

**PROGRAMMA**

**RETTORALE**

**2020-2026**

**Università di Genova**

**Prof. Fabio Lavagetto**



# PREMESSA

Scrivere queste pagine in un periodo così drammatico per l'emergenza che stiamo vivendo è stata un'esperienza straordinaria di analisi innanzitutto interiore e di sfida a non aver paura a guardare le cose per come sono e a immaginare come potrebbero essere. Spero che queste riflessioni possano essere utili per chiunque diventerà Rettore fra pochi mesi e per ciascuno di noi nel sentirci sempre più costruttori consapevoli della casa comune che è l'Ateneo.

# INDICE DEI CONTENUTI

PREMESSA.....	2
INDICE DEI CONTENUTI .....	3
LA MIA STORIA.....	4
CANDIDARSI A RETTORE .....	5
UN SOGNO NECESSARIO E POSSIBILE.....	10
UN ATENEO SBUROCRATIZZATO E VELOCE NELLE RISPOSTE .....	16
EDILIZIA, UN “MACIGNO” CHE MINACCIA IL NOSTRO SVILUPPO.....	18
UNA “GOVERNANCE” PLURALE E CONDIVISA .....	22
REVISIONE DELLO STATUTO .....	26
POLITICHE PER IL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO .....	30
UNA RILETTURA DELL’OFFERTA DIDATTICA IN CHIAVE COMPETITIVA .....	35
LA RICERCA AL CENTRO DI OGNI STRATEGIA DI SVILUPPO .....	42
CULTURA DELLA VALUTAZIONE E AUTONOMIA.....	49
POLITICHE SPECIFICHE PER I DIPARTIMENTI .....	53
SVILUPPO DEI POLI DELL’ATENEO .....	65
POLITICHE A SOSTEGNO DELLA TERZA MISSIONE.....	69
POLITICHE PER GLI STUDENTI.....	76
PARI OPPORTUNITÀ.....	81
SOSTENIBILITÀ .....	84
LA SQUADRA CHE HO IN MENTE .....	86
EXECUTIVE SUMMARY.....	89

# LA MIA STORIA

Sono nato il 6 agosto 1962 a Genova dove risiedo. Sono sposato e padre di tre figli.

A Genova ho frequentato il Liceo Scientifico “Enrico Fermi” diplomandomi con 60/60 nel 1981, a Genova ho frequentato l'Università laureandomi in Ingegneria Elettronica nel marzo 1987 con 110/110 e lode con dignità di stampa, a Genova ho infine conseguito il Dottorato di Ricerca in Ingegneria Elettronica e Informatica nel 1991.

Nel 1992 sono stato borsista CNR nell'ambito del Progetto Finalizzato Telecomunicazioni. Nel 1993 sono stato Professore a contratto presso l'Università di Parma. Nel giugno 1994 ho preso servizio come ricercatore presso l'Università di Genova. Nel 2000 ho superato il concorso per idoneità a Professore II Fascia e nel 2005 quello in I fascia prendendo servizio come Professore Ordinario nel gennaio 2008.

Per sei anni, dal novembre 2008 all'ottobre 2014, sono stato Prorettore alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico dell'Università di Genova occupandomi delle politiche di Ateneo pertinenti la mia delega e presiedendo l'Osservatorio sulla Ricerca, la Commissione Scientifica per il Dottorato di Ricerca e la Commissione Brevetti e Spin-off. Durante questi anni ho attivamente partecipato alla Commissione Ricerca della CRUI.

Dal novembre 2016 sono membro del Consiglio di Amministrazione dell'Università di Genova.

# CANDIDARSI A RETTORE

*Come professore dell'Università di Genova, cittadino e genitore, riconosco il valore di chi ogni giorno dedica le proprie energie, in pensieri e azioni, per lo sviluppo di un sapere libero, critico e utile per il benessere della comunità, da quella più vicina familiare a quella più allargata della città e del Paese. A queste persone dobbiamo tutti ispirarci e a questi ideali dedicare la nostra esistenza.*

## **Un impegno per l'Ateneo lungo 30 anni**

L'Università di Genova rappresenta da oltre trent'anni per me l'occasione quotidiana di confronto e di verifica di quanto il mio impegno riesca ad avvicinarsi a questi obiettivi, un campo di gara difficile per sfide che si rinnovano con regole ogni volta diverse e per traguardi che si spostano avanti inesorabilmente. Un percorso non lineare, avaro di soluzioni facili, defaticante per le tante sconfitte ma esaltante per le rare, preziose vittorie.

Essere stato per tanti anni studente, dottorando, borsista, ricercatore ed infine professore di questo Ateneo facilita oggi la mia scelta di mettermi a disposizione per poterne diventare

Rettore, mettendo da parte comprensibili timori e raccogliendo invece il coraggio e l'entusiasmo necessari per correre la prossima frazione di questa prestigiosa gara a staffetta che da centinaia di anni, Rettore dopo Rettore, guida la nostra Istituzione.

Mantenere costantemente al centro dell'azione del Rettore lo sviluppo del proprio Ateneo è quindi garanzia di una giusta rotta. Questo è possibile se il **tempo** del Rettore è dedicato interamente all'Ateneo nel suo complesso, se l'azione del Rettore nasce da un **confronto** fra pari all'interno della comunità universitaria, se le componenti accademica, tecnico-amministrativa e studentesca trovano **sintesi e coesione** nella strategia gestionale, se Ateneo e territorio si riconoscono parti di uno stesso organismo vitale.

Una strategia di sviluppo efficace e sostenibile per l'Università di Genova nei prossimi sei anni deve necessariamente inquadrarsi in un più ampio scenario favorevole allo sviluppo di tutto il sistema universitario nazionale. Ma di questo scenario nazionale non possiamo rimanere spettatori passivi, dobbiamo al contrario fare di più e meglio per esserne protagonisti dedicando il massimo impegno perché anche Genova, attraverso il suo Ateneo e il suo Rettore, garantiscano la centralità dell'Università nell'agenda del Governo.

In oltre dieci anni di coinvolgimento diretto nella governance dell'Ateneo sono stato testimone, in diversi casi essendone anche autore, di ripetuti tentativi di lettura in chiave strategica del contesto competitivo in cui il nostro Ateneo si trova ad operare, sia in riferimento agli Atenei dei territori limitrofi che al contesto nazionale ed internazionale. Tali letture non sono mai risultate facili sia a causa delle molte variabili in gioco, non tutte direttamente controllabili, sia dal quadro normativo nazionale in continua evoluzione.

## **Le sfide per un ateneo generalista**

L'Università di Genova è parte di un sistema universitario nazionale di impronta fortemente generalista nel quale è presente solo una forte minoranza di Atenei, pubblici e privati, focalizzati disciplinarmente su tematiche di tipo scientifico, tecnologico, medico o economico. Tali Atenei espongono stabilmente risultati competitivi superiori alla media delle Università generaliste. Tra queste ultime, l'Ateneo genovese sconta svantaggi legati alla

complessità del suo territorio e ad un ritardo evidente nella capacità di individuare scelte disciplinari caratterizzanti, identitarie, capaci di intercettare efficacemente flussi di potenziali nuove matricole.

Le dimensioni della competizione per un Ateneo sono molteplici ma tutte, direttamente o indirettamente, finalizzate all'obiettivo unico e sfidante di **essere per i giovani sempre più strumento di crescita personale, culturale e professionale**. Per l'Ateneo ogni anno si rinnova sempre la stessa sfida: dare corpo all'offerta formativa che i giovani attendono in modo che risulti sempre adeguata e rinnovata e non risulti invece mai scontata, autoreferenziale, obsoleta o confusa.

Per rappresentare al meglio quest'offerta formativa, che è propriamente una proposta di crescita personale alle nuove generazioni, l'Università di Genova deve essere gestita dedicando particolare attenzione alle sue fragilità ma anche alle sue potenzialità.

Nel propormi alla guida dell'Ateneo, è mio convinto impegno affrontare ogni momento gestionale avendo sempre come riferimento alcuni passaggi fondamentali:

- **Rispetto per tutti e attenzione alle legittime** aspettative di ciascuno per la qualità del proprio lavoro e per la soddisfazione delle proprie aspirazioni professionali
- **Coesione interna** e patto rinnovato tra componente docente e componente tecnico-amministrativa
- **Condivisione degli obiettivi strategici** per lo sviluppo dell'Ateneo dove ognuno deve sentirsi protagonista dello stesso progetto
- **Consapevolezza sulle criticità e sulla sostenibilità** dei programmi
- **Chiara definizione degli asset** strategici e delle politiche prioritarie di investimento
- **Azione efficace verso il territorio**
- **Forte impegno a livello nazionale** in CRUI e nei rapporti con ANVUR e MIUR
- Strategie convincenti e vincenti di **comunicazione**

## Scelte di metodo e convinzioni

Ho scelto di articolare il mio programma facendo alcune scelte iniziali di metodo: limitare l'estensione del testo ad un numero ragionevole di pagine, scegliere gli argomenti principali in termini di priorità e di impatto per il nostro futuro, utilizzare un linguaggio sintetico basato su fatti concreti senza tuttavia reprimere l'indispensabile empatia di un collega che parla ad altri colleghi della casa comune che insieme vogliono ricostruire.

Non utilizzerò pertanto matrici di lettura convenzionali basate rigidamente sulle missioni istituzionali di Ricerca, Didattica e Terza Missione, elementi comunque sempre presenti e trasversali in ogni valutazione di seguito esposta. Questo nella speranza di poter meglio intercettare l'attenzione dei colleghi e quindi condividere le mie proposte.

Richiamandomi a quanto già espresso nel 2014 con una mail all'Ateneo alla chiusura del mio sessennio quale Prorettore alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico, mi propongo ora di guidare la nostra comunità avendo come riferimento questi insegnamenti e queste mie convinzioni:

- La competizione fra Atenei sarà sempre più basata sulla **qualità dell'offerta formativa e sull'eccellenza della ricerca**, sulla capacità di trasferire l'eccellenza della ricerca nell'azione formativa, nella capacità di valorizzare i risultati della ricerca trasformandoli in risultati economici e sociali di benessere per tutti.
- Il nostro compito formativo è sempre più responsabilizzato nel **consegnare alla società giovani donne e uomini con una cultura "utile"**, fatta di conoscenze e competenze, capaci di entrare nel ciclo economico con consapevolezza e autonomia. Questo lo si deve fare leggendo senza autoreferenzialità il fabbisogno sociale, partendo da quello del territorio, dialogando con il sistema delle imprese e delle professioni, cedendo "sovranità formativa" in aula a favore di esperienza "on the job", dimostrando flessibilità e disponibilità a rimodulare l'offerta formativa, soprattutto sulle Lauree Magistrali e sul Dottorato, a fronte di una lettura attenta e possibilmente anticipatrice dei tempi.



- Compito di un'Università moderna è conoscere col massimo dettaglio ed obiettività lo stato di salute della sua azione didattica e di ricerca, quindi di **attivare politiche strategiche di sviluppo necessariamente basate su priorità** e investimenti sempre più spesso selettivi. Il compito per la nostra Università è gravoso e urgente in considerazione dello spettro ampissimo delle sue aree e discipline.
- La cultura della **valutazione continua dell'azione didattica e di ricerca** deve diventare patrimonio acquisito e stimolo per il lavoro di ciascuno di noi, per scelta nostra e indipendentemente da volontà o condizionamenti esterni di ANVUR o chiunque altro.
- Il **confronto internazionale** deve ispirare ogni nostra azione e il perimetro internazionale delle nostre interazioni scientifiche deve diventare il riscontro principale e il vero valore aggiunto di ogni nostro risultato.

**Un nuovo rettorato apre sempre un nuovo ciclo, raramente è il prolungamento di quello che lo ha preceduto.**

La durata sessennale del mandato del Rettore e la sua non rieleggibilità immediata ne fanno un unicum storico capace di evocare negli elettori importanti aspettative di rinnovamento e, nei candidati, disponibilità altrettanto importanti a prospettare scenari capaci di incarnare tali attese.

Lo slancio da cui ha inizio ogni nuovo ciclo origina da elementi razionali basati su obiettivi, numeri e percentuali ma anche da elementi meno inquadrabili in tabelle e grafici, più legati invece alle emozioni suscitate dall'immaginare quello che sarà, i problemi che potranno essere risolti e il nuovo sviluppo che ne deriverà. Si tratta di qualcosa molto simile ad un sogno capace di ricreare lo spirito di corpo necessario a compiere l'impresa, tutti insieme uniti, verso traguardi che solo così diventano possibili e raggiungibili.

**Compito e responsabilità del rettore è interpretare questo sogno e portarlo a realizzazione.**

# UN SOGNO NECESSARIO E POSSIBILE

*Il sogno di un Rettore per il suo Ateneo è come il sogno di un padre per i suoi figli. Bello, ambizioso, stimolante .... insomma, fantastico! Ma anche rassicurante e aperto alla speranza di un traguardo raggiungibile. Questo è il sogno che merita l'Università di Genova.*

## **Le ombre, le luci**

Il sogno che possiamo costruire insieme in sei anni è cancellare non solo la prospettiva di rappresentare l'ultimo Ateneo del Nord per capacità attrattiva e di sviluppo, come in più occasioni abbiamo ascoltato anche da autorevoli relatori istituzionali, ma soprattutto impedirne il forte ridimensionamento se non addirittura la scomparsa.

**Il nostro sogno deve essere quello di continuare ad essere anche domani, fra dieci e cento anni, l'Università di Genova, della Liguria, del territorio che amiamo.**

Esitare nell'azione può trasformare rapidamente il sogno che ci meritiamo in un inseguimento senza fine, in un incubo. Il confine tra sogno e incubo è insidioso, impalpabile, destinati a sfumarsi l'uno nell'altro quanto più l'identificazione delle soluzioni e il percorso verso la loro realizzazione sono basate su letture sbagliate dell'esistente e del contesto competitivo.

Il sogno è certamente necessario. Perché sia anche possibile serve impegnare tutto l'Ateneo, su un arco temporale certamente ben maggiore del sessennio di un Rettore, in un percorso di resilienza e reazione a partire da una lettura della situazione di partenza onesta, completa, coraggiosa ma anche ottimista.

Una lettura onesta e completa della situazione di partenza è indispensabile come è indispensabile una diagnosi corretta per individuare la terapia giusta. È un lavoro "sporco" ma va fatto. Leggeremo una realtà a tratti dura, demotivante, apparentemente irreversibile. **Ma tra le ombre, che certamente ci sono, ci sono anche le luci.** E queste luci dovranno ispirare la sintesi conclusiva recuperando coraggio e ottimismo per una prospettiva di rilancio e sviluppo che è ancora alla nostra portata.

Leggere con coraggio e ottimismo il percorso verso una prospettiva di sviluppo è elemento necessario e doveroso per chiunque voglia proporsi alla guida di un Ateneo. **Questo percorso esiste anche per l'Università di Genova.**

I passi da fare sono molti, non tutti facili o scontati. Alcuni in capo principalmente al Rettore, altri più collegiali in capo a Senato e Consiglio, alle Scuole, ai Dipartimenti, ai Corsi di Studio. Altri ancora, forse i più numerosi e i più difficili, in capo a ciascuno di noi preso singolarmente come membro responsabile della nostra comunità di Ateneo. Un cambio di passo culturale, di motivazioni, di atteggiamenti e di stile.

**Non è il tempo per promesse irrealizzabili, letture edulcorate, giochi di prestigio o illusionismi. L'ottimismo sano nasce dalla lucidità dell'azione. Solo su queste basi riusciremo ad esaudire il sogno e molti altri sogni diventeranno possibili.**

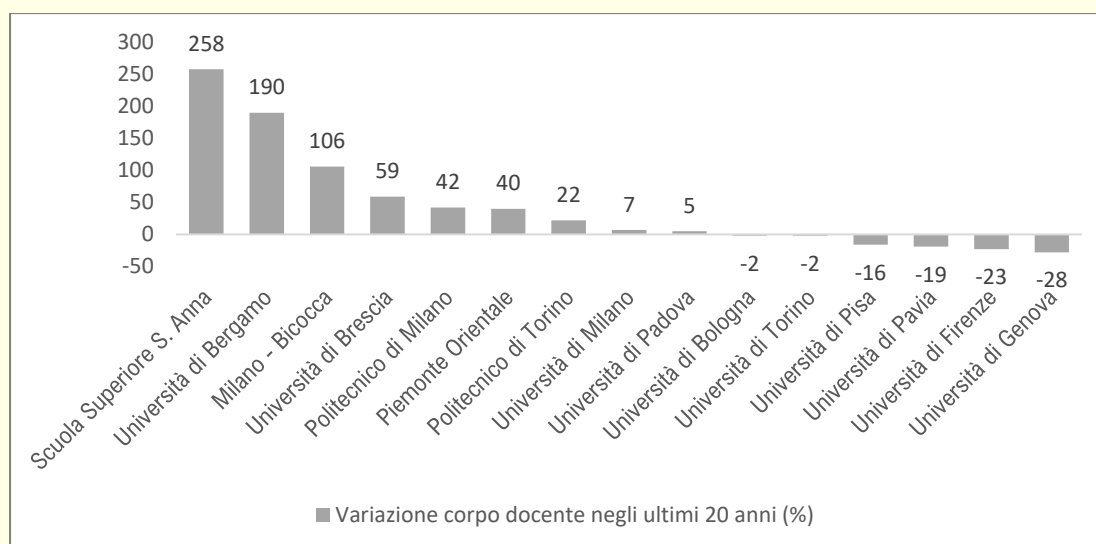
Analizziamo quindi con l'atteggiamento giusto il punto di partenza della nostra gara, valutiamo con onestà la nostra forza confrontata a quella degli avversari, individuiamo i nostri punti di forza e quindi la strategia con cui iniziare a correre.

## Un Ateneo in crescita o in decrescita?

Alla crescita importante del corpo docente negli ultimi 20 anni in Atenei del Nord “specialistici” o di più recente costituzione quale Scuola Superiore S. Anna (+258%), Università di Bergamo (+190%), Milano-Bicocca (+106%), Università di Brescia (+59%), Politecnico di Milano (+42%), Piemonte Orientale (+40%), Politecnico di Torino (+22%), fa riscontro la stazionarietà di alcune sedi storiche più generaliste. Ad esempio, l'Università di Milano (+7%), l'Università di Padova (+5%), l'Università di Bologna (-2%), l'Università di Torino (-2%).

Per diversi altri Atenei storici generalisti la decrescita è decisamente allarmante: Università di Pisa (-16%), Università di Pavia (-19%), Università di Firenze (-23%).

**Per l'Università di Genova la decrescita è stata ancora più marcata con una riduzione in 20 anni del 28% del suo corpo docente.**

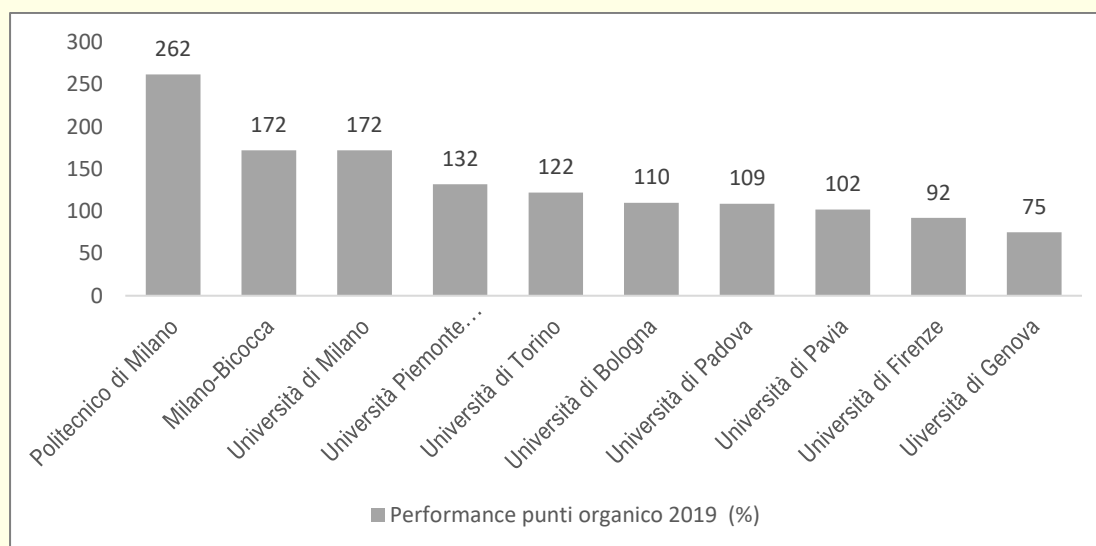


Per spiegare le ragioni di questa prestazione insufficiente è utile considerare la capacità del nostro Ateneo di recuperare i punti organico che ogni anno vengono dismessi per

pensionamenti o trasferimenti (*turnover*), capacità misurata attraverso indicatori che premiano soprattutto la buona gestione economica.

Il dato più recente del 2019 mostra al nord Italia una concentrazione di Atenei capaci di recuperare percentuali vicine o anche superiori al 100% come Politecnico di Milano (262%), Milano-Bicocca (172%), Università di Milano (172%), Piemonte Orientale (132%), Università di Torino (132%), Politecnico di Torino (122%), Università di Bologna (110%), Università di Padova (109%), Università di Pavia (102%) e Università di Firenze (92%).

**L'Università di Genova ha faticato di più, recuperando solo il 75% delle risorse dismesse per pensionamenti. Solo 8 Atenei su 65 hanno recuperato in quota minore.**



Richiamandosi al Fondo da 271 milioni di euro per il finanziamento dei Dipartimenti universitari di eccellenza”, stanziati a partire dal 2018, una lista iniziale di 352 dipartimenti italiani è stata selezionata per identificare i migliori 180 che avrebbero beneficiato del fondo. In questa lista figura l'Università di Bologna con 28 dipartimenti su 31, l'Università di Padova con 26 su 32, l'Università di Torino con 22 su 27, l'Università di Milano con 15 su 33, il Politecnico di Torino con 7 su 11, il Politecnico di Milano con 7 su 12, l'Università di Pisa con 10 su 20 e l'Università di Pavia con 9 su 18. Quindi Atenei su territori a noi limitrofi e con noi in diretta competizione, con performance dal 50% al 90%.

**L'Università di Genova era presente in questa selezione con 3 Dipartimenti su 22, con una performance purtroppo insufficiente del 14%.**

Negli ultimi anni ricorre sempre più frequentemente l'indicatore ISEF (Sostenibilità Economica Finanziaria) fra le soglie che gli Atenei devono superare per poter efficacemente programmare e implementare ogni strategia di sviluppo nel reclutamento, nella didattica e nella ricerca. Questo indicatore, che per essere virtuosi deve essere maggiore di 1, rappresenta in modo sintetico il rapporto fra quanto un Ateneo incassa (FFO + entrate contributive - fitti passivi) e quanto spende per costi fissi (stipendi + oneri finanziari). È quindi strettamente correlato a due altri indicatori, ormai molto noti, e cioè IDEB (Indebitamento) e IP (spese di personale). Il MIUR monitora gli Atenei perché mantengano un indicatore ISEF uguale o maggiore di 1. In queste ipotesi viene garantito un margine sufficiente (poco sotto al 20% del ricavato annuale per FFO e contributi studenteschi) per affrontare investimenti programmati o costi imprevisti che dovessero presentarsi. Ogni anno il MIUR certifica e comunica ad ogni Ateneo l'indicatore ISEF.

Per l'accreditamento di nuova offerta formativa, aggiuntiva e non sostitutiva, occorre avere ISEF > 1. Il recupero in misura superiore al 50% del turnover, e quindi dei punti organico dimessi per cessazioni, richiede ISEF > 1 e la capacità di competere per la quota premiale è anche limitata dall'indicatore IP che non può superare la soglia del 80%.

In sintesi, condizione essenziale a sostegno di una politica espansiva per un Ateneo è avere ISEF quanto più maggiore di 1 e IP quanto più basso del 80%. Per converso, una situazione con ISEF minore di 1 e IP sopra l'80% determina una condizione di collasso irreversibile del sistema. Tale situazione non è ahimè solo teorica ma concreta e attuale. L'Università di Cassino, unico Ateneo per ora fortunatamente, si trova infatti già in questa situazione.

**L'Università di Genova relativamente al 2019 ha ISEF pari a 1,09. Solo 10 Atenei su 65 in Italia si trovano in condizioni peggiori. L'Università di Genova, sempre per il 2019, ha IP pari a circa il 71%. Solo 18 Atenei stanno peggio.**

Quali conclusioni possiamo trarre da questi pochi dati? Innanzitutto, che sono veri e riscontrabili dai documenti pubblici da cui sono stati estratti. Non sono quindi opinioni o percezioni ma fotografano uno stato di salute seriamente minacciato.

**L'Università di Genova è fortunatamente un organismo ancora in vita che ha voglia di guarire e tornare a correre.**

La cura deve essere sostenibile ma intensa, la convalescenza sarà necessariamente lunga ma l'uscita dal tunnel deve essere l'obiettivo su cui concentrarsi. Impariamo quindi dagli errori fatti, rinunciamo a strade che si sono rivelate infruttuose per imboccarne di nuove, evitiamo soluzioni miracolistiche e frettolose per la ricerca di risultati immediati, **diamo a tutti la possibilità di capire e di contribuire.**

Saremo capaci di invertire la tendenza se, consapevoli della difficoltà, remeremo tutti e più forte nella stessa direzione.

# UN ATENEO SBUROCRATIZZATO E VELOCE NELLE RISPOSTE

*Dobbiamo abbattere il carico burocratico, semplificare i nostri regolamenti, ridurre il numero, spiegarne meglio i contenuti*

## **Una situazione nuova e sconosciuta**

La drammatica emergenza di questo primo semestre ha esasperato ancora di più l'esigenza di una gestione snella della burocrazia interna, l'esigenza di essere più veloci a recepire le richieste e altrettanto veloci nel fornire le risposte. L'uso obbligato delle tecnologie informatiche di cui stiamo facendo esperienza in questi mesi sta progressivamente vincendo le nostre diffidenze e sta modificando la nostra cultura al lavoro.

Dopo questi mesi drammatici ritorneremo alle libertà consuete ma avremo maturato più consapevolezza nell'uso di strumenti avanzati per gestire i processi amministrativi, per il controllo remoto di impianti e strumentazioni, per la teledidattica, per le riunioni in



telepresenza. Avremo infine maturato l'esperienza di una campagna rettorale in telepresenza e avremo anche eletto il nuovo Rettore con voto telematico.

Non saremo più quelli che eravamo prima. Saremo necessariamente diversi, pronti a trasformare radicalmente vecchie tradizioni e vecchi rituali nella gestione di processi organizzativi, consultivi e deliberativi. Dobbiamo essere pronti ad un salto di efficienza, non potremo più tornare indietro perché avremo attraversato dolorosamente il ponte del cambiamento, ponte che sarà crollato alle nostre spalle.

Il ricercatore avrà più tempo per tornare a fare ricerca, il professore ad insegnare. Ritroveremo forse il gusto per quel lavoro che, fra tante alternative, avevamo scelto e che ci è cambiato fra le mani anno dopo anno. **Dobbiamo abbattere il carico burocratico, semplificare i nostri regolamenti, ridurre il numero, spiegarne meglio i contenuti.** La gestione degli acquisti, la gestione dei fondi di ricerca, i rimborsi delle missioni, l'attivazione dei contratti di ricerca, le richieste di autorizzazione, le iniziative di sfruttamento delle proprietà intellettuali, tutto dovrà essere fatto in modo più facile e veloce.

Anche la burocrazia per il reclutamento dei nostri studenti stranieri dovrà essere semplificata consentendo loro di iscriversi, frequentare e sostenere gli esami risiedendo per alcuni periodi, soprattutto il periodo iniziale in attesa dei visti, fuori Italia.

Molte delle funzioni amministrative e tecniche potranno e dovranno essere svolte in modalità "smart working". Lo stiamo imparando in questi mesi difficili e non dobbiamo dimenticarlo. Anzi, dovremo ancor più allargarlo e farlo diventare consuetudine. Verremo incontro in modo naturale alla richiesta di maggiore flessibilità e ridurremo il fabbisogno di spazi fisici di lavoro in Ateneo con benefici economici non trascurabili.

Anche l'attività didattica dovrà beneficiare di una ridotta burocrazia nella gestione dei corsi di studio, nei rapporti con gli studenti, nell'erogazione delle lezioni e nella somministrazione delle prove d'esame.

Un miglioramento della qualità del nostro lavoro, una migliore conciliazione con le esigenze familiari, semplificazione organizzativa, facilitazione nella raccolta di dati statistici e nel monitoraggio dei processi, riduzione dei consumi e dell'impatto ambientale.

# EDILIZIA, UN “MACIGNO” CHE MINACCIA IL NOSTRO SVILUPPO

*Ogni politica di sviluppo, per essere attuata, richiede investimenti economici. Sappiamo bene che è difficile “fare le nozze coi fichi secchi”.*

*E qual è la capacità del nostro Ateneo di fare investimenti nei prossimi anni?*

## **Uno sguardo al bilancio**

**Il bilancio dell’Ateneo sta chiudendo fortunatamente gli esercizi sempre con un margine di utile. È un segnale positivo che ci deve rendere ottimisti.** La persistente difficoltà della congiuntura economica internazionale e nazionale si è sommata in questi ultimi anni con le drammatiche vicende che hanno interessato il nostro territorio complicando non poco il quadro esterno in cui ci troviamo ad operare. I tentativi lodevoli di incrementare il numero

delle immatricolazioni stanno cominciando a dare i primi risultati ma ancora in modo insufficiente e con latenti criticità che dovranno essere affrontate nei prossimi anni. Molti sono stati i tentativi per incrementare la qualità della ricerca, tentativi che tuttavia non hanno ancora prodotto i risultati che invece sono urgentemente necessari.

Per queste ragioni il margine di utile nei nostri bilanci è purtroppo calante anno dopo anno, gli accantonamenti per far fronte ad imprevisti o per impegni futuri noti (Erzelli ad esempio) crescono, il patrimonio libero diminuisce. **Dopo diversi decenni di disconoscimento della problematica legata all'adeguamento anti-incendio, stiamo scoprendo negli ultimi anni quanto sia il costo da pagare per non essersene occupati nei tempi giusti e quanto sia complesso farlo ora con grande urgenza.** La messa a norma anti-incendio dei nostri edifici è solo iniziata. Seguiranno altre messe a norma. Saranno necessari investimenti negli anni per decine di milioni di euro.

## Il trasferimento a Erzelli

Il trasferimento a Erzelli è un po' come un cammino nella "Death Valley" che sembra non terminare mai. Da membro dell'allora Facoltà di Ingegneria ho assistito e partecipato dal 2006 alle animate discussioni sulla prospettiva di futuro trasferimento ad Erzelli. Avevo assistito negli anni precedenti ad altrettanti animati confronti a proposito di ipotizzati trasferimenti in Darsena o in Fiumara. Nel 2008, da segretario del Consiglio di Facoltà di Ingegneria, verbalizzavo gli incontri con le amministrazioni locali e con il costruttore. Nel CdA del settembre 2017 davo la mia approvazione al nuovo Accordo di Programma per la realizzazione del Polo universitario di Ingegneria nel PST di Erzelli.

La pratica Erzelli ha assorbito una quota importante dell'energia fisica e mentale degli ultimi due rettori, dodici anni sono tanti ma ne serviranno ragionevolmente altrettanti per completare la realizzazione dell'opera e ultimare il trasferimento dalla sede di Albaro. Il prossimo Rettore difficilmente inaugurerà il nuovo Campus ma certamente dovrà vigilare ogni fase intermedia verso questo traguardo nella salvaguardia della continuità dell'offerta formativa nelle discipline ingegneristiche, della piena funzionalità del trasferimento di uffici

amministrativi, studi dei docenti, aule e laboratori di ricerca, della puntuale realizzazione degli adeguamenti urbanistici e dei servizi pubblici di trasporto, **della sostenibilità di bilancio per il mantenimento di sufficienti margini finanziari per lo sviluppo indispensabile delle altre componenti dell'Ateneo.**

L'impatto del trasferimento ad Erzelli sul bilancio di Ateneo è tutto da scoprire nei prossimi mesi e anni. Ai sette milioni di euro accantonati inizialmente ne stiamo aggiungendo altri anno dopo anno. Le incertezze di fronte a noi sono tante e altrettanto i costi che ne potrebbero derivare. Di dimensioni che potrebbero anche rivelarsi insostenibili per il bilancio dell'Ateneo anche nell'ipotesi di maggiore indebitamento.

Non solo Erzelli ma l'edilizia nel suo complesso rappresenta per l'Ateneo la vera "spada di Damocle", la vera minaccia capace di tagliare le gambe a qualunque programma futuro di sviluppo. Già solo il costo della manutenzione e dell'adeguamento a norma degli edifici esistenti è una montagna che difficilmente potremo scalare da soli. Non lo possono fare molti Atenei italiani ma in particolare non lo può fare l'Università di Genova data la numerosità e complessità del suo patrimonio immobiliare.

Ingegneria andrà ad Erzelli e questa ricollocazione, che esprime un valore economico pari al rifacimento del ponte "Morandi", condivide con questa drammatica vicenda la comune aspettativa per la comunità territoriale sul rilancio culturale ed economico che ne dovrà derivare.

**La ricollocazione ad Erzelli deve rappresentare "la soluzione" per lo sviluppo non solo di Ingegneria ma di tutto l'Ateneo. A garanzia di questa prospettiva Erzelli dovrà essere sempre al centro dell'agenda del prossimo Rettore.**

## Gli altri progetti

Lo sviluppo di molte altre parti dell'Ateneo passa inevitabilmente attraverso soluzioni dell'edilizia con complessità realizzative, logistiche ed economiche talvolta non così lontane dalla dimensione di Erzelli. Ad esempio, il recupero funzionale dell'ala nord dell'**Albergo dei Poveri**, il progetto **CampuSmart** per l'area di Medicina e Farmacia, la riqualificazione di **Valletta Puggia**, i lavori di consolidamento strutturale e ristrutturazione dell'**ex-Saiwa**, il consolidamento strutturale della **palazzina Hanbury** nell'orto botanico, il progetto di acquisizione del palazzo di **Via Balbi 6**, il restauro dell'ex-biblioteca in **Via Balbi 3**, la manutenzione straordinaria agli edifici in **darsena**, il restauro di **Palazzo Belimbau**.

Sono tutti progetti di sviluppo necessari e che vorremmo poter realizzare in tempi ravvicinati. Sono tuttavia progetti sostenibili solo attraverso la soluzione ottimale della ricollocazione ad Erzelli.

**Le prospettive di sviluppo per l'Università di Genova dipendono primariamente dalla soluzione delle problematiche legate all'edilizia che richiedono scelte impegnative sul lungo periodo e che possiamo risolvere in modo efficace solo attraverso un maggior coinvolgimento dei Ministeri e delle amministrazioni locali.**

# UNA “GOVERNANCE” PLURALE E CONDIVISA

*In molte, troppe occasioni, la gestione dell’Ateneo è stata nelle mani di pochi. Lo è stata nei fatti e anche nella percezione visibile che ne è derivata. Il ruolo del Senato non sufficientemente valorizzato, i Presidi di Scuola e Direttori di Dipartimento convocati mensilmente per ascoltare, e raramente discutere, la roadmap del mese, i Consiglieri di Amministrazione chiamati ad esprimersi su delibere di rilevante responsabilità collettiva e personale con insufficiente coinvolgimento nelle fasi istruttorie.*

## **Valorizzare gli Organi collegiali**

Decidere in pochi è certamente più facile, più veloce, più “smart”. Poche teste, pochi occhi, poche orecchie garantiscono celerità ma spesso significano poca conoscenza. Una gestione eccessivamente verticista mortifica la genuina disponibilità di molti a farsi carico di responsabilità non strettamente legate al compito istituzionale, a candidarsi in Senato, nei Consigli, nelle Giunte, nelle Commissioni. La governance verticista “dei professionisti” svaluta e ridicolizza quella periferica dei “volontari”.

**È necessario un cambio di passo e di stile. La governance dell'Ateneo deve essere allargata maggiormente valorizzando meglio il ruolo degli Organi collegiali, dei Direttori di Dipartimento, del personale e degli studenti.**

Il ruolo del Senato deve essere valorizzato attraverso un maggior coinvolgimento dei suoi membri in Commissioni miste col Cda in modo che molte pratiche possano arrivare in Consiglio con un percorso istruttorio più condiviso.

Il lavoro del Senato deve essere collegato meglio al lavoro del Consiglio attraverso una relazione sistematica con i membri esterni in CdA espressi secondo Statuto proprio dal Senato su proposta del Rettore. Nella realtà tale collegamento è inesistente o quanto meno occasionale. I consiglieri esterni sono portati nei fatti a confrontarsi sostanzialmente solo col Rettore e con i consiglieri e mai col Senato.

La sistematicità di questa relazione può essere garantita da previsioni opportune nei regolamenti di Senato e Consiglio se non addirittura codificata a livello di Statuto.

I Direttori di Dipartimento devono essere coinvolti maggiormente nelle scelte degli Organi di Governo. Non devono essere semplicemente convocati per ascoltare mensilmente la *roadmap* del Rettore. Devono al contrario essere coinvolti nelle fasi istruttorie attraverso la formalizzazione di un Collegio o di una Consulta dei Direttori. Già nello Statuto attuale la presenza dei Direttori in Senato potrebbe offrire spunto per una loro maggiore valorizzazione. **In un nuovo Statuto potrebbe essere introdotto, come negli statuti di molti altri Atenei, un Organo Secondario collegiale che li raggruppi e li responsabilizzi formalmente nella governance di Ateneo.**

Con lo stesso approccio può essere valutata l'introduzione a Statuto di una Consulta del personale, una Consulta degli studenti e una Consulta del territorio.

## La gestione degli organici

Lo sviluppo dell'Ateneo passa inevitabilmente da una chiara programmazione degli organici. L'attuale governance ha avuto il merito di inaugurare una gestione più trasparente e condivisa della politica di reclutamento dei Dipartimenti attraverso la definizione di una procedura di approvazione delle programmazioni dipartimentali di anno in anno. Questo ha consentito a me e a tutto il Consiglio di Amministrazione la possibilità di deliberare le procedure di reclutamento con maggiore consapevolezza. Questa gestione deve essere ulteriormente sviluppata e migliorata attraverso un adeguato monitoraggio del reclutamento di Rtd-a e Rtd-b così come lo è stata in questi anni per gli avanzamenti di carriera in II e I fascia. Il monitoraggio sulla qualità della ricerca dei docenti reclutati, attraverso gli indicatori ANVUR, dovrebbe essere affiancato da una valutazione quantitativa e qualitativa della didattica erogata.

La metodica di Ateneo per la distribuzione dei punti organico dimessi per pensionamento e recuperati dal turnover nazionale deve essere urgentemente riformata introducendo una significativa **semplificazione degli indicatori** per consentire ai Dipartimenti di meglio comprenderli e meglio individuare politiche virtuose per ottimizzarli.

La metodica ha inoltre mostrato un *bias* evidente nello spostare risorse dai Dipartimenti che pensionano di più a quelli che pensionano di meno. In questa logica i Dipartimenti anagraficamente "giovani" che non pensionano o pensionano di meno, pur non beneficiando del 40% in quota dimissioni, recuperano comunque risorse non trascurabili dal 60% in capo a didattica e ricerca.

Il meccanismo di anticipazione dei punti organico relativi ai pensionamenti dell'anno corrente ha indubbiamente agevolato la programmazione del reclutamento ma deve essere ulteriormente potenziato prevedendo l'erogazione dell'anticipazione anche due o tre anni prima della dimissione in modo da facilitare il reclutamento soprattutto in occasione di picchi di pensionamento come si è verificato per alcuni Dipartimenti negli anni passati.



**L'applicazione della ripartizione percentuale 40-30-30 in quota pensionamenti-didattica-ricerca va riconsiderata analizzando gli effetti che la sua applicazione ha determinato sugli organici dei Dipartimenti e dei SSD nel corso degli ultimi anni.**

La politica di incentivazione per le chiamate dirette dall'estero va sostenuta così come le procedure selettive con vincitori esterni di grande qualità, in particolare sulla I fascia, o per reclutamento su SSD indispensabili a garantire l'offerta formativa ma con indicatori scientifici mediocri. Analogamente va sostenuta l'attribuzione premiale di punti organico a sostegno di gruppi di ricerca vincitori di *grant* internazionali prestigiosi.

L'attuale governance di Ateneo ha sostituito in questi anni il vecchio "borsino" del Rettore con un nuovo "borzone" del CdA per l'attribuzione di punti organico strategici. Una provvista di punti organico per attribuzioni sovrane da parte del Consiglio di Amministrazione per investimenti su specifiche iniziative didattiche o di ricerca giudicate di interesse strategico. Bene che questa responsabilità non sia solo in capo al Rettore ma in capo al Consiglio, bene anche che il "borsino" sia aumentato rispetto al passato. Siamo tuttavia assistendo ad una distorsione per cui il "borsino" è divenuto oggi un "borzone" di dimensioni paragonabili alla dotazione annuale media di un Dipartimento mentre la sovranità della sua attribuzione è rimasta sostanzialmente in capo al Rettore.

In occasione dell'attribuzione di risorse strategiche nel Cda del febbraio 2019, condividendo la valenza strategica delle risorse attribuite al settore navale e all'insegnamento della lingua cinese, intervenivo sottolineando appunto come di Dipartimenti non conoscessero l'uso che il CdA intendeva fare delle risorse strategiche e che non lo conoscesse neppure il CdA stesso.

**Il "borsino" del Rettore, o meglio del CdA, offre la possibilità di rafforzare il reclutamento su SSD considerati strategici o di attivare reclutamento su nuovi SSD sulla base di una visione strategica condivisa. È un meccanismo utile e quindi da sostenere ma le scelte strategiche devono nascere da un meccanismo chiaramente esposto, discusso e deliberato dal CdA.**

# REVISIONE DELLO STATUTO

*Lo Statuto attuale è in vigore dal luglio 2017 dopo un processo di revisione che ha introdotto modifiche al testo originario entrato in vigore nel giugno 2012 in adeguamento alla Legge 240/2010.*

*Dopo otto anni di esperienza post-riforma è bene aprire una valutazione approfondita sul livello di soddisfazione ed efficienza che le “regole dello stare insieme” codificate nello Statuto ci hanno consentito anche alla luce della loro sperimentazione attraverso due governance diverse, due diversi Direttori Generali e diverse riorganizzazioni dell’Ateneo.*

## **Analisi dello Statuto**

Le differenze fra il nostro Statuto e quello di altri Atenei nostri temibili *competitor* possono essere analizzate comparativamente alla luce dei diversi sviluppi e risultati raggiunti da ciascuno nella didattica e nella ricerca, con particolare riferimento alle dinamiche decisionali degli Organi apicali, alla configurazione e funzionalità degli Organi secondari, infine ai rapporti Scuola-Dipartimenti.

In occasione dell’adeguamento dello Statuto fra il 2015 e il 2017 è stato emblematico il “rimpallo” fra Senato e Consiglio della questione relativa al meccanismo per l’elezione dei membri elettivi del corpo docente in Consiglio poi mantenuto nella versione originaria dello Statuto del 2012 che prevede due docenti in rappresentanza delle Aree Scientifiche dalla 1 alla 9 e due docenti per quelle dalla 10 alla 14.

In occasione della mia prima partecipazione al Consiglio di Amministrazione nel novembre 2016 intervenivo sottolineando come l’elemento di rappresentanza delle diverse aree culturali

dell'Ateneo fosse già ampiamente valorizzato nella composizione del Senato Accademico mentre, per quanto riguarda la composizione del Consiglio di Amministrazione, dovesse prevalere la priorità data alla competenza amministrativa dei suoi componenti.

La presenza di garanzie per aree culturali nella composizione del Consiglio rappresenta un elemento di contraddizione con il concetto di collegio unico e di priorità data all'individuazione di candidature competenti. **La competenza non ha confini culturali**, talvolta si concentra in certe aree e talvolta in altre. La presenza di garanzie forti come nelle norme a statuto vigente mortificano la possibilità di sollecitare candidature competenti nel numero e nella collocazione culturale in cui esse sono disponibili al momento del rinnovo del Consiglio.

Il confine fra aree scientifiche 1-9 e 10-14 è molto opinabile così come quello spesso utilizzato fra sponda destra e sponda sinistra del Bisagno. Spesso l'affinità e la sensibilità culturale non obbediscono alla tassonomia del CUN.

In occasione della delibera finale nel dicembre 2016, intervenivo sottolineando l'importanza di giungere ad una soluzione del blocco istituzionale che si prolungava da troppo tempo fra Senato e Consiglio e sottolineavo l'opportunità di accogliere la proposta per due volte consecutive approvata dal Senato a larga maggioranza, una maggioranza trasversale fra docenti, PTA e studenti.

La proposta del Senato non fu approvata con quattro voti contrari e quattro favorevoli (fra cui il mio). L'astensione del Rettore e di alcuni altri consiglieri non consentì il ribaltamento del voto e l'ampia maggioranza del Senato fu mortificata. A distanza di quattro anni questo argomento ritorna puntualmente nel dibattito e nei programmi dei candidati Rettore.

## Una rappresentanza corretta

Quale può essere la rappresentanza corretta nel Consiglio di Amministrazione?

I vincoli di legge pongono limiti ben precisi limitando a undici il numero massimo dei membri, richiedendo due rappresentanti degli studenti e tre membri esterni (riducibili a due in caso di Consiglio con numero di membri inferiore a undici). **Pur non essendo obbligo di legge, è indispensabile a mio avviso, garantire in ogni caso un rappresentante al personale Tecnico-Amministrativo.** A parte il Rettore che presiede il Consiglio, restano

quindi quattro posizioni elettive per docenti come nell'attuale Statuto. Nella fase iniziale di questa governance il Senato ha analizzato diverse alternative giungendo per due volte a larga maggioranza, come ricordato sopra, alla stessa conclusione poi non approvata dal CdA. Qualunque potrà essere il punto di caduta in caso di revisione di questa norma statutaria, è auspicabile che la proposta del Senato raggiunga l'unanimità o quantomeno una maggioranza larga come nel caso precedente. **È bene che questa volta la proposta del Senato venga approvata dal Consiglio senza l'astensione del Rettore.**

Qualunque sarà la scelta tecnica che definirà il confine disciplinare dei collegi ovvero il collegio unico, è indispensabile fissare un *quorum* di voti per la validità dell'elezione in modo che da garantire la rappresentatività degli eletti. I candidati consiglieri devono impegnarsi in una campagna elettorale reale e conquistarsi il voto sulla base dei programmi esposti. In occasione dell'ultimo rinnovo del CdA erano presenti quattro candidati per due posti nel collegio relativo alle Aree dalla 1 alla 9, la campagna elettorale è stata impegnativa, gli elettori hanno avuto modo di scegliere e gli eletti, fra cui il sottoscritto, hanno ricevuto oltre 200 preferenze. La stessa cosa non è accaduta nell'altro collegio relativo alle Aree dalla 10 alla 14, con due candidati per due posti, eletti con poche decine di preferenze. In un processo di revisione statutaria potremmo considerare l'introduzione di un *quorum* anche per la candidatura a Rettore richiedendo, come in altri Atenei, che la candidatura sia sostenuta da una lista pubblica di *supporters* appartenenti all'elettorato attivo.

**Lo Statuto richiede una revisione certamente capace di risolvere questa specifica questione ma anche di aprire un'analisi ben più ampia per valutare fino a che punto, a distanza di otto anni, è in grado di rappresentare quello che siamo e quello che vogliamo diventare.**

Con massima priorità deve essere messo sotto la lente di ingrandimento il ruolo dei Dipartimenti e quello delle Scuole alla luce dell'esperienza di questi anni. Quando, otto anni fa, avevamo scelto di mettere a Statuto un certo profilo per Dipartimenti e Scuole basavamo la nostra scelta sull'esperienza vissuta con le leggi precedenti, non conoscevamo ancora la differenza fra il vecchio Consiglio di Facoltà e il nuovo Consiglio di Scuola, fra il vecchio Preside di Facoltà e il nuovo Preside di Scuola e, soprattutto fra il vecchio e il nuovo

Dipartimento nelle sue responsabilità interne e nel suo nuovo ruolo nel sistema complessivo dell'Ateneo.

Ricordo la discussione che animava negli anni fra il 2010 e il 2012 gli allora consigli di Facoltà sull'opzione "Scuola forte" contrapposta a quella "Scuola debole". Discussioni animate e ragionamenti che traevano origine dalla conoscenza del passato ma che inevitabilmente scontavano l'ignoranza del futuro.

Il modello che ne uscì è stato quello di una Scuola "sufficientemente forte", tale da impattare profondamente l'assetto della governance di Ateneo. Lo Statuto istituisce cinque Scuole definendone con esattezza la denominazione, prevede la possibilità di modificarne il numero e la denominazione solo attraverso revisione statutaria, stabilisce che siano membri del Senato Accademico cinque Direttori di Dipartimento uno per Scuola, stabilisce che ogni Dipartimento necessariamente debba afferire almeno ad una Scuola e che l'afferenza sia per stretta coerenza disciplinare. I recenti Atti Organizzativi hanno progressivamente trasferito alle Scuole competenze nel supporto amministrativo per Ricerca e Didattica in una logica di razionalizzazione e riduzione dei ruoli sottraendo di fatto risorse umane "ad hoc" dedicate ai Dipartimenti. Pur apprezzando la scelta di accentrare a livello di Ateneo gli appalti per servizi e forniture, razionalizzazione forse ancora poco coordinata ma senza dubbio efficiente a regime, la drastica riduzione dei contributi didattici ai Dipartimenti sta mortificando la loro capacità di intraprendere azioni strategiche autonome esasperando il confronto con i budget di dimensioni talvolta ben superiori nelle disponibilità delle Scuole.

**È urgente attivare una riflessione sul rapporto Dipartimenti-Scuole alla luce dell'esperienza di otto anni post-L.240, valutando anche l'opportunità di introdurre modifiche statutarie che ci avvicinino a soluzioni sperimentate con maggior successo in altri Atenei.**

# POLITICHE PER IL PERSONALE TECNICO- AMMINISTRATIVO

*L'Ateneo nel corso di quest'ultimo rettorato si è particolarmente distinto per aver ridotto il rapporto fra componente tecnico-amministrativa e corpo docente riportandolo da un valore ben superiore all'unità ad uno molto prossimo al pareggio. Questo rapporto unitario riallinea il nostro Ateneo con la grande maggioranza delle altre Università italiane.*

*Fu vera gloria?*

## **Il rapporto fra personale e docenti**

La sostituzione del Direttore Generale e la riduzione del comparto tecnico-amministrativo sono state indubbiamente elementi chiave nell'attuale gestione, gestione che a suo tempo aveva ricevuto larghissimo consenso elettorale proprio da questo comparto. Io sono stato osservatore e talvolta corresponsabile di questo processo ma ho sempre puntualizzato con criticità l'eccessiva attenzione al risultato quantitativo ed immediato senza un'adeguata

valutazione della qualità delle scelte e delle implicazioni a medio-lungo termine che ne derivavano.

**Qual è il valore della raggiunta parità nel rapporto fra personale e docenti? È un valore solo simbolico? È un valore solo politico? O è invece frutto di un processo di razionalizzazione, riorganizzazione e migliore funzionalizzazione?**

Prendiamo per buona quest'ultima ipotesi. In tre anni di nuova direzione abbiamo assistito a cinque Atti Organizzativi diversi. Uno a semestre. Di per sé non certo un indicatore di efficienza ma al contrario di confusione e incertezza. Una spinta quantitativamente importante verso la parità numerica è derivata dal pensionamento fisiologico del personale, enfatizzato dall'incentivazione "quota 100" e non compensato da adeguato reclutamento. Una spinta certamente meno quantitativa ma malauguratamente qualitativa è stata originata dalla **confusione riorganizzativa** di questi anni che ha motivato diversi colleghi molto qualificati ad abbandonarci per altre amministrazioni pubbliche.

Il rapporto unitario oggi raggiunto è reputato "ottimale" solo numericamente o anche funzionalmente? Se ad ogni docente (pallina bianca) ora è associato un tecnico-amministrativo (pallina nera), siamo davvero sicuri che gli accoppiamenti oltre che numerici siano anche funzionali? Le palline, oltre ad avere il colore giusto, sono anche quelle giuste? Le palline, bianche o nere, non sono infatti necessariamente uguali fra loro e interscambiabili.

Nelle cinque riorganizzazioni che si sono succedute non è mai parso chiaro quale fosse il modello funzionale-organizzativo reputato ottimale per il supporto all'efficienza e competitività dell'Ateneo. Piuttosto è parsa una corsa al riparo a fronte di manifeste inefficienze dell'assetto complessivo derivanti da un calo dell'organico fuori controllo perché dipendente da variabili esterne: vincoli anagrafici, opportunità di quiescenza incentivata o scelte personali di abbandono dell'Ateneo.

Non conosciamo ancora quale sia l'assetto tecnico-amministrativo reputato ottimale per il funzionamento dell'Ateneo. Non è stato comunicato quale sia l'esatta carenza di ruoli da coprire, quanta sia la ridondanza di competenze fra il personale presente e quali siano le strategie di riqualificazione e formazione che possono essere messe in campo.

A fronte di un rapporto numerico certo 1:1, potremmo scoprire un rapporto funzionale ben più basso, ad esempio 0,7:1, e che il rapporto funzionale reputato ottimale 1:1 può essere raggiunto solo a regime in un certo numero di anni attraverso nuovo reclutamento qualificato per i ruoli scoperti e attraverso un'energica azione di formazione e riqualificazione del personale in forza. Fossero queste le conclusioni, la domanda giusta da porci è: "Possiamo davvero permetterci per tutti questi anni un rapporto funzionale così lontano dall'ottimale?" O non è forse meglio accettare un periodo transitorio di rapporto numerico superiore alla parità ma di piena funzionalità? Accelerare quindi il reclutamento delle figure tecnico-amministrative che ci servono per i ruoli giusti in quadro organizzativo finalmente chiaro e condiviso?

**Oggi sappiamo che la parità numerica è stata raggiunta. Non sappiamo se tale rapporto sia quello giusto per l'Università di Genova. Non sappiamo soprattutto quale sia oggi il rapporto funzionale, quanto questo sia distante da quello ottimale e quanti anni saranno necessari per arrivarci.**

## Politiche per il welfare

In questi ultimi anni sono stato membro della Commissione Welfare e ho preso personalmente visione di quanto spesso sfugge a molti di noi, ho preso visione delle sofferenze di tante famiglie, le nostre. Sofferenze nell'affrontare gli imprevisti quotidiani, spese improvvise per la casa, per i figli, per i genitori anziani. Fortunatamente anche gioie qualche volta, la nascita di un figlio o la promozione a pieni voti di un altro figlio.



Inesorabilmente, crudelmente, a fianco di ogni pratica l'ISEE del richiedente a certificazione del suo reale bisogno di sostegno.

La politica salariale diretta per il personale tecnico-amministrativo sfugge alla discrezionalità del Rettore o del Consiglio di Amministrazione.

**Ecco perché le politiche per il Welfare sono indispensabili come misura indiretta nel riconoscere solidarietà concreta, di tipo economico o in termini di maggiore flessibilità nel lavoro, nei momenti di bisogno o nell'affrontare potenziali rischi per malattie o disabilità.**

L'Ateneo sta muovendosi da tempo nella giusta direzione. Anche nell'estendere alcune di queste misure a dottorandi, specializzandi, assegnisti di ricerca e ricercatori a tempo determinato. **Bisogna andare avanti così ed allargare quanto più possibile questi interventi per includere, sempre con progressività sul reddito familiare, la platea dei beneficiari.**

Il Fondo di Ateneo del conto terzi, sceso sensibilmente negli ultimi anni, ha visto un rialzo in questo ultimo anno solo grazie al contributo derivante dai master. È indispensabile continuare in questa direzione sostenendo un'offerta permanente sempre più qualificata e competitiva a livello di master e corsi di perfezionamento capace di compensare la contrazione complessiva dei contratti commerciali. Il calo del contributo al Fondo da parte dei contratti commerciali, oltre che alle criticità congiunturali esterne che ne hanno ridotto in assoluto il volume, è anche attribuibile alla crescente necessità da parte dei titolari di dedicare risorse al finanziamento di assegnisti e Rtd-a per supplire le carenze di organico. I docenti e i Dipartimenti che alimentano il Fondo continuano ad essere sempre gli stessi e il pensionamento di docenti eccellenti con attività commerciale consolidata non è stato sufficientemente compensato dal nuovo reclutamento.

La distribuzione di proventi dal conto terzi rappresenta una leva potente di incentivazione e gratificazione per il personale, in parte capace di supplire la mancanza di controllo sulle

dinamiche del salario diretto. È necessario che il volume del Fondo sia però sufficiente, cioè molto più grande di quello che è oggi. **Il Fondo non può essere garantito per decreto o per regolamento.** Il Fondo è inevitabilmente agganciato con l'andamento e la marginalità dei contratti da cui è alimentato. La platea dei contribuenti al Fondo deve essere necessariamente allargata.

La recente costituzione del Fondo premiale di Ateneo e l'approvazione del relativo regolamento devono spingere sempre più il coinvolgimento delle Aree dirigenziali in progetti ministeriali capaci di contribuire al bilancio di Ateneo ma anche remunerare il personale impegnato nella progettazione e gestione dei contratti.

**Occorre soprattutto progettare un nuovo assetto dell'Ateneo capace di inserire efficacemente nelle sue strategie di sviluppo una maggiore propensione commerciale che non può più essere lasciata unicamente all'occasionale iniziativa del docente ma deve diventare organica all'Ateneo. Non solo i Dipartimenti ma anche le Aree dirigenziali devono essere coinvolte.**

# UNA RILETTURA DELL'OFFERTA DIDATTICA IN CHIAVE COMPETITIVA

*Nuove strategie attraverso una doverosa rilettura e riorganizzazione dell'offerta già presente leggendo con precisione le specificità scientifiche ed economiche territoriali.*

## **Internazionalizzazione**

Una nota che ci consola e ci rende ottimisti è il mantenimento sostanziale negli anni del numero degli iscritti con un miglioramento importante del 5% nel 2020. Tale risultato nasce dal faticoso contenimento del flusso in uscita dal bacino regionale dei potenziali immatricolati, dal presidio ostinato dei poli didattici decentrati, da un'intensa azione di internazionalizzazione e da un'offerta formativa in espansione continua ma, ahimè, non a lungo sostenibile.

Diminuendo l'organico ed espandendo l'offerta formativa, il carico didattico medio individuale è quindi in aumento con rapporti fra didattica erogata e didattica erogabile che sfiorano in molti casi abbondantemente la parità.

**Il risultato delle politiche messe in atto per l'internazionalizzazione delle nostre Lauree Magistrali è certamente un fiore all'occhiello per l'Ateneo che risulta ai primissimi posti in Italia.**

Essendo docente in due delle quindici Lauree Magistrali in lingua inglese presenti nell'offerta formativa del nostro Ateneo sono testimone diretto di questo indubbio successo.

Le politiche di internazionalizzazione messe in campo devono essere assolutamente sostenute e migliorate negli anni a venire, analizzando e risolvendo alcune criticità emerse. In particolare:

- l'impegno organizzativo e amministrativo che viene richiesto per l'individuazione dei potenziali nuovi studenti nei diversi contesti internazionali,
- la valutazione dei curricula triennali di provenienza,
- la selezione dei candidati ammissibili,
- la loro accoglienza e immissione nel processo formativo.

**Abbiamo raggiunto un ottimo risultato quantitativo ma dobbiamo ancora migliorare l'aspetto qualitativo e questo deve essere l'impegno nei prossimi anni.**

Gli studenti stranieri rivelano spesso una preparazione inadeguata, necessitano di corsi integrativi talvolta onerosi, dimostrano difficoltà di inserimento e di frequenza, difficoltà a superare gli esami e a procedere nel percorso formativo. Alcuni fra loro utilizzano l'iscrizione e l'ingresso in Italia come il primo passaggio verso altre destinazioni e quindi scompaiono fra il primo e il secondo anno. Spesso l'omogeneizzazione di questi studenti stranieri nelle Lauree Magistrali con gli studenti interni provenienti dalle nostre Lauree triennali richiede uno sforzo didattico non trascurabile. Molti di loro beneficiano di borse di studio e il contributo netto al bilancio dell'Ateneo che deriva da queste iscrizioni è spesso trascurabile.

Si è cercato di allargare le iscrizioni consentendo iscrizioni facilitate ai dipendenti, ai lavoratori in mobilità, agli over-65, agli appartenenti a particolari enti pubblici. Il risultato raggiunto non è incoraggiante.

**Tutte iniziative da sostenere e migliorare perché siano sostenibili sul medio-lungo termine.**

## Nuova offerta formativa

L'apertura di nuove lauree, soprattutto di II livello, accompagnata da una doverosa rilettura e riorganizzazione dell'offerta già presente, è certamente una delle strategie da sostenere e potenziare. Già alcune di queste nuove iniziative stanno fornendo risultati incoraggianti e costituiscono il vero contributo all'incremento delle immatricolazioni in quest'ultimo anno accademico. Le **specificità scientifiche ed economiche territoriali** vanno lette con precisione e immediatamente sostenute. Così è stato fatto in questi anni sulle **discipline navali**, primariamente caratterizzanti il territorio, valorizzando un settore capace di intercettare investimenti industriali, capace di esprimere eccellenza scientifica ed essere portatore di iniziative didattiche vincenti.

**Allo stesso modo devono essere identificati altri ambiti con altrettante potenzialità.**

Ad esempio:

- il **settore marittimo** nelle sue componenti giuridico-economiche e trasporti-logistica,
- il settore del **turismo avanzato** supportato dalle tecnologie digitali,
- la **Storia dell'Arte i beni culturali**,
- le **Scienze Politiche internazionali**,
- la **Sicurezza digitale** delle reti e dei sistemi informatici,
- **Data Science e Internet of Things**,
- la **Sicurezza** fisica negli ambienti di lavoro, nei sistemi di trasporto e nella gestione dell'ambiente,
- le **nuove tecnologie per l'energia**,

- la **medicina personalizzata**,
- la **gestione complessiva dell'anziano**, di cui il nostro territorio può diventare laboratorio internazionale, nelle sue diverse componenti mediche, bioingegneristiche, ergonomiche e sociologiche.

Anche l'offerta formativa di I livello richiede una revisione complessiva che possa condurre ad una maggiore chiarezza e razionalizzazione riducendo in certe aree il rapporto didattica erogata/ didattica erogabile talvolta eccessivo e indice di poca funzionalità.

## Valorizzazione del Dottorato

Il **Dottorato di Ricerca** dovrebbe essere promosso pienamente a rappresentare il III livello dell'Offerta Formativa introducendo meccanismi organizzativi formali volti al riconoscimento di CFU ai corsi erogati a favore dei Dottorandi secondo meccanismi condivisi e resi pubblici che consentano l'ufficializzazione di un manifesto, degli orari e durata dei corsi, della frequenza e del superamento di prove finali, del riconoscimento ai docenti dei CFU erogati in quota compito didattico istituzionale. Anche per il Dottorato devono essere attivati, in qualche forma "ad hoc" e possibilmente semplificata, processi di gestione in Qualità.

**Siamo giustamente orgogliosi che il nostro Dottorato risulti stabilmente ai primissimi posti in Italia nella valutazione dell'ANVUR ma la comunicazione che diamo all'esterno riflette visibilmente la disorganizzazione interna.**

Pensiamo ad uno studente che si interessa all'Università di Genova perché ha letto sul giornale a proposito della qualità del suo Dottorato e che si collega al sito web dell'Ateneo. Immagina di trovare una vetrina dove il "gioiello" viene esposto e valorizzato. Invece non trova niente se non l'elenco imbarazzante dei bandi di concorso. Solo così possiamo far fare al nostro Dottorato il salto di qualità necessario e farci trovare pronti ad eventuali future strette ministeriali nell'accREDITAMENTO dei corsi.

L'identificazione degli asset strategici dell'Ateneo deve partire dall'identificazione di queste priorità attraverso una riorganizzazione efficiente e rapida.

L'avvio del **Centro del Mare** rappresenta un primo segnale verso questa prospettiva ma ha scontato un insufficiente inquadramento in uno scenario strategico più ampio, un rallentamento esasperante del suo processo costitutivo a partire dall'identificazione di un suo presidente da subito operativo e competente del settore, di un'insufficiente condivisione sulle sue relazioni funzionali con i Dipartimenti e i Centri di Eccellenza, di un evidente gigantismo sulle discipline incluse che di fatto ne appesantiscono la gestione.  
**Un'operazione ad oggi primariamente di marketing.**

Il **Centro sulla Sicurezza**, in fase di avvio, pare indirizzato in modo analogo, includendo uno spettro disciplinare apparentemente troppo ampio. La tematica Sicurezza può rappresentare certamente un secondo ambito caratterizzante dopo il Mare ma deve essere meno generico e più agganciato ad elementi inequivocabilmente territoriali come i porti commerciali, il sistema dei porticcioli, la formidabile complessità della rete di trasporto con elevatissima concentrazione di tunnel e ponti stradali e ferroviari.

**Occorre urgentemente risolvere il potenziale rischio che gigantismo significhi indefinitezza e quindi inefficienza.**

Una domanda a cui è bene rispondere: "Quali sono le relazioni fra Centro del Mare e CIELI? Quali quelle fra Centro Sicurezza e CIELI?". Nella prospettiva di nuovi Centri in ambito medico, quale la relazione col CEBR? Più in generale: "Quali sono le relazioni fra Centri Strategici di Ateneo e Centri di Eccellenza?"

**Serve perciò più chiarezza, più condivisione e più rapidità.**

## Il progetto di Scuola Superiore

Oltre all'offerta formativa di base di I e II livello, oltre al Dottorato di Ricerca, l'Università di Genova sta da tempo pervicacemente sviluppando il progetto di Scuola Superiore attraverso un percorso che dall'Istituto Superiore di Studi in ICT (ISICT) è poi arrivato all'Istituto Superiore di Studi dell'Università di Genova (ISSUGE) e quindi a IANUA, sostanzialmente assimilabile ad una sesta Scuola trasversale alle cinque Scuole disciplinari dell'Ateneo.

**IANUA** rappresenta il distillato dell'offerta formativa di base del nostro Ateneo, capace di selezionare e perfezionare i nostri migliori studenti in un percorso di eccellenza.

**L'ambizione dell'Università di Genova verso IANUA non deve arrestarsi ma proseguire verso un suo potenziamento e una sua configurazione idonea ad un riconoscimento del MIUR quale entità autonoma beneficiaria di un proprio FFO.**

Per raggiungere questo obiettivo è indispensabile e urgente trovare una soluzione alla problematica della residenzialità. Se sapremo dare una risposta alle esigenze di IANUA, saremo poi in grado di dare risposta anche alle esigenze ben superiori dell'Ateneo.

## Genova città universitaria

Quanto è raggiungibile l'obiettivo di trasformare Genova in una vera "città universitaria"? Una città e una regione che realmente puntino sul loro Ateneo come motore di promozione, competizione, sviluppo e caratterizzazione? Come lo sono i porti, i palazzi e le riviere? Un simbolo come la Lanterna?



**Genova e la Liguria devono imparare ad accogliere e “coccolare” lo studente come il miglior turista. Lo devono imparare le amministrazioni locali ed ogni singolo cittadino. E lo deve imparare anche l’Ateneo. Dobbiamo impararlo insieme e in fretta.**

Devono essere messe in campo azioni più energiche ed efficaci per:

- l’accesso agevolato al servizio di trasporto pubblico,
- sostenere iniziative culturali per i giovani,
- favorire il confronto e l’integrazione sociale fra la generazione dei giovani studenti e la generazione “silver” dei residenti,
- favorire iniziative imprenditoriali e commerciali orientate allo studente,
- ampliare, calmierare e certificare la qualità dell’offerta residenziale.

L’Ateneo sta facendo molto in questa direzione sia attraverso la ricerca, ancora in sofferenza, di opportunità per offrire **residenzialità diretta** che, indirettamente, attraverso la convenzione recentemente siglata con APE Confedilizia Genova e la predisposizione online della “Bacheca Alloggi”. **Deve essere fatto molto di più.**

Facendo mio il suggerimento suggestivo di un collega, una proposta innovativa di grande valore simbolico potrebbe essere quella di rilevare una vecchia nave, magari un veliero. Quindi, in accordo con l’amministrazione comunale e l’autorità portuale, ormeggiarla su una calata del nuovo *water front* in fase di realizzazione per farla diventare la “Nave Unige”.

**Una nave ostello sullo stile della Chapman di Stoccolma, capace di offrire residenzialità agli studenti universitari in stile marinaro, ligure, genovese. In stile “superbo”!**

Non è difficile capire l’effetto mediatico e promozionale di tale iniziativa, così come di molte altre che insieme dovremo trovare.

# LA RICERCA AL CENTRO DI OGNI STRATEGIA DI SVILUPPO

*La qualità della nostra ricerca evidenzia una situazione ricca di chiari e scuri che si conferma ormai da oltre 10 anni. L'elevata produttività e qualità scientifica di un 30% dei docenti è stabilmente certificata dai processi di accreditamento e valutazione dei Corsi di Dottorato che ci pone ai primi posti in Italia ma che non è in grado di compensare le prestazioni insufficienti di un altro 30% censite dalla Valutazione Periodica della Qualità della Ricerca (VQR) giunta in questi mesi alla sua terza edizione.*

## **L'eccellenza scientifica nell'Ateneo**

L'eccellenza scientifica, intesa come ampio superamento della media nazionale sugli indicatori scientifici variamente utilizzati da ANVUR per VQR e ASN, è distribuita nel nostro

Ateneo a macchia di leopardo trasversalmente alle Aree, ai Dipartimenti e talvolta anche ai Settori disciplinari.

**I risultati della VQR 2010-2014, dato ANVUR disponibile più recente, indicano per l'Università di Genova una percentuale di prodotti mancati superiore al 10%, una percentuale doppia rispetto la media nazionale. Solo 3 Aree scientifiche su 13 presenti nel nostro Ateneo hanno avuto prestazioni superiori alla media nazionale.**

**L'astensione di diversi colleghi alla VQR 2010-2014 per manifesta opposizione al blocco discriminante delle dinamiche salariali per i docenti universitari e la decisione dell'Ateneo di rispettare tale astensione, ha certamente inciso ma non in maniera determinante su questi risultati.**

Nel 2018 il MISE promuoveva attraverso bando pubblico la selezione di proposte per la costituzione di Centri di Competenza su tematiche Industria 4.0. Ad oggi si sono costituiti otto centri di competenza di cui uno, Start 4.0 a Genova. Tra questi centri, sette hanno come capofila prestigiosi Atenei quali il Politecnico di Torino, il Politecnico di Milano, l'Università di Bologna, Roma "La Sapienza", Università di Napoli Federico II e Scuola Superiore S. Anna di Pisa.

Il Centro di Competenza di Genova ha come capofila il CNR. L'Università di Genova è stata esclusa dalla possibilità di proporsi come capofila in virtù degli insufficienti risultati VQR 2010-2014. Su 67 Atenei, solo Genova e Trieste sono state escluse.

**L'eccellenza scientifica di alcuni gruppi di ricerca dell'Ateneo, presente ma invisibile perché mascherata all'interno della valutazione complessiva della VQR, e l'efficace collaborazione col CNR hanno tuttavia consentito l'affidamento della presidenza del Centro Start 4.0 in capo ad una docente del nostro Ateneo e il coinvolgimento attivo di molti altri colleghi e gruppi di ricerca.**

Nonostante le costanti riduzioni dell'investimento per la ricerca, nonostante il progressivo ridursi del corpo docente ed il blocco salariale che ci ha interessato per diversi anni, l'Università italiana rappresenta nel contesto internazionale ciò che è stato definito in diverse occasioni da giornalisti stranieri il "Paradosso italiano" secondo cui solo in termini paradossali può spiegarsi il miracolo di una produzione scientifica di assoluta eccellenza

internazionale sia quantitativa che qualitativa nonostante il disinvestimento ostinato sul capitolo della ricerca si aggravi di anno in anno.

**La reazione a questo sfaldamento generalizzato e la speranza che l'eccellente produzione scientifica delle nostre Università non sia più considerato un paradosso, devono partire anche dal nostro Ateneo.**

I Dipartimenti devono essere maggiormente riconosciuti e valorizzati come “strutture fondamentali” garantendo il supporto massimo possibile in risorse umane e risorse finanziarie.

**La governance di Ateneo si raccorda a quella dei Dipartimenti in modo ancora troppo labile.** Compito facile per Politecnici, mediamente semplice per piccoli Atenei, molto difficile per grandi Atenei generalisti, col rischio di politiche dipartimentali poco omogenee, poco sinergiche e talvolta divergenti.

Dalla sua iniziale introduzione, la **procedura SUA-RD** rappresenta la cornice complessiva in cui la governance del Dipartimento si esplica in termini di programmazione, riesame e valutazione delle politiche a sostegno della ricerca e dei risultati che ne derivano. A livello di Ateneo il Presidio verifica che la gestione dei processi a supporto della ricerca sia eseguita secondo garanzie di qualità: definizione indicatori quali-quantitativi, definizione obiettivi, definizione politiche, riesame e riallineamento delle politiche. Il Nucleo di Valutazione, a posteriori, elabora quindi i risultati in termini statistici confrontandoli con dati nazionali/internazionali, individuando scostamenti e difformità, segnalando infine l'evidenza di rischi potenziali. **Presidio e Nucleo non entrano nelle politiche dei Dipartimenti e non possono quindi garantire la qualità della ricerca.**

Un migliore raccordo tra governance centrale e governance dipartimentale può essere ottenuto attraverso l'istituzionalizzazione di un organo collegiale dei Direttori di Dipartimento con competenze consultive a supporto del Senato e del Consiglio su tematiche legate alla ricerca ma necessariamente estese anche alla componente didattica. Questo nuovo assetto

richiederebbe evidentemente una modifica statutaria e implicherebbe una doverosa approfondita valutazione della soluzione ottimale da adottare.

## Mors tua vita mea?

La qualità della ricerca nasce innanzitutto dalla qualità individuale dei nostri ricercatori, dal loro inserimento nelle reti internazionali, dalla loro valorizzazione da parte del Dipartimento e dell'Ateneo in modo che si generi una ricaduta più ampia possibile che vada oltre il ricercatore singolo, il suo laboratorio, il suo SSD e anche il suo Dipartimento.

Le regole della vecchia accademia spingevano il bravo ricercatore, che già di per sé è un edonista innamorato della propria ricerca, a ricercare l'eccellenza assoluta attraverso una più comoda eccellenza relativa rispetto ai colleghi più vicini secondo il detto "*mors tua vita mea*". I gruppi più bravi diventavano così più numerosi, più ricchi, più agganciati internazionalmente e la forbice rispetto a chi stava più indietro cresceva a dismisura senza possibilità di recupero. Se questo principio di selezione Darwiniana poteva anche rappresentare un valido modello di sviluppo nel passato, non lo è certo da diversi anni a questa parte in un sistema universitario sempre più sotto-finanziato e dove la presenza anche numerosa di isole di eccellenza viene irrimediabilmente schiacciata dalla presenza di una minoranza rimasta indietro. Fanno scuola i meccanismi ANVUR utilizzati nelle due tornate di valutazione VQR o il bando per i Dipartimenti di Eccellenza. A fronte di un 30% di ricercatori eccellenti, il nostro Ateneo risulta schiacciato a fondo classifica a causa di un 10% di ricercatori insufficienti. La regola vigente oggi è piuttosto "*mors tua mors mea*".

**La sfida per il rilancio della ricerca nel nostro Ateneo è far sì che il successo dei nostri ricercatori migliori generi una ricaduta utile per emulazione, trascinamento, coinvolgimento, contaminazione su numeri più grandi di colleghi in un meccanismo che si autoalimenta virtuosamente. Obiettivo a sei anni per il nuovo Rettore è recuperare tutti e non lasciare indietro più nessuno.**

Non lasciare indietro nessuno vuol dire anzitutto **non ignorare chi fa fatica**, farsene carico, riqualificarlo e responsabilizzarlo perché la morte non sia immediatamente sua e successivamente nostra, di tutti.

Non bisogna schiacciarsi nella valutazione semplicistica di un ricercatore attraverso pochi indicatori bibliometrici. **Un ricercatore è prima di tutto una persona e una persona non si può valutare solo attraverso numeri**. I numeri possono aiutare ma da soli non bastano.

Bisogna sistematizzare questo meccanismo attraverso incentivi che premino il coinvolgimento e l'allargamento della squadra vincente, che premino l'accesso alle reti internazionali ai contatti industriali e alle opportunità progettuali. L' Ateneo ha più volte attivato un bando di incentivazione alla ricerca riconoscendo contributi importanti (20.000 e 70.000 euro, rispettivamente) per i ricercatori che avessero "sfiorato" il successo nella sottomissione di una proposta di progetto ad un bando europeo o in una *application* ERC. Tali importi vengono ulteriormente incrementati di 10.000 euro in caso di nuovo tentativo da parte dei beneficiari.

Occorre assolutamente supportare questa politica perché lo sforzo di predisporre una sottomissione di elevata qualità in questi contesti è notevole ed un successo mancato per un soffio deve comunque essere premiato dall'Ateneo. Ma bisogna fare di più. Ad esempio, impegnare i beneficiari dei contributi non solo a riprovarci per sé stessi ma anche a fare da tutor a colleghi più giovani o meno motivati in analoghi tentativi. Un recupero utile dell'energia dei ricercatori eccellenti che può essere in parte sfruttata in retroazione a beneficio dei colleghi più affaticati senza rallentare la "locomotiva in corsa" dei campioni. **Un meccanismo "turbo"**.

La responsabilità di raggiungere questo obiettivo è primariamente a carico dei Dipartimenti attraverso una politica di reclutamento di ricercatori eccellenti, di potenziamento dei SSD strategici, di concentrazione di risorse economiche su specifici progetti di ricerca dove tutti vengano valorizzati e stimolati, attraverso modulazione opportuna dei carichi gestionali in modo che risultino sostenibili con l'attività di ricerca di tutti.

**Chi meglio dei Dipartimenti conosce la qualità della ricerca di cui è generatore? Conoscere per agire. Per agire serve adeguato supporto tecnico-amministrativo con le giuste competenze disciplinari per la ricerca del Dipartimento. Per agire serve supporto economico dall'Ateneo adeguato in volume e continuità.**

## **Un'Area Ricerca “turbo”**

Le azioni di governance dei singoli Dipartimenti devono essere naturalmente inquadrare in una programmazione strategica di Ateneo da cui esse traggono origine e in cui esse devono poi trovare sintesi. L'Ateneo deve predisporre un supporto amministrativo di altissimo livello attraverso un'Area Ricerca attrezzata come una “macchina da guerra”, strutturata in modo efficiente e coerente, guidata da un dirigente di primissimo livello, autorevole e vincente.

Il programma di sviluppo che propongo mette la ricerca al centro delle nostre ambizioni più di quanto non sia stato messo finora. Il dirigente alla ricerca deve rappresentare la punta di diamante, il centravanti di sfondamento, il motore primo del nostro sogno di continuare ad esistere, a resistere e a sognare ancora.

**Peccato che l'Università di Genova non abbia il dirigente alla ricerca. Peccato che di fatto non lo abbia da moltissimi anni, peccato che non lo abbia mai cercato in modo determinato e ostinato.**

Durante i sei anni in cui sono stato Prorettore alla Ricerca ho sempre sostenuto la necessità di avere un dirigente per l'Area Ricerca e non l'ho mai avuto. Ho gestito la prima VQR, tornate di bandi PRIN complicatissimi con preselezione a carico degli Atenei e moltissime altre partite svolgendo al tempo stesso la funzione di Prorettore e di dirigente. L'entusiasmo dei primi quattro anni ha lasciato poi spazio alla fatica e disillusione degli ultimi due. È cambiato il Rettore, è cambiato il Direttore Generale ma non è cambiata la musica. Nei sei anni del nuovo rettorato si sono alternati tre Prorettori e due diversi dirigenti senza mai trovare un assetto stabile ed efficiente. Non ci si è mai posta la priorità di trovare la persona giusta.

Credo che il rilancio del nostro Ateneo debba partire anche da qui. Dal mettere la Ricerca al centro per un modello di Ateneo che non debba più essere l'ultimo Ateneo del Nord e, non si sa per quanto tempo ancora, il primo Ateneo del Sud. Per il nostro sogno abbiamo bisogno di sviluppare una "trazione anteriore" che valorizzi quanto più l'offerta formativa di II e III livello capace di inseguire la dinamica evolutiva della conoscenza. Non deve certo essere penalizzata la "trazione posteriore" rappresentata dall'offerta di I livello a servizio del territorio ma deve esserne ridisegnata la curvatura in modo più funzionale ad alimentare l'offerta di livello superiore. Non più un modello di retroguardia ma di frontiera. **Un modello di Ateneo a "trazione integrata".**

Non credo realisticamente possibile inserire il quattordicesimo dirigente durante i prossimi sei anni ma è indubbiamente necessario programmarne l'ingresso negli anni successivi riorganizzando le aree dirigenziali in modo coerente, riducendo le posizioni con i pensionamenti e reclutando la figura professionale giusta per l'Area Ricerca. La selezione della figura giusta richiederà una ricognizione su vasta scala anche internazionale e richiederà tempo. Il sessennio del prossimo rettorato deve essere sfruttato al meglio per intercettare questa figura e inquadrarla immediatamente ad un livello non dirigenziale di transizione.

**L'Università di Genova mette la ricerca al centro del suo progetto di sviluppo in modello di Ateneo "a trazione integrata" col "turbo".**



# CULTURA DELLA VALUTAZIONE E AUTONOMIA

*La difesa di un pensiero autenticamente libero in un Ateneo che riconosce la cultura della valutazione.*

La diffidenza e talvolta anche l'ostilità manifestata apertamente dall'Università di Genova in questi ultimi anni nei confronti della valutazione ANVUR, sia su tematiche di ricerca che di didattica, è cosa nota e per molte ragioni giustificata. In difesa del principio dell'autonomia didattica e di ricerca dell'Università, caposaldo indiscutibile a garanzia di un pensiero autenticamente libero, sono state rilasciate dichiarazioni pubbliche ("l'ANVUR, una schifezza"), ancora facilmente rintracciabili in rete, con toni imbarazzanti poi forzatamente smorzati negli anni successivi a fronte di risultati nazionali non certo entusiasmanti che hanno determinato una sensibile decimazione delle risorse che il nostro Ateneo ha recuperato dal MIUR.

## Autonomia e responsabilità

L'autonomia rappresenta innanzitutto un'aspirazione e un diritto della persona, è una condizione naturale e spontanea per tutti, non solo per il professore universitario. Chi non vuole essere autonomo? Chi non si sente portatore di capacità e competenze per un'azione responsabile ed autonoma? Certamente tutti.

Chi prova piacere ad appiattirsi su volontà esterne e trova gusto nel forzare la libera espressione dell'azione istituzionale dei nostri Dipartimenti e dei nostri Corsi di Studio? Certamente nessuno.

**Non si tratta di volere o non volere autonomia, si tratta di condividere un'azione strategica per meritarcela, guadagnarcela e quindi pretenderla per noi e per chi verrà dopo di noi. Su questo terreno possiamo distinguerci ed è naturale distinguerci. Discutiamone quindi.**

Come Ateneo rivendichiamo autonomia rispetto alle "imposizioni" del MIUR o dell'ANVUR, come Dipartimenti quella rispetto alle "imposizioni" del Governo centrale dell'Ateneo, come singoli ricercatori quella rispetto alle "imposizioni" dei direttori di Dipartimento o dei Coordinatori di Corso di Studio.

In tutta questa rivendicazione c'è una gran parte di ragione e di diritto. Occorre come in ogni questione definire limiti e relazioni di sussidiarietà fra le diverse componenti di un sistema complesso come quello universitario. Se parliamo del livello intermedio, quello dei Dipartimenti, non vi è dubbio alcuno che le differenze, culturali prima che disciplinari, determinano stili e consuetudini anche molto diverse e quindi strategie di risposta agli stimoli fortemente differenziate, tutte potenzialmente efficaci. Questa autonomia va garantita assolutamente.

Ragionamenti simili si applicano a proposito delle differenze fra Atenei, dove coesistono quelli generalisti impegnati su numerose Aree Scientifiche accanto a quelli più specializzati come i Politecnici e le Scuole Superiori, Atenei piccoli accanto ad Atenei grandi o grandissimi, Atenei di recente fondazione con Atenei storici, Atenei immersi in sistemi territoriali efficienti e produttivi accanto ad altri in contesti socio-economici disastrosi, e così di seguito.

**Consentire a ciascuno un percorso personalizzato di crescita competitiva non è solo necessario ma indispensabile. Questa autonomia va garantita.**

Parlando infine di ciascuno di noi individualmente come ricercatori, non servono grandi discorsi per ribadire la specificità di ciascuno nella propria azione didattica e di ricerca e come la salvaguardia di questa autonomia prima che sancito dalla legge sia sancito dal buon senso.

Di quale autonomia stiamo quindi parlando e sulla difesa di quale autonomia pensiamo di distinguerci? Forse possiamo distinguerci, e tutte le ricette in principio possono funzionare, sui confini che poniamo nello spazio e nel tempo di azione per l'esercizio dell'autonomia. Confini rispetto all'esterno, e quindi confini di competenza, confini all'interno e quindi di carattere organizzativo.

**Autonomia è anche responsabilità. In tempi difficili, difficilissimi, come quelli odierni la parola responsabilità deve predominare su autonomia.**

Cioè responsabilità nella giusta amministrazione e governo dell'Ateneo per il conseguimento degli obiettivi istituzionali. Tali obiettivi devono tuttavia essere declinati su scala Dipartimenti, Corsi di Studio e individui, occorre specificare che ci sono obiettivi e "contro obiettivi", che ci sono comportamenti e "contro comportamenti", ci sono risultati e "contro

risultati” o “assenza di risultati”. Che ci sono infine tempi e scadenze proprie e quindi “contro parti” improprie.

Autonomia è garanzia di libertà implementativa dell’azione, responsabilità è garanzia di obiettivi coerenti e condivisi “ex ante” e di consegna di risultati conseguenti, in numero e qualità, “ex-post”.

Vogliamo essere autonomi rispetto all’ANVUR o desideriamo soprattutto più condivisione e più coordinamento con l’ANVUR?

**Vogliamo che l’ANVUR proponga regole più semplici, chiare e progressive nel tempo. Vogliamo che l’ANVUR abbia più dialogo con le sedi universitarie. Vogliamo che nella valutazione delle performance di un Ateneo siano tenute in conto le criticità e le fragilità dei diversi contesti territoriali.**

# POLITICHE SPECIFICHE PER I DIPARTIMENTI

*Offerte formative, asset e proposte di valorizzazione per i Dipartimenti delle Scuole di Scienze Umanistiche, Scienze Sociali, Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali, Politecnica, Scienze Mediche e Farmaceutiche.*

## **Dipartimenti della Scuola di Scienze Umanistiche**

L'offerta formativa nei settori umanistici rappresenta un *asset* indispensabile da valorizzare e sostenere per un Ateneo generalista come il nostro che da secoli fa di quest'area culturale un valore aggiunto nell'offerta formativa ai giovani del territorio.

La valorizzazione di quest'area deve essere intesa sempre più in termini competitivi e innovativi, in modo funzionale alle nuove esigenze che si evidenziano anno dopo anno nelle scelte strategiche sul medio-lungo termine che l'Ateneo sta intraprendendo. Innanzitutto, la scelta dell'Ateneo di puntare sull'**internazionalizzazione** e quindi sulla presenza organica di

quote crescenti di studenti stranieri, obiettivo strategico che richiede necessariamente una trasformazione organizzativa interna che deve essere costruita con continuità nei prossimi anni. Devono essere offerti **nuovi servizi** in grado di accogliere e integrare meglio la massa degli studenti stranieri nella comunità universitaria a partire dalla loro **formazione alla lingua e alla cultura italiana**. Tale offerta formativa, trasversale ai **15 corsi internazionali in lingua inglese** attualmente a Manifesto, deve essere aperta a tutti gli studenti stranieri inclusi quelli dei Corsi tradizionali in lingua italiana. Tale offerta, particolarmente caratterizzata dall'uso di **nuove tecnologie didattiche** capaci di risultare più efficaci all'aula multi-culturale dei beneficiari, richiede adeguate risorse sia in termini di docenza che di supporto tecnico-amministrativo.

Deve essere offerto un servizio più organico alla formazione dei nostri docenti impegnati nei corsi internazionali all'uso della lingua inglese nella loro attività didattica. L'insufficiente padronanza della lingua inglese di alcuni docenti riduce l'efficacia didattica non solo verso gli studenti stranieri ma anche verso gli studenti italiani che si sentono penalizzati rispetto a insegnamenti omologhi erogati in lingua italiana in altri Atenei.

**Solo adeguando le competenze linguistiche di docenti e studenti possiamo sviluppare sul medio-lungo termine il progetto strategico di diventare un Ateneo internazionale.**

L'area umanistica deve rappresentare l'elemento vincente per rafforzare il legame col territorio e consolidare la consapevolezza sul ruolo che l'Ateneo svolge ogni giorno nell'espressione culturale di Genova e della Liguria. Il cambio di presidenza alla Regione, coincidente con il rinnovo del Rettore, deve aprire un **nuovo dialogo con gli assessorati** regionali sinergico ad un rapporto rinnovato con gli assessorati della Città metropolitana. Il patrimonio artistico, monumentale e librario dell'Ateneo deve essere maggiormente **aperto alla fruizione del territorio** attraverso l'istituzionalizzazione di servizi non più offerti occasionalmente, volontaristicamente e gratuitamente, ma in modo sistematico e programmato. In modo analogo dovrebbero essere gestite iniziative come Scuole di Teatro, Officine letterarie e laboratori di scrittura creativa, Osservatori culturali. È evidente la necessità di adeguate risorse sia a livello di docenti che di tecnici-amministrativi.

La Liguria si caratterizza come territorio fra i più anziani del mondo e tra gli obiettivi strategici regionali non può sfuggire quello di interpretare questa concentrazione di popolazione

anziana come un vero valore aggiunto per l'economia complessiva del territorio. Le **politiche per l'invecchiamento attivo** saranno inevitabilmente al centro di ogni strategia regionale ligure, e queste dovranno partire da iniziative organiche ed efficaci di inclusione e coinvolgimento culturale, di continuità culturale e trapasso nozioni fra generazioni, di conservazione della memoria storica e delle tradizioni. L'Ateneo deve proporsi come primo attore di questa azione, deve farsi riconoscere come co-responsabile, co-progettista e co-gestore di queste politiche da subito, rifuggendo da ruoli marginali consulenziali, spesso individuali e raramente istituzionali, originati da occasionalità e urgenza. Solo attraverso questo riconoscimento, che nei fatti c'è sempre stato ma che non è mai stato formalizzato in modo strutturale, è possibile **istituzionalizzare servizi di Terza Missione stabili, visibili e valutabili**. Questa azione deve essere necessariamente supportata con risorse adeguate di docenti e tecnici amministrativi.

Il **laboratorio linguistico** deve essere sostenuto e inserito maggiormente nella promozione di servizi esterni commerciali che possano generare ritorni economici per l'Ateneo.

Lo sviluppo del comparto umanistico del nostro Ateneo deve basarsi su **investimenti continuativi** negli anni tenendo conto che, dopo l'Area medica, quella umanistica è quella che ha registrato negli ultimi 20 anni il calo maggiore di organico, pari al 40%, ben superiore al 29% medio dell'Ateneo. A far riscontro a questo calo, la crescente presenza dei Dipartimenti umanistici in progetti di ricerca europei, la vincita di un *grant* ERC e il costante aumento delle immatricolazioni sui corsi del Dipartimento di Lingue con un rapporto studenti/docenti pari a circa 47, oltre il doppio del valore medio di Ateneo pari a 21 e inferiore solo ai dipartimenti DIEC e DISFOR.

## Dipartimenti della Scuola di Scienze Sociali

La Scuola si caratterizza per l'elevato numero di studenti, pari a circa un terzo degli studenti dell'Ateneo, con rapporti studenti/docenti ben al di sopra del valor medio di Ateneo pari circa a 20 e che per DIEC e DISFOR superano ampiamente quota 50. **Nella revisione**

**doverosa e urgente della metodica per la ripartizione dei punti organico questo dato dovrà essere maggiormente valorizzato.**

L'offerta formativa sui Poli del ponente, sia imperiese che savonese, vede la presenza importante dei dipartimenti della Scuola con corsi di Laurea molto numerosi.

I corsi tenuti nel **polo imperiese** scontano, in particolare, un destino ancora incerto sia per ciò che riguarda i rapporti altalenanti con le amministrazioni locali che per la necessità di una rilettura degli obiettivi formativi per individuare una maggiore caratterizzazione e quindi capacità attrattiva. È importante considerare anche l'opportunità di un'offerta formativa inter-Ateneo per raggiungere la massa critica di eccellenze disciplinari necessaria per iniziative attrattive quali devono essere quelle sui Poli.

I Dipartimenti della Scuola di Scienze Sociali avranno nei prossimi anni un ruolo centrale nelle strategie dell'Ateneo verso il Polo imperiese e saranno chiamati a tal riguardo ad esprimere un Prorettore pienamente integrato nella squadra del Rettore.

L'apertura di una nuova offerta di Laurea triennale al **Polo di La Spezia** su "Diritto ed economia delle imprese" nasce da un progetto strategico orientato a intercettare flussi di studenti nell'estremo levante ligure che altrimenti si rivolgerebbero ad offerte formative fuori regione. Questa iniziativa intende potenziare l'offerta formativa a La Spezia già consolidata sui corsi di nautica, design, meccatronica, fisioterapia e infermieristica, sfruttando l'ottimo rapporto col territorio e l'imminente trasferimento del Polo presso l'ospedale Militare con possibilità di futura espansione degli spazi didattici.

L'avvio della nuova laurea dal prossimo anno accademico dopo un'analisi di prefattibilità forse un po' troppo affrettata, va attentamente supportato e monitorato per verificare il raggiungimento dei risultati attesi. In particolare, dovrà essere valutato l'incremento netto delle immatricolazioni scorporato dal dato relativo agli spostamenti interni fra offerta genovese e offerta spezzina.

Sulla base di questi riscontri e sulla messa in atto di politiche di *placement* adeguate che garantiscano sostenibilità dell'offerta, sarà possibile investire ulteriormente su questa linea mentre, in caso di riscontri insoddisfacenti, si dovrà procedere ad una doverosa rilettura e all'individuazione delle necessarie correzioni.



Molte discipline della Scuola esprimono evidenti caratteristiche di **trasversalità** su offerte formative di dipartimenti esterni alla Scuola, potenzialità ad oggi inespresse a causa delle già citate limitazioni di organico. L'introduzione della figura del "docente di Ateneo" rappresenterà uno strumento efficace capace di dare risosta a questa criticità.

La consistenza della presenza delle discipline della Scuola nel Dottorato appare sottodimensionata e necessita di una riconsiderazione strategica anche in relazione alle tematiche prioritarie da sostenere. Tutto questo in quadro complessivo che includa la progettualità che l'Ateneo vorrà esprimere nei prossimi anni a favore dei nuovi corsi di Dottorato del Mare e della Sicurezza.

L'assegnazione delle risorse di personale a supporto di didattica e ricerca nei Dipartimenti della Scuola evidenzia disparità fra soluzioni decentrate e soluzioni accentrate, creando sofferenze all'operatività di alcuni di essi. Un adeguato e competente supporto tecnico amministrativo dovrà essere garantito a tutti i Dipartimenti della Scuola indipendentemente dalla dislocazione geografica più o meno decentrata della loro sede.

## **Dipartimenti della Scuola di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali**

I Dipartimenti della Scuola di Scienze MFN si caratterizzano più di altri come responsabili non solo di **ricerca e didattica verticale sulle discipline di settore ma anche di attività didattica di servizio orizzontale per molti altri Dipartimenti**. In particolare, il calo dell'organico sui settori matematici negli ultimi 20 anni è stato del 38% contro un calo medio dell'Ateneo del 29%. A titolo di esempio, la didattica di servizio erogata dal DIMA a insegnamenti esterni al Dipartimento è pari a circa 3600 ore frontali annue a favore di classi numerosissime dei primi anni del Corso di Laurea. Questo sforzo equivale ad avere circa 700 studenti in più rispetto a quelli ufficialmente contabilizzati per il DIMA.

La possibilità di sostenere questa didattica di servizio da parte non solo del DIMA ma di tutti i Dipartimenti della Scuola di Scienze, a fronte del calo dell'organico, diventa ogni anno una sfida più difficile col rischio di mandare in sofferenza i rispettivi Corsi di Studio disciplinari.

Osservando la composizione disciplinare di un Politecnico di successo come quello di Milano, ci accorgiamo che l'85% del suo organico fa riferimento alle Aree di Ingegneria e Architettura mentre il restante 15% sostanzialmente ai settori di Matematica, Fisica e Chimica. Per il nostro Ateneo questa proporzione significherebbe avere cinquanta ricercatori di questi settori impegnati a tempo pieno nella didattica a supporto della sola Scuola Politecnica. Considerando che la didattica di servizio erogata da alcuni Dipartimenti della Scuola di Scienze MFN interessa anche altre Scuole, è facile capire il **disallineamento esistente fra le risorse in campo e quelle che dovrebbero esserci**.

Da molti anni in Ateneo si discute della figura del “docente di Ateneo” senza trovare ancora una soluzione condivisa. È interesse di tutti trovare sollecitamente una risposta capace non solo di assicurare adeguata copertura didattica sui corsi di servizio, ma anche di creare i presupposti per sostenere attività di ricerca inter-Scuola fra scienze di base e scienze applicate. Insomma, un arricchimento per tutti, per i Dipartimenti che mettono a disposizione docenti e per quelli che li ricevono. **Si potrebbe inquadrare l'operazione “docente di Ateneo” all'intero di un reclutamento strategico** come quello già effettuato a favore del settore navale e dell'insegnamento del cinese.

I trasferimenti dei contributi studenteschi ai Dipartimenti hanno subito un drastico taglio lineare non parametrato i diversi costi della didattica sperimentale caratteristici delle discipline scientifiche e dovranno essere conseguentemente adeguati.

Il polo di Scienze a Valletta Puggia necessita di un urgente intervento di riqualificazione e di adeguamento a normative di sicurezza. Il palazzo delle Scienze nel polo di San Martino è finalmente oggetto di ristrutturazione per quanto riguarda i prospetti esterni ma richiede un piano più radicale a medio-lungo termine.

# Dipartimenti della Scuola Politecnica

La costituzione della Scuola Politecnica nel 2012 a valle del cambio di Statuto ex-L.240 nasce a suggello del tramonto definitivo del progetto “Politecnico di Genova” che la vecchia Facoltà di Ingegneria stava elaborando da alcuni anni.

Tale progetto si richiamava alle origini genovesi della disciplina ingegneristica universitaria nata 150 anni fa nel 1870 con la fondazione della Regia Scuola Superiore Navale poi evoluta nella Regia Scuola di Ingegneria nel 1932 con l'introduzione di insegnamenti in Ingegneria Civile e Industriale. La vita autonoma di quel piccolo ma eccellente Politecnico fu breve perché già nel 1935 venne inglobata come Facoltà di Ingegneria dell'Università di Genova all'interno della quale per lunghi anni godette di autonomia gestionale e di bilancio.

L'elaborazione del progetto “Politecnico” raggiunse la massima intensità nel periodo 2006-2008 spegnendosi poi negli anni successivi non trovando sufficiente sponda dall'allora Ministro dell'Università, ligure di nascita ma soprattutto ex-studente, ex-professore, ex-preside ed infine ex-rettore del Politecnico di Torino, coevo più fortunato di quell'antico Politecnico genovese.

Le spinte che motivarono quindici anni fa quello sforzo progettuale un po' illusorio, e forse anche un tantino velleitario, traevano origine da fatti reali e da sofferenze che a distanza di tanto tempo non hanno ancora trovato risposta.

Le attività didattiche e di ricerca dei Dipartimenti della Scuola Politecnica sono distribuite su tutti i Poli dell'Ateneo da levante a ponente, nella sede genovese il polo ingegneristico e quello di Architettura giacciono su sponde opposte del Bisagno, solo recentemente il polo di Ingegneria si è ricompattato grazie all'abbandono della Fiera del Mare.

La sede di Architettura a **Sarzano**, a distanza di 25 anni dalla sua realizzazione, comincia a richiedere manutenzione straordinaria per ora relativa al rifacimento delle coperture in ardesia ma destinata ad ampliarsi nei prossimi anni. La qualità della **sede di Albaro** scende in molti casi ben al di sotto del livello di dignità e di decenza. Da molti anni è imbarazzante invitare ospiti. L'urgente adeguamento anti-incendio, certamente dovuto e non differibile, ha ulteriormente dequalificato gli ambienti. Da molti anni il programma di ristrutturazione e

riqualificazione risente dell'incombente "effetto Erzelli" che spinge a domandarsi quale debba essere il giusto livello di intervento rispetto alla prospettiva del trasferimento di sede.

Su Erzelli la Scuola Politecnica ha ancora molti dubbi ma certamente può dare garanzia di compattamento di tutti i Dipartimenti di Ingegneria in una sede unica non dispersiva. Perché questo sia vero occorre garantire che il trasferimento sia completo con uffici, aule e laboratori. Solo così potremmo andare a stare meglio e forse ricreare ad Erzelli lo spirito di quell'antico Politecnico dalla vita così breve.

È indispensabile ribadire un preciso impegno per il prossimo Rettore.

**Mettere i Dipartimenti di Ingegneria e la Scuola Politecnica sempre al centro di ogni ragionamento che abbia a che fare con la ricollocazione ad Erzelli. A partire dal riesame e aggiornamento del progetto alla luce delle diverse funzionalità necessarie ora rispetto a quelle di dieci anni fa, alla funzionalizzazione dei laboratori di ricerca, al monitoraggio dell'adeguatezza delle soluzioni logistiche e di trasporto pubblico, alle modalità di trasferimento dalla vecchia alla nuova sede.**

Devo però entrare nel merito di altre sofferenze. Sofferenze della Scuola Politecnica legate alla necessità di politiche di sviluppo mirate alle sue specificità e alla necessità che essa continui ad essere competitiva nel contesto internazionale, nazionale e macro-regionale. Il dialogo avviato dal Rettore in questi ultimi mesi con gli Atenei piemontesi rappresenta un elemento di grande interesse per cogliere sinergie finora sfruttate insufficientemente ma rappresenta anche fonte di preoccupazione per i Dipartimenti della Scuola Politecnica **chiamati a confrontarsi, a differenza delle altre Scuole, con una controparte come il Politecnico Torino** con dimensioni, forza economica e soprattutto autonomia decisionale non confrontabili.

È esperienza quotidiana dei ricercatori politecnici genovesi la frustrazione nei "braccio di ferro" muscolari con i Politecnici nelle proposte progettuali su bandi ministeriali MISE o MIUR, lo è stata la mia per gli anni in cui sono stato Prorettore alla Ricerca. È esperienza comune la **diversa capacità di investimento e di anticipazione finanziaria nel sostenere la partecipazione a progetti di ricerca fra i dipartimenti politecnici del nostro Ateneo e quella dei dipartimenti dei Politecnici**. Spesso l'urgenza di attivare posizioni di assegnista

di ricerca per onorare contratti commerciali si scontra con un'insopportabile lentezza burocratica che spiazza il nostro Ateneo rispetto alle dinamiche ben più agili dei nostri *competitors*.

Il ruolo crescente della **Fondazione San Paolo** nello sviluppo di tutto il territorio ligure e anche del nostro Ateneo rappresenta un elemento decisamente positivo nella speranza che anche lo storico istituto bancario territoriale possa tornare a dare il suo contributo. È probabile e auspicabile che la Fondazione possa essere catalizzatore anche nel dialogo con gli Atenei piemontesi con la speranza che le preoccupazioni e aspettative dei politecnici genovesi vengano ascoltate e rispettate.

**La Scuola Politecnica debba essere particolarmente ascoltata e coinvolta in questa fase di dialogo con gli Atenei piemontesi nell'auspicio che sia lasciata alla prossima governance la responsabilità delle decisioni.**

## **Dipartimenti della Scuola di Scienze Mediche e Farmaceutiche**

Il nuovo Statuto entrato in vigore nel 2012 rimuoveva la previsione dello statuto precedente riguardo l'automatismo fra il delegato del Rettore ai rapporti con la Sanità e il Preside della Facoltà di Medicina. Questo nella logica che non sarebbe più esistita la Facoltà di Medicina e che il Preside della nuova Scuola di Scienze Mediche e Farmaceutiche avrebbe incluso anche discipline non mediche. Non ultimo, che il nuovo Preside sarebbe stato eletto ed avrebbe presieduto un Consiglio di Scuola certamente meno autorevole del vecchio Consiglio di Facoltà.

Con l'entrata in vigore del nuovo Statuto l'allora Rettore nominò comunque come suo delegato il nuovo Preside della Scuola. La discontinuità determinatasi con cambio di Governance si è protratta fino ad oggi nonostante il succedersi di tre diversi Presidi alla guida della Scuola. La delega non è più stata data ma è rimasta nelle mani del Rettore.

Certo è che il nuovo Rettore deve responsabilizzare i Dipartimenti di Medicina perché individuino il delegato da proporgli attraverso un percorso di selezione trasparente che evidenzi la volontà di tutti di riconoscersi in lui. Si può pensare ad un meccanismo che preveda l'identificazione del delegato attraverso parere unanime dei Direttori dei Dipartimenti di Medicina.

Il rapporto fiduciario indispensabile fra Rettore e delegato sarà assicurato attraverso la sua interlocuzione continua con i Direttori durante la fase di individuazione del candidato. La piena operatività del delegato e la sua autorevolezza nel rappresentare l'Ateneo in ogni relazione col Sistema Sanitario sarà garantita dal raccordo funzionale continuativo col Rettore e con i Direttori dei Dipartimenti di Medicina.

**A meno di gravi circostanze e solo in via transitoria, il Rettore non tiene per sé la delega ai rapporti con la Sanità. Al contrario, la mette a disposizione della Scuola di Scienze Mediche e Farmaceutiche a cui spetta proporre un nominativo identificato attraverso un processo trasparente e pubblico che evidenzi un riconoscimento unanime da parte dei Direttori di Dipartimento di area medica.**

L'Area medica ha subito nel corso degli ultimi 20 anni un forte svuotamento riducendosi del 64% quindi oltre il doppio rispetto alla contrazione media dei docenti dell'Ateneo che è stata del 29%. In termini di riduzione percentuale dell'organico di Ateneo, l'Area medica è quella che ha subito l'impatto maggiore. Le Aree mediche degli Atenei nostri *competitor* hanno perso molto di meno: Milano (0%), Torino (-14%), Pavia (-28%).

La metodica di Ateneo per la distribuzione dei punti organico dovrà essere modificata relativamente agli indicatori della **ricerca** recependo i risultati della nuova VQR ma dovrà essere profondamente riformata anche per la parte che valuta la **didattica**. Dovrà essere molto più semplice e dovrà meglio valutare la specificità della didattica clinica e di quella relativa alle Scuole di Specializzazione.

Il forte calo dell'organico medico ha reso molto complicato in questi ultimi anni l'attivazione delle Scuole di Specializzazione richiedendo in alcuni casi operazioni di reclutamento urgente e l'allargamento "forzoso" delle reti formative.

**Nei rapporti col Servizio Sanitario regionale dovrà essere mantenuto un dialogo costante e coerente senza mai abbassare la guardia nel difendere le prerogative mediche universitarie relative alla missione istituzionale fatta di didattica, ricerca e attività assistenziale, quest'ultima necessariamente funzionale alle prime due.**

Il confronto in corso con gli Atenei piemontesi e quello che potrà seguire con Atenei di altre Regioni dovrà tener conto dell'importanza strategica di esporre un *asset* medico capace di reggere il confronto alla pari non solo qualitativamente ma anche quantitativamente. Tanto più se dovesse concretarsi l'insediamento a Erzelli o in altra *location* di un Ospedale di Ricerca con obiettivi formativi e legami forti ad Atenei privati fuori regione.

**L'azione politica del Rettore in ambito nazionale attraverso la CRUI dovrà essere particolarmente attenta a salvaguardare la competenza didattica in ambito medico in capo al MIUR sventando la minaccia che essa possa essere affidata, in parte o totalmente, al Ministero della Salute.**

Il confronto e la messa a punto di **strategie condivise con IIT, CNR e IRCCS regionali** deve rappresentare sempre più occasione per **dialogare meglio e con più forza con Assessorati e Ministeri**. Il rapporto con il sistema territoriale della ricerca e dell'impresa in Scienze della Vita deve migliorare attraverso la **rete dei Poli di Innovazione e dei Cluster**. Come Prorettore alla Ricerca ho portato a costituzione i Poli di Innovazione Biotechmed, Tecnobionet e SI4life poi confluiti nel Polo Scienze della Vita (PLSV) alla cui governance continuo a contribuire come membro del Comitato Direttivo. Da molti anni sono Presidente del Consorzio SI4life, Scienze e Imprese per la Qualità della Vita che gestisce come Coordinatore progetti europei in collaborazione con i nostri Dipartimenti medici, IIT, CNR, Gaslini, le ASL territoriali e Alisa. **Sono quindi nella posizione di poter testimoniare quanta qualità e quanta potenzialità sappiamo esprimere su queste tematiche quando facciamo sistema.**

I **Centri strategici di Ateneo** finora portati avanti toccano tematiche non immediatamente riconducibili all'Area medica e farmacologica nonostante da molti mesi si stiano promuovendo iniziative fortemente centrate sulla Scuola di Scienze Mediche e Farmaceutiche. In particolare, un Centro di Ateneo su Healthy Aging capace di ricomprendere le eccellenze scientifiche dei nostri ricercatori medici, farmacologi,

ingegneri, architetti, economisti e sociologi. Un Centro capace di proporre nuove iniziative didattiche di Laurea Magistrale e Dottorato che possano rappresentare un *unicum* nell'offerta nazionale e forse internazionale sfruttando l'unicità del nostro territorio in termini di anzianità. Il Centro sul *Healthy Aging* può non essere l'unico in Area medico-farmacologica, a partire dal progetto su Medicina Traslazionale da tempo in fase di studio.

La Scuola di Scienze Mediche e Farmaceutiche soffre più di altre la mancanza di aule di dimensione sufficiente alle esigenze didattiche. Perché la realizzazione del Polo didattico presso la **ex-Saiwa** risolva questa esigenza nei tempi più brevi possibili, occorre mettere questo progetto nella massima priorità dell'Ateneo. In attesa di una riprogettazione radicale del **campus biomedico** in accordo con l'IRCCS San Martino capace di razionalizzare gli spazi di proprietà o in concessione all'Ateneo, operazione certamente indispensabile ma non avviabile in tempi brevi, occorre riallocare spazi ad oggi inutilizzati o sottoutilizzati perché possano mitigare nel breve-medio termine la sofferenza di alcuni Dipartimenti.



# SVILUPPO DEI POLI DELL'ATENEO

*Le caratteristiche geografiche e demografiche del territorio ligure, unitamente alla presenza di Atenei molto competitivi nei territori limitrofi, impongono come necessità ineludibile il presidio dei Poli dell'Ateneo nelle province liguri.*

La strategia di sviluppo dei Poli deve essere concepita sempre meno in ottica di decentramento quanto piuttosto in ottica poli-centrica immaginando una prospettiva di crescita complessiva dell'intero sistema di Ateneo su scala regionale.

Diversi sono i segnali che indicano una consapevolezza multi-centrica ancora immatura. La presenza dei Poli è debolmente istituzionalizzata non essendo codificata a livello di Statuto né di regolamenti ma solo attraverso le convenzioni con i soggetti che le gestiscono, i referenti di Ateneo per le attività istituzionali dei Poli sono in capo a delegati del Rettore esclusi di fatto dalla giunta dei prorettori, i ruoli politici nella governance degli enti gestori

dei Poli sono stati troppo frequentemente avvocati da Rettore e prorettore a scapito degli specifici delegati che dovrebbero invece rappresentarne, a meno di circostanze straordinarie, i naturali destinatari.

**È parte del mio programma inserire nella squadra del Rettore i prorettori ai Poli di Imperia, Savona e La Spezia.**

I rapporti con i territori delle province liguri, già molto consolidati e portatori di importanti risultati sia di sostanza che di immagine, devono essere ulteriormente sviluppati. In particolare, il rapporto col ponente ligure e la provincia di Imperia deve trovare nuovo slancio attraverso offerte formative rinnovate e potenziate.

Anche l'aspetto esteriore della sede del Polo a Imperia appare visibilmente trasandato, immagine plastica del ristagno nell'entusiasmo e nella spinta delle iniziative. Contrariamente a quanto avvenuto per gli altri Poli, l'ente gestore SPU a cui l'Ateneo non partecipa, non ha mai dimostrato la convinzione e la costanza d'azione necessaria. L'Ateneo, da suo canto, non è evidentemente riuscito ancora a proporre attività formative capaci di intercettare realmente le aspettative del territorio e a legarle con attività di ricerca e terza missione integrate con l'economia della provincia. E' indispensabile e urgente ricercare un dialogo migliore col territorio e individuare la sede comunale più sensibile, non necessariamente il capoluogo, per rilanciare il Polo con nuove idee e nuove iniziative.

L'operatività amministrativa del Centro di Servizio di Ateneo per i Giardini Botanici Hanbury soffre per la lontananza dal Polo di Savona dove da tempo è concentrata la gestione dei Poli universitari del ponente e una soluzione per il ripristino di un presidio autonomo sulla provincia imperiese potrebbe dare spazio a nuove iniziative didattiche imperniate su discipline botanico-vivaiste magari in collaborazione con sedi universitarie piemontesi e francesi. La prospettiva di rilancio del Polo imperiese potrebbe partire proprio dai Giardini Hanbury e dai benefici che deriverebbero dall'annunciata realizzazione di un progetto di

edilizia residenziale del Principe di Monaco che, come opere di urbanizzazione, prevederebbe la messa a disposizione da parte del Comune di Ventimiglia a favore dell'Ateneo di foresteria, aula conferenze, refettorio e parcheggi. La disponibilità di tali infrastrutture potrebbe realmente rappresentare l'elemento abilitante per progetti ambiziosi di master e congressi.

La presenza di cammini per disabili nel parco può offrire anche spazio a iniziative didattiche su tematiche di accessibilità nell'offerta turistica collegandosi alla Laurea in Scienze del Turismo ad Imperia. L'accessibilità ai beni naturali potrebbe poi collegarsi ad aspetti di accessibilità turistica nel sistema dei porticcioli della riviera e quindi a tematiche tecnologiche per il superamento delle barriere architettoniche e sensoriali. Tutte iniziative caratterizzate da un forte contenuto innovativo e capaci di supportare validamente l'offerta formativa complessiva dell'Ateneo nel Polo imperiese.

Il Polo di Savona è un fiore all'occhiello e rappresenta l'unico Polo con edifici di proprietà dell'Ateneo. Un Polo che è un vero *campus*, quasi un piccolo Ateneo distaccato. Rappresenta un esempio di gestione attenta ad investimenti strategici talvolta cofinanziati anche attraverso progetti europei. La realizzazione della copertura del campo sportivo offrirà a breve occasione per migliorare la qualità dell'offerta formativa consolidata sia a livello di Laurea magistrale che di master sulla tematica delle Scienze Motorie ma anche per iniziative commerciali di terza missione. Tuttavia, nonostante l'Ateneo abbia individuato un percorso verso una sua progressiva soluzione, l'annosa problematica di SPES non è stata ancora risolta. Il rapporto con gli enti territoriali in SPES è altalenante e il sostegno economico si è via via ridotto in modo significativo. Le risorse collegate al *campus* meriterebbero forse una gestione più incisiva e diretta dell'Ateneo, risorse quali la foresteria, il campo sportivo e le palazzine non utilizzate per le attività istituzionali, che potrebbero essere meglio sfruttate per iniziative di terza missione e generare maggior ricavi per il bilancio di Ateneo.

Il malessere nei rapporti con il territorio richiede l'apertura sollecita di un dialogo migliore ed efficace.

Il Polo a La Spezia rappresenta un esempio di dialogo efficace col territorio in un percorso che anno dopo anno si è rafforzato, crescendo in ampiezza di offerta formativa e in ambizione progettuale. Il coinvolgimento dell'Ateneo nella gestione del Polo è cresciuto fino al recente ingresso in Promostudi.

L'offerta formativa consolidata in ambito ingegneristico e design ha origine da una corretta lettura delle specificità economiche del territorio riguardo il settore nautico e meccatronico. Alla

base del successo del Polo spezzino sta la crescente e determinata volontà del territorio, sia delle amministrazioni che del comparto economico, ad investire sull'operazione sia in termini di servizi che di finanziamento di posizioni di organico. La contiguità col Distretto Ligure delle Tecnologie del Mare (DLTM) ha consentito negli anni il radicamento di attività di ricerca coerente con l'offerta formativa rappresentando un collegamento naturale di terza missione.

L'offerta consolidata al Polo include il corso di infermieristica, di tecniche di radiologia medica per immagini e radioterapia e di fisioterapia in convezione con la ASL5, professioni che, alla luce della drammatica emergenza sanitaria di questi mesi, dovrà essere doverosamente riconsiderata con il nuovo assessorato regionale alla sanità.

La recente scelta dell'Ateneo di aprire un nuovo corso di Laurea inter-classe su Diritto delle Imprese apre uno scenario di opportunità nuovo per intercettare matricole dalle province toscane ed emiliane confinanti. L'auspicato successo di questa nuova iniziativa dovrà aprire sollecitamente un confronto in Promostudi per ipotizzare la necessità di aumentare il numero di aule del Polo presso la nuova sede all'ex-ospedale militare.

# POLITICHE A SOSTEGNO DELLA TERZA MISSIONE

*Non c'è nulla di più falso nel sostenere che “Tutto ciò che non è didattica e ricerca è Terza Missione”. Al contrario, “Terza Missione è fare didattica e ricerca perché vadano a reale beneficio di tutti”.*

## **Rilevanza strategica**

La terzietà di questa missione, spesso figlia di un Dio minore, è oggetto di continua riflessione da parte degli Atenei e da parte del MIUR che con altalenanti interpretazioni di fatto non riesce a dare risposte chiare e coerenti. Prova ne è il forte impatto che gli indicatori di Terza Missione hanno avuto nella VQR 2004-2010 dove i risultati legati ai contratti commerciali, alla brevettazione e alla creazione di spin-off erano fortemente premiali, rispetto alla loro sostanziale scomparsa dagli indicatori della successiva VQR 2011-2014. Gli indicatori di Terza Missione tornano nella terza VQR 2015-2019 in fase di avvio in questi mesi.

Se Atenei come i Politecnici, la Scuola Sup. S. Anna, o la Bocconi fanno della Terza Missione una delle loro principali ragioni d'esistenza, è molto complesso modulare la rilevanza di queste politiche nella programmazione strategica di un Ateneo generalista come il nostro.

L'Ateneo genovese rappresenta per la comunità economica territoriale una risorsa unica come motore di sviluppo culturale, sociale ed economico. Con circa 40.000 studenti iscritti all'Università di Genova in grandissima maggioranza residenti in Liguria, con circa 2.500 dipendenti diretti quasi interamente residenti in Liguria, con iniziative e collaborazioni pervasive sul territorio, l'Ateneo intercetta e impatta sulla vita della gran parte delle famiglie liguri, generazione dopo generazione.

**Non è quindi il caso di domandarci quanta Terza Missione dobbiamo includere nelle nostre programmazioni. Quanto più possibile, quanto meglio possibile.**

Ai più convenzionali compiti istituzionali per un docente universitario, associati all'attività didattica e alla ricerca, si aggiunge senza terzietà quello di **collegare sempre più efficacemente l'azione formativa e di ricerca ai reali fabbisogni del sistema socio-economico del territorio e del Paese**. Perché compito dell'Università e dei suoi docenti è formare risorse umane giovani e competenti in coerenza alle aspettative economiche e di sviluppo del Paese, quindi capaci di generare prodotti dell'ingegno valorizzabili ed immediatamente trasferibili alle strategie e alla programmazione dell'economia nazionale. Questo compito diventa sempre più centrale e fondamentale a caratterizzare il ruolo di un'Università moderna, non autoreferenziale e corresponsabile delle politiche di sviluppo e di benessere sociale del Paese.

La formazione scientifico-disciplinare dei docenti universitari raramente travalica il confine strettamente dottrinale del proprio settore perché così è governata l'Università italiana da moltissimi anni dove ogni "invasione di campo" nella disciplina vicina è giudicata spesso con sospetto e avversione. Così i professori ingegneri crescono e fanno carriera coltivando l'ortodossia tecnologica, i professori medici quella clinica, i professori economisti quella dell'economia e così via. Troppo occasionali e limitate sono le esperienze multi/trans-

disciplinari, solo raramente si acquisiscono competenze professionali estranee al proprio settore disciplinare. **L'Ateneo deve favorire quanto più possibile questa contaminazione culturale promuovendo occasioni e opportunità di incontro, confronto e condivisione.**

## **Contratti commerciali e Spin-off**

Il ricavo da contratti commerciali rappresenta una voce importante per il bilancio di Ateneo contribuendo non poco al PIL complessivo. Negli ultimi 10 anni il ricavo da contratti commerciali è sceso da 16-17 milioni di Euro a circa 12 milioni con conseguente erosione del Fondo di Ateneo per la ripartizione dei proventi al personale. Questa forte contrazione è certamente correlata alla persistente cattiva congiuntura economica ma, in parte, anche all'affaticamento dei nostri ricercatori a causa del crescente carico didattico, all'aumento degli adempimenti burocratici e all'insufficiente valorizzazione della Terza Missione negli indicatori di valutazione ANVUR.

Nella VQR 2015-2019 appena avviata le *performance* di Terza Missione includono indicatori che misurano la valorizzazione della proprietà intellettuale sviluppata a partire dall'attività di ricerca dei Dipartimenti. In particolare, **brevettazione** e creazione di **Spin-off**. Durante i miei sei anni da Rettore alla Ricerca, attraverso il progetto UNITI finanziato dal MISE, l'Università di Genova ha messo a sistema un meccanismo di scouting, formazione e accompagnamento alla costituzione di spin-off che ha generato una ventina di nuove imprese a cui è stato concesso il logo "Spin-off dell'Università di Genova" e che ancora esistono a distanza di molti anni. Era stato parimenti approvato un nuovo regolamento ex L.240, regolamento che ha sostenuto in questi anni il circuito degli Spin-off motivando docenti, tecnici, dottorandi, assegnisti e studenti a trasferire idee e invenzioni in progetti di impresa capaci di generare risultati economici e rappresentare una prospettiva per i nostri laureati alternativa a quella del lavoro dipendente.

A distanza di dieci anni possiamo trarre alcune considerazioni. Per quantità di spin-off generati l'Università di Genova è orgogliosamente ai primi posti e anche io mi sento parte di questo successo. La dinamica di attivazione e chiusura di queste nuove imprese nel

nostro Ateneo è assolutamente in linea con quanto avviene nei migliori Atenei italiani ma la solidità delle imprese, in termini di capitalizzazione e volume d'affari, appare ancora lontana dal garantire loro un percorso autonomo al di fuori dei Dipartimenti. Il periodo di incubazione iniziale di tre anni, previsto come crescita delle imprese nell'alveo protetto dell'Ateneo verso la piena maturità necessaria all'ingresso sul mercato, è stato seguito per la quasi totalità degli spin-off da richieste successive di rinnovo. I nostri spin-off stanno evidentemente bene in Ateneo. Vi permangono per sei, nove, dodici anni. Non crescono a sufficienza, non raggiungono sufficienti risultati economici né per gli imprenditori né per l'Ateneo.

Naturalmente ci sono eccezioni. Sono quelle rappresentate da idee di impresa capaci da subito di guardare fuori dall'Ateneo, inseguire occasioni di visibilità, partecipare a bandi competitivi, fare rete sul territorio e internazionalmente, proteggere la proprietà intellettuale, intercettare finanziamenti pubblici e privati. Sono spin-off che vivono i primi tre anni di incubazione giocandosi tutte le carte a disposizione accettando il rischio dell'insuccesso e del fallimento. L'Ateneo non può fare da balia a spin-off "nate morte".

Come riformulare quindi la politica di Ateneo a sostegno della creazione di spin-off universitari? Innanzitutto, ribilanciando i rapporti fra "inventori-imprenditori" e Ateneo nelle fasi iniziali del progetto di impresa che non deve basarsi solo, o principalmente, sull'iniziativa autonoma del ricercatore (processo bottom-up) ma anche su una linea strategica dell'Ateneo a portare avanti iniziative commerciali reputate prioritarie (processo top-down).

**La ricaduta economica degli spin-off sul bilancio di Ateneo deve essere al centro di queste politiche, molto di più di quanto non lo sia stato finora.**

## **Iniziative business oriented**

Se gli spin-off rientrano in una politica attiva dell'Ateneo e in una programmazione strategica di sviluppo, molti dei difetti dell'attuale sistema potrebbero essere corretti. Non tutte le iniziative commerciali di terza Missione dell'Ateneo devono necessariamente ricondursi alla creazione di spin-off. Possono e devono includere anche la **promozione di asset "in house"**



capaci di valorizzare la competenza professionale dei nostri ricercatori a vantaggio dell'Istituzione sia in termini di reputazione che di ritorno economico.

Esempi possono essere le iniziative editoriali come “Genova University Press”, i Centri di Studio, gli Osservatori tecnologici, economici, scientifici, medici, politici, artistici e letterari. Iniziative di Terza Missione che non partono da intuizioni tipicamente individuali ed estemporanee dei ricercatori proponenti ma che nascono invece da scelte programmate e basate su una visione completa di opportunità, competitività, modello di business e sostenibilità. *Facilities* di Ateneo come il servizio *E-learning* e la *Server Farm* dovrebbero essere più intensamente impiegati e messi a profitto attraverso una progettualità *business-oriented*.

**Il servizio *E-learning* dovrebbe essere messo al centro di un progetto ambizioso di offerta di Corsi on-line capace di competere con la concorrenza ormai sotto casa delle Università Telematiche e offrire corsi in inglese sul mercato internazionale su tematiche di ricerca di eccellenza dei nostri docenti.**

La *Server Farm* dovrebbe essere valorizzata meglio per offrire servizi a supporto di didattica e ricerca offerti sia internamente all'Ateneo che sul libero mercato. La stessa *Server Farm* potrebbe essere impiegata per offrire servizi al sistema scolastico regionale sia per la gestione ordinaria che straordinaria in occasione di eventi quali i bandi PON Scuola. Perché queste politiche siano sostenibili ed efficaci è necessaria una riorganizzazione della *mission* di CEDIA e la dotazione di adeguate risorse umane e finanziarie.

Questo approccio top-down alla Terza Missione, che non esclude affatto il sostegno anche a quello bottom-up degli spin-off, deve essere costruito attraverso il consolidamento dei **rapporti istituzionali dell'Ateneo con le contro parti economiche del territorio** e quindi la Regione e i comuni, le associazioni datoriali, le Camere di Commercio, i sindacati, il sistema portuale, i Parchi, le Fondazioni bancarie.

Durante i sei anni da Prorettore alla Ricerca sono stato membro della Commissione paritetica di coordinamento fra l'Ateneo e Confindustria. Attraverso questo coordinamento sono state portate avanti molte iniziative di Terza Missione tra cui un importante contributo

alla disciplina regionale sull'Alto Apprendistato e Apprendistato di Ricerca, temi poi lasciati cadere negli anni successivi e quindi definitivamente scomparsi dall'agenda regionale. Al cambio di governance di Ateneo fui riconfermato in tale Commissione per un triennio nel corso del quale non ci fu mai alcuna convocazione. Il coordinamento con Confindustria, incostante e insufficiente a mio parere, fu portato avanti su tavoli non istituzionali poco noti.

A inizio mandato la nuova governance di Ateneo inaugurò un programma ambizioso di coordinamento interno per interfacciare in modo organizzato ed inclusivo il contributo che i vari Dipartimenti potevano esporre verso i **Poli di Innovazione Liguri per la partecipazione a bandi** competitivi regionali (POR FESR), nazionali (Cluster tecnologici) e internazionali (Rete europea dei Cluster Tecnologici). Furono istituite allo scopo cinque "Commissioni di lavoro Poli di Ricerca e Innovazione" ancora in carica e pubblicati sul sito di Ateneo. Furono convocate inizialmente un paio di volte e da oltre quattro anni non si riuniscono. La partecipazione ai Poli di Innovazione è lasciata all'iniziativa dei singoli Dipartimenti, molto spesso dei singoli ricercatori. Il ruolo dell'Università nella partecipazione ai progetti POR FESR è stato marginale, limitato a fornire consulenze o collaborazioni. Non certo il ruolo responsabilizzato di partner avuto nei progetti PAR FAS nel sessennio precedente. La partecipazione dell'Università di Genova al Comitato regionale di indirizzo Università, Ricerca ed Innovazione, comitato di cui sono stato membro per nove anni dalla sua costituzione fino al 2016, non ha più prodotto risultati visibili.

**Tutti segnali che dimostrano l'insufficiente investimento nella collaborazione con gli Assessorati e le strutture regionali deputate alla programmazione e implementazione delle politiche territoriali di sviluppo economico su fondi strutturali europei.**

Il 2020 è esempio di rara coincidenza di eventi spesso non sincronizzati: l'elezione del Rettore ogni sei anni, l'elezione del Presidente della Regione ogni cinque anni, la Programmazione europea ogni sette anni. Quest'anno la sincronizzazione è perfetta, troppo perfetta per non approfittarne. **L'Università di Genova è il suo territorio e ogni programma di sviluppo per l'Ateneo deve integrarsi in un programma più ampio di sviluppo della città e della regione.** Come candidato Rettore mi impegno a chiedere ai candidati Presidente di Regione quale sinergia possiamo sviluppare insieme nella speranza che questo confronto possa contribuire ad un voto amministrativo più responsabile e consapevole da parte degli

elettori liguri. La strategia di impiego dei fondi strutturali europei FESR e FSE, le priorità regionali per lo sviluppo economico, il sistema dei poli di innovazione, le strategie nei programmi europei di cooperazione sulle aree alpine e sul Mediterraneo. Tutte tematiche centrali per lo sviluppo del territorio e dell'Ateneo.

**La prossima programmazione triennale dell'Ateneo deve nascere in modo meno autoreferenziale ma attraverso un confronto ed una condivisione con i principali attori territoriali a partire dalla nuova amministrazione regionale.**

La presenza sul territorio ligure di eccellenti Enti di ricerca come CNR e IIT deve rappresentare sempre più opportunità di collaborazione, integrazione e strategia comune per un contributo sinergico e condiviso, nel rispetto della *mission* istituzionale di ciascuno, allo sviluppo del territorio. In molte circostanze, come nel caso di successo già citato del *Competence Center Start 4.0*, **la collaborazione fra Enti nasce dalla necessità di risolvere urgentemente problematiche sottovalutate piuttosto che da processi sistematici di programmazione strategica condivisa.**

In Liguria c'è solo un Ateneo che è l'Università di Genova e la competizione è verso altre regioni italiane e verso territori extra-nazionali. **CNR e IIT** possono e devono essere partner privilegiati dell'Università di Genova non solo nella partecipazione occasionale a bandi competitivi, devono esserlo in modo organico nelle strategie di Ricerca, di Didattica e di Terza Missione. La valutazione individuale dei tre Enti da parte di ANVUR non deve spaventarci e limitarci nella ricerca di una collaborazione più efficace. La presenza di IIT nei nostri Corsi di Dottorato deve diventare più integrata e deve essere motivata non solo da convenienza e opportunismo ma soprattutto da scelta strategica condivisa. Solo così potrà continuare negli anni e rafforzarsi. L'apertura a docenze di ricercatori CNR e IIT nei nostri Corsi di Studio è ancora insufficiente, l'offerta di tesi di laurea su progetti di ricerca inter-Ente altrettanto.

# POLITICHE PER GLI STUDENTI

*A differenza di Enti di Ricerca come CNR o IIT, la ragione di esistenza di un'Università è proprio il servizio di formazione che essa deve erogare agli studenti, qualunque età essi abbiano. Dallo studente ventenne dei nostri Corsi di Laurea, allo studente trentenne dei nostri Corsi di Dottorato e di specializzazione, allo studente ultrasessantenne dei nostri corsi per la Terza Età.*

Parlare delle politiche per gli studenti nella parte finale del mio programma non è segno di minore attenzione. Al contrario, è indice di massima priorità perché tutto quanto ho esposto finora deve essere inteso come parte integrante di una politica dedicata agli studenti, politica che presuppone eccellenza scientifica, eccellenza didattica, eccellenza nelle relazioni col mondo economico. Tutte precondizioni soddisfacibili attraverso buona governance, capacità di investimento, lucidità d'azione e chiarezza di obiettivi.

È mio preciso impegno a garantire tutto questo. Ma servono anche strategie implementative altrettanto efficaci ed è su queste che ora mi soffermo.

## Orientamento in ingresso

L'alternanza Scuola-Lavoro è riconosciuta da ANVUR nella VQR 2015-2019 come attività premiale di Terza Missione e da diversi anni il nostro Ateneo è fortemente impegnato in convenzioni con le Scuole Superiori regionali. **Il primo servizio agli studenti per l'Università è proprio quello di farsi conoscere in anticipo** in modo che la scelta di iscriversi nasca dalla consapevolezza e dalla conoscenza diretta. Nulla si compra a "scatola chiusa", neppure il Corso di Studio a cui iscriversi. Occorre quindi coordinarsi meglio con le Scuole del territorio e dei territori confinanti perché l'alternanza Scuola-Lavoro venga gestita sempre con maggiore convinzione ed attenzione e divenga efficace strumento di orientamento e di immatricolazione.

Sul territorio ligure sono presenti quattro **Istituti Tecnici Superiori (ITS)** fondati a valle di un D.L. del 2008 e alla cui fondazione ho partecipato attivamente in qualità di Prorettore alla Ricerca. Tra questi in particolare l'ITS-ICT (Information and Communication Technologies) di cui sono ancora docente e che è stato recentemente insignito del riconoscimento quale migliore ITS ICT nazionale per gli sbocchi occupazionali che sta generando di anno in anno. La politica per gli ITS sta rappresentando per il Paese uno strumento valido per ridurre la dispersione scolastica e professionalizzare studenti in uscita dalla Scuola Superiore. Non è una minaccia alle nostre Lauree Triennali ma, al contrario, uno strumento da valorizzare maggiormente per recuperare quote di potenziali nuovi immatricolati dopo il biennio ITS prevedendo un congruo riconoscimento di CFU, eventualmente a valle del superamento di un esame *ad hoc*.

## Coerenza con i fabbisogni del mercato

Il *mismatch* formativo ha in Italia dimensioni drammatiche anche a livello universitario. Le statistiche spesso sono impietose nel mostrarci la percentuale degli studenti formati dalle Università italiane che accusano *gap* formativi importanti rispetto ai fabbisogni del mondo del lavoro. **Il percorso di formazione universitario è ancora troppo labilmente collegato a quello di inserimento nel lavoro.**

I risultati del progetto “New Skills at Work” di J.P. Morgan e Bocconi del febbraio 2019 mostrano come l'Italia sia il Paese con il terzo più alto disallineamento al mondo tra i campi di studio scelti dai giovani e le esigenze del mercato del lavoro e uno di quelli in cui tale disallineamento comporta una più alta penalizzazione economica. Secondo recenti dati (fonte Eurostat), l'Italia si conferma tra i primi Paesi dell'Ue per la percentuale di under 35 che vivono ancora con i genitori pari al 68,1%, contro una media UE del 50%, con la disoccupazione giovanile più elevata in assoluto (34,7% nel 2017).

In Italia è presente un alto numero di disoccupati tra i NEET (15-29 anni) pari al 24,3% contro una media UE del 14,2% ed è uno dei Paesi europei con la più bassa percentuale di laureati; tuttavia tra chi si laurea non è affatto irrilevante il numero di coloro che non trovano un'occupazione e sono costretti ad accettare lavori per i quali risultano *overeducated*.

Eppure, il processo di gestione in qualità dei Corsi di Studio prevede la consultazione delle parti interessate rappresentanti il modo del lavoro in modo da assicurare coerenza fra i contenuti formativi degli insegnamenti e il fabbisogno di conoscenze atteso dal contesto economico. Le SUA-CdS aggiornate annualmente da ogni Corso di Studio includono una sezione nella quale vanno riportate le modalità e le frequenze di tali consultazioni.

### **Cosa non funziona ancora?**

Bisogna evidentemente insistere perché il tessuto imprenditoriale e dei servizi venga coinvolto più profondamente nella progettazione della nostra offerta formativa, perché gli esiti di queste consultazioni entrino maggiormente nei contenuti dei nostri insegnamenti, perché i nostri tirocini e tesi di Laurea siano maggiormente sovrapposte e cointeressate col mondo economico. Perché la capacità di ridurre il disallineamento fra conoscenze e competenze sia elemento premiale nei nostri meccanismi di governance a partire dalla metodica di Ateneo. Perché le *performance* dei Corsi di Studio di adattare la preparazione dei laureati alle aspettative del mondo del lavoro siano esposte pubblicamente alle famiglie e agli studenti per orientare con più chiarezza le loro scelte.

Nell'*incipit* di questo programma ho affermato che “l'offerta formativa è una proposta di crescita personale alle nuove generazioni” intendendo che il nostro essere Università si riassume nel documento più importante che ogni anno produciamo: il Manifesto degli Studi.

**Il Manifesto rappresenta il contratto che noi sigliamo con gli studenti e deve garantire non solo la qualità degli insegnamenti ma anche la loro efficacia e rispondenza alle competenze professionali richieste per l'attività lavorativa.**

## **Contenimento dell'abbandono**

Il progetto matricole si sta rivelando una misura molto efficace per monitorare l'inizio carriera dei nostri studenti nei Corsi di Laurea. Va certamente sostenuto e possibilmente esteso dal primo anno anche al secondo. Va altrettanto valutata l'opportunità di estenderlo selettivamente anche alle Lauree Magistrali che ne evidenziassero necessità.

## **Orientamento in uscita**

C'è un modello di Università antico e non più adatto ai tempi secondo il quale c'è una fase della vita dei giovani in cui essi devono dedicarsi unicamente alla formazione di base ignorando ciò che li attende dopo, e una in cui devono dedicarsi invece al lavoro mettendo a frutto le conoscenze acquisite trasformandole in competenze professionali. Possibilmente con una bella vacanza in mezzo.

C'è invece un modello di Università moderna e adatta ai tempi, quella che auspico per il nostro Ateneo, secondo cui le due fasi si raccordano in modo continuo e sovrapposto. Soprattutto a livello delle Lauree Magistrali, del Dottorato e dei Master.

Negli anni in cui sono stato Prorettore alla Ricerca mi sono dedicato con la collega Prorettore alla Formazione alla stesura di un protocollo di intesa con la Regione, poi approvato dagli Organi di governo dell'Ateneo, relativamente alla disciplina dell'Alto Apprendistato su Lauree Magistrali, Dottorato e Master, poi seguito da quello di

apprendistato di Ricerca. Nonostante l'incentivazione economica sia per Università che per aziende, il finanziamento regionale non è stato sostanzialmente utilizzato a causa della concomitanza delle incentivazioni del Job Act giudicate più convenienti dalle aziende. Più convenienti ma certamente meno lungimiranti.

**La strada da fare è quindi in salita anche su questo fronte. Non bisogna tuttavia scoraggiarsi ma avviare con la Regione, in fase di rinnovamento, un dialogo più efficace anche su questo fronte.**

## **Qualità e funzionalità spazi per lo studio**

Venendo a problemi più pratici legati alla qualità degli spazi, è certamente ancora irrisolto il disagio delle aule studio, insufficienti in numero e qualità, in molte aree dell'Ateneo. Il decoro dei servizi igienici e spesso la promiscuità fra quelli per donne e uomini. L'insufficienza di aule informatiche e la lentezza con cui si procede all'elettrificazione di quelle convenzionali.

## **Residenzialità**

Da diversi anni i programmi strategici dell'Ateneo inseriscono a buona ragione l'internazionalizzazione fra le massime priorità negli obiettivi di sviluppo. I risultati finora raggiunti sono molto promettenti e consentono il recupero di importanti contributi premiali al FFO. L'apertura di nuova offerta formativa su tematiche peculiari del territorio sta dimostrando una convincente capacità attrattiva. Tutti segnali che confermano la possibilità che Genova possa accreditarsi sempre più come città universitaria sia nel contesto nazionale che internazionale. In questa prospettiva diventa indispensabile un'offerta di residenzialità adeguata attraverso un'interazione più intensa ed efficace con le amministrazioni locali in sinergia con altre istituzioni territoriali quali IIT, IRCCS IST-San Martino e Gaslini.



# PARI OPPORTUNITÀ

*Anche nel nostro Ateneo, come in tutto il Paese, le pari opportunità di genere si limitano spesso a enunciati di principio. Raramente si realizzano nei fatti.*

## **La situazione e le azioni**

Solo il 38% dei docenti del nostro Ateneo sono donne, più o meno in linea con la media nazionale delle Università generaliste. La presenza di donne nei ruoli apicali di governo nel nostro Ateneo è tuttavia ben al di sotto di questa percentuale. Mai nella storia un rettore donna, e non lo sarà neppure in questa tornata. Non si ricorda un prorettore vicario donna. Pochissime le candidature di colleghe a rettore, solo una candidatura nelle ultime quattro elezioni. Solo una donna nel Consiglio di Amministrazione attuale su 11 membri (4%), solo 4 donne in Senato Accademico su 21 (19%), solo 4 donne direttrici di Dipartimento su 22 (18%), nessuna donna Preside di scuola (0%), 38 donne coordinatrici di Corso di Studio su 128 (29%).

**È mio preciso impegno valutare in prima priorità una candidatura femminile per il ruolo di Prorettore Vicario.**

Le pari opportunità di genere in Ateneo possono essere garantite solo attraverso politiche efficaci di sostegno familiare, pluralità di opzioni a supporto del lavoro flessibile, accesso facilitato agli asili nido, convenzionamento con strutture per l'accudimento di congiunti anziani o disabili, misure di welfare, formazione e, soprattutto, attraverso la concreta trasformazione culturale negli atteggiamenti e nei comportamenti di ciascuno di noi.

In base all'articolo 48 del decreto legislativo n. 198/2006, le amministrazioni pubbliche devono predisporre il **Piano triennale di azioni positive (PAP)** al fine di individuare misure specifiche per eliminare in un determinato contesto le forme di discriminazione eventualmente rilevate.

Il PAP 2017-2020 del nostro Ateneo, in continuità con i piani precedenti, individua con precisione aree di potenziale discriminazione delineando con precisione obiettivi e azioni efficaci di monitoraggio e intervento. Osservando i PAP degli ultimi trienni è facile rendersi conto della difficoltà persistente ad implementare le azioni identificate per la mitigazione delle disparità rilevate. Gli stessi obiettivi e le stesse azioni si ripetono di PAP in PAP senza trovare concretizzazione.

Le convenzioni con gli asili nido stentano a finalizzarsi, così come le convenzioni con enti di assistenza per l'accudimento degli anziani, lasciando tali responsabilità sostanzialmente a carico delle colleghe donne a scapito della loro disponibilità ad investire nella carriera professionale.

## **Azioni inclusive per altre disparità**

La riduzione delle disparità di genere è certamente centrale in queste politiche ma sono accompagnate anche da altre disparità come quelle legate a disabilità motorie e sensoriali, ai soggetti con DSA, alle discriminazioni sull'orientamento sessuale. Per quanto riguarda le

disparità dovute a disabilità, la qualità inclusiva dell'offerta formativa e dei servizi di supporto del nostro Ateneo dovrebbe non solo rappresentare il doveroso adeguamento a normative nazionali ed europee ma divenire un vero e proprio valore aggiunto capace di caratterizzare l'Università di Genova come Ateneo inclusivo. La partecipazione dell'Ateneo come socio onorario al consorzio SI4life, polo tecnologico per la qualità della vita di anziani e disabili, potrebbe essere valorizzata per individuare soluzioni tecnologiche idonee a garantire accessibilità a spazi e servizi da parte di portatori di disabilità visiva, uditiva, motoria e cognitiva. Prendendo spunto dalle iniziative per il turismo accessibile che assegnano le "bandiere lilla" ai Comuni che si contraddistinguono per l'inclusività della loro offerta turistica a favore delle persone disabili, potremmo porci come obiettivo nel prossimo PAP 2021-2023 quello di promuovere l'immagine dell'Università di Genova come **"Ateneo bandiera lilla"**. Il percorso verso questo obiettivo è in realtà già iniziato con la partecipazione dell'Ateneo con SI4life al progetto Erasmus+ "InTour" per la formazione di manager per il turismo accessibile e con l'organizzazione al Campus di Savona di un evento internazionale promosso da CPO e CUS a favore dello sport accessibile.

La programmazione strategica dell'Ateneo, orientata con successo da diversi anni verso il modello di Università internazionale, determinerà l'acuirsi negli anni a venire di forme discriminatorie ad oggi ancora marginali se non sconosciute. Discriminazioni legate all'etnia, alla religione, alle abitudini alimentari e alle diverse consuetudini di vita, relazioni sociali ed espressioni culturali. Dovremo farci trovare pronti leggendo in anticipo gli scenari possibili e individuando per ciascuno le contromisure adeguate.

**Tutte le discriminazioni, vecchie e nuove, dovranno essere stigmatizzate e le fonti che le generano rimosse, con urgenza e determinazione. Non solo perché è giusto ma anche perché può divenire un forte elemento caratterizzante e promozionale. L'Università di Genova quale Ateneo non stigmatizzante.**

# SOSTENIBILITÀ

*Nei decenni scorsi il 2020 è stato spesso indicato come termine ultimo per l'introduzione di cambiamenti epocali capaci di modificare radicalmente il nostro stile di vita. Il 2020 è arrivato ma non tutte le trasformazioni attese si sono verificate. Ma una trasformazione importante è avvenuta ed è quella di una consapevolezza collettiva, soprattutto nelle giovani generazioni, del concetto di sostenibilità. Non tutto, anzi poco, di quello che negli anni passati si considerava sostenibile indefinitamente si dimostra ora esserlo realmente.*

L'impronta ambientale dell'Ateneo nel suo complesso è tutt'altro che trascurabile ed il suo contenimento è sempre più elemento essenziale di governo responsabile. Da tempo sono avviate politiche per la sostenibilità orientate al risparmio energetico, alla raccolta differenziata dei rifiuti, all'eliminazione della plastica monouso, all'incentivazione del trasporto pubblico, dei veicoli elettrici e del car-sharing. Politiche a sostegno dell'innovazione tecnologica, del monitoraggio e della manutenzione programmata, della razionalizzazione e dell'adeguamento impiantistico, della formazione per la modifica di comportamenti individuali e collettivi.

**Cosa possiamo fare di più?** Possiamo certamente ancora migliorare le soluzioni tecnologiche estendo il monitoraggio del consumo elettrico attraverso una rete più capillare di sensori, affrontare in modo più efficace e incisivo il controllo del consumo associato alla componente termica (riscaldamento e raffrescamento), introdurre nuove soluzioni di approvvigionamento energetico a basso impatto o a impatto zero, rinnovare gli impianti di illuminazione con soluzioni smart. Possiamo incentivare l'uso del trasporto pubblico da parte degli studenti attraverso premialità sulle tasse di iscrizione, predisporre aree videosorvegliate per il parcheggio di biciclette e moto elettriche.

Possiamo soprattutto **formare e educare** con più convinzione i giovani a fare della sostenibilità la chiave di lettura della loro vita personale e professionale. Per fare questo dobbiamo noi per primi vivere con consapevolezza e credibilità un comportamento sostenibile sul lavoro, come adulti e come docenti. **Dare l'esempio** in aula come in famiglia.

Potremo farci promotori di un **codice deontologico per la sostenibilità** impegnandoci tutti ad assumere comportamenti coerenti in ogni momento della nostra vita universitaria, quando insegniamo, quando partecipiamo a convegni, a riunioni, quando facciamo ricerca, quando operiamo negli uffici amministrativi, nei laboratori tecnici e nelle biblioteche, quando ci relazioniamo al territorio, alle imprese e alle famiglie.

L'età media dei dipendenti dell'Ateneo si colloca nella fascia della "piena maturità" ben oltre i 40 anni, l'età giusta per dimostrare di essere anche noi parte di un patto planetario per la sostenibilità insieme alle giovani generazioni degli studenti che dobbiamo formare e che su questa sensibilità sono certamente più avanti di noi. **Meno cinismo e più coraggio per il cambiamento.**

# LA SQUADRA

# CHE HO IN MENTE

*La squadra che ho in mente è costituita da colleghi donne e uomini che con me condividono il progetto di dedicare sei anni della loro vita accademica per indirizzare con chiarezza e determinazione lo sviluppo dell'Ateneo per i prossimi decenni.*

## **Innanzitutto, i prorettori**

Una squadra ampia ma non eccessiva. Una squadra in presa diretta, continua e collegiale, con le molteplici responsabilità ed esigenze legate alla *mission* complessa dell'Ateneo.

- **Il Vicario**, possibilmente donna, con coinvolgimento trasversale su tutte le aree di governo ma anche con responsabilità specifiche tra cui, per prima, quella del rapporto col comparto amministrativo attraverso un dialogo continuo con il Direttore Generale, i dirigenti, i rappresentanti PTA negli organi, i rappresentanti sindacali e, a seguito della prevista riforma statutaria, con un'eventuale Consulta del Personale. Fatto salvo il ruolo del Rettore nell'assumere responsabilità dirette nei momenti deliberativi e istituzionali nei confronti del personale, al Vicario sarà richiesta un'azione quasi giornaliera di raccordo e ricostruzione del rapporto fiduciario seriamente compromesso fra corpo docente e PTA.

- **Un Prorettore alla coesione**, responsabile di raccordare la governance centrale con i Dipartimenti e le Scuole attraverso un processo continuo di analisi condivisa, decisione condivisa e gestione condivisa delle problematiche quotidiane a presidio dell'ottimale operatività delle strutture nel funzionamento, nella didattica, nella ricerca e nella terza missione. L'interlocuzione preferenziale, a seguito della prevista riforma statutaria, avverrebbe con un'eventuale Consulta dei Direttori.
- **Un Prorettore al bilancio** con il compito di advising al Rettore in relazione a problematiche generali di opportunità, sostenibilità e rischio, nonché di monitoraggio e assicurazione che la visione politica e strategica espressa dagli Organi di Governo sia tradotta in modo efficace in azioni concrete di gestione. In ragione della fragilità del nostro bilancio e della necessità ineludibile di programmare comunque uno sviluppo per l'Ateneo nei prossimi anni, il ruolo di questo Prorettore è particolarmente delicato.
- **Un prorettore agli Affari Generali e Legali**. Tra i suoi compiti specifici anche quello di advising sulla pratica Erzelli e di coordinamento del processo di revisione statutario.
- **Un Prorettore alla Formazione** con il compito di attivare un processo di revisione dell'offerta formativa di I e II livello, di sostegno e qualificazione della didattica internazionale, di strutturazione del Dottorato quale III livello dell'offerta formativa, di sostegno allo sviluppo di IANUA, di sostegno all'adozione di tecnologie didattiche innovative, di sostegno all'offerta di didattica online, a trovare soluzioni più efficaci in termini di residenzialità studentesca.
- **Un Prorettore alla Ricerca** con il compito di sviluppare politiche di sostegno e incentivazione alla progettazione europea, di sostegno alla ricerca di eccellenza e di recupero alla piena produttività dei ricercatori più affaticati. In assenza di un dirigente, sarà compito del Prorettore farsi carico di raccordare i diversi servizi e settori dell'Area Ricerca e di impegnarsi col Rettore per individuare e implementare la migliore strategia che consenta di inserire finalmente il dirigente necessario.

- **Un Prorettore all'Internazionalizzazione** per sostenere il processo di internazionalizzazione dell'Ateneo in corso puntando a consolidarlo quantitativamente, a migliorarne la qualità, ad estendere il bacino di provenienza, a migliorare i processi di integrazione linguistica e culturale degli studenti stranieri, a migliorare la padronanza linguistica in inglese dei docenti coinvolti nella didattica internazionale, a promuovere efficacemente il nostro Ateneo quale Università internazionale su canali di comunicazione tradizionali, sui social e attraverso iniziative di carattere culturale, sportivo e artistico.
- **Un Prorettore al Polo di Savona, uno al Polo di La Spezia e uno a quello di Imperia** per una maggiore integrazione delle politiche per i poli con quelle per la sede genovese nell'ottica di uno sviluppo complessivo poli-centrico dell'Ateneo.

Restano da definire diverse opzioni tra cui l'inclusione delle competenze in Terza Missione in capo al Prorettore alla Ricerca ovvero a specifico delegato, le competenze all'Orientamento e al Placement da assegnarsi separatamente o congiuntamente, specifiche competenze sulla comunicazione, alla formazione permanente e all'e-learning. Questo a completare il quadro complessivo delle deleghe fra cui quella ai rapporti col Sistema Sanitario e all'Edilizia.



# EXECUTIVE SUMMARY

La straordinaria drammaticità dell'emergenza di questi mesi condiziona in modo imprevedibile lo scenario che avremo di fronte nel prossimo futuro e non potremo evitare di muoverci in un quadro incerto almeno nella parte iniziale del nuovo mandato rettorale.

Ciò non di meno, le azioni che intendo intraprendere nei prossimi anni e che emergono dal quadro di analisi complessivo esposto nel programma richiedono una roadmap implementativa serrata.

Prioritaria e preliminare ad ogni altra azione è la necessità di rimarginare le ferite aperte dolorosamente nella nostra vita istituzionale rinsaldando con convinzione ed urgenza il patto solidale fra la componente docente e il personale, quindi quella fra la governance centrale e Dipartimenti in un quadro di allargamento e maggiore condivisione dei processi decisionali. In quest'azione sarò coadiuvato dal Vicario e dal Prorettore alla Coesione.

Questa fase iniziale non dovrà richiedere più di sei mesi e, laddove debbano essere attese modifiche statutarie che richiedono tempi più lunghi, saranno adottate procedure "de facto" nello stile di governo che ne approssimino al meglio gli effetti sostanziali. Sosterrò ad esempio l'introduzione a statuto di una Consulta dei Direttori di Dipartimento e, in attesa della sua istituzione, costituirò immediatamente una Commissione di indirizzo composta dai Direttori che operi "de facto" quale Consulta.

Non intendo governare in solitudine ma, al contrario, in forma quanto più collegiale. Questo richiederà più pazienza, più tempo e più fatica per tutti. Ma rappresenta, soprattutto in questa fase di drammatica emergenza per il Paese, la via da percorrere per lo sviluppo dell'Ateneo.

Avvierò nel primo semestre il processo di revisione statutaria con gli obiettivi principali di riformare i meccanismi di elezione dei docenti in CdA e ridefinire il ruolo delle Scuole nell'ottica di strutture leggere non obbligatorie di coordinamento.

Avvierò immediatamente la costituzione di commissioni miste Senato-CdA e calendarizzerò incontri congiunti fra i due Organi, i Prorettori e il coordinatore dei Direttori.

Non intendo occuparmi direttamente dei rapporti col Sistema Sanitario assicurando comunque una mia presenza vigile e responsabile nei passaggi politici rilevanti o emergenziali. Sono certo che i Dipartimenti medici sapranno propormi un delegato capace di svolgere al meglio questo compito sapendo di avere in ogni circostanza l'attenzione e la disponibilità del Rettore.

Intendo allargare innanzitutto al Cda ma anche al Senato e ai Direttori di Dipartimento, in particolare a quelli di Ingegneria, il processo di monitoraggio continuo della pratica relativa all'insediamento ad Erzelli. L'estrema delicatezza di questa pratica per le sue implicazioni su tutto l'Ateneo richiede una platea allargata di osservatori a garanzia e a tutela delle scelte che il CdA sarà chiamato a fare.

La previsione di un Prorettore al Bilancio sottolinea la delicatezza del mantenimento di margini opportuni per garantire il funzionamento e lo sviluppo dell'Ateneo. Il lavoro di questo Prorettore sarà trasversale alle diverse azioni istituzionali e quindi interesserà la didattica, la ricerca e la terza missione, a garanzia di un risultato economico complessivo sotto controllo e quanto più possibile in miglioramento.

Entro il primo semestre sarà consolidato un assetto organizzativo che garantisca a tutti i Dipartimenti risorse tecnico-amministrative competenti e adeguate al supporto della didattica e della ricerca nonché, attraverso l'Area ricerca di Ateneo, un servizio di supporto alla progettualità internazionale. Il consolidamento dell'assetto organizzativo consentirà l'approvazione di un piano di reclutamento triennale per il personale finalizzato alla copertura funzionale di tutte le posizioni anche se questo dovesse determinare lo sfioramento transitorio del rapporto unitario rispetto la consistenza del corpo docente.

Previa analisi dell'evoluzione degli organici dei Dipartimenti negli ultimi anni, verrà avviata una riforma della metodica per la distribuzione dei punti organico caratterizzata da maggior semplicità e maggior valorizzazione del numero di studenti e della didattica clinica.

Previa analisi dei SSD e dei Dipartimenti responsabili di didattica di servizio trasversale all'Ateneo, verrà definita la figura del "docente di Ateneo" e saranno codificate le norme che ne regoleranno l'attivazione.

Sarà avviata un'approfondita consultazione che coinvolgerà Senato, CdA e Direttori per l'identificazione di priorità di reclutamento strategico incentivato a supporto di specifiche iniziative didattiche. Ad esempio, a favore del reclutamento di docenti di Ateneo o per iniziative didattiche presso i Poli.

L'offerta didattica di I e II livello sarà rivisitata per correggere indicatori largamente fuori norma, omogeneizzare la quantificazione dei CFU, migliorare le sinergie, sviluppare progetti di nuova offerta formativa non additiva, soprattutto in riferimento alla didattica erogata presso i Poli.

Il progetto matricole verrà esteso dal primo al secondo anno delle Lauree e, selettivamente, ad alcune LM per migliorare i risultati positivi già consolidati nel contenimento dell'abbandono.

Verrà avviata la revisione del regolamento del Dottorato di Ricerca per una sua configurazione matura come III livello dell'offerta formativa prevedendone l'integrazione a manifesto, formalizzando i CFU, riconoscendo il carico didattico dei docenti coinvolti come compito didattico. L'elezione dei coordinatori avverrà attraverso procedure analoghe a quelle degli altri livelli dell'offerta formativa. La comunicazione verso l'esterno salirà di livello a partire dalla sua evidenziazione sul sito web quale "fiore all'occhiello" dell'Ateneo.

Saranno avviate azioni di potenziamento e incentivazione all'introduzione di didattica innovativa e di soluzioni blended presenza/telepresenza per gli studenti stranieri dei nostri CdS internazionali fruibile anche all'estero. Analogamente sarà avviato un progetto ambizioso perché l'Ateneo possa proporre un'offerta didattica di elevato standard qualitativo on-line in italiano e in inglese, eventualmente in modalità blended, da utilizzare per nuova offerta telematica al fine di allargare la platea degli iscritti.

L'Area ricerca sarà riorganizzata e soprattutto posta sotto una direzione competente ed autorevole capace di interfacciarsi autonomamente, in coordinamento con la linea del rettore alla ricerca, verso il territorio e verso il contesto internazionale. Il processo di identificazione della figura idonea alla direzione dell'Area sarà portato a termine attraverso azioni di formazione di risorse interne o mediante reclutamento di risorse esterne per comando o trasferimento da altre amministrazioni pubbliche o dal settore privato.

L'attribuzione ai Dipartimenti dei Fondi di Ricerca di Ateneo sarà maggiormente indirizzata a favorire aggregazioni intersettoriali e interdipartimentali.

Saranno finanziati progetti di tutoraggio allo sviluppo di proposte di ricerca su bandi europei nei quali ricercatori attivi e vincenti (tutor) accompagnano ricercatori inattivi o poco attivi alla sottomissione della proposta con premialità in caso di finanziamento.

Verranno avviati servizi di supporto amministrativo alle Lauree internazionali relativamente alla verifica delle credenziali degli studenti, all'accoglienza e al tutoraggio. Analogamente verranno avviati servizi di adeguamento linguistico e culturale degli studenti stranieri per favorire la loro integrazione e ridurre il tasso di abbandono, così come servizi di adeguamento linguistico ai docenti coinvolti nella didattica in inglese nelle Lauree internazionali

Per quanto riguarda la gestione del patrimonio edilizio, le prime azioni messe in campo saranno volte a: i) dismettere alcuni immobili (ex-Magistero, Saiwetta, villa S. Margherita); ii) completare la ristrutturazione dell'edificio ex-Saiwa per la realizzazione del polo didattico medico-scientifico; iii) riqualificare il polo scientifico di Valletta Puggia; iv) modificare la convenzione con la Fondazione Brignole-Sale per ridurre la superficie degli spazi in comodato a fronte di un allungamento della convenzione dal 2052 al 2100; v) ad acquistare il Palazzo di Via Balbi 6 con apertura di mutuo bancario con ratei sostenibili attraverso l'eliminazione del fitto passivo; vi) a concordare gli interventi di restauro a carico della Soprintendenza prepedeutici all'acquisizione dell'immobile di Via Balbi 3 (ex biblioteca).

Il sistema degli spin-off di Ateneo dovrà essere allargato individuando, attraverso un processo top-down, iniziative commerciali strategiche da presidiare mediante Osservatori, Laboratori e altre soluzioni capaci di promuovere le professionalità interne e generare ricavi a beneficio del bilancio di Ateneo.

Sarà costituita una commissione di coordinamento con gli altri Enti di ricerca presenti sul territorio quali CNR, IIT, IRCCS San Martino e Gaslini per concordare strategie comuni nel rapporto con la Regione in relazione alle politiche di sviluppo economico, cooperazione, formazione e lavoro ad insistere sulla nuova Programmazione europea 2021-2027

Attiverò immediatamente un tavolo di confronto con Regione, Comune e altri stakeholders territoriali affinché la stesura del prossimo piano strategico triennale di sviluppo dell'Ateneo nasca da una condivisione estesa a tutto il contesto economico ligure e coinvolga i decisori politici sia nell'identificazione degli obiettivi sia nel sostegno al loro raggiungimento. Questo risultato sarà facilitato dalla coincidenza con l'inizio di una nuova programmazione europea e con la sovrapposizione dei primi cinque anni di rettorato con i cinque anni della nuova amministrazione regionale.

In ambito CRUI porterò subito l'attenzione alla "questione edilizia" e alla necessità di misure urgenti a sostegno di interventi straordinari per l'edilizia universitaria e per trasferimenti ordinari agli Atenei aggiuntivi al FFO per la manutenzione, riqualificazione e adeguamento normativo del patrimonio edilizio. Contribuirò con la massima determinazione a promuovere azioni di sburocraizzazione dei processi gestionali degli Atenei e di ricerca di un coordinamento più efficace con l'ANVUR.

Genova, 6 aprile 2020

