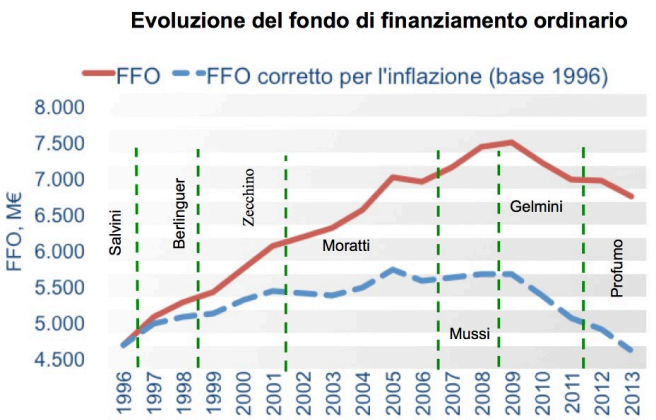
PROGRAMMA PER IL RETTORATO 2013-2019
ROBERTO GIACOBAZZI

MOTIVAZIONI

È un piacere ed un onore per me presentare questa candidatura al rettorato per i sei prossimi anni. Ho maturato questa decisione dopo più di 10 anni consecutivi di lavoro al servizio del nostro ateneo, prima come Presidente della Commissione Didattica e in seguito della Commissione Ricerca del Senato Accademico, incarichi nei quale ho cercato di sostenere tutte le aree dando ad esse uguali opportunità, poi come Preside della Facoltà di Scienze, e più di recente come componente del Consiglio di Amministrazione (CdA). Ora il nostro ateneo ha bisogno di un **rilancio**, di nuova **energia** e **dinamismo**, che ci permetta di condividere un progetto di crescita fondato sulla fiducia e sulla partecipazione superando stanchezza, divisioni e particolarismi. Abbiamo un capitale umano e scientifico importantissimo, che si è accumulato negli anni e che non possiamo permetterci di disperdere ma anzi deve essere valorizzato e potenziato su un **progetto di lungo termine**. Ho ancora 20 anni da dedicare alla vita universitaria, unica ed esclusiva mia occupazione alla quale, come tantissimi di noi, ho dedicato sin da quando ero studente passione e dedizione senza sosta. Voglio vivere i miei prossimi anni in un ateneo ancora dinamico ed all'avanguardia sia nella ricerca che nella formazione, in grado di competere con i migliori atenei italiani e stranieri sul piano della capacità di innovare, di cogliere ogni occasione per crescere, ovvero in un ateneo caratterizzato da quel dinamismo che altri atenei, più antichi del nostro, non hanno o hanno difficoltà ad attuare a causa di inerzie interne. Ogni volta che ho ricoperto cariche di responsabilità accademica ho cercato di generare dinamiche nuove per agganciare ad esse progetti di crescita condivisi e trasversali. Il Progetto Tandem scuola-università, i prestiti d'onore, gli studenti part-time, le Scuole di Dottorato, i *Joint-Projects*, i modelli di valutazione della ricerca su cui è stata fondata la ripartizione di posti da ricercatore ed assegni di ricerca direttamente ai dipartimenti, sono alcuni esempi del mio modo di agire e gestire le cose. In ultimo la Facoltà di Scienze, cui ho dedicato gli ultimi 6 anni e che ha saputo crescere ed affermarsi come importante riferimento scientifico sia nell'ateneo che a livello nazionale ed internazionale. **Desidero mettere lo stesso impegno che ho profuso per far crescere la Facoltà di Scienze nella difesa e nella crescita dell'intero ateneo**. Ritengo che solo rispondendo con nuove idee e progetti attorno ai quali aggregarci si può contrastare la deriva della nostra università verso una mera *teaching university*, deriva che alcuni di noi danno per inevitabile ma cui io intendo oppormi con ogni mezzo! Non voglio fare il direttore didattico di una università vocata alla mera formazione di I livello. Non voglio accettare l'idea che l'alta specializzazione e la ricerca si debbano svolgere fuori dal nostro ateneo.

SITUAZIONE

Viviamo in un momento di profonda crisi del Paese, economica e di motivazione, in parte dovuta alla nostra incapacità di cogliere le trasformazioni sociali ed economiche di un mondo globalizzato ed al tempo stesso fortemente interconnesso, dove la formazione del valore non segue più i canali classici novecenteschi e rispetto al quale lo stesso sistema economico ed industriale del Paese risulta arretrato, inadeguato ed in dismissione. Politiche scellerate (si veda la figura a lato, di fonte CUN) hanno fatto si che dal 2005 gli investimenti nel sistema universitario nazionale compensassero appena l'inflazione per poi degenerare nel 2008 in un



progressivo taglio alle risorse che ci sta riportando indietro di oltre 20 anni, tagli a cui mi opposi pubblicamente e con forza insieme a molti colleghi principalmente ma non solo della Facoltà di Scienze. La divisione tra gli atenei ed il sistematico attacco all'università pubblica attuato dai principali mass-media, finalizzato ad una sua definitiva delegittimazione, hanno reso l'università nel suo insieme un interlocutore debole e poco credibile. A questa situazione si deve rispondere mettendo al centro l'**investimento nella cultura, nel sapere e nella scienza**, il cui sviluppo e trasmissione sono la principale missione del sistema universitario. La qualità di un paese si misura dalla qualità del suo sistema universitario. L'università non è una azienda, è molto di più: è una infrastruttura materiale ed immateriale fondamentale per la crescita di un paese e della società. L'università, per sua natura, deve anticipare i processi e le dinamiche sociali ed economiche, fornendo soluzioni e preparando per mestieri e tecnologie che ancora non esistono! Dobbiamo immaginare il futuro e preparare i nostri studenti a saperlo affrontare con tutti gli strumenti che il progresso scientifico, culturale e tecnologico ci fornisce, in un nuovo umanesimo fatto di trasversalità e specializzazione. Questo è tanto più evidente ora, in un momento di crisi e di ricambio profondo del modello industriale e socio-economico del Paese. Non è l'industria esistente che potrà farci uscire da sola dalla crisi ma l'industria che i nostri studenti ed i nostri giovani ricercatori sapranno immaginare, creare e popolare. Si tratta di una impostazione del tutto trasversale alle discipline delle scienze dure, delle scienze della vita e delle scienze umane e sociali, fondamentale per affrontare le sfide che un mondo in continua evoluzione pone.

AZIONI

La formazione così come la ricerca e l'assistenza clinica fanno parte di un tutt'uno che caratterizza la qualità di una università. Esse sono fortemente intrecciate, dal triennio alla specializzazione magistrale fino al livello dottorale. In questa visione si deve inserire un sistema organizzativo che garantisca a chi opera nell'ateneo tutti quei servizi necessari affinché gli obiettivi primari della università, che sono la produzione di **buona ricerca**, di **buona didattica** e di **assistenza medica di qualità**, siano ottenuti.

Le **principali linee di azione** che intendo perseguire sono:

- Investimento sulle persone attraverso il riassetto dell'**organico di ateneo** e l'utilizzo del **fondo per la premialità** (L. 240 Art. 9).
- **Semplificazione** delle procedure amministrative, da finalizzare esclusivamente alla qualità degli obiettivi primari: **didattica**, **ricerca** e **assistenza**.
- Collegialità e condivisione delle decisioni con **decentramento di funzioni e decisioni** presso dipartimenti e scuole.
- Realizzazione del **Campus Scientifico e Biomedico di Borgo Roma.**
- **Internazionalizzazione** della offerta formativa su livello magistrale e dottorale.
- Investimento in **ricerca scientifica** attraverso il ripristino e mantenimento degli organici e delle infrastrutture tecnologiche e **valorizzazione dei risultati.**

PROGETTO

Per attuare le linee di azione sopraindicate è necessario riconsiderare la allocazione delle risorse nel bilancio di ateneo. Primariamente è necessario esternalizzare gli interventi sulla edilizia che determinano un tasso di indebitamento che limita gli investimenti sul personale. Ogni futuro investimento in ambito edilizio deve essere sostenuto da accordi precisi con enti cittadini. L'università deve offrire la qualità dei suoi docenti e scienziati, e deve saper indirizzare gli investimenti in strutture ed attrezzature adeguate. I muri devono essere concessi dalla città. Le risorse recuperate dovranno essere investite immediatamente in **azioni di lungo termine** per il **consolidamento delle aree di ricerca di valore** ed il **riassetto della offerta didattica** dell'ateneo. Si può e si deve rinegoziare il pos-

sesso del patrimonio immobiliare con gli enti cittadini dedicando le risorse recuperate al raggiungimento degli obiettivi primari della università.

Ricerca: Il modello di investimento sulla ricerca di una università multidisciplinare deve garantire innanzitutto il sostegno alla ricerca di base *curiosity driven*, sostenuta su larghissima scala a base amplissima. Tutti i colleghi devono essere messi nelle condizioni di poter esprimere al meglio le loro potenzialità, ed al tempo stesso i risultati ottenuti devono poter essere valutati e valorizzati nel tempo. Al sostegno alla ricerca di base intendo affiancare lo strumento degli ***awards*** per premiare le idee più meritevoli ed innovative, da creare insieme agli enti con finalità filantropiche della città, per sostenere sotto forma di *start-up grant* le nuove ricerche in tutte le aree dell'ateneo. Ai risultati con maggiore impatto ed in grado di attingere a fondi altamente competitivi su bandi nazionali ed internazionali, deve essere garantita la possibilità di sostegno e cofinanziamento attraverso investimenti via via più mirati e consistenti, soprattutto per le ricerche più applicate e costose. È necessario dotare l'ateneo degli strumenti per incidere sul sistema di finanziamento europeo della ricerca, in particolare nell'ambito di **Horizon 2020**, sulla cui piattaforma possiamo vantare competenze e peculiarità sia in ambito scientifico che umanistico che rappresentano un potenziale eccezionale da mettere a frutto. È necessario dotare l'ateneo degli strumenti per incidere sulla valorizzazione dei risultati scientifici attraverso brevettazione delle scoperte e creazione di ***spin-off***. È impensabile che l'ateneo non partecipi alla creazione delle sue stesse imprese e che non sostenga l'avvio proprio di quella nuova imprenditoria che è l'unica base da cui può ripartire la crescita del Paese. Se poi si pensa che Verona è caratterizzata nella sua componente scientifica e tecnologica proprio da quelle discipline maggiormente proiettate verso il futuro, ad esempio informatica, biotecnologie, medicina e salute, ma anche beni culturali, logistica, e marketing, la necessità di una azione forte verso **la valorizzazione delle ricerche assume caratteristiche di vera e propria urgenza!** Questo deve avvenire dotando l'ateneo delle strutture, degli strumenti finanziari ed organizzativi (ad esempio una Fondazione Universitaria) che permettano la compartecipazione alla creazione di impresa. Fare *spin-off* significa passare dalla fase di *spin* che nasce e si realizza attorno ai luoghi della ricerca, alla fase *off* che corrisponde all'inserimento pieno ed autonomo nel mercato. Questo deve realizzarsi in apposite strutture **limitrofe agli spazi universitari** *(spin)* dotate degli strumenti di supporto per la organizzazione e la gestione di nuova impresa che abbiano una proiezione concreta di mercato *(off)*. Il capitale di conoscenze e professionalità già presente presso il nostro ateneo nell'area tecnico-amministrativa sarà alla base di questo investimento che, partendo dall'ambito più propriamente tecnologico e scientifico, deve diventare patrimonio di tutte le aree, anche delle scienze umane, economiche e giuridiche, e motivo di creazione di ricchezza ed opportunità per tutti. In questo contesto l'investimento nel mantenimento, aggiornamento e acquisto di nuove grandi attrezzature scientifiche è fondamentale per mantenere alto il livello scientifico nella ricerca sperimentale. Queste devono essere dotate di personale tecnico dedicato e strutturate in una rete di servizi, aperta ai ricercatori ed alle imprese, soprattutto agli *spin-off* di ateneo, e incluse nella *european research infrastructure* per attirare ricercatori e studiosi. Il nostro ateneo deve partecipare ai grandi aggregati nazionali in settori d'interesse strategico (*cluster hi-tech)*, in particolare nell'ambito dei sistemi di trasporto, domotica, scienze della vita, *agrifood*, e tecnologie per le *smart communities,* su cui notevoli investimenti sono previsti nei prossimi 10 anni. La stessa Fondazione Universitaria può rappresentare il luogo dove corsi di perfezionamento, master e alta formazione professionale possono essere erogati in modo agile e vantaggioso per tutti, come ulteriore valorizzazione delle ricerche e delle conoscenze scientifiche che sono patrimonio dell'ateneo e dei suoi docenti.

ROBERTO GIACOBAZZI

Didattica: È necessaria una profonda revisione e razionalizzazione della offerta formativa in funzione della attrattività dei corso di studio, della potenziale collocabilità dei neodottori e della sostenibilità scientifica dei percorsi formativi. L'accreditamento dei corsi di studio imporrà un ripensamento della nostra offerta sia per soddisfare requisiti più stringenti che per garantire una **qualità valutabile** per i nostri corsi di laurea. La crescita dell'ateneo non potrà avvenire più attraverso l'espansione della sua offerta formativa, ma da un consolidamento dei percorsi didattici di maggior valore. Non è un caso che, secondo ANVUR, è lo stesso *Presidio di Qualità* che valuta la qualità scientifica e didattica. Questo imporrà l'adozione di un **sistema di valutazione dei dipartimenti** che avrà influenza sull'intero assetto, sia didattico che scientifico, dell'ateneo. L'aggiornamento della offerta deve avvenire permettendo **maggiore dinamismo**, attraverso la possibilità di inserire insegnamenti fortemente attrattivi all'interno dei corsi di laurea, per esempio incentivando strumenti come *CooperInt* per l'attivazione di moduli tenuti da colleghi stranieri in visita. Dobbiamo saper offrire ciò che altri ancora non offrono, all'interno di percorsi di studio solidi e ben strutturati ma anche estremamente dinamici ed adattabili. In questo è necessario **liberare l'ateneo da tutti i lacci e lacciuoli** che esso stesso si è dato, facendo si che la razionalizzazione non sia conseguenza meccanicistica di regole astratte, già bastano quelle ministeriali, ma sia la conseguenza di una decisione condivisa e responsabile su dove vogliamo andare. L'aver ricondotto la didattica ai dipartimenti ed alle scuole (Legge 240), queste ultime come organi di coordinamento e raccordo, offre l'occasione per attuare finalmente il ricongiungimento del dottorato di ricerca al percorso formativo della laurea e laurea magistrale, realizzando all'interno del medesimo organo decisionale, il Dipartimento, l'intera filiera della formazione, fino al livello più alto e nobile della formazione attraverso la ricerca. In tutto questo **l'internazionalizzazione**, soprattutto del livello magistrale e dottorale deve essere il *driver* principale per mantenere vitali i livelli più alti e pregiati della nostra offerta. L'**orientamento verso il livello magistrale e dottorale** deve essere disgiunto dall'orientamento verso i corsi triennali. Solo in questo modo, facendo una azione più mirata anche a livello nazionale ed internazionale potremo rendere Verona più attrattiva. Deve essere adottata una politica più aggressiva verso gli strumenti di finanziamento alla didattica e verso l'inserimento dei nostri percorsi formativi nello Spazio Europeo della Formazione, insieme ad un incentivo allo scambio di docenti e studenti con le università europee e nord-americane ma anche con paesi in crescita come i paesi del Mediterraneo, del Medio-Oriente, Cina, India e Brasile. Avere Corsi di Laurea Magistrale e Dottorati di Ricerca condivisi con università europee ed americane è la via principale per l'eccellenza nell'alta formazione e nella ricerca, mentre poter attingere a studenti capaci e motivati dai paesi emergenti è la via principale per sostenere la nostra offerta didattica nel medio e lungo termine.

Organici: L'ateneo deve **garantire ai meritevoli la possibilità di crescita** ed al tempo stesso di recuperare rapidamente quelle risorse di personale necessarie per mantenere alto il livello scientifico e didattico offerto in un contesto perennemente in mutazione. Il progressivo depauperamento avvenuto nei SSD fondamentali a causa della riduzione del turnover non assicura più il ricambio generazionale ed impoverisce l'ateneo. È necessario rimettere in moto le carriere di docenti e personale TA. Questo deve essere realizzato mediante la definizione di un **organico di ateneo** che sia funzionale all'offerta didattica ma che sia incentrato sulla qualità e la specificità scientifica del nostro ateneo. Questo è particolarmente significativo per i giovani scienziati di cui il nostro ateneo ha bisogno e che rappresentano la vera spinta propulsiva verso il futuro. Il piano straordinario Professori Associati (PA) fornisce un importante fondo da dedicare alla crescita dei ricercatori (RU) che risulteranno abilitati. Questa crescita deve essere armonica e rispettosa delle diversi-

tà/difficoltà disciplinari e non può basarsi su *"chi prima arriva meglio alloggia"*. Al tempo stesso i RU che non beneficeranno di questa opportunità dovranno esser messi nelle condizioni di lavorare al meglio in università, non sentendo il loro personale lavoro in esaurimento alla stregua del corrispondente ruolo docente. È necessario che il Rettore si faccia promotore a livello nazionale di un piano analogo per Professori Ordinari (PO) che permetta di recuperare attraverso la mobilità verso l'alto la possibilità effettiva di attivare **ruoli da RU a tempo determinato *tenure track***, unico reale e concreto modo con il quale possiamo assicurare che l'ateneo cresca immettendo nel sistema universitario forze fresche e giovani. È infatti oggi fortemente legata alla assunzione di PO la possibilità di attivare RU *tenure track*. In mancanza di garanzie finanziarie da parte del Governo nazionale, l'ateneo deve impegnare parte del proprio FFO sui ruoli docente, creando una proporzione da mantenere nel tempo tra ruoli da RU con (tipo B) e senza (tipo A) *tenure track*. Il Rettore deve farsi parte attiva a livello nazionale per il definitivo superamento del modello basato sui *punti organico*, andando verso un modello basato sul **costo reale dei ruoli docente**, rinegoziando quel "patto di stabilità" che ci impedisce di crescere pur avendo, come a Verona, ancora le risorse per farlo. L'ateneo deve favorire e sostenere l'attività dei docenti e ricercatori all'interno della comunità scientifica nazionale ed internazionale, garantendo la possibilità di usufruire di periodi di studio e ricerca in altra sede ed uno sgravio dagli obblighi didattici per coloro che partecipano ad attività istituzionali e ad importanti *panels* scientifici e di valutazione. Nel caso del personale Tecnico-Amministrativo (TA), è necessaria, a valle di una profonda riorganizzazione (si veda più avanti): a) una analisi seria delle esigenze di personale in relazione alle funzioni, prevedendo lo snellimento del sistema amministrativo centrale ed un corrispondente decentramento delle funzioni da agganciare a coerenti processi di carriera; b) **uno sviluppo verticale degli organici** per almeno un triennio e c) un **rafforzamento della componente tecnica**, con differenziazione delle figure apicali in ambito tecnologico, a supporto della parte tecnico-scientifica e delle grandi attrezzature. Questo va coniugato con un sistema degli incentivi collegato al *fondo per la premialità*, fondo che riguarda anche il personale TA (L. 240 Art. 9) e collegato ad obiettivi comuni tra personale docente e TA, finalizzati all'incremento della produttività dell'ateneo in termini di qualità della didattica e della ricerca.

AREE

La organizzazione delle aree dell'ateneo non deve generare compartimenti stagni, ma facilitare sinergie necessarie in un ateneo dinamico e moderno. L'**Area delle Scienze Giuridiche ed Economiche** rappresenta un capitale importantissimo di conoscenze, cerniera di collegamento fondamentale tra università e mondo delle professioni, e quindi con la città ed il suo sistema produttivo. Una più equilibrata rappresentatività delle diverse anime e storie culturali contenute in quest'area deve essere considerata anche a livello statutario per evitare una regressione dell'ateneo nella quale dall'appiattimento delle differenze deriverebbe il definitivo nostro impoverimento. Vedo in una sempre maggiore integrazione scientifica e didattica con le discipline dell'area delle Scienze e Ingegneria quella naturale sinergia che ha già dato prova di poter offrire slancio ed innovazione ai percorsi didattici ed alla progettualità scientifica delle due aree. L'**Area delle Scienze Umane** fornisce da sempre una varietà di esperienze e culture che rappresenta una vera ricchezza per l'ateneo e che deve essere messa elle condizioni di esprimere al meglio le sue potenzialità, sia in sinergia con altre aree, ad esempio nei Beni Culturali, sia negli ambiti più profondamente umanistici come le letterature e gli studi filosofici, antropologici e storici, dove abbiamo vere e proprie eccellenze. L'apertura al mondo attraverso l'incentivo agli scambi di docenti e studenti trova proprio in quest'area il luogo privilegiato di realizzazione. L'**Area delle Scienze e Ingegneria,** a cui appartengo, ha una sua naturale proiezione negli ambiti di ricerca più attivi in ambito scientifico, tecnologico ed industriale. Informa-

tica e Biotecnologie hanno raggiunto una loro maturità e si sono sapute affermare per capacità progettuale, scientifica e di creazione di impresa. Matematica, Fisica e Chimica possono trovare spazio di crescita in sinergia con Economia, Medicina e Beni culturali, nell'ottica di non vedere le aree come recinti chiusi. Tutto questo rappresenta un patrimonio che è al servizio dell'ateneo e che deve essere consolidato e sviluppato ulteriormente insieme alle realtà produttive locali dove queste rappresentano eccellenze internazionali come nel caso dell'agro-alimentare e nel settore dell'enologia e viticoltura dove gli spazi di crescita per l'ateneo sono enormi. Verona deve assumere un ruolo di leadership a livello internazionale sul piano della ricerca scientifica in campo vitivinicolo ed enologico, potendo realizzare anche in ambito universitario quel primato industriale che ha la provincia di Verona nel mondo. Vi sono grandi opportunità nel settore agro-industriale, alimentare, ma anche nella bioinformatica, nuova frontiera della scienza e terreno naturale di sinergia con il settore biomedico, e nell'ICT, ambito nel quale può nascere dalla interazione con la ricerca fatta in un dipartimento forte di Informatica una nuova imprenditoria che sappia agganciarsi allo straordinario motore di crescita che sono le tecnologie dell'informazione.

MEDICINA

Particolarmente critica è oggi la situazione nell'**Area delle Scienze della Vita e della Salute,** ex Facoltà di Medicina, **organo vitale** del nostro ateneo. Gli importanti investimenti fatti sul polo medico-ospedaliero di Borgo Trento rendono non ulteriormente procrastinabile una profonda e condivisa discussione sul ruolo di Borgo Roma all'interno del quadro complessivo dell'Università e della Azienda Integrata. In un momento storico in cui l'integrazione tra discipline di base (così dette pre-cliniche) e le discipline cliniche ed assistenziali è sempre più forte, è impensabile per un ateneo come il nostro rinunciare all'enorme potenziale scientifico che si è sedimentato negli anni a Borgo Roma e che rappresenta a tutt'oggi il principale bacino di produzione scientifica e tecnologica dell'ateneo! Al contrario è necessario avviare una integrazione più forte tra componente clinica e preclinica assicurando una sempre maggiore continuità nella filiera che va dalla clinica alla ricerca di base e viceversa. La *traslazionalità* dell'approccio scientifico alla medicina moderna giustifica quindi pienamente, ed anzi dovrebbe rafforzare, il ruolo centrale dell'area scientifica e biomedica di Borgo Roma come motore primario dello sviluppo dell'ateneo. Questo significa **dotare Borgo Roma di un Campus** e **mantenere unito il ciclo unico di formazione dei medici** e delle professioni sanitarie all'interno di strutture nelle quali tutti gli aspetti scientifici sono curati e sviluppati al meglio. Significa al tempo stesso individuare nel *post lauream*, ovvero nella Scuola di Specialità e nel Dottorato di Ricerca il luogo naturale di formazione clinica e di ricerca da collocare opportunamente nei poli di Borgo Roma o Borgo Trento, secondo un piano razionale e condiviso. Per ottenere questo è necessario immaginare una missione ed un futuro di lungo periodo per le strutture di Borgo Roma che sia **complementare e non in alternativa o contrapposizione a Borgo Trento**. Non è chiaramente nelle mie capacità e nemmeno nella mia volontà imporre dall'alto una tale decisione. Sono invece assolutamente convinto della necessità di individuare un insieme di obiettivi di altissimo livello su cui incentrare lo sviluppo e la **missione del Campus Scientifico e Biomedico di Verona.** Esso deve essere sinergico alle strutture di Borgo Trento, mantenendo una sua ben definita identità incentrata sulla qualità della ricerca scientifica, della didattica e dell'assistenza. Questo progetto deve partire dai noi, donne e uomini di scienza, e deve essere condiviso sia nella visione che negli aspetti attuativi. Questo significa dialogare con tutti gli enti coinvolti mantenendo **ferma la volontà di preservare in Borgo Roma il baricentro scientifico e tecnologico dell'università**. Il modello è quindi quello di una sempre più forte integrazione tra le discipline e la individuazione in Borgo Roma del luogo dove questo si può

realizzare, rispondendo anche ad una domanda di formazione scientifica in ingresso alle lauree a numero programmato che è a tutt'oggi non soddisfatta. Il ripristino delle Scuole di Specialità perdute è essenziale per assicurare alla nostra università quel primato scientifico che stiamo perdendo: **perdere le specialità cliniche significa dismettere progressivamente gli *asset* più pregiati e trasformare Verona in quella *teaching university*** che credo non interessi a nessuno di coloro che credono nella importanza della ricerca e del progresso scientifico. È necessario riconoscere le peculiarità didattiche dell'area medica, in parte svolta con modalità non frontali, ed è necessario il recupero di docenza nei settori ora in crisi o prossimi alla crisi strutturale e di personale. L'organico dell'area medica del nostro ateneo deve essere **completo ed adeguato a sostenere la ricerca e la assistenza**. Sotto questo aspetto una analisi e revisione dell'atto di costituzione della Azienda Integrata risulterà necessario soprattutto per garantire all'università quel ruolo che la Costituzione gli affida. È necessario che la integrazione avvenga senza sopraffazione tra le parti, universitaria ed ospedaliera, **garantendo però che le diversità siano rispettate**. Tra queste è dal mio punto di vista particolarmente rilevante la dimensione della ricerca e della didattica, che sono da sempre prerogativa della componente universitaria in tutti i suoi ruoli. I ruoli universitari devono quindi svolgere la funzione di promozione, coordinamento e sviluppo della ricerca, coinvolgendo per quanto possibile anche il personale ospedaliero. Lo spazio per la ricerca significa laboratori attrezzati ed all'avanguardia, infrastrutture adeguate, personale tecnico e di ricerca, e anche **tempo** da poter dedicare allo sviluppo e nella trasmissione della cultura, che è nelle missioni fondamentali dell'università. In questo senso **vanno recuperati tutti quegli spazi di autonomia e libertà che caratterizzano da sempre il ruolo universitario**, contrastando in ogni modo possibile anche solo la ipotesi di "ruolo unico".

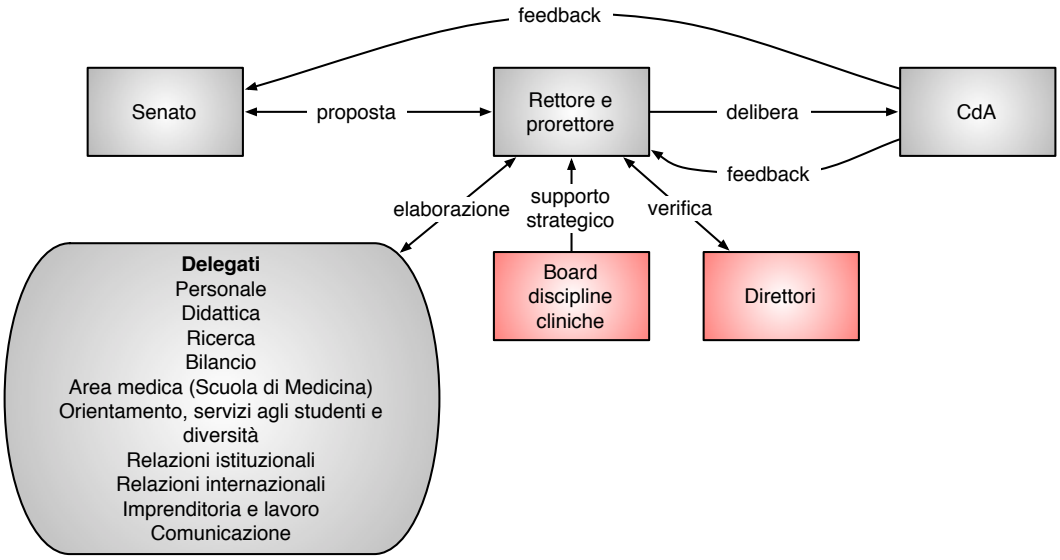
GOVERNO

Lo Statuto, sulla cui approvazione mi sono astenuto, accentua alcuni difetti strutturali della Legge 240, in particolare amplificando l'accentramento di molte funzioni e rimuovendo gradi di autonomia delle strutture decentrate che sono invece necessari ed imprescindibili in una struttura multidisciplinare, policentrica ed estremamente eterogenea come una università. La cultura del "governo forte e centralizzato" nata per colpire gli sprechi stravolge una sedimentazione secolare di buone pratiche fatte di decisioni e responsabilità prese da "chi è competente". Lo Statuto rafforza questo accentramento indebolendo il ruolo delle strutture periferiche che sono i dipartimenti e le scuole, disarticolando la tradizionale autonomia delle strutture periferiche, e creando di conseguenza pesanti problemi di gestione. **Solo una struttura omogenea e con finalità precise (nel caso post riforma: il dipartimento) può attuare e realizzare i migliori investimenti**. Si deve pertanto dare maggiore responsabilità ed autonomia di gestione alle strutture decentrate. I dipartimenti devono avere a disposizione le risorse comprensive dei punti organico derivanti dal turnover e da quelli derivanti dalla loro produttività scientifica opportunamente valutata e misurata. Al tempo stesso l'ateneo deve mantenere una quota di risorse da dedicare ad interventi ed operazioni straordinarie concordate dal SA e dal CdA. Fondamentale è la **stabilità dei criteri** nell'arco di un periodo di almeno 3 anni a cui possono seguire fasi di aggiustamento. I dipartimenti e le scuole devono quindi avere gradi di libertà nella allocazione delle risorse, sapendo come concorrere per la loro assegnazione.

Il governo del futuro ateneo lo immagino **profondamente rinnovato** ed improntato alla massima trasparenza, assicurata garantendo la pubblicazione e raccolta feedback di tutto ciò che SA, CdA, delegati, Direzione Generale, Direzioni, Nucleo di Valutazione, Collegio dei revisori, Comitati di ateneo, e Consiglio degli Studenti producono. È necessario ripensare il sistema di governo centrale dell'ateneo. Se il SA deve essere la **camera**

delle rappresentanze con forti funzioni propositive, di controllo ed indirizzo generale, le **azioni di governo avvengono lungo l'asse: Rettore - CdA - Scuole - Dipartimenti**. I mesi trascorsi nel CdA hanno evidenziato pienamente i limiti dell'attuale Statuto. Il CdA, infatti, pur avendo poteri precisi sulla carta, di fatto è troppo astratto e caratterizzato da una eccessiva frammentazione di interessi per poter essere a tutti gli effetti un organo strategico e di governo. Risulta **troppo forte il ruolo del Rettore**, che ne condiziona i lavori, e troppo lontano (o quasi inesistente) il ruolo dei dipartimenti, che ne devono attuare le delibere. È necessario adottare un modello di coordinamento (ve ne sono tanti possibili nella tradizione universitaria), sia in fase di nomina dei membri interni del CdA, che in itinere al fine di assicurare osmosi continua tra dipartimenti (governo periferico) e Rettore+CdA (governo centrale) che assicuri una catena di comando **chiara, semplice ed efficace**. Questo è fondamentale sia per assicurare coerenza ai processi decisionali che riguardano il personale docente e gli studenti che per garantire la coerenza nelle attività di controllo relative alla gestione amministrativa e del personale TA. Questa funzione è propria del CdA e del Direttore Generale ma è fondamentale concertarla con l'azione dei dipartimenti e delle strutture decentrate. La mia proposta è che le delibere del CdA sui vari temi debbano essere studiate e definite dai Delegati del Rettore, tra i quali il Presidente della Scuola di Medicina, secondo le rispettive peculiarità, e condivise con **tutti** i Direttori dei Dipartimenti prima di essere discusse ed eventuale deliberate in CdA. Questo processo di elaborazione e condivisione delle decisioni, se ben seguito e strutturato anche a livello statutario, facilita la applicazione a valle delle stesse e semplifica i lavori del CdA. In questa prospettiva il SA diventa un volano per il CdA, stimolando attraverso la formulazione di proposte, le scelte strategiche. Il SA sarà all'origine dell'azione propulsiva dell'ateneo essendo il luogo dove sono rappresentate tutte le anime dell'università. È quindi nel SA che possono nascere nuove idee e dinamiche, attività queste che il Rettore dovrà promuovere e sostenere, **ascoltando la comunità accademica** e condividendo con essa le decisioni. È fondamentale ristabilire un effettivo e **reale equilibrio dei poteri**, equilibrio che l'attuale Statuto non garantisce. Nel caso il SA arrivi a sfiduciare l'azione del Rettore, mi dimetterò senza avvalermi di altre procedure previste dalla Legge 240. Il SA deve avere inoltre la possibilità di revoca individuale dei componenti il CdA, al fine di esercitare il necessario potere di controllo sul governo. Non è mia intenzione di avvalermi del Collegio di Disciplina, a meno di casi di eccezionale gravità. Il Collegio di Disciplina, precedentemente in seno al CUN e dalla L. 240 spostato presso gli atenei, non deve diventare uno strumento di pressione che limiti la libertà di insegnamento e ricerca.

Il governo delle questioni di pertinenza o impatto clinico ed assistenziale necessita di un trattamento ad hoc. Ancora una volta lo Statuto non risolve la questione principale che riguarda il controllo da parte di "chi conosce le problematiche", ovvero i colleghi dell'area medica, sulle azioni del CdA e del Rettore. Un Rettore, a prescindere dal fatto che provenga dai ruoli della medicina, deve poter contare su un ***board* ampio e permanente, definito a Statuto e composto da colleghi rappresentativi delle diverse nature assistenziali e disciplinari della medicina**, che sia di supporto al Rettore per **tutte** le decisioni di esclusiva pertinenza del Rettore, quindi non delegabili al Direttore della Scuola, in campo medico ed assistenziale. La mia personale libertà da vincoli politico-territoriali e da commistione politico-disciplinare in ambito medico deve diventare un valore aggiunto affinché **il futuro Rettore sia lo strumento di una azione politica decisa da chi si occupa quotidianamente dei problemi della assistenza, docenza e ricerca medica**.



AMMINISTRAZIONE

È necessario ripensare la struttura organizzativa ed amministrativa dell'ateneo. La soppressione delle Facoltà ha creato in alcune aree, in particolare nell'Area delle Scienze Umane, problemi di gestione della offerta didattica, in una matassa di competenze che si intreccia tra dipartimenti, collegi didattici e amministrazione, con forme di aggregazione che ricordano più una compagine societaria che un college universitario, frammentando e complicando oltre misura la gestione dei processi, compresi quelli più semplici. La struttura amministrativa dell'ateneo va **semplificata drasticamente**, snellendo le catene decisionali e le procedure e mettendo il personale amministrativo nelle condizioni di lavorare al meglio al fianco del personale docente, **con i medesimi obiettivi fondamentali** misurabili e verificabili e della cui attuazione il Direttore Generale in primis deve rispondere. Componente docente e componente amministrativa devono essere parti di uno stesso sistema e devono perseguire obiettivi comuni che solo la condivisione dei problemi e delle soluzioni può assicurare. Il ridisegno della struttura amministrativa a supporto delle future azioni di governo si deve basare quindi su una **inversione di marcia rispetto al processo di accentramento che abbiamo vissuto in questi ultimi anni**. Ad una parte centralizzata deve affiancarsi una parte della **amministrazione diffusa nei dipartimenti e nelle scuole**. La componente centralizzata deve gestire i processi comuni: Patrimonio, Contabilità e Finanza, e Personale. La componente diffusa nei dipartimenti riguarda Didattica, Ricerca e Comunicazione, e deve prevedere un coordinamento centralizzato snello e referenti in ogni dipartimento / scuola, secondo un modello policentrico a rete. Questo garantisce il ritorno alle specificità disciplinari rispetto ad un sistema centralizzato (l'attuale) che non intercetta più le reali necessità di studenti, docenti e ricercatori impegnati quotidianamente nel garantire servizi e contenuti di qualità. Anche il sistema di comunicazione non deve essere centralizzato, fatto salvo un piccolo ufficio di coordinamento e di supporto al Rettore per le grandi iniziative di ateneo. Ogni dipartimento o scuola deve poter comunicare le proprie iniziative ed i propri risultati in assoluta libertà. È importante una azione incisiva su *social media*, partendo da un ridisegno complessivo del sito web, dalla sua integrazione con *social networks* e dallo sviluppo di Web Radio e Web TV, questo con l'aiuto di tutte le risorse di cui disponiamo, a cominciare dai nostri stessi studenti che sono ormai nativi digitali. **Il personale amministrativo non è fungibile**, ma al contrario deve essere rispettato e valorizzato per l'esperienza e le capacità che questo matura all'interno dell'amministrazione. È necessario ridefinire l'organizzazione amministrativa secondo una distribuzione più bilanciata di responsabilità e

funzioni, puntando su formazione, valutazione e merito per quel che concerne le dinamiche di carriera. Formazione e coinvolgimento del personale in progetti che ne permettano la valorizzazione e la crescita, devono essere prassi in un ateneo moderno! L'università, che è l'ente primario della formazione avanzata, deve dedicare alla formazione del proprio personale maggiori risorse ed energie. È necessario un piano di investimento dedicato al **personale tecnico di laboratorio**, attualmente in proporzione 1:7 con il personale amministrativo. Tale proporzione è del tutto inadeguata per un ateneo che ha metà del suo organico docente in ambito tecnico-scientifico. A questo investimento deve corrispondere una strutturazione delle carriere del personale tecnico secondo funzioni di responsabilità del tutto simmetriche a quelle del personale amministrativo.

CAMPUS

Il completamento del "Campus" di Veronetta è un atto dovuto al progetto che fu di Elio Mosele e che è stato portato avanti fino ad oggi da Alessandro Mazzucco. La realizzazione dell'intervento relativo alla biblioteca e centro polifunzionale già previsto deve trovare nella città e nelle sue forze economiche la principale ragione di finanziamento. Al tempo stesso una riallocazione degli spazi tra ex Facoltà di Economia e Area Umanistica deve poter garantire che queste abbiano tutto lo spazio per svolgere didattica e ricerca di qualità all'interno della attuali strutture e dei nuovi spazi offerti dalla Santa Marta. Questo completa un progetto che rappresenta un riassetto fondamentale per il nostro ateneo. Il mio impegno è quello di realizzare a Borgo Roma un **Campus Scientifico e Biomedico**, rispettoso dell'ambiente e comprensivo di tutte quelle strutture che fanno di un'area cittadina un **vero campus universitario**.

ROBERTO GIACOBAZZI

L'area di Borgo Roma ha tutte le caratteristiche perché questa idea diventi realtà. Essa contiene oggi la filiera completa, dalle scienze e tecnologie di base alla clinica, con un patrimonio di risorse umane, scientifiche e tecnologiche ancora di assoluta eccellenza in un'area di oltre 400,000 m^2 sostanzialmente liberi da vincoli. Al tempo stesso il quartiere di Borgo Roma soffre di problemi infrastrutturali e di servizi che un campus universitario aperto al quartiere potrebbe aiutare a risolvere in una sinergia università-città quasi unica. Immagino un campus dotato di laboratori di ricerca oltre a quelli già presenti presso Scienze e Medicina, da realizzare nelle aree di proprietà dell'Università, del Comune e del Demanio; di strutture sportive adeguate per trasferire la ex Facoltà di Scienze Motorie nel Campus di Borgo Roma; di un incubatore per *spin-off* che sia funzionale e prossimo ai luoghi dove la ricerca si svolge; di spazi di aggregazione per studenti sul modello *Student-Union* con cinema, teatro, e servizi di ristorazione; di uno spazio per grandi attrezzature di ateneo e per la loro gestione ed utilizzo, pensando alle grandi attrezzature di ateneo come rete di servizi, dotate di personale tecnico dedicato e strutturate secondo il modello del LURM; di servizi didattici come aule, servizi linguistici e informatici; di spazio verde da poter vivere insieme tra chi è nel Campus per studiare e chi per creare conoscenza.

STUDENTI

Come Preside di Scienze ho sempre assicurato agli studenti l'accesso agli spazi per ogni genere di iniziativa culturale o anche di mera aggregazione; per citarne alcune: cineforum, assemblee, seminari tematici, feste di inizio e fine anno. Penso che **l'università debba essere un luogo aperto dove gli spazi valgono per la qualità delle persone che li riempiono.** Vorrei esportare questo modello a tutto l'ateneo, organizzando gli spazi oggi disponibili e che lo saranno in futuro, affinché gli studenti possano viverli ed anche gestirli secondo il modello delle *Student-Union*, ovvero anche attraverso l'agevolazione alla costituzione di cooperative di studenti per la gestione di servizi comuni, sia a Veronetta che a Borgo Roma. Per quanto riguarda gli studenti, sarà mia cura poter cercare tutte le risorse per fornire un sostegno agli studenti meritevoli che sia adeguato ad una università moderna. ESU ed enti cittadini con finalità filantropiche saranno coinvolti in un **piano di supporto al merito** che renda la nostra università attrattiva per i migliori studenti a prescindere dalla loro condizione economica. Un piano per la creazione di spazi e posti letto in foresterie per non residenti e stranieri deve essere affrontato per aprire maggiormente la nostra università al mondo. In questo ambito, la creazione di una rete di ex-alunni può fornire quella osmosi tra nuovi ed ex studenti che è patrimonio di ogni istituzione che si vuole radicare nella società.

POLITICA

Politica Locale: Non è facile governare una ateneo come Verona in uno spazio come quello Veneto, caratterizzato da un mega ateneo storico (Padova) e tanti atenei di media dimensione attorno. Il nostro ateneo può pensare di svilupparsi solo se saprà far valere la sua capacità di precorrere i tempi e di fare investimenti la dove altri atenei più antichi non possono o non riescono. Il dialogo con gli altri atenei deve essere quindi incentrato sempre sul piano della **reciproca crescita**, vedendo nel Veneto e nell'area del Garda (Trento e Brescia) il bacino naturale di sviluppo di Verona. L'università di Verona deve proporsi come come luogo di sperimentazione e serbatoio di conoscenza utile allo sviluppo socio economico della città e della sua industria. Il comparto agro-alimentare, vitivinicolo e dei beni culturali sono dei possibili esempi di come l'università si possa aprire a questa città creando a Verona ciò che altri atenei non possono creare per la mancanza di una vocazione cittadina così chiara e definita. Viceversa Verona si può aprire all'università per colmare quegli spazi che una città moderna a vocazione culturale e turistica necessita. Nel suo piccolo, l'esperimento del festival scientifico *"InfinitaMente"* rappresenta un esempio di dialogo costruttivo tra Comune e Università.

ROBERTO GIACOBAZZI

Politica Nazionale: Ritengo che il sistema della formazione superiore pubblica sia un valore non negoziabile su cui è necessario ricomporre quella unità di intenti tra atenei che è fondamentale per essere una controparte credibile e forte rispetto al governo nazionale. È necessario riprendere una politica unitaria nei confronti del Governo e del Paese per recuperare rapidamente prestigio e autorevolezza disperse in questi anni a causa di pretestuose divisioni ed arroccamenti. In questo intendo insistere sulla centralità dell'università statale, opponendomi ai trasferimenti di risorse alle università private e telematiche. Intendo svolgere una azione energica volta alla semplificazione delle procedure di accreditamento, al rafforzamento della valutazione nel sistema di distribuzione delle risorse, ed all'incremento dei gradi di autonomia di spesa degli atenei. Il sistema nazionale di finanziamento alla ricerca va completamente ripensato, permettendo agli atenei di competere davvero per le risorse, senza che queste, oltre ad essere ormai vergognosamente misere, siano anche contingentate secondo parametri di pre allocazione agli atenei che prescindono dalla valutazione effettiva delle proposte. Un maggiore dialogo tra CUN e CRUI è sotto questo aspetto strategico.

Politica Internazionale: La nostra università deve guardare quanto più possibile alla dimensione internazionale della formazione e della ricerca. Ci sono ambiti in cui questa dimensione è connaturata alla disciplina ed ambiti in cui questo deve essere ancora incentivato. Sono particolarmente interessato all'Europa, ma anche al Nord America ed ai paesi emergenti come Cina, India e Brasile. La qualità dei nostri studenti è ancora alta e rappresenta da anni un bacino di reclutamento per atenei prestigiosi. La nostra università deve sapersi inserire in questa "fuga dei cervelli" agganciando sui livelli magistrale e dottorale gli studenti più meritevoli. L'ateneo deve quindi mettere a disposizione tutti gli strumenti, potenziando anche il supporto amministrativo, per aprire il nostro spazio di azione in ambito internazionale. Deve essere intrapresa una azione continua di esplorazione delle opportunità che possono nascere dalla collaborazione con atenei di altri paesi. Un punto di osservazione a Bruxelles per le opportunità di ricerca offerte nei programmi comunitari intercettando fonti di finanziamento in *Horizon 2020*, *Smart Cities*, e *Structural Funds for Education*; una azione di apertura verso università americane per la creazione di percorsi congiunti di livello master e dottorale; una azione dedicata e specifica deve essere dedicata alle aree di emigrazione italiana (sud America ed Australia), ai paesi del Mediterraneo, del Medio-Oriente ed a Cina e India, coinvolgendo sia gli ambiti scientifici e tecnologici sia quelli umanistici nell'ambito dello studio e del recupero dei beni culturali e *Cultural Heritage*. Queste azioni devono essere perseguite con decisione incrementando le convenzioni e le linee a sostegno degli scambi di docenti e studenti ed incrementando la presenza di nostri docenti in gruppi di lavoro e *panels*.

Il programma per una candidatura è come una bussola, indica la direzione rispetto alla posizione. La mappa per arrivare all'obiettivo la dobbiamo studiare insieme.

Prof. Roberto Giacobazzi
Ordinario di Informatica
Università degli Studi di Verona