

LINEE D'AZIONE PER LO SVILUPPO DELL'UNIVERSITÀ DI VERONA

PROPOSTE DA NICOLA SARTOR

Nonostante i tempi di crisi e le difficoltà che non mancano, presento la mia candidatura al ruolo di Rettore con convinzione ed entusiasmo.

L'entusiasmo per un lavoro efficace e proficuo - unito alla serenità e alla fiducia reciproca - è il sentimento positivo che intendo condividere con Colleghe e Colleghi tutti - docenti e personale tecnico-amministrativo - nonché Studentesse e Studenti. Si tratta della nostra comunità e del nostro impegno quotidiano, insomma, della qualità della nostra vita: dobbiamo aspirare al meglio.

Nel nostro Paese l'università è stata oggetto negli ultimi anni di scarsa considerazione e di critiche generalizzate. Un clima di sfiducia e di rassegnazione in alcuni momenti ha caratterizzato anche la vita del nostro Ateneo: serve discontinuità. Si può e si deve reagire con coraggio e determinazione, avendo obiettivi ben precisi da perseguire.

Per ogni individuo, la possibilità di scegliere con consapevolezza il proprio percorso di vita dipende da molti fattori. Tra questi, essenziali sono le condizioni di accesso all'istruzione e ai servizi di tutela della salute. Nell'esperienza europea, la possibilità per i giovani di fruire di tali servizi, a prescindere dalla situazione economica della famiglia di appartenenza, è stata una delle principali conquiste del progresso sociale e della crescita individuale.

Per una collettività, la capacità di sviluppo - non solo economico, ma anche e soprattutto culturale, sociale e civile - dipende sempre più dall'accumulazione delle conoscenze e dalla promozione del proprio patrimonio in campo umanistico e scientifico. Un elevato e diffuso grado d'istruzione, un'informata capacità critica e l'attitudine al confronto costruttivo tra persone con diversi orientamenti sono requisiti fondamentali per il corretto funzionamento delle democrazie.

In tutti questi campi il ruolo di un ateneo pubblico è fondamentale. Senso di appartenenza e un ritrovato spirito di entusiasmo si possono e si devono fondare sulla consapevolezza del contributo che l'università può dare al progresso complessivo della società e alla formazione individuale, insieme alla convinzione che molto si può ancora fare, anche in un contesto - come quello attuale - caratterizzato dalla scarsità di risorse pubbliche.

Le azioni richieste per potenziare il nostro ruolo vanno intraprese lungo più assi:

- **Valorizzazione del lavoro svolto dalle Colleghe e dai Colleghi;**
- **Stabilizzazione dei criteri per l'assegnazione delle risorse;**
- **Semplificazione delle procedure amministrative e informatiche;**
- **Rafforzamento delle relazioni internazionali;**
- **Miglioramento dei rapporti con il Territorio e con le Autorità regionali.**

Le linee di sviluppo

È sul da farsi che è necessario soffermarsi, in una visione dell'università quale istituzione pubblica complessa.

Il nostro Ateneo possiede le risorse umane e le energie per crescere: da una parte, l'elevato dinamismo e la notevole flessibilità, aspetti positivi collegati alla giovane età che lo caratterizzano rispetto ad altri atenei contermini; dall'altra, le medie dimensioni della nostra Università, né troppo piccola – col rischio di soccombere – né grande al punto da essere ingovernabile, sono opportunità da sfruttare.

Lo sviluppo dell'Ateneo non può essere perseguito in isolamento. Sarà necessario **potenziare il processo di internazionalizzazione - sia per le attività di ricerca, sia per quelle didattiche, sia per la mobilità studentesca - rafforzando i collegamenti stabili che già esistono e stimolandone di nuovi**. Sarà necessario **migliorare il rapporto con la Città**, con uno spirito di reciproca collaborazione nei campi di comune interesse e non di mera richiesta di risorse aggiuntive fini a se stesse. In questo, la presenza di tre componenti “non togati” nel Consiglio di amministrazione sarà di grande aiuto.

Ci attendono decisioni e azioni importanti, riassumibili nella necessità di **formulare un piano di sviluppo strategico armonico**. Non è pensabile che lo sviluppo di una macroarea avvenga a danno di un'altra. All'interno di ogni macroarea sarà necessario fornire adeguato supporto ai soggetti maggiormente attivi tenendo adeguatamente conto e valorizzando i diversi ruoli e le diverse funzioni.

Accanto alle grandi questioni generali - che vengono approfondite nelle cinque schede tematiche allegate - vi sono aspetti non meno importanti che riguardano alcuni settori del nostro Ateneo.

All'interno della macroarea “Scienze della vita e della salute”, la recente attivazione dell'Azienda Ospedaliera Integrata ha comportato alcuni mutamenti nello svolgimento di parte del percorso formativo e nel bilanciamento delle varie attività. Il nuovo statuto e la necessità di rideterminare gli atti convenzionali saranno l'occasione per perfezionare il nuovo assetto al fine di ritrovare il dovuto equilibrio tra ricerca di base e clinica, didattica teorica e formazione pratica, equilibrio senza il quale non vi è biomedicina universitaria. La tutela degli interessi istituzionali dell'Ateneo non impedirà di instaurare uno spirito di fattiva collaborazione con le Autorità sanitarie e renderà necessario sensibilizzare l'opinione pubblica sul ruolo della biomedicina universitaria e sui benefici che essa produce.

In “Veronetta”, il riassetto dell'area occupata nel passato dalla **caserma “Passalacqua”** rappresenta un'occasione storica per **migliorare l'integrazione e l'interazione con la Città**. L'utilizzo di alcune delle strutture a iniziale destinazione militare per finalità culturali assume grande valore simbolico e ideale: è compito dell'Università concorrere alla diffusione dello spirito di comprensione tra i popoli e di dialogo tra le diverse culture. Con un rafforzamento anche qualitativo dei rapporti con le Istituzioni cittadine, è possibile per l'Università contribuire alla progettazione dell'assetto del territorio favorendo l'integrazione delle proprie strutture, offrendo la fruizione dei propri servizi ai concittadini, mettendo a disposizione dello sviluppo della Città le proprie reti di relazioni internazionali.

La disponibilità dell'edificio **“S. Marta”** e la ristrutturazione di palazzo Giuliari renderanno disponibili nuovi spazi. Sarà possibile potenziare le grandi attrezzature necessarie all'area umanistica e delle scienze sociali attraverso la costruzione di un **nuovo edificio che ampli in modo innovativo e coerente con lo sviluppo delle nuove tecnologie l'offerta di servizi bibliotecari e che includa locali polifunzionali**. Il riassetto edilizio e la possibilità di realizzare nuove strutture consentiranno di destinare spazi adeguati al Centro linguistico di Ateneo e allo svolgimento delle attività amministrative e tecniche. Azioni analoghe andranno poste in essere per tutelare le attività svolte negli Istituti biologici e nel campo delle Scienze motorie.

~ . ~

L'attuale periodo è caratterizzato da non poche problematicità. Starà in gran parte a noi **evitare che l'attuale crisi si trasformi in declino**, soprattutto attraverso la nostra capacità di reagire esercitando la giusta pressione sugli Organi di governo nazionale e rafforzando le relazioni internazionali.

Sono ottimista, in quanto ho fiducia nel particolare spirito che anima coloro che per la loro vita professionale hanno scelto il percorso universitario. Forte è in me il convincimento che il confronto con persone caratterizzate da diverse origini culturali e diverse specializzazioni sia fonte di arricchimento, purché esse siano animate dalla volontà di collaborare e non invece di difendere i propri particolari interessi. **Si cresce insieme, non l'uno alle spese dell'altro**. L'eventuale disaccordo iniziale anziché fossilizzarsi in conflitto deve diventare un'opportunità per articolare le differenti competenze in un progetto comune di crescita; deve essere visto quale strumento di avanzamento delle conoscenze e non come fonte di conflitto.

Nell'esercitare le prerogative attribuite al Rettore, nel caso in cui fossi eletto, il **metodo di lavoro** sarà caratterizzato – come sempre lo è stato per me nel passato – dalla **discussione aperta** e, per quanto è umanamente possibile, senza pregiudizi, trattandosi di un metodo il cui principale scopo è poter arricchire la valutazione delle opportunità di sviluppo o analizzare un problema attraverso l'esame di diversi punti di vista. **Nell'identificare i più diretti Collaboratori, saranno tenute in considerazione le specifiche professionalità, l'afferenza alle macroaree e l'esigenza di assicurare l'equilibrio di genere**. Sarà questa una importante occasione per potermi avvalere del contributo professionale anche delle Colleghe e dei Colleghi con minore anzianità appartenenti a ruoli diversi da quello di professore di I[^] fascia.

Allegati

SCHEDE TEMATICHE

1. RICERCA
2. DIDATTICA E DIRITTO ALLO STUDIO
3. SPECIFICITÀ DELLA MACROAREA “SCIENZE DELLA VITA E DELLA SALUTE”
4. RECLUTAMENTO E AVANZAMENTO DI CARRIERA DEL PERSONALE
5. ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ

1. RICERCA

- Assicurare un giusto equilibrio tra le varie tipologie di ricerca, tenendo conto anche della diversa onerosità, nella consapevolezza che la ricerca produce risultati di fondamentale importanza che spesso si sviluppano nel lungo periodo e con grande incertezza.
- Valorizzare le persone che, all'interno delle macro aree disciplinari, abbiano concretamente dimostrato di contribuire all'avanzamento del sapere. **Data l'elevata eterogeneità dei metodi e della tipologia dei prodotti della ricerca, utilizzare criteri e parametri specifici per ogni settore.** Ci si augura che nel prossimo futuro l'attività dell'ANVUR consenta anche la valutazione comparata dei settori attivi presso il nostro Ateneo rispetto ai risultati raggiunti altrove dai medesimi settori. Prevedo che si arrivi a semplificare il lavoro burocratico e che si ridia senso e misura al sistema della valutazione.
- Dare riconoscimento non solo alla produttività ma anche alla creatività, per **non mortificare la possibilità del nuovo** mediante la sua preventiva perimetrazione nei protocolli del vecchio.
- Istituire un **“fondo finanziario di rotazione” al fine di consentire anche ai ricercatori che non dispongono di adeguate risorse finanziarie la presentazione di progetti che richiedano il cofinanziamento da parte dell'Ateneo.**
- Al fine di attuare un'efficace azione di orientamento e di stimolo alla ricerca, **garantire una relativa stabilità dei criteri** che guideranno la valutazione dei risultati e la distribuzione delle risorse. Assicurarsi che criteri di merito vengano utilizzati non solo per ripartire le risorse tra i vari dipartimenti, ma anche all'interno dei dipartimenti stessi.
- Potenziare il supporto amministrativo fornito dall'amministrazione centrale dell'Ateneo al fine di: diffondere la conoscenza delle opportunità di finanziamento nazionali e internazionali; facilitare la preparazione dei progetti di ricerca per quanto concerne gli aspetti finanziari e amministrativi; gestire e rendicontare i finanziamenti ottenuti.
- Rivedere e migliorare le procedure e le azioni che possono **facilitare il rapporto tra unità di ricerca e imprese:** la realizzazione di progetti di ricerca congiunti; di “spin-offs”; di “start-ups”; di brevetti. Andranno distinte le fasi principali in cui si articola il lavoro scientifico e andranno disposti **strumenti organizzativi e giuridici adeguati** a ciascuna di esse; dovrà essere facilitato il reperimento delle risorse finanziarie.

- **Dotazione di nuove grandi attrezzature.** Valutare i costi complessivi connessi all'acquisto e al funzionamento delle stesse lungo tutto il loro arco di vita; verificare l'esistenza di adeguato personale tecnico e la congruità dei progetti di ricerca che si intendono perseguire. Nell'area umanistica e delle scienze sociali, il progetto di costruzione di una moderna biblioteca polifunzionale rappresenta un obiettivo raggiungibile.
- **Gestione delle grandi attrezzature.** Assicurare: un ordinato accesso ai gruppi di ricerca che si impegnano nel loro utilizzo; la presenza di tecnici dedicati alla specifica attrezzatura, a prescindere dal gruppo che la utilizza; una equa ripartizione degli oneri di gestione.

2. DIDATTICA E DIRITTO ALLO STUDIO

- Assicurare ai docenti il formale riconoscimento delle varie attività didattiche svolte che concorrono ad attribuire agli studenti crediti formativi.
- Promuovere e potenziare azioni orientate a verificare e valutare l'apprendimento attivo e critico dello studente, la sua capacità di svolgere le attività oggetto di apprendimento – in sintesi, il risultato finale.
- In questa delicata fase di avvio del nuovo modello organizzativo incentrato sui dipartimenti, particolare attenzione dovrà essere posta nel **garantire la stabilità**, oltre che l'armonizzazione e la coerenza, **e la qualità dell'offerta formativa di base**, in ciò rafforzando i rapporti con il territorio, potenziando le attività di orientamento.
- Per quanto riguarda i **livelli più elevati della filiera formativa** (magistrali, dottorati e master), va assicurato lo svolgimento di tali attività **che qualificano l'Ateneo anche sotto il profilo della ricerca**, rafforzando laddove opportuno la cooperazione con le altre istituzioni formative di prestigio.
- Ampliare le **relazioni internazionali** dell'Ateneo: favorire l'offerta di stabili percorsi didattici svolti in lingua straniera e potenziare i servizi a supporto degli studenti interessati ai programmi di scambio internazionale.
- Il nostro Ateneo ha costantemente ampliato le **infrastrutture e i servizi didattici**. Ulteriori progressi ci saranno nei prossimi anni. In "Veronetta", la prossima disponibilità del corpo centrale dell'edificio "Santa Marta" e l'utilizzo di parte della superficie della ex caserma "Passalacqua" renderà possibile il potenziamento delle strutture didattiche delle macroaree delle Scienze umane e delle Scienze giuridiche ed economiche.
- In prospettiva, necessità di garantire una stabile collocazione delle strutture utilizzate nell'area delle **Scienze motorie** in vista della scadenza della convenzione con il Comune.
- La tutela del **diritto allo studio** richiede azioni mirate ad assicurare che le scarse risorse destinate agli **esoneri dal pagamento dei contributi e all'erogazione delle borse di studio** siano fruite da studenti in effettivo disagio economico. Andranno quindi potenziate le verifiche, da effettuarsi anche in collaborazione con le strutture esterne a ciò preposte.

- La **tutela del diritto allo studio** riguarda anche gli studenti e le studentesse **diversamente abili**. Le azioni, peraltro rilevanti – in assoluto e in relazione alla esiguità dei mezzi a disposizione – intraprese dal “Centro servizi per studenti disabili” e dal Delegato del Rettore sono suscettibili di potenziamento, al fine di garantire pari opportunità di successo formativo.

3. SPECIFICITÀ DELLA MACROAREA “SCIENZE DELLA VITA E DELLA SALUTE”

- La **biomedicina universitaria** richiede che siano svolte sia le attività di ricerca di base e clinica, sia le attività di formazione nell’ambito della ricerca e della clinica, instaurando tra esse **proficue interrelazioni e non rigide separazioni**.
- L’attività assistenziale svolta dal personale universitario non può essere fine a se stessa ma deve essere collocata nell’ambito della funzione di formazione dei futuri professionisti. La connessione inscindibile tra ricerca come strumento di insegnamento critico e la professionalità didattica specifica richiede una attenta valutazione del possesso di tali capacità nel caso in cui si intenda affiancare il personale docente universitario con quello ospedaliero. È inoltre necessario vigilare che le attività delle specializzande e degli specializzandi siano coerenti con i piani formativi e non comportino prevalenti attività ad esclusivo scopo assistenziale.
- Le **attività didattiche** svolte - siano esse frontali o di tirocinio – che danno origine a crediti formativi dovranno trovare **adeguato riconoscimento**.
- Nell’ambito di una fattiva collaborazione con le Istituzioni preposte all’erogazione dei servizi di cura e di assistenza, è quanto mai necessario valorizzare le specificità universitarie. Andranno quindi rafforzate le **relazioni con i vertici della Regione Veneto e con il Ministero competente, anche al fine della programmazione dei percorsi formativi specialistici**.
- L’applicazione della legge 571/99 ha determinato, sotto il **profilo economico**, il passaggio dal criterio della parificazione delle retribuzioni del personale universitario con funzioni di assistenza rispetto a quello ospedaliero al criterio dell’integrazione. Ciò ha penalizzato le coorti più giovani dei Ricercatori. Vanno individuate soluzioni sulla falsariga di quanto ottenuto da atenei contermini.
- Nei rapporti con l’Azienda ospedaliera universitaria integrata (A.O.U.I.), come anche nelle tematiche relative all’organizzazione delle attività formative, sarà fondamentale il contributo fornito dalla **Scuola di Medicina**, in coerenza con quanto previsto dallo statuto. Il Presidente della Scuola, figura istituzionale di tipo elettivo, dovrà avere un **ruolo centrale nel gestire il dialogo e il confronto tra i vertici dell’Ateneo e i Colleghi della macroarea “Scienze della vita e della salute”**.
- La recente attivazione dell’azienda ospedaliera integrata ha comportato alcuni significativi mutamenti. L’entrata in vigore del nuovo Statuto dell’Ateneo richiede la **modifica di alcune parti dell’ ”atto aziendale”**. Sarà questa l’occasione per migliorare alcuni aspetti, alla luce dell’esperienza sin qui maturata. È necessario **concorrere alla - e non subire la - progettazione dello sviluppo dell’Azienda**.

- Alcuni aspetti dei progetti di **sviluppo dell'A.O.U.I.** non sono privi di elementi che suggeriscono un **attento riesame**, soprattutto per quanto riguarda il progetto di potenziamento delle attività didattiche svolte in “borgo Trento”. In particolare:
 - a: l'ipotesi di trasferimento di alcune delle attività didattiche relative al triennio cosiddetto “clinico” in nuove aree contermini al nuovo polo chirurgico va attentamente verificata in funzione dell'adeguatezza e dell'appropriatezza delle nuove strutture da dedicare alla didattica che si intendono edificare.
 - b: va assicurato il ruolo di Borgo Roma quale polo della medicina universitaria. Va garantito che non venga trascurata la dotazione delle strutture di questo polo, che dovrà ancora operare al massimo delle proprie capacità.
 - c: **nella visione complessiva del tipo e del livello di assistenza che la Regione prevede siano erogati dall'A.O.U.I., le attività connesse a settori disciplinari a rischio di scomparsa saranno comunque considerate irrinunciabili dall'Università sia in funzione della formazione pre- e post-laurea, sia in funzione assistenziale.**

4. RECLUTAMENTO E AVANZAMENTO DI CARRIERA DEL PERSONALE

- Nel rispetto delle norme di legge e degli equilibri finanziari, garantire l'utilizzo delle risorse attribuite per **consentire la progressione in carriera** dei ricercatori e dei professori associati che otterranno l'abilitazione nazionale. In particolare, per quanto riguarda le **risorse del “Piano straordinario”**, garantire il loro utilizzo in piena **coerenza con il principio ispiratore**, rappresentato dalla **valorizzazione dei meriti scientifici acquisiti dai Ricercatori**, riducendo al minimo di legge le risorse da utilizzare per la chiamata di esterni.
- Necessità di **individuare un piano strategico di sviluppo ambizioso e al contempo realizzabile**. In questo contesto, è opportuno che i **dipartimenti** individuino i filoni di ricerca e di didattica che li caratterizzeranno e che intendono proporre al Senato accademico e al Consiglio di amministrazione.
- In prospettiva, mantenere nel tempo le capacità attrattive nei confronti dei giovani predisponendo piani “sostenibili” per il reclutamento dei **nuovi ricercatori a tempo determinato**, al fine di offrire ai meritevoli l'opportunità di proseguire la loro attività presso i dipartimenti.
- Riesaminare e potenziare le possibilità di progressione e la valorizzazione del merito per il personale che svolge funzioni di assistenza tecnica-scientifica alla ricerca anche attraverso la riorganizzazione delle attività svolta mediante l'utilizzo delle grandi attrezzature.

5. ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ

- Lo spirito che deve animare lo svolgimento delle attività amministrative, didattiche e di ricerca è ben delineato nel **“Codice etico”** di cui si è recentemente dotato il nostro Ateneo. Va favorita la creazione di un ambiente improntato al dialogo e alle corrette relazioni interpersonali, all'apertura e agli scambi con la comunità scientifica, alla formazione della persona in tutti i suoi aspetti. Va posta

attenzione alla **qualità della vita universitaria** (per le Colleghe, i Colleghi e gli Studenti), migliorando la situazione anche in aspetti quali la **conciliazione vita-lavoro**.

- Va avviato un riesame critico del modello organizzativo e delle procedure adottate, al fine di procedere alla **semplificazione degli adempimenti burocratici** e di responsabilizzare le persone titolari delle varie funzioni. A sua volta, la responsabilizzazione richiede la consapevolezza delle finalità perseguite e la valorizzazione delle competenze individuali.
- Il **processo di semplificazione** deve riguardare anche il sistema informatico e deve **coinvolgere tutte le persone** che, nei diversi ruoli, concorrono allo svolgimento delle attività, cui deve essere concessa l'**opportunità di formulare proposte**.
- Al momento della riorganizzazione delle attività amministrative, prevedere, d'intesa con le R.S.U., dei bandi interni di mobilità al fine di consentire lo svolgimento di attività maggiormente consone alle specifiche capacità e professionalità attraverso una ordinata rotazione.
- Assicurare il periodico **aggiornamento delle Colleghe e dei Colleghi tecnici e amministrativi** attraverso l'offerta di brevi percorsi formativi da attivare nei diversi poli in cui si articola l'Ateneo, avvalendosi delle competenze disponibili all'interno dell'Ateneo.
- Valutare l'opportunità di istituire un **servizio interno di "audit"** che non abbia finalità "ispettive" ma che **svolga attività di consulenza** e sia in grado di **individuare le migliori pratiche** suscettibili di adozione anche da altre unità operative.

Dipartimenti:

- Assicurare il massimo grado di autonomia e di responsabilizzazione. I dipartimenti dovranno essere posti nelle condizioni di **valorizzare tutto il loro potenziale culturale e scientifico**, dotandoli delle risorse necessarie a incrementare i processi di internazionalizzazione e i rapporti costruttivi col territorio.
- Trovare un punto di equilibrio tra eccessivo decentramento - che può impedire il raggiungimento di rilevanti economie di scala e di scopo - e una marcata centralizzazione.
- Contabilità e procedure amministrative: l'assenza di un bilancio autonomo e l'operatività iscritta nell'ambito di un budget economico e patrimoniale unico di ateneo (previsti dalla L. 240/2010, c.d. "riforma Gelmini") rappresentano aspetti di rendicontazione che non devono ledere né l'autonomia decisionale, né quella gestionale né quella negoziale riconosciute ai dipartimenti dallo statuto.
- Il nuovo modello organizzativo non prevede più l'esistenza di commissioni permanenti. Compito dei **Delegati del Rettore** sarà anche di **rafforzare il dialogo** con i dipartimenti e fra i dipartimenti e il Senato accademico sulle singole tematiche di loro competenza. La **diffusione delle informazioni** e la condivisione delle principali problematiche saranno facilitate dalla previsione di riunioni periodiche tra il Rettore e tutti i Delegati; tra il Rettore e tutti i Direttori di dipartimento.

Amministrazione centrale:

- Favorire l'interazione tra le varie aree amministrative eliminando, al contempo, le eventuali sovrapposizioni.
- Promuovere una maggiore **partecipazione di tutti alla vita dell'Ateneo** attraverso **trasparenza** nelle decisioni e **piena accessibilità** ai documenti e alle delibere degli Organi accademici. La documentazione a corredo delle delibere degli Organi accademici dovrà essere resa disponibile ai Componenti con congruo anticipo rispetto alle riunioni al fine di consentire la sostanziale partecipazione alle deliberazioni.
- Utilizzare le risorse nel **rispetto dell'ambiente**. Ancor oggi si possono notare mancate opportunità nel contribuire alla tutela ambientale. La sensibilità dei Collegi degli Uffici tecnici è elevata e ha già consentito di attuare rilevanti interventi mirati al **risparmio energetico**.