

Elezioni per la carica di Rettore · 2026

Università degli Studi di Genova

Mandato 2026–2032

Emanuela Sasso

Candidata Rettore · Università degli Studi di Genova

PROGRAMMA DI MANDATO

1. Un percorso dentro UniGe, una competenza di governo

1.1 Chi sono

Mi sono laureata in Matematica all'Università di Genova nel 1998 e dal 2023 sono professoressa ordinaria in Probabilità e Statistica Matematica presso il Dipartimento di Matematica. Ho scelto, fin dall'inizio del mio percorso, di investire nell'Accademia, rinunciando a opportunità allora ritenute più stabili nel settore privato. È stata una scelta consapevole, che ho confermato nel tempo e che mi ha permesso di crescere all'interno di questo Ateneo, costruendo qui il mio percorso scientifico, didattico e istituzionale.

La mia attività di ricerca, in collaborazione con gruppi nazionali e internazionali, si sviluppa in ambiti diversi — dall'Analisi Armonica alla Probabilità Quantistica, fino alla Finanza Matematica — e si è intrecciata con un impegno costante nella vita del Dipartimento e dell'Ateneo. In particolare, come Responsabile della Commissione Orientamento del DIMA, ho coordinato azioni che hanno contribuito in modo significativo al rilancio delle immatricolazioni per i corsi di laurea del mio Dipartimento.

Dal 2020 ricopro il ruolo di Prorettrice alla Programmazione.

Non si tratta di una delega settoriale, ma di una posizione al cuore del funzionamento dell'Ateneo: una prospettiva trasversale che richiede di tenere insieme didattica, ricerca, bilancio, personale, pianificazione strategica e processi amministrativi.

In questi anni mi sono dedicata alla costruzione di strumenti di monitoraggio e controllo, alla gestione di progetti complessi come il PNRR, alla digitalizzazione di processi, e ho affrontato situazioni particolarmente critiche, come la riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario e le conseguenti tensioni sul bilancio, che hanno richiesto scelte sofferte, di cui mi sono sempre assunta la responsabilità.

Questa esperienza mi ha permesso di acquisire una conoscenza diretta, concreta e quotidiana del funzionamento del nostro Ateneo, nonché di entrare ancora più in contatto con le persone che vi lavorano.

1.2 Una nuova guida per UniGe

L'Università di Genova è oggi un Ateneo solido, articolato, ricco di competenze e di potenzialità diffuse. È un'Università generalista, profondamente radicata nel territorio, capace di esprimere eccellenze nella didattica, nella ricerca e nella terza missione.

Allo stesso tempo, è un sistema complesso, in cui non sempre le linee programmatiche riescono a tradursi in azioni pienamente coerenti, condivise e opportune.

In questi anni ho avuto la possibilità di osservare e contribuire al governo dell'Ateneo da una posizione centrale, che mi ha consentito di comprendere a fondo il suo funzionamento e le sue dinamiche.

Le scelte adottate dalla governance sono state in alcuni casi condivisibili e lungimiranti; in altri, tuttavia, si sono rivelate meno efficaci, e non hanno quindi prodotto i risultati attesi.

Conosco l'Ateneo: i suoi meccanismi decisionali, le interazioni tra le diverse componenti, i passaggi che rendono le scelte operative, il lavoro collettivo e quotidiano che lo fa funzionare, e le persone che ci lavorano con le loro capacità e aspirazioni individuali. Questa conoscenza mi consente oggi di individuare con maggiore precisione dove intervenire per rendere l'azione di governo più mirata e proattiva per il futuro in una fase cruciale in cui non basta avere buone idee: è necessario saperle portare a compimento.

Ritengo che, in questa fase ricca di sfide e opportunità per UniGe, **la priorità sia ridare fiducia all'Ateneo** affinché possa realizzare in modo coerente e continuativo scelte consapevoli e funzionali.

Per questo mi candido: per contribuire a un governo coordinato, concreto, trasparente nei processi e capace di portare a compimento le decisioni assunte.

Se sarò eletta, sarò la prima rettrice donna di UniGe: non è un elemento simbolico, ma il segno di una comunità che evolve e che permette a ognuno di esprimere il proprio valore e le proprie capacità, senza distinzioni. Proprio in questa possibilità riconosco una responsabilità che va oltre il piano personale: offrire,

attraverso il mio impegno e il mio percorso, un riferimento concreto e credibile per tutte le donne dell'Ateneo.

2. UniGe: una comunità pubblica, un progetto condiviso

Credo fermamente nel valore dell'Università Pubblica.

Un valore che si esprime nella didattica, come trasmissione di conoscenze e costruzione di percorsi di crescita per le nuove generazioni; nella ricerca, che deve rimanere libera anche in un contesto competitivo e capace di produrre conoscenza oltre le logiche di ritorno immediato; e nella terza missione, intesa come responsabilità civile, sociale e culturale dell'Università verso la società e il territorio.

In un momento storico come questo, UniGe è chiamata non solo a preservare questo valore, ma a renderlo più visibile, più condiviso e più concreto.

Per farlo, è necessario rafforzare il senso di appartenenza a un progetto comune e, allo stesso tempo, aumentare la capacità dell'Ateneo di tradurre le proprie scelte in azioni concrete. Questo richiede una visione chiara.

Individuo **sei assi** su cui concentrare l'azione dell'Ateneo nei prossimi anni.

1. Didattica: semplificare per rafforzare

UniGe deve offrire una didattica in presenza di qualità, sostenibile e accessibile.

Questo significa valorizzare e innovare l'offerta formativa, ridurre la frammentazione, costruire percorsi più chiari e coerenti, capaci di accompagnare le e gli studenti lungo tutto il loro percorso, riducendo la dispersione e rafforzando il senso di appartenenza alla comunità universitaria.

2. Ricerca: mettere a sistema per competere

I gruppi di ricerca presenti nell'Ateneo devono essere messi in condizione di esprimersi pienamente.

Questo richiede un rafforzamento del sistema di supporto alla ricerca, una maggiore integrazione tra competenze e una capacità più strutturata di partecipare a bandi nazionali e internazionali, potenziando sia la ricerca di base sia quella applicata.

3. Università e territorio: diventare infrastruttura della città

UniGe deve assumere pienamente un ruolo chiave per il territorio.

Non solo come luogo di formazione e ricerca, ma come infrastruttura culturale, sociale e tecnologica capace di dialogare in modo stabile con istituzioni, imprese e comunità, contribuendo allo sviluppo della città e della regione.

4. Spazi e servizi: migliorare la qualità della vita universitaria

La qualità degli spazi e dei servizi incide direttamente sulla qualità della didattica, della ricerca e del lavoro.

Bisogna rendere più efficiente la gestione degli spazi, valorizzare il patrimonio esistente e garantire condizioni adeguate per le e gli studenti, le e i docenti e tutto il personale.

5. Università e Sistema Sanitario Nazionale: rafforzare integrazione e coordinamento

UniGe deve rafforzare il proprio ruolo all'interno del Sistema Sanitario Nazionale, contribuendo in modo attivo e riconoscibile alla definizione di piani condivisi.

Questo significa consolidare il coordinamento con le istituzioni sanitarie, valorizzare le competenze presenti nell'Ateneo e sviluppare una progettualità comune, capace di integrare in modo efficace didattica, ricerca e assistenza.

6. Erzelli: governare il trasferimento come opportunità strategica

La nuova sede degli Erzelli rappresenta un passaggio cruciale per il futuro dell'Ateneo.

Questo richiede di governare il trasferimento in modo condiviso e coordinato, attivando fin da subito un confronto strutturato con il Comune di Genova e la Regione Liguria per affrontare assieme, in primo luogo, le principali questioni logistiche.

Per rendere possibile questo percorso, è necessario che l'intero Ateneo si riconosca in un progetto comune e condiviso.

Il Rettore deve dare direzione e impulso, ma il funzionamento dell'Università dipende dalla capacità di tutte le sue componenti di lavorare in modo coordinato: dagli organi di governo, che hanno un ruolo centrale nelle politiche dell'Ateneo, ai Dipartimenti, dalle strutture amministrative alle e ai docenti, dal personale tecnico-amministrativo (TABS) alle e agli studenti.

Ognuno, per il proprio ruolo, è parte integrante di un sistema che funziona solo se è capace di agire come comunità.

3. Un nuovo modello di governance

3.1 Ridurre la complessità, rafforzare il coordinamento

Per rendere una visione realizzabile, in un sistema complesso come l'Università, non è sufficiente definire buone strategie: è necessario un modello di governo capace di tradurle in azioni concrete, di coordinarle e di accompagnarle nel tempo. L'esperienza maturata negli anni come Prorettrice alla Programmazione **mi ha mostrato con chiarezza che il punto decisivo non è solo cosa si decide, ma come si governa il processo che porta dalle decisioni ai risultati.**

Negli ultimi anni, la struttura della governance si è progressivamente ampliata, con un numero elevato di Prorettrici e Prorettori nonché di Delegate e Delegati. Questo ha consentito di presidiare molti ambiti, ma ha anche reso più difficile il coordinamento complessivo e meno immediata la comunicazione tra le diverse componenti.

Ritengo che oggi sia necessario un riequilibrio e un nuovo assetto.

La squadra di governo sarà snella, con un numero di Prorettrici e Prorettori e di Delegate e Delegati adeguato, con deleghe chiaramente definite. Una struttura più contenuta non significa minore attenzione ai temi, ma maggiore capacità di lavorare in modo integrato, evitando sovrapposizioni e dispersioni. In questo quadro, sarà fondamentale costruire una squadra coesa, rinnovata nelle competenze e nelle esperienze, capace di portare nuove energie, idee e sensibilità per sostenere un reale cambio di passo.

Il sistema di governo prevederà riunioni periodiche della giunta delle Prorettrici e dei Prorettori e tavoli tematici con le Delegate e i Delegati. Le Prorettrici e i Prorettori saranno affiancati da commissioni rappresentative, a composizione contenuta, per garantirne la funzionalità operativa; saranno inoltre previsti momenti di confronto periodico con le e i referenti dei Dipartimenti negli ambiti corrispondenti alle diverse deleghe.

Le metodiche di distribuzione delle risorse devono naturalmente essere definite in modo chiaro e coerente con gli obiettivi ed essere sottoposte a revisioni periodiche per adattare a nuovi contesti. Pur rappresentando uno strumento utile a incentivare dinamiche positive, esse non sempre consentono di intercettare pienamente le criticità o casi i casi peculiari; per questo motivo, si potranno affiancare azioni strategiche, adottate in modo trasparente e flessibile anche per quanto riguarda la programmazione del personale docente. Infine, rispondendo a una richiesta degli Organi di Governo, sarà necessario rivedere la metodologia di distribuzione delle borse di dottorato, tenendo conto dell'attuale assetto dei vari collegi. Sul punto sarà importante promuovere il miglioramento dei vari corsi di dottorato, garantendo anche la continuità di quelli che presentano parametri positivi, proseguendo il percorso tracciato dal nostro Ateneo, che ha adottato una politica di forti investimenti nel Corsi di Dottorato di Ricerca (PhD).

3.2 Circolarità, compartecipazione e semplificazione

Il modello che propongo si fonda su due principi — **collegialità** e **circolarità** — e sulla **semplificazione**, che è ciò che li rende praticabili.

La **collegialità** riguarda il modo in cui le diverse componenti dell'Ateneo lavorano insieme, a tutti i livelli. All'interno della squadra di governo, essa implica un coordinamento costante tra le diverse deleghe: non bastano incontri occasionali, ma sono necessari momenti regolari e strutturati di confronto, in cui le azioni in corso vengano condivise e valutate anche rispetto al loro impatto sull'intero sistema. Questo approccio è essenziale per evitare che iniziative valide restino isolate o entrino in tensione tra loro, e per costruire invece sinergie reali.

Ma la collegialità non può fermarsi alla governance centrale: deve estendersi al rapporto tra governance e strutture. Intendo evolvere il modello di programmazione e controllo verso una maggiore partecipazione dei Dipartimenti e delle diverse componenti dell'Ateneo, attraverso commissioni rappresentative a composizione contenuta, per garantirne la funzionalità operativa, e momenti di confronto periodico con le e i referenti dei Dipartimenti negli ambiti corrispondenti alle diverse deleghe.

La **circolarità** riguarda il modo in cui vengono definiti gli obiettivi dell'Ateneo. Nel modello attuale, il processo è prevalentemente lineare: la governance definisce gli obiettivi, i Dipartimenti li recepiscono nei propri documenti di programmazione. Nel modello che propongo, la definizione degli obiettivi centrali nascerà invece dal dialogo con le strutture: gli indirizzi strategici della governance e le esigenze espresse dai Dipartimenti si alimenteranno reciprocamente, in un percorso che non procede in una sola direzione ma torna al punto di partenza, si verifica e si corregge. Collegialità e circolarità saranno i due pilastri su cui si rivedrà il Sistema di Governo del nostro Ateneo.

La **semplificazione** è ciò che rende praticabile questo modello. Un sistema collegiale e circolare funziona solo se non aggiunge complessità a un sistema già appesantito. È quindi necessario ridurre, dove possibile, il carico documentale, razionalizzare i processi e valorizzare strumenti condivisi di monitoraggio, già in parte sviluppati. Un cruscotto condiviso, come strumento centrale di controllo, consentirà di rendere il sistema più leggibile e competitivo a livello nazionale e internazionale, riducendo al tempo stesso il carico documentale per i Dipartimenti e per gli uffici.

Un altro elemento cruciale riguarda la qualità della **comunicazione interna**. Oggi uno dei limiti più avvertiti è la difficoltà di condividere le informazioni in modo efficace e di rendere comprensibili le decisioni. Su questo punto è necessario un intervento deciso: individuare canali chiari e riconoscibili, rafforzare i momenti di confronto con le Direttrici e i Direttori di Dipartimento nonché le e i Presidi delle Scuole e costruire reti stabili di interlocuzione tra governance e strutture.

Questo si lega a un obiettivo più ampio: **ricucire i legami tra le diverse componenti dell'Ateneo**. In questi anni ho avuto modo di ascoltare le e i docenti, le e gli studenti e il personale tecnico-amministrativo (TABS), cogliendo una diffusa esigenza di maggiore chiarezza organizzativa e di un miglior funzionamento dei processi. Intervenire su questi aspetti significa non solo migliorare l'efficienza, ma anche restituire valore al lavoro quotidiano di tutte le persone che contribuiscono alla vita dell'Ateneo.

Questo obiettivo può essere raggiunto avviando tavoli di lavoro condivisi e processi di coprogettazione, che permettano alle diverse componenti dell'Ateneo di conoscersi, confrontarsi, chiarire esigenze e responsabilità, e costruire insieme soluzioni organizzative più efficaci e sostenibili.

In questo percorso, anche la **transizione digitale** rappresenta un passaggio fondamentale, non come semplice innovazione tecnologica, ma come strumento per semplificare realmente le procedure e rendere più accessibili i servizi. Le azioni in questo ambito saranno progettate in modo integrato, coinvolgendo fin dall'inizio tutte le competenze necessarie. La presenza di una Prorettrice o di un Prorettore alla Transizione Digitale garantirà un impegno concreto nella dematerializzazione dei processi e nella digitalizzazione dei servizi a supporto e a integrazione della didattica, della ricerca e delle attività di terza missione. Questo lavoro sarà sviluppato in coordinamento con le Prorettrici e i Prorettori nonché le Delegate e i Delegati competenti, attraverso gruppi di lavoro che coinvolgano tutti gli attori interessati.

Allo stesso modo, sarà importante rafforzare **il ruolo delle e degli studenti** come parte attiva della comunità accademica, costruendo occasioni di confronto strutturate e valorizzando gli strumenti di partecipazione, in particolare sui temi della didattica, della terza missione e dei servizi. In questa direzione, è necessario promuovere azioni che favoriscano un coinvolgimento diretto delle e degli studenti nella vita dell'Ateneo. Ciò sarà realizzato, per esempio, attraverso il potenziamento delle attività di orientamento *in itinere*, anche coinvolgendo le e gli studenti internazionali in una logica di *peer support*, e tramite la presenza diffusa e funzionale di punti di ascolto per le matricole. Allo stesso tempo, sarà importante valorizzare il contributo delle e gli studenti nelle attività di divulgazione e di terza missione, riconoscendone il ruolo attivo nella costruzione del rapporto tra Università e società.

Infine, un **investimento costante nella formazione** — sia per il personale tecnico-amministrativo (TABS) sia per le e i docenti — sarà essenziale per accompagnare il cambiamento, favorire la crescita professionale e consolidare una maggiore consapevolezza organizzativa.

Il modello che propongo non introduce complessità aggiuntive, ma mira a rendere più chiaro, più coordinato e più efficace ciò che già esiste. Perché la qualità del governo di un Ateneo non si misura solo nelle scelte che compie, ma nella capacità di realizzarle in modo coerente e condiviso.

4. Le priorità strategiche

4.1 Didattica: qualità, sostenibilità, orientamento

La didattica in presenza rappresenta uno dei valori fondanti dell'Università. Non si esaurisce nella lezione frontale, ma è uno spazio di relazione, confronto e crescita, in cui si costruiscono competenze, metodo e comunità. Perché questo valore sia reale, è necessario garantire qualità dell'offerta formativa e condizioni adeguate — in termini di spazi, organizzazione e servizi — per le e gli studenti e le e i docenti.

In questo quadro la priorità è rendere **l'offerta formativa attrattiva e funzionale**, anche rispetto alle nuove esigenze imposte dai cambiamenti della cultura e della società. L'attuale articolazione dei corsi di studio riflette infatti la ricchezza e la varietà dell'Ateneo, ma richiede oggi uno sforzo di aggiornamento e coordinamento. L'obiettivo è innovare i percorsi, fornire le competenze con un approccio critico così che domani gli studenti siano in grado di utilizzarle negli scenari futuri, favorendo una maggiore integrazione tra ambiti affini e lo sviluppo di curricula trasversali e interdisciplinari. Questo consentirà di valorizzare le competenze esistenti, promuovere e potenziare le attività di *faculty development*, ottimizzare le risorse e offrire alle e agli studenti percorsi più flessibili e coerenti con l'evolversi degli interessi culturali e con le trasformazioni del mondo del lavoro.

Accanto a questo, una criticità rilevante riguarda **la continuità dei percorsi formativi**, in particolare nei passaggi tra primo e secondo anno e tra laurea triennale e magistrale.

In quest'ottica saranno rafforzate le azioni di tutorato in ingresso e *in itinere* e sollecitati i Corsi di Studio a revisionare l'offerta formativa laddove siano evidenti delle problematiche strutturali.

Un rafforzamento delle politiche di **orientamento** servirà anche per affrontare il tema del passaggio tra laurea triennale e magistrale. È, quindi, necessario consolidare la lunga tradizione del nostro Ateneo e sviluppare ulteriormente le azioni di orientamento, mantenendo l'attenzione sulle specificità dei singoli Corsi di Studio, ma affiancando a queste un coordinamento che utilizzi le competenze acquisite da UniGe e nuove professionalità. In particolare, sarà importante sviluppare strumenti di comunicazione efficienti, attraverso una presenza strutturata sui canali digitali e i social, valorizzando competenze specifiche per promuovere in modo chiaro e uniforme l'offerta formativa dell'Ateneo anche al di là dei confini regionali.

Il **rapporto con le scuole del territorio** rappresenta un patrimonio da consolidare. La rete costruita negli anni, anche grazie alla presenza di molte nostre laureate e laureati nel sistema scolastico, deve essere rafforzata e resa ancora più stabile, sviluppando iniziative che mantengano vivo il dialogo e rendano più incisiva la comunicazione dell'identità di UniGe.

Parallelamente, per aumentare l'attrattività a livello nazionale e internazionale, saranno promosse offerte formative innovative e mirate, nonché ulteriormente valorizzati e potenziati alcuni ambiti distintivi

dell'Ateneo, come, per esempio, quelli legati al mare, all'intelligenza artificiale, alla salute e al patrimonio storico-artistico e letterario. L'**internazionalizzazione** deve essere rafforzata anche attraverso il sostegno alla mobilità e alla presenza di *visiting* dall'estero, in stretta connessione con le attività di ricerca, per favorire un ambiente accademico aperto e dinamico.

Per migliorare in modo significativo l'attrattività dell'Ateneo è inoltre necessario rafforzare le infrastrutture dedicate alla comunità universitaria, nella consapevolezza che l'offerta attuale, pur rappresentando una base importante, non è ancora pienamente adeguata alla crescita e alla diversificazione dei bisogni delle e degli studenti, delle ricercatrici e dei ricercatori. In questa prospettiva saranno ampliati e consolidati gli investimenti sulla **residenzialità**, così da potenziare una rete di servizi integrati — come UniGe-Alloggi — capace di rispondere in modo articolato alle diverse esigenze legate alla permanenza sul territorio ligure. Potranno inoltre essere attivati tavoli di lavoro con le amministrazioni comunali — non solo genovesi — e con gli enti regionali, per progettare e realizzare una piattaforma coordinata e realmente rispondente ai bisogni della comunità universitaria, per gestire in modo proficuo le diverse funzioni e le informazioni, facilitare l'accesso alle opportunità disponibili e migliorare l'esperienza complessiva di chi vive, anche temporaneamente, la realtà universitaria.

Sono fermamente convinta non solo del ruolo educativo della didattica in presenza, ma anche del suo valore sociale e umano. Tuttavia, riconosco che esistono situazioni specifiche — quali ad esempio i percorsi formativi rivolti principalmente alle e agli studenti lavoratori o internazionali — in cui forme mirate di didattica mista possono rappresentare un'opportunità, che, da un lato, consenta di rispondere a specifiche esigenze e, dall'altro, non snaturi la centralità della didattica in presenza come elemento caratterizzante di UniGe. Queste sperimentazioni, già avviate in alcuni progetti dell'Ateneo come EduNext o Ulysses, saranno sviluppate in modo selettivo e consapevole, valutando attentamente efficacia e sostenibilità.

4.1.1. Campus di Imperia, Savona e La Spezia

Particolare attenzione sarà rivolta ai tre Campus decentrati di UniGe.

L'Università di Genova è infatti presente in tutti i Comuni capoluogo di provincia della Liguria. Nel corso degli anni, la politica del decentramento si è sviluppata nel rispetto del principio di non duplicare l'offerta formativa della sede genovese, puntando invece sulla valorizzazione di specificità fortemente connesse ai territori.

Questo approccio deve essere mantenuto e rafforzato, in rapporto con le istituzioni locali, promuovendo l'offerta decentrata a livello locale, nazionale e internazionale. In questa prospettiva, intendo consolidare e rendere sempre più riconoscibili le vocazioni dei diversi poli, valorizzando e rendendo più visibili gli ambiti già presenti: a Savona nei settori dell'energia, dello sport e della comunicazione; alla Spezia nelle attività legate alla nautica, alle tecnologie e ai servizi per le imprese; ad Imperia nelle iniziative già attive, come la laurea internazionale in Computer Engineering e i percorsi su agrifood, turismo e ambito giuridico.

In raccordo con i Dipartimenti, saranno attivati momenti strutturati di confronto per definire le linee di sviluppo dei diversi poli, con l'obiettivo di rafforzarne l'identità e migliorarne la capacità attrattiva.

4.2 Ricerca: sistema, supporto, competitività

L'Ateneo ha dimostrato negli ultimi anni di coltivare al suo interno **eccellenze in diversi ambiti della ricerca**, sviluppando al contempo competenze gestionali solide, rafforzate anche attraverso l'esperienza intensa del PNRR.

Questo patrimonio rappresenta oggi una risorsa importante che deve essere ulteriormente valorizzata e, soprattutto, messa a sistema. **La qualità della ricerca nasce dalla creatività e dall'iniziativa delle ricercatrici e dei ricercatori, ma per tradursi in risultati concreti e competitivi richiede un contesto organizzativo adeguato:** un supporto amministrativo, tecnico e gestionale preparato, ben dimensionato e capace di accompagnare i progetti lungo tutto il loro ciclo di vita. In questa linea, la nuova figura del tecnologo, che attualmente non è ancora regolamentata in UniGe, rappresenterà un aiuto importante per l'attività di ricerca in ambiti specifici.

È necessario rafforzare la capacità dell'Ateneo di partecipare a bandi competitivi nazionali e internazionali, sostenendo in modo strutturato la fase di progettazione, per affiancare le ricercatrici e i ricercatori nella

scrittura dei progetti, nella gestione amministrativa e nella costruzione di partenariati, favorendo, dove possibile, anche la collaborazione interdisciplinare. Questo tipo di supporto, insieme a percorsi di formazione mirati, può contribuire significativamente ad aumentare il tasso di successo nei bandi e a rendere più sostenibile l'impegno richiesto alle ricercatrici e ai ricercatori.

Allo stesso tempo, **rafforzerò il dialogo con le principali realtà di ricerca** presenti sul territorio — come IIT e CNR, solo per citarne alcuni — e promuoverò lo sviluppo di nuove forme di collaborazione, in grado di valorizzare le competenze presenti e generare sinergie durature.

Per quanto riguarda le risorse interne, sono consapevole che i Fondi di Ricerca di Ateneo (FRA) non possono da soli sostenere la competitività complessiva dell'intero sistema. Tuttavia, essi rappresentano uno strumento importante per migliorare il livello medio della ricerca, garantendo a tutto il personale docente attivo una dotazione di base, in particolare nei momenti in cui non sono disponibili altri finanziamenti. A differenza di interventi mirati su singole eccellenze, i FRA contribuiscono infatti a rafforzare in modo diffuso il sistema della ricerca, sostenendo la continuità dell'attività scientifica e favorendo lo sviluppo di nuove linee progettuali.

Le azioni di sostegno dovranno essere accompagnate da politiche mirate e sostenibili. In questa direzione, intendo mantenere strumenti già esistenti, come il riconoscimento in punti organico per la chiamata delle vincitrici e dei vincitori di progetti competitivi, e introdurre forme di supporto per quei progetti che raggiungono fasi avanzate di valutazione senza ottenere finanziamento, ad esempio, attraverso risorse dedicate per il miglioramento delle proposte o il finanziamento di attività preliminari.

Sarà inoltre importante valorizzare i risultati della valutazione della ricerca, in particolare in relazione alla VQR attraverso politiche che incentivino il miglioramento continuo e il posizionamento competitivo dell'Ateneo. Intendo, tra l'altro, prevedere azioni premiali in punti organico per i Dipartimenti che avranno punteggi alti a livello nazionale nelle prossime valutazioni, e ottimizzare al meglio il risultato qualora fosse pubblicato il nuovo bando per i Dipartimenti di Eccellenza.

Infine, dovrà essere ulteriormente sviluppata **la capacità di attrarre risorse esterne**, rafforzando i rapporti con istituzioni e partner — pubblici e privati — che possano investire nella ricerca di base e applicata, riconoscendone il valore determinante per il territorio e per la società. Per questo continuerò l'azione di dialogo con partner storici (quali, ad esempio, Regione Liguria e Fondazione Compagnia di San Paolo) e con nuovi partenariati che si potranno costituire.

4.2.1. Centri

L'Ateneo dispone di una rete articolata di centri d'eccellenza, strategici, interdipartimentali e interuniversitari — tra cui, per questioni di impatto sull'Ateneo, mi limito qui a ricordare il CIELI, il Centro del Mare e il Centro Strategico sulla Sicurezza, il Rischio e la Vulnerabilità — che rappresentano un patrimonio distintivo per la nostra comunità accademica. Queste realtà, pur nelle loro specificità, operando in chiave transdisciplinare, favoriscono l'integrazione tra competenze diverse e sviluppano progettualità di alto livello sui temi che caratterizzano l'identità dell'Università e il suo legame con il territorio. È necessario, però, compiere un salto di qualità: questi centri devono essere messi nelle condizioni di rafforzare la propria capacità di progettazione e di attrazione di nuove risorse, valorizzando le aggregazioni interdisciplinari con programmi di finanziamento nazionali e internazionali e consolidando le collaborazioni con istituzioni e sistema produttivo.

Allo stesso tempo, esperienze come il Centro di Simulazione e Formazione Avanzata (SIMAV) e l'Unige Teaching and Learning Center (UTLC), già riconosciute come eccellenze nell'innovazione didattica, possono evolvere ulteriormente in una prospettiva sinergica, fino a configurarsi come centri di servizio, capaci di operare anche verso l'esterno e di contribuire alla crescita complessiva del nostro Ateneo.

4.3 Terza missione e rapporto con il territorio

La terza missione non è un ambito accessorio né un semplice indicatore di valutazione: è il modo con cui l'Università rende visibile e utile alla società il valore della conoscenza che produce. Per UniGe questo significa assumere fino in fondo **il proprio ruolo di infrastruttura pubblica della città e della regione**: un Ateneo capace di trasferire innovazione, generare opportunità, promuovere cultura, rafforzare coesione sociale e accompagnare le trasformazioni del territorio con competenza e responsabilità.

In questi anni l'Università di Genova ha costruito esperienze importanti e originali in molti campi, e questo patrimonio va consolidato e reso ancora più riconoscibile. Penso anzitutto al trasferimento tecnologico, alla valorizzazione della proprietà intellettuale, alla crescita di spin-off e alla valorizzazione dei brevetti, che

devono continuare a essere sostenuti come strumenti di connessione stabile tra Università, sistema produttivo e società. Ma la terza missione è anche molto di più: è sostenibilità, apprendimento permanente, editoria scientifica, valorizzazione del patrimonio storico, artistico e museale, apertura degli spazi universitari alla città, capacità di portare conoscenza fuori dalle aule e di farne un bene condiviso.

In questa prospettiva, realtà come Genova University Press, UniGe Senior, il Servizio Civile Universale, il Polo Penitenziario Universitario e i progetti dedicati all'inclusione rappresentano non attività collaterali, ma espressioni centrali dell'identità pubblica dell'Ateneo. UniGe Senior, con la sua ampia partecipazione, mostra come l'Università possa essere un luogo di formazione permanente e di cittadinanza culturale. Il Servizio Civile e il progetto "I giovani dentro" indicano con forza che l'Università può intervenire anche nei contesti più fragili, promuovendo diritto allo studio, reinserimento, crescita personale e inclusione.

Nei prossimi anni queste esperienze saranno rese più coerenti dal punto di vista strategico, meglio coordinate e più visibili all'esterno, con una maggiore attenzione alla valutazione del loro impatto. La terza missione deve diventare uno dei linguaggi con cui UniGe racconta se stessa, attrae energie, costruisce alleanze e misura la propria capacità di incidere nella realtà. In questo quadro si investirà anche sulla rete degli Alumni, come comunità attiva capace di mantenere nel tempo un legame vivo con l'Ateneo e di contribuire alla sua proiezione culturale, sociale e professionale.

4.4 Spazi, edilizia e servizi

Il tema dell'edilizia è particolarmente complesso per il nostro Ateneo, diffuso sul territorio genovese e nei campus presenti in tutta la Liguria.

Per garantire interventi tempestivi ed efficaci, anche in ragione di questa articolazione, negli ultimi anni sono stati individuati cinque poli di *facility management* a Genova e tre nelle sedi decentrate. I poli sono composti da personale tecnico con competenze in edilizia civile, impiantistica, sistemi e ICT, affiancato da personale amministrativo con competenze sull'attività negoziale. A ciascun polo è inoltre associato una Delegata o un Delegato, con il compito di coordinare le attività tecniche, definirne le priorità e raccordarsi con l'Area Tecnica.

L'organizzazione attuale ha introdotto elementi di miglioramento e ha contribuito a risolvere alcune criticità, ma non è ancora pienamente operativa, anche a causa della carenza di personale strutturato. Si tratta comunque di un modello funzionale alle esigenze dell'Ateneo, che deve essere completato e consolidato. Un confronto con l'Area Tecnica e le strutture consentirà di valutare l'eventuale ritorno a un unico Delegato dell'Edilizia per l'area genovese, in alternativa alle Delegate e ai Delegati di Polo.

Con il Piano di Conservazione e Sviluppo Edilizio 2024–2030, portato all'approvazione degli Organi, sono state individuate le azioni necessarie per uno sviluppo equilibrato e un utilizzo più idoneo degli spazi dell'Ateneo. Per rendere questo Piano pienamente operativo servono non solo risorse umane ed economiche, ma anche **una progettazione accurata, sia sul versante della conservazione e della manutenzione ordinaria sia su quello dello sviluppo del patrimonio immobiliare, che richiede scelte consapevoli e responsabili**. Occorre infatti confrontarsi con criticità strutturali che si sono consolidate nel tempo, spesso legate a edifici vincolati o di elevato valore storico, monumentale e culturale. In particolare, gli edifici dell'area di Balbi rientrano in larga parte nel patrimonio UNESCO dei Palazzi dei Rolli. Per questi spazi è necessario definire un piano organico di sviluppo, volto alla valorizzazione e alla piena fruizione del patrimonio artistico, in raccordo con il Comune e la Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio. Tali interventi dovranno essere progettati in sinergia con la riqualificazione, già in parte avviata, dell'Albergo dei Poveri, che potrà diventare il principale polo didattico delle Scuole di Scienze Umanistiche e Sociali.

A questo tema si collega quello delle **biblioteche universitarie**. Negli anni si sono susseguite trasformazioni che hanno portato all'accorpamento di alcune strutture e, per contro, alla frammentazione di altre, fino alla chiusura al pubblico di alcuni spazi per inagibilità.

Anche in questo ambito è necessario tenere conto della diversità dell'Ateneo: le biblioteche sono — e devono diventare sempre di più — luoghi di studio e di aggregazione per le e gli studenti, ma per alcune discipline la consultazione del materiale cartaceo resta imprescindibile, non solo per le e gli studenti, ma anche per le e i docenti.

In questa prospettiva, sarà necessario garantire alle biblioteche delle aree umanistica e sociale collocazioni più adeguate, favorendo la creazione di una biblioteca unica per ciascuna delle due Scuole. Parallelamente, dovrà proseguire il lavoro di catalogazione e archiviazione del vasto patrimonio librario dell'Ateneo.

4.5 Rapporti tra l'Università e il Servizio Sanitario Nazionale

Il rapporto con il Servizio Sanitario Nazionale è una questione molto delicata, che coinvolge principalmente la Scuola di Scienze Mediche e Farmaceutiche. UniGe deve rafforzare **il proprio ruolo all'interno del sistema sanitario, partecipando in modo attivo e riconoscibile ai tavoli tecnico-istituzionali che riguardano l'organizzazione e lo sviluppo delle attività assistenziali, formative e di ricerca.**

A questo scopo, sarà individuata una Delegata o un Delegato, in sinergia con i Dipartimenti della Scuola, con il compito di coordinare le interlocuzioni istituzionali e rappresentare in modo unitario le esigenze dell'Ateneo.

La presenza di un'unica Delegata o Delegato è necessaria per garantire un'interlocuzione produttiva e coordinata su temi di particolare rilevanza. Le priorità riguardano il riconoscimento e la valorizzazione del ruolo assistenziale e di ricerca dell'Ateneo nelle strutture ospedaliere, la programmazione dell'organico, l'organizzazione degli spazi e la tutela del lavoro delle e dei colleghi. Particolare attenzione sarà dedicata alla valorizzazione della componente accademica, anche non medica, e al riconoscimento delle attività di ricerca, incluse quelle cliniche e di laboratorio, come parte integrante del sistema. In questo quadro, sarà rafforzata la rete formativa, anche attraverso una maggiore integrazione tra Università e strutture sanitarie, valorizzando il ruolo delle scuole di specializzazione e il contributo delle e degli specializzandi nei percorsi assistenziali, formativi e di ricerca.

UniGe svolge un ruolo fondamentale nella formazione del personale medico: una funzione che deve essere pienamente riconosciuta e sostenuta, anche attraverso condizioni adeguate allo svolgimento delle attività universitarie nelle strutture sanitarie.

4.6 Un'opportunità strategica: gli Erzelli

Analogamente a quanto previsto per l'area medica, anche il percorso legato agli Erzelli richiede una governance chiara e un coordinamento efficiente.

La conclusione dei lavori e il conseguente trasferimento della Scuola Politecnica rappresentano un passaggio fondamentale per l'Ateneo. Anche in questo caso, intendo individuare una Delegata o un Delegato, scelta o scelto in sinergia con i cinque Dipartimenti della Scuola.

Le principali criticità riguardano **la definizione, la distribuzione e la piena funzionalità degli spazi, oltre ai temi dell'accessibilità e dei collegamenti.** Si interverrà su questi aspetti attraverso un coordinamento operativo stabile e una definizione chiara delle priorità, assicurando il coinvolgimento delle strutture interessate.

Sarà inoltre rafforzato il confronto con le istituzioni locali per affrontare in modo strutturato i nodi legati all'accessibilità e alla funzionalità complessiva della sede.

La nascita del nuovo "polo" rappresenta una sfida complessa, ma soprattutto un'importante opportunità per l'Ateneo. Lo sviluppo di laboratori moderni, in un contesto finalmente dedicato, può infatti favorire la nascita e il consolidamento di rapporti con le imprese del territorio, sia in termini di finanziamenti diretti sia in termini di gestione condivisa, anche attraverso la possibile attivazione di partenariati pubblico-privati.

Come vedo UniGe fra 6 anni

L'Università di Genova ha tutte le risorse per affrontare con forza le sfide dei prossimi anni: ha competenze, energie, capacità diffuse; ha una storia solida e un ruolo centrale nel territorio; ha, soprattutto, una comunità che ogni giorno contribuisce, spesso in condizioni non semplici, al suo funzionamento e alla sua crescita. Quello che oggi serve è trasformare queste risorse in un progetto più coeso, più leggibile e più efficace. Un progetto in cui le scelte siano chiare, i processi funzionino, le responsabilità siano definite, condivise e riconosciute. Un progetto in cui ciascuno — docente, studente, personale tecnico-amministrativo (TABS) — possa riconoscersi e contribuire in modo concreto.

Mi candido alla guida di UniGe con questo obiettivo: **rafforzarne la coesione interna, migliorarne il funzionamento, valorizzarne le potenzialità.**

Non propongo un cambiamento di facciata, ma un modo nuovo di lavorare insieme: coordinato, trasparente e orientato ai risultati. La parità, in ogni ambito della vita accademica, sarà una priorità concreta: pari opportunità reali, valorizzazione dei talenti, contrasto a ogni forma di discriminazione, affinché la nostra Università sia davvero inclusiva e capace di crescere grazie alle sue diversità.

Immagino un'Università di Genova in cui molte delle criticità che oggi rallentano il lavoro quotidiano siano state affrontate, e in larga parte superate.

Un Ateneo in cui i processi sono più semplici, le responsabilità più chiare, le decisioni più rapide, in cui il coordinamento non è più un problema, ma un modo normale di lavorare.

Un Ateneo in cui la didattica è più leggibile e sostenibile, i percorsi sono chiari e gli studenti trovano orientamento, servizi e spazi adeguati lungo tutto il loro percorso.

Un Ateneo in cui la ricerca è più supportata, più integrata, più competitiva.

Un Ateneo presente nel territorio, capace di dialogare con le istituzioni, contribuire allo sviluppo della città e rafforzare il proprio ruolo nel sistema sanitario e nella rete della ricerca.

Un Ateneo in cui i nuovi spazi, dagli Erzelli ai poli decentrati, sono diventati luoghi funzionanti, integrati, vissuti.

Un Ateneo sostenibile, accogliente e attrattivo, capace di offrire ai giovani un ambiente in cui riconoscersi, crescere e scegliere di restare, e di rendere la città e la regione più attrattiva a livello nazionale e internazionale.

Ma soprattutto, immagino un'Università in cui lavorare, studiare e collaborare è più semplice, più chiaro, più giusto.

Non tutto si esaurisce in un mandato. Ma è possibile costruire basi solide, su cui chi verrà dopo potrà continuare a lavorare e far crescere l'Ateneo.

Un Ateneo che funziona meglio, che decide meglio, che realizza ciò che decide e che continua a migliorare.

Sono convinta che l'Ateneo possa fare un salto di qualità significativo. Per riuscirci, è necessario un impegno collettivo, ma anche una guida capace di tenere insieme visione e operatività.

È con questo spirito che metto a disposizione la mia esperienza e il mio impegno per il futuro dell'Università di Genova.

Non servono slogan.

Servono concretezza nelle scelte, impegno nel lavoro quotidiano, capacità di ascolto, sensibilità e una visione chiara del percorso da costruire insieme.

Firma

