

Università di Trieste

Condividere per Cambiare e Crescere

Roberto Di Lenarda



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

Trieste, Aprile 2019

INDICE

1	PREMESSA	3
2	CONTESTO	5
3	OBIETTIVI STRATEGICI	7
3.1	SOSTENIBILITÀ E ATTRATTIVITÀ DELLA DIDATTICA	7
3.2	QUALITÀ DELLA RICERCA	9
3.3	DIFFUSIONE DELLA CONOSCENZA-TERZA MISSIONE	10
3.4	GOVERNANCE PARTECIPATIVA E TRASPARENTE.....	11
3.5	PUNTARE SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE.....	12
3.6	ATTRATTIVITÀ.....	13
4	PROGRAMMA	15
4.1	VALORIZZARE LE PERSONE.....	15
4.2	VALORIZZARE IL CONTESTO	18
4.3	SCEGLIERE L'INNOVAZIONE	19
4.4	GLI STRUMENTI INDISPENSABILI	21
4.4.1.	Una nuova politica di bilancio	21
4.4.2.	Un nuovo piano di reclutamento.....	22
4.4.3.	Il nuovo modello di governance	25
4.4.4.	Il programma di comunicazione	27
4.4.5.	Una visione per l'edilizia e le infrastrutture	27
5	IL MIO PERCORSO	31

1 PREMESSA

Con l'approvazione del bilancio di previsione triennale 2019-2021, la misura delle difficoltà che chi sarà chiamato a governare il nostro Ateneo dovrà affrontare nei prossimi anni è emersa in modo nitido. Averne consapevolezza, possedere disponibilità all'ascolto, umiltà nei confronti delle sfide, ma anche capacità organizzativa e decisionale – una volta individuate e condivise le soluzioni – sono caratteristiche essenziali per poter governare una struttura complessa come UNITS, scontando una condizione di partenza piuttosto critica.

Ritengo necessario dare un segnale di **forte e sostanziale discontinuità** rispetto alla *governance* uscente. Il primo obiettivo sarà quello di adottare un diverso approccio gestionale, orientato alla costruzione di un consenso partecipato, che rappresenta un elemento fondamentale per la guida di una comunità articolata come la nostra. L'Università deve essere e apparire un ambiente aperto, stimolante, innovativo, in grado di fornire quello spazio per la crescita e lo sviluppo che più la contraddistingue rispetto a enti pubblici di matrice burocratica; uno spazio di crescita e sviluppo particolarmente facilitato, nella nostra città, da una concentrazione di enti di ricerca e di ricercatori che non ha pari e, soprattutto, da una collocazione geostrategica nel cuore dell'Europa. Questa visione dovrebbe essere fatta propria da ogni componente dell'Ateneo, docente e tecnico-amministrativo, muovendo dagli stessi studenti: essa deve essere realizzata, sia a livello dipartimentale, sia nel quadro della politica di indirizzo.

In questi anni abbiamo spesso sentito parlare di "eccellenze". Le eccellenze vere portano nuovi stimoli, visibilità, attrazione, fondi e, per questo, vanno sostenute e fortemente valorizzate. Ciononostante, l'Ateneo potrà crescere nella sua globalità e nella sua armonia solo se vi sarà gioco di squadra, se TUTTI si sentiranno coinvolti, se le diverse inclinazioni saranno rispettate e valorizzate in modo da elevare significativamente il livello complessivo. È necessario, dunque, sviluppare una politica di responsabilità distribuita, di crescita e valorizzazione delle competenze e delle progettualità interne, diminuendo le rigidità del sistema, sposando una cultura del progetto e del risultato, unita a un'accelerazione dei processi decisionali e della fase attuativa degli stessi.

Il nostro Ateneo deve riavvicinarsi al concetto primo di *Universitas*, riappropriarsi delle missioni istituzionali che la stessa Carta Costituzionale consacra, rimettendo al centro dell'attenzione la comunità studentesca e l'esercizio della conoscenza critica. La nostra Università deve farsi promotrice di un recupero di quella autonomia cui gli Atenei italiani sembrano avere ultimamente abdicato, sempre più silenti e remissivi al cospetto di iniziative legislative discutibili e, soprattutto, di interventi ministeriali sempre più pervasivi e di dettaglio. A questo riguardo, si intende imprimere, fin da subito, nuova linfa alle relazioni istituzionali "alte", a livello cittadino, regionale e nazionale, al fine di riacquisire, in tempi brevi, nuova centralità nel quadro dei rapporti istituzionali, in una prospettiva di partecipazione attiva alle scelte che coinvolgono il mondo accademico.

La difficoltà di riformare e gestire un sistema complesso non risiede tanto nella definizione dei principi e delle finalità di medio/lungo termine, rispetto ai quali è relativamente facile trovare condivisione, ma nella definizione di priorità e nella messa in atto di strumenti e percorsi adeguati ed efficaci per perseguire gli obiettivi strategici.

Da questo punto di vista, il primo snodo fondamentale sarà la scelta del **nuovo Direttore Generale**.

Per quanto premesso, il nuovo Direttore Generale dovrà garantire non solo competenza, professionalità, empatia col personale e capacità gestionale, ma anche – e soprattutto – una profonda conoscenza dell'Università nel senso più alto e autentico del termine, per le marcate peculiarità rispetto agli altri enti pubblici e alle grandi società private, per la presenza degli studenti, che dell'Università sono l'elemento costitutivo e fondante, per le specificità del personale TA e per il ruolo del personale docente e ricercatore, che incarna le missioni istituzionali principali – la didattica e la ricerca – le quali rappresentano le colonne portanti di una società libera, democratica e attenta alle sfide del tempo.

Dovrà essere ben delineato, nei fatti oltre che nelle dichiarazioni, il confine di azione, vale a dire la distinzione dei ruoli tra il vertice politico e il Direttore Generale, la cui funzione preminente è l'attuazione tempestiva e giuridicamente corretta delle scelte adottate dagli organi di indirizzo dell'Ateneo, che saranno chiamati anche a esercitare rinnovate funzioni di controllo.

Nelle pagine che seguono cercherò di muovere da un'analisi dei punti di forza e di debolezza del nostro Ateneo, al fine di tracciare una linea programmatica evolutiva tesa a valorizzare e potenziare i primi e a contrastare i secondi.

2 CONTESTO

L'Università degli Studi di Trieste si colloca all'interno dell'ampio contesto dell'*Higher Education*, attualmente caratterizzato da alcune linee di tendenza che concorrono a definire le chiavi di lettura del sistema universitario italiano e internazionale.

- La crescente mobilità di studenti e ricercatori ha inasprito la **concorrenza**, anche internazionale, per i talenti. Perciò, la sfida che ciascun Ateneo deve affrontare è quella di risultare un **luogo attrattivo** per studenti e docenti non più soltanto a livello regionale o nazionale, bensì a livello europeo e, in certi settori, mondiale. Sotto questo aspetto, i punti più rilevanti non riguardano solo compensi e benefici, ma anche la creazione di un ambiente favorevole alla ricerca e alla didattica, la disponibilità di risorse facilmente utilizzabili da parte dei ricercatori, nonché la reputazione accademica.
- La leva della **digitalizzazione** sta guidando una rivoluzione le cui sfide devono essere accolte per garantire a chi si laurea a Trieste una formazione al passo con i tempi e le condizioni per un rapido inserimento nel mondo del lavoro nei contesti più qualificati e innovativi.
- La crescente necessità di **fonti esterne di finanziamento**, in un periodo storico di continua riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario, deve tradursi in politiche consapevoli e credibili di rapporto con soggetti, pubblici e privati, interessati a finanziare la ricerca e la didattica universitaria.

In questo quadro generale, UNITS sconta alcune peculiari criticità, che dovranno essere affrontate con decisione, al fine di invertire i *trend* negativi: il calo progressivo nel numero degli iscritti, solo parzialmente arginato negli ultimi anni; il numero di docenti in sensibile diminuzione e la cui età media continua a crescere; la parziale sovrapposizione dell'offerta formativa a livello regionale; l'eccessiva burocratizzazione sul fronte gestionale.

Ad aggravare la situazione, lo stato del bilancio di Ateneo, così descritto nella Relazione accompagnatoria del Rettore:

- “Il budget unico per il triennio 2019-2021 è il risultato di un contesto che va facendosi particolarmente difficile e che richiederà scelte anche coraggiose per il prossimo futuro”;

- “La prospettiva dei budget 2020 e 2021 è particolarmente critica”.

Per superare le segnalate criticità e collocarsi sulla scia delle linee di tendenza descritte in apertura, bisognerà, anzitutto, fare leva su quelli che sono i notevoli **punti di forza** della nostra Università:

- una storica, sebbene ultimamente poco valorizzata e sostenuta, **connessione con il sistema cittadino e regionale di appartenenza**, che si evidenzia in diversi modi: i tradizionali rapporti di collaborazione con gli *stakeholders* istituzionali, la partecipazione al sistema locale dell’innovazione (rapporti con enti di ricerca, numero di brevetti e di *spin-off*, attività assistenziale);
- la **collocazione geostrategica** nell’ambito dell’Europa centrale che può consentirci di svolgere un ruolo di “cerniera” a livello continentale;
- la riconosciuta **qualità della Didattica**, con numerosi corsi di studio di primo e secondo livello (o a ciclo unico) collocati al vertice degli indici di gradimento italiani e con un’eccellente offerta di terzo livello (dottorati e scuole di specializzazione);
- significativi **risultati della Ricerca** con molte eccellenze, in tutti i settori ERC, anche in collaborazione nazionale e internazionale e con buon posizionamento nei *ranking*.

Le **opportunità** che, su tali basi, andranno colte, spaziano dall’investimento nel capitale umano allo sviluppo dell’attrattività e del senso di appartenenza, al fine di fare di UNITS il catalizzatore dell’ecosistema locale e il connettore dei sistemi nazionali e internazionali, avviando piani di ammodernamento delle strutture (piano edilizio) e degli strumenti (piano digitale).

3 OBIETTIVI STRATEGICI

3.1 SOSTENIBILITÀ E ATTRATTIVITÀ DELLA DIDATTICA

Nel corso dell'ultimo decennio, in tutto il mondo accademico si è privilegiata la dimensione della ricerca (ASN – ANVUR - Dipartimenti di eccellenza, “retorica” dei ranking universitari) ai fini della valorizzazione della quota premiale dell'Università, delle politiche di investimento strutturale e di reclutamento del personale. Ma la dimensione della ricerca non deve eclissare la missione formativa dell'Università, che è alla base della promozione umana e del miglioramento sociale.

L'Università, e in particolare un **Ateneo generalista e pubblico** quale è e deve rimanere l'Università di Trieste alle soglie del secolo di vita, non è un “semplice” Ente di Ricerca o una Scuola di Studi Superiori, ma una Istituzione che primariamente ha il compito di assicurare **l'Alta Formazione**, orientata alla crescita e allo sviluppo culturale della classe dirigente dei prossimi decenni, fornendo alla società le competenze di cui necessita.

Secondo le regole di finanziamento degli Atenei attualmente in vigore, circa i due terzi delle entrate dipendono dal c.d. “costo standard studente”, a conferma della centralità della didattica anche dal punto di vista finanziario e, dunque, in un'ottica che riveste un peso decisivo nell'ambito delle decisioni strategiche di investimento.

Va dunque intrapreso uno sforzo culturale e organizzativo, prima che economico, al fine di potenziare e rendere attrattive soprattutto le **lauree magistrali**, diversificandole dalle rispettive triennali nei contenuti e, se possibile, anche nel corpo docente, per ridurre il rischio di abbandoni tra primo e secondo livello, incrementandone l'attrattività anche per i laureati di altre sedi universitarie, italiane e straniere, puntando sulla qualità e sulle specificità che ci contraddistinguono.

Va inoltre perseguito il completamento della filiera della formazione nei tre livelli, continuando a investire nei **Dottorati** e nelle **Scuole di Specializzazione**. È strategico il potenziamento dei dottorati di ricerca per tutti i Dipartimenti, favorendone una programmazione pluriennale che passa, inevitabilmente, anche attraverso una proiezione biennale o triennale delle borse.

Come per i dottorati, i nuovi corsi di studio (in particolare quelli magistrali) dovrebbero preferibilmente essere: **internazionali**, finalizzati a incentivare la mobilità degli studenti, favorendo la lingua inglese; **intersettoriali**, basati su una collaborazione con *partner* anche esterni all'Università, sia pubblici sia privati, in grado di offrire prospettive di carriera e di occupazione; realmente **interdisciplinari**, in grado di potenziare l'acquisizione di competenze trasversali, funzionali a un migliore inserimento nel mondo del lavoro, sviluppando spirito critico e creatività, anche attraverso un maggiore utilizzo delle metodologie didattiche innovative.

Come obiettivo di medio periodo, si ambisce all'attivazione di almeno un titolo con doppio riconoscimento (**double degree**) e un **master internazionale per Dipartimento**, al fine di aumentare le potenzialità attrattive dell'Ateneo.

Sulle **sedi esterne** di UNITS è opportuno definire, in modo trasparente ed in accordo con i referenti accademici e gli *stakeholders* territoriali, le scelte di sviluppo, gestione e investimenti sulla base di sostenibilità e di accurate analisi costi-benefici, al fine di rispondere al meglio alla domanda di alta formazione proveniente dalle aree interessate.

L'Università, inoltre, deve proporsi come fulcro della "**Formazione continua**", attraverso corsi di alta formazione, master ed educazione continua professionale per soddisfare la necessità di rinnovo o integrazione delle conoscenze e competenze in un mondo che rende sempre più rapida l'obsolescenza dei saperi acquisiti. Le tecnologie avanzano sempre più velocemente mentre le competenze faticano a stare al passo e, su questo, l'Università può e deve fare molto.

È necessario, *in primis* con l'aiuto e la guida interdisciplinare e trasversale delle discipline SSH, avere il coraggio di innovare la didattica per stimolare il pensiero critico, la creatività, l'immaginazione. È convinto impegno personale lo svolgimento di un ruolo promozionale nella **integrazione fra discipline scientifiche e umanistiche**, a partire dal consolidamento e dalla nuova attivazione di insegnamenti propriamente "umanistici" (ad es. di area filosofica e giuridica) nei corsi di laurea clinico-scientifici. L'obiettivo è rendere strutturale l'interdisciplinarità nell'offerta formativa in modo che gli studenti dei diversi corsi di studio possano fruire di competenze scientifiche e umanistiche, adeguatamente declinate nei rispettivi percorsi formativi, al fine di conseguire consapevolezza dei processi innovativi nei contesti di ricerca di entrambe le aree.

Per acquisire nuovi studenti ed evitare emorragie di iscritti è infine necessario investire in nuova tecnologia, nonché garantire sicurezza e qualità degli ambienti, anche per risolvere le criticità di accesso e fruibilità di aule e laboratori da parte di studenti, ricercatori, docenti e ospiti con disabilità. Su questi fronti, intendo garantire sin d'ora il mio personale e diretto impegno.

3.2 QUALITÀ DELLA RICERCA

Il nostro Ateneo deve rilanciare il ruolo della **Ricerca di base**, che caratterizza l'Università pubblica, e ripartire le risorse secondo criteri di merito oggettivi e trasparenti, garantendo a tutti i settori un adeguato livello di finanziamento. Al contempo, la **ricerca scientifica applicata** deve essere supportata e potenziata nella sua capacità di interazione con il tessuto produttivo, senza, però, che ne vengano vincolati i metodi e i risultati.

Più in generale, l'Ateneo dovrà farsi parte attiva e propositiva nel processo di **acquisizione di risorse esterne**, sviluppando strutture e competenze di supporto nella ricerca di finanziamenti esterni, sia pubblici, sia privati, nella presentazione dei progetti, nella gestione finanziaria e amministrativa, nelle domande di brevetto, nel trasferimento tecnologico e di know-how nonché nella creazione di spin-off.

Saranno necessarie **politiche di investimento** per l'acquisizione di infrastrutture e di apparecchiature di ricerca all'avanguardia, ma anche del personale necessario al loro funzionamento e valorizzazione, inevitabilmente in sinergia con gli altri enti scientifici del territorio, attraverso il coinvolgimento coordinato di enti e fondazioni.

È necessario ripensare l'attività di **valutazione della Ricerca**, la quale, di per sé, si rivela senza dubbio funzionale a una ripartizione ottimale delle risorse, ma che rischia di tradursi in ulteriori appesantimenti burocratici o in una duplicazione di procedure e adempimenti.

Per l'assistenza alla presentazione, gestione e rendicontazione di progetti competitivi di qualità, c'è bisogno di potenziare l'Ufficio Ricerca facendolo diventare un vero **Grant Office**, valorizzando anche il ruolo dei "brokers della ricerca".

La collaborazione tra dipartimenti necessita di maggiore incentivazione e supporto. Partendo dalle esperienze di successo dei dipartimenti di eccellenza, si ritiene necessario **condividere e supportare le best practices** di collaborazione tra docenti/dipartimenti/enti

e società esterne all'Università messe in atto per innovativi progetti strategici interdisciplinari.

In sintesi, è necessario supportare sia le aree di "eccellenza", sia quelle più in difficoltà favorendone realistiche prospettive di sviluppo, al fine di garantire una crescita armonica dell'intero Ateneo.

3.3 DIFFUSIONE DELLA CONOSCENZA-TERZA MISSIONE

La nostra Università deve assumere "centralità culturale", valorizzando le conoscenze e le competenze con un rapporto sempre più intenso con le realtà sociali, istituzionali e produttive. Le relazioni tra mondo della scienza e mondo della produzione assumono un ruolo cruciale nel rendere competitivo il sistema industriale e, in questo contesto, l'Università è chiamata a contribuire fattivamente allo **sviluppo economico del Paese**. Alle aziende va resa disponibile nuova conoscenza sotto forma di ricerca applicata, supporto per lo sviluppo e implementazione di nuove tecnologie, collaborazione a servizi di consulenza e conto terzi che attingano a competenze che l'Ateneo, prima e meglio di altri enti, può acquisire e affinare a livello anche internazionale.

Come Ateneo dobbiamo sviluppare la **comunicazione** con il pubblico con tutti i canali disponibili rispetto ai temi fondamentali per il futuro, quali la sostenibilità, i cambiamenti climatici, la mobilità delle persone, nonché a temi controversi sempre più frequentemente presenti nel dibattito pubblico e in cui un approccio scientifico e scevro di conflitti di interesse rappresenta un punto di forza per l'intera società.

A oggi, le attività svolte nell'ambito della terza missione, pur presenti e diffuse, appaiono frazionate, senza un efficace coordinamento complessivo e senza un'adeguata visibilità. Al fine di operare in modo più efficace sulla diffusione della conoscenza, lavoreremo congiuntamente alla **definizione degli obiettivi di questa strategia, della misurazione del valore e degli elementi organizzativi** che la dovranno supportare.

Una adeguata politica di trasferimento al territorio di conoscenze e competenze deve infine contribuire a combattere l'attuale sistematica delegittimazione nella società del mondo accademico e, più in generale, della cultura e della competenza. **Non si può accettare l'idea che l'impegno nello studio, nell'approfondimento, nella ricerca seria, vengano dipinti, agli occhi della collettività, come un demerito o uno spreco di tempo.** Sta a noi dimostrarlo

con la testimonianza quotidiana, anche aprendoci sempre più all'esterno delle mura dell'Università.

3.4 GOVERNANCE PARTECIPATIVA E TRASPARENTE

Negli ultimi anni il clima e il contesto lavorativo del nostro Ateneo sono stati incrinati da una *governance* troppo spesso impermeabile a gran parte degli stimoli provenienti dagli organi di governo e dai Dipartimenti. Ci riferiamo in particolare a:

- uno “stile” di governo accentratore e che, tuttavia, **non ha mostrato reale capacità decisionale**;
- una **resistenza rispetto ai tentativi del Senato Accademico**, secondo le sue prerogative normative e statutarie, di **incidere sull'indirizzo strategico** dell'Ateneo. La scarsa e poco tempestiva messa a disposizione della documentazione ha inciso negativamente sull'informazione dei suoi membri e ne ha conseguentemente sminuito la capacità di partecipazione, conducendo a uno svilimento del ruolo dell'organo stesso;
- **un'incapacità di veicolare efficacemente** in Consiglio di Amministrazione, a sua volta spesso non messo in condizioni di svolgere pienamente il suo ruolo strategico, le istanze e gli indirizzi del Senato, al fine di consentire a quest'ultimo organo di rivestire un ruolo proattivo con riguardo alle scelte assunte dal Consiglio;
- una **scarsa attenzione per le esigenze rappresentate** dai Dipartimenti.

Il nuovo modello di *governance* dovrà:

- farsi carico di una **riforma in senso pragmatico del quadro delle regole**, rimuovendo tutto ciò che ha imbrigliato le idee e frustrato le volontà dei tanti che hanno a cuore la nostra Università;
- sviluppare tutti quegli strumenti atti a eliminare opacità o anche solo farraginosità dei processi decisionali e amministrativi, **al fine di rendere la nostra Università una “casa di vetro”**;
- **risvegliare tutte le forze positive**, affinché partecipino con lo stesso spirito di servizio all'azione di governo e amministrativa attraverso gli organi previsti nel nostro Statuto.

Riteniamo che la chiave per la realizzazione di un modello di *governance* che rimuova i problemi di quello del passato risieda in quest'ultimo aspetto: **sarà la partecipazione a rendere efficace il modello.**

3.5 PUNTARE SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

La mobilità internazionale di studenti, specializzandi, dottorandi; la mobilità dei docenti e dei ricercatori; la competizione internazionale per i talenti: queste tre linee di tendenza hanno segnato il mondo accademico degli ultimi anni. Gli studi della Commissione Europea mostrano che il numero di studenti che si muoveranno nelle Università dei principali paesi "english speaking" cresceranno del 100% entro il 2020, raggiungendo i 3 milioni. **La competizione internazionale per i talenti è in forte crescita in Europa** e, in assenza di azioni concrete, non potrà che penalizzare l'attrattività della nostra Università in termini di numerosità di studenti, progetti di ricerca, *partnership* transnazionali, accordi interdisciplinari fra Università con cui sviluppare *joint-degrees program*. La popolarità di questi programmi è molto cresciuta negli ultimi anni, così come gli *agreement* interdisciplinari, in cui si sviluppano programmi di laurea tra discipline non affini – ad es. economia e tecnologia, filosofia ed economia, ingegneria e medicina.

I benefici di essere posizionati a Trieste, che si sta rinnovando e viene ormai considerata il cuore pulsante di relevantissime connessioni internazionali (molte aziende e organizzazioni hanno piani di sviluppo con Centri di innovazione, ricerca e distribuzione nella nostra città), ci dà un potenziale molto forte in tutte le aree disciplinari.

ESOF 2020 dovrà rappresentare per Trieste quello che è stato EXPO 2015 per Milano ed è un'occasione da non perdere.

Non è facile declinare lo spirito della strategia internazionale, ma disponiamo degli elementi che indirizzano questa domanda e che dovranno essere valorizzati: non solo compensi economici e benefici materiali, ma un ambiente di ricerca accogliente, la disponibilità di risorse per progetti di ricerca e, più in generale, la qualità della vita: scuola, cura della salute, ambiente culturale e sicurezza sociale.

Una strategia di internazionalizzazione per studenti significa:

- **fornire opportunità internazionali per gli studenti** di tutti i corsi di studio e integrare studio ed esperienze di lavoro;

- **sviluppare ulteriormente il servizio di supporto Erasmus**, facilitando le pratiche amministrative, ottimizzando le tempistiche di pubblicazione dei bandi e valorizzando le associazioni studentesche che operano a tale scopo;
- **semplificare le procedure** per attivare convenzioni con istituzioni locali ed estere volte a favorire la mobilità internazionale (studenti e docenti) e a introdurre agevolazioni anche economiche (in *partnership* con aziende o accedendo a fondi europei) per studenti, dottorandi, ricercatori e docenti che effettuano periodi di studio all'estero;
- rendere realmente disponibili **Corsi di lingua intensivi (CLA/esterni) con certificazione** per studenti, docenti e personale TA.

I processi di internazionalizzazione riguardano ogni dimensione dell'Università:

- **potenziare l'ufficio Relazioni Internazionali** per favorire la mobilità in entrata e in uscita dei Docenti e degli Studenti;
- perseguire **accordi e gemellaggi** con Atenei stranieri per l'acquisizione di titoli congiunti;
- **attivare Campus Strategy** con aziende e partner internazionali;
- **creare collegi internazionali** dei dottorati di ricerca;
- mettere a disposizione **una versione in inglese integrale del sito web** e della modulistica.

3.6 ATTRATTIVITÀ

Il tema dell'attrattività è centrale nella corsa ad assicurarsi i migliori talenti nel campo della didattica e della ricerca. Ciò è particolarmente vero per una realtà come il nostro Ateneo che non dispone del bacino di grandi centri come Roma, Milano, e Napoli e non si pone su direttrici di trasporto particolarmente frequentate.

L'attrattività è funzione della reputazione. Più forte e riconosciuta è la reputazione di UNITS più si riduce il costo marginale percepito di ogni chilometro di distanza da Trieste. L'utilizzo degli indici canonici di valutazione degli Atenei non è sufficiente a misurare la reputazione di una Università che, ovviamente, non può essere ridotta a un algoritmo, per quanto complesso possa essere pensato. E tuttavia dobbiamo riconoscere due componenti fondamentali della reputazione:

- **la cultura dell'innovazione** ossia l'inclinazione dell'Università tutta a sperimentare e a non avere paura del futuro. Elemento centrale è senz'altro il livello di investimento nella ricerca e la partecipazione ai progetti più all'avanguardia in tutti i domini del sapere, ma anche la capacità di sviluppare la stessa didattica secondo metodologie e strumenti innovativi e l'abilità di erogare i servizi amministrativi e generali di Ateneo in modo nuovo, efficace e rapido;
- **la capacità di esecuzione**, intesa come l'abilità di tutte le anime dell'Università di dare esecuzione pratica ai propri compiti istituzionali. In questa dimensione rientrano senz'altro, *in primis*, la qualità della didattica e poi di tutti i servizi dell'Università.

Nel presente programma innovazione ed esecuzione sono temi ricorrenti e tuttavia, ai fini dell'attrattività, sono consapevole che sarebbero inefficaci, se non coadiuvati da una coerente **attività di comunicazione**. Sotto questo aspetto ritengo che non si possa prescindere dalla predisposizione di un programma di comunicazione che copra tutte le dimensioni: locali, nazionali e internazionali. Presupposto indispensabile è la **definizione di una strategia del marchio** attorno alla quale sviluppare i temi della comunicazione e il nostro senso di appartenenza.

Questa impostazione dovrà essere necessariamente completata attraverso **l'ulteriore potenziamento dell'ufficio Orientamento e Placement**, in termini di organico, competenze e deleghe, per attrarre un numero sempre maggiore di studenti da bacini diversi da quelli di riferimento, in sinergia con le Relazioni Internazionali. In particolare, l'obiettivo è assegnare a questo ufficio il compito di gestire il "patrimonio studenti" in un'ottica e con strumenti di "attenzione alla persona", in modo da monitorare costantemente il livello di reputazione del nostro Ateneo.

4 PROGRAMMA

4.1 VALORIZZARE LE PERSONE

Quanto più complessa è una organizzazione, tanto più sono importanti, per il suo funzionamento e per la qualità della vita di chi ci lavora, le **relazioni umane**, la **fiducia**, la **stima reciproca**, insieme a una **condivisione delle regole** e una comune **visione del futuro**.

Governare l'Università significa anzitutto tenere conto dell'effetto che le scelte strategiche determinano sulle persone che compongono la comunità.

Personale strutturato

Gli elementi di valore nella qualità della vita dei docenti e del personale TA devono essere salvaguardati con l'impegno dell'Istituzione tutta, ma *in primis* del Rettore, attraverso:

- **rispetto formale e sostanziale del singolo e della sua professionalità;**
- **reclutamento** trasparente, efficace, rapido e continuativo;
- tutela dei **diritti**, compreso il riconoscimento tempestivo e trasparente di quanto economicamente dovuto;
- **valorizzazione del differente impegno** dei docenti nella ricerca e nella didattica prevedendo un meccanismo compensativo "più didattica e meno ricerca" e viceversa;
- **salvaguardia da procedure inutili** o non necessarie (si pensi al diario, al *time sheet* integrato e alle modalità di individuazione e assegnazione degli obiettivi di *performance* al personale TA, spesso pletorici, irrealistici o meramente formali) e conseguente possibilità di svolgere serenamente ed efficacemente il proprio lavoro, in un quadro normativo e procedurale chiaro e stabile;
- **ambienti di lavoro adeguati** secondo criteri di sicurezza, vivibilità e disponibilità dei supporti necessari (laboratori, biblioteche, ecc.);
- **riconoscimento del merito** (anche in relazione allo svolgimento di incarichi istituzionali, gestionali, organizzativi).

La **formazione** del personale, soprattutto TA, sarà cruciale per il raggiungimento degli obiettivi strategici, sia per lo sviluppo delle competenze richieste che per uniformare le procedure e condividere le *best practices*.

Si dovrà procedere all'introduzione di un *iter* trasparente in tema di **mobilità del personale amministrativo**, garantendo che le domande di trasferimento ricevano una risposta certa entro un termine predefinito.

La gestione delle presenze del personale TA risentirà, positivamente, dell'acquisizione di un nuovo *software* in grado di semplificare e alleggerire gli adempimenti richiesti. Inoltre, dovrà darsi largo spazio alle forme di **smart-working**, intese ad assicurare un lavoro tarato su obiettivi chiari e raggiungibili piuttosto che sulla mera presenza in servizio.

L'organizzazione degli uffici, per quanto possibile stabile nel tempo, non potrà più restare sorda alle motivate istanze di responsabili che documentano carenze di organico, le quali, se non ovviate, si traducono in ritardi o errori gestionali. Oltre alla istituzione di un *iter* di confronto tra Direzione Generale e vertici amministrativi in relazione alle criticità sopra esposte, al fine di assicurare che chi chiede ottenga almeno una motivata risposta in tempi certi, si favoriranno forme di **applicazione condivisa di personale** tra strutture diverse o di applicazione temporanea in corso d'anno, per consentire di far fronte a picchi di lavoro altrimenti problematici.

Il raggiungimento di questi obiettivi avverrà attraverso una continua condivisione con il personale e con le rispettive rappresentanze delle criticità presenti e delle proposte e l'istituzione di **momenti pubblici di feedback docenti/TA verso la governance d'Ateneo**, che permetterà il monitoraggio periodico dell'opinione del personale di Ateneo.

Studenti, specializzandi e dottorandi

Tutti gli sforzi devono essere dedicati a mettere gli studenti di I, II e III livello in grado di fare il proprio "lavoro" al meglio, sfruttando fino in fondo **le opportunità e le chance** che l'Università può fornire loro, senza perdite tempo, energie ed entusiasmo. Alcuni esempi per tutti: il rispetto dei regolamenti didattici e la gestione degli appelli con adeguata flessibilità per favorire la preparazione degli studenti più che la loro capacità di superare le difficoltà organizzative; gli orari di apertura delle segreterie e delle biblioteche; la semplificazione delle procedure amministrative.

È chiara la necessità di rendere piacevole e sostenibile l'esperienza di vita degli studenti anche attraverso un'efficace campagna di **convenzioni/accordi con enti pubblici e privati**, al fine di sviluppare opportunità in termini di qualità di vita e di facilitazioni economiche nel campo dei servizi, dei trasporti, delle attività ricreative e sportive, senza trascurare il potenziamento del servizio di assistenza medica agli studenti fuori sede.

È nostro impegno sostanziale la **valorizzazione delle rappresentanze studentesche** e un patto di collaborazione (nel rigoroso rispetto dei ruoli) relativamente alle seguenti tematiche:

- spazi dedicati e accessibilità delle biblioteche, mense e punti ristoro;
- diritto allo studio, semplificazione burocratica e ottimizzazione delle modalità e tempistiche di tassazione;
- rapporti docenti-studenti e offerta formativa;
- sistemi concreti di incentivazione alla rappresentanza.

Garantiremo verifiche e controlli a cadenze regolari, anche con la partecipazione del Rettore al Consiglio degli Studenti, ove da questo richiesto e ritenuto utile.

Personale non di ruolo

Assegnisti, post-doc, contrattisti e le altre figure non di ruolo sono, nei fatti, un motore indispensabile per l'attività di ricerca e il supporto a una didattica di qualità: è fondamentale, nei limiti delle risorse disponibili, **favorirne l'accesso ai ruoli universitari**, perché una Università senza ricambio generazionale è una Università senza futuro.

Per coloro per i quali questo non fosse possibile, l'Università deve farsi carico di **promuoverne le competenze** al fine di sostenerne le opportunità di impiego extrauniversitario.

Per tutti

È ormai improcrastinabile lo sviluppo di un settore colpevolmente trascurato in questi anni: il **welfare aziendale**, che va sostenuto e implementato con particolare riguardo all'area sanitaria, ma anche ai servizi alla prima infanzia, in generale attraverso la attivazione di meccanismi di partecipazione ormai naturali, quali la strutturazione di un processo di convenzioni con negozi, esercizi commerciali e servizi, attraverso meccanismi semplici, efficaci, adeguatamente fruibili attraverso servizi digitali.

Va concretizzata un'interlocuzione continua ed efficace con i soggetti istituzionali competenti in materia di pianificazione e programmazione dei servizi di trasporto pubblico per migliorare l'accessibilità alla città di Trieste e la mobilità cittadina (implementazione linee dedicate e supporto di quelle sottodimensionate, ampliamenti orari delle linee bus nella sera/notte, abbonamenti rotaia-gomma regionale, night bus, ecc.). Da non trascurare

il tema centrale dell'accoglienza e residenzialità studentesca e scientifica a Trieste anche cercando finanziamenti ad hoc.

Le pari opportunità vanno garantite quotidianamente nei fatti: UNITS deve essere sempre più un'Università inclusiva.

4.2 VALORIZZARE IL CONTESTO

Nel rapporto con il contesto che lo circonda, l'Ateneo può e deve svolgere un ruolo propulsivo, non passivo, e agire in ottica di definizione di strategie, sinergie, nuovi percorsi e nuove professionalità. Bisogna passare da una rete di relazioni a vere e proprie alleanze e su questo vi sono un notevole spazio di manovra e grandi opportunità.

Attraverso l'integrazione delle idee e delle persone, dobbiamo far crescere una realtà di **città universitaria**, che non solo fa parte del territorio, ma diventa essa stessa il territorio.

Appare, dunque, opportuno promuovere una **Conferenza Università-territorio** che si concretizzi in un appuntamento annuale.

Rapporti con le Università della Regione e gli enti di ricerca

Il patto federativo con **Udine** va riempito di contenuti e, se possibile, rafforzato; in una comunità di un milione e duecentomila abitanti è velleitario, antistorico e autolesionistico inseguire una politica di competizione non guidata. È evidente che i rapporti possono essere fecondi solo se paritetici e trasparenti. Partire da una situazione di forza garantisce il buon esito della collaborazione.

I rapporti con **SISSA**, da sviluppare ulteriormente, sono naturalmente più distesi per profili, competenze e ambiti di interesse solo parzialmente in sovrapposizione con i nostri, ma ricchi di potenziali sinergie.

Sarà nostro obiettivo rafforzare nei fatti il coordinamento strategico, la collaborazione gestionale, tecnica, scientifica e didattica tra le Università della Regione.

La collaborazione, utile e necessaria con tutti gli Enti di ricerca del territorio, è viepiù strategica con **AREA Science Park**, coordinatore del SIS, Sistema regionale del FVG della ricerca e dell'innovazione, partendo da considerazioni sulla differente natura dell'Università e di AREA: la prima eroga continuamente alta formazione e ricerca, la

seconda ha una vocazione più logistica e volta alla formazione su tematiche organizzative/gestionali.

In questo senso, la collaborazione con AREA potrà svilupparsi lungo le seguenti linee di sviluppo congiunto:

- attivazione e gestione di strutture scientifiche e tecnologiche di supporto alla ricerca (es. stabulario, strumentazione di biologia strutturale avanzata);
- attività di servizio alle imprese e di creazione e sviluppo di *spin-off* e *startup*;
- implementazione di nuove forme di compartecipazione in attività formative di particolare rilevanza per i diversi settori produttivi, anche sperimentando nuovi modelli di alternanza formazione-lavoro.

Il positivo Accordo **Confindustria**-UNITS va implementato e potenziato al fine di far crescere i rapporti tra mondo industriale e Ateneo, aumentando le borse di studio/dottorato, le posizioni di docenza coperte da Confindustria attraverso l'individuazione di percorsi accademici nevralgici per il mondo del lavoro.

Il prorompente sviluppo del **Porto** può essere momento trainante in particolare su aree ad alto contenuto innovativo come la mobilità, le *smart-cities*, la nuova logistica e i poli di distribuzione.

La messa a regime del **Collegio di Merito Fonda** e dell'*ex*-Ospedale militare verrà sostenuta negli anni a venire per rappresentare sempre più un fiore all'occhiello dell'Ateneo, motivo di orgoglio, attrattività e internazionalizzazione.

Nel rapporto col territorio un ruolo rilevante può essere svolto da un rinnovato "**Ufficio Alumni**" in grado di sfruttare le sinergie che nascono dai nostri laureati presenti nelle istituzioni accademiche, nelle organizzazioni internazionali, nel mondo del lavoro e delle professioni.

4.3 SCEGLIERE L'INNOVAZIONE

Mai come negli ultimi anni l'impatto della tecnologia è stato collegato sia a fattori di offerta, come la diffusione di tecniche di insegnamento on-line, sia a fattori di domanda, come la "digitalizzazione" degli studenti e le relative competenze che il personale di Ateneo richiede. Questi fattori avranno un impatto sui modelli di gestione, di insegnamento e apprendimento.

Abbiamo la straordinaria opportunità di utilizzare il **digitale** non solo come strumento di efficienza e innovazione interna ma anche di partecipazione attiva allo sviluppo di soluzioni, o meglio di piattaforme, per il Piano triennale dell'Agenda per l'Italia Digitale (AGID), che prevede nel corso del 2019 importanti attività di consolidamento della strategia nazionale. Ci dobbiamo preparare a essere un interlocutore attivo e assumere una responsabilità operativa per l'adeguamento della nostra programmazione ICT, assicurando l'armonizzazione delle nostre progettualità e iniziative con gli indirizzi del Modello strategico di AGID. Qui la valenza e il principio di semplificazione e revisione dei processi renderebbero la nostra trasformazione più veloce, visibile e permanente.

La massa crescente di dati per la didattica e la ricerca e la natura applicata dell'intelligenza analitica ci obbligano a comprendere il **potenziale dell'Intelligenza Artificiale** nello specifico settore disciplinare. *“L'era dell'intelligenza artificiale creerà nuovi lavori e tutti gli studenti dovrebbero essere in grado, almeno a un livello concettuale, di capire come le macchine pensano. Ma soprattutto dovranno essere formati in tutti i campi nei quali le macchine non potranno mai raggiungerci (Forbes)”*. Chat bot che rispondono in tempo reale alle domande degli studenti e del personale dell'Ateneo, piattaforme per supportare i docenti nella valutazione delle prove/esami e il personale TA per lo svolgimento di attività ripetitive, un assistente didattico per ogni studente: sono solo alcuni esempi di applicazione. Dobbiamo costruire competenze interne distintive attraverso formazione specifica su ambiti quali la **Cybersecurity**, algoritmi di utilizzo delle basi dati e tecnologie di elaborazione distribuita. La Commissione Europea ha previsto finanziamenti pubblici e privati di 20 miliardi di euro nella ricerca e nell'innovazione nel campo dell'AI fino al 2020 e poi altri 20 miliardi all'anno fino al 2030 e già oggi i progetti Horizon 2020 finanziati dall'UE vedono gli Atenei come partner di ecosistema estesi.

Gli investimenti per l'innovazione dovrebbero essere allocati sulla base di elementi di rilevanza, applicabilità e impatto sui servizi e sulla didattica in termini di spazi di utilizzo, servizi, materiali e modalità di accesso (*on-line*, da casa, collegamento con *devices* propri), **valorizzando adeguatamente le professionalità presenti in Ateneo.**

4.4 GLI STRUMENTI INDISPENSABILI

4.4.1. Una nuova politica di bilancio

La già citata Relazione rettorale accompagnatoria al bilancio 2019 evidenzia come la convergenza dell'andamento recessivo del FFO e dell'aumento dei costi fissi determini parametri economici al limite dei valori critici che farebbero scattare penalizzazioni anche gravi, rendendo sempre più profonde le nostre difficoltà. Il citato documento riporta anche, nella Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti, che "il risultato economico complessivo presunto presenta un saldo negativo di 2.007.206 euro coperto utilizzando quote libere di patrimonio netto per raggiungere il pareggio di bilancio" e **manca di una prospettiva** di inversione delle tendenze e soprattutto **di strategie di risanamento** e di rilancio degli investimenti. Il quadro, peraltro, è aggravato dalla constatazione che, sebbene l'Ateneo sia stato impegnato, da anni, sul fronte della certificazione del bilancio, a quest'ultima non si è ancora addivenuti, nonostante il dispendio di energie lavorative e di risorse economiche in favore della società esterna di revisione.

Quello che si evince dalla Relazione rettorale è che al nostro Ateneo è riservato un ineluttabile destino di peggioramento dell'equilibrio economico e finanziario: non solo una, ma più stagioni di "lacrime e sangue" e **nessuna prospettiva di sviluppo**.

Il programma che, con il contributo di tutta la comunità accademica, mi propongo di attuare per far crescere il nostro Ateneo richiede risorse di cui le attuali stime di bilancio sembrano non disporre; tuttavia, riteniamo che sia indispensabile spezzare l'attuale circolo vizioso che, in ipotesi, ci condanna a una lenta agonia, per avviarne uno virtuoso, a sostegno della crescita e dei cambiamenti che vogliamo apportare. Nello specifico:

- dal lato dei **costi**, la dinamica critica e difficilmente sostenibile in futuro dell'aumento del costo del personale dovrà rendere gli organi particolarmente attenti a non fare scelte di cui l'Ateneo pagherebbe per anni gravi conseguenze. La nuova politica di bilancio non potrà esimersi dall'avvio di un'indispensabile **spending review** finalizzata alla efficiente (e meritocratica) allocazione delle risorse, piuttosto che al mero taglio delle disponibilità. Bisognerà valutare **l'utilità marginale delle risorse impegnate**. Particolare attenzione sarà riservata alla

componente **“investimenti”** rispetto alle spese correnti, perché le ambizioni del nostro programma, in parte, si sostengono su disponibilità nuove.

- **l’equilibrio di bilancio** quindi non può prescindere, oltre che da una ulteriore riduzione degli sprechi (con spazi di manovra piuttosto limitati, come visto), da un deciso **impulso alle entrate**. L’aumento della numerosità degli studenti, una soddisfacente VQR e una efficace programmazione triennale possono invertire la tendenza alla riduzione dell’FFO. E’ però indispensabile una decisa **azione di fundraising** che non tralasci nessuna delle opzioni che abbiamo a disposizione, *in primis* fondi privati e accesso a fondi europei. Ai fini dell’aumento delle entrate da finanziamento esterno si procederà alla repentina **modifica del “regolamento progetti/conto terzi”** che, alla prova dei fatti, si è dimostrato inadeguato, ingestibile e per molti aspetti dannoso, complicando senza motivo la vita ai docenti e al personale TA, disincentivando nei fatti l’azione di finanziamento esterno senza peraltro portare concreti benefici al bilancio di Ateneo. Dobbiamo infine considerare con la dovuta attenzione anche la **leva dell’indebitamento** al fine di sostenere gli investimenti necessari per raggiungere l’incremento di efficienza e produttività che ponga l’Ateneo in una situazione di sostenibilità e stabilità per il futuro.

Un obiettivo inderogabile della politica di bilancio è la messa a regime di un reale ed **efficiente sistema di programmazione e controllo** che, da un lato impedisca l’ormai consueto “balletto autunnale” di diversi milioni di euro delle proiezioni di bilancio preventivo, dall’altro, **limiti al massimo il periodo di chiusura contabile dell’Ateneo**.

4.4.2. Un nuovo piano di reclutamento

Anche le considerazioni sulle politiche di reclutamento non possono più prescindere dalla presa di coscienza del reale stato di salute del Bilancio di Ateneo: se, per molti anni, il tema centrale è stato la disponibilità di punti-organico, contenuta a monte, da parte del Ministero, in ragione dei limiti al tasso di *turn-over* previsti dalla legge, attualmente il parametro di riferimento è la **sostenibilità economica**, cioè la capacità del bilancio di

garantire la copertura delle spese nel periodo di esercizio e, in particolare, delle spese per il personale.

La programmazione pluriennale dei reclutamenti, perciò, assumerà un ruolo sempre più rilevante in quanto, oltre al dovuto rispetto delle norme di legge che la contemplano, l'andamento delle spese per il personale rappresenterà, sempre di più, l'ago magnetico degli equilibri di bilancio: pertanto, non si potrà prescindere da attente analisi previsionali, funzionali a individuare i margini di spesa ammissibili e a compiere le scelte di reclutamento più appropriate in un contesto di risorse economiche limitate.

L'obiettivo sarà, anzitutto, quello di aprire una **fase partecipata con i Dipartimenti**, al fine di concordare **criteri e modelli operativi condivisi**, volti sia ad assicurare un riparto equo delle risorse tra le singole macro-strutture, sia a favorire l'individuazione, secondo regole chiare e destinate a durare nel tempo, dei settori in cui le esigenze di reclutamento sono prioritarie. Si rende necessario dare **stabilità ai criteri** applicati nella distribuzione delle risorse. I punti chiave saranno, tra gli altri:

- la copertura di SSD essenziali per l'offerta formativa: in quest'ottica e nei limiti concessi dalla legislazione vigente, si assicurerà che i Ricercatori a tempo indeterminato in possesso di Abilitazione Scientifica Nazionale e afferenti a SSD inseriti nella programmazione dipartimentale possano ambire alla progressione al **ruolo di Professore associato** mediante "procedura riservata" (art. 24 comma 6 legge n. 240 del 2010): tenuto conto che il carico didattico obbligatorio dei professori associati determina la riduzione delle necessità di attingere alle c.d. supplenze e alla didattica sostitutiva, l'ottica sarà quella di spendere meglio, investendo appieno nella qualità dei propri professori di ruolo;
- il rafforzamento dei SSD più produttivi e punti di riferimento, attuali o in prospettiva, per la ricerca in ambito nazionale e internazionale. Si prevedranno progressioni **da professore associato a professore ordinario**, avendo a riferimento le eccellenze in termini di *leadership* di ricerca e di capacità organizzativa e didattica. Non bisogna, peraltro, dimenticare che, in forza delle norme di legge, il peso di un Ateneo nella formazione di commissioni di concorso/abilitazione a livello nazionale dipende ormai, esclusivamente, dal numero di professori ordinari in possesso dei criteri per far parte di Commissione ASN;

- la crescita delle **sinergie tra aree diverse**, nell'ottica di una didattica innovativa e di una ricerca di qualità;
- il reinserimento delle figure di **RTDA** nella programmazione di Ateneo.

Il Rettore, in questo senso, si farà garante della equa ripartizione delle risorse umane (e materiali) fra i vari Dipartimenti /aree.

Affinché quanto detto si realizzi è imprescindibile provvedere con immediatezza al potenziamento dello *staff* dedicato al reclutamento e alla gestione del personale docente.

Gli obiettivi inderogabili saranno quelli di assicurare:

- che la **programmazione** venga approvata per blocchi, in modo da assecondare le priorità del sistema e rispettare gli indicatori legislativi e ministeriali e al fine di assicurare che, a fronte dell'approvazione dei concorsi, il relativo *iter* venga avviato **entro i successivi trenta giorni**, in presenza di adeguata e certa copertura di bilancio;
- la completa **informatizzazione dei concorsi**, in modo da creare le condizioni affinché il loro svolgimento si attenga ai tempi legislativi e regolamentari;
- che gli **assegnisti di ricerca** vengano reclutati **entro sessanta giorni** dalla formalizzazione della richiesta da parte dei Dipartimenti.

Un punto chiave sarà, poi, rappresentato dal forte impulso politico e tecnico-gestionale che si darà alla ricerca di **finanziamenti per i reclutamenti** di personale di ruolo e a tempo determinato, secondo quanto previsto dall'art. 18 della legge n. 240 del 2010. È un percorso, questo, che negli ultimi anni ho avuto modo di intraprendere e percorrere con successo, favorendo il reclutamento di sette professori associati con spese interamente a carico di soggetti esterni: un'esperienza molto positiva, che si potrebbe mettere in campo per estendere su scala di Ateneo una dinamica vitale ai fini della tenuta dell'offerta formativa e del potenziamento della ricerca.

In generale, si intende introdurre una **valutazione a posteriori dell'efficacia e coerenza delle scelte dei Dipartimenti in sede programmatica**. Il criterio di attribuzione *ex ante* dei punti organico ai Dipartimenti dovrà essere affiancato a un chiaro e solido criterio di valutazione *ex post* dei concreti risultati del loro impiego ai fini della realizzazione del progetto strategico di Dipartimento e di Ateneo e della copertura effettiva degli insegnamenti scoperti o carenti. I risultati di questa verifica si tradurranno, poi, in fattori premianti o penalizzanti sulle future assegnazioni di risorse assunzionali ai Dipartimenti.

Inoltre, al fine di semplificare l'*iter* decisionale e di garantire agli *stakeholders* la presenza di punti di riferimento diversificati a seconda delle procedure e delle materie, evitando l'eccessiva centralizzazione e il conseguente rallentamento delle scelte, l'Ateneo non potrà continuare a restare, come ora, senza **dirigenti**. In tempi contenuti, tutte le aree strategiche dovranno essere adeguatamente presidiate.

4.4.3. *Il nuovo modello di governance*

Per superare i limiti dell'attuale modello di *governance* si intende intervenire sia sugli organi accademici (ruolo e composizione) che sul loro funzionamento (efficacia dell'azione di governo). L'obiettivo del rilancio dell'azione di governo dovrebbe quindi passare attraverso le seguenti azioni.

- **Riforma degli organi di governo e rilancio del ruolo del Senato Accademico** che nei prossimi anni dovrà riappropriarsi delle funzioni di iniziativa e parere sui temi centrali dell'indirizzo politico e strategico. A tal fine è opportuno prevedere che in quest'organo siedano rappresentanti, sia delle singole aree scientifiche, sia di tutti i Dipartimenti, se possibile con i loro Direttori, anche al fine di superare la attuale duplicazione di attività tra la Consulta dei Direttori e il Senato medesimo. Quanto al Consiglio di Amministrazione, pare un valore in sé il mantenimento della natura elettiva dei rappresentanti dei docenti, mentre va almeno in parte ripensato il ruolo dei membri esterni.
- **Valorizzazione dei Dipartimenti e degli altri organi consultivi e di controllo.** Muovendo dall'assunto che "*i Dipartimenti sono l'Università*", essi devono essere messi in grado di esercitare compiutamente la funzione prevista dalla legge perché l'evidente scollamento di questi ultimi anni tra Dipartimenti e amministrazione centrale ha gravemente deteriorato le relazioni interne, spesso rendendo inefficaci i singoli provvedimenti o interi *iter* decisionali. Ai Dipartimenti deve essere garantita autonomia gestionale e programmatoria nell'ambito di regole certe e di un rigoroso meccanismo di valutazione periodico, con conseguente valorizzazione dei comportamenti virtuosi e penalizzazione di quelli opportunistici. Sempre nel quadro della valorizzazione del ruolo dei Dipartimenti, le Segreterie dipartimentali

andranno riviste nell'assetto, sulla base di un confronto con i Direttori. In questo contesto, va quanto prima definito un nuovo mandato per il **Nucleo di Valutazione di Ateneo** che, nel recente passato, al di là del meritorio impegno dei suoi membri, è stato limitato nei compiti e nelle potenzialità e che sempre più dovrà svolgere un ruolo di valutazione anche della politica di Bilancio. Tra gli organi consultivi particolare attenzione dovrà essere posta alla composizione e al funzionamento del **Comitato unico di garanzia per le pari opportunità**, perché in questo processo di rilancio del nostro Ateneo non possiamo fare a meno di alcuna risorsa e di alcun talento; dobbiamo assicurare la partecipazione di tutte le forze positive e liberare quelle che per motivi di genere, orientamento sessuale o altro possano rischiare di essere escluse dalla partecipazione all'azione di governo. Infine, dobbiamo valorizzare tutte le esperienze di governo che si sono dimostrate positive come, ad esempio, il **Presidio di Qualità** e in particolare le **commissioni paritetiche docenti studenti** che hanno dimostrato l'ottimo lavoro di collaborazione che si può svolgere nelle strutture "periferiche", prenderne l'esempio e rilanciare il modello anche a livello centrale.

- **Efficientamento della macchina amministrativa:** è profondamente sentita la necessità di semplificazione delle procedure in tutti i campi della vita dell'Ateneo. In questo senso, bisognerà ripartire dall'assunto che, in un quadro di regole trasparenti e condivise, la capacità e l'autonomia decisionale rappresentano un volano dell'efficacia dell'azione amministrativa, non un pericolo da contrastare con inutili intrecci burocratici. Dal punto di vista operativo e con particolare riguardo al personale tecnico-amministrativo, si investirà, come detto, in progetti estesi di **smart-working**.
- **Trasparenza e partecipazione.** È indispensabile che il nuovo modello di *governance* sia trasparente e partecipativo, per creare responsabilizzazione; la discussione negli organi accademici deve essere favorita e non ostacolata, più democratica e aperta soprattutto nel senso della disponibilità tempestiva della documentazione, dei dati e delle informazioni necessarie sui temi oggetto di deliberazione. I verbali vanno resi noti nei tempi più rapidi possibile e vanno formulati in modo da essere facilmente fruibili. Negli anni è emersa con chiarezza la necessità di migliorare il flusso di informazioni e il confronto fra gli organi di governo, i Dipartimenti,

l'amministrazione centrale e gli studenti. Oggigiorno gli strumenti digitali per abilitare l'informazione e la condivisione esistono: mi impegno sin d'ora a farli oggetto di un'azione di forte e immediata implementazione.

È nostra convinzione che, attraverso tutte queste azioni, gli organi di governo potranno trovare nuovo slancio e legittimazione, risvegliando tutte le forze positive del nostro Ateneo per canalizzarle verso un percorso di rilancio che sta a cuore a tutti.

4.4.4. Il programma di comunicazione

Il programma di comunicazione, finalizzato allo sviluppo dell'attrattività del nostro Ateneo, dovrà essere supportato dalla definizione di una *brand strategy*. L'individuazione di un *brand* che caratterizzi l'Ateneo è strettamente legata alla necessità di consolidare una reputazione e creare una tradizione e un senso di appartenenza.

Fra le prime proposte dovranno essere pianificate le azioni di comunicazione:

- **rivolte al territorio**, finalizzate a rafforzare il legame con le scuole di ogni ordine e grado, il tessuto produttivo e le istituzioni locali affinché il nostro Ateneo si possa porre come riferimento culturale e fisico per tutta la città e la Regione;
- **rivolte al Paese**, per attrarre ricercatori e studenti di grandi potenzialità da regioni di prossimità o a livello nazionale;
- **rivolte alla comunità scientifica internazionale**, con particolare riferimento all'area più prossima dei Balcani e dell'Europa centrale.

Il nuovo piano di comunicazione dovrà sviluppare ulteriormente una particolare attenzione ai canali digitali e dovrà prevedere un attento utilizzo dei *social media*.

4.4.5. Una visione per l'edilizia e le infrastrutture

L'edilizia è settore non meno strategico dei precedenti, per un molteplice ordine di ragioni: anzitutto per l'impatto che i suoi *standard* hanno sulle funzioni caratteristiche dell'Ateneo (ricerca scientifica e formazione), ma in misura altrettanto significativa per ciò che attiene alla terza missione e, più in generale, alle relazioni con la comunità di riferimento. In questa

consapevolezza, l'edilizia universitaria è elemento della strategia complessiva di Ateneo, che ne sottolinea la rilevanza urbanistica, nonché sociale e istituzionale, nel tessuto in cui è insediato. E dunque, occuparsi di edilizia universitaria non comporta solamente cura della città universitaria sotto il profilo dell'*habitat* della comunità che vi opera, ma, in misura non inferiore, impegno a una costante e costruttiva **relazione con gli attori istituzionali del territorio**, a cominciare da quelli che dello sviluppo edilizio della città universitaria sono finanziatori: *in primis*, la Regione. L'esperienza delle opere pubbliche insegna che la realizzazione degli obiettivi che un'amministrazione si sia data non è garantita solamente dalla visione strategica, quand'anche sostenuta da un'opportuna copertura finanziaria, ma presuppone altresì un'adeguata dotazione di professionalità, capaci di accompagnarne il complesso *iter*.

L'attuale condizione del patrimonio edilizio risponde con fatica alle complesse esigenze didattiche, di ricerca e amministrative.

UNITS deve essere un ambiente aperto e stimolante: la prima sfida è quella di trasformare gli spazi in luoghi abitati, vissuti, condivisi, dove le attività generino pratiche di crescita dell'intera comunità accademica.

Gli ambienti nei diversi poli in cui si articola l'Ateneo devono assicurare un assortimento di spazi con **modalità di accesso e fruizione adeguate**, per un arco temporale ampio (e, laddove possibile, 24 ore al giorno, 7 giorni su 7) anche nei periodi di silenzio didattico.

Le **aule didattiche** sono il biglietto da visita di un Ateneo, e la loro disponibilità e qualità sono uno dei fattori determinanti per una didattica di qualità; è prioritario disporre di aule moderne, sicure, con massima flessibilità di impiego, assortite nella tipologia per favorire diverse modalità didattiche, nonché assegnate con strategie e piani di occupazione che ne razionalizzino l'utilizzo.

Le moderne **biblioteche** universitarie prevedono un sistema complesso e diversificato di funzioni e risorse in spazi a diversa vocazione, che ha nella biblioteca centrale il nucleo di riferimento, e nel sistema delle sale lettura/biblioteche periferiche le sue propaggini, pensate come luoghi eterogenei in grado di stimolare interazione sociale e scambio culturale, integrate nella città.

Il benessere e il comfort sono legati anche alla disponibilità di **spazi accessori** allo studio e al lavoro: luoghi per la ristorazione organizzata (caffetterie, mense) o autogestita (sale

ristoro), accoglienti e aperti con continuità; stanze del silenzio/*quite rooms*, spazi per associazioni e circoli che svolgono attività legate alla vita universitaria e a beneficio della sua comunità; *hub* di polo dedicati agli studenti per riunirsi, socializzare, studiare, trovare piccoli servizi a supporto della vita fuori sede.

Le questioni di **sicurezza** e **qualità** dei luoghi sono imprescindibili, così come le attività e iniziative legate alla **promozione della sostenibilità** in Ateneo. Un ruolo importante è rivestito dalla gestione e dal presidio della progettazione e realizzazione dei sistemi impiantistici, con particolare attenzione alla climatizzazione degli ambienti, all'adeguamento/miglioramento delle condizioni di sicurezza, nonché con la promozione di comportamenti virtuosi e di politiche dedicate al contenimento dei consumi energetici, agli approvvigionamenti ecologici, alla mobilità intelligente e sostenibile tra le sedi, alla raccolta differenziata.

La gestione del patrimonio immobiliare dell'Università comporta alti costi per manutenzione, adeguamenti e nuovi investimenti: è necessario che gli interventi rivestano un carattere *strutturale*, e che il parametro "qualità degli interventi" venga valorizzato attraverso scelte che tengano in considerazione le potenzialità di adeguamento e trasformazione degli edifici esistenti, o la rispondenza dei nuovi alle reali esigenze dell'utenza universitaria, come sopra delineate.

Linee di azione e priorità

La sfida del programma edilizio è quella di **valorizzare al massimo l'esistente** partendo dall'analisi trasparente delle esigenze, delle aree di sofferenza e delle necessità di espansione, al fine di pianificare i nuovi interventi.

Per raggiungere questi risultati saranno necessari:

- un **censimento** della consistenza globale e dell'attuale utilizzo degli spazi, la predisposizione dell'anagrafica del patrimonio che raccolga e integri su base digitale le informazioni disponibili, anche relative alle esigenze manutentive;
- la definizione di un **Piano Aule** (didattiche e informatiche) nuovo e coerente, che sulla base del monitoraggio dell'utilizzo e delle criticità conduca all'ammodernamento di quelle esistenti e all'implementazione di disponibilità;

- l'individuazione dei **referenti locali** per il presidio degli spazi per la costruzione di un tavolo di riferimento e condivisione delle informazioni, dalla pianificazione al monitoraggio degli interventi;
- un **aggiornamento**, alle esigenze attuali, del **finanziamento pubblico** all'edilizia universitaria, da condividere con l'amministrazione regionale;
- l'avviamento a **rapida soluzione delle criticità** che trascinano le scadenze e la riconsegna all'uso di edifici con cantieri avviati;
- la **valorizzazione degli staff tecnici**, il potenziamento nei ruoli di alta responsabilità e il coordinamento delle varie figure/servizi coinvolte nelle questioni relative al patrimonio edilizio e delle attività manutentive.

5 IL MIO PERCORSO

I dati di partenza di questa campagna elettorale sono semplici da elencare: guidare un Ateneo è un'attività estremamente complessa, soprattutto oggi, momento in cui le regole, i vincoli e i parametri sono innumerevoli e instabili; lo stato complessivo del nostro Ateneo non è buono, perché, a più livelli, si percepisce un senso di sfiducia, di disorientamento, di isolamento; i dati di bilancio delineano il rischio di tensioni finanziarie imminenti. Chiunque si candidi alla guida della nostra Università deve, quindi, chiedersi se può essere in grado di affrontare una sfida così complessa e, in caso affermativo, su che cosa fonda il proprio convincimento. Domanda e risposte non hanno un mero valore autoreferenziale, bensì guardano, anzitutto, alla comunità che ci si propone di guidare.

Mi sono posto da tempo tali interrogativi e ho fondato la mia risposta positiva, non solo sulla volontà di contribuire in prima persona alla crescita e allo sviluppo del nostro Ateneo, ma anche su una serena ricognizione delle sfide passate, che mi hanno impegnato strenuamente ma che hanno anche veicolato grandi soddisfazioni.

In ambito universitario, ho ricoperto per oltre dodici anni il ruolo di presidente/coordinatore di corso di studio, ho svolto per tre anni il ruolo di preside vicario della Facoltà di Medicina e Chirurgia e, dopo quattro anni di vicedirezione del Dipartimento di Biomedicina, ne sono diventato Direttore, fino alla sua soppressione. Soprattutto, però, la mia carriera direttiva è stata segnata dalla Direzione, per sei anni, del Dipartimento di Scienze Mediche, Chirurgiche e della Salute.

Durante la mia Direzione, i principali obiettivi raggiunti sono stati:

1. una **gestione condivisa e plurale** di un Dipartimento oggi molto coeso sia tra i docenti che tra il personale TA ma che non sempre è stato così in passato;
2. **il riconoscimento, a livello nazionale, dello status di Dipartimento di eccellenza**, con il lusinghiero e unico risultato di votazione massima del progetto presentato;
3. **la gestione dei rapporti istituzionali** con la Regione FVG, che ha portato a stabilizzare il ruolo di HUB per l'ospedale (e quindi il DSMCS) di Trieste;
4. la trattativa e la definizione del testo del **Protocollo d'intesa di area sanitaria Università-Regione** che, tra l'altro, ha permesso il finanziamento, a oggi, di sette

posizioni di professore associato senza costi per l'Ateneo, nonché il completo finanziamento delle nuove aule didattiche presso l'Ospedale di Cattinara;

5. **la salvaguardia e l'implementazione del numero delle Scuole di Specializzazione** con sede amministrativa a Trieste (a fronte di una riduzione complessiva in campo regionale e nazionale);
6. un accordo con l'Università di Udine per la trasformazione in "interateneo" di quattro corsi di laurea delle professioni sanitarie, con un modello che funziona ed è apprezzato dagli studenti.

Sono stato membro del Senato Accademico per sei anni. Attualmente, partecipo al Collegio dei docenti del Dottorato di ricerca in Nanotecnologie, il cui tratto, fortemente interdisciplinare, lo rende, ad avviso di molti, uno dei dottorati più innovativi presenti in Ateneo. Nella struttura clinica che dirigo attualmente sono attivi a tempo pieno nella ricerca di base e traslazionale, ingegneri, chimici, biotecnologi.

In campo assistenziale, negli ultimi venti anni, ho diretto una Struttura Complessa ospedaliera quadruplicandone l'attività, creando un gruppo di lavoro affiatato e stabile, che, a partire dal 2016, rappresenta il fulcro del più avanzato (e preso a modello in molte regioni italiane) progetto regionale di odontoiatria pubblica, che ho ideato, e che coordino dal 2016. Inoltre, da tre anni, dopo dieci di vicedirezione, dirigo il Dipartimento assistenziale integrato dell'Azienda Sanitaria Integrata di Trieste.

A livello nazionale, dopo una decina d'anni di segreteria/vicepresidenza, dal 1° gennaio 2019 sono presidente del Collegio dei docenti universitari di odontoiatria (il terzo più ampio dell'area medica), cui afferiscono 550 docenti.

È pacifico che il ruolo di Rettore rappresenti una sfida molto più complessa e, forse, nemmeno paragonabile alle esperienze che compongono il mio bagaglio professionale, ma credo che queste ultime siano comunque un termine di riferimento essenziale per una comunità chiamata a scegliere chi dovrà guidare l'Ateneo nei prossimi anni.

Nei confronti di chi teme che un Rettore di "area medica" possa rappresentare un rischio per le restanti aree dell'Ateneo, posso assumere sin d'ora il personale e pubblico impegno a salvaguardare un governo delle differenze e un **equilibrio nella gestione delle risorse** tra le varie aree scientifiche e disciplinari, tutte di **eguale dignità**. La "squadra di governo" sarà costituita da personalità capaci, libere, competenti e motivate, che rappresenteranno

adeguatamente le diverse anime culturali dell'Ateneo, con deleghe forti, specifiche e, ove possibile, con potere di firma su questioni non strategiche.

In conclusione, pur nella consapevolezza della difficoltà della sfida, ribadisco le strategie e gli impegni delineati nel programma, richiamandomi a una frase di Sant'Agostino, che suggerisce l'animo con cui – ne sono convinto – la nostra comunità dovrebbe guardare al futuro, per riuscire vincente:

“Tutti dicono: sono brutti tempi, tempi difficili.

Viviamo bene e saranno tempi migliori.

Noi determiniamo il nostro tempo: come siamo noi, così sarà il nostro tempo”.

Roberto Di Lenarda

rdilenarda@units.it