

Linee guida

Care amiche, cari amici,

le linee guida che troverete in questo documento, non sono il programma di un leader politico che si presenta alle elezioni. Il Rettore non è, infatti, il capo di un partito che punta a conquistare la maggioranza e a realizzare con la “sua” maggioranza il “suo” programma.

Il nostro nuovo Statuto è molto chiaro: il **Rettore**, oltre che funzioni di rappresentanza e di garanzia, ha un ruolo rilevante di proposta e di coordinamento, il **Senato Accademico** è il massimo organo di indirizzo strategico e programmazione, il **Consiglio di Amministrazione** è l'organo deputato alla gestione e al controllo per rendere operative le decisioni strategiche del Senato Accademico e l'**Amministrazione Centrale** ha il compito di realizzare quanto deliberato dagli organi di governo.

Il primo compito del Rettore è di **dare piena attuazione al nostro nuovo Statuto**, ponendo gli organi collegiali nelle condizioni di esercitare efficacemente le loro funzioni e riorganizzando e **sburocratizzando** l'Amministrazione Centrale, in modo che risponda prontamente alle esigenze delle Facoltà e dei Dipartimenti.

Non presento quindi un programma elettorale vero e proprio, ma espongo alcune **linee guida** che intendo sviluppare, nel pieno rispetto delle prerogative degli organi collegiali e dell'autonomia della gestione amministrativa.

Nella lettera di candidatura ho già sottolineato come il Rettore debba essere e rimanere un professore temporaneamente prestato a un ruolo istituzionale di **primus inter pares**. Ho inoltre posto l'accento su tre orientamenti basilari: **l'etica, la trasparenza e l'informazione** come prerequisiti; **la responsabilità, la valutazione e la conseguente valorizzazione** come criteri dell'operare; **la conoscenza reciproca, il rispetto e la condivisione** come contesto essenziale.

Ho anche riportato il codice etico personale al quale mi ritengo impegnato e ho segnalato l'esigenza di varare al più presto un **Codice etico dell'Ateneo**.

Se guadagnerò la vostra fiducia, vi assicuro che **opererò in piena aderenza con i principi fondamentali** che ci siamo dati, specie quando affermiamo che l'Università

*“...è un'istituzione pubblica di alta cultura, che promuove ed organizza l'istruzione superiore e la ricerca scientifica, nel rispetto della **libertà** di insegnamento e di scienza ... afferma il proprio **carattere pluralistico** e la propria **indipendenza** da ogni condizionamento e discriminazione di carattere ideologico, religioso, politico o economico.*

*Essa promuove l'elaborazione di una cultura fondata su **valori universali** quali i diritti umani, la pace, la salvaguardia dell'ambiente e la solidarietà internazionale."*

È necessario ribadire il ruolo che deve avere una Università con il prestigio, la storia e la tradizione di Padova nel promuovere un **sapere critico** e nel favorire lo sviluppo di una cittadinanza attiva.

Approfondimenti:

[La lettera di candidatura](#)

[Il codice etico](#)

L'indipendenza dell'Ateneo e la sua responsabilità

Gli atenei italiani sono esposti a **rischi di condizionamento politico, economico e culturale** a causa: dell'uso improprio dell'autonomia da parte di alcune sedi che ha alimentato un attacco mediatico all'intera Università pubblica; di alcuni nuovi indirizzi politici di cambiamento della *governance*, che ne mettono a repentaglio l'autonomia; delle prospettive di riduzione a breve delle risorse derivanti dallo Stato (per i previsti tagli di bilancio dal 2010) e derivanti dalle tasse studentesche (per il calo demografico e per l'esaurimento dell'onda di re-iscrizione di ex studenti determinatasi con l'introduzione dell'ordinamento 3+2) e, infine, dei ritardi degli Atenei stessi nell'aumentare la qualità e l'efficienza del proprio operato.

Ritengo che il Rettore debba guidare con fermezza l'Università di Padova nel dialogo con il governo e gli enti territoriali, come doveroso e rispettoso rapporto tra istituzioni, **resistendo a qualsiasi tentazione di condizionamento, strumentalizzazione o collateralismo politico** nazionale o locale.

E dovremo nel contempo accrescere significativamente la capacità di attrarre risorse esterne e utilizzare meglio quelle interne per aumentare **l'indipendenza economica dell'Ateneo**, che è anche un fattore importante per l'indipendenza politica e culturale. Nello stesso tempo è fondamentale assicurare **l'autonomia dell'Ateneo** anche **dai condizionamenti delle forze economiche e sociali** e degli altri centri di potere esterni.

È fondamentale **impedire tentazioni di "scorporare" la Facoltà di Ingegneria** dall'Ateneo di Padova per realizzare un'idea di Politecnico veneto come nuova università e ribadire invece con forza il progetto fatto proprio dalla Facoltà e dal Senato Accademico.

Parallelamente è da ribadire con forza l'**appartenenza a pieno titolo della Facoltà di Medicina all'Università**, difendendo e valorizzando la sua autonomia da un Sistema Sanitario Nazionale attento solo alle esigenze assistenziali, ribadendo l'inscindibilità per tutti i docenti delle funzioni didattiche, scientifiche e assistenziali e resistendo alle interferenze della politica nella vita della Facoltà e dell'Ateneo.

D'altra parte, impegnarsi per un Ateneo indipendente da condizionamenti di ogni genere non deve comportare **alcun cedimento a tentazioni autoreferenziali**, non può e non deve significare affatto sottrarsi al **dovere di "rispondere"**: agli studenti, alle famiglie, al contesto sociale e produttivo, all'intero Paese. È vero l'opposto. L'indipendenza dell'Ateneo – la "*pataвина libertas*" – deve trovare un elemento decisivo di rafforzamento proprio nella **capacità di migliorare la governance, facendo perno su un sistema di pesi e contrappesi** che stimoli l'intera Università, le singole strutture e le singole componenti a essere **più efficienti e maggiormente responsabili nello svolgimento dei propri compiti**.

Per salvaguardare la nostra autonomia dobbiamo dimostrare di essere in grado di esercitarla responsabilmente.

A mio parere un candidato Rettore deve esprimere una personale visione su due fronti cruciali per l'indipendenza e la responsabilità dell'Ateneo: come intende operare **entro il quadro delle attuali regole** di *governance* e l'atteggiamento che intende assumere nei confronti dei progetti di **modifica della governance** dell'Ateneo.

Approfondimenti:

L'indipendenza politica e culturale e la responsabilità entro l'attuale sistema di governance

Nel quadro dell'attuale sistema di governance, mi riprometto di operare con lungimirante determinazione e con larga condivisione secondo le direttrici che seguono.

La valorizzazione dei ruoli degli organi collegiali di governo, Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, tramite modalità di lavoro che: (i) in accordo con lo Statuto, ne distinguano i compiti, facendo del primo la sede delle scelte strategiche e del governo della didattica e della ricerca e del secondo l'efficace organo collegiale di gestione; (ii) li portino a discutere e decidere sulle scelte dell'Ateneo in maniera informata; (iii) li liberino dai troppi adempimenti burocratici.

Il rafforzamento della funzione consultiva delle Commissioni e Consulte previste dallo Statuto e di Commissioni costituite ad hoc, con l'assegnazione alle stesse di mandati chiari e con la successiva, tempestiva trasmissione dei loro contributi agli organi decisionali.

Lo **snellimento dell'insieme dei pro-Rettori e delegati del Rettore**, evitando che abbiano compiti di gestione in sovrapposizione a quelli degli uffici dell'Amministrazione centrale e riservando al gruppo di docenti diretti collaboratori del Rettore funzioni di ideazione, programmazione, coordinamento e vaglio dell'andamento

dei programmi e progetti.

La **valorizzazione dei compiti e delle responsabilità dell'Amministrazione**, il riconoscimento della sua autonomia organizzativa, la valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati e la riorganizzazione dei settori carenti.

La **realizzazione di un sistema di informazione via web tempestivo e obiettivo** (senza inutili ridondanze e senza propensioni propagandistiche), **diffuso a tutto il personale docente e tecnico-amministrativo e ai rappresentanti degli studenti**, sui problemi, gli orientamenti e le scelte salienti dell'Ateneo.

Il **coinvolgimento della Consulta del Territorio**, organismo ancora in fase di attivazione, che è indispensabile mettere nella condizione di ben funzionare perché l'Ateneo possa dialogare efficacemente con la comunità regionale e con la città.

L'indipendenza politica e culturale e la responsabilità rispetto a progetti di modifica della governance

Nei confronti dei progetti di **modifica della governance dell'Ateneo**, mi riprometto di esercitare influenza sia a *monte* delle scelte politiche (CRUI, Ministero, classe politica, ecc.), sia a *valle* in fase di recepimento di normative nazionali e di eventuale modifica dello Statuto del nostro Ateneo.

Su questo tema ho già manifestato la mia **contrarietà** nei confronti dell'eventuale trasformazione dell'Università in **Fondazione** e di ogni strisciante forma di **privatizzazione** dell'Università.

Ho anche ribadito l'**inopportunità di un ulteriore rafforzamento del ruolo del Rettore**, a scapito tanto del Senato Accademico che del Consiglio di Amministrazione.

Ho poi espresso la mie **forti riserve rispetto all'ipotesi di sostituzione dei membri eletti nel Consiglio di Amministrazione** con altri di nomina del Rettore o di enti esterni. Rinvio al mio [Blog](#) e ad un intervento sulla stampa i colleghi che volessero approfondire la problematica.

Il primo compito che attende il nuovo Rettorato è **la partecipazione attiva alla CRUI nel dialogo con Governo e Parlamento**, perché il nuovo quadro normativo non mortifichi ancora una volta l'autonomia degli Atenei con disposizioni intrusive sulle forme di autogoverno e sull'organizzazione delle didattiche. Le affermazioni in proposito del documento del MIUR "*Autonomia e responsabilità degli Atenei: 'governance', valutazione, reclutamento*" sono largamente condivisibili: "*maggior responsabilità significa ... maggior libertà delle istituzioni universitarie*"; e ancora "*la strada da perseguire è ... quella di stabilire alcuni principi essenziali, lasciando agli statuti delle singole istituzioni l'individuazione di specifiche modalità organizzative*". Si tratta di un importante orientamento di metodo. Occorre impegnarsi con determinazione perché non sia smentito: perché **gli Atenei abbiano una ampia autonomia** e nello stesso tempo **siano chiamati a "rispondere"**, a dar conto del modo con cui la usano, essendo **valutati – e premiati o meno – sulla scorta dei risultati conseguiti** in materia di ricerca e di didattica.

Nelle modalità di autogoverno, si deve fare una chiara scelta in favore di un **sistema di pesi e contrappesi**. Ciò richiede un'articolazione efficiente e trasparente di poteri e responsabilità, capace di far sì che nessuna struttura e nessun "corpo" sia, nei fatti, irresponsabile (perché insindacabile) nelle decisioni che assume.

L'indipendenza economica (risorse esterne, sburocratizzazione, dipartimentazione, edilizia)

Oltre a continuare a battersi a livello del Governo nazionale per ottenere più risorse, o quantomeno una riduzione dei tagli indiscriminati, puntando sul riconoscimento del merito dei diversi Atenei, sarà fondamentale **perseguire una politica di reperimento di risorse esterne**, non dipendenti dagli umori del Governo nazionale o dagli interventi di taglio della spesa pubblica. I modi con cui rendere concreta questa politica dipendono dal **rapporto col territorio e dal processo di internazionalizzazione**, su cui tornerò più avanti, e da una politica attiva di **attrazione di studenti** che, oltre a interventi basati sulla comunicazione e sull'orientamento, dovrà vedere nella qualità dell'offerta formativa e nel miglioramento della vita studentesca i principali strumenti di attrazione a medio termine.

Nello stesso tempo è necessario incidere più significativamente sul **contenimento dei costi** in tutti gli ambiti, nonché fare scelte, anche difficili, che tengano sempre conto del valore strategico e del rapporto costi:benefici della singola azione.

Bisognerà cogliere l'opportunità offerta dalla riforma dell'organizzazione universitaria in corso di definizione al Ministero, per **ripensare l'organizzazione dipartimentale** e quella dei **Centri** interdipartimentali e di Ateneo.

Occorrerà valutare attentamente la situazione delle diverse **sedi esterne**, in rapporto ad un progetto organico e sostenibile di sviluppo dell'Ateneo.

Sarà necessario lanciare un grande progetto di **sburocratizzazione** a tutti i livelli, per liberare risorse umane e materiali da spostare su didattica e ricerca e sui servizi più innovativi e strategici.

In tema di **investimenti edilizi**, in una logica di ottimizzazione finanziaria, sarà necessario accelerare quelli già avviati in modo da renderli fruibili al più presto per i settori cui sono destinati e che oggi patiscono sovraffollamento e sistemazioni indecorose e inefficienti.

È inoltre opportuno estendere i progetti di manutenzione straordinaria e ristrutturazione finalizzati a **ridurre i costi di gestione degli edifici**.

È infine necessario adottare una maggiore attenzione alla **sostenibilità ecologica e sociale** in tutta la vita dell'Ateneo.

La qualità della vita accademica

Mentre sui livelli stipendiali i margini di manovra sono assai limitati, stanti le leggi e i contratti nazionali che li regolano, sul miglioramento della qualità della vita all'interno dell'Ateneo ci sono ampie possibilità di intervento.

Aumentare lo spirito di appartenenza e l'orgoglio di fare parte di un'istituzione prestigiosa, operare in un ambiente efficiente e stimolante, vedere affermati i propri meriti e avere i giusti riconoscimenti di carriera, sentirsi considerati, sostenuti e valorizzati nella propria attività, sono elementi in grado di migliorare la qualità della vita accademica, e, nello stesso tempo, di agire positivamente sulla produttività individuale e collettiva.

In definitiva occorre **valorizzare al massimo le risorse umane**, sia docenti che tecnico amministrative, liberandone appieno le energie, che rappresentano il principale patrimonio di cui disponiamo.

La qualità della vita accademica si migliora avendo **la persona al centro del sistema** e tenendo conto, oltre che delle sue esigenze di crescita culturale e professionale, anche della necessità di **contemperare lavoro e famiglia** (asili nido, flessibilità, telelavoro, ecc.). È indispensabile anche portare avanti politiche proattive per **affermare la pari opportunità** e combattere ogni discriminazione basata su genere, razza, orientamento sessuale, provenienza, religione, idee politiche, ecc. e ogni forma di favoritismo.

Approfondimenti:

La qualità della vita dei docenti (sburocratizzazione, eccesso didattico, carriera)

Il principale determinante della qualità della vita per i docenti è di **essere messi nelle condizioni di svolgere serenamente, con passione e maggiore efficienza il proprio lavoro**. Il conseguimento di questo obiettivo può essere favorito anche **semplificando al massimo le procedure burocratiche** e modificando i regolamenti dei Consigli di Corso di studio, di Dipartimento e di Facoltà per delegare a Presidenti, Direttori e Presidi, con l'ausilio del personale tecnico amministrativo, tutta la ordinaria amministrazione. In tal modo si concentrerà l'attività collegiale sulle scelte strategiche e sulla ripartizione delle risorse.

Sarà, inoltre, opportuno evitare l'**eccessivo impegno didattico**, soprattutto dei ricercatori, ottenendo anche un supporto per la didattica integrativa e per l'accertamento di profitto degli insegnamenti molto numerosi (come sperimentato in alcune Facoltà).

Dovremo poi impegnarci per evitare condizioni di affollamento eccessivo e per **assicurare spazi e facilities decorose**.

Si dovrà operare per introdurre criteri di **utilizzazione del budget** per la docenza fissa e mobile basati sulla programmazione di medio termine (circa un terzo dei docenti dell'ateneo verranno collocati a riposo nei prossimi 10 anni), sulla previsione di sviluppo del settore e sul valore globale (scientifico, didattico e di supporto all'istituzione) dei docenti in servizio.

A questo riguardo mi impegnerò con particolare determinazione per richiedere al Ministero una **deroga ai vincoli di destinare almeno il 60% del budget in posti di ricercatore e al massimo il 10% a quelli di ordinario** per le Università, come quella di Padova, che hanno bandito molti posti di ricercatore e che ora devono programmare un **utilizzo delle risorse più equilibrato tra le tre fasce docenti**.

La qualità della vita degli studenti (meritocrazia, e-learning, città, dottorandi)

Il primo obiettivo da perseguire è di **valorizzare il merito**. Se si eccettuano i 24 studenti all'anno che entrano nella **Scuola Galileiana** (che va ulteriormente potenziata favorendo una più stretta prossimità tra docenti e discenti), l'Università di Padova assicura agli studenti meritevoli solamente uno sconto di 150 € all'anno sulle tasse (a fronte dell'esenzione totale, della borsa di studio, della residenzialità e del vitto agevolati per gli studenti bisognosi). Si dovrebbe almeno assicurare l'**esenzione totale dalle tasse a tutti i "centini" che si immatricolano e ai migliori studenti di ogni corso di laurea**, sia come riconoscimento meritocratico, che

come strumento per attirare l'attenzione degli studenti migliori verso il nostro Ateneo.

Un altro impegnativo progetto verso cui dobbiamo muovere è lo sviluppo graduale di tutte le forme di **didattica elettronica**. Dovremo favorire l'acquisizione da parte di tutti gli studenti di un *personal computer* portatile (anche contrattando prestiti d'onore con le banche e prestiti diretti di PC da parte dell'ESU) ed estendere la copertura WIFI a tutte le strutture didattiche (aule, aule studio, biblioteche, laboratori, ecc.), garantire l'accesso alle banche dati e incentivare la produzione di materiale didattico *open source*, ecc., Ci impegneremo ad attivare estesamente forme di **e-learning**, sia strutturato sia, soprattutto, complementare rispetto alla tradizionale didattica frontale, fornendo gli opportuni servizi ai docenti.

Il terzo scenario dove si declina la condizione degli studenti riguarda qualità della vita attorno all'Università ed implica rapporti stretti con l'ESU (ad esempio per verificare l'ipotesi di utilizzare le sale mensa al di fuori dell'orario dei pasti come aule di studio o di socializzazione, per dare un supporto logistico agli studenti nella ricerca di alloggi privati, ecc.) e con la città.

Gli interventi edilizi e i servizi agli studenti dovrebbero partire da una progettazione per la realizzazione di quattro campus all'interno della città: il **Campus Giuridico-Politico-Sociale** nell'asse Bo - via del Santo, il **Campus Umanistico-Pedagogico** nell'asse Liviano – Beato Pellegrino, il **Campus Tecnico-Scientifico-Psicologico** nell'area nord e sud Piovego e il **Campus Medico-Chirurgico** della zona Ospedali (a cui aggiungere i campus esterni come Agripolis, Vicenza, Treviso e Rovigo).

Dovremo cercare la collaborazione del Comune anche per rendere ancora più vivibili le zone studentesche, per attivare una cooperazione col volontariato e le associazioni per inserire studenti alla pari nelle famiglie -specie di anziani – e per stimolare una crescita delle **attività culturali e ricreative autogestite**.

Per i **dottorandi, gli specializzandi, i borsisti, i contrattisti e i collaboratori non strutturati**, occorre prima di tutto aumentare la consapevolezza di tutti circa il ruolo strategico che essi rivestono nella ricerca e nell'assistenza e, di conseguenza, assicurare loro **condizioni più dignitose di studio e di lavoro** (spazi dedicati alle scuole di dottorato e di specializzazione, disponibilità di posti di lavoro attrezzati, ecc.) e di **vita** (alloggi, spazi di incontro e socializzazione, ecc.).

La qualità della vita del personale TA (responsabilità, formazione, accessorio)

Anche per il personale tecnico amministrativo, come per i docenti, il primo obiettivo è di garantire le **condizioni per svolgere serenamente, con passione e maggiore efficienza il proprio lavoro**.

Le forme di organizzazione nell'Amministrazione centrale e nelle singole strutture devono rispondere ai principi della **responsabilità dell'obiettivo, dell'autonomia organizzativa e del riconoscimento del risultato**.

Anche nelle Facoltà e nei Dipartimenti è auspicabile un maggior intervento del personale tecnico amministrativo nella gestione delle strutture e nel supporto alla attività didattica integrativa, oltre a sua **maggior responsabilizzazione** nella gestione dei laboratori didattici e scientifici e dei centri di servizi.

In quest'ottica, la **formazione** deve diventare uno strumento fondamentale di crescita personale e professionale, capace di fare lievitare nuove conoscenze e competenze di interesse strategico per la struttura. Si tratta di **valorizzare l'impegno, la competenza, la capacità di fare squadra, e l'applicazione della formazione** all'ambito lavorativo (e non tanto le attestazioni dei corsi seguiti) come elementi essenziali per la progressione di carriera.

Bisogna difendere e valorizzare l'**accessorio**, cercando soluzioni praticabili per compensare i tagli imposti dalla normativa recente e depurandolo dalle voci improprie.

Infine, bisogna assicurare un posto di lavoro gradevole e dignitoso, **mettendo la persona al centro del rapporto di lavoro** e considerando anche le esigenze personali e quelle legate alla famiglia (anche progettando la realizzazione di **asili nido aziendali**, come sta avvenendo ad Agripolis).

La cultura della valutazione e la meritocrazia

Ritengo essenziale sviluppare una cultura della valutazione.

Sono anche cosciente dei danni che un uso superficiale e distorto della valutazione può causare. Ma sono altrettanto convinto della **necessità di utilizzare appieno i risultati della valutazione**: troppo spesso, in questi anni, sono stati condotti esercizi di valutazione fini a se stessi, dai quali non sono derivate decisioni concrete.

La valutazione è innanzitutto un metodo per fissare le "**regole del gioco**" - che devono essere chiare, trasparenti, eque e condivise - oltre che per ridurre la conflittualità.

A questo scopo, la valutazione deve essere realizzata con l'utilizzo di standard riconosciuti a livello internazionale e per **ambiti ragionevolmente omogenei**, tenendo quindi conto della **complessità** e delle **specificità** delle varie aree dell'Ateneo.

La valutazione va interpretata come **strumento di apprendimento**: di meditato vaglio della situazione in cui ci si trova, con i punti di forza e di debolezza che ci caratterizzano e, conseguentemente, diventa uno **strumento di definizione degli obiettivi** comuni da perseguire. Da questa prospettiva deve discendere la scelta dei criteri di azione. Solo così la valutazione diventa un mezzo potente per indirizzare sinergicamente l'attività delle strutture e dei singoli.

Occorre fare molto di più per **divulgare, discutere, migliorare e utilizzare** le valutazioni esistenti (valutazione dei dipartimenti e dei dottorati, modello di ripartizione del budget, valutazione dei progetti di Ateneo e strategici, valutazione della didattica, analisi dei carichi di lavoro del personale, spaziometro, ecc.).

Il **Nucleo di Valutazione** va potenziato nelle sue funzioni, attribuendogli anche un forte ruolo di proposta e non solo di mera presa d'atto e descrizione dell'esistente e dovrebbe essere composto in prevalenza da esperti esterni.

La valutazione è il presupposto primo della **meritocrazia**, meritocrazia che deve essere

basata sul merito globale delle persone. È necessario promuovere una politica meritocratica e generare una **tensione verso il miglioramento continuo e l'eccellenza** a tutti i livelli: dei docenti, degli studenti, del personale tecnico amministrativo, delle facoltà e dipartimenti e dell'amministrazione centrale.

La valutazione è necessaria sia per **premiare le aree di eccellenza** dell'Ateneo, sia per **individuare le aree con risultati didattici e scientifici meno soddisfacenti**, coglierne le **criticità**, e adottare le **scelte strategiche**: piani mirati di recupero e rilancio o scelte coerenti di ristrutturazione, in funzione delle potenzialità dei diversi ambiti considerati.

Approfondimenti:

La valutazione della ricerca (dipartimenti, centri, budget, concorsi, ecc.)

È l'ambito dove la valutazione è più applicata, ma in cui serve comunque uno sforzo di miglioramento. È prioritario attivare una cultura del "risultato" quale parametro di allocazione delle risorse e gratificazione dei ricercatori e come strumento di identificazione delle criticità che richiedono specifici interventi.

Ad esempio nella **valutazione dei dipartimenti**, prima di avviare un nuovo ciclo di valutazioni, è indispensabile divulgare, analizzare e **utilizzare** i risultati, per rimuovere gli eventuali limiti organizzativi e strutturali evidenziati e, almeno in parte, per l'attribuzione delle risorse. È opportuno valutare e riordinare anche i **centri interdipartimentali di ricerca** e servizi.

Nel caso della **valutazione dei progetti di Ateneo**, è auspicabile dare più enfasi ai prodotti ottenuti, come le pubblicazioni dei proponenti ed in particolare quelle ottenute a conclusione di precedenti progetti, dato che le differenze di valutazione da parte dei revisori sono spesso molto modeste.

D'altro canto è essenziale svolgere una funzione di **start up**, utilizzando idonei programmi di finanziamento per **mettere i ricercatori in grado di avviare specifiche linee di ricerca**, di cui poi valutare i prodotti ottenuti, e che consentano loro di ricercare successivamente finanziamenti esterni.

Nel caso invece del **modello di ripartizione del budget per la docenza fissa** tra le Facoltà, è indifferibile l'esigenza di considerare, nella quota del 50% riservata alla ricerca, altri indicatori più specifici, oltre ai risultati ottenuti in sede CIVR e PRIN - i soli criteri oggi utilizzati. Ad esempio, come proposto dalla Consulta dei Direttori di Dipartimento, si potranno prendere in considerazione le valutazioni dei Dipartimenti, la presenza dei dottorati e l'importo e la tipologia dei finanziamenti di ricerca ottenuti.

Nella fase di **gestione del budget per la docenza fissa**, sarà opportuno indurre le Facoltà ad adottare, in collaborazione con i Dipartimenti, procedure di assegnazione dei posti a concorso che tengano conto di indicatori di ricerca specifici dell'area, come impact factor, citazioni, monografie, ecc..

Saranno infine doverose forme di **flessibilità e compensazione** tra impegno documentato nella ricerca, impegni istituzionali e attività didattica.

La valutazione della didattica (insegnamenti, corsi di studio, dottorati, ecc.)

È un ambito in cui molto resta da fare.

Ad esempio, è indispensabile condurre un **monitoraggio sistematico dei corsi di laurea** e di laurea magistrale appena riformati (immatricolazioni, abbandoni, ritardi, CFU acquisiti, attività didattiche integrative, valutazioni della didattica, numero di laureati e fuori corso, accesso al lavoro, ecc.), invitando le Facoltà a rimodulare i corsi che presentano evidenti problemi.

È opportuno affinare la **valutazione dei singoli insegnamenti** e impiegarne i risultati per migliorare l'insegnamento e/o per rimodulare il corso di studio.

Bisogna divulgare e utilizzare i risultati delle **valutazioni dei dottorati**, incluse quelle derivate dall'analisi delle opinioni dei dottorandi, per eliminare i punti di debolezza e indurre un miglioramento continuo delle scuole e, in parte, anche per ripartire le risorse.

Infine si dovrà **estendere la valutazione anche alla didattica post laurea** (scuole di specializzazione, master, corsi di perfezionamento, ecc.).

La valutazione dei servizi (carta dei servizi, carichi di lavoro, ecc.)

È l'ambito in cui c'è più da innovare.

Sarà decisivo estendere a tutte le strutture (Amministrazione centrale, Facoltà, Dipartimenti e Centri) la definizione e l'adozione, con il massimo di partecipazione e condivisione di tutto il personale, di una **carta dei servizi**. Essa dovrà tener conto della specificità di ogni struttura, prevedere obiettivi chiari e misurabili, fino a diventare una base importante di valutazione di eventuali carenze organizzative o di organico. Nei fatti si dovrà avviare una procedura di analisi della *customer satisfaction* dei servizi dell'**Amministrazione centrale**.

Per i Dipartimenti e le Presidenze sarà opportuno divulgare, verificare e utilizzare la valutazione già completata dei **carichi di lavoro**, specie ai fini della realizzazione di una nuova pianta organica del personale delle strutture.

Ci si dovrà infine impegnare a migliorare le procedure di **valutazione del personale** e la loro utilizzazione ai fini delle progressioni di carriera, specie nella parte relativa alle acquisizioni di professionalità. A questo proposito è indispensabile incentivare la **riqualificazione professionale** del personale, specie di categoria B e C, anche ricorrendo ad una maggior **mobilità** professionale all'interno dell' Ateneo e realizzando un **elenco delle professionalità** presenti nelle nostre strutture.

Con le radici sul territorio

Per la sua storia, per le competenze che è in grado di esprimere, oltre che per la sua stessa natura, la nostra Università ha sempre avuto e deve sempre più avere una dimensione internazionale, guardando all'Europa e al mondo come il proprio territorio di riferimento. Ma deve nel contempo rivelarsi capace di interagire, e in modo sempre più pro-attivo, con il territorio in cui opera nei cui confronti, in tutta la sua storia, ha sempre evidenziato un

particolare senso di responsabilità.

È evidente quanto sia strategico **il compito di produrre le nuove generazioni di cittadini e le nuove classi dirigenti, di prefigurare e analizzare i bisogni della società, di agire da motore di sviluppo e promozione della cultura umanistica, della scienza di base e dell'innovazione tecnologica, organizzativa e gestionale, di assicurare il più alto livello di competenze nella promozione della salute, ecc..**

Se da un lato siamo impegnati a rendere sempre più pregnante il rapporto che l'Università ha con il territorio, dall'altro lato **il territorio rappresenta una opportunità irrinunciabile** per aumentare e diversificare le risorse, per sviluppare idee, progetti e conoscenze nuove, per fornire un enorme patrimonio di dati e informazioni, per diventare una sorta di grande laboratorio a cielo aperto dove mettere alla prova le risorse umane e i progetti di ricerca, per divenire infine il destinatario privilegiato dei piani di alta formazione professionale e di educazione continua.

Approfondimenti:

La ricerca (promozione, cofinanziamento, Politecnico veneto)

Attualmente la ricerca utilizza solo in parte le opportunità presenti sul territorio e sviluppa solo parzialmente il grande potenziale di stimolo all'innovazione. Il tessuto produttivo del Nordest, estremamente parcellizzato, è contemporaneamente un punto di debolezza (gli investimenti nella ricerca industriale sono molto bassi) ma offre anche una straordinaria opportunità. Poche imprese infatti possono gestire centri di ricerca propri, mentre tutte hanno una crescente consapevolezza che, in un contesto sempre più globalizzato, efficienza e flessibilità da sole non bastano se non sono abbinate ad una innovazione continua.

Le azioni più importanti da sviluppare sono la **promozione della ricerca dell'Ateneo**, non con gli ennesimi questionari e portali dedicati, ma (a) innanzitutto curando l'aggiornamento e la pubblicazione *on line* del nuovo data base delle pubblicazioni e dei prodotti della ricerca che, con la collaborazione di CINECA, sostituirà e migliorerà Saperi e (b) con una presenza più attiva nel mondo della comunicazione.

È necessario potenziare il servizio di supporto attivo, e non solo informativo, a docenti e dipartimenti per **l'accesso ai fondi dedicati alla ricerca industriale**, ai distretti e metadistretti produttivi, alle associazioni di categoria e, in genere, alla ricerca applicata (semplificazione burocratica, maggior recupero di IVA, cofinanziamento, ecc.).

Il potenziamento di queste forme di finanziamento consente anche di riservare più risorse di Ateneo alla ricerca pura, a quella interdisciplinare e a quella delle aree disciplinari con minori possibilità di finanziamento esterno.

In questo contesto, il **progetto Politecnico del Veneto**, presentato in Senato Accademico quasi due anni fa e di cui pare si siano perse le tracce, esprime chiaramente l'obiettivo di creare un centro propulsore d'innovazione in ambito tecnico-scientifico di ampio raggio e non un'ennesima sede universitaria ottenuta "scorporando" Ingegneria dal contesto delle collaborazioni con le altre discipline, ma semmai rinforzandole in una struttura a rete.

L'attività formativa (sedi decentrate, coordinamento regionale, dottorati esterni)

L'Università di Padova è presente sul territorio regionale con varie sedi didattiche: Vicenza, Rovigo, Chioggia, Venezia, Mirano, Portogruaro, Treviso, Conegliano, Castelfranco, Belluno e Feltre, per un totale di **28 lauree triennali e 9 magistrali** di quasi tutte le facoltà.

Le **sedi decentrate** rappresentano un collegamento importante col territorio e una fonte significativa di risorse per l'Ateneo, ma costituiscono anche centri di spesa altrettanto significativi e, in diversi casi, contribuiscono ad aumentare oltre misura il tempo dedicato alla didattica e ai trasferimenti a spese di quello dedicato alla ricerca, soprattutto da parte dei ricercatori.

La politica di insediamento sul territorio andrà dunque riesaminata con attenzione, analizzando la situazione e identificando linee strategiche di investimento solo laddove significative risorse locali sono disponibili per la realizzazione di insediamenti didattico-scientifici di tipo residenziale, da specializzare in settori non sviluppati a Padova e dove la didattica sia sempre più legata ad una attività di ricerca significativa.

Saranno da ricercare attivamente forme di **collaborazione didattica con le altre università del Nordest**, per sfruttare sinergie e complementarietà, con l'obiettivo di favorire l'interscambio delle esperienze didattiche, la realizzazione di percorsi didattici comuni e anche di corsi di studio interateneo.

Anche il **Politecnico del Veneto** può diventare uno strumento molto efficace di investimento per la formazione di alto livello, oltre che per la ricerca applicata e innovazione, al servizio del territorio.

Infine una forma molto promettente di collaborazione col territorio è quella della formazione alla ricerca di cui è opportuno studiare e progettare forme di incentivazione, anche tramite cofinanziamento, delle **borse di dottorato "a tema vincolato"** da condurre in collaborazione con enti, imprese, distretti produttivi e associazioni di categoria, con l'obbiettivo di formare dottori di ricerca da impiegare nel mondo produttivo.

L'assistenza sanitaria (rapporto con didattica e ricerca, progetto Patavium)

Il più consistente impegno dell'Università di Padova sul territorio è quello dell'assistenza sanitaria garantita dalla Facoltà di **Medicina e Chirurgia** e, in piccola parte, anche da quella di Medicina Veterinaria.

È ovvio che, per le Facoltà di Medicina, **didattica, ricerca e assistenza sono un tutt'uno che non può e non deve essere separato**. L'assistenza nelle strutture universitarie è strumentale al raggiungimento di una ricerca di eccellenza e di una didattica altamente professionalizzante, ma rappresenta anche la forma più evidente di collegamento col territorio.

Oltre a difendere l'**autonomia della Facoltà medica** nei riguardi del Sistema Sanitario Nazionale e occorre sostenerla pienamente nei rapporti con l'Azienda Sanitaria e la Regione, anche con un potenziamento dei relativi uffici amministrativi, e realizzare una attività assistenziale più aderente al ruolo istituzionale, anche nella previsione di una nuova dipartimentalizzazione integrata.

Occorre favorire il mantenimento dei **livelli di eccellenza** raggiunti dalla Facoltà di Medicina e risolvere i problemi organizzativi e logistici derivati dai gravosi impegni assunti negli ultimi anni, soprattutto per le lauree triennali.

È indispensabile che l'Università di Padova e, in primis, la Facoltà di Medicina partecipino attivamente alla

progettazione **organizzativa, edilizia e finanziaria del nuovo complesso ospedaliero**, ricercando il massimo di collaborazione e condivisione con la Regione del Veneto, il Ministero del Welfare e il Comune e la Provincia di Padova. Tale progetto non può essere semplicemente un nuovo grande e moderno ospedale, ma deve essere inquadrato in un progetto più vasto che ne faccia il motore propulsore della sanità di punta, a livello regionale e non solo, e contemporaneamente realizzi le condizioni per una ricerca scientifica di eccellenza, a livello internazionale, e per una didattica di alto profilo.

Sono convinto che spetti al Rettore dare gli indirizzi strategici e programmatori, ma che da solo non riesca a seguire tutte le problematiche, spesso molto complesse, della Facoltà di Medicina; è quindi necessaria una **squadra** che, insieme al Preside, lo sostenga nei diversi momenti operativi.

Infine, proprio per il grande peso e rilevanza che la Facoltà Medica ha dentro e fuori l'Ateneo, **è fondamentale che il Rettore svolga il ruolo di garanzia nei riguardi di tutte le Facoltà, assicurando uno sviluppo equilibrato e armonico della nostra Università.**

Proiettati verso il mondo

L'Università di Padova è ai primi posti in Italia in tutte le valutazioni più importanti, sia per la didattica che per la ricerca, e diverse sue facoltà e aree scientifiche e culturali occupano il vertice nelle classifiche delle rispettive categorie.

Decisamente meno favorevoli sono le **classifiche internazionali**, in cui le migliori università italiane, tra cui Padova, finiscono in posizioni molto più arretrate. Questo nonostante la produttività scientifica di molti ricercatori padovani sia spesso di livello comparabile con quella dei loro migliori colleghi europei. Questa contraddizione evidenzia che, mentre gli universitari padovani in molti casi sono competitivi a livello internazionale, l'Università di Padova nel suo complesso non lo è.

La nostra Università non può tuttavia trincerarsi dietro l'evidente debolezza del contesto nazionale, ma deve maturare la consapevolezza che il nostro futuro è in Europa e nel mondo. È necessario guardare sempre meno a Roma e sempre più a Brussel e compararci e rapportarci con i grandi centri di produzione e diffusione dei saperi a livello internazionale.

Abbiamo il diritto-dovere di promuovere un grande **piano di internazionalizzazione** della ricerca e della didattica. Un piano che non richiede una grande quantità di risorse aggiuntive, ma scelte strategiche chiare e decisioni coerenti di **riorientamento e razionalizzazione di politiche e risorse** esistenti. Un piano che deve porsi l'obiettivo di alcune **partnership globali** e autorevoli e del potenziamento del nostro ruolo in alcuni fondamentali **network internazionali** del Nord del Mondo (a cominciare dal Gruppo di Coimbra) e, nello stesso tempo, realizzare una politica mirata ed efficace nei riguardi di alcune aree strategiche del Sud del Mondo.

Approfondimenti:

La ricerca (network, supporto, anni sabbatici, visiting professor)

È importante puntare alla ridefinizione e potenziamento di alcuni **accordi quadro con grandi Atenei**, ad esempio cercando di recuperare e rivitalizzare il rapporto in fase di risoluzione con l'Università della California.

La **riorganizzazione dell'area Relazioni Internazionali**, per raggiungere un più fattivo sostegno a docenti e dipartimenti nella partecipazione alle *call* e nella gestione dei progetti di ricerca europei e internazionali, deve partire dal coinvolgimento dei nostri docenti e dei dipartimenti delle diverse aree dell'Ateneo hanno più esperienza di acquisizione e gestione di progetti europei e internazionali.

Un risultato di rilievo può essere ottenuto anche tramite il **riorientamento dei progetti di Ateneo** per favorire una maggiore collaborazione internazionale.

Una strategia fondamentale può diventare quella di incentivare l'**effettuazione di veri anni sabbatici** presso prestigiose istituzioni estere di ricerca, soprattutto da parte dei nostri **docenti più giovani**; per questi ultimi dovrebbe essere sviluppata una politica di investimento che li sostenga sia finanziariamente che assicurando la copertura degli insegnamenti che lasciano temporaneamente scoperti tramite supplenze.

Infine, è necessario studiare e realizzare un piano di sostegno organizzativo, logistico e finanziario all'**accoglienza dei visiting professor** nell'ambito dei nostri gruppi di ricerca.

L'attività formativa (inglese, mobilità studenti e docenti, titoli congiunti, dottorati)

A livello didattico, la dimensione internazionale di Padova può essere decisamente migliorata in vari modi.

Un primo passo è il potenziamento dell'insegnamento e soprattutto dell'uso dell'**inglese come lingua veicolare**, specie nelle lauree magistrali e nel dottorato di ricerca; è necessario potenziare anche l'insegnamento dell'**italiano** per studenti e docenti in ingresso a Padova.

È opportuno valutare una revisione dei *curricula* e dei regolamenti didattici per favorire la partecipazione dei nostri studenti ai **programmi di mobilità internazionale** studentesca Erasmus, Socrates e altri, ad esempio concentrando in un semestre insegnamenti a scelta e non fondamentali che possano essere sostituiti in blocco con insegnamenti anche molto diversi offerti dalle sedi straniere.

È necessario potenziare in modo deciso il **supporto agli studenti e dottorandi stranieri** a Padova (anche in collaborazione con ESU e Comune di Padova) dal punto di vista informativo, linguistico, burocratico interno, burocratico esterno (visti, permessi di soggiorno, ecc.), logistico (alloggio, mense, ecc.) e dell'inserimento nelle strutture e nelle comunità studentesche.

Bisogna anche puntare su un ulteriore sostegno organizzativo e finanziario ai **corsi di studio con titolo congiunto e ai dottorati di ricerca in cotutela**.

Infine l'Ateneo deve continuare e meglio finalizzare la politica di **solidarietà interuniversitaria** con gli Atenei del sud del mondo e valorizzare anche il collegamento con la società civile, il *non profit*, il volontariato e la cooperazione internazionale.

In sintesi

Il nostro Ateneo è chiamato a nuove sfide. Dobbiamo sviluppare la capacità di anticipare i cambiamenti, trasformare i vincoli in nuove opportunità, accettare senza riserve la sfida dell'innovazione e della competizione internazionale, stabilendo nuove relazioni con il territorio che ci ospita e garantendo indipendenza, responsabilità, equilibrio ed equità.

Per farlo, serve un **rinnovamento di idee, metodi e persone che, sulla scia di un glorioso passato, proietti l'Università di Padova verso un grande futuro.**

www.giovanibittante.it

A handwritten signature in blue ink, reading "Giovanni Bittante". The signature is written in a cursive, flowing style.