia delle evoluzioni del contesto, sia dei vincoli interni all'organizzazione.

Non si tratta di imporre un modello organizzativo rigido, ma di individuare, con approccio *bottom-up*, ciò che può essere migliorato. Serve una "manutenzione intelligente" del sistema organizzativo: oliare la macchina, non cambiarla.

Un'organizzazione articolata e complessa come la nostra richiede strumenti adeguati: è necessario attivare tavoli tecnici, con la partecipazione di personale tecnico-amministrativo e docente in quanto utilizzatori dei servizi, per analizzare e migliorare i meccanismi di coordinamento e **valutare forme di decentramento selettivo che rendano più efficiente il funzionamento complessivo.**

La semplificazione sarà uno dei pilastri del mio mandato: in tal senso considero importante designare una persona Delegata alla semplificazione intesa come principio guida delle attività normative e amministrative, una leva strategica per rendere l'Università



più efficiente, accessibile e rispondente ai bisogni reali della sua comunità. Intervenire in questo ambito significa eliminare la burocrazia inutile, aumentare la trasparenza e rafforzare la fiducia tra le diverse componenti dell'Ateneo.

Sul piano normativo avvieremo la redazione di testi unici per i Regolamenti d'Ateneo, organizzati per ambiti omogenei, con **tre obiettivi principali**:

- **Eliminare norme superate** o non più coerenti con gli obiettivi istituzionali.
- **Razionalizzare e coordinare i regolamenti esistenti**, rimuovendo sovrapposizioni e duplicazioni per rendere i regolamenti più accessibili, attuali e funzionali.
- **Semplificare il linguaggio normativo**, rendendolo più chiaro, diretto e comprensibile, per una migliore comunicazione, una conoscenza più diffusa e un'applicazione consapevole da parte di tutta la comunità universitaria.

Sul piano amministrativo rivedremo e riorganizzeremo i procedimenti per:

- **Ridurre il numero di fasi** nei singoli processi.
- **Uniformare regole e modalità** per procedimenti analoghi.
- **Accorpare procedimenti** ridondanti.
- **Migliorare il coordinamento tra attività** collegate, favorendo flussi operativi più semplici e integrati.

Semplificare significa anche eliminare prassi e vincoli non previsti dalla normativa vigente, che appesantiscono inutilmente le attività didattiche, di ricerca e di supporto. **L'obiettivo è permettere ad ogni componente della comunità universitaria di svolgere il proprio ruolo con meno ostacoli, maggiore chiarezza ed efficacia.** In questo modo si valorizza il contributo di tutte e di tutti, rafforzando il senso di appartenenza all'Istituzione e la qualità del lavoro.





Le Strutture e le Infrastrutture

Una crescita sostenibile dell'Ateneo richiede strutture e infrastrutture adeguate, accessibili ed efficienti. La qualità della ricerca e della didattica dipende anche dalla disponibilità di spazi funzionali, servizi tecnici ben organizzati e risorse utilizzabili in tempi certi. Per questo è necessario affrontare alcuni nodi critici e pianificare nuovi sviluppi coerenti con le strategie dell'Ateneo. **Investire in strutture e infrastrutture non è solo una necessità tecnica o logistica: è una decisione strategica, fondamentale per sostenere la crescita dell'Ateneo e migliorare la qualità della vita universitaria.** Per questo, è fondamentale agire su più fronti in modo coordinato e lungimirante.

Le principali iniziative includono:

Infrastrutture a supporto della ricerca

- **Il Centro Piattaforme Tecnologiche (CPT):** investire strategicamente sia in attrezzature che in personale, affinché diventi una piattaforma trasversale capace di supportare la ricerca di base e applicata, promuovendo l'interdisciplinarietà tra gruppi e aree scientifiche diverse.
- **Una Biblioteca a scaffale aperto:** promuovere un uso esteso e inclusivo degli spazi bibliotecari, potenziando l'accessibilità per la comunità universitaria. Valutare, in modo condiviso, la possibilità di trasferire parte del patrimonio librario dell'area umanistica presso la biblioteca di Santa Marta, al fine di consentirne la consultazione diretta a scaffale.

Spazi e strutture

- Ottimizzare la gestione degli spazi esistenti e sviluppare nuove strutture coerenti con l'espansione dell'offerta formativa, della ricerca e del trasferimento tecnologico.
- Definire criteri trasparenti per l'allocazione degli spazi, basati su qualità e obiettivi strategici dell'Ateneo.
- Garantire spazi adeguati e sicuri a tutte le unità, promuovendo la condivisione di laboratori e attrezzature.



- Introdurre un modello dinamico per l'allocazione degli spazi aggiuntivi, in base a delle esigenze documentate, finanziamenti ottenuti e presenza di personale (PhD, post-doc, ecc.).

Progetti in corso

- Supportare l'acquisizione della Palazzina AGECE in Via Campofiore per riorganizzare gli spazi del CLA, accorpandolo nell'ex edificio Orsolino, e liberare così spazi presso il Polo Zanotto da destinare a nuove aule studio e uffici per i Dipartimenti dell'Area Umanistica.
- Sostenere l'accordo con il Comune di Verona per l'utilizzo del Silos di Levante, ampliando gli spazi per la didattica e la comunità studentesca. Mantenere un dialogo attivo con il Comune anche per quanto riguarda il Piano degli Interventi nel Compendio di Santa Marta.
- Ampliare il parcheggio del Polo di Borgo Roma per migliorare logistica e accessibilità.
- Cercare nuove opportunità di realizzazione di laboratori di ricerca e aule didattiche attraverso bandi ministeriali o finanziamenti esterni o spazi territoriali trovando percorsi di collaborazione virtuosi con gli enti del territorio rafforzandone e portando a sistema la loro collaborazione con l'Ateneo.

Banche dati, attrezzature, *demonstration lab* e tecnologie in rete

- Rafforzare le banche dati, le attrezzature e le dotazioni tecnologiche, anche in collaborazione e in accordo con altre istituzioni universitarie e di ricerca, per sostenere una ricerca di qualità e migliorare i servizi digitali. Il rafforzamento e la realizzazione dei *demonstration lab* dell'Ateneo possono diventare uno strumento chiave di interazione con aziende ed enti del territorio, che attraverso le tecnologie e le conoscenze presentate, possano cogliere le potenzialità di una collaborazione con l'Ateneo.

Infrastrutture di calcolo

- Investire in infrastrutture di calcolo secondo modelli organizzativi innovativi, capaci di contenere i consumi energetici, ridurre i costi a livello di Ateneo e garantire elevati standard di sicurezza; si ritiene opportuno assicurare personale tecnico qualificato per la gestione e lo sviluppo delle infrastrutture di calcolo.





L'Ateneo e l'Azienda Ospedaliera Universitaria Integrata

Da oltre 15 anni, il nostro Ateneo è integrato con l'Azienda Ospedaliera Universitaria Integrata (AOUI) di Verona ed oggi, nonostante alcune difficoltà, si è riusciti a coniugare l'eccellenza nella ricerca con la qualità dell'assistenza, grazie ad un significativo contributo della componente universitaria nella cura del paziente. La sanità pubblica è un valore sociale al quale l'Università concorre in modo determinante. Questo contributo va riconosciuto pienamente all'interno dell'Azienda stessa e in ogni altra sede locale, regionale e nazionale. È fondamentale continuare a sviluppare questo modello integrato, rafforzando il coordinamento e il governo dei rapporti tra l'Università e la dimensione assistenziale, rafforzandone l'efficienza e il riconoscimento reciproco, nel pieno rispetto dell'identità universitaria.

Tra le iniziative da intraprendere:

- **Consolidare il ruolo dell'Università** all'interno dell'organo di indirizzo, per continuare ad incidere nelle scelte strategiche.
- **Mantenere una figura universitaria di riferimento** per i rapporti con l'AOUI.
- **Integrare le scelte e la gestione degli investimenti in infrastrutture** e tecnologie che supportino la ricerca sul piano clinico mediante la messa in rete di risorse e attrezzature delle diverse aree di Ateneo.
- **Potenziare i servizi di supporto alle attività condivise**, in particolare la gestione del personale, degli spazi e delle attrezzature, inclusi i servizi informatici.
- **Collaborare al miglioramento del servizio dell'unità di ricerca clinica** al fine di garantire tempi e modalità certe per lo svolgimento delle progettualità di ricerca svolte all'interno della AOUI.
- **Individuare azioni per il supporto organizzativo alle Scuole di Specialità** migliorando l'attrattività delle stesse attraverso il potenziamento dei servizi a favore degli specializzandi, tra i quali l'alloggio.
- **Favorire rapporti e forme di collaborazione virtuosa con strutture sanitarie esterne**, tra le quali la Scuola Interateneo con l'Università di Trento.
- **Tutelare l'attività di didattica e ricerca** considerando il forte volume di attività assistenziale a carico dei docenti universitari.

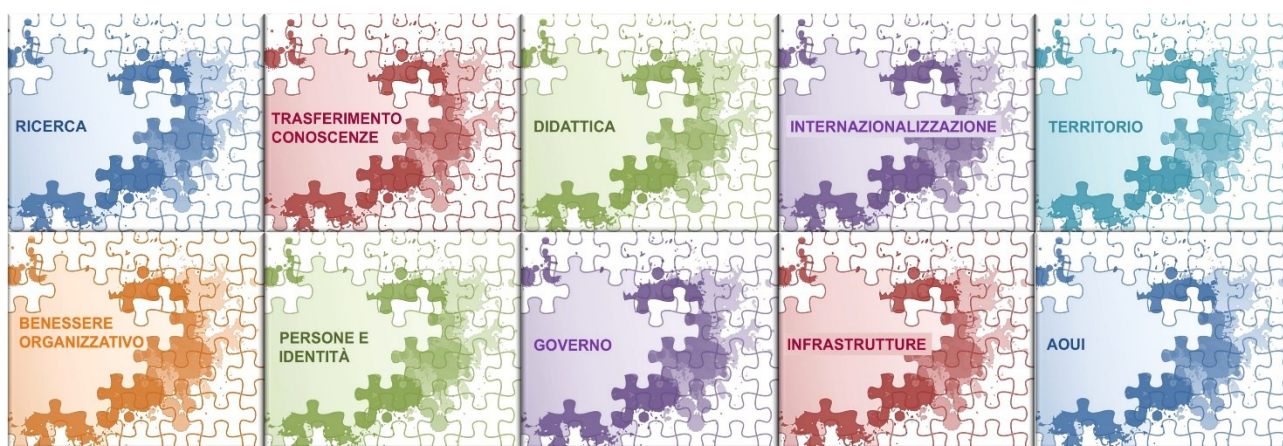
Rafforzare l'integrazione significa tutelare la qualità della didattica, promuovere una ricerca clinica avanzata e garantire ai cittadini un'assistenza sanitaria sempre più qualificata.



L'Energia delle Persone, il Coraggio della nostra Comunità

L'energia più potente è quella delle persone quando si sentono parte di un progetto comune. È da qui che nasce il mio impegno: costruire un'Università sempre più aperta e capace di sognare, con l'obiettivo di comporre insieme a tutte e tutti voi i pezzi del **puzzle** che danno forma a questo programma.

In questa metafora ritengo che gli/le altri Candidati/e rappresentino a loro volta una tessera unica, indispensabile per completare il senso dell'immagine complessiva; spero pertanto di poter collaborare assieme per la nostra comunità, affinché sia protagonista del prossimo decennio.

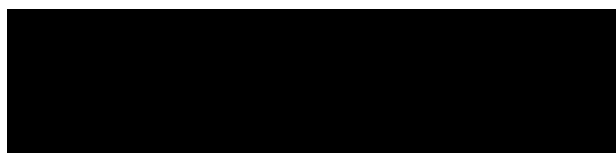


Ringrazio, infine, con sincerità chi ha contribuito all'elaborazione, discussione e scrittura di queste proposte, condividendo idee, dubbi, progetti e visioni.

Forte della spinta ricevuta da tante persone, continuerò ad essere disponibile e in ascolto, aperta al confronto. Sono profondamente grata per l'entusiasmo e la fiducia che ho incontrato lungo questo percorso da parte di chi ha scelto, con coraggio, di camminare insieme a me.

Non era scontato. E proprio per questo vale ancora di più.

Chiara Leardini



Contenuti audio correlati alla candidatura a Rettrice di Chiara Leardini:

1. Chi sono e perché mi candido:
<https://youtube.com/shorts/RfVJcMeWR38?feature=share>
2. Il Valore della Ricerca:
<https://youtube.com/shorts/iBbX5L5Ki8A?feature=share>
3. La Valorizzazione delle Conoscenze e il Trasferimento del Sapere:
<https://youtube.com/shorts/bPexjmhL9Zc?feature=share>
4. Il Consolidamento della Didattica:
<https://youtube.com/shorts/WsFTQrnsM7M?feature=share>
5. Il Legame con il Territorio:
<https://youtube.com/shorts/Ap5EsDWO4f0?feature=share>
6. Le Persone, l'Identità e il Senso di Appartenenza:
<https://youtube.com/shorts/1w8xKz2gZKA?feature=share>
7. Il Governo e la Semplificazione:
<https://youtube.com/shorts/iDwNe5X2C-E?feature=share>

