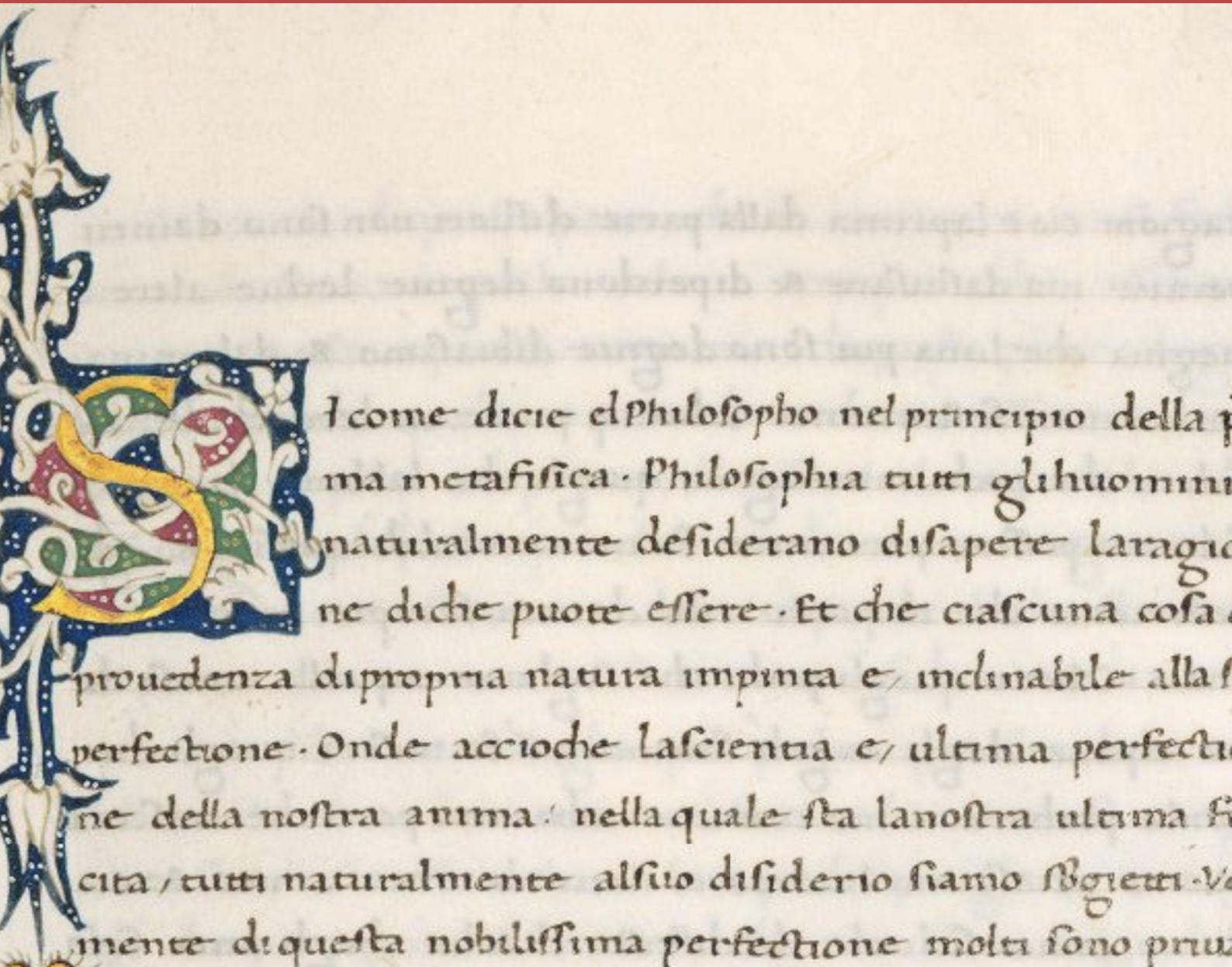




*«Tutti gli uomini
naturalmente
desiderano di sapere»*

(Dante, Convivio, I 1 1)

ANDREA MAZZUCCHI

- Candidato Rettore -

DOCUMENTO PROGRAMMATICO

Mandato 2026-2032

Università degli Studi di Napoli Federico II

SOMMARIO

PREMESSA. UNA SCELTA PER IL FUTURO DELLA NOSTRA UNIVERSITÀ	3
CHI SONO E PERCHÉ MI CANDIDO	7
PARTE PRIMA. LE SFIDE E LA VISIONE	11
1. Le trasformazioni che cambiano l'università	11
2. La Federico II nel sistema universitario italiano ed europeo	13
3. Una comunità della conoscenza	15
PARTE SECONDA. NOVE IMPEGNI PER LA FEDERICO II	19
1. Gli studenti come ragione dell'Università	19
2. Una didattica che prepara il futuro.....	22
3. Una nuova stagione per la ricerca.....	25
4. Università e società: lo scambio delle conoscenze.....	28
5. Una Federico II globale: strategie per l'internazionalizzazione	31
6. Campus, sostenibilità e qualità della vita	34
7. Intelligenza artificiale e governo dell'Ateneo.....	37
8. Un'amministrazione che aiuta a crescere	39
9. Persone, reclutamento, fiducia, risorse	42
PARTE TERZA. LA SCUOLA DI MEDICINA E CHIRURGIA: UN'OPPORTUNITÀ PER L'ATENEO	47
CONCLUSIONE. L'UNIVERSITÀ COME BENE COMUNE	49
APPENDICE. GLI IMPEGNI PRIORITARI	51

PREMESSA. UNA SCELTA PER IL FUTURO DELLA NOSTRA UNIVERSITÀ

Le elezioni per il Rettore rappresentano uno dei momenti più importanti della vita di un Ateneo: non soltanto per le singole proposte messe in campo o per i candidati che se ne fanno portavoce, ma perché offrono alla comunità accademica l'opportunità di interrogarsi sul proprio futuro, sul proprio ruolo nella società e sul modo in cui intende affrontare le trasformazioni che stanno ridefinendo il mondo della conoscenza. Il voto, del resto, non è mai soltanto l'espressione di una preferenza: è un esercizio di responsabilità verso l'istituzione alla quale si appartiene e verso le generazioni che continueranno ad abitarla e a trasformarla. Per questo il confronto tra idee, visioni e proposte – prima ancora di tradursi in voto – costituisce una delle espressioni più alte della vita democratica dell'Università.

La mia candidatura nasce da questa convinzione. La scelta di candidarmi è maturata all'interno di un percorso collettivo, e anche l'energia necessaria a portarla avanti si deve allo sforzo di condivisione, di approfondimento e alle intelligenze che ho avuto la fortuna di incontrare negli ultimi mesi. Questo programma arriva alla fine di un percorso di confronto serrato, quotidiano, mai rituale; e vorrei che fosse, soprattutto, la restituzione di quell'orizzonte comune che – ne sono convinto – può tenere insieme, nella loro diversità, tutte le anime della nostra comunità.

La Federico II è una delle più grandi università europee. È la più antica università pubblica fondata da un sovrano laico. È una comunità di decine di migliaia di studenti e di migliaia di docenti, ricercatori, specializzandi, dottorandi, tecnici, amministrativi e bibliotecari.¹ È una delle principali istituzioni culturali, scientifiche e civili del Mezzogiorno e dell'intero Paese. Ma la sua forza non risiede soltanto nella dimensione o nella storia: risiede nella capacità di tenere insieme saperi diversi, tradizione e innovazione, ricerca di frontiera e responsabilità sociale, formazione delle persone e sviluppo dei territori.

Negli ultimi anni abbiamo attraversato una stagione importante: l'espansione della ricerca competitiva, il rafforzamento delle infrastrutture scientifiche, l'incremento dell'attrattiva internazionale, le opportunità offerte dal PNRR e il consolidamento di numerose aree di eccellenza hanno rafforzato la posizione del nostro Ateneo nel panorama nazionale ed europeo. Questi risultati consegnano alla Federico II una responsabilità nuova: immaginare il proprio sviluppo non più soltanto in termini di crescita, ma di capacità di orientare i processi di trasformazione che interessano il sistema universitario, la ricerca e il rapporto tra conoscenza e società.

¹ Nel presente documento, per esigenze di semplicità e fluidità della lettura, si utilizza il genere grammaticale maschile come forma convenzionale e inclusiva. Tale scelta linguistica si riferisce indistintamente a tutte le persone e non intende in alcun modo escludere o limitare la rappresentazione di alcuna identità di genere.

Quelle trasformazioni sono evidenti a tutti. Siamo all'inizio di una profonda rivoluzione tecnologica che trova nell'intelligenza artificiale la sua manifestazione più visibile, senza esaurirsi in essa, e che sta già modificando i processi di produzione, trasmissione e utilizzo della conoscenza. La competizione internazionale per studenti, ricercatori e risorse si intensifica. Le tecnologie digitali ampliano in misura straordinaria le possibilità di accesso alla formazione, ma impongono alle università di interrogarsi su ciò che rende insostituibile l'esperienza accademica in presenza: la costruzione di comunità, il confronto intellettuale, la partecipazione alla vita della ricerca e della cultura. La riduzione della popolazione in età universitaria rende decisiva la capacità di attrarre nuovi studenti e di valorizzare il contributo di chi proviene da percorsi e contesti diversi, inclusi quelli segnati dalle migrazioni. L'aumento delle disuguaglianze – comprese quelle di genere, che continuano a manifestarsi nelle carriere – rischia di limitare il ruolo dell'università come strumento di mobilità sociale. La transizione ecologica, infine, pone interrogativi nuovi sul rapporto tra scienza, tecnologia e sviluppo: ascoltare la domanda di cambiamento espressa in questi anni soprattutto dalle studentesse e dagli studenti non significa aderire a una visione ideologica del futuro, ma assumere pienamente il compito educativo e civile che appartiene a una grande istituzione pubblica della conoscenza.

Non siamo più nella stagione della costruzione dell'autonomia universitaria, né in quella dell'espansione quantitativa del sistema, né in quella straordinaria delle risorse del PNRR. Stiamo entrando in una fase nella quale le università saranno chiamate a confrontarsi contemporaneamente con mutamenti demografici, tecnologici, economici e geopolitici di portata eccezionale. In questo scenario l'attrattività di un Ateneo diventa una questione strategica. Per una grande università pubblica essa non può essere ridotta a un problema di comunicazione o di marketing: si costruisce attraverso la qualità della ricerca e della didattica, l'efficienza dei servizi, la cura degli spazi, le opportunità internazionali, la ricchezza della vita culturale e la capacità di offrire a ciascuno le condizioni per sviluppare il proprio talento. Attrarre, per un'università pubblica, significa prima di tutto allargare le opportunità: portare all'università chi oggi ne resta escluso è la forma più alta di responsabilità istituzionale che possiamo perseguire. La Federico II dovrà essere scelta non soltanto per la qualità dei suoi percorsi formativi e della sua ricerca, ma per l'esperienza accademica che è in grado di offrire nel suo complesso: un ambiente aperto e stimolante, che non coincide soltanto con i suoi spazi fisici ma si estende attraverso le reti della ricerca, le collaborazioni internazionali e le grandi infrastrutture della conoscenza alle quali l'Ateneo partecipa.

Il tema fondamentale del prossimo sessennio non è dunque soltanto la crescita dell'Ateneo, ma la definizione del suo ruolo nel mondo che sta emergendo: interpretare e orientare i cambiamenti, senza limitarci a strategie di adattamento; continuare a essere la comunità che forma cittadini, professionisti, ricercatori e classi dirigenti, senza rassegnarci alla semplice produzione di laureati; rafforzare lo spirito che ci fa essere comunità unita in una missione condivisa, senza ridurci a una sommatoria di strutture amministrative e scientifiche diverse. La mia convinzione è che la Federico II debba assumere pienamente

il proprio ruolo di grande università pubblica europea: presidio di democrazia, di inclusione e di mobilità sociale; motore di sviluppo economico, sociale e culturale per Napoli e per il Mezzogiorno; comunità scientifica capace di ricerca ai massimi livelli internazionali, di una didattica profondamente rinnovata e di attrarre talenti da tutto il mondo. Un'università che continui a considerare la conoscenza un bene comune.

Insistere su un orizzonte condiviso non significa ritenere che la nostra identità possa essere definita da una sola dimensione. La Federico II è contemporaneamente università di ricerca, università formativa, università civica, università internazionale: il luogo nel quale medicina, ingegneria, matematica, fisica, biologia, chimica, scienze della terra, agraria, veterinaria, architettura, economia, giurisprudenza, discipline umanistiche e scienze politiche e sociali dialogano e costruiscono insieme nuove forme di conoscenza. Questa pluralità rappresenta la nostra principale ricchezza e, perciò, anche una delicata responsabilità di governo. Sarebbe ingenuo ritenere che il compito del Rettore consista nello schiacciare realtà differenti in un punto di vista unico: se sarò eletto, il mio sforzo sarà rivolto innanzitutto a creare le condizioni perché le diverse energie dell'Ateneo possano esprimersi pienamente all'interno di un progetto comune. Le grandi questioni del nostro tempo, dalla salute all'intelligenza artificiale, dalla sostenibilità ambientale alle trasformazioni demografiche e alle nuove forme di cittadinanza, non possono essere affrontate da una singola disciplina. Solo così l'interdisciplinarietà smette di essere uno slogan e diventa capacità di mettere in relazione saperi diversi: ricordando sempre che la ricaduta sociale del nostro lavoro non è un effetto collaterale, ma un criterio guida della ricerca scientifica.

Sono convinto – e ho ritrovato questo convincimento in moltissimi dei miei interlocutori – che il metodo di governo rappresenti esso stesso una scelta strategica. Propongo perciò una governance fondata sull'ascolto, sulla trasparenza delle decisioni, sulla responsabilizzazione delle strutture, sulla valorizzazione delle competenze e sul confronto costante con la comunità accademica: una governance che sappia valorizzare in modo non burocratico la vita democratica dei Dipartimenti, delle Scuole e dei Centri, intendendoli come protagonisti della costruzione delle strategie dell'Ateneo e non come ambiti di attuazione di decisioni prese altrove. Nessuna scelta strategica può essere efficace se non è compresa, discussa e condivisa da coloro che ogni giorno rendono viva l'istituzione: studenti, docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo e bibliotecario. A tutti loro appartiene l'Università, e l'Università, a sua volta, vive del rapporto costante con la società che la sostiene, ne alimenta le domande e ne attende le risposte.

Per queste ragioni la Federico II deve continuare a essere un luogo di libertà: libertà della ricerca e dell'insegnamento, libertà del confronto tra idee diverse e dell'espressione del dissenso, nel quale riconoscere non un ostacolo all'azione di governo ma una risorsa preziosa per decisioni più consapevoli. In un tempo segnato dalla polarizzazione del dibattito pubblico e dalla compressione dei tempi della riflessione, l'università deve rimanere uno dei luoghi nei quali la complessità viene affrontata, discussa e compresa; e, in una società attraversata da disuguaglianze persistenti e da profonde incertezze sul

futuro, deve continuare a essere uno dei principali strumenti di emancipazione individuale e collettiva.

Vorrei contribuire a costruire una Federico II ancora più forte nella ricerca, più innovativa nella didattica, più efficiente nell'organizzazione, più internazionale nelle relazioni, più inclusiva nella propria comunità e più autorevole nel proprio ruolo pubblico. Una Federico II capace di guidare il cambiamento senza smarrire la propria identità. Una Federico II che continui a essere, per Napoli, per il Mezzogiorno e per il Paese, una delle principali infrastrutture della conoscenza e della democrazia.

CHI SONO E PERCHÉ MI CANDIDO

Mi candido alla carica di Rettore dell'Università degli Studi di Napoli Federico II con emozione, senso di responsabilità e profonda gratitudine verso l'istituzione alla quale ho dedicato gran parte della mia vita professionale e che ha contribuito in misura decisiva a disegnare la mia identità. È una scelta maturata nel tempo, attraverso l'esperienza dell'insegnamento, della ricerca e del governo universitario, ma soprattutto attraverso il confronto quotidiano con le persone che fanno vivere la nostra comunità accademica: studenti, docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo e bibliotecario. La convinzione che mi guida è semplice: la Federico II possiede tutte le energie, le competenze e il prestigio necessari per affrontare con successo le grandi trasformazioni del nostro tempo, a condizione che sappia riconoscersi come una comunità unita da una visione condivisa.

La mia formazione scientifica si è sviluppata tra Napoli e altri importanti centri di ricerca italiani e internazionali. Agli anni degli studi universitari e della crescita accademica si sono affiancate esperienze di ricerca, insegnamento e collaborazione in numerose istituzioni scientifiche europee ed extraeuropee, che hanno contribuito ad ampliare il mio sguardo e a rafforzare la convinzione che il radicamento nella propria comunità accademica rappresenti una risorsa tanto più preziosa quanto più è capace di dialogare con il mondo.

Ho dedicato la mia attività di ricerca alla letteratura italiana medievale e in particolare a Dante, ai manoscritti e alla storia della tradizione dei testi, cercando sempre di coniugare il rigore della filologia con le opportunità offerte dalle tecnologie digitali e dalle nuove forme di organizzazione e diffusione della conoscenza. Tra le esperienze alle quali guardo con maggiore soddisfazione vi sono quelle che hanno consentito di coniugare ricerca scientifica, formazione e responsabilità civile. In questa prospettiva si colloca la fondazione della Scuola di Alta Formazione in Storia e filologia del manoscritto e del libro antico presso la Biblioteca Oratoriana dei Girolamini, nata dalla collaborazione tra l'Università Federico II e il Ministero della Cultura. La Scuola ha rappresentato non soltanto un luogo di formazione specialistica per giovani studiosi provenienti da tutta Italia, ma anche uno strumento concreto di restituzione alla collettività di uno dei luoghi più simbolici del patrimonio culturale napoletano. Dopo le ferite gravissime inflitte alla Biblioteca dai furti del 2012, contribuire a riportare nei Girolamini studenti, ricercatori e attività scientifiche ha significato partecipare a un processo di rinascita culturale fondato sulla convinzione che il patrimonio si tuteli anzitutto attraverso la conoscenza, la ricerca e la formazione delle nuove generazioni.

Analogo significato ha assunto la Scuola Dantesca estiva, promossa in collaborazione con il Ministero dell'Istruzione e rivolta agli insegnanti delle scuole secondarie superiori. In un tempo nel quale il rapporto tra università e scuola richiede nuove forme di dialogo,

questa esperienza ha consentito di costruire una comunità di pratica e di riflessione attorno alla figura di Dante, mettendo in relazione la ricerca più avanzata con le esigenze della didattica. Ho sempre considerato questa iniziativa come qualcosa di più di un semplice corso di aggiornamento: un luogo di incontro tra chi produce conoscenza e chi ha la responsabilità di trasmetterla alle nuove generazioni. In essa riconosco una delle missioni più alte dell'università pubblica: contribuire alla crescita culturale del Paese non soltanto attraverso la ricerca, ma anche attraverso il sostegno alla scuola e alla formazione permanente degli insegnanti.

Nel corso degli anni ho avuto l'onore di ricevere la fiducia della comunità scientifica nazionale e internazionale attraverso incarichi e riconoscimenti che considero anzitutto una responsabilità. Sono Presidente della Società dei Filologi della Letteratura Italiana e del Centro Pio Rajna per la ricerca letteraria, filologica e linguistica; socio dell'Accademia della Crusca, dell'Accademia Pontaniana, della Società Nazionale di Scienze, Lettere e Arti, dell'Arcadia e di altre prestigiose istituzioni culturali; membro di commissioni scientifiche nazionali dedicate alle opere di Dante e di Machiavelli e coordinatore di importanti progetti di ricerca nazionali e internazionali. Ho avuto inoltre il privilegio di ricevere riconoscimenti per la mia attività scientifica, tra i quali il Premio Fratelli Vassallini dell'Istituto Veneto di Scienze, Lettere ed Arti per la migliore opera di filologia pubblicata nell'ultimo quinquennio.

Ho però sempre considerato questi risultati non come traguardi individuali, ma come il frutto del sostegno e della pazienza della mia famiglia (dei miei genitori, dei miei fratelli, di mia moglie, delle mie figlie e, *last but not least*, dei miei due cani) nonché del lavoro condiviso con i miei maestri, con i colleghi (spesso anche amici carissimi) e con le istituzioni che hanno accompagnato il mio percorso. Ma soprattutto sono consapevole che ciò che di buono ho realizzato nella ricerca e nella vita accademica lo devo ai tanti giovani studiosi che hanno lavorato con me negli anni. Dalla loro curiosità, dalla loro vivace intelligenza e dalla loro capacità di guardare oltre gli schemi consolidati ho ricevuto un contributo fondamentale. Se oggi credo profondamente nel valore delle nuove generazioni dell'università, è perché la mia stessa esperienza mi ha insegnato quanto una comunità scientifica cresca quando il talento dei più giovani viene riconosciuto, sostenuto e messo nelle condizioni di esprimersi pienamente.

Accanto all'attività didattica e di ricerca ho avuto l'onore di assumere responsabilità scientifiche e istituzionali che mi hanno consentito di conoscere in profondità il funzionamento dell'università: dal coordinamento di corsi di studio e dottorati alla guida della Scuola delle Scienze Umane e Sociali, dalla partecipazione al Senato Accademico fino all'attuale secondo mandato come Direttore del Dipartimento di Studi Umanistici, una delle più grandi strutture universitarie italiane, di recente riconosciuto Dipartimento d'Eccellenza (2023-2027). La direzione di un dipartimento così vasto, articolato e complesso mi ha dato l'opportunità non solo di valorizzarne lo straordinario potenziale, ma anche di affrontare, governare e ricomporre con efficacia le inevitabili criticità, svilup-

pando strategie di coordinamento e di sintesi che hanno consentito alla struttura di crescere armonicamente e di consolidarsi, sia sul piano scientifico che su quello dell'organizzazione amministrativa e finanziaria. Coordino a livello nazionale, nell'ambito dei progetti PNRR, lo Spoke 3 (Digital Libraries, Archives and Philology) di CHANGES (Cultural Heritage Active Innovation for Sustainable Society), unico Partenariato esteso di area umanistica, costituitosi nel 2022 in una Fondazione, nel cui Consiglio di Amministrazione siedo, e che ha tra i suoi principali obiettivi la promozione delle *Digital humanities*. Ho anche preso parte, in qualità di coordinatore di una commissione di esperti, al confronto sulle politiche della ricerca in Italia e alla stesura del Programma nazionale per la ricerca (PNR) 2021-2027, pensato per contribuire al raggiungimento dei *Sustainable Development Goals* (SDGs) delle Nazioni Unite, delle priorità della Commissione Europea, degli Obiettivi della politica di coesione 2021-2027 nonché all'iniziativa Next Generation EU.

Queste esperienze mi hanno insegnato che l'autorevolezza non deriva dalla posizione che si occupa, ma dalla capacità di ascoltare, di costruire sintesi, di valorizzare le differenze e di trasformare le competenze individuali in un progetto comune. Ho imparato che governare un'istituzione complessa significa tenere insieme prospettica visione politica e pragmatica concretezza gestionale, capacità di immaginare il futuro e attenzione quotidiana ai problemi reali delle persone. Ho visto quanto la qualità della ricerca, della didattica e dell'amministrazione dipendano dalla fiducia reciproca, dalla trasparenza delle decisioni e dal riconoscimento del valore di ogni componente della comunità universitaria.

Mi candido perché credo che la Federico II si trovi oggi in un passaggio cruciale della sua storia. Le trasformazioni della ricerca, l'impatto delle tecnologie digitali, la crescente competizione internazionale, il calo demografico e le nuove esigenze degli studenti impongono scelte coraggiose e una chiara assunzione di responsabilità. Di fronte a queste sfide non basta amministrare l'esistente: occorre costruire una visione condivisa del futuro dell'Ateneo. Sono infatti convinto che la Federico II debba continuare a essere, insieme, una grande università europea della ricerca, un motore di sviluppo per Napoli e per il Mezzogiorno e un presidio di democrazia, inclusione e mobilità sociale. La nostra Università è la più antica università laica del mondo e custodisce una responsabilità che va oltre i suoi confini istituzionali: offrire opportunità di crescita, produrre conoscenza, formare cittadini liberi e consapevoli.

La mia candidatura nasce dunque dalla convinzione che il futuro della Federico II debba essere costruito attraverso il dialogo tra tutte le sue componenti, valorizzando le eccellenze esistenti ma anche rafforzando ciò che le tiene insieme. Immagino un Ateneo nel quale le grandi aree disciplinari collaborino tra loro, nel quale i giovani trovino reali opportunità di crescita, nel quale il personale tecnico-amministrativo sia riconosciuto come parte essenziale della missione universitaria e nel quale ogni decisione sia orientata dal principio che l'università è prima di tutto un bene comune.

Mi candido, infine, perché sento il dovere di mettere a disposizione della Federico II l'esperienza accumulata in questi anni e la passione che continuo a nutrire per questa istituzione. Lo faccio con la consapevolezza che nessun Rettore può cambiare da solo un'università, ma che una comunità unita da una visione condivisa può affrontare con successo anche le sfide più difficili. È a questa idea di università pubblica, aperta, inclusiva e capace di guardare lontano che desidero dedicare il mio impegno nei prossimi anni.

PARTE PRIMA. LE SFIDE E LA VISIONE

1. LE TRASFORMAZIONI CHE CAMBIANO L'UNIVERSITÀ

Ogni generazione universitaria è portata a considerare il proprio tempo come eccezionale. Raramente, tuttavia, le università si sono trovate ad affrontare una convergenza di trasformazioni profonde come quella attuale: mutamenti tecnologici, demografici, economici, culturali e geopolitici stanno modificando contemporaneamente il modo in cui si produce conoscenza, si insegna, si apprende e si costruiscono le relazioni tra scienza e società. In questo scenario il compito di chi governa un grande Ateneo non può limitarsi alla gestione dell'esistente. Governare significa interpretare le trasformazioni in atto, comprenderne le implicazioni e preparare la comunità universitaria ad affrontarle. La Federico II dispone delle competenze, delle infrastrutture e del capitale umano necessari per essere protagonista di questa fase storica; per farlo deve essere pienamente consapevole delle sfide che stanno ridefinendo il sistema universitario e che si sintetizzano di seguito senza alcuna pretesa di esaustività, ma come chiavi di lettura indispensabili per orientare le scelte strategiche dell'Ateneo

LA SFIDA DEMOGRAFICA

Per la prima volta nella storia repubblicana il sistema universitario si confronta con una riduzione strutturale delle coorti giovanili: non una fluttuazione congiunturale, ma una tendenza di lungo periodo destinata a modificare profondamente l'istruzione superiore. Per una grande università pubblica la risposta non può essere difensiva. Non si tratta di competere per un numero minore di studenti, ma di ampliare la platea delle persone che accedono alla formazione universitaria. I dati mostrano la portata della sfida: in Italia solo il 30,6% dei giovani tra 25 e 34 anni possiede un titolo di studio terziario, contro il 47,6% della media OCSE e il 43,1% dell'Unione Europea; nel Mezzogiorno la quota scende al 25,1%, contro il 33,7% del Centro-Nord. Il tasso di passaggio scuola-università nel 2024/25 è pari al 67,1% a livello nazionale, ma resta al 61,4% nel Mezzogiorno (fonte: SVIMEZ, Rapporto 2025). Questi numeri non descrivono soltanto un ritardo statistico: indicano un problema democratico, perché segnalano quante possibilità di crescita individuale e collettiva restano bloccate. La Federico II dovrà essere protagonista di una grande alleanza educativa con scuole, famiglie, istituzioni e territori per ampliare le opportunità formative e contrastare ogni forma di esclusione.

LA SFIDA DELLE UNIVERSITÀ TELEMATICHE

La crescita delle università telematiche segnala bisogni reali: flessibilità, accessibilità, formazione permanente, conciliazione tra studio e lavoro. La risposta della Federico II non deve essere l'imitazione, ma l'innovazione. Federica Web Learning rappresenta un patrimonio pubblico di grande valore e dovrà essere integrata in una strategia didattica che

rafforzi la presenza, non la sostituisca: la qualità dell'università in presenza risiede nella comunità, nel confronto, nella ricerca condivisa, nella vita culturale e scientifica degli spazi.

LA SFIDA DELLA COMPETIZIONE GLOBALE

Studenti, ricercatori, docenti, risorse e progetti si muovono ormai in reti globali, e la reputazione di un Ateneo dipende dalla sua capacità di essere riconosciuto come interlocutore credibile nei circuiti internazionali della ricerca e della formazione. La Federico II possiede una massa critica scientifica rara, una collocazione mediterranea strategica e una storia di grande forza simbolica. La sfida consiste nel trasformare queste potenzialità in una politica coerente di internazionalizzazione, fondata su qualità dell'accoglienza, percorsi avanzati, reti europee, cooperazione mediterranea e attrazione di studenti e studiosi. La reputazione internazionale, per un'università pubblica, vale soprattutto per ciò che restituisce al territorio: relazioni, risorse e opportunità che altrimenti non lo raggiungerebbero.

LA RIVOLUZIONE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Tra tutte le trasformazioni in corso, nessuna appare destinata ad avere un impatto paragonabile a quello dell'intelligenza artificiale: non semplicemente una nuova tecnologia, ma una nuova infrastruttura cognitiva destinata a modificare il rapporto tra esseri umani, conoscenza e organizzazione sociale. Le sue applicazioni coinvolgono ormai ogni ambito dell'attività universitaria: ricerca, didattica, servizi, amministrazione, trasferimento tecnologico. La questione fondamentale non è se l'intelligenza artificiale entrerà nell'università – è già entrata – ma come governarne l'utilizzo. L'università ha qui una responsabilità duplice: contribuire allo sviluppo scientifico e tecnologico dell'intelligenza artificiale e, insieme, analizzarne criticamente le implicazioni etiche, giuridiche, sociali ed economiche. La Federico II possiede tutte le competenze per affrontare questa sfida in modo interdisciplinare, candidandosi a diventare un laboratorio nazionale di innovazione responsabile, nel quale l'intelligenza artificiale sia orientata al bene comune, alla crescita delle persone e allo sviluppo democratico della società.

LA SOSTENIBILITÀ DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

Dopo gli investimenti straordinari del PNRR, la fase che si apre richiederà capacità di consolidamento: rendere sostenibili laboratori, reti, competenze e partenariati; rafforzare la progettazione competitiva; collegare gli investimenti alle priorità strategiche dell'Ateneo; evitare che ciò che è nato come intervento straordinario resti privo di continuità ordinaria. Il tema riguarda l'intero sistema: l'Italia destina all'istruzione terziaria una quota di spesa pubblica nettamente inferiore alla media europea e OCSE e, nonostante la crescita nominale del Fondo di Finanziamento Ordinario, la sua dinamica reale resta compressa dall'inflazione e dai maggiori costi di gestione. Per la Federico II ciò

significa una programmazione capace di coniugare ambizione e sostenibilità, capacità di attrarre risorse e difesa del carattere pubblico dell'università.

LE NUOVE DISUGUAGLIANZE

Accanto alle trasformazioni tecnologiche ed economiche emergono nuove forme di disuguaglianza: differenze di reddito, divari territoriali e digitali, fragilità culturali, nuove povertà educative, particolarmente acute nel nostro territorio. Per un'università pubblica questa è una questione centrale: l'università italiana è nata come uno dei principali strumenti di democratizzazione della conoscenza, e questa missione deve essere rilanciata. Il merito non può essere separato dalle opportunità: ogni talento che non riesce a svilupparsi rappresenta una perdita per la società intera. La Federico II dovrà rafforzare il proprio ruolo di ascensore sociale, investendo nel diritto allo studio, nell'orientamento e nel tutorato, e imparando a intercettare e valorizzare il talento ovunque esso si trovi.

Queste trasformazioni non riguardano soltanto il futuro dell'università: riguardano il futuro della società. Per questo la Federico II non può limitarsi a osservare il cambiamento. Deve contribuire a guidarlo, mettendo la conoscenza al servizio dello sviluppo umano, della coesione sociale e della crescita democratica.

2. LA FEDERICO II NEL SISTEMA UNIVERSITARIO ITALIANO ED EUROPEO

Ogni progetto di governo deve partire da una conoscenza realistica dell'istituzione che intende guidare. Le università non crescono attraverso slogan: crescono quando sanno riconoscere i propri punti di forza, affrontare con lucidità le criticità e interpretare le opportunità del contesto in cui operano.

La Federico II è oggi una delle più grandi e autorevoli università europee. Le sue dimensioni, la sua storia, la pluralità dei saperi che ospita, la qualità della ricerca, la capacità di attrarre studenti e ricercatori, le infrastrutture scientifiche avanzate e la centralità nel sistema economico e culturale del Mezzogiorno la collocano in una posizione peculiare: pochi Atenei italiani possono contare contemporaneamente sulla forza delle discipline scientifiche, tecnologiche, mediche, economiche, giuridiche, umanistiche e sociali; pochi possiedono una massa critica comparabile; pochi rappresentano un punto di riferimento così rilevante per un territorio vasto e complesso. Fondata nel XIII secolo come università pubblica destinata alla formazione delle classi dirigenti del Regno, la Federico II ha attraversato otto secoli di trasformazioni senza smarrire la propria missione: produrre e diffondere conoscenza. La sua identità non deriva soltanto dalla tradizione, ma dalla capacità di averla continuamente reinterpretata. Questa storia va messa al lavoro per costruire il futuro. La Federico II deve continuare a fare ciò che ha saputo fare nei momenti migliori della sua storia: innovare senza recidere le proprie radici.

UN'UNIVERSITÀ DI RICERCA

In numerosi ambiti disciplinari il nostro Ateneo si colloca stabilmente ai vertici nazionali, con una crescente visibilità internazionale: lo testimoniano i risultati nei programmi competitivi nazionali ed europei, la qualità delle pubblicazioni, le infrastrutture di ricerca avanzate e il ruolo assunto nelle reti internazionali. La ricerca non è soltanto una delle missioni istituzionali: è il fondamento della qualità della didattica, perché le migliori università del mondo sono quelle nelle quali insegnamento e ricerca si alimentano reciprocamente. La crescita della ricerca non può però essere affidata esclusivamente alle eccellenze già consolidate: deve coinvolgere l'intera comunità scientifica, sostenendo la ricerca di base e quella applicata, quella individuale e quella interdisciplinare. La vera eccellenza nasce dalla pluralità delle esperienze scientifiche e dalla libertà della ricerca.

L'EREDITÀ DEL PNRR

La Federico II è stata protagonista della stagione del PNRR: la partecipazione ai grandi partenariati, ai centri nazionali di ricerca, agli ecosistemi dell'innovazione e ai programmi infrastrutturali ne ha rafforzato il ruolo nel sistema nazionale della ricerca. Ma il valore di quella stagione non si misura soltanto dalle risorse impiegate: si misura dalla capacità di trasformare investimenti straordinari in crescita strutturale. Laboratori, competenze, partnership e reti dovranno essere consolidati e integrati nella programmazione ordinaria: la vera sfida del prossimo sessennio sarà valorizzare ciò che il PNRR ha reso possibile, ben oltre la gestione della sua conclusione.

LA DIMENSIONE MEDITERRANEA

Napoli si trova al centro di uno spazio che nei prossimi decenni sarà sempre più strategico per l'Europa. Il Mediterraneo non è soltanto una categoria geografica, è lo spazio in cui si concentrano questioni decisive per il futuro globale: migrazioni, trasformazioni demografiche, sostenibilità ambientale, sicurezza alimentare, salute globale, transizioni energetiche, nuove relazioni tra Europa, Africa e Medio Oriente. La Federico II possiede tutte le caratteristiche per diventare uno dei principali poli europei di ricerca e formazione dedicati alle grandi questioni mediterranee: non per rinunciare alla propria vocazione globale, ma per valorizzare una specificità che può rafforzarne la proiezione internazionale. Il Mediterraneo può diventare per la Federico II ciò che il Baltico rappresenta per alcune università del Nord Europa o il Pacifico per molte università asiatiche: uno spazio privilegiato di osservazione, ricerca, cooperazione e innovazione.

LA PRINCIPALE INFRASTRUTTURA DELLA CONOSCENZA DEL MEZZOGIORNO

La Federico II è una delle principali infrastrutture civili del Mezzogiorno. Contribuisce alla formazione delle professioni, al funzionamento del sistema sanitario, all'innovazione

delle imprese, alla qualificazione delle pubbliche amministrazioni, alla produzione culturale, alla costruzione della cittadinanza democratica. Nessun progetto di sviluppo del Mezzogiorno può prescindere dal ruolo delle università, e nessuna università del Mezzogiorno possiede una capacità di impatto paragonabile. Questa responsabilità non va però interpretata in senso localistico: l'obiettivo non è chiudersi nel territorio, ma contribuire alla sua crescita rendendolo sempre più aperto, competitivo e internazionale.

UN'UNIVERSITÀ EUROPEA

La Federico II deve pensarsi sempre più come un'università europea: non soltanto perché partecipa ai programmi dell'Unione, ma perché condivide pienamente i valori dello spazio europeo dell'istruzione superiore e della ricerca (autonomia, libertà accademica, qualità, inclusione, mobilità, cooperazione, responsabilità sociale). L'Europa rappresenta oggi il principale orizzonte strategico per lo sviluppo delle università: la Federico II dovrà rafforzare la propria presenza nei grandi programmi e nelle grandi alleanze universitarie europee, non come semplice partecipante ma come protagonista.

CINQUE PRIORITÀ STRATEGICHE

Il nostro Ateneo possiede tutte le condizioni per affrontare con fiducia le sfide del prossimo decennio. La vera sfida consiste nel mettere a sistema queste risorse, nel costruire una visione condivisa e nel trasformare la complessità dell'Ateneo in una forza. Per riuscirci, la Federico II deve saper decidere sulla base di evidenze e non soltanto di percezioni: l'Ateneo dispone di un patrimonio straordinario di dati sulle carriere degli studenti, sulla ricerca, sul reclutamento e sull'organizzazione, e uno degli obiettivi del prossimo mandato sarà rafforzare la capacità di utilizzarli per orientare le scelte strategiche, promuovendo una cultura della programmazione fondata sull'analisi e sulla valutazione. Il prossimo mandato sarà guidato da cinque priorità:

- rafforzare la capacità attrattiva dell'Ateneo e migliorare i servizi per gli studenti;
- investire nelle persone, a partire dal reclutamento e dalle nuove generazioni accademiche;
- sostenere la ricerca competitiva e interdisciplinare;
- semplificare l'organizzazione universitaria;
- consolidare il ruolo della Federico II come infrastruttura della conoscenza del Mezzogiorno e del Mediterraneo.

3. UNA COMUNITÀ DELLA CONOSCENZA

Prima ancora di discutere di procedure, bilanci o strutture, è necessario interrogarsi su una questione più fondamentale: che cosa è oggi un'università? L'università è certamente un'istituzione, un'organizzazione complessa, un soggetto pubblico chiamato a svolgere funzioni essenziali. Ma prima di tutto l'università è una comunità: una comunità fondata

sulla ricerca della conoscenza, sulla trasmissione del sapere e sulla formazione delle persone, nella quale convivono generazioni, competenze e visioni anche contrastanti. La sua ricchezza nasce da questa pluralità: nessuna università autentica può essere costruita sull'uniformità. La forza della Federico II è sempre stata la capacità di tenere insieme questa complessità: è una delle poche istituzioni nelle quali discipline lontane dialogano quotidianamente, e proprio questo costituisce il presupposto della sua capacità di comprendere il mondo contemporaneo. Per questa ragione una delle missioni fondamentali del prossimo sessennio sarà rafforzare il senso di appartenenza a una comunità accademica unitaria, valorizzando al tempo stesso l'autonomia e la specificità delle singole realtà dipartimentali.

LA CONOSCENZA COME BENE PUBBLICO

La conoscenza è diventata una delle principali risorse economiche, e cresce il rischio di considerare l'università esclusivamente come uno strumento per produrre competenze immediatamente spendibili sul mercato del lavoro. Sarebbe una visione riduttiva. L'università contribuisce certamente alla crescita economica, forma professionisti, produce innovazione; ma la conoscenza non è soltanto una risorsa economica: è un bene pubblico, uno strumento di emancipazione individuale e collettiva, una condizione essenziale per l'esercizio della cittadinanza democratica. Le società più avanzate investono nelle università anche perché sanno che una società priva di conoscenza critica è più fragile, più esposta alla disinformazione, più vulnerabile alle disuguaglianze. Non esiste contraddizione tra eccellenza scientifica e responsabilità sociale, tra competitività internazionale e attenzione al territorio, tra innovazione tecnologica e formazione umanistica: le grandi università contemporanee sono quelle che riescono a tenere insieme queste dimensioni. Per questo considero la Federico II una delle principali infrastrutture democratiche del Mezzogiorno: una istituzione che produce conoscenza, ma anche coesione sociale, mobilità, partecipazione e fiducia nel futuro.

LIBERTÀ E RESPONSABILITÀ

La ricerca e l'insegnamento prosperano soltanto in un ambiente di libertà. La libertà accademica non è un privilegio corporativo: è una garanzia per la società. Significa che la ricerca può esplorare nuove domande senza condizionamenti impropri, che l'insegnamento può educare al pensiero critico, che il confronto tra idee diverse è sempre possibile. Essa comporta però anche una responsabilità: verso gli studenti, verso la comunità scientifica, verso la società. L'autonomia universitaria non è autoreferenzialità: è lo strumento attraverso il quale l'università svolge meglio la propria missione pubblica, e difenderla significa anche garantire trasparenza, qualità e responsabilità nelle decisioni.

UNA GOVERNANCE AL SERVIZIO DELLA COMUNITÀ

Nelle organizzazioni universitarie contemporanee le procedure si moltiplicano e i processi decisionali diventano sempre più articolati: esiste il rischio che la comunità percepisca il governo dell'Ateneo come una struttura distante. Dobbiamo evitarlo con determinazione. Il governo dell'università deve essere vissuto come uno strumento al servizio della comunità accademica, mai come una sovrastruttura che le si aggiunge. Questo richiede una leadership capace di ascoltare, di condividere, di assumere decisioni quando necessario, ma sempre all'interno di processi trasparenti e partecipati. La partecipazione non rallenta le decisioni: le rende migliori, più solide, più durature. Nessuna persona, da sola, possiede tutte le conoscenze necessarie per governare una comunità di queste dimensioni: il metodo di governo dovrà fondarsi sul dialogo costante con Dipartimenti, Scuole, Centri, rappresentanze studentesche e personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, perché le migliori decisioni nascono quasi sempre dall'intelligenza collettiva.

LE PERSONE PRIMA DELLE STRUTTURE: CURA E GOVERNANCE

Le università vengono spesso descritte attraverso numeri: bilanci, indicatori, classifiche. Tutti elementi importanti, ma nessuno rappresenta la vera ricchezza di un Ateneo, che sono le persone: gli studenti che affidano all'università una parte importante del proprio futuro; i docenti e i ricercatori che dedicano la propria vita alla ricerca e alla formazione; i dottorandi che rappresentano il futuro della comunità scientifica; il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario che rende possibile il funzionamento quotidiano dell'istituzione. Le strutture esistono per consentire alle persone di esprimere il proprio potenziale, non il contrario. Per questo il tema della valorizzazione delle persone attraversa trasversalmente l'intero programma: creare opportunità, ridurre gli ostacoli burocratici, riconoscere il merito, promuovere la formazione continua, garantire condizioni di lavoro e di studio dignitose. La cura delle persone non è un elemento accessorio della *governance*, ma un luogo cruciale di interconnessione tra il personale e il politico: è, come ha scritto Joan Tronto, «una specie di attività che include tutto ciò che facciamo per mantenere, continuare e riparare il nostro “mondo” in modo da poterci vivere nel modo migliore possibile»; in ambito universitario è dunque una condizione essenziale per la qualità della ricerca, della didattica e dei servizi.

UNA COMUNITÀ INCLUSIVA E GENERATIVA

La dimensione della Federico II comporta una responsabilità particolare verso l'inclusione: un luogo aperto, accogliente, accessibile, capace di valorizzare le differenze. L'inclusione non riguarda soltanto la rimozione delle barriere fisiche: riguarda le pari opportunità, l'equità di genere, l'attenzione alle fragilità, l'integrazione degli studenti internazionali, il sostegno a chi proviene da contesti svantaggiati, la promozione del benessere psicologico. Le comunità più inclusive sono spesso anche le più creative e capaci di

innovare. Lavorerò perché la Federico II sia sempre più percepita come una comunità generativa: capace di produrre sapere, ma anche relazioni, fiducia, innovazione e progetti di trasformazione dell'esistente. Un'università che continua a credere che la conoscenza rappresenti una delle forme più alte di costruzione del futuro e che si ostina a realizzare quella "utopia possibile dell'educazione" cui di recente ci ha richiamati l'antropologo francese Marc Augé. È da questa idea di università che nascono gli impegni illustrati nei capitoli che seguono.

Gli impegni prioritari

- **Conferenze periodiche di governo:** incontri calendarizzati del Rettore e dei Delegati con i Direttori di Dipartimento e i Presidenti delle Scuole.
- **Rinnovamento del sistema dei Delegati:** deleghe forti con obiettivi espliciti e verificabili, dotate di un'agilità e un peso nell'istruzione di pratiche e nelle decisioni operative.
- **Revisione dello Statuto:** avvio del processo di revisione, con valorizzazione del personale tecnico-amministrativo all'interno del Consiglio di Amministrazione.

PARTE SECONDA. NOVE IMPEGNI PER LA FEDE- RICO II

1. GLI STUDENTI COME RAGIONE DELL'UNIVERSITÀ

Al centro dell'università ci sono gli studenti e le studentesse. Ogni università esiste per produrre conoscenza, ma la sua missione fondamentale consiste nella formazione delle persone: gli studenti non sono una delle componenti della comunità accademica, ne costituiscono la ragione stessa. È la cosa che, negli incontri di questi mesi, mi sono sentito ripetere più spesso da ogni componente della comunità: l'esperienza quotidiana degli studenti è la misura più onesta della qualità di un Ateneo. Ogni scelta strategica dell'Ateneo dovrebbe essere valutata anche alla luce di una domanda: quale impatto produce sulla qualità dell'esperienza formativa e umana degli studenti? La Federico II accoglie ogni anno decine di migliaia di giovani provenienti da contesti sociali, culturali e territoriali differenti; molti affrontano difficoltà economiche significative, molti vivono l'università come una concreta opportunità di mobilità sociale. Garantire loro le migliori condizioni per studiare e costruire il proprio futuro è una responsabilità primaria dell'Ateneo. Il prossimo sessennio dovrà essere caratterizzato da una nuova centralità dell'esperienza studentesca: non soltanto degli esiti formativi e degli indicatori quantitativi, ma dell'esperienza universitaria nel suo complesso.

DALL'ACCESSO AL SUCCESSO FORMATIVO

L'accesso all'università è soltanto il primo passo. La vera sfida consiste nell'accompagnare gli studenti fino al conseguimento del titolo e all'ingresso nella vita professionale. Troppo spesso il dibattito si concentra sugli immatricolati e trascura ciò che accade dopo: abbandoni, ritardi, disorientamento. L'obiettivo deve essere passare da una cultura dell'accesso a una cultura del successo formativo: ogni studente che abbandona rappresenta una perdita non soltanto individuale ma collettiva, e ridurre la dispersione dovrà diventare una priorità strategica. Sarà necessario rafforzare i programmi di orientamento in ingresso, il tutorato disciplinare e tra pari, il supporto metodologico, i sistemi di monitoraggio delle carriere e gli interventi precoci nelle situazioni di fragilità, sviluppando una visione integrata del percorso studentesco, dall'orientamento all'inserimento professionale, ma anche alla formazione di un'autentica coscienza critica.

ORIENTAMENTO COME COSTRUZIONE DI CONSAPEVOLEZZA

L'orientamento non può essere ridotto a un'attività promozionale: la sua funzione è aiutare gli studenti a compiere scelte consapevoli. Troppi giovani arrivano all'università con informazioni incomplete; troppi scoprono solo dopo l'iscrizione le caratteristiche effettive dei corsi. L'orientamento dovrà diventare una delle principali attività di colla-

borazione tra università e sistema scolastico, con rapporti più stretti con gli istituti secondari e particolare attenzione ai territori più fragili e alle aree interne della Regione. In questa direzione sarà ripreso e sostenuto in maniera strutturata il progetto F2S-Federico II nella Scuola, nato nel 2017 nell'ambito di un protocollo d'intesa con l'Ufficio Scolastico Regionale per la Campania e interrotto dal COVID: docenti universitari e insegnanti della secondaria superiore elaborano insieme linee di indirizzo e interventi rivolti agli studenti degli ultimi due anni, per agevolare scelte consapevoli e ridurre dispersione e insuccesso nei primi anni universitari. La lotta contro le disuguaglianze educative comincia molto prima dell'immatricolazione.

IL DIRITTO ALLO STUDIO COME INVESTIMENTO STRATEGICO

Il diritto allo studio è il pilastro dell'università pubblica: la possibilità di accedere all'istruzione superiore e di svolgere la propria carriera in piena serenità non deve dipendere dalle condizioni economiche delle famiglie. Esso non si esaurisce nelle misure economiche: riguarda le borse di studio, le residenze, la ristorazione, i trasporti, l'accessibilità degli spazi, i servizi digitali, il sostegno agli studenti con disabilità o con bisogni specifici di apprendimento. La Federico II dovrà assumere un ruolo sempre più attivo, in collaborazione con le istituzioni del territorio, nel promuovere politiche capaci di ampliare concretamente le opportunità di accesso e permanenza: non solo consolidare la crescita degli iscritti, ma migliorare la capacità di accoglierli in una istituzione accessibile e inclusiva in ogni suo aspetto. Investire nel diritto allo studio non è un costo: è uno degli investimenti più produttivi che una società possa realizzare.

RESIDENZIALITÀ E CITTÀ UNIVERSITARIA

La Federico II non può più permettersi di rinunciare a offrire alla propria platea studentesca un servizio di residenzialità degno del più grande Ateneo del Mezzogiorno. Con la consapevolezza dell'emergenza abitativa che Napoli vive (scarsa disponibilità di alloggi e vertiginoso aumento degli affitti, soprattutto nel centro storico) l'Ateneo dovrà svolgere un ruolo attivo nella costruzione di una politica integrata della residenzialità universitaria, collaborando con Regione, Comune, enti per il diritto allo studio e soggetti privati. Aumentare i posti disponibili è necessario; l'obiettivo di fondo è contribuire alla costruzione di una vera Napoli città universitaria.

VIVERE L'UNIVERSITÀ

L'esperienza universitaria non si esaurisce nelle aule: biblioteche, laboratori, spazi di studio, attività culturali e sportive, associazionismo contribuiscono alla qualità della vita universitaria. Nei prossimi anni sarà sviluppata una vera politica degli spazi dedicata agli studenti: prolungamento degli orari delle biblioteche, aumento e manutenzione costante delle aule studio in tutti gli edifici con postazioni cablate, migliori servizi digitali, maggiore integrazione tra le sedi, creazione di luoghi di incontro e socializzazione, anche autogestiti dalle associazioni studentesche. Gli studenti devono sentirsi parte attiva di

una comunità, non utenti di un servizio: la partecipazione non può limitarsi agli organismi di rappresentanza, pur essenziali, ma deve estendersi alla vita culturale, sociale e scientifica dell'Ateneo. Un'università che educa alla partecipazione forma cittadini più consapevoli e responsabili.

BENESSERE, INCLUSIONE, NUOVE FRAGILITÀ

Le trasformazioni sociali degli ultimi anni hanno reso evidente l'importanza del benessere psicologico degli studenti: ansia, solitudine, disagio emotivo, pressione legata alle prestazioni non possono essere ignorati. La Federico II, che dispone già del centro SINAPSI, rafforzerà progressivamente i servizi di ascolto, consulenza e supporto psicologico, promuovendo una cultura della prevenzione e ambienti di apprendimento inclusivi. Una grande università pubblica deve inoltre saper riconoscere e accompagnare la crescente diversità delle condizioni studentesche: studenti lavoratori, studenti con disabilità, studenti *caregiver*, studenti stranieri, studenti provenienti da contesti fragili. L'obiettivo dell'inclusione non è offrire trattamenti differenziati, ma creare condizioni che consentano a ciascuno di esprimere il proprio talento. Due impegni concreti daranno corpo a questa visione: uno statuto dello studente lavoratore e dello studente *caregiver*, con flessibilità di frequenza, calendari d'esame programmabili e tutorato dedicato; e il potenziamento del Polo universitario penitenziario, perché il diritto allo studio non si arresta davanti alle mura di un carcere.

UN'ESPERIENZA INTERNAZIONALE PER TUTTI

L'internazionalizzazione non può essere un'opportunità riservata a una minoranza: ogni studente della Federico II, durante il proprio percorso, dovrebbe potersi confrontare con esperienze internazionali come mobilità Erasmus, tirocini internazionali, doppi titoli, co-tutele dottorali, attività didattiche in lingua straniera, programmi intensivi europei. La partecipazione sarà ampliata innanzitutto attraverso un maggiore sostegno economico alle borse e ai sussidi per chi intraprende questi percorsi. Parallelamente sarà migliorata l'accoglienza degli studenti provenienti dall'estero: procedure semplici, supporto linguistico, integrazione nella comunità universitaria. La Federico II ha le carte in regola per costituire un modello di accoglienza capace di fare di Napoli una delle principali destinazioni universitarie del Mediterraneo.

COMPETENZE PER IL FUTURO E TRANSIZIONE AL LAVORO

Il mercato del lavoro cambia rapidamente e molte attività vengono trasformate dalle tecnologie digitali e dall'intelligenza artificiale. L'università non deve inseguire passivamente queste trasformazioni: deve preparare gli studenti a comprenderle e governarle, sviluppando accanto alle competenze disciplinari capacità di analisi critica, competenze digitali e comunicative, lavoro in gruppo, approccio interdisciplinare, consapevolezza etica, apprendimento permanente. Una grande università deve inoltre accompagnare i propri studenti nella transizione verso il lavoro, rafforzando i servizi di placement, i

rapporti con imprese e istituzioni, i tirocini, l'accompagnamento all'imprenditorialità e le reti degli alumni: i laureati della Federico II costituiscono una comunità diffusa che contribuisce ogni giorno alla crescita del Paese, e valorizzare questo patrimonio significa rafforzare il legame tra università e società.

Gli impegni prioritari

- **Consiglio degli Studenti:** incontri periodici calendarizzati con il Rettore e i suoi Delegati.
- **Sportello Unico Studenti:** avvio della progettazione di uno sportello fisico e digitale.
- **Tavolo per Napoli città universitaria:** con Comune, Città metropolitana e Regione su residenzialità, mobilità e servizi universitari cittadini.
- **International Welcome Federico II:** avvio del progetto dedicato agli studenti internazionali.
- **Commissione Attrattività Federico II 2030:** un Piano strategico entro dodici mesi su contrasto agli abbandoni, orientamento, attrazione extra-regionale e internazionale, diritto allo studio e servizi agli studenti.

2. UNA DIDATTICA CHE PREPARA IL FUTURO

Le università sono nate per insegnare. La ricerca resta il motore dell'innovazione scientifica, ma è attraverso la didattica che la conoscenza viene trasmessa, rinnovata e resa patrimonio delle nuove generazioni. Per lungo tempo il dibattito universitario italiano ha concentrato l'attenzione quasi esclusivamente sulla ricerca: una grande università pubblica deve invece attribuire alla didattica una pari centralità strategica, perché la qualità della formazione è il principale contributo che l'università offre alla società. La domanda da porsi è semplice: come preparare gli studenti di oggi a professioni, tecnologie e contesti sociali che in parte ancora non esistono? La risposta non può consistere nell'abbandono delle conoscenze disciplinari: proprio in un tempo di cambiamenti rapidi diventa ancora più importante fornire basi culturali solide e capacità di apprendimento permanente. La responsabilità dell'università consiste nel tenere insieme due esigenze complementari: preparare all'esercizio delle professioni e, ancora prima, formare cittadini consapevoli. Ridurre la formazione universitaria a un addestramento professionale significherebbe impoverirne la missione: le università migliori non formano soltanto professionisti competenti, ma persone capaci di contribuire al miglioramento della società.

PRESENZA E TECNOLOGIE: INTEGRARE, NON SOSTITUIRE

Il nostro Ateneo deve riaffermare con convinzione il valore insostituibile della formazione in presenza: essa garantisce la ricchezza del confronto diretto, canale privilegiato per la produzione e la trasmissione di conoscenza, sollecita relazioni spontanee tra studenti e docenti e rende possibile vivere una comunità accademica fatta di dialogo, esperienze condivise e crescita personale. Questo non significa negare che gli strumenti digitali possano migliorare la qualità della formazione: la didattica a distanza ha rivelato vantaggi indubbi, offrendo flessibilità e favorendo la partecipazione di studenti stranieri e di chi ha difficoltà logistiche. La sfida consiste nell'integrare il meglio di entrambe le dimensioni: tenere saldo il valore della presenza, arricchendolo con le possibilità offerte dalle tecnologie.

IL FEDERICO II TEACHING AND LEARNING CENTER

Le politiche di innovazione didattica non possono essere affidate esclusivamente all'iniziativa dei singoli docenti: servono luoghi stabili di confronto, formazione e sperimentazione. Per questo propongo la realizzazione del Federico II Teaching and Learning Center, con il compito di sostenere la qualità della didattica attraverso formazione pedagogica universitaria, innovazione metodologica, utilizzo delle tecnologie digitali, valutazione dell'esperienza formativa e supporto ai docenti e ai corsi di studio. Il Centro promuoverà la sperimentazione di percorsi transdisciplinari (insegnamenti trasversali, laboratori comuni, programmi condivisi tra Dipartimenti, attività formative aperte a studenti di aree differenti) e costituirà un laboratorio di riflessione sulla cultura digitale e sulle implicazioni sociali ed etiche delle nuove tecnologie.

L'intelligenza artificiale, in particolare, non riguarda soltanto gli specialisti dell'informatica: riguarda ormai ogni professione e rappresenta una delle principali trasformazioni educative del nostro tempo, ponendo interrogativi profondi sul significato stesso dell'apprendimento. Come valutare le competenze? Come promuovere il pensiero critico? Come utilizzare strumenti sempre più potenti senza rinunciare all'autonomia intellettuale? La risposta non può essere un luddistico rifiuto della tecnologia: l'università deve guidare un ricorso consapevole e criticamente attrezzato all'AI, che potrà contribuire a personalizzare i percorsi di apprendimento, supportare lo studio individuale, facilitare l'accesso alle risorse educative, migliorare l'inclusione e sostenere il tutorato. Ma dovrà essere sempre considerata uno strumento, mai un sostituto della relazione educativa: il compito dell'università è formare persone capaci di utilizzare criticamente le tecnologie. La Federico II potrà così diventare un laboratorio avanzato di sperimentazione didattica responsabile, capace di integrare innovazione tecnologica e qualità pedagogica.

INTERDISCIPLINARITÀ E COMPETENZE TRASVERSALI

Molte delle professioni emergenti nascono dall'incontro tra discipline diverse, e la straordinaria ricchezza disciplinare della Federico II rappresenta un'opportunità unica: pochi Atenei possono offrire ai propri studenti una simile pluralità di competenze. L'università dovrà favorire una maggiore permeabilità tra i percorsi formativi, senza indebolire le

identità disciplinari ma rafforzandole attraverso il dialogo. Accanto ai saperi disciplinari, gli studenti dovranno poter sviluppare lungo l'intero percorso le competenze trasversali sempre più rilevanti, come il pensiero critico, la comunicazione, le competenze digitali, il lavoro di gruppo, la leadership collaborativa, competenze che non sostituiscono le conoscenze di base, ma le rendono più efficaci.

INTERNAZIONALIZZARE LA FORMAZIONE

La dimensione internazionale deve diventare parte integrante dell'esperienza formativa: programmi Erasmus, doppi titoli, corsi internazionali, mobilità brevi, programmi congiunti, attività didattiche in lingua straniera. La crescita della dimensione internazionale richiede anche una riflessione sull'offerta formativa: sarà favorita, in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo e con le strategie dipartimentali, la progettazione di nuovi percorsi internazionali in lingua inglese, capaci di attrarre studenti da altri Paesi e di rafforzare la competitività della Federico II nello spazio europeo della formazione superiore.

FORMAZIONE PERMANENTE E VALUTAZIONE

Il modello che concentra la formazione nella sola fase iniziale della vita professionale è superato: le competenze richiedono aggiornamenti continui, le professioni cambiano, le carriere si articolano. La Federico II dovrà diventare sempre più un punto di riferimento per professionisti, imprese, pubbliche amministrazioni e cittadini, sviluppando corsi brevi, microcredenziali, percorsi di aggiornamento, programmi executive: l'apprendimento permanente è una delle principali missioni – e forse anche una delle principali risorse – dell'università del futuro. La qualità della didattica richiede infine strumenti efficaci di valutazione e miglioramento continuo, intesi come occasioni di crescita capaci di valorizzare il contributo degli studenti, le buone pratiche, la condivisione delle esperienze innovative e la formazione pedagogica dei docenti.

Gli impegni prioritari

- **Federico II Teaching and Learning Center:** istituzione del Centro per la qualità e l'innovazione della didattica.
- **Programma Interdisciplinarietà Federico II:** insegnamenti e percorsi trasversali tra Dipartimenti e Scuole.
- **Piano Federica Next Generation:** piena integrazione di Federica Web Learning nella strategia didattica dell'Ateneo.
- **Osservatorio permanente sul lifelong learning:** monitoraggio dei fabbisogni formativi espressi da territorio, sistema produttivo, professioni e istituzioni.

3. UNA NUOVA STAGIONE PER LA RICERCA

La ricerca è il fondamento dell'università, qualcosa di più profondo di una delle sue missioni istituzionali: è ciò che rende possibile la qualità della didattica, la capacità di innovare e il contributo che l'università offre alla società. Le università più autorevoli sono quelle in cui la ricerca attraversa l'intera vita accademica, diffusa e condivisa, piuttosto che confinata a pochi gruppi di eccellenza. La Federico II possiede una tradizione scientifica straordinaria e ha consolidato negli ultimi anni il proprio posizionamento tra i principali atenei italiani per qualità scientifica, capacità progettuale e partecipazione ai programmi competitivi, un patrimonio collettivo costruito dall'impegno di generazioni di ricercatori. Mantenerlo non basta: occorre rafforzarlo. La Federico II deve ambire a diventare uno dei principali poli europei della ricerca interdisciplinare e della cooperazione scientifica nel Mediterraneo, con una politica fondata su libertà della ricerca, valorizzazione delle eccellenze, interdisciplinarietà, internazionalizzazione, attrazione di talenti, sostenibilità delle infrastrutture e integrazione tra ricerca, didattica e innovazione.

DIFENDERE LA LIBERTÀ DELLA RICERCA

La libertà della ricerca non va intesa come un principio astratto: è una condizione produttiva. La storia della scienza mostra con chiarezza che le scoperte più decisive sono nate ai margini dei programmi, in quei momenti in cui un ricercatore ha seguito una domanda senza sapere dove l'avrebbe condotto. Ridurre la ricerca a ciò che è immediatamente misurabile significa impoverire proprio quella zona di incertezza da cui nascono i risultati più duraturi. Per questa ragione la Federico II dovrà continuare a finanziare e proteggere la ricerca di base, anche quando (e soprattutto quando) i suoi esiti non sono prevedibili.

Questo impegno riguarda tutte le aree disciplinari senza eccezione. Un ateneo generalista come la Federico II trova la propria specificità nella capacità di tenere insieme modelli di ricerca radicalmente diversi tra loro: la sperimentazione di laboratorio e l'indagine filologica, la modellazione computazionale e la ricerca clinica, la teoria economica e la ricerca sul campo. La forza non sta nell'uniformità dei metodi, ma nella loro coesistenza.

QUALITÀ DIFFUSA, ECCELLENZA, COMPETITIVITÀ

L'eccellenza cresce all'interno di ecosistemi scientifici che la rendono possibile: dipartimenti vitali, gruppi emergenti sostenuti, giovani ricercatori accompagnati nelle prime fasi della carriera. La Federico II lavorerà su due livelli: consolidare le eccellenze già riconosciute e creare le condizioni perché nuove ne emergano, con strumenti di supporto alla progettazione competitiva e una distribuzione delle risorse che riconosca il merito e accompagni lo sviluppo equilibrato dell'Ateneo. Poiché la ricerca contemporanea si sviluppa in reti internazionali, l'Ateneo dovrà aumentare la partecipazione ai bandi ERC, il coinvolgimento in Horizon Europe, la presenza nelle infrastrutture europee di ricerca, le collaborazioni strategiche e la mobilità internazionale dei ricercatori. Perché

questi obiettivi siano raggiungibili, la progettazione competitiva non può gravare esclusivamente sui ricercatori: attraverso un Grant Office potenziato, la Federico II svilupperà un sistema integrato di scouting delle opportunità di finanziamento, matching tra competenze scientifiche e bandi, supporto professionale alla scrittura dei progetti, accompagnamento nella negoziazione e assistenza alla rendicontazione.

DOTTORATO E GIOVANI RICERCATORI

Il futuro dell'università dipende dalla capacità di attrarre e formare nuove generazioni di studiosi. I dottorati sono il punto di incontro tra formazione avanzata e produzione della conoscenza: dopo la crescita degli ultimi anni occorre consolidarne i risultati, puntando sulla qualità dei percorsi, sull'internazionalizzazione e la mobilità dei dottorandi, sullo sviluppo di percorsi interdisciplinari attraverso Scuole dottorali intese come luoghi di coordinamento e formazione avanzata, sul rafforzamento delle connessioni con imprese e istituzioni e sul miglioramento delle opportunità post-dottorato. Particolare attenzione sarà riservata ai giovani ricercatori: la capacità di attrarre e trattenere talenti è uno dei principali indicatori della vitalità scientifica di un ateneo, e le università crescono quando combinano valorizzazione delle competenze interne e apertura verso l'esterno.

INFRASTRUTTURE, INNOVAZIONE, RESPONSABILITÀ SOCIALE

Le infrastrutture (laboratori avanzati, piattaforme tecnologiche, biblioteche digitali, banche dati) sono una componente essenziale della ricerca contemporanea. Dopo gli investimenti degli ultimi anni, la sfida sarà garantirne piena valorizzazione e sostenibilità: modelli di gestione condivisa, accesso trasversale, reti interne di servizi scientifici, manutenzione e aggiornamento tecnologico, perché le infrastrutture siano percepite come risorse dell'intera comunità accademica. Nella convinzione che i laboratori per la ricerca applicata e le grandi infrastrutture di calcolo rappresentano una priorità strategica per l'Ateneo, intendo rafforzare e integrare le piattaforme tecnologiche della Federico II per mettere ricercatori, studenti e imprese nelle condizioni di affrontare le grandi sfide della transizione digitale, energetica e sanitaria. Sosterremo laboratori aperti e interdisciplinari e infrastrutture di calcolo ad alte prestazioni capaci di sostenere la ricerca più avanzata, favorire il trasferimento tecnologico e attrarre finanziamenti nazionali e internazionali. L'obiettivo è fare della Federico II un punto di riferimento europeo per l'innovazione, creando un ecosistema nel quale ricerca fondamentale, ricerca applicata e sviluppo industriale possano dialogare in modo sempre più efficace al servizio della società e del territorio.

La ricerca contribuisce infatti in modo decisivo allo sviluppo economico e sociale: le esperienze già maturate nel trasferimento tecnologico, negli spin-off e nella collaborazione con il sistema produttivo saranno rafforzate, senza mai compromettere la libertà della ricerca e nella convinzione che la conoscenza genera valore quando circola. La ricerca produce infine la conoscenza necessaria ad affrontare le grandi sfide collettive legate alla salute, l'ambiente, le trasformazioni demografiche, la qualità della democrazia,

e su questi terreni la Federico II deve continuare a essere un riferimento del dibattito pubblico: le università sono i luoghi in cui si formulano le domande fondamentali, prima ancora che si elaborino le risposte.

RICERCA, ASSISTENZA E INNOVAZIONE CLINICA

La ricerca clinica rappresenta uno degli ambiti nei quali più forte deve essere l'integrazione tra produzione della conoscenza, attività assistenziale e formazione delle nuove generazioni di professionisti. Per quanto riguarda il Policlinico universitario e il rapporto tra assistenza, ricerca e didattica, rinvio alle considerazioni e alle proposte contenute nella sezione specificamente dedicata alla Scuola di Medicina e Chirurgia. Accanto a questa realtà, l'Ateneo dispone di un'altra infrastruttura strategica di straordinario valore: l'Ospedale Veterinario Universitario Didattico (OVUD). L'OVUD ha tutte le potenzialità per divenire un laboratorio avanzato nel quale ricerca applicata, attività clinica, formazione professionalizzante e servizi al territorio si integrano quotidianamente. Nel prossimo sessennio sarà necessario sostenerne lo sviluppo organizzativo e scientifico, valorizzarne il ruolo nell'ambito della ricerca veterinaria e comparata, rafforzarne la dimensione internazionale e accompagnarne il percorso di consolidamento istituzionale secondo i migliori standard europei. Investire sull'OVUD significa rafforzare la capacità della Federico II di coniugare ricerca, innovazione e impatto sociale, offrendo nuove opportunità a studenti, specializzandi, dottorandi e ricercatori e contribuendo allo sviluppo di un settore strategico per la salute animale, la sicurezza alimentare e l'approccio One Health.

UN OSSERVATORIO PER LA QUALITÀ E LO SVILUPPO DELLA RICERCA

Così come la qualità della didattica richiede luoghi stabili di riflessione, innovazione e supporto alle decisioni, anche la ricerca necessita di strumenti avanzati di analisi e di governo. Le università contemporanee producono una quantità crescente di dati relativi alla produzione scientifica, alle collaborazioni nazionali e internazionali, alla partecipazione ai programmi competitivi e all'impatto delle attività di ricerca. Trasformare questi dati in conoscenza utile per orientare le scelte strategiche rappresenta una delle principali sfide della governance universitaria.

Per questa ragione propongo l'istituzione di un Centro Studi per la Scientometria e la Valutazione della Ricerca, concepito come struttura di supporto al Nucleo di Valutazione, agli organi di governo dell'Ateneo e ai Dipartimenti. Il Centro avrà il compito di monitorare l'evoluzione della produzione scientifica della Federico II, individuare aree emergenti e ambiti di eccellenza, analizzare le reti di collaborazione, supportare la progettazione competitiva e contribuire alla definizione delle strategie di sviluppo della ricerca.

La Federico II dispone già di competenze riconosciute a livello internazionale in questo settore, che meritano di essere valorizzate e poste stabilmente al servizio dell'intera comunità accademica. Così come il *Federico II Teaching and Learning Center* sarà il luogo dell'innovazione didattica, il Centro Studi Scientometrico dovrà diventare il luogo dell'analisi, della valutazione e della programmazione strategica della ricerca.

In un sistema universitario sempre più competitivo, la capacità di decidere sulla base di evidenze rappresenta una condizione essenziale per rafforzare la qualità della ricerca, valorizzare le eccellenze esistenti e individuare tempestivamente le opportunità di sviluppo future.

Gli impegni prioritari

- **Commissione per la Ricerca Competitiva e i Programmi ERC:** composta da vincitori ERC, coordinatori di grandi progetti europei, referenti della governance della ricerca e componenti del Grant Office.
- **Grant Office di Ateneo potenziato:** competenze dedicate a scouting dei bandi, progettazione e rendicontazione.
- **Proiezione regionale ed europea:** interlocuzione strutturata con gli assessorati regionali e confronto continuativo con le istituzioni dell'Unione Europea per intercettare le opportunità emergenti.
- **Censimento delle infrastrutture di ricerca:** catalogazione e accesso condiviso.
- **Scuole dottorali interdisciplinari:** tavolo di confronto con i coordinatori di Dottorato per valutarne l'istituzione.
- **Supporto all'OVUD in vista della visita EAEVE:** definire un piano di sviluppo pluriennale che valorizzi il ruolo dell'OVUD nel territorio regionale e nazionale, favorendo collaborazioni con enti pubblici e privati.
- **Centro Studi per la Scientometria e la Valutazione della Ricerca:** costituzione di una struttura permanente di supporto alla governance, ai Dipartimenti e al Nucleo di Valutazione per l'analisi della produzione scientifica, delle reti di collaborazione e delle traiettorie di sviluppo della ricerca.

4. UNIVERSITÀ E SOCIETÀ: LO SCAMBIO DELLE CONOSCENZE

Per lungo tempo la missione dell'università è stata descritta attraverso due grandi funzioni: produrre conoscenza con la ricerca e trasmetterla con la didattica. Negli ultimi decenni è emersa con chiarezza una terza dimensione, ormai costitutiva dell'identità delle università contemporanee: la capacità di generare impatto sociale, culturale ed economico nei territori in cui operano. Per una grande università pubblica la Terza Missione

(in cui il numerale ordinale rinvia a una dimensione residuale del tutto inadeguata a rappresentarne il rilievo) non è un insieme di attività aggiuntive: è il modo attraverso il quale la ricerca e la didattica restituiscono valore alla società che le sostiene. Essa comprende il trasferimento tecnologico, gli spin-off e la collaborazione con il sistema produttivo, ma anche la promozione della salute, il contrasto alle disuguaglianze educative, la valorizzazione del patrimonio culturale, il dialogo con le scuole, il sostegno alle politiche pubbliche, la formazione permanente e la diffusione della cultura scientifica. La Federico II ha raggiunto in questo ambito risultati notevolissimi: la sfida dei prossimi anni sarà renderne l'impatto sempre più visibile e misurabile, non soltanto attraverso indicatori quantitativi, ma attraverso la capacità di migliorare concretamente la vita delle persone e di sostenere lo sviluppo del territorio.

UN INTERLOCUTORE STABILE DELLE ISTITUZIONI

Le competenze dell'Ateneo hanno offerto un contributo prezioso alla definizione delle politiche pubbliche in settori strategici quali sanità, ambiente, mobilità, digitalizzazione, energia, patrimonio culturale, inclusione sociale, e bisognerà proseguire in questa direzione, censendo meglio le attività svolte e misurandone l'impatto. L'università non deve sostituirsi ai decisori politici, ma può migliorare la qualità delle decisioni mettendo a disposizione dati, analisi e capacità di interpretazione dei fenomeni complessi. Particolare attenzione sarà dedicata al sistema scolastico: oltre l'orientamento, una collaborazione stabile che coinvolga la formazione degli insegnanti, la diffusione della cultura scientifica, l'educazione digitale, la promozione delle discipline STEM e la valorizzazione delle competenze umanistiche, per rafforzare le opportunità educative e ridurre le disuguaglianze. Ne farà parte un programma "Federico II nei quartieri": laboratori permanenti, *summer school* e attività di orientamento nelle scuole delle periferie urbane e delle aree interne, a partire dalle sedi di Scampia e San Giovanni a Teduccio, che già oggi dimostrano come la presenza fisica dell'università possa cambiare il volto di un territorio. La sfida nei prossimi anni consisterà nel rilanciare, in forte sinergia con gli Enti locali, questi importanti poli. Si dovrà dunque lavorare insieme su nuovi spazi, accessibilità, servizi, connessioni con il quartiere, attrattività per studenti, ricercatori, visiting professor, imprese e partner internazionali. In questa cornice vanno considerati anche temi come foresterie, residenze per studenti, spazi per startup, aree condivise per imprese e servizi che rendano queste strutture più vive, più abitate e più competitive.

UNIVERSITÀ, IMPRESA E INNOVAZIONE

Il rapporto con il sistema produttivo va ulteriormente rafforzato: non subordinando la ricerca alle esigenze immediate del mercato, ma costruendo relazioni capaci di generare valore reciproco. La Federico II dispone già di esperienze importanti – spin-off, brevetti, partnership industriali, laboratori congiunti, Academy e programmi di alta formazione sviluppati in collaborazione con imprese e istituzioni – che dovranno essere consolidate

e ulteriormente sviluppate, con particolare attenzione alla costruzione di ecosistemi territoriali dell'innovazione nei quali università, imprese e soggetti pubblici collaborino stabilmente.

In questa prospettiva, il Polo di San Giovanni a Teduccio rappresenta una delle infrastrutture strategiche più significative dell'Ateneo per il trasferimento tecnologico, la ricerca applicata e l'innovazione. Le attività del CeSMA, i laboratori avanzati, le Academy federiciane, le collaborazioni con il mondo produttivo e le iniziative dedicate all'imprenditorialità innovativa testimoniano la capacità della Federico II di trasformare la conoscenza in sviluppo economico, sociale e tecnologico. La prossima sfida sarà valorizzare ulteriormente questo patrimonio, rafforzando i collegamenti tra ricerca, prototipazione, proprietà intellettuale, innovazione industriale e nascita di nuove imprese ad alta intensità di conoscenza.

Particolare attenzione sarà dedicata al sostegno delle startup e degli spin-off accademici, favorendo l'incontro tra competenze scientifiche, capitale privato, investitori istituzionali e reti nazionali e internazionali dell'innovazione. Il successo dei programmi sviluppati negli anni del PNRR ha dimostrato quanto siano importanti le reti di cooperazione fondate sulla condivisione di competenze, infrastrutture e obiettivi strategici. La sfida del prossimo sessennio sarà rendere queste reti permanenti, consolidando il ruolo della Federico II come piattaforma di innovazione aperta, capace di attrarre talenti, investimenti e collaborazioni di livello internazionale e di contribuire, insieme alle istituzioni del territorio, allo sviluppo sostenibile e alla rigenerazione economica e sociale dell'area metropolitana e del Mezzogiorno.

UNIVERSITÀ E VITA CULTURALE URBANA: L'INSULA DELLA CREATIVITÀ

La Terza Missione è anche un'occasione straordinaria per rafforzare il legame tra la Federico II e Napoli. Le biblioteche, il sistema museale di Ateneo, l'Orto Botanico, gli archivi e le collezioni scientifiche costituiscono un patrimonio strategico, riconosciuto anche dall'ultimo rapporto della visita ANVUR e che sarà ulteriormente valorizzato, completando le riqualificazioni architettoniche e rafforzando gli organici dei centri museali, del sistema bibliotecario e dell'Orto Botanico, perché queste strutture divengano incubatori di iniziative culturali inclusive per cittadini, scuole e territorio. Andrà inoltre portato a compimento l'iter per l'accreditamento dei nostri musei universitari nel sistema museale nazionale.

La straordinaria concentrazione di Dipartimenti, biblioteche, archivi e istituzioni culturali nel centro storico rappresenta una risorsa unica nel panorama universitario europeo. Questa rete sarà valorizzata come una vera e propria insula umanistica diffusa: un'infrastruttura culturale disseminata lungo le direttrici dei decumani, nata dalla rifunionalizzazione dei siti universitari distribuiti da via Mezzocannone a via Monteoliveto, capace di trasformare il centro storico in un hub dedicato alle arti, alla sperimentazione e alla

produzione culturale contemporanea. Il progetto attiverà spazi per laboratori, workshop e residenze condotti da artisti, curatori e professionisti della cultura; spazi espositivi temporanei e permanenti dedicati ad arte contemporanea, fotografia, architettura, design, videoarte e pratiche ibride tra arte, scienza e tecnologia; interventi *site-specific* destinati a luoghi simbolici dell'Ateneo (il Cortile della Minerva, il Chiostro di San Marcellino, il cortile di Palazzo Gravina) affidati ad artisti di rilievo nazionale e internazionale, tra i possibili riferimenti personalità come William Kentridge, Mimmo Paladino e Nino Longobardi. Il percorso comprenderà il Cinema Academy Astra, destinato a rassegne, seminari e formazione sull'audiovisivo contemporaneo; parallelamente, attraverso una convenzione con il Comune di Napoli, il complesso monumentale di San Domenico Maggiore sarà inaugurato come Casa della Lettura, spazio aperto alla cittadinanza dedicato ai libri, agli incontri con gli scrittori e all'approfondimento culturale. E gli spazi del centro storico potranno tornare a ospitare, insieme con altri luoghi dell'Ateneo, manifestazioni sul modello di Come alla corte di Federico, occasioni preziose di riconoscimento e incontro per l'intera comunità. È la lezione che ho imparato ai Girolamini: il patrimonio si tutela davvero soltanto restituendolo alla città, attraverso la conoscenza, la ricerca e la formazione delle nuove generazioni.

Gli impegni prioritari

- **Gruppi interdisciplinari permanenti:** le competenze dell'Ateneo a disposizione delle istituzioni su sanità, ambiente, energia, patrimonio culturale, mobilità, digitale e inclusione sociale.
- **Aggiornamento degli insegnanti:** avvio di percorsi permanenti in collaborazione con il sistema scolastico.
- **Spazi universitari aperti alla città:** progetto integrato con Comune, Regione e istituzioni culturali per l'apertura e l'utilizzo culturale delle sedi.
- **Come alla corte di Federico:** ritorno delle grandi manifestazioni di comunità.

5. UNA FEDERICO II GLOBALE: STRATEGIE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Per molti anni l'internazionalizzazione è stata considerata una dimensione aggiuntiva della vita universitaria. Oggi questa visione non è più sufficiente: l'internazionalizzazione è una componente strutturale della qualità universitaria. La capacità di attrarre studenti, ricercatori e docenti da altri Paesi, la partecipazione alle reti internazionali della ricerca, la presenza nei programmi europei e la cooperazione scientifica sono elementi essenziali dell'autorevolezza di un Ateneo e della sua capacità di servire il proprio territorio collegandolo al mondo. La Federico II possiede tutte le caratteristiche per assumere un ruolo

di primo piano nello spazio globale della conoscenza: dimensione, storia, qualità scientifica, collocazione geografica, identità culturale. La sfida consiste nel trasformare queste potenzialità in una strategia coerente e di lungo periodo.

UNA UNIVERSITÀ GLOBALMENTE CONNESSA

L'obiettivo del prossimo sessennio non è semplicemente aumentare il numero delle collaborazioni, ma costruire un'università pienamente integrata nelle reti globali della conoscenza. La vera internazionalizzazione non si misura solo con gli indicatori quantitativi, ma con la capacità di integrare la dimensione internazionale nella vita quotidiana dell'Ateneo: una ricerca che nasce da collaborazioni internazionali, una didattica che dialoga con contesti culturali differenti, studenti che incontrano quotidianamente persone di altri Paesi, un personale che sviluppa competenze internazionali. La Federico II dispone già di strutture e di una consolidata esperienza nella gestione della mobilità: la sfida consiste nel rafforzare il coordinamento strategico, più che nell'ampliare gli uffici esistenti, integrando mobilità, ricerca internazionale, attrazione di talenti, dottorati, cooperazione mediterranea e programmi europei in una dimensione trasversale della vita universitaria.

L'EUROPA COME SPAZIO NATURALE DI CRESCITA

Lo Spazio Europeo della Ricerca e dell'Istruzione Superiore ha costruito un ambiente nel quale università, studenti e ricercatori collaborano oltre i confini nazionali. La Federico II rafforzerà il proprio protagonismo europeo: maggiore partecipazione alle grandi alleanze universitarie, ruolo più forte nei programmi Erasmus+, presenza consolidata in Horizon Europe, nuovi corsi e titoli congiunti, mobilità strutturata di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo. L'Europa non è soltanto una fonte di finanziamento: è una comunità della conoscenza alla quale la Federico II contribuisce attivamente.

ATTRARRE STUDENTI, RICERCATORI E DOCENTI DAL MONDO

La presenza di studenti internazionali arricchisce l'intera comunità accademica: favorisce il confronto culturale, stimola l'innovazione didattica, rafforza la reputazione e costruisce reti destinate a durare. La Federico II possiede un enorme potenziale di attrazione: Napoli è una delle città più conosciute e amate al mondo e la qualità scientifica dell'Ateneo è ampiamente riconosciuta. Occorre però investire in servizi di accoglienza, semplificazione delle procedure, percorsi internazionali, supporto linguistico e residenzialità, per rendere la Federico II una destinazione naturale per studenti provenienti dall'Europa, dal Mediterraneo, dall'Africa, dall'Asia e dalle Americhe. La mobilità globale dei talenti accademici è destinata a crescere, e l'arrivo di nuove competenze produce effetti positivi sull'intero ecosistema: nuove idee, metodologie, reti, opportunità per i giovani. Saranno sviluppati programmi strutturati per visiting professor e visiting researcher, chair internazionali, attrazione di ERC grantee e rientro di studiosi italiani dall'estero.

MEDITERRANEO E AFRICA

Napoli si trova al centro di uno dei principali spazi geopolitici del XXI secolo, attraversato da trasformazioni che riguardano ambiente, energia, salute, migrazioni, sviluppo urbano, sicurezza alimentare e patrimonio culturale: temi che richiedono ricerca, formazione e cooperazione internazionale. La Federico II può diventare uno dei principali hub europei per la produzione di conoscenza sul Mediterraneo: un'università globale che affronta questioni di rilevanza mondiale a partire dalla propria posizione. Tra le grandi aree di sviluppo della cooperazione, l'Africa merita un'attenzione particolare: le trasformazioni demografiche, economiche e sociali del continente avranno un impatto profondo sull'intero sistema mediterraneo ed europeo. La Federico II rafforzerà progressivamente le relazioni con università, centri di ricerca e istituzioni africane attraverso *partnership* fondate su ricerca condivisa, formazione congiunta, mobilità, costruzione di infrastrutture della conoscenza. In una fase storica di tensioni geopolitiche crescenti, le università svolgono inoltre una preziosa funzione di diplomazia scientifica e culturale: la scienza è uno dei linguaggi più universali, la cultura uno dei più efficaci strumenti di comprensione reciproca.

INTERNAZIONALIZZARE TUTTA LA COMUNITÀ

L'internazionalizzazione coinvolge l'intera comunità universitaria. Il personale tecnico-amministrativo svolge un ruolo essenziale e richiede competenze sempre più avanzate: sarà perciò necessario investire nella formazione internazionale del personale e favorire opportunità di mobilità anche per le componenti tecnico-amministrative. L'identità internazionale della Federico II, infine, non si costruisce rinunciando alle radici: le università diventano globali quando riescono a trasformare la propria specificità in un valore riconosciuto nel mondo. Profondamente radicata a Napoli, nel Mezzogiorno e nel Mediterraneo, la Federico II deve costruire ponti tra discipline, culture, generazioni, territori, e dialogare da protagonista con il mondo.

Gli impegni prioritari

- **International Welcome Office potenziato:** servizi dedicati a studenti internazionali, dottorandi, ricercatori e visiting professor: procedure di ingresso, permessi, alloggi, corsi di italiano, tutorato e orientamento alla città; avvio di percorsi di orientamento per i migranti di seconda generazione del territorio metropolitano e regionale.
- **Strategia integrata per l'internazionalizzazione:** coordinamento unico delle politiche di Ateneo su mobilità, ricerca internazionale, dottorati, visiting professor, cooperazione mediterranea e programmi europei.

- **Mappatura strategica delle *partnership*:** alleanze prioritarie, accordi inattivi da rivedere, nuovi programmi congiunti; piano per l'attrazione di studenti internazionali con Paesi prioritari, materiali in lingua, coinvolgimento degli alumni e rafforzamento dei percorsi in lingua inglese.
- **Programma Federico II-Mediterraneo:** relazioni stabili con università e centri di ricerca dell'area attraverso summer school, co-tutele dottorali, visiting professor e diplomazia scientifica.
- **Linea Federico II-Africa:** partnership reciproche nei campi della salute, dell'ambiente, dell'agricoltura, dell'energia, della formazione e del patrimonio culturale.
- **Formazione internazionale del personale:** lingua inglese, gestione dei programmi europei, accoglienza interculturale; prima ricognizione dei federiciani attivi all'estero, in raccordo con la futura rete alumni.

6. CAMPUS, SOSTENIBILITÀ E QUALITÀ DELLA VITA

Le università non sono soltanto comunità di persone: sono anche luoghi. Spazi nei quali si studia, si ricerca, si insegna, si lavora, si costruiscono relazioni e progetti di vita. La qualità degli spazi incide direttamente sulla qualità dell'esperienza universitaria: aule, laboratori, biblioteche, residenze, aree comuni, spazi verdi e infrastrutture digitali definiscono il modo in cui una comunità vive e percepisce l'università. L'obiettivo del prossimo sessennio sarà costruire una nuova politica dei campus fondata su qualità, sostenibilità, accessibilità e benessere.

UNA RETE DI CAMPUS, UNA SOLA UNIVERSITÀ

La Federico II è un'università policentrica: Monte Sant'Angelo, San Giovanni a Teduccio, il Policlinico, il centro storico, Portici, Scampia e le numerose altre sedi compongono una rete diffusa che consente all'Ateneo di essere presente in contesti diversi, intercettandone esigenze e vocazioni. Questa articolazione comporta però una responsabilità: rafforzare il senso di appartenenza a una comunità unitaria. Gli studenti devono percepire di appartenere alla stessa università indipendentemente dalla sede frequentata; i servizi devono essere sempre più integrati; le opportunità accessibili a tutti. La Federico II svilupperà una visione di "campus federato", capace di valorizzare le specificità delle diverse sedi all'interno di un progetto comune.

SPAZI, LABORATORI, BIBLIOTECHE, RESIDENZE

La qualità delle infrastrutture è oggi parte del diritto allo studio e delle condizioni concrete in cui si studia, si insegna e si fa ricerca. Sarà avviata una programmazione pluriennale degli interventi fondata su obiettivi prioritari: miglioramento degli ambienti didat-

tici, aggiornamento tecnologico delle aule, ampliamento degli spazi di studio, potenziamento dei laboratori e delle biblioteche, sviluppo di ambienti per l'apprendimento collaborativo, integrazione tra spazi fisici e digitali.

Le biblioteche e i laboratori, in particolare, sono spazi di apprendimento, collaborazione e innovazione; per migliaia di studenti il principale punto di riferimento della vita universitaria, ma è necessario ampliare gli orari di apertura, aumentare i posti studio, potenziare i servizi digitali e legarli alla vita culturale e scientifica dell'Ateneo.

Quanto alle residenze, una politica organica costruita con istituzioni pubbliche, enti territoriali e soggetti privati costituirà uno degli assi portanti della politica degli spazi: l'obiettivo è una politica dell'accoglienza capace di rendere Napoli una destinazione universitaria sempre più accessibile.

MANUTENZIONE, EDILIZIA E CURA DEGLI SPAZI

La qualità di un Ateneo si misura anche dalla qualità degli spazi nei quali si studia, si lavora e si svolge ricerca. Laboratori, aule, biblioteche, uffici, aree verdi e luoghi di aggregazione costituiscono una parte essenziale dell'esperienza universitaria e contribuiscono in modo determinante all'attrattività dell'Ateneo. Negli ultimi anni la Federico II ha realizzato, portando a termine iniziative programmate e già intraprese, importanti investimenti infrastrutturali, ma il prossimo sessennio dovrà essere caratterizzato da una maggiore attenzione alla manutenzione ordinaria e programmata del patrimonio edilizio, troppo spesso percepita come un'attività residuale rispetto ai grandi interventi. Intendo promuovere un Piano pluriennale della manutenzione e dell'edilizia universitaria, fondato sulla programmazione, sulla prevenzione e sul monitoraggio costante delle esigenze delle strutture. La cura degli spazi non è soltanto una questione tecnica o amministrativa: è una forma concreta di attenzione verso studenti, docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo e contribuisce a rafforzare il senso di appartenenza alla comunità universitaria. Una grande università europea deve essere riconoscibile non solo per la qualità della propria ricerca e della propria didattica, ma anche per la qualità degli ambienti che offre a chi la vive ogni giorno.

La qualità della vita universitaria dipende anche dalla percezione di sicurezza e dalla cura degli ambienti: spazi accessibili, sicuri, inclusivi, ben mantenuti, tecnologicamente adeguati. La manutenzione ordinaria e straordinaria è una funzione strategica: troppo spesso l'attenzione si concentra solo sui grandi investimenti, mentre aule efficienti, laboratori funzionali, spazi curati e servizi affidabili contribuiscono direttamente, ogni giorno, alla qualità dell'esperienza universitaria.

UN'UNIVERSITÀ SOSTENIBILE

La sostenibilità non è più un obiettivo settoriale: è una responsabilità che attraversa tutte le attività dell'università, chiamata a svolgere un ruolo esemplare nelle transizioni am-

bientali e sociali. Significa integrare la sostenibilità nelle politiche relative a edilizia, energia, mobilità, gestione delle risorse, acquisti, eventi, didattica e ricerca; e consolidare il percorso di efficientamento energetico già avviato, investendo in riqualificazione degli edifici, energie rinnovabili, monitoraggio dei consumi, sistemi intelligenti di gestione e riduzione delle emissioni. Accanto alla riduzione dell'impatto ambientale dell'Ateneo, l'obiettivo è diffondere una cultura della sostenibilità nella comunità universitaria e nella società.

MOBILITÀ E ACCESSIBILITÀ: IL CASO MONTE SANT'ANGELO

La dimensione territoriale della Federico II rende decisivo il tema della mobilità, particolarmente avvertito nel complesso di Monte Sant'Angelo: raggiungere le sedi universitarie deve essere semplice, sostenibile e accessibile. Sarà sviluppata una strategia integrata con Comune, Regione e aziende di trasporto per migliorare collegamenti pubblici, intermodalità, mobilità sostenibile, accessibilità per le persone con disabilità, connessioni tra le sedi e agevolazioni tariffarie per la comunità universitaria.

Il complesso di Monte Sant'Angelo rappresenta infatti una delle principali infrastrutture accademiche della Federico II e possiede tutte le potenzialità per diventare un autentico campus universitario di livello europeo. Per raggiungere questo obiettivo sarà necessario investire non soltanto negli edifici destinati alla didattica e alla ricerca, ma anche nella qualità complessiva dell'esperienza di vita e di lavoro all'interno del campus. Servono spazi verdi curati e accessibili, luoghi di incontro e socializzazione, servizi per studenti e personale, percorsi sicuri, illuminazione adeguata, manutenzione costante degli edifici e delle aree comuni e una particolare attenzione alla sostenibilità ambientale. Un campus moderno deve essere percepito come uno spazio accogliente, vivo e sicuro durante l'intero arco della giornata.

Per questo motivo intendo promuovere la costituzione di un presidio permanente dell'Amministrazione centrale dedicato prioritariamente a Monte Sant'Angelo, dotato di competenze e capacità operative adeguate per affrontare tempestivamente le esigenze manutentive, logistiche e organizzative del complesso, fungendo da punto di raccordo tra le strutture universitarie, gli studenti, il personale e gli uffici centrali. L'obiettivo è costruire un modello di gestione più vicino ai bisogni reali della comunità universitaria e capace di accompagnare la trasformazione di Monte Sant'Angelo in un campus sempre più attrattivo, efficiente e integrato nella vita dell'Ateneo.

CAMPUS INTELLIGENTI, BENESSERE, SPORT

Gli spazi devono essere supportati da infrastrutture tecnologiche avanzate: connettività, servizi digitali, piattaforme collaborative, sistemi intelligenti di gestione. L'evoluzione delle tecnologie e dell'intelligenza artificiale offrirà nuove opportunità per migliorare l'utilizzo degli spazi, l'efficienza energetica e la qualità dei servizi. Una grande università

è anche un luogo nel quale si costruiscono relazioni e percorsi di crescita personale: lo sport, le attività culturali e artistiche, l'associazionismo e il volontariato sono componenti essenziali della formazione della persona e saranno ulteriormente valorizzati. L'ambizione non è soltanto eccellere nella ricerca e nella didattica, ma affermarsi come una comunità accademica in cui la qualità della vita costituisca un tratto distintivo e riconoscibile: perché gli spazi non sono semplici contenitori delle attività accademiche, sono parte integrante del progetto educativo, scientifico e culturale dell'istituzione.

Gli impegni prioritari

- **Commissione di Ateneo per gli spazi e le infrastrutture:** con docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo: un piano strategico pluriennale per manutenzione, riqualificazione, efficientamento e nuove acquisizioni.
- **Censimento del patrimonio immobiliare:** mappatura integrata degli spazi per una programmazione più efficace e un utilizzo più razionale delle strutture.
- **Piano della Mobilità Federico II:** tavolo permanente tra Ateneo, Comune, Regione e gestori della mobilità.
- **Costituzione di un presidio permanente per le esigenze di Monte Sant'Angelo**

7. INTELLIGENZA ARTIFICIALE E GOVERNO DELL'ATENEIO

L'intelligenza artificiale non incide soltanto sulla didattica e sulla ricerca: investe il modo in cui un Ateneo organizza i propri servizi, gestisce dati e processi, supporta le decisioni e rafforza la propria capacità strategica. Per una grande università pubblica la questione non consiste nell'adottare nuovi strumenti tecnologici, ma nel saperli governare con equilibrio, consapevolezza e responsabilità: l'AI non è né una moda passeggera né una soluzione automatica a problemi complessi. Richiede una visione istituzionale chiara, capace di orientarne l'impiego in coerenza con la missione pubblica dell'Ateneo, con i principi di trasparenza e tutela dei diritti e con la centralità delle persone nei processi decisionali.

OLTRE LE POLICY: UNA VERA GOVERNANCE DELL'AI

Finora il tema è stato affrontato prevalentemente attraverso policy, linee guida e raccomandazioni d'uso, soprattutto per gli strumenti generativi: un passaggio importante, che ha fatto maturare attenzione e consapevolezza, ma non più sufficiente. In una istituzione complessa come la Federico II non basta regolamentare singoli usi: occorre costruire una capacità di governance stabile e multidisciplinare, in grado di accompagnare le scelte dell'Ateneo nel tempo, distinguere tra opportunità e rischi, orientare la sperimentazione

e garantire coerenza tra innovazione tecnologica e responsabilità istituzionale. L'obiettivo è utilizzare l'intelligenza artificiale per migliorare la qualità dei servizi, semplificare le procedure, sostenere didattica e ricerca, rafforzare la trasparenza amministrativa e valorizzare il lavoro delle persone — entro un quadro di regole chiare e secondo un principio di proporzionalità: non introdurre l'AI indiscriminatamente, ma usarla dove realmente utile, con adeguate garanzie e pieno controllo pubblico sulle scelte più rilevanti. La Federico II ha tutte le condizioni — ampiezza, ricchezza di competenze, pluralità disciplinare, prestigio scientifico — per assumere su questo terreno un ruolo di riferimento nazionale.

UN AI GOVERNANCE BOARD DI ATENEO

Per dare concretezza a questa visione sarà istituito un AI Governance Board di Ateneo: una sede stabile di indirizzo, valutazione e coordinamento, non simbolica né occasionale, a supporto permanente degli organi di governo. Il suo valore risiede anzitutto nel carattere multidisciplinare: l'intelligenza artificiale coinvolge profili scientifici, giuridici, etici, organizzativi e sociali, e richiede un luogo nel quale queste competenze dialoghino sistematicamente. Il Board riunirà competenze tecnologiche su dati e sistemi di AI, competenze giuridiche su protezione dei dati, responsabilità e conformità normativa, competenze etiche e sociali per valutare l'impatto sulle persone e sull'equità, competenze organizzative per connettere l'innovazione ai processi reali dell'Ateneo, con un adeguato raccordo con tutte le componenti della comunità universitaria. Opererà in raccordo stabile con il Rettore, il Senato Accademico, il Consiglio di Amministrazione e la Direzione Generale, e manterrà un rapporto costante con i Dipartimenti, i referenti per la transizione digitale, i presidi privacy e sicurezza e gli organismi di valutazione. Le sue funzioni essenziali: concorrere alla definizione della strategia di Ateneo sull'AI; esprimere valutazioni istruttorie sui casi più sensibili (dati personali, processi ad alto impatto, servizi agli studenti, rapporti con fornitori); predisporre linee guida e standard interni da sottoporre agli organi competenti; promuovere formazione e raccolta di buone pratiche; curare il monitoraggio periodico degli impieghi dell'AI e la rendicontazione verso la comunità.

LE DIRETTRICI OPERATIVE E GLI AMBITI DI APPLICAZIONE

La politica di Ateneo sull'AI si tradurrà in un programma di attuazione progressivo, nel quale il Board svolgerà una funzione di regia senza sostituirsi ai soggetti chiamati a decidere. Le principali direttrici: una ricognizione iniziale degli usi dell'AI già presenti nell'università; la definizione di una strategia e di una cornice regolativa interna agile ma chiara; percorsi di formazione diffusa per docenti, ricercatori, personale e studenti, differenziati per funzioni e responsabilità; sperimentazioni mirate in ambiti selezionati, con valutazione preventiva e verifica dei risultati; criteri trasparenti per la scelta di strumenti e fornitori; un sistema di monitoraggio e revisione periodica. Gli ambiti di possibile applicazione sono numerosi: i servizi agli studenti (orientamento, accesso alle informa-

zioni, procedure e scadenze); la semplificazione amministrativa (attività ripetitive, gestione documentale, flussi informativi); la programmazione e il supporto alle decisioni; la didattica, in termini di accessibilità e personalizzazione; la ricerca, con strumenti di analisi e organizzazione dei dati; la comunicazione istituzionale. In tutti questi ambiti varrà un principio fermo: l'AI è uno strumento di supporto al lavoro umano, non un sostituto improprio della responsabilità accademica, amministrativa o politica.

I PRINCIPI GUIDA

Ogni scelta sarà orientata da principi coerenti con la natura pubblica dell'università: centralità della persona e responsabilità umana effettiva nelle decisioni significative; trasparenza delle finalità e delle condizioni di impiego dei sistemi; chiara attribuzione delle responsabilità organizzative; equità e non discriminazione; protezione dei dati personali; sicurezza, affidabilità e controllabilità; proporzionalità tra strumenti e obiettivi; sostenibilità economica e organizzativa; coinvolgimento consapevole della comunità accademica. In un'università pubblica il valore dell'innovazione si misura, oltre che in termini di efficienza, nella capacità di rafforzare la qualità istituzionale, la fiducia della comunità e la tutela dei diritti. Governare l'intelligenza artificiale significa, in definitiva, mostrare la capacità di governare il cambiamento: con ambizione, perché la Federico II può divenire un punto di riferimento nazionale nei modelli di innovazione responsabile; e con misura, perché la sua autorevolezza impone di evitare sia l'entusiasmo superficiale sia l'atteggiamento puramente difensivo.

Gli impegni prioritari

- **AI Governance Board di Ateneo:** istituzione dell'organismo permanente di indirizzo e coordinamento.
- **Documento di Ateneo sull'intelligenza artificiale:** criteri per l'utilizzo dell'AI nella ricerca, nella didattica e nelle attività amministrative.
- **Formazione diffusa sull'AI:** percorsi dedicati a docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo e studenti.

8. UN'AMMINISTRAZIONE CHE AIUTA A CRESCERE

Ogni grande università contemporanea è un'organizzazione estremamente complessa, e la qualità della ricerca, della didattica e della terza missione dipende sempre più dalla capacità dell'amministrazione di accompagnarle e renderle possibili. Per troppo tempo il rapporto tra amministrazione e componenti accademiche è stato letto secondo una logica di contrapposizione implicita, ponendo da una parte chi produce ricerca e formazione, dall'altra chi gestisce procedure. Questa rappresentazione non corrisponde più

alla realtà: le università moderne sono ecosistemi nei quali competenze scientifiche, amministrative, tecniche e organizzative cooperano quotidianamente. La qualità dell'amministrazione è oggi una componente essenziale della qualità dell'Ateneo. Dirigo da anni una delle più grandi strutture universitarie del Paese e ho visto quanta energia preziosa si disperda in procedure che nessuno ha più il coraggio di semplificare: questo capitolo nasce anche da quella esperienza quotidiana. La Federico II dispone di professionalità amministrative e tecniche di altissimo livello, alle quali vengono richieste competenze sempre più specifiche: la sfida del prossimo sessennio è valorizzare questo patrimonio e costruire un'amministrazione sempre più orientata al servizio, all'innovazione e alla crescita della comunità universitaria.

DALL'ADEMPIMENTO ALLA MISSIONE

La crescita continua della complessità normativa ha modificato il lavoro amministrativo, assorbendo energie in attività necessarie ma spesso percepite come lontane dalle missioni fondamentali. Occorre recuperare una prospettiva diversa: l'amministrazione deve garantire correttezza, legalità e affidabilità, mantenendo però sempre chiaro l'obiettivo principale, ossia sostenere la ricerca, la didattica, gli studenti, l'innovazione. Ogni processo amministrativo dovrebbe essere progettato a partire da una domanda semplice: come possiamo aiutare meglio la comunità universitaria a raggiungere i propri obiettivi? I suggerimenti del personale diventeranno parte ordinaria del governo dell'Ateneo, attraverso consultazioni periodiche, gruppi di lavoro misti centro-dipartimenti, sportelli di proposta e restituzione pubblica di ciò che è stato accolto e di ciò che è stato respinto.

SEMPLIFICARE PER LIBERARE ENERGIE

La semplificazione amministrativa è una delle più importanti politiche di sviluppo che un'università possa adottare: ogni procedura inutilmente complessa genera costi, sottrae tempo, riduce motivazione, aumenta il rischio di errori e di disparità. Semplificare non significa ridurre i controlli o indebolire le garanzie: significa progettare procedure più intelligenti, chiare, integrate ed efficienti. Nel prossimo sessennio sarà avviata una revisione sistematica dei principali processi amministrativi e dei regolamenti di Ateneo, con un obiettivo preciso: ridurre il carico burocratico su docenti, ricercatori, studenti e personale, perché tutti possano dedicare una quota maggiore del proprio tempo alle attività che producono valore. La qualità amministrativa si misura anche attraverso i servizi: tempi certi, procedure comprensibili, comunicazione efficace, risposte uniformi. L'obiettivo è un'amministrazione percepita come alleata della comunità universitaria, non come un ostacolo da superare.

VALORIZZARE LE COMPETENZE, PROGRAMMARE I FABBISOGNI

Le competenze richieste al personale tecnico-amministrativo sono profondamente cambiate e richiedono professionalità sempre più specializzate. La Federico II investirà con decisione nella formazione continua, nell'aggiornamento professionale e nello sviluppo

di nuove professionalità: partendo dalla ricognizione dei fabbisogni formativi e da un piano pluriennale, sarà costituita una Federico II Academy per il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, nella convinzione che la formazione non sia un'attività residuale ma una leva strategica di sviluppo organizzativo. Le persone sono il principale fattore di innovazione dell'amministrazione: il fabbisogno di personale sarà programmato non solo in termini numerici, ma per profili professionali.

DIGITALIZZAZIONE, DATI, TRASPARENZA

La trasformazione digitale non è la semplice informatizzazione delle procedure esistenti: è il ripensamento dei processi. Più che trasferire la burocrazia dalla carta al computer, occorre eliminare passaggi inutili e rendere i servizi più efficaci, investendo in interoperabilità dei sistemi, gestione intelligente dei dati, automazione dei processi ripetitivi e piattaforme orientate all'utente. L'intelligenza artificiale offrirà opportunità importanti anche sul piano amministrativo, sempre per aumentare la capacità dell'organizzazione di rispondere ai bisogni della comunità, non per ridurre la qualità delle relazioni umane. Le decisioni migliori nascono inoltre da informazioni migliori: la Federico II investirà in sistemi avanzati di analisi e monitoraggio per supportare la programmazione e valutare gli effetti delle politiche adottate, nell'ottica di una cultura del dato intesa come strumento di conoscenza e miglioramento, non di controllo. La trasparenza, infine, è uno dei principali fattori di fiducia istituzionale: decisioni comprensibili, procedure accessibili, informazioni disponibili. Non soltanto un obbligo normativo: una scelta culturale.

UN'AMMINISTRAZIONE CHE SOSTIENE I DIPARTIMENTI

I Dipartimenti sono il cuore della vita accademica: è lì che si sviluppano la ricerca, la didattica e gran parte delle relazioni scientifiche. La qualità dei servizi amministrativi dipartimentali assume perciò un'importanza decisiva: adeguate risorse professionali, supporto specialistico, formazione continua, integrazione solida con l'amministrazione centrale, diffusione delle migliori pratiche organizzative. L'autonomia dei Dipartimenti deve essere accompagnata da un'amministrazione capace di sostenerne concretamente le attività. Perché una grande università ha bisogno di una grande amministrazione: e una grande amministrazione è quella che rende possibile il successo della propria comunità.

I primi sei mesi: impegni immediati

- **Il personale nella governance:** almeno un componente del personale tecnico-amministrativo nelle commissioni di Ateneo, i cui obiettivi e le cui azioni contemplino procedimenti tecnico-amministrativi.
- **Federico II Academy:** istituzione della struttura per la formazione continua del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario.

- **Mappatura dei 100 principali procedimenti amministrativi:** con revisione dei regolamenti inadeguati, farraginosi o ridondanti.
- **Fascicolo Digitale Unico:** per studenti, docenti e personale: meno duplicazioni documentali, servizi integrati, accesso semplificato alle informazioni.

9. PERSONE, RECLUTAMENTO, FIDUCIA, RISORSE

La vera ricchezza di un'università sono le persone che la abitano e la fanno vivere. Nessuna strategia può avere successo senza una comunità accademica motivata, competente e coinvolta. Per questo il primo compito della governance è creare le condizioni affinché tutte le componenti dell'Ateneo possano esprimere pienamente il proprio potenziale. E per questo apro questo capitolo con la politica che più di ogni altra deciderà il futuro della Federico II: il reclutamento.

IL RECLUTAMENTO COME PRIMA POLITICA DI SVILUPPO

Le scelte di reclutamento compiute nei prossimi sei anni disegneranno la Federico II dei prossimi trenta. Per questo il reclutamento va trattato come la prima politica di sviluppo dell'Ateneo e ricondotto a una programmazione pluriennale, costruita insieme ai Dipartimenti, capace di coniugare merito, fabbisogni della didattica e della ricerca, sostenibilità e sviluppo equilibrato delle aree. Particolare attenzione sarà dedicata alle giovani generazioni accademiche, con percorsi professionali chiari e sostenibili: la precarietà prolungata non produce qualità, ma dispersione di talenti, sfiducia, impoverimento della capacità scientifica. La Federico II continuerà a investire nel reclutamento e nella stabilizzazione dei suoi migliori ricercatori precari, sostenendone la crescita scientifica e professionale attraverso mentoring, mobilità internazionale, formazione alla leadership scientifica e supporto alla progettazione competitiva.

Una politica di reclutamento matura tiene insieme due movimenti: la valorizzazione delle competenze cresciute all'interno, attraverso progressioni di carriera fondate su criteri chiari, trasparenti e comprensibili, e l'apertura verso l'esterno, con l'ingresso di studiosi formati in altre sedi, programmi dedicati al rientro dei ricercatori italiani dall'estero e l'attrazione di studiosi internazionali. Le comunità accademiche non chiedono uniformità di trattamento: chiedono equità delle regole e leggibilità delle decisioni. Analoga programmazione riguarderà il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, i cui fabbisogni saranno definiti non solo in termini numerici ma per profili professionali, in coerenza con l'evoluzione dei servizi e delle competenze richieste. Questa attenzione deve estendersi a chi oggi lavora ai margini delle tutele: detentori di incarichi post-doc e

di ricerca, borsisti, ricercatori a contratto, ai quali vanno garantiti pieno accesso al welfare di Ateneo, spazi di lavoro adeguati e forme di rappresentanza; i docenti a contratto, il cui contributo alla didattica merita compensi dignitosi e tempi di pagamento certi; i tecnologi, per i quali vanno definiti percorsi di carriera riconoscibili. Una comunità si giudica anche da come tratta i suoi membri più esposti.

FIDUCIA, TRASPARENZA, ALLOCAZIONE DELLE RISORSE

Il governo dell'Ateneo si fonderà su trasparenza delle scelte, responsabilità delle decisioni, partecipazione alla programmazione e condivisione degli obiettivi strategici. La distribuzione delle risorse di personale docente e ricercatore continuerà a fondarsi su criteri trasparenti e verificabili, capaci di coniugare valorizzazione delle performance, sostenibilità delle strutture e sviluppo strategico; il sistema QG e gli altri strumenti di programmazione saranno periodicamente monitorati per verificarne efficacia, impatto sulla vita dei dipartimenti e coerenza con gli obiettivi complessivi. Gli indicatori quantitativi sono uno strumento prezioso, perché consentono di misurare risultati e garantire trasparenza; ma in un'università complessa e multidisciplinare nessun indicatore, da solo, può rappresentare adeguatamente il valore e le esigenze delle diverse strutture. Le discipline producono risultati con tempi, modalità e forme differenti, e criteri appropriati per alcuni settori rischiano di penalizzarne altri. Un'allocazione fondata esclusivamente sulle performance già raggiunte tende inoltre a consolidare gli squilibri esistenti: una politica di Ateneo deve premiare i risultati, ma anche garantire a tutte le aree le condizioni per esprimere il proprio potenziale. Vi è infine una dimensione strategica che gli indicatori faticano a cogliere: alcuni settori possono essere cruciali per lo sviluppo scientifico, culturale o sociale dell'università pur non esprimendo, in un determinato momento, i migliori risultati quantitativi; e una grande università generalista non può essere governata come una somma di centri di costo, ma deve preservare la pluralità dei saperi e la qualità dell'offerta formativa. Per tutte queste ragioni gli indicatori quantitativi dovranno essere periodicamente monitorati e saranno integrati da valutazioni qualitative, considerazioni strategiche e una visione complessiva dello sviluppo dell'Ateneo. Analoga attenzione sarà riservata alla distribuzione del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, superando progressivamente logiche esclusivamente storiche e tenendo conto della complessità organizzativa delle strutture, delle esigenze della ricerca, dell'internazionalizzazione e dei servizi agli studenti.

LE RISORSE COME SCELTA STRATEGICA

L'autonomia di un grande Ateneo non si misura soltanto nella libertà della ricerca o nella qualità della didattica. Si misura anche nella capacità di programmare il proprio sviluppo, di attrarre risorse e di utilizzarle secondo una visione condivisa. Il prossimo sessennio si aprirà in una fase particolarmente delicata per il sistema universitario italiano. La sta-

gione straordinaria del PNRR ha consentito investimenti senza precedenti in infrastrutture, laboratori, reti scientifiche e dottorati. Ma proprio per questo la sfida che ci attende non sarà soltanto quella di spendere bene le risorse disponibili: sarà soprattutto quella di consolidarne gli effetti nel tempo.

Il tema delle risorse è talmente ampio, tecnico e delicato che, in una sede come questa, per sua natura sintetica, non può che essere sviluppato in termini molto generali, ma ci si augura in modo tale da chiarire i principi che guideranno in questo ambito le azioni della futura governance dell'Ateneo.

L'Italia continua a investire nell'istruzione terziaria una quota di risorse significativamente inferiore rispetto ai principali Paesi europei e alla media OCSE. In questo quadro, il finanziamento ordinario delle università resta sottoposto a tensioni crescenti: aumento dei costi energetici, rinnovi contrattuali, inflazione, necessità di sostenere nuove infrastrutture e crescente competizione internazionale per studenti e ricercatori. Per questa ragione la Federico II dovrà assumere una posizione chiara nel dibattito nazionale: difendere il carattere pubblico dell'università significa chiedere con forza un incremento strutturale del Fondo di Finanziamento Ordinario e una revisione dei meccanismi premiali che rischiano di amplificare le disuguaglianze territoriali invece di ridurle.

Allo stesso tempo dobbiamo essere consapevoli che la sostenibilità futura dell'Ateneo dipenderà sempre più dalla capacità di integrare risorse diverse: finanziamenti europei, programmi competitivi nazionali, collaborazioni con imprese e istituzioni, attività di formazione permanente, trasferimento tecnologico e valorizzazione del patrimonio culturale e scientifico dell'Università. La Federico II parte da una posizione di forza. La capacità di inserirsi nei grandi progetti nazionali ed internazionali sarà determinante. E l'Ateneo dovrà attrezzarsi con apposite strutture interne, dotate di competenze di alto livello, di sostegno tecnico, oltre che politico, al lavoro dei gruppi che intenderanno impegnarsi in questa direzione. Su questo versante intendo immediatamente impegnarmi.

Per questo propongo la costruzione di una vera politica di sviluppo delle risorse fondata su quattro obiettivi:

- aumentare la capacità di attrazione di finanziamenti competitivi;
- garantire una distribuzione delle risorse trasparente, basata su criteri condivisi, allineata alla dimensione e all'attività effettiva dei dipartimenti, capace di riflettere l'espansione strutturale e rispondere alle effettive esigenze operative del personale;
- sostenere i Dipartimenti nelle fasi di progettazione e gestione;
- destinare una quota crescente delle nuove entrate al reclutamento dei giovani e al miglioramento dei servizi agli studenti.

Le risorse non rappresentano soltanto un problema amministrativo. Sono lo strumento attraverso il quale una comunità accademica decide quali priorità perseguire. Ogni euro

acquisito dovrà tradursi in maggiori opportunità per gli studenti, in migliori condizioni di lavoro per il personale, in nuova ricerca, in nuove assunzioni e in una più forte presenza pubblica della Federico II. Per questo ritengo necessario introdurre una programmazione pluriennale delle risorse di Ateneo, accompagnata da una rendicontazione pubblica periodica che consenta all'intera comunità di conoscere non soltanto come vengono spesi i fondi, ma quali risultati producono. La sfida non è semplicemente reperire nuove risorse. La sfida è trasformare le risorse in capacità di futuro.

WELFARE, PARITÀ, INCLUSIONE

Le università competono sempre più sulla capacità di offrire ambienti di lavoro attrattivi: la qualità delle condizioni di lavoro incide direttamente sulla produttività scientifica, sull'efficacia organizzativa e sul benessere delle persone. Sarà sviluppata una politica di welfare universitario più ampia e strutturata: sostegno alla genitorialità, flessibilità organizzativa, promozione della salute, miglioramento degli ambienti di lavoro, conciliazione tra vita professionale e personale. La valorizzazione delle persone richiede inoltre un'attenzione costante all'equità: la promozione delle pari opportunità, il contrasto a ogni forma di discriminazione e l'attenzione alle disabilità non sono politiche settoriali, ma dimensioni essenziali della qualità istituzionale. Particolare attenzione sarà dedicata alla parità di genere, alla presenza femminile nelle posizioni apicali, al sostegno delle carriere scientifiche nelle aree STEM e alla piena partecipazione delle persone con disabilità alla vita accademica e istituzionale dell'Ateneo.

UN NUOVO PATTO DI FIDUCIA

La fiducia è una delle principali infrastrutture immateriali di un'università: si costruisce attraverso comportamenti coerenti, regole comprensibili, decisioni motivate e capacità di rendere conto delle scelte. Le persone non chiedono soltanto risorse: chiedono chiarezza, ascolto, coerenza tra principi dichiarati e decisioni adottate. La mia idea di governo si fonda sulla costruzione di un nuovo patto di fiducia tra istituzione e comunità accademica: un patto fondato sulla trasparenza delle scelte, sulla valorizzazione delle competenze e sulla condivisione delle responsabilità. Perché la leadership universitaria non si misura dalla capacità di esercitare potere, ma dalla capacità di creare opportunità e costruire una comunità che cresce insieme: ascoltare, valorizzare, accompagnare, riconoscere, responsabilizzare saranno i verbi guida della politica delle persone.

Gli impegni prioritari

- **Tavolo per la programmazione pluriennale del reclutamento:** avvio, con i Dipartimenti, della ricognizione dei fabbisogni e della definizione dei criteri per docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo.

- **Osservatorio sul benessere organizzativo:** monitoraggio di carichi di lavoro, qualità organizzativa e politiche di inclusione.
- **Commissione bilancio e fundraising:** incidenza dei costi del personale sul FFO; monitoraggio della No Tax Area; monitoraggio ed eventuale revisione del QG; investimenti, indebitamento e liquidità; politiche di rafforzamento del FFO; indicatori di sostenibilità economico-finanziaria; identificazione di nuove fonti di finanziamento.

PARTE TERZA. LA SCUOLA DI MEDICINA E CHIRURGIA: UN'OPPORTUNITÀ PER L'ATENEO

La Scuola di Medicina e Chirurgia rappresenta una delle più grandi opportunità strategiche per il futuro della Federico II, non fosse altro che per il suo impatto sulle problematiche della salute sul territorio. Per dimensioni, qualità della ricerca, capacità formativa, impatto assistenziale e relazioni con la società civile, essa costituisce una componente essenziale dell'identità dell'Ateneo e uno dei principali fattori della sua reputazione nazionale e internazionale. Non è possibile immaginare il futuro della Federico II senza riconoscere la centralità della sua Scuola di Medicina e del Policlinico universitario, che ne rappresenta il laboratorio più complesso e avanzato.

La specificità della Medicina universitaria risiede nell'inscindibile integrazione tra assistenza, ricerca e didattica. Questo principio, sancito dalla normativa nazionale e alla base del modello delle Aziende Ospedaliere Universitarie, deve tornare a essere il punto di riferimento di ogni scelta strategica: la qualità dell'assistenza alimenta la ricerca clinica e, a cascata, quella di base, la ricerca migliora la cura dei pazienti, ed entrambe rendono possibile una formazione di eccellenza delle future generazioni di medici e professionisti sanitari. Quando uno di questi tre pilastri si indebolisce, l'intero sistema perde efficacia. Per questa ragione il rilancio della Scuola richiede innanzitutto una piena ricentralizzazione nelle politiche di Ateneo: la complessità delle sfide che attendono il sistema sanitario impone di considerare la Medicina non come una realtà separata, ma come uno dei principali motori della capacità di innovazione della Federico II.

La Scuola di Medicina può inoltre diventare uno dei luoghi propulsivi dell'interdisciplinarietà federiciana. Le sfide della salute richiedono il contributo congiunto delle scienze biomediche, dell'ingegneria, dell'informatica, della matematica, della fisica, della chimica, delle scienze sociali, dell'economia e persino delle discipline umanistiche: la Federico II dispone di tutte queste competenze e può costruire, più di molti altri atenei, un modello avanzato di integrazione tra i saperi fondato sui principi della One Health e della Health in All Policies. Le esperienze maturate nell'ambito del PNRR hanno già dimostrato la straordinaria fertilità di queste collaborazioni.

Occorre tuttavia affrontare con determinazione alcune criticità che rischiano di comprometterne la competitività futura, a partire dalla progressiva perdita di attrattività delle carriere medico-universitarie. Le recenti vicende legate ai protocolli d'intesa e alle retribuzioni irragionevolmente mutilate hanno reso evidente una tensione strutturale: la ricerca clinica produce valore scientifico, economico e sociale, ma questo valore non sempre viene adeguatamente riconosciuto a chi lo genera. Se non si interviene per riequilibrare il rapporto tra assistenza, ricerca e valorizzazione professionale, e non si dedica l'opportuna attenzione agli aspetti retributivi il rischio è una progressiva fuga dei giovani

talenti verso il sistema sanitario o verso altre sedi universitarie. Il Rettore deve farsi interprete di questa esigenza presso tutte le sedi istituzionali: la Federico II tornerà a esercitare un ruolo forte e autorevole nel dialogo con la Regione Campania, rivendicando una leale cooperazione che riconosca la specificità dell'Azienda Ospedaliera Universitaria e il valore strategico della ricerca clinica per il sistema sanitario regionale. Parallelamente sarà necessario investire nelle infrastrutture didattiche, nelle tecnologie, nella simulazione clinica avanzata, nei percorsi internazionali, nei dottorati e nelle scuole di specializzazione: Medicina continuerà a rappresentare uno dei principali fattori di attrazione dell'Ateneo, e proprio per questo occorre investire oggi per garantirne la competitività nel prossimo decennio.

La Scuola di Medicina non è soltanto una grande struttura accademica: è una delle più importanti infrastrutture civili del Mezzogiorno, un luogo nel quale si formano i professionisti della salute di domani, si producono innovazioni che migliorano la vita delle persone e si realizza quotidianamente una delle forme più alte di servizio pubblico. Il suo rafforzamento non è un interesse di settore: è una priorità strategica per l'intera Federico II.

Gli impegni prioritari

- **Tavolo permanente Rettore-Scuola di Medicina-AOU Federico II:** monitoraggio congiunto delle questioni assistenziali, didattiche e di ricerca.
- **Confronto istituzionale con la Regione Campania:** Protocollo d'Intesa e condizioni di attrattività delle carriere medico-universitarie.
- **Ricognizione straordinaria dei fabbisogni:** personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo della Scuola di Medicina.
- **Piano per la ricerca clinica:** valorizzazione della ricerca clinica e della sperimentazione, con criteri trasparenti di reinvestimento delle risorse generate.
- **Innovazione didattica per Medicina:** simulazione, digitalizzazione, intelligenza artificiale e formazione interdisciplinare.
- **Piano strategico "Federico II Health Innovation":** Medicina, Ingegneria, Informatica, Scienze e area umanistica integrate sui grandi temi della salute del futuro.

CONCLUSIONE. L'UNIVERSITÀ COME BENE COMUNE

Ci sono momenti nella storia delle istituzioni nei quali la questione decisiva non riguarda soltanto ciò che esse fanno, ma ciò che esse sono. È a questa domanda che siamo chiamati a rispondere oggi: che cosa vogliamo essere, collettivamente, nel tempo delle trasformazioni che stiamo attraversando.

Viviamo in un tempo nel quale si indeboliscono molti dei legami che consentivano di riconoscersi come membri di un medesimo tessuto sociale. Mentre crescono in modo straordinario la quantità e la disponibilità di informazioni, diventa più difficile costruire interpretazioni condivise e punti di riferimento comuni; e si affermano dinamiche che rendono più complesso il riconoscimento dell'autorevolezza dei saperi. Questa condizione richiede che le istituzioni della conoscenza tornino a rendere espliciti, comprensibili e pubblicamente discutibili i propri criteri di costruzione del sapere, come i metodi di verifica, le procedure di controllo, ciò che garantisce la qualità e l'affidabilità dei risultati.

Le conoscenze avanzano oggi attraverso procedure sempre più specialistiche: un tratto fisiologico dello sviluppo scientifico contemporaneo che, in modo solo apparentemente paradossale, rende ancora più evidente la natura intrinsecamente collettiva della produzione della conoscenza. È proprio per l'elevatissima specializzazione dei saperi che diventa decisiva la capacità di metterli in relazione, riconoscendo che anche le ricerche più circoscritte partecipano a domande più ampie sulla società, sull'ambiente e sul futuro delle nostre comunità: è qui che l'interdisciplinarietà smette di essere una formula astratta e diventa un'esigenza concreta della ricerca contemporanea.

Le istituzioni democratiche attraversano una fase segnata da una crescente difficoltà nel costruire fiducia e riconoscimento condiviso. In questo scenario l'università assume un significato che va oltre la ricerca e la formazione: è uno dei luoghi nei quali una comunità continua a produrre conoscenza attraverso il confronto razionale, il dialogo tra differenze e la libertà del pensiero. Le università non producono soltanto innovazione: contribuiscono a costruire fiducia nel domani. Lo fanno anche attraverso la capacità di mantenere aperto un orizzonte di senso che, prima ancora che nell'elenco delle risposte, si situa nello sforzo di prendere sul serio le domande: quelle delle nuove generazioni, con le loro straordinarie risorse e le loro fragilità; quelle che provengono dal tessuto urbano, sociale e produttivo con cui l'università intrattiene relazioni quotidiane; e, soprattutto, quelle che vengono dai margini, che non chiedono risposte sui contenuti del sapere ma chiedono innanzitutto emancipazione attraverso il sapere.

Non immagino, dunque, la Federico II come un'organizzazione chiamata ad adattarsi al cambiamento, ma come una comunità che contribuisce a orientarlo; non come un'istituzione che insegue il futuro, ma un'università che aiuta a comprenderlo e a renderlo intelligibile. Ciò significa ricomporre la distanza tra produzione, trasmissione e diffu-

sione dei saperi; e significa non immaginare un'università ripiegata nella difesa delle proprie prerogative, ma un'istituzione capace di mettere i propri strumenti al servizio della comunità e dei contesti in cui opera.

Chi ha trascorso la vita sui manoscritti sa che nessun testo sopravvive da solo: vive soltanto se ogni generazione lo copia, lo studia, lo interpreta e lo consegna alla successiva. Le istituzioni della conoscenza non sono diverse. La Federico II è arrivata fino a noi perché otto secoli di maestri e di studenti l'hanno riscritta senza smettere di riconoscerla: questo è il lavoro che ci attende.

È questa l'idea di Federico II che ispira la mia candidatura: un'università libera, autorevole e giusta, capace di coniugare apertura all'innovazione e interrogazione critica sul suo significato umano. Un'università che sappia essere insieme europea e mediterranea, antica e contemporanea, competitiva e solidale. Un'università che riconosca nella conoscenza non soltanto una risorsa, ma una responsabilità condivisa.

Perché il compito più alto di un'università non è prepararsi al domani. È rendere possibile, per tanti, un futuro migliore e re-inventarsi ogni giorno come coscienza critica della società.

APPENDICE. GLI IMPEGNI PRIORITARI

Questa appendice riunisce, capitolo per capitolo, gli impegni ritenuti, anche cronologicamente, prioritari per il prossimo mandato rettorale. Ogni impegno sarà accompagnato, in sede di attuazione, da indicatori verificabili e da una rendicontazione pubblica annuale alla comunità accademica.

Governo dell'Ateneo. Conferenze periodiche del Rettore e dei Delegati con i Direttori di Dipartimento e i Presidenti delle Scuole; rinnovamento del sistema dei Delegati con obiettivi verificabili; avvio della revisione dello Statuto, con valorizzazione del personale tecnico-amministrativo nel Consiglio di Amministrazione.

Studenti. Incontri periodici calendarizzati con il Consiglio degli Studenti; progettazione dello Sportello Unico Studenti, fisico e digitale; tavolo con Comune, Città metropolitana e Regione su residenzialità, mobilità e servizi; avvio di International Welcome Federico II; Commissione Attrattività Federico II 2030, con un Piano strategico entro dodici mesi.

Didattica. Istituzione del Federico II Teaching and Learning Center; Programma Interdisciplinarietà Federico II; Piano Federica Next Generation; Osservatorio permanente sul lifelong learning.

Ricerca. Commissione per la Ricerca Competitiva e i Programmi ERC; potenziamento del Grant Office; interlocuzione strutturata con Regione e istituzioni europee; censimento delle infrastrutture di ricerca; tavolo con i coordinatori di Dottorato sulle Scuole dottorali interdisciplinari; supporto all'OVUD in vista della visita EAEVE; Centro Studi per la Scientometria e la Valutazione della Ricerca.

Università e società. Gruppi interdisciplinari permanenti al servizio delle istituzioni; percorsi permanenti di aggiornamento degli insegnanti; progetto integrato con Comune, Regione e istituzioni culturali per l'apertura degli spazi universitari; ritorno delle manifestazioni sul modello di Come alla corte di Federico.

Internazionalizzazione. Potenziamento dell'International Welcome Office, con percorsi di orientamento per i migranti di seconda generazione; strategia integrata per l'internazionalizzazione; mappatura delle partnership e piano per l'attrazione di studenti internazionali; programma Federico II Mediterraneo; linea Federico II–Africa; formazione internazionale del personale e ricognizione dei federiciani all'estero.

Campus e sostenibilità. Commissione di Ateneo per gli spazi e le infrastrutture, con piano pluriennale; censimento e mappatura del patrimonio immobiliare; Piano della Mobilità Federico II con Comune, Regione e gestori del trasporto.

Intelligenza artificiale. Istituzione dell'AI Governance Board di Ateneo; documento di Ateneo sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale; programma di formazione diffusa per docenti, ricercatori, personale e studenti.

Amministrazione. Personale tecnico-amministrativo nelle commissioni di Ateneo; istituzione della Federico II Academy; mappatura dei 100 principali procedimenti amministrativi e revisione dei regolamenti; avvio del Fascicolo Digitale Unico.

Persone e risorse. Tavolo per la programmazione pluriennale del reclutamento, con i Dipartimenti; Osservatorio sul benessere organizzativo; Commissione bilancio e fundraising.

Scuola di Medicina e Chirurgia. Tavolo permanente Rettore-Scuola di Medicina-AOU; confronto con la Regione Campania su Protocollo d'Intesa e carriere medico-universitarie; ricognizione straordinaria dei fabbisogni di personale; piano per la valorizzazione della ricerca clinica; programma di innovazione didattica; piano strategico Federico II Health Innovation.