



Università degli Studi di Udine
INAUGURAZIONE DEL XXXVIII ANNO ACCADEMICO 2015-2016
25 gennaio 2016

RELAZIONE DEL MAGNIFICO RETTORE

Prof. Alberto F. De Toni

Caro Presidente di AlmaLaurea, prof. Ivano Dionigi
Caro Presidente di Piccola Industria, dott. Alberto Baban
Caro Assessore Regionale alla Ricerca e alla Università, prof.ssa Loredana Panariti
Care Autorità, cari Colleghi, Studenti, Signore e Signori

Inauguriamo oggi il 38° anno accademico dell'Università degli Studi di Udine. Ringrazio tutti i presenti per voler condividere con noi questa cerimonia durante la quale ogni anno riaffermiamo gli ideali e i valori del nostro Ateneo. Prima di tracciare un breve bilancio e parlare delle sfide che ci attendono, desidero rivolgere un breve saluto ai nostri ospiti stranieri:

Dear Rectors and Presidents, distinguished guests, it is my privilege to give my warmest welcome here in Udine on the occasion of this ceremony making the symbolic opening of our thirty eight academic year.

E desidero porgere anche a tutti un affettuoso saluto nella lingua della nostra terra:

Tal tierç an dal gno mandât, o vuei dâi il benvignût a ducj i ospits presints, ai Retôrs talians e forescj, ai docents, al personâl tecnic aministratîf e ai students. La nestre comunitât universitarie e gjolt di une buine armonie, cundut che i problems a son presints. Nus spiete un altri an di lavôr: ûs auguri di vivilu cun impegn, cuntun sens positiûf e cul contribût di ducj la nestre Universitât dal Friûl e larà simpri in miôr.

1. L'università nella rivoluzione digitale

In questa epoca di grandi trasformazioni la rivoluzione digitale è il più grande motore del cambiamento. Le tecnologie digitali stanno trasformando tutti i settori: i mezzi di comunicazione, il commercio al dettaglio, l'intrattenimento e molti altri ancora, si pensi solo ai *makers* e all'industria 4.0. In un recente studio di Ernst & Young sulle università australiane, intitolato *University of the future* - finalizzato a delineare i cambiamenti a cui devono rispondere le università - un rettore ben sintetizza la situazione: *l'università deve affrontare il suo più grande cambiamento nei suoi 800 anni di storia*. Gli atenei dovranno modificare il loro modello didattico. I campus rimarranno, ma le tecnologie dell'informazione stanno trasformando il modo in cui l'istruzione viene erogata e resa accessibile.

2. L'università nell'economia della conoscenza

Internet accelera drasticamente la diffusione e la riutilizzazione della conoscenza. Oggi tutti concordano che siamo nell'economia della conoscenza. Ma in verità lo siamo sempre stati. Solo che fino a poco tempo fa non ne eravamo consapevoli. La conoscenza è sempre rimasta assente dal campo analitico della teoria economica, in particolar modo da quella classica; quest'ultima infatti ha esaminato solo tre classi di risorse: terra, lavoro e capitale. Tale assenza è stata solo di natura teorica, visto che nell'economia

reale la conoscenza è sempre stata - dalla rivoluzione industriale ad oggi - un fattore economico fondamentale.

Ma allora perché la conoscenza non è stata considerata dalla teoria economica classica? La risposta è che la conoscenza è una risorsa “ribelle” dotata di una propria specifica diversità, nel senso che non è conservativa, bensì generativa ovvero moltiplicabile: non si consuma con l’uso, anzi più si usa e più si moltiplica. Lo scambio di beni tangibili è a somma zero, mentre lo scambio di beni intangibili come le idee è a somma maggiore di zero. Ogni volta che si attua uno scambio di conoscenza tra due persone la risorsa raddoppia.

La conoscenza è quindi un fattore produttivo *sui generis*. Per questo motivo l’economia classica ha preferito non prenderla in esame, o meglio l’ha considerata incorporata negli uomini o nelle macchine, riconducendola di fatto al fattore lavoro o al fattore capitale. La conoscenza poco si adattava alla scienza classica economica in quanto scienza della “scarsità”. La conoscenza è infatti una risorsa che “non è scarsa”, avendo un costo di riutilizzo praticamente nullo, mentre le altre risorse sono scarse per definizione, in quanto ogni uso le sottrae ad usi alternativi.

Ma perché ci siamo accorti dell’economia della conoscenza solo oggi? Il motivo va individuato nell’accelerazione che i processi di diffusione della conoscenza hanno conosciuto in questi anni. La propagazione ha usato all’inizio gli strumenti artigianali, poi le macchine, quindi l’organizzazione delle fabbriche, in seguito i territori distrettuali e infine internet. All’inizio la conoscenza si trasmetteva tra i singoli, veniva tramandata all’interno delle botteghe artigiane, era trascritta in pergamene o libri, veniva incorporata in utensili e macchine e quindi veicolata nei mercati. Poi la conoscenza ha iniziato a diffondersi dentro le fabbriche, espandendosi nei distretti fino a fluire lungo le filiere produttive internazionali. Infine è arrivata internet che ha avuto un effetto rivoluzionario. Con internet la conoscenza si è “liberata” dalla necessità di essere incorporata in media materiali come le macchine, od essere circoscritta ad ambiti organizzativi come le fabbriche o ambiti territoriali come i distretti. La conoscenza ha cominciato a circolare via internet a livello planetario, in tempo reale e in modo interattivo, nelle filiere economiche globali, senza vincoli materiali e geografici.

In altre parole le tecnologie ICT hanno amplificato in modo esponenziale la natura “ribelle” della conoscenza: l’essere moltiplicativa, ovvero con l’impiego non si esaurisce, ma si riproduce. La scienza della “scarsità” è chiamata ad occuparsi della risorsa “non scarsa” per eccellenza: la conoscenza. E noi stessi - persone che operano nella e per l’università - siamo sollecitati a riflettere sulle profonde implicazioni del cambiamento appena descritto.

3. L’università nel paradigma dell’innovazione aperta

La rivoluzione nella propagazione della conoscenza ha innescato un cambiamento altrettanto importante nei meccanismi di generazione dell’innovazione. Il prof. Henry Chesbrough nel 2003 ha formalizzato come paradigma dell’*innovazione aperta* un nuovo modello d’innovazione che si è affermato all’interno delle grandi imprese americane. Il modello tradizionale viene definito per contrapposizione *innovazione chiusa*. Per dirla con uno slogan, come l’innovazione chiusa è basata sulla Ricerca & Sviluppo (R&S), così la innovazione aperta è basata sulla Connessione & Sviluppo (C&S).

Oggi innovare per le imprese significa soprattutto mutuare da un grande numero di attori esterni contributi significativi, metterli insieme, in una parola “connettere” conoscenze esterne e interne. Il dispiegamento del modello di Connessione & Sviluppo richiede quindi ai team interni di attivare due processi fondamentali. Il primo è l’acquisizione di conoscenza distribuita esternamente presso centri di ricerca - quali università e istituti specializzati - e altri soggetti come fornitori, consulenti, laboratori di prove e misure, enti di certificazione, aziende di settori diversi, consorzi, clienti, comunità di pratica, comunità di interesse, concorrenti ecc. L’acquisizione può essere regolata da contratti o accordi di cooperazione, oppure essere il risultato di semplici interazioni. Questo processo prevede il coinvolgimento di una grande pluralità di attori tra cui in primis le università. Il secondo processo

fondamentale è quello della connessione della conoscenza interna con quella proveniente dall'esterno, in una ricombinazione il più possibile unica e discontinua.

L'approccio dell'Innovazione Aperta assegna un ruolo notevolmente diverso alla funzione di R&S delle imprese. Generare nuove idee, conoscenze e soluzioni tecnologiche non costituisce più il compito fondamentale della R&S interna. In un panorama caratterizzato dalla presenza e dalla continua crescita di conoscenza distribuita, il nuovo ruolo della R&S è quello di riuscire a connettere e ricombinare tutte le conoscenze presenti esternamente all'azienda. In questo senso i ricercatori delle imprese diventano sempre più dei *broker* della conoscenza, con l'obiettivo di valorizzare la conoscenza distribuita. E qui le università possono cogliere una grande occasione.

Un esempio industriale eclatante è rappresentato dalla Geox che ha acquisito commercialmente una tecnologia, quella della membrana traspirante, già sviluppata per altri scopi dalla NASA, e l'ha brevettata per uso industriale applicandola al settore calzaturiero.

4. L'università come partner nei processi di innovazione aperta

Per chi come noi vive in una Regione e in un Paese dove la stragrande maggioranza delle imprese è piccola e media, una domanda è d'obbligo: l'affermazione del modello Open Innovation nelle grandi corporation che implicazioni ha per le PMI?

Per le grandi realtà industriali il superamento della R&S a favore della C&S rappresenta effettivamente una grande discontinuità rispetto al passato. Per quanto riguarda le imprese di dimensione minore invece, il modello della Open Innovation rappresenta, meglio di altri, le modalità con cui le aziende medie e piccole hanno sempre innovato e continuano ad innovare, attraverso un processo talora denominato di "innovazione senza ricerca". Paradossalmente si potrebbe affermare che, nella formulazione dell'Open Innovation, le grandi imprese si siano ispirate a modelli da sempre declinati nelle imprese minori. Per una volta le piccole imprese sembrano avere anticipato i grandi gruppi industriali nelle strategie di sviluppo della conoscenza.

In tal senso i veri "pionieri" della Open Innovation sono state le imprese minori, costrette lungo questi sentieri inesplorati da risorse insufficienti e da limiti strutturali. Pionieri che hanno intuito, prima delle grandi corporation, i vantaggi derivanti dalla presenza di un gran numero di attori esterni detentori di conoscenza tra cui le università. La dimensione ridotta di tali realtà industriali, infatti, ha sempre precluso loro la possibilità di fare innovazione investendo ingenti risorse in strutture interne di R&S. Al contrario, la disponibilità di conoscenza esterna ha spinto le imprese a guardare direttamente laddove la conoscenza risultava già disponibile.

Come nei processi evolutivi dove i passaggi risultano molto stretti, così nelle piccole e medie imprese l'innovazione si è evoluta seguendo un modello quasi "obbligato", fondato sul presidio dei contributi esterni, declinando inconsapevolmente il principio della Connessione & Sviluppo. E in questo percorso delle imprese minori le università italiane possono diventare loro partner strutturali di ricerca. La presenza oggi qui con noi di Alberto Baban, Presidente di Piccola Industria, che desidero ringraziare per aver accettato con piacere il nostro invito, si giustifica appunto per questo. Prendere consapevolezza che la partnership non solo è possibile, ma è già in atto, va consolidata e sviluppata.

In queste interazioni tra mondo universitario e mondo delle imprese, il processo di trasferimento, non si limita a rendere disponibile un'innovazione incorporata in un dispositivo fisico, bensì configura lo sviluppo di un comune percorso cognitivo di apprendimento sul campo, coniugando il sapere scientifico dei ricercatori con l'esperienza dei tecnici dell'industria. I laureandi e i dottorandi in tesi coinvolti in questi progetti costituiscono uno strumento cardine di tale processo, in quanto possono essere il ponte di collegamento tra ricerca e realtà produttiva: una volta conclusa la tesi e conseguito il titolo, il passaggio all'impresa dei neolaureati e neodottori di ricerca diventa la garanzia migliore per assicurare la prosecuzione dei progetti, sempre più caratterizzati da conoscenze tacite o non codificate. Questo processo inoltre pone le basi per ulteriori collaborazioni, alimentando quel circolo virtuoso

dell'innovazione tra università e imprese che va sempre più perseguito. La presenza oggi qui con noi di Ivano Dionigi, Presidente di Almalaurea, che voglio ringraziare per la sua generosa disponibilità, si giustifica proprio per questo. Prendere consapevolezza che Almalaurea - a cui sono associate 72 università italiane tra pubbliche e private - è un interlocutore prioritario nel rapporto tra sistema universitario e mondo imprenditoriale per l'individuazione e la valorizzazione dei nostri giovani laureati.

5. L'università come partner nelle politiche di crescita economica

Le grandi trasformazioni in essere nell'economia mondiale stanno richiedendo alle università di assumersi un ulteriore ruolo rispetto a quello classico di educazione e ricerca: quello di essere un partner nei processi di crescita economica.

Come le università si siano conquistate sul campo un ruolo attivo nei processi di sviluppo economico è testimoniato da numerosi studi promossi da anni dalla Kauffman Foundation, i quali indicano come nel tempo si sia assistito ad una profonda trasformazione dell'economia statunitense dove i tre attori del cosiddetto triangolo d'acciaio "governo, grandi imprese e sindacati" sono cambiati e sono diventati quattro: "governo, grandi imprese, università, spin-off e start-up". Essi rappresentano le quattro componenti chiave del cosiddetto circolo virtuoso dell'innovazione nel sistema economico americano. Il governo (primo attore) finanzia le università (secondo attore) che grazie al trasferimento di conoscenza promuovono la nascita di spin-off e di start up (terzo attore) che sono destinate o a crescere o ad essere acquisite da grandi imprese (quarto attore), le quali in questo modo innovano, crescono e possono pagare la tasse al governo il quale trasferisce fondi alle università e così via in una logica circolare virtuosa di crescita economica.

Secondo un approccio di innovazione aperta, le università generano e trasferiscono conoscenza e saperi al sistema delle imprese (piccole e grandi) le quali li tramutano in prodotti e servizi e dai cui ricavi si ottengono, tramite le tasse, le risorse per finanziare i servizi pubblici tra cui le stesse Università, con gli Stati a regolare e promuovere questo flusso circolare che si autosostiene: conoscenza, prodotti/servizi e denaro (in termini di tasse e di finanziamenti). La conoscenza è valore in potenza, il valore è conoscenza in atto.

Secondo Carl J. Schramm, economista americano e già Presidente della Kauffman Foundation, le università americane sono diventate i motori dell'innovazione e della crescita, in una logica di partnership con il governo e con le imprese in linea con le prospettive dell'innovazione aperta. In questo nuovo scenario anche le università italiane possono trovare nuove grandi opportunità. Le tesi di Schramm sono le stesse che Mariana Mazzucato tratteggia nel suo recente libro *Lo Stato innovatore* quando afferma che nelle economie più avanzate è lo Stato a farsi carico del rischio d'investimento iniziale all'origine delle nuove tecnologie.

Ma perché gli spin-off universitari e le start-up in generale sono diventate così importanti nel ciclo di innovazione e di crescita economica? Perché l'innovazione delle grandi imprese per vie esterne tramite internalizzazione di nuove soluzioni disponibili o tramite l'acquisizione di spin-off e start-up è più efficace dell'innovazione per vie interne. Questo perché ogni innovazione viene sempre ostacolata all'interno dal momento che mette in discussione i rapporti di potere. Innovare significa mettere in discussione le soluzioni fino a quel momento praticate, e nell'organizzazione le persone che hanno sempre praticato quelle soluzioni si sentono minacciate dal cambiamento e lo contrastano. L'innovazione è una disobbedienza andata a buon fine. Ed è più facile "disobbedire" in periferia (negli spin-off e nelle start up) lontano dai modelli dominanti che occupano in modo sistematico il centro.

Da alcuni anni per superare le resistenze interne all'innovazione, i grandi gruppi industriali promuovono la nascita dei cosiddetti spin-in aziendali, ovvero nuove imprese costituite da loro manager insieme a giovani talenti laureati assunti ad hoc. Una volta sviluppati e consolidati prodotti e soluzioni, gli spin-in vengono riacquisiti e re-internalizzati dagli stessi gruppi industriali. Un esempio di incubatore

di spin-in è Infinite Area di Montebelluna, con il quale il nostro Ateneo ha recentemente stipulato un accordo di collaborazione per presidiare questi recenti processi di innovazione.

Per testimoniare le attività che la nostra università svolge già in partnership con il sistema territoriale, abbiamo scelto di dare spazio nella tradizionale prolusione accademica all'assistenza medica che è una declinazione peculiare della terza missione universitaria, quella del trasferimento. Andrea Risaliti nostro professore ordinario di Chirurgia Generale è stato invitato a tenere una prolusione dal titolo *I trapianti d'organo fra mito, storia e realtà*. Desideriamo esprimergli la nostra piena gratitudine per l'entusiasmo con cui ha accettato l'invito.

6. L'università come partner nella società della conoscenza

La rivoluzione digitale ha amplificato in modo enorme la circolazione della conoscenza e quindi il suo impatto sulla crescita economica e sull'aumento di produttività e di reddito. Ma i processi di creazione e di diffusione della conoscenza sono un fattore fondamentale anche per la crescita culturale, civile e sociale.

Oltre al circolo dello sviluppo economico c'è un altro circolo: quello appunto dello sviluppo culturale, civile e sociale. La conoscenza è alla base della cultura delle persone e delle organizzazioni, cultura su cui si fonda la democrazia che garantisce equità sociale tra cui quella del diritto allo studio. L'intelligenza dei giovani è distribuita in modo invariante rispetto al reddito delle loro famiglie. Oltre che etico, è di interesse di ogni paese consentire ai propri giovani di accedere alla formazione universitaria. Esiste quindi un secondo grande circolo virtuoso: quello dello sviluppo in una parola sociale dove fluiscono quattro elementi: conoscenza, cultura, democrazia, equità. Le università producono e tramettono conoscenza (primo elemento) che è alla base della cultura (secondo elemento), la quale a sua volta nutre la democrazia (terzo elemento) volta a garantire l'equità sociale (quarto elemento) che sostiene, tramite il diritto allo studio, la generazione e trasmissione della conoscenza da parte delle università, rialimentando questo secondo circolo virtuoso in modo ricorsivo.

Ho chiesto al collega e amico Ivano Dionigi - professore ordinario di Letteratura Latina e per sei anni Magnifico Rettore dell'Alma Mater Studiorum di Bologna (la più antica università del mondo) - di dedicare una parte del suo intervento per approfondire questo nesso chiave tra valori, cultura, democrazia e società dal punto di vista irrinunciabile delle discipline umanistiche.

Il primo circolo, quello economico, è finalizzato a creare valore. Il secondo circolo, quello sociale, è finalizzato a distribuire valore. I due circoli devono sempre stare in equilibrio dinamico. Se funziona solo il primo la ricchezza si concentra su poche persone. Se funziona solo il secondo non c'è niente da distribuire. Il ruolo della economia e della politica sono entrambi vitali. Ma è chiave anche il ruolo dell'università che è un soggetto essenziale di entrambi i circoli.

Ma in questo mutamento epocale di trasformazione le università italiane – che sul piano istituzionale sono le *knowledge factory* del Paese, preposte alla creazione e alla diffusione della conoscenza – sono coinvolte e valorizzate in modo limitato. Non sono considerate dei veri e propri partner da coinvolgere nei tavoli decisionali.

La produzione e l'impiego della conoscenza sono fattori decisivi nello sviluppo economico e sociale di ogni paese e il sapere diffuso va considerato come un bene pubblico per eccellenza. La stessa Convenzione di Lisbona per la nuova Europa ci impegna a predisporre il passaggio ad una nuova società basata sulla conoscenza.

In questo senso il mondo universitario italiano non può non diventare partner di attori politici, economici, culturali e sociali del Paese ed essere protagonista di un nuovo patto per lo sviluppo, declinato sia a livello locale (università, regioni, comunità territoriali, comuni, fondazioni bancarie, camere di commercio, rappresentanze di categoria, enti economici e culturali, scuole, conservatori, teatri, associazioni culturali, ecc.) sia a livello nazionale (CRUI, Ministeri, Banca d'Italia, Unioncamere, Confindustria, Istat, istituti e agenzie economiche e culturali, Rai ecc.). Una nuova alleanza che si basi

su una priorità per tutti: costruire nuovi processi per facilitare la circolazione della conoscenza. Un nuovo patto che mobiliti le più grandi energie e le migliori menti del nostro Paese.

7. La strategia dell'Università di Udine

Per cogliere le sfide e le opportunità negli scenari sopra delineati, l'Ateneo di Udine ha deciso di dotarsi di un Piano Strategico di Ateneo (PSA) che è stato redatto da Ottobre 2014 a Marzo 2015 e successivamente di Piani Strategici di Dipartimento (PSD) che sono stati redatti da Aprile 2015 a Novembre 2015.

Il PSA ha consentito di definire visione, missione, sistema di valori e linee guida della nostra università per i prossimi anni. I Dipartimenti sono stati chiamati a individuare i percorsi innovativi scientifici e didattici che intendono intraprendere. Nei prossimi tre anni verranno investiti 10 milioni di euro per infrastrutture e attività di ricerca e di didattica al fine di gettare le basi per un miglioramento delle attività sia in ambito scientifico che educativo. Uno sforzo significativo che dà il segno di un ateneo che vuole tenere il passo delle migliori università del nostro Paese. L'organizzazione precedente constava di 14 dipartimenti e di 4 poli didattici. Dal 1° gennaio 2016 la nuova configurazione organizzativa prevede 9 dipartimenti che sommano alle funzioni di ricerca dei vecchi dipartimenti quelle di didattica dei poli didattici e prima ancora delle facoltà. I neo dipartimenti saranno qualcosa di diverso da prima comprendendo tre classi di attività: ricerca, didattica e amministrazione. Delle unità autosufficienti, capaci di assumere una centralità nella vita dell'università.

Il nostro ateneo è nato grazie ad una proposta di legge di iniziativa popolare, espressione di ben 125.000 firme, raccolte dopo il tragico terremoto che colpì il Friuli nel 1976. Quest'anno ricorre il 40° anniversario di quell'evento che è stato per noi generativo: il nostro ateneo sarà pertanto attore protagonista nell'organizzazione di iniziative di commemorazione. Il processo di genesi che ha dato vita alla nostra università può essere considerato un *unicum* nel Paese. Nell'articolo 1 dello statuto si ribadisce questo profondo legame territoriale: "l'Università di Udine contribuisce allo sviluppo civile, culturale, sociale ed economico del Friuli". Potremmo dire che la nostra università è al tempo stesso Unica ed Universale. Unica nel senso del carattere distintivo delle origini e dell'orientamento allo sviluppo territoriale, Universale nel senso classico di *Universitas*, dove le attività locali sono riconosciute e valorizzate in termini universali. Unica e Universale non sono quindi in contrapposizione, ma in continuità.

Ecco quindi motivata la **visione** del nostro Ateneo: *mantenere la specificità unica di una Università sorta per volontà popolare fortemente radicata nel territorio ed essere al tempo stesso universale nella tradizione accademica classica, luogo dove gli studenti partecipano alla costruzione del loro futuro sperimentando che "hic sunt futura"*.

Il **motto** del nostro Ateneo è *Hic sunt futura*. Nelle aule e nei laboratori sia tecnologici che umanisti gli studenti hanno la possibilità di sperimentare una didattica sempre più laboratoriale, cooperativa, *inquire based*, ed essere al centro di processi di apprendimento e insegnamento. E grazie alle attività di ricerca possono essere coinvolti nella costruzione di nuovi apparati, nella sperimentazione di nuove soluzioni tecniche, negli scavi archeologici, nella scrittura di poesie ecc. L'invito rivolto agli studenti è "Vieni a costruire il tuo futuro", mentre la sfida lanciata ai professori è di "Educare uomini e donne che hanno il futuro nel sangue". Per dare corpo e anima a questi concetti abbiamo realizzato un breve video musicale dal titolo *Hic sunt futura*, dove i protagonisti sono gli studenti che cantano in tre lingue diverse (friulano, italiano e inglese) e ballano nelle aule, nei laboratori, nelle biblioteche, negli spazi ricreativi, nelle strutture sportive, nelle piazze in città. La musica rap è stata realizzata da una band locale dal nome evocativo: i *Carnicats*.

La visione si attua tramite una **missione** che riprende quanto previsto all'articolo 1 dello statuto: *sviluppare la ricerca anche per qualificare la didattica e il trasferimento della conoscenza, in collaborazione con istituzioni italiane ed estere, al fine di favorire lo sviluppo delle capacità critiche, di*

apprendimento e professionali degli studenti e la crescita civile, culturale, economica e sociale del territorio.

La nostra università è di medie dimensioni. Si articola in 9 dipartimenti, 9 centri di ricerca tematici, 1 scuola superiore, 292 laboratori di ricerca, offre 72 corsi di laurea [36 corsi di laurea triennale (di cui 7 inter-ateneo), 32 magistrali (di cui 7 inter-ateneo), 4 corsi di laurea a ciclo unico (di cui 1 inter-ateneo)], 14 corsi di dottorati di ricerca (di cui 10 con sede amministrativa e 11 inter-ateneo), 2 scuole di specializzazione, 27 scuole di specializzazione sanitarie (di cui 10 inter-ateneo), 17 tra corsi master e di perfezionamento. Sono offerti 11 corsi laurea con doppio titolo (2 triennali e 9 magistrali) che coinvolgono università di 8 paesi (Germania, Francia, Gran Bretagna, Spagna, Austria, Belgio, Olanda e Canada). Due corsi di laurea magistrale - Economia e Informatica - sono erogati interamente in lingua inglese, altri 9 corsi prevedono una quota variabile di CFU in inglese per favorire l'Erasmus in ingresso.

L'ateneo è presente anche a Pordenone, Gorizia e Gemona. E' capofila di Friuli Innovazione per il trasferimento dell'innovazione tecnologica e di Friuli Formazione, per l'alta formazione. Possiede un'Azienda Agraria avanzata e promuove la casa editrice universitaria Forum. L'Università partecipa insieme alla Regione all'azienda Ospedaliero-Universitaria Santa Maria della Misericordia, struttura regionale di rilievo nazionale e di alta specializzazione in cui lavorano circa 3.800 persone.

Gli studenti hanno a disposizione 164 aule per complessivi 12.478 posti a sedere, 39 sale lettura, 24 aule informatiche, 740 postazioni pc. Nelle 4 biblioteche, con complessivi 618 posti lettura, possono consultare oltre 847.000 volumi, 1.580 abbonamenti, oltre 54.500 periodici elettronici e 66 banche dati elettroniche.

Nell'a.a. 2015/16 si sono immatricolati all'Università di Udine 4.138 nuovi studenti (+ 5,8% rispetto all'anno precedente). Complessivamente oggi la comunità universitaria dell'Ateneo di Udine è formata da 17.360 persone: 15.411 studenti, 628 tra docenti e ricercatori, 536 tra tecnici e amministrativi, 33 collaboratori ed esperti linguistici (per un totale di 1.197 dipendenti) e 752 tra dottorandi di ricerca (282), specializzandi (322), assegnisti di ricerca (148). Nell'anno solare 2015 i laureati sono stati 2.868.

Nella discussione emersa durante l'elaborazione del piano strategico, tra le tre alternative di essere una università generalista (come Roma la Sapienza o Napoli Federico II) o specializzata (come Politecnico di Milano o Perugia Stranieri) o tematica (come Brescia che ha scelto Salute e Benessere) l'Ateneo di Udine ha deciso di rimanere generalista con la presenza di tutte le aree di studio fondamentali: agraria, economia, giurisprudenza, ingegneria, architettura, lettere, lingue, medicina, scienze ecc. con la presenza distintiva di una Scuola Superiore e con l'opportunità di mixare in modo distintivo l'offerta didattica.

Il successo nasce dalle alleanze. A tal fine la nostra università persegue numerose collaborazioni:

- una partnership strategica con le università regionali (Trieste e SISSA) e una cooperazione con quelle delle regioni limitrofe: Veneto, Trentino Alto Adige, Austria, Slovenia e Croazia;
- una collaborazione con il sistema della ricerca regionale (Sincrotrone, ICGB, OGS, CISM ecc.);
- un rapporto strutturale a monte con le scuole regionali (mediante l'istituzione del tavolo di raccordo Scuola-Università);
- un rapporto strutturale a valle con il sistema delle imprese, delle professioni e della PA (mediante l'attivazione del Career Center, Friuli Formazione e Friuli Innovazione);
- una partnership con le due fondazioni bancarie: Cassa di Risparmio di Udine e di Pordenone (CRUP) e Cassa di Risparmio di Gorizia (CARIGO).

Altri soggetti con cui l'Università è in continua sinergia sono: i Consorzi Universitari di Pordenone e Gorizia, le associazioni di categoria (CCIAA, Industriali, Artigiani, ecc.), gli ordini professionali, conservatori, teatri, associazioni culturali, sportive, Friuli nel Mondo ecc.

Le linee guida strategiche dell'ateneo si articolano secondo 10 dimensioni declinate nello schema tracciato di università unica (innovativa) ed universale (classica).

	Dimensioni	Universali (Classiche)		Uniche (Innovative)	Parole chiavi
1	Lauree	Classiche	&	Distintive	• Deep (classiche) & mix (distintive)
2	Percorsi didattici	Verticali	&	Orizzontali	• Triennali, magistrali, PhD (verticali) & Scuole Dipartimentali e Scuola Superiore (orizzontali)
3	Titoli di studio	Nazionali	&	Internazionali	• Doppi titoli (double degree)
4	Apprendimento	Locale	&	Remoto	• E-learning • Massive Open Online Courses (MOOCs)
5	Didattica	Frontale	&	Laboratoriale	• Didattica laboratoriale • Cooperative learning • Inquire based learning
6	Corsi di laurea	Ateneo	&	Inter-Ateneo	• Joint University Degree
7	Dottorati di ricerca	Università	&	Centri di Ricerca	• Joint Research Ph.D Program
8	Diritto allo studio	Esenzioni dalle tasse	&	Premi per i migliori	• Free access & Premium best
9	Internazionalizzazione	Corsi in inglese	&	Corsi in italiano	• Università internazionale
10	Allievi	Giovani	&	Adulti	• Life Long Learning

I **valori** su cui si fonda visione, missione e linee guida sono distinti in dieci classi: 1. Universalità e valore della conoscenza; 2. Apertura e pluralismo; 3. Libertà e responsabilità; 4. Trasparenza; 5. Merito; 6. Passione e dedizione; 7. Pazienza e perseveranza; 8. Generosità; 9. Coraggio; 10. Equilibrio ed equità.

8. Conoscenza in Festa: la conoscenza nell'agenda del Paese

Tra le azioni più importanti decisa all'interno del Piano Strategico di Ateneo (PSA) a Marzo 2015 – e realizzata a Luglio 2015 con il patrocinio della CRUI e del MIUR e in partnership con la locale Fondazione CRUP – va citata Conoscenza in Festa. L'idea dell'evento nasce a ottobre 2014 all'inizio della definizione del PSA. L'intento è quello di contribuire a costruire un tavolo nazionale dove stringere e rinsaldare quel patto sopra descritto di sviluppo fondato sulla partnership tre università e soggetti politici, economici, culturali e sociali del Paese.

Tra Ottobre 2013 e Ottobre 2014, durante il primo anno di mandato, avevo verificato, interagendo con altri rettori in CRUI, l'impraticabilità dell'ipotesi di costruire una giornata nazionale di tutto il sistema universitario mediante l'inaugurazione dell'anno accademico di tutte le università italiane nello stesso giorno. L'ipotesi era quella di mutuare l'esperienza dell'inaugurazione dell'anno giudiziario presso tutte le corti d'appello dei distretti giudiziari italiani. Un modo per porre, almeno un giorno all'anno, l'Università sotto i riflettori nazionali. Ma l'ipotesi è stata scartata perché le tradizioni dei singoli atenei erano e sono troppo diverse.

A quel punto nasce l'idea di promuovere con il patrocinio della CRUI i **Magnifici Incontri**, una serie di dibattiti dove aprire un confronto pubblico su temi chiavi per il futuro del Paese quali salute, città, industria, formazione, ricerca, diffusione della cultura scientifica, Europa, chiamando al confronto ben 20 rettori di università italiane tra cui l'allora Presidente della CRUI Stefano Paleari Rettore di Bergamo e il Presidente della Fondazione CRUI Angelo Riccaboni Rettore di Siena, e personalità di spicco tra cui Ivan Lo Bello, Presidente di Unioncamere, Walter Ricciardi, Presidente dell'Istituto Superiore di Sanità, Debora Serracchiani, Presidente della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia e molti altri ancora.

Per ciascuna tematica sono state individuate le urgenze di cambiamento e le sfide evolutive, che rappresentano la base di confronto su cui fondare una nuova alleanza tra diversi mondi: universitario, imprenditoriale, culturale, sociale, politico.

I Magnifici Incontri sono stati pensati come l'evento centrale di Conoscenza in Festa, un festival che nasce dall'esigenza di mettere la conoscenza al centro del dibattito del Paese. Una festa per fare lo stato dell'arte a livello nazionale delle metodologie di insegnamento, apprendimento, generazione, trasferimento e impiego della conoscenza. E contestualmente un'occasione importante per tutti di incidere - con personali punti di vista - nella costruzione di una nuova Università, più contemporanea, agile e in grado di interpretare le nuove sfide della società. Udine è stata denominata per l'occasione Città della Conoscenza, mentre i Magnifici Incontri sono stati veicolati dalla stampa nazionale come il G20 dei rettori italiani.

I filoni narrativi e di esplorazione del festival sono tre. 1. *Desiderio*: come accendere la curiosità del sapere, come motivare alla conoscenza. 2. *Metodi*: qual è lo stato dell'arte delle diverse possibilità di creare, diffondere e trasferire conoscenza. 3. *Nuovi saperi*: quali sono le frontiere del sapere, cosa dobbiamo imparare come individui, professionisti e cittadini per poter affrontare le sfide del nostro tempo. Si è colta anche l'occasione per assegnare il Premio alla Conoscenza 2015 a Luciano Maiani, professore di Fisica Teorica e già presidente di INFN, CNR e direttore generale del CERN.

Possiamo dunque parlare di un'esperienza virtuosa, che si ripeterà con cadenza annuale, sempre in crescita e con nuove progettualità. A Settembre 2015 il nostro ateneo, d'intesa con la CRUI, ha richiesto alla nostra attuale Ministra Stefania Giannini di sostenere finanziariamente la seconda edizione di Conoscenza in Festa che si svolgerà nei giorni 1, 2 e 3 luglio 2016 a Udine. La risposta, arrivata a Novembre 2015, è stata positiva. Conoscenza in Festa è già diventata alla seconda edizione l'appuntamento istituzionale dell'intero sistema universitario italiano, una Cernobbio delle Università che regala a Udine una centralità nazionale nella risorsa chiave del futuro: la conoscenza.

9. Partnership e collaborazioni

La partnership strategica con le università regionali (Trieste e SISSA) quest'anno si è ulteriormente consolidata. Nell'ambito della ricerca è in fase di allestimento il Centro Regionale per la Meccatronica Avanzata cofinanziata dal MIUR e dalla Regione FVG. A questa iniziativa si affiancano altri due progetti integrati tra le Università della Regione: ICaN, Centro all'avanguardia dedicato al cancro e alle malattie degenerative e HPC - High Performance Computing. Si tratta di infrastrutture condivise, anche con altri enti di ricerca regionali (rispettivamente Area Science Park e Centro Internazionale di Fisica Teorica), con cui viene favorita l'aggregazione in rete tra gruppi di ricerca operanti all'interno del sistema universitario regionale.

La cooperazione con l'Università di Trieste è molto attiva anche in ambito didattico con 20 iniziative inter-ateneo: 1 laurea triennale, 6 magistrali, 1 magistrale a ciclo unico, 5 lauree sanitarie e 7 dottorati di ricerca.

Nel quadro della Programmazione Triennale approvata e finanziata dal Ministero i tre atenei regionali continuano a collaborare in quattro importanti ambiti: il trasferimento tecnologico, la formazione del personale, i servizi bibliotecari e gli acquisti di beni e servizi.

Per sottolineare questa partnership strategica, durante le recenti visite negli USA e in Iran guidate dalla presidenza della Regione FVG, le tre università hanno deciso di utilizzare nelle presentazioni ufficiali un logo unitario dal nome evocativo: **United Universities of FVG**. Colgo l'occasione qui per ringraziare il rettore dell'Università di Trieste prof. Maurizio Fermeglia e il direttore della Sissa prof. Stefano Ruffo per questo fecondo percorso comune.

Per quanto riguarda la partnership col **Centro Internazionale di Scienze Meccaniche**, si segnala che a luglio 2015 è stata firmata una importante convenzione di collaborazione che prevede, tra l'altro, di valorizzare - ai fini dell'internazionalizzazione dell'ateneo - l'elevato potenziale del CISM che vanta numerosi e consolidati rapporti con università e istituti di ricerca stranieri. E di questo ringrazio il

Presidente prof. Mario Pezzetta che ha immaginato con noi questo percorso.

Una collaborazione fondamentale avviene con la **Regione FVG** che nel corso del 2015, ha avviato un'azione di consultazione per la definizione della Strategia di Specializzazione Regionale, documento politico alla base della nuova programmazione europea per lo sviluppo regionale e la cooperazione territoriale. L'Ateneo, grazie ad un'attività di coordinamento interno, è stato presente ai tavoli di concertazione e ha potuto promuovere le proprie linee di ricerca per la definizione dei documenti di programmazione POR-FESR e dei vari programmi INTERREG di cooperazione territoriale. Per tutto ciò desidero ringraziare il nostro Assessore prof.ssa Loredana Panariti che ha voluto essere qui gentilmente con noi oggi in rappresentanza del Presidente e dell'intera giunta regionale.

Un'altra partnership chiave è quella con **Friuli Innovazione**, nostra partecipata, dedicata al trasferimento tecnologico e all'incubazione di nuove imprese. Dal 18 al 23 giugno 2015 Ateneo e Parco hanno organizzato insieme la prima edizione del Ph.D Expo, dove oltre 80 nostri dottorandi hanno incontrato il sistema delle imprese illustrando la loro attività di ricerca. Ancora Ateneo e Friuli Innovazione hanno contribuito insieme a realizzare per la prima volta una *Business Plan Competition* che ha visto la convergenza delle due iniziative pre-esistenti in regione: la Start Cup FVG, associata al Premio Nazionale per l'Innovazione promossa dai tre atenei regionali, dalla Fondazione CRUP e dalla Fondazione CRT e la Start Up FVG, promossa dal Gruppo Giovani Imprenditori Confindustria FVG in collaborazione con i Parchi Scientifici e Tecnologici regionali, la Federazione regionale delle BCC e la Regione. Agli attori precedenti si sono aggiunti nel 2015 soggetti importanti quali Mediocredito FVG e Banca Popolare di Cividale. L'edizione ha avuto un grande successo raccogliendo oltre 120 progetti imprenditoriali. La Notte degli Angeli si è svolta il 3 luglio, nell'arena di piazza San Giacomo a Udine, nella cornice di Conoscenza in Festa. Colgo l'occasione qui per ringraziare il Presidente di Friuli Innovazione prof. Guido Nassimbeni per la passione e l'impegno con cui guida l'ente.

Una partnership strategica è in essere con la CCIAA di Udine e il Comune di Udine nell'ambito del **Future Forum** avviato dalla Camera di Commercio nell'autunno 2013. E' una iniziativa a cui l'Ateneo ha da subito aderito in pieno coinvolgendo nelle sue attività molti dei propri docenti. Il tema scelto per l'edizione di quest'anno è *5.0 Scenari di ricostruzione economica*. Dal 1° al 5 febbraio prossimi saranno presenti a Udine alcuni tra i maggiori esperti e tra i più promettenti studiosi di teoria economica che si confronteranno sulle possibilità di un cambio di paradigma e nuove visioni del mondo. Insieme a studiosi del calibro di Zygmunt Bauman e Serge Latouche saranno discussi temi quali crescita, disuguaglianza, distribuzione della ricchezza, capitale territoriale, modelli e soluzioni alternative per una nuova economia sostenibile. Colgo l'occasione per congratularmi con il Dott. Gianni Da Pozzo per aver lanciato questa iniziativa che proietta Udine sulla ribalta nazionale su temi chiave per il futuro del Paese e della nostra regione. Ringrazio anche il sindaco di Udine, nonché nostro ex Magnifico Rettore prof. Furio Honsell, per tutte le collaborazioni in essere da Future Forum a Conoscenza in Festa. Grazie anche alla Provincia di Udine, nella persona del suo Presidente prof. Pietro Fontanini, per il sostegno garantito all'Ateneo in vari progetti di didattica e di ricerca.

Altre essenziali partnership sono quelle con le **Fondazioni CRUP e CARIGO** sempre generosamente disponibili a sostenere molte attività presso le nostre sedi rispettivamente di Udine, Pordenone, Gemona e di Gorizia. Ai due rispettivi Presidenti dott. Lionello D'Agostini e al dott. Gianluigi Chiozza vanno i nostri apprezzamenti per accompagnarci in un questo sentiero di crescita.

10. Risultati dell'ateneo nella ricerca

L'Ateneo continua a promuovere la qualità della ricerca. Le valutazioni da parte dell'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca collocano l'Ateneo sopra la media nazionale in 9 aree scientifiche sulle 16 analizzate. In queste 9 aree opera oltre l'85% dei nostri docenti.

Come esempio del livello della ricerca e delle sue applicazioni, segnaliamo i primi dieci vitigni resistenti alle malattie frutto del lavoro di ricercatori dell'Ateneo e dell'Istituto di Genomica Applicata,

presentati ufficialmente lo scorso 18 gennaio, alla presenza del delegato del ministro delle politiche agricole, alimentari e forestali, Salvatore Parlato, e dell'assessore regionale alle risorse agricole e forestali, Cristiano Shaurli. I nuovi vitigni, frutto di 15 anni di lavoro di ricerca e di una straordinaria sinergia tra pubblico e privato, hanno ottenuto nel 2015 la copertura con brevetto Europeo e internazionale e sono stati inseriti nel registro nazionale italiano presso il Ministero delle Politiche agricole.

Prosegue intensa la partecipazione a bandi di finanziamenti pubblici, testimoniata dal fatto che nel 2015 i ricercatori dell'Ateneo hanno presentato 107 progetti di ricerca di cui 102 internazionali, tra cui 5 rivolti al MAE per la cooperazione internazionale. I tassi di successo storici compresi tra il 15% e il 20% ci fanno ben sperare.

Per noi è importante sostenere anche la formazione alla ricerca, cioè essere "scuola di ricerca". L'Ateneo ha consolidato il proprio impegno nelle attività post-lauream, emanando tre bandi di co-finanziamento interno per assegni di ricerca, per un importo complessivo di 550.000 euro.

I dottorati di ricerca attivati con sede amministrativa Udine sono passati dai 9 dell'anno precedente ai 10 di quest'anno, mentre sono 4 i corsi di cui l'Università è sede convenzionata con altri atenei. Complessivamente sono state finanziate 85 borse.

Alle prove concorsuali hanno partecipato 321 candidati (+19% rispetto all'anno precedente) di cui il 53% (+9%) con titolo conseguito presso altro Ateneo italiano e 21% (+47%) con titolo conseguito all'estero. Un segno della attrattività della nostra offerta di terzo livello.

Focalizzando l'attenzione sul versante brevetti, si può segnalare che al 31/12/2015 sono 93 le invenzioni tutelate, con complessivamente oltre 270 titoli brevettuali e un'intensità del trasferimento (rapporto tra invenzioni licenziate o cedute sulle invenzioni con tutela attiva) che da oltre 10 anni è superiore al 40%.

Positivo anche il bilancio degli spin off che ha portato il numero di start up attive a 36 con ricavi che complessivamente hanno superato i 3 milioni di euro e con oltre 100 posti di lavoro generati.

Oltre ai già collaudati Ph.D. Welcome Day per i nuovi dottorandi e il Ph.D. Day, per la consegna dei diplomi di dottorato è stata inaugurata la prima edizione del Premio PhD Award avvenuta lo scorso 30 settembre, premio istituito grazie al sostegno della Fondazione CRUP, per gratificare la ricerca di alta qualità.

11. Risultati dell'ateneo nella didattica

Per quanto attiene alla didattica si è lavorato intensamente sull'**internazionalizzazione**. Le magistrali a doppio titolo sono 9 su 32 ovvero il 30% delle magistrali erogate. Come detto 2 magistrali sono offerte completamente in inglese, mentre 9 corsi tra triennali e magistrali (circa il 13% del totale) prevedono una quota di crediti in inglese pari mediamente ad un semestre. Contestualmente si è proceduto nel rinnovamento della comunicazione dell'offerta didattica in inglese, in particolare di quella via web. La mobilità studentesca in uscita è in continua crescita anche grazie allo sforzo dell'Ateneo e della Fondazione CRUP per aumentare le borse di studio. Gli studenti in mobilità sono complessivamente 483 grazie ai programmi Erasmus +, alle convenzioni interuniversitarie internazionali, e alle borse di mobilità messe a disposizione degli studenti delle lauree magistrali che desiderano svolgere la tesi all'estero.

Una seconda direttrice rilevante su cui si è lavorato nell'ambito della didattica è l'**E-Learning**. Allo stato attuale, la piattaforma Moodle ospita 27 corsi di studio su 72 (circa il 40%) per un ammontare di 210 insegnamenti. La penetrazione dell'uso dell'E-Learning da parte degli studenti è notevole: in un solo semestre ben 4.500 studenti hanno fatto un uso regolare del servizio. Sono stati selezionati 17 tutor di e-learning che supportano i docenti nell'utilizzo della piattaforma e operano da interfaccia con gli studenti. E' attivo un servizio di streaming e di registrazione delle lezioni erogate in aula. La registrazione è disponibile on-line per gli studenti entro due ore dalla conclusione della lezione.

Una terza area chiave della didattica è la **formazione insegnanti**. Nel corso del 2015 l'Ateneo ha

abilitato 389 insegnanti di cui 191 nei Percorsi Abilitanti Speciali e 204 nel Tirocinio Formativo Attivo. Per quanto riguarda la formazione degli insegnanti della scuola dell'infanzia e della scuola primaria in lingua e cultura friulana nel corso di studio in Scienze della formazione primaria, abbiamo risolto un problema che si trascinava dalla emanazione del DM 249 del 2010. Il nuovo ordinamento quinquennale che sostituiva il precedente quadriennale era rigidamente definito e impediva l'attivazione di uno specifico percorso con corsi quali Lingua e letteratura friulana, Laboratorio di lingua friulana, Didattica della lingua friulana. Lo scorso 22 gennaio il Ministero ci ha comunicato che consentirà l'inserimento del percorso richiesto nell'apposita Banca dati. Ringrazio per questo importante risultato in primis l'Assessore Loredana Panariti per il sostegno della Regione in tal senso e in particolare l'onorevole Gianna Malisani che ci ha affiancato con determinazione nella delicata negoziazione con il MIUR. Un plauso anche ai dirigenti del Ministero Marco Mancini e Daniele Livon con i quali siamo riusciti ad individuare una soluzione tecnica.

Permane significativa la collaborazione con Friuli Formazione per l'erogazione di **Corsi Master** post-lauream in collaborazione con primari gruppi industriali quali Illycaffè, Rizzani-De Eccher, Permasteelisa ecc. e con rilevanti soggetti pubblici quali Inps, Regione, Magistratura ecc.

Il 2 luglio 2015 è stata inaugurata la storica **Biblioteca Florio** – oltre 12.000 volumi, opuscoli, opere a stampa e manoscritti raccolti dalla metà del '700 in poi – donata generosamente all'Ateneo dal prof. Attilio Maseri a cui esprimiamo gratitudine. Il prof. Louis Godart ha tenuto una conferenza sul tema *Il libro nella storia*. Il 13 dicembre 2015 è stata la volta dell'inaugurazione di **Palazzo Garzolini di Toppo Wassermann**, sede della nostra Scuola Superiore, dopo la ristrutturazione e il restauro dell'edificio, in occasione del decennale della sua istituzione. Il prof. Salvatore Settis ha tenuto una conferenza intitolata *Il diritto alla cultura nella costituzione italiana*. Entrambe le conferenze sono state videoriprese e possono essere riviste nella sezione Cultura del sito web. Sono anche disponibili a stampa in un'apposita collana della nostra casa editrice Forum.

12. Servizi agli studenti

L'attenzione per lo studente è uno degli elementi su cui l'Ateneo punta con maggiore energia e determinazione.

Un nuovo punto di vista per leggere i servizi che l'Ateneo offre ai suoi studenti è offerto dall'esame dei fondi che vanno di fatto ad integrare gli interventi tradizionali per il diritto allo studio. Per le **collaborazioni studenti** sono stati complessivamente impegnati 270.000 euro attivando 225 contratti di collaborazione. I contratti di tutorato informativo attivati sono stati 63. Sono stati istituiti anche 14 tutor didattici per supportare gli insegnamenti del primo anno dei corsi di laurea che risultano particolarmente critici. Dal mese di settembre a sostegno dell'e-learning sono stati avviati ulteriori 17 contratti di tutorato. Sono quindi stati impegnati complessivamente nel tutorato circa 200.000 euro.

Novità anche sul fronte delle **associazioni studentesche**, oltre all'erogazione di 25.000 €. Sono delineate, anche grazie alla preziosa collaborazione dei rappresentanti degli studenti, le nuove linee guida per l'attribuzione dei contributi.

Nell'ambito dei **tirocini post-laurea** è stato avviato un progetto di inserimento di neolaureati presso le strutture Uniud. Nel 2015 25 neolaureati dell'Ateneo si sono inseriti nelle diverse aree organizzative per un periodo di 6 mesi retribuiti. Sono stati complessivamente erogati 70.000 €.

Sul fronte dei servizi finalizzati - a qualificare l'esperienza di vita universitaria favorendo le forme di integrazione con le iniziative proposte dalla città - va ricordata la **convenzione con il Centro servizi e spettacoli** che prevede tra le altre la definizione di proposte teatrali con offerte ad hoc per gli studenti iscritti all'Università di Udine.

Il tradizionale e apprezzato appuntamento del **Salone dello studente** (ridenominato **Student day**) anche quest'anno ha accolto al Polo scientifico circa 4.000 studenti provenienti da 45 scuole superiori del FVG e del Veneto orientale. Oltre alle attività informative sui nostri 72 corsi di laurea sono risultate

molto apprezzate le sessioni di simulazione dei test di ammissione ai corsi a numero programmato con circa 380 partecipanti. Inoltre alle tradizionali presentazioni dei corsi, sono stati affiancati i laboratori per gli studenti sia di carattere scientifico (Laboratorio di fisica, Laboratorio di Biotecnologie) sia per lo sviluppo delle cosiddette competenze trasversali.

Novità dell'anno 2015 è stato l'abbinamento fra lo Student day e il **Career day**: l'evento dedicato al placement ha coinvolto oltre 40 aziende con complessive 60 posizioni aperte ed ha visto la partecipazione di circa 1.200 fra studenti e laureati.

Rientra nei percorsi di avvicinamento all'università anche il progetto **Flash Forward** che offre ai ragazzi delle scuole secondarie di secondo grado, la possibilità di seguire lezioni informali in ambito scientifico, tenute da ricercatori universitari. Per tre mesi circa 300 studenti delle classi quarte e quinte di 11 scuole di Udine e di Trieste si sono confrontati in collegamento audio-video dalle rispettive postazioni con i nostri ricercatori.

L'attenzione per il mondo della scuola ha trovato una sintesi molto significativa nella continuazione delle attività del **Tavolo di raccordo scuola-università** che vede coinvolti 28 istituti regionali.

Nel 2015 il progetto di orientamento in ingresso **Moduli formativi** è arrivato alla sua seconda edizione con alcune novità: una revisione dell'offerta riconfigurando taluni percorsi e aggiungendone altri (La filosofia senza giri di parole, Il viaggio di Enea, Introduzione agli algoritmi e alla programmazione) e il coinvolgimento di tutte le scuole della regione.

Gli studenti iscritti possono giovare di una rete di relazioni che somma oltre 6.000 accordi per **attività di tirocinio**. Questi accordi nel 2015 hanno portato oltre 1.600 fra studenti e neolaureati in azienda.

Di particolare valore l'avvio del progetto **Agiata-mente** finalizzato a prevenire e intercettare situazioni di disagio che possono interessare i nostri studenti. La prima edizione dei Laboratori Eureka all'interno del progetto ha visto l'attivazione di 6 iniziative nel periodo primaverile (Metodo di studio, Mindfulness, Risorse personali, Comunicazione, Creatività, Gestione dell'ansia) con il coinvolgimento di 150 studenti. Nel periodo autunnale sono stati ripresi i laboratori più richiesti: Metodo di studio, Gestione dell'ansia e Risorse personali.

Il **Career Center**, attivo da luglio 2014, è arrivato ad interfacciarsi con oltre 250 imprese per il sostegno alle attività di placement, a pubblicare oltre 410 offerte di lavoro e tirocinio in tutti gli ambiti professionali per le quali ha raccolto oltre 4.500 profili. L'attività del Career center si è tradotta anche nella prosecuzione dei *Mercoledì del placement*, appuntamenti periodici finalizzati alla presentazione di aziende selezionate e allo svolgimento di colloqui di lavoro. Sono state 5 le edizioni del 2015 e hanno consentito a oltre 120 ragazzi ad evento di misurarsi con i referenti delle risorse umane di 20 importanti aziende di calibro nazionale e internazionale. Nel Career Center è attivo anche lo sportello del Progetto Garanzia Giovani, gestito in collaborazione con la Provincia di Udine, che consente di offrire, grazie al finanziamento della Regione, ai giovani laureati tirocini in Italia e all'estero e corsi di Master in regione e all'estero (UE).

Innovativo l'avvio dei **Career tour** pensato per far partecipare i nostri laureati e laureandi in Italia e all'estero ad una serie di fiere del lavoro selezionate fra le migliori piazze in cui la domanda di lavoro incontra l'offerta. Nove le Fiere del lavoro già individuate, di cui tre in Italia e sei nelle limitrofe Austria e Germania.

E' stata attivata una prima iniziativa di **orientamento formativo alle lauree magistrali**: la scuola Estiva di "Introduzione alle energie rinnovabili". La Scuola ha fornito ai 35 partecipanti una panoramica completa delle principali fonti di energia rinnovabili e delle relative tecnologie commercialmente valide.

La prima edizione di Conoscenza in festa è stata anche l'occasione per lo svolgimento del primo **Dies Academicus**. I 70 migliori studenti e i 70 migliori laureati sono stati premiati dai coordinatori dei corsi di studio nella splendida cornice di piazza San Giacomo.

Lo **sport** è un altro elemento fondamentale per il benessere degli studenti e di attrattività per il nostro Ateneo. E' stata sottoscritta una convenzione modello con la Federazione Italiana Triathlon che ha come

obiettivo quello di favorire la partecipazione ai corsi universitari di atleti della Federazione impegnati nella preparazione tecnico agonistica di alto livello, favorendo la conciliazione tra formazione sportiva di eccellenza e formazione universitaria. Sara Papais del III anno di Scienze Ambientali e atleta del programma Uniud Triathlon è arrivata 13esima ai recenti campionati Mondiali di Chicago. La stessa convenzione modello è stata sottoscritta con la società Rugby Udine che milita in serie A. Dal 1 gennaio 2015 la maglia della Rugby Udine porta il logo dell'Università di Udine. L'Ateneo è anche partner di TELETHON. La maratona del 12 e 13 dicembre scorsi ha visto la partecipazione di ben 7 squadre Uniud per 168 atleti iscritti.

Da ultimo va ricordato lo sforzo dell'Ateneo per garantire risposte tempestive alle richieste degli studenti, anche oltre l'orario d'ufficio, attraverso lo sportello virtuale attivato sul social network **facebook**. I post degli oltre 11.600 iscritti al Gruppo sono gestiti in tempo reale e sono sistematicamente monitorati e vanno ad integrare le segnalazioni inviate con strumenti tradizionali come le mail, per individuare le criticità e attivare i necessari correttivi in termini di servizi agli studenti.

13. Attività rivolte al personale

Nel corso del 2015 la nostra Università ha deciso di riconoscere, ai fini della ricostruzione di carriera dei professori e dei ricercatori universitari, la titolarità dell'assegno di ricerca ai sensi dell'art. 51 della L. 449/1997. Questo ha finora impegnato risorse per circa 800.000 euro.

Nell'ambito del progetto *Good Practice* che vede coinvolti 27 atenei, 11 atenei tra cui il nostro hanno effettuato nel 2015 una rilevazione sul *benessere organizzativo* e ne hanno condiviso i risultati. Nel periodo giugno-luglio 2015 è stato somministrato a tutto il personale TA il relativo questionario. Il tasso di partecipazione è stato dell'82%. In 12 delle 14 sezioni del questionario il nostro ateneo è risultato 1° e nelle altre due sezioni 2° e 3°. I risultati hanno confermato un elevato *benessere* riferito all'ambiente di lavoro, al senso di appartenenza, ai rapporti con i colleghi e al proprio superiore gerarchico. In relazione agli esiti di questa indagine, sono state perseguite politiche di sviluppo delle risorse umane.

Agli inizi di luglio 2015 è stato adottato il primo piano di formazione per il personale del sistema universitario regionale predisposto con l'Università di Trieste e la Sissa. Al termine del 2015 sono stati realizzati 10 corsi congiunti. La volontà di diffondere una avanzata "cultura organizzativa" è stata l'occasione per programmare una serie di brevi incontri mensili su tali temi in Ateneo, con la testimonianza di relatori provenienti dal mondo delle imprese. Nel 2016 si proseguirà con gli incontri che avranno come filo conduttore le buone pratiche nelle Pubbliche Amministrazioni.

Il progetto di comunicazione interna basato sull'utilizzo del sito web ha avuto l'obiettivo di veicolare valori, visione e missione dell'ateneo e orientare le azioni e i comportamenti dei singoli verso obiettivi comuni. Il progetto ha prodotto una sezione destinata alla comunicazione istituzionale che ha suscitato largo interesse fra il personale e risulta una delle più visitate del sito web di ateneo.

E' stato stipulato un accordo con i Sindacati in materia di sussidi e benefit che prevede la possibilità di erogare benefici economici in materia di trasporti, assistenza sanitaria e istruzione. L'accordo, il primo di questo genere, è finalizzato ad accrescere la cultura dell'appartenenza e la solidarietà nell'ambiente di lavoro.

Sotto il profilo dello sviluppo professionale, l'Ateneo ha attivato un bando per le progressioni economiche orizzontali; la procedura selettiva, conclusasi nel mese di dicembre 2015, ha consentito a 24 dipendenti di essere reinquadrati in una posizione economica superiore; l'obiettivo è di riavviare quanto prima le procedure selettive già programmate e dare ad altri dipendenti la medesima opportunità di miglioramento economico.

A seguito dell'adozione del Piano strategico, è stata avviata una profonda riorganizzazione che a decorrere dal 1 gennaio 2016 riguarda sia le strutture Dipartimentali che quelle dell'Amministrazione Centrale. La revisione organizzativa ha comportato la ridefinizione delle posizioni di responsabilità e la

riassegnazione di circa 180 unità di personale TA, con conseguente valutazione delle competenze e delle aspettative personali al fine di garantire la collocazione organizzativa più efficace.

Sul piano del consolidamento dell'organico si è proceduto a bandire concorsi pubblici a tempi indeterminato, tra cui un concorso pubblico per 1 posto di Dirigente dell'Area Economico Finanziaria e per 8 posti di categoria C part-time al 50%. Si fa presente che l'ultimo concorso da dirigente risale al 2002 e gli ultimi concorsi pubblici, non riservati, per il personale TA risalgono al 2006.

14. Verso un ateneo sempre migliore

I nostri sforzi sono orientati non solo al potenziamento della didattica e della ricerca, ma anche al miglioramento continuo dell'organizzazione e della gestione di tutti i servizi connessi.

E' stato sviluppato e messo in produzione il **nuovo sito web di Ateneo**, basato su una nuova e moderna piattaforma e su un nuovo paradigma comunicativo. A parte l'aspetto grafico rinnovato e una più semplice ed elastica distribuzione dei contenuti, esso pone maggior attenzione al contesto sociale del nostro Ateneo, al territorio, agli studenti presenti e futuri ed è fruibile da qualsiasi dispositivo compresi smartphone e tablet.

Di interesse è il progetto **dematerializzazione**. Si punta all'utilizzo di un sistema di gestione dei flussi documentali, grazie al quale è possibile gestire tutto il ciclo di vita del documento in maniera digitale: sarà, cioè, possibile produrre il documento direttamente in formato digitale, sottoscriverlo mediante una delle tipologie di firma elettronica, trasmetterlo - sempre in formato digitale - da un ufficio all'altro dove i visti e le sottoscrizioni avverranno sempre in formato digitale; alla fine del procedimento si otterrà un file PDF/A che costituirà a tutti gli effetti l'unico documento nativo digitale che verrà prodotto e che potrà essere protocollato, pubblicato all'albo pretorio, inserito in archivio e mandato in conservazione. Questa soluzione consente di evitare del tutto la produzione di documenti cartacei. Si è avviata una fase di sperimentazione presso l'Area Affari Legali ed Istituzionali. Dopo una fase di studio delle varie soluzioni disponibili sul mercato ed una serie di consultazioni con diversi fornitori, a metà 2015 si è deciso di affidare l'implementazione della soluzione al CINECA.

Altro progetto ambizioso è il **progetto qualità**. Il lavoro svolto nel corso del 2015 è stato funzionale alla possibilità di ottenere la certificazione qualità ISO9001 per l'intero ateneo entro la fine del 2016.

Ringraziamenti

Prima delle conclusioni desidero rivolgere dei sentiti ringraziamenti a: la Prorettrice Vicaria e Delegata alla Internazionalizzazione prof.ssa Antonella Riem, i Colleghi Delegati di Area che mi affiancano come pro-rettori: prof. Roberto Pinton (Ricerca), prof.ssa Fabiana Fusco (Didattica), prof. Marco Petti (Edilizia) e prof. Pierluca Montessoro (Informatica); tutti i colleghi delegati di Settore che mi supportano in sinergia con i capi Area e i loro uffici con impegno e dedizione nei diversi ambiti; il Direttore Generale, Massimo Di Silverio, che con passione, energia ed equilibrio ha saputo guidare il personale TA nella delicata riconfigurazione dell'assetto organizzativo dell'Ateneo.

Un ringraziamento particolare ai componenti del SA e del CdA con cui condivido l'onere e l'onore di guidare l'Ateneo. Esprimo gratitudine a tutto il personale docente e al personale tecnico-amministrativo di cui riaffermo il ruolo prezioso. E ringrazio anche gli studenti per lo spirito di collaborazione che dimostrano continuamente all'interno degli organi di Ateneo.

Un ringraziamento sincero ai Sindaci di Udine, Pordenone, Gorizia e Gemona, ai Presidenti delle Province di Udine, Gorizia e Pordenone, alla Presidente e all'Amministrazione Regionale, ai Consiglieri regionali e ai parlamentari che si stanno impegnando per la nostra Università, all'Ente regionale per il diritto allo studio universitario di Udine, alle Camere di Commercio, alle Associazioni imprenditoriali, ai Consorzi di Gorizia e Pordenone, alle Fondazioni Bancarie, al Comitato per l'Università friulana. Un ringraziamento specifico alla CCIAA di Udine e alla Fondazione CRUP, partner preziosi in una

molteplicità di iniziative. Un grazie anche all'Arcivescovo di Udine Andrea Bruno Mazzocato, che lo scorso Natale ha celebrato la Santa Messa per la nostra comunità accademica.

Infine consentitemi un sentito riconoscimento alla mia Segreteria e al numeroso personale TA coinvolto in questa complessa cerimonia, che ogni anno rinnova questa Festa del nostro Ateneo pronto a raccogliere le nuove sfide in sintonia con le Istituzioni, gli Enti, le Associazioni e le Imprese del Territorio per la crescita del Friuli e lo sviluppo del Paese.

Conclusioni

Al termine di questa cerimonia, all'uscita troverete, per il terzo anno consecutivo, la prolusione stampata per i tipi della nostra casa editrice Forum. Desideriamo continuare a rinsaldare l'antica tradizione accademica di una collana dedicata ad ospitare le prolusioni delle inaugurazioni degli anni accademici.

Vogliamo continuare ad essere un ateneo flessibile, agile, capace di interpretare i mutamenti in essere e di rispondere con azioni appropriate in costante sintonia con gli attori istituzionali e territoriali. Il tempo lavora per noi: con il Piano Strategico di Ateneo e i Piani Strategici dei Dipartimenti abbiamo imboccato la direzione giusta, abbiamo costruito e stiamo rinforzando le necessarie alleanze istituzionali e territoriali, stiamo investendo nelle infrastrutture di ricerca e di didattica, il clima interno è dei migliori e l'attenzione alle risorse umane è la massima che possiamo porre. Nel tempo la nostra Università del Friuli può aspirare ad entrare nel novero più ristretto degli atenei più prestigiosi e accreditati del nostro Paese. Nella consapevolezza della necessità di tempo per il nostro Ateneo lo scorso Natale - grazie ad una poesia di Elli Michler - ho voluto augurare a tutti la medesima cosa: tempo. *Non ti auguro un dono qualsiasi, ti auguro soltanto quello che i più non hanno. Ti auguro tempo, per il tuo fare e per il tuo pensare, non solo per te stesso, ma anche per donarlo agli altri. Ti auguro tempo, non soltanto per trascorrerlo, tempo per stupirti e per fidarti. Ti auguro tempo per toccare le stelle, tempo per sperare nuovamente e per amare. Ti auguro tempo per trovare te stesso, per vivere ogni tuo giorno, ogni tua ora come dono. Ti auguro di avere tempo, tempo per la vita.*

**Con questi ideali e con rinnovato impegno
dichiaro aperto l'Anno Accademico 2015/2016
il trentottesimo dalla fondazione dell'Università degli Studi di Udine.**