

Idee, progetti, fatti: costruiamo insieme l'Università di domani

Candidatura a Rettore 2013-2019
Università degli Studi di Verona

Bettina Campedelli

Bettina Campedelli, Dipartimento di Economia Aziendale,
Via dell'Artigliere 19, 37129
e-mail: bettina.campedelli@univr.it website: www.bettinacampedelli.it

Indice

LE RAGIONI DELLA CANDIDATURA	1
I VALORI CHE ISPIRANO IL PROGRAMMA	5
IL PROGRAMMA	
IDEE, PROGETTI, FATTI PER COSTRUIRE INSIEME L'UNIVERSITÀ DI DOMANI	18
1. La <i>Governance</i> di Ateneo nell'equilibrio tra proposizione progettuale, assunzione delle decisioni e operatività dei Dipartimenti	10
1.1 La Governance: una proposta di metodo	10
1.2 Il disegno organizzativo e il Direttore Generale	12
2. Qualità e sostenibilità dell'offerta formativa	16
3. Sviluppo e investimenti strutturali a sostegno della ricerca scientifica e dell'affermazione del merito	20
3.1 Sviluppo della ricerca scientifica e affermazione del merito	20
3.2 Investimenti strutturali e risorse a sostegno della ricerca	21
4. Università e Territorio	26
5. Valorizzazione del contributo universitario alle attività del Sistema Sanitario Nazionale	29
6. Investimenti edilizi a sostegno delle attività istituzionali	33

Le ragioni della candidatura

La nostra Università è chiamata, per la prima volta in un sistema di regole normative e statutarie profondamente modificate rispetto al passato, ad assumere scelte importanti dalle quali dipenderà lo sviluppo dell'Ateneo in un futuro che, credo, offra la possibilità di valorizzare la ricerca scientifica e la formazione di risorse umane, entrambe fondamentali per lo sviluppo del Paese.

Dopo un difficile e, per certi aspetti, tormentato periodo di primo avvio della Riforma, si apre una fase di concreta realizzazione del cambiamento, che richiede capacità progettuale, passione, dinamismo, condivisione e forte spirito collaborativo.

La nostra Università è una comunità numerosa e complessa nella quale operano 747 docenti e ricercatori appartenenti ad aree culturali – umanistica, medica, economica, giuridica, e scientifica – differenti e complementari; 735 professionisti con competenze amministrative, tecnico-scientifiche, socio-sanitarie e linguistiche; nonché più di 23.000 studenti impegnati nei corsi di laurea triennale, magistrale ed a ciclo unico, nei dottorati di ricerca, nelle scuole di specializzazione medica, nei master e nei corsi di perfezionamento.

Oggi più che mai, l'Università può e deve ricoprire un ruolo fondamentale nella rinascita del nostro Paese e sono convinta che l'Università di Verona abbia concrete possibilità di contribuire ad innescare i processi di cambiamento e d'innovazione necessari per migliorare la competitività del sistema.

Nell'attuale scenario culturale, sociale ed economico in forte trasformazione, l'Università ha bisogno di evolvere rapidamente e con essa di pari passo **la figura del Rettore.**

Il Rettore, chiamato a **gestire il cambiamento** ed agevolare le modifiche conseguenti all'applicazione della Riforma, deve conoscere i problemi dell'Ateneo, saper ascoltare e valorizzare i contributi propositivi che provengono da studenti, docenti e ricercatori e personale tecnico-amministrativo. **Oggi più che mai credo che la figura del Rettore è opportuno sia caratterizzata da un radicato senso istituzionale, una disponibilità all'ascolto delle esigenze e alla valorizzazione de contributi propositivi della comunità accademica che vive quotidianamente i cambiamenti ed i problemi dell'attuazione della Riforma, un forte radicamento nella realtà locale, affiancato dalla capacità di consolidare e sviluppare una rete di relazioni sia a livello nazionale che internazionale.**

Il cambiamento non è facile e spesso l'attuazione di nuovi meccanismi di funzionamento genera la necessità di testare formule organizzative differenti rispetto al passato, verificando la funzionalità e avendo, anche, il coraggio di correggere se necessario le scelte fatte in prima istanza.

Come **Direttore di Dipartimento** ho vissuto l'esperienza della programmazione della didattica, gestita per la prima volta nelle strutture dipartimentali in collaborazione con i Collegi Didattici e le Unità Operative Didattiche. **Ho toccato con mano quanto l'attuale modello organizzativo sia passibile di miglioramento, per evitare che un processo - fondamentale e ricorrente nella vita di un Ateneo - si trasformi in un percorso farraginoso con inutili e dispendiose duplicazioni operative.**

L'attribuzione ai dipartimenti delle responsabilità didattiche deve **qualificare le attività dipartimentali**, soprattutto per quel che concerne le scelte istitutive e di autovalutazione dei corsi. La fase di organizzazione dell'erogazione didattica non può, e non deve, prevalere sulla fase ideativa dei contenuti e dei percorsi formativi, sulla costruzione e miglioramento delle relazioni di collaborazione trasversale tra dipartimenti e sulla valutazione dei risultati delle attività formative che, al contrario, condizionano da sempre la qualità dell'offerta formativa del nostro Ateneo.

Mi sono convinta – vivendolo quotidianamente assieme ai colleghi docenti ed al personale tecnico-amministrativo – che uno stile di gestione burocratico o, peggio, autocratico ed autoritario, comprometterebbe, in un momento così delicato, le molte potenzialità di sviluppo del nostro Ateneo, relegandolo inevitabilmente ad un ruolo marginale.

È fondamentale che la figura del Rettore – oltre ad una qualificata esperienza di ricerca e didattica – sia in grado di comprendere e di condividere le principali problematiche organizzative che si stanno verificando nei dipartimenti e nelle unità organizzative, per individuare le migliori pratiche di semplificazione amministrativa destinate a divenire standard a livello di Ateneo.

Il Rettore deve, inoltre, porre al servizio dell'Ateneo personale credibilità ed indipendenza culturale ed etica.

Per questo ritengo auspicabile che, in occasione del prossimo confronto elettorale, si superi ogni preconcetta contrapposizione ideologica, creando, una nuova condivisione, capace di raccogliere apporti e adesioni trasversali sui programmi.

Solo il confronto delle idee, la dialettica anche radicale nei contenuti ma corretta nei modi, saranno in grado di cogliere e valorizzare l'apporto delle competenze presenti nelle varie proposte alternative, per il bene comune del nostro Ateneo.

Su queste riflessioni ho maturato l'intenzione di presentare la **mia candidatura a Rettore** dell'Università di Verona.

Penso di poter garantire le qualità e lo spirito per interpretare al meglio questa nuova fase, grazie al dinamismo e alla passione che mi sono propri e alla ferma volontà di caratterizzare l'azione di governo con stile collaborativo e lavorando per affermare l'identità del nostro Ateneo nel panorama nazionale e internazionale.

Credo che la mia formazione, costruita attraverso un graduale percorso di crescita compiuto all'interno del sistema universitario, l'esperienza accumulata collaborando e lavorando presso differenti sedi universitarie, la conoscenza dei meccanismi di funzionamento dell'Ateneo, acquisita anche ricoprendo ruoli di responsabilità nell'amministrazione universitaria, possano rappresentare una garanzia di competenza gestionale e di disponibilità al sostegno di tutte le componenti e i settori scientifici della nostra Università.

Come economista aziendale studio, assieme al gruppo di ricerca che coordino, i meccanismi di funzionamento delle imprese e delle aziende no profit – pubbliche e private – e sono da sempre attenta agli aspetti della cultura, alla responsabilità e sostenibilità sociale ed ambientale, all'affermazione del ruolo fondamentale della ricerca, dell'innovazione e dei valori immateriali nell'agire economico.

Governare oggi l'Ateneo di Verona significa saper cogliere nel cambiamento nuove opportunità per costruire una chance di successo da offrire a coloro che, operando nella comunità universitaria, investono sul loro futuro. L'Università ha da sempre il compito di formare giovani che devono poter acquisire competenze e mezzi per affrontare l'inserimento in mondo del lavoro sempre più complesso; ritengo che attualmente – stante le oggettive difficoltà che sta attraversando il nostro Paese – tale ruolo sia ancora più strategico nell'alimentare lo sviluppo ed allontanare il declino.

È di tutta evidenza, quindi, che oggi noi siamo chiamati ad affrontare una sfida comune.

È la sfida per il futuro della nostra Università nella quale l'impegno di tutti è fondamentale: l'impegno degli studenti per una più attiva partecipazione alle decisioni; l'impegno del personale – amministrativo, tecnico-scientifico, socio-sanitario ed esperto linguistico – per il consolidamento di competenze e la maturazione di formule organizzative innovative a supporto e completamento delle attività istituzionali; l'impegno di docenti e ricercatori per una sempre maggiore qualità nella ricerca, nell'insegnamento e nella diffusione di conoscenza ed innovazione.

Con queste premesse mi auguro di poter mettere al servizio della comunità universitaria l'esperienza acquisita grazie agli incarichi che ho ricoperto come direttore di dipartimento, preside vicario, presidente del nucleo di valutazione e prorettore vicario, al fine di poter favorire una maggiore osmosi tra scienza e umanesimo, promuovendo il rafforzamento delle strutture di ricerca e la collaborazione tra specialisti di vario ambito, in un quadro d'integrazione interdisciplinare affiancato dalla necessaria valorizzazione qualità manageriali del personale.

I valori che hanno portato l'Università di Verona all'autonomia e alla crescita non sono quelli che spingono nel senso dell'individuazione di poche *aree d'eccellenza* attraverso una sterile e talvolta strumentale comparazione tra le diverse anime scientifiche dell'Ateneo; al contrario sono i valori dell'universalità, del servizio alla crescita sociale, della qualità e della condivisione delle competenze.

Sono convinta che gli stessi valori debbano orientare gli anni a venire per consolidare la nostra reputazione presso la comunità scientifica e la società civile.

I valori che ispirano il programma

Il programma elettorale rappresenta un'importante dichiarazione d'intenti: una sistematica elencazione dei progetti sui quali il candidato dichiara di voler concentrare il proprio impegno nell'ipotesi in cui raccolga la fiducia degli elettori.

Credo tuttavia che, preliminarmente alla proposta programmatica, sia importante affermare quali siano i valori fondamentali che ispirano la stessa, poiché essi rappresenteranno un modo d'essere, un approccio con il quale affrontare sia le scelte strategiche sia le azioni quotidiane.

I valori che ispirano il programma trovano sintesi in queste parole chiave:

- **trasparenza – condivisione – semplificazione;**
- **qualità – valorizzazione del merito;**
- **dinamismo – progettualità per lo sviluppo;**

La massima **trasparenza** nelle scelte, la circolazione e **condivisione** delle informazioni a tutto il corpo accademico, al personale ed agli studenti, il pieno coinvolgimento dei diversi attori universitari nei processi decisionali, il sostegno a forme di partecipazione anche non statutariamente regolate, devono essere al centro della vita dell'Ateneo.

Tale presupposto trova inoltre applicazione inequivocabile nella valorizzazione del **contributo** e della **partecipazione** fondamentale dei Dipartimenti all'iniziativa progettuale ed all'incisiva e corretta attuazione delle decisioni assunte, in una **relazione collaborativa e rispettosa** delle fondamentali attribuzioni normative del Senato Accademico e di gestione del Consiglio di Amministrazione.

Propongo, quindi, un governo aperto all'ascolto, alla condivisione e al dialogo, capace di decidere, attento nel cogliere le *buone idee* ed nel tradurle in azioni concrete e operative, non costretto nell'immobilismo, che valorizzi, oltre la forma, il sostanziale contributo decisionale degli Organi Collegiali e dei Dipartimenti e che si avvalga di una squadra composta di un numero essenziale di delegati propositivi, competenti, ispirati nell'azione al bene comune e, soprattutto, lontani da ogni personalismo.

Bisognerà sostenere una ricerca e una didattica di qualità, caratterizzandosi per una semplificazione amministrativa, e snellimento burocratico, per un'agevole e più efficace comunicazione interna, per una più ampia flessibilità e adattabilità ai mutamenti ambientali, per un'agilità nella cura dei rapporti interistituzionali – particolarmente nelle relazioni con i principali attori pubblici e privati del territorio – e, non da ultimo, per capacità di promozione delle iniziative individuali.

L'Università è per sua natura una fucina d'innovazione la cui potenzialità risiede nella molteplicità delle competenze individuali di cui è composta: il cambiamento in atto rappresenta un'opportunità per valorizzare questa capacità intrinseca, un'occasione imperdibile per dare nuova linfa vitale al nostro Ateneo.

L'Università di Verona deve saper affermare rigore morale ed intellettuale, etica della ricerca e dell'insegnamento, capacità organizzative e di gestione.

Oggi più che mai, è necessario reagire alla perdita di credibilità e di rispetto del sistema universitario italiano attraverso risposte chiare: occorre recuperare **l'orgoglio della ricerca e dell'insegnamento**, occorre sviluppare la capacità di cogliere e soddisfare le esigenze individuali affinché chi ogni giorno lavora per il nostro Ateneo, e quelli che verranno, possano sviluppare il **giusto senso di appartenenza** all'istituzione la cui missione fondamentale è la valorizzazione del loro merito e dell'impegno profuso per l'Ateneo.

Vorrei un'Università nella quale sia bello vivere e lavorare e dove ognuno riesca a trovare la propria dimensione e un ruolo idoneo alle proprie attese, impegno e competenze.

Sono assolutamente convinta che non esista risposta più appropriata dell'affermazione di meccanismi virtuosi atti a individuare, premiare e valorizzare le capacità e l'impegno. È solo promuovendo tra tutti gli attori della comunità universitaria – studenti, personale amministrativo, tecnico-scientifico, socio-sanitario, esperto-linguistico, ricercatori e docenti – la cultura dell'impegno e del merito che l'Università può svolgere una delle sue funzioni principali: favorire la capacità di generare e confrontare saperi, riflettere criticamente, produrre innovazione, sviluppare una conoscenza dinamica dei problemi della natura, delle scienze, della società, dell'uomo.

Propongo che la **cultura della valutazione** finalizzata alla valorizzazione e al miglioramento di ognuno diventi prassi universitaria, secondo criteri ampiamente condivisi da ogni settore della nostra Università.

La meritocrazia è reale solo se sono garantite a tutti la stesse opportunità, senza preconcetti ideologici o disciplinari. In tal senso credo che la cultura della valutazione sia da intendersi nel significato di valorizzazione di un talento, oltre che di riconoscimento di un risultato. Se ciò impone a tutti il massimo impegno e rigore etico, per chi si appresta a un ruolo di governo, ciò deve tradursi anche in un chiaro e imprescindibile obiettivo di mandato.

L'Università è anche un luogo in cui chi studia e lavora trascorre la maggior parte della giornata e quindi, anche **aspetti puramente strutturali e logistici concorrono ad agevolare l'impegno quotidiano.** Ciò implica la necessità di prestare particolare attenzione nelle scelte di allocazione degli spazi: alle esigenze degli studenti – che devono poter trovare, accanto ad aule capienti, confortevoli e attrezzate, luoghi adeguati per studio, consultazione del patrimonio librario ed incontro – luoghi adeguati alle esigenze del personale che deve poter beneficiare di strutture di servizio atte a favorire una mobilità casa-lavoro sostenibile. Su questi problemi l'Ateneo deve essere in grado di colloquiare con le istituzioni cittadine, per trovare soluzioni concrete a beneficio della comunità universitaria. Una considerazione particolare merita – anche in una logica di attenzione alle difficoltà di conciliazione – il *Baby Ateneo*, per il quale credo sia possibile pensare a formule di gestione e soluzioni di collocazione, che lo rendano a tutti gli effetti un nido aziendale: in grado cioè di offrire ai dipendenti servizi vantaggiosi, per contenuti qualitativi e prezzo, rispetto alle strutture esterne alternative. Il *Baby Ateneo* potrebbe, inoltre, rappresentare una preziosa occasione di ulteriore collaborazione tra docenti e studenti di ambito pedagogico, offrendo una concreta possibilità di crescita professionale di questi ultimi.

Dinamismo e progettualità devono essere i mattoni con i quali costruire lo sviluppo della nostra Università, per il quale è anche necessario un impegno concreto nel reperire risorse finanziarie in grado di supportare la visione di crescita strategica concordata a livello di ateneo.

La comunità universitaria accoglie persone con differenti età, genere, formazione e aspirazioni che, con serietà, mettono ogni giorno in gioco se stessi e accettano le molte sfide che questo momento storico impone. Tutti devono pretendere la garanzia che chi si assume responsabilità di

governo dell'Ateneo – particolarmente il Rettore – operi per massimizzare le opportunità di valorizzazione dell'impegno individuale.

Concretamente ciò **comporta promuovere azioni atte ad orientare lo sviluppo dell'Ateneo verso la realizzazione di una concreta opportunità di:**

- **studio**, che consenta ai giovani un apprendimento degno della formazione superiore, favorendo i capaci e meritevoli con tutti i possibili strumenti di sostegno;
- **ricerca**, che consenta ai ricercatori ed ai docenti meritevoli l'accesso ai fondi e alle progressioni di carriera;
- **valorizzazione della professionalità**, che consenta al personale amministrativo, tecnico-scientifico, esperto-linguistico e socio-sanitario l'espressione e il riconoscimento delle proprie attitudini e potenzialità, accrescendo le loro competenze anche attraverso percorsi formativi ricorrenti, efficaci e mirati alle specifiche esigenze professionali.

È un impegno non semplice, soprattutto quando la limitatezza delle risorse statali parrebbe imporre una scelta a vantaggio dell'uno o dell'altro. Certamente le scelte che saranno compiute non dovranno mai ispirarsi a giochi di potere o a preconcepite priorità: dovranno al contrario essere frutto di analisi approfondite e di un continuo e aperto confronto interno, ispirato al massimo senso di appartenenza alla comunità universitaria. Il consolidamento del nostro Ateneo può concretamente derivare solo dalla sintesi di questi elementi e il suo sviluppo futuro dalla ricerca continua di nuove opportunità per la comunità universitaria e per la società cui appartiene.

Il consolidamento del nostro Ateneo è una sfida difficile che si deve e si può vincere; il successo dipende dalla nostra capacità di diventare un motore di opportunità per la comunità universitaria e per la società cui appartiene.

Sono convinta, infatti, che l'azione di governo di Ateneo non possa limitarsi al pur impegnativo – oggi particolarmente gravoso – compito di riorganizzazione delle attività fondamentali che la Riforma impone e non debba limitarsi a rincorrere i provvedimenti normativi che si susseguono numerosi.

La nostra Università è dotata di un corpo docente e ricercatore competente e qualificato, quotidianamente impegnato – pur tra mille difficoltà di ordine organizzativo e finanziario – nell'assicurare la massima qualità nella didattica e nella ricerca. Sono i risultati fino ad oggi conseguiti nella produzione scientifica e nella formazione dei dirigenti e dei professionisti del

domani che hanno permesso alla comunità universitaria veronese di acquisire un'innegabile credibilità, sulla quale si fonda la reputazione del nostro Ateneo.

A questo impegno deve essere offerto pieno sostegno in una **visione strategica di sviluppo armonico dell'Ateneo** che il Rettore deve saper garantire.

In tal senso sarà necessario valorizzare tutte le **potenzialità di accesso a finanziamenti** per la ricerca, creando canali e relazioni finalizzate alle esigenze – diverse, ma tutte parimenti fondamentali per la crescita del nostro ateneo – della ricerca di base e di quella applicata, della ricerca di ambito scientifico, umanistico, economico, giuridico e delle scienze della vita e della salute. Bisognerà **attrarre e gestire risorse ordinarie ed alternative**, con capacità progettuale e anche grazie a un'attenta azione di relazione con le istituzioni regionali, nazionali e internazionali e con il mondo economico e sociale.

A fine di perseguire questi obiettivi sono fondamentali **discontinuità e equilibrio**, per salvaguardare i punti di forza del passato e cogliere appieno le opportunità che il futuro ci offre.

Il Programma

Idee, progetti, fatti per costruire insieme l'Università di domani

Declinare i valori che ispirano un programma elettorale in azioni significa, a mio avviso, individuare specifiche proposte progettuali, che potranno essere perfezionate nel dettaglio operativo in sede di deliberazione da parte degli Organi competenti.

Desidero porre al vaglio della comunità accademica i progetti-obiettivo sul cui perseguimento vorrei concentrare il mio impegno – nell'ipotesi in cui possa raccogliere la fiducia degli elettori – inquadrandoli nell'ambito delle tradizionali aree di attività istituzionale, che, a mio avviso, presentano peculiarità specifiche per la nostra Università.

Il documento è articolato in sei progetti-obiettivo e al termine di ogni disamina ho ritenuto utile indicare una sintesi per punti, presente anche sul sito internet www.bettinacampedelli.it.

1. La *Governance* di Ateneo nell'equilibrio tra proposizione progettuale, assunzione delle decisioni e operatività dei Dipartimenti

1.1 La *Governance*: una proposta di metodo

La Legge ed il nostro Statuto considerano il concetto di *governance* nel suo significato morfologico, quale insieme di Organi cui sono affidate specifiche responsabilità di governo, in un tendenziale equilibrio tra competenza e rappresentanza. Dare pieno significato alla *governance* comporta però considerarne anche l'accezione fisiologica, che riguarda il fluire delle idee nelle decisioni e nei comportamenti operativi.

La mia proposta è innanzitutto quella di un metodo di lavoro ispirato alla condivisione delle decisioni, all'individuazione delle responsabilità ed al principio della trasparenza, per agire nel nome e nell'interesse dell'Istituzione.

Ciò comporta da un lato dare piena attuazione agli indirizzi legislativi e alle previsioni statutarie e, dall'altro, integrare con precise azioni volontaristiche i limiti che stanno emergendo in questa prima fase di adozione della riforma. Se gli attori della *governance* sono normati dallo Statuto nei rispettivi ruoli e responsabilità, le relazioni tra gli stessi e il rapporto con la struttura organizzativa

dell'Ateneo non sono rigidamente definiti e rappresentano, a mio parere, una variabile chiave per il buon governo e per il funzionamento efficace ed efficiente.

Il **Rettore** deve porsi come figura a garanzia del metodo proposto: dovrà essere capace di cogliere gli stimoli propositivi che provengono dalla comunità universitaria e di impegnarsi affinché gli Organi Istituzionali li traducano concretamente in decisioni sostenibili e in azioni di sviluppo.

Sempre sul piano della *governance* non ritengo possa portare un vantaggio reale all'Ateneo pensare di intraprendere, in questa fase, un'immediata revisione dello Statuto che, a mio parere, potrebbe essere più utilmente realizzata dopo un più lungo – ad esempio un biennio – periodo di valutazione dei contenuti alla luce della loro pratica applicazione.

Ritengo sia assolutamente fondamentale consolidare il ruolo normativo-regolamentare del **Senato Accademico** poiché credo che – in osservanza alle attribuzioni che lo Statuto riserva – il Senato sia la sede naturalmente competente per la definizione del quadro normativo-regolamentare atto a orientare il funzionamento dell'Ateneo sui temi di primaria importanza, quali, ad esempio, la definizione dell'offerta formativa, il finanziamento delle attività di ricerca e l'evoluzione degli organici.

Un primo impegno sarà pertanto quello di attivare l'istituzione delle commissioni, così come previste dallo Statuto all'art.16, al fine di preservare e rafforzare il ruolo propulsivo proprio del Senato. Propongo che tali commissioni – su temi d'interesse trasversale al funzionamento dell'ateneo – abbiano una composizione non episodica e conforme all'articolazione organizzativa dipartimentale, così da ottimizzarne la funzione di studio e approfondimento, finalizzata a rendere al Senato Accademico pareri e proposte, per cui sono istituite.

Al contempo, la nuova composizione del **Consiglio di Amministrazione (CdA)** e le attribuzioni che lo Statuto riserva impongono di valorizzarne il ruolo strategico. **E' indispensabile che le decisioni siano fondate sulla conoscenza della realtà che i consiglieri sono chiamati a gestire: dalla programmazione degli organici, alla scelta dei progetti di sviluppo edilizio e informatico.** In tal senso il primo impegno sarà dedicare alcune sedute alla conoscenza dell'offerta formativa e dei risultati delle attività di ricerca dei gruppi scientifici dell'Ateneo e all'individuazione di possibili percorsi di valorizzazione – realizzabili

anche grazie alla presenza di professionalità esterne al mondo accademico nel Consiglio di Amministrazione – e allo sviluppo sostenibile del piano edilizio.

Sono invece convinta che lo Statuto rinnovato abbia già mostrato i propri limiti nel dare attuazione al principio fondamentale della centralità dei dipartimenti. Manca del tutto un anello di congiunzione capace di cogliere il potenziale propositivo esistente e capace di collegare le decisioni assunte dagli Organi di Governo alle attività e ai comportamenti che si realizzano, appunto, in seno alle strutture dipartimentali.

In attesa di una più consolidata esperienza di attuazione del nuovo Statuto, che ci consenta di avviare la revisione di tutti gli aspetti passibili di miglioramento, mi sento di proporre una modalità di relazione tra Organi di Governo e Dipartimenti fondata sulla collaborazione tra i Direttori di Dipartimento ed il Rettore, che funga da catena di trasmissione affinché le idee e i progetti si traducano in decisioni e le scelte in operatività condivisa.

Propongo, cioè, una collaborazione fondata sulla partecipazione strutturata e non occasionale dei Direttori di Dipartimento all'attività istruttoria delle scelte strategiche di Ateneo, nel pieno rispetto delle competenze del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione.

Se realmente riteniamo, come io credo, che i Dipartimenti siano centrali nella *governance* di Ateneo non è pensabile che non esistano sedi nelle quali discutere e proporre soluzioni per la didattica, ricerca e le problematiche del bilancio. Non è immaginabile che non vi siano sedi nelle quali i temi possano essere affrontati tenendo conto delle specificità dei ruoli, così come non può essere trascurata una seria riflessione sul vero significato delle incompatibilità di carica. Non è verosimile che non vi siano sedi nelle quali le fondamentali attività di analisi e proposizione di organismi quali, ad esempio, il Presidio di Qualità e il Nucleo di Valutazione trovino adeguata attenzione e riflessione. Non è accettabile che non vi sia raccordo e dialogo tra Organi di Governo e Dipartimenti, ai quali Legge e Statuto riconoscono un ruolo centrale nel governo dell'Ateneo.

1.2 Il disegno organizzativo ed il Direttore Generale

L'obiettivo di una *governance* di Ateneo in equilibrio tra proposizione progettuale, assunzione delle decisioni e operatività comporta, inoltre, la conduzione dell'amministrazione nell'affermazione

dei principi di trasparenza, dematerializzazione, sburocratizzazione e focus sui processi organizzativi.

Credo che il ruolo dell'amministrazione centrale – nell'attuale scenario caratterizzato da scarsità di risorse, grande cambiamento e intensa competizione tra atenei – debba evolvere verso modelli atti a valorizzare l'autonomia operativa e finanziaria delle strutture dipartimentali. Credo che l'amministrazione centrale debba agire – anche nella definizione procedurale degli atti amministrativi – quale motore di pratiche amministrative corrette, agili, incisive ed, ovviamente, rispettose della normativa. Nondimeno, tale amministrazione deve garantire la piena funzionalità dei servizi centrali, in una logica di efficacia e di efficienza operativa.

In un momento di così forte cambiamento in regime di scarsità di risorse, è decisivo definire un **progetto organizzativo** partendo dall'analisi dei fabbisogni e portarlo a compimento in condivisione tra le parti coinvolte e gli Organi di governo. **I processi di reclutamento e le scelte di stabilizzazione non possono prescindere da un disegno organizzativo chiaro: che sia finalizzato alla valorizzazione del personale e riguardi l'Ateneo nel suo complesso, la cui architettura è oggi incentrata sulle strutture dipartimentali e sul decentramento organizzativo.**

Garantisco il massimo impegno affinché il disegno dell'organizzazione sia concepito, condiviso e comunicato nella sua interezza (non procedendo per interventi successivi), che sia ispirato alla fondamentale esigenza della valorizzazione delle competenze senza disperdere preziose professionalità acquisite, che sia finalizzato ad agevolare la collaborazione tra corpo docente e personale tecnico-amministrativo – irrinunciabile per il funzionamento dell'università che può camminare solo su due gambe salde – che non sia ancorato a modelli ormai obsoleti, ma sia dinamico e attuale, senza per questo rincorrere il cambiamento fine a se stesso.

Ritengo che i principi della **trasparenza**, della **valorizzazione di attitudini e competenze individuali** e della **collaborazione**, congiuntamente al **dinamismo** e alla **semplificazione operativa**, debbano orientare anche le scelte organizzative.

La scelta del Direttore Generale è, quindi, centrale per il potenziamento della capacità dell'amministrazione di attuare quelle innovazioni che, oggi, sono necessarie e per certi versi imposte dalla normativa, ma che, domani, si riveleranno condizionanti la crescita del nostro Ateneo.

Nonostante la responsabilità delle scelte organizzative cada primariamente sulla nuova figura del Direttore Generale – al quale il nuovo Statuto ha inteso assegnare una significativa ampiezza di attribuzioni – credo che il Rettore non possa esimersi dalla responsabilità di verificare che le scelte che saranno in tal senso operate siano assolutamente coerenti con la visione di università che discende dalle decisioni assunte dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione.

La scelta del Direttore Generale – frutto di un apprezzamento di competenza, esperienza e capacità innovativa e non esclusivamente di una valutazione fiduciaria – sono convinta vada fatta anche in una considerazione di contesto e di clima organizzativo attuali; per queste ragioni **mi sento di proporre che la scelta venga fatta guardando a professionisti provenienti dall'esterno del nostro Ateneo e realizzata garantendo che la transizione non abbia brusche discontinuità, che sarebbero nocive alla funzionalità dell'Università.**

Aggiungo che sarà estremamente rilevante anche la sua capacità di valorizzare l'amministrazione attraverso il riconoscimento delle competenze professionali del personale tecnico e amministrativo.

Il Direttore Generale dovrà essere capace di elaborare un serio disegno organizzativo, che sia rispondente alla rinnovata architettura di Ateneo. Nondimeno, il Direttore Generale dovrà definire un **progetto di medio periodo** – frutto di un processo di condivisione tra le parti coinvolte – cui i processi di reclutamento e le scelte di stabilizzazione dovranno far riferimento, evitando di trovarsi nella necessità di rispondere ad urgenze contingenti che solo raramente soddisfano le vere esigenze dell'organizzazione.

Una riflessione in tal senso concerne la possibilità di valorizzare risorse di flessibilità operativa che l'attuazione della riforma consente. L'allocazione delle attività didattiche in capo ai Dipartimenti (o a loro Strutture di Raccordo), così come la nuova impostazione amministrativo-contabile su un bilancio unico di Ateneo, induce cambiamenti che vanno valutati con estrema cura poiché, se realizzati con oculatezza ed equilibrio, possono rappresentare un'opportunità di valorizzazione delle molte competenze professionali presenti in Ateneo.

Sarebbe quantomeno miope pensare alla riorganizzazione come a una semplice differente allocazione del personale o come una mera scelta tra centralizzazione o decentramento.

Riorganizzare significa, al contrario, comprendere a fondo i contenuti delle attività e valorizzare conseguentemente le competenze professionali esistenti, che possono, in un nuovo modello, trovare opportunità di crescita e riconoscimento di qualità del loro lavoro, anche in una rinnovata

considerazione e valorizzazione delle specificità dei contenuti amministrativi, tecnico-scientifici, linguistici e socio-sanitari.

Ritengo, pertanto, che il **nuovo Direttore Generale debba possedere un bagaglio di doti personali e competenze professionali** che lo rendano capace di decidere ed agire supportato da:

- profonda conoscenza dei meccanismi tecnici propri delle attività universitarie;
- competenza professionale solida nei profili gestionali, giuridici e organizzativi ed, al contempo, capace di far propri strumenti innovativi di amministrazione;
- spiccata attitudine al lavoro di squadra, che sappia valorizzare il contributo delle figure dirigenziali e delle elevate professionalità presenti in Ateneo.

In sintesi, con riferimento alla Governance di Ateneo nell'equilibrio tra proposizione progettuale, assunzione delle decisioni e operatività dei Dipartimenti, le mie proposte possono schematizzarsi come segue:

- condivisione di un nuovo *stile di relazione* tra Rettore e Organi Istituzionali;
- confronto formalizzato e non episodico tra Direttori di Dipartimento, da cui emergano proposte concrete delle quali il Rettore si impegna a farsi portavoce attivo negli Organi Collegiali che presiede;
- valorizzazione delle competenze e della matrice dipartimentale nella formazione delle Commissioni del Senato;
- comunicazione interna tempestiva, efficace e atta ad agevolare la trasmissione delle informazioni e la condivisione delle decisioni;
- decentramento che mantenga, almeno sui livelli attuali, la partecipazione alle scelte e alla gestione delle risorse e che interpreti, alla luce delle effettive esigenze organizzative, i principi delle incompatibilità tra cariche e della valorizzazione dei ruoli;
- individuazione del Direttore Generale sulla base di un mix di capacità professionali (conoscenza tecnica attività universitarie – competenze giuridiche e gestionali) e di doti personali (attitudine al lavoro di squadra – attenzione alla formazione e alla valorizzazione delle competenze) tra professionisti esterni all'Ateneo;

- stimolo al Direttore Generale per la redazione e l'attuazione di un serio progetto organizzativo pluriennale e affinché siano individuate e selezionate *best practice* per la gestione amministrativa dei dipartimenti e delle unità organizzative orientata alla correttezza, rapidità e flessibilità.

2. Qualità e sostenibilità dell'offerta formativa

La nostra Università ha provveduto con sollecitudine e talvolta con spirito anticipatorio ad adeguare la propria offerta formativa ai requisiti di sostenibilità che sono imposti dalla normativa e, pur con non poche difficoltà, credo abbia mantenuto una buona qualità e varietà di offerta per gli studenti che scelgono di costruire con noi il proprio futuro professionale.

Tuttavia credo che sia possibile uno sforzo di focalizzazione che tutti gli ambiti dell'Ateneo possono promuovere al loro interno individuando e, conseguentemente, investendo su:

- Corsi di Laurea orientati a formare risorse umane qualificate e dotate di professionalità immediatamente inseribili nel mondo del lavoro;
- Corsi di Laurea orientati a formare risorse umane dotate di competenze avanzate e innovative – in stretto legame con le specializzazioni di ricerca dell'Ateneo – capaci di contribuire al futuro sviluppo del sistema paese;
- Scuole di Specializzazione Medica e Corsi per le Professioni Socio-Sanitarie, che, attraverso un fondamentale completamento del percorso formativo, valorizzino il contributo della Scuola Veronese di Medicina alla crescita di figure professionali di alta qualificazione e, nondimeno, siano consapevoli del valore della formazione di equipe per la qualità del Sistema Sanitario Nazionale nel quale andranno a operare;
- Dottorati di Ricerca che siano funzionali alla formazione di risorse umane idonee ad alimentare la crescita dell'Ateneo e capaci di riversare sulla società il valore, le competenze e le potenzialità della ricerca scientifica;
- Master e Corsi di Perfezionamento, realizzati anche in collaborazione con altri attori pubblici e privati, che sappiano stare sul mercato per qualità dell'offerta e spendibilità delle competenze acquisite.

L'articolazione dell'offerta formativa è, senza dubbio, uno degli elementi di maggiore qualificazione del nostro Ateneo; le scelte operate in tale ambito si devono riflettere nella qualità dei contenuti formativi, nelle potenzialità occupazionali e nell'erogazione degli insegnamenti orientata all'apprendimento degli studenti.

L'**attenzione alle esigenze dello studente**, alle necessità didattiche, al superamento dei vincoli logistici – anche legati alla semplice quotidianità della vita universitaria in termini di aule attrezzate, spazi studio e parcheggi – e al collegamento tra i contenuti della formazione e il mondo del lavoro sono elementi essenziali nell'epoca dell'accreditamento e della valutazione dei corsi, come emerge anche dalle linee generali ANVUR sul sistema Autovalutazione, Valutazione e Accredimento (AVA).

Tali elementi devono essere parte integrante di una strategia complessiva dell'offerta didattica, che ne apprezzi la **sostenibilità – in termini quantitativi e qualitativi** – rispetto al potenziale didattico e, soprattutto, il quadro d'insieme, in una logica di stretta integrazione tra corsi di laurea e offerta *post lauream*.

Sono convinta che oggi si debbano trovare nuove prospettive nel guardare ai percorsi di laurea per perseguire la sostenibilità dell'organico e la competizione tra atenei: valorizzare le competenze multidisciplinari e trasversali – fondamentali per creare figure professionali con competenze innovative anche nei settori più tradizionali – e le collaborazioni territoriali, già molto sviluppate negli ambiti, ad esempio, delle Professioni Socio-Sanitarie, delle Professioni Legali, ambito Economico-Giuridico e delle Scienze Umane.

Credo, inoltre, sia primaria responsabilità dell'Ateneo, oggi, lavorare al fine di garantire la massima **sostenibilità interna dell'offerta formativa**, anche attraverso **una programmazione degli organici di personale docente ponderata in una logica di valorizzazione delle competenze individuali su un orizzonte pluriennale**, partendo dal riconoscimento dei meriti scientifici dei ricercatori e professori associati che stanno partecipando alle attuali selezioni per il conferimento dell'abilitazione scientifica nazionale.

In tal senso sarà fondamentale affrontare le scelte di utilizzo dei punti organico assegnati al nostro Ateneo nel rispetto di una logica di programmazione complessiva di sviluppo qualitativo e quantitativo dell'organico.

Per ciò che concerne il piano straordinario triennale per il reclutamento dei professori associati ritengo poi doveroso rispettare la *ratio* ispiratrice della norma, impegnandomi affinché gli Organi Collegiali affrontino la decisione in merito all'utilizzo di tali punti alla conclusione delle procedure di abilitazione. Penso che, solo così facendo, sarà possibile, al tempo stesso, offrire ai meritevoli una concreta opportunità di *upgrading* e garantire all'Ateneo la qualità del proprio organico.

Dobbiamo **affermare il valore dell'insegnamento per la crescita sociale**, affinché ogni collega possa, con orgoglio, contribuire e sentirsi parte di una strategia didattica e scientifica complessiva di Ateneo.

Con riferimento ai Corsi di Laurea, inoltre, mi sembra che l'esperienza vissuta da noi tutti nell'anno accademico che sta per finire abbia dimostrato, oltre ogni ragionevole dubbio, **l'assoluta necessità ed urgenza di migliorare, sul piano organizzativo, le relazioni tra Dipartimenti, Collegi Didattici e Unità amministrative.** Credo che in tal senso molto si possa fare al fine di eliminare l'attuale farraginosità decisionale, anche attraverso una migliore definizione delle attribuzioni dei Collegi Didattici nella direzione, ad esempio, di valorizzarne le capacità propositive e di gestione delle attività, pur nell'assoluto rispetto delle specifiche competenze dei Dipartimenti e della Scuola di Medicina.

Sono convinta, poi, che sia necessario guardare all'offerta *post lauream* non come a una attività minore e residuale, ma quale parte integrante delle strategie di Ateneo per una specifica, innovativa e altamente qualificata offerta didattica.

Concretamente ciò comporta ragionare al fine di assicurare ai coordinatori delle proposte formative il supporto organizzativo e amministrativo necessario.

Ritengo poi che l'individuazione di un profilo didattico del docente possa essere uno strumento informativo utile ai Dipartimenti per un'appropriata valorizzazione delle risorse umane, tenendo conto della specificità dei profili e delle competenze di ciascun docente rispetto all'offerta didattica che i Dipartimenti sviluppano.

Nel rispetto e nel potenziamento delle tradizionali **attività d'internazionalizzazione** già attivate dall'Ateneo di Verona e volte a garantire la mobilità studentesca in una prospettiva sinergica alla

fondamentale cooperazione scientifica e didattica internazionale, credo che la creazione di *expertise esportabili*, non solo in Europa ma anche nei Paesi Emergenti, passi soprattutto attraverso una attenzione e cura particolare di:

- servizi di accoglienza in stretta collaborazione con l'E.S.U., per renderli più efficaci, per docenti e studenti, nel facilitare la residenza e semplificare le procedure;
- accordi di mobilità e percorsi formativi integrati con università ed enti stranieri – anche attraverso un'opera di rivitalizzazione nelle numerose convenzioni già in essere e la stipula di nuovi accordi – mirati alla condivisione di titoli spendibili sia in Italia che all'estero a livello triennale, magistrale, oltre che di master di primo e secondo livello;
- dottorati internazionali, con docenti e studenti che interagiscono in un processo sinergico in cui potenzialità, esigenze territoriali e competenze accademiche di ciascuna sede condividano anche lo stesso ruolo ricettivo e propositivo;
- corsi professionalizzanti spendibili a livello internazionale e che sappiano integrare conoscenze e competenze anche, ad esempio, attraverso la valorizzazione nei percorsi formativi di abilità linguistiche o delle capacità imprenditoriali legate al mondo del no profit e della cooperazione che, oggi, costituisce, non solo nel nostro paese, un enorme potenziale di occupazione e sviluppo sociale.

In sintesi, con riferimento alla qualità e alla sostenibilità dell'offerta formativa, le mie proposte possono schematizzarsi come segue:

- disegno di una strategia dell'offerta formativa, che sia basata su una visione complessiva e una azione sinergica tra formazione e ricerca e che sia supportata da obiettivi di qualità complessiva e da un serio processo di valutazione e accreditamento dei corsi;
- valorizzazione delle competenze trasversali che – scevra da ogni anacronistica idea di subordinazione di gruppi disciplinari – consenta una piena sostenibilità dell'offerta formativa, perseguita anche attraverso un riposizionamento dell'output che risponda alle nuove esigenze di apprendimento degli studenti;
- internazionalizzazione dell'offerta formativa attraverso la rivitalizzazione delle numerose collaborazioni internazionali già in essere e la stipula di nuovi accordi di collaborazione, l'incentivazione al rilascio di titoli congiunti, il sostegno alla mobilità studentesca – al riguardo credo sia tra l'altro fondamentale il potenziamento delle sedi attive consorziate – e l'individuazione di sbocchi occupazionali internazionali;

- valorizzazione del *Post Lauream*, della Formazione Continua e delle Scuole di Specializzazione che, divenendo parte integrante della strategia di Ateneo, concorrano a consolidare e sviluppare il rapporto tra Università e Territorio;
- crescita dell'organico – attraverso lo sviluppo subordinato alla conclusione delle procedure di idoneità attualmente in itinere – che sia orientato anche alla sostenibilità e al potenziamento della qualità dell'offerta formativa, in coerenza allo sviluppo della qualità scientifica dell'Ateneo.

3. Sviluppo e investimenti strutturali a sostegno della ricerca scientifica e dell'affermazione del merito

3.1 Sviluppo della ricerca scientifica e affermazione del merito

La Ricerca Scientifica costituisce il pilastro fondamentale sul quale si reggono le potenzialità di crescita di un Ateneo.

Credo che valorizzare la ricerca scientifica di base congiuntamente alla ricerca applicata e traslazionale debba significare, oggi più che mai, **munirsi di strumenti atti a premiare gli sforzi individuali e collettivi degli attori fondamentali della ricerca**: gruppi di ricercatori e tecnici quotidianamente impegnati non solo nell'attività di ricerca scientifica, ma anche nel reperimento delle risorse finanziarie necessarie alla sua realizzazione.

Il nostro Ateneo ha saputo dimostrare nei fatti la qualità della propria produzione scientifica. Sono convinta che possiamo migliorare ancora se sapremo **riconoscere il merito nel miglioramento individuale e di gruppo**, se sapremo valorizzare equamente i progetti atti a generare una produzione accreditata rispetto alla comunità scientifica nazionale e internazionale, così come i progetti atti al trasferimento di conoscenze che qualificano il nostro Ateneo come motore d'innovazione culturale e sociale.

Sono assolutamente convinta che il miglioramento scientifico dell'Ateneo sia raggiungibile solo attraverso il premio e l'incentivazione del merito e del miglioramento diffuso, apprezzato attraverso trasparenti meccanismi di valutazione.

Puntare tutto sulla valorizzazione delle eccellenze – nel significato ristretto di pochi picchi di qualità – credo generi, nel medio periodo, un effetto contrario di depauperamento generale e

rischi di distruggere la ricchezza multidisciplinare del nostro Ateneo; e ciò particolarmente in quei campi di studio dove l'integrità della filiera della ricerca scientifica è condizione necessaria per la crescita delle conoscenze e il successivo sviluppo delle loro concrete applicazioni.

Per questa ragione è necessario impegnarsi a fondo anche per garantire che l'Ateneo sia in grado di offrire un idoneo supporto alla rete di laboratori, banche dati e biblioteche presenti oggi e strumento indispensabile per la ricerca di base.

Inoltre, non è ulteriormente procrastinabile il potenziamento delle attività amministrative di supporto alla ricerca, sia in sede centrale sia nelle strutture dipartimentali dell'Ateneo.

Propongo quindi che i **meccanismi di redistribuzione delle risorse finanziarie** di Ateneo seguano alcuni principi fondamentali atti a valorizzare:

- il merito nei differenti ambiti scientifici: inteso come costante e dimostrato – attraverso il potenziamento del ricorso a strumenti di *peer review* – miglioramento della qualità dei prodotti rispetto agli standard nazionali e internazionali di ciascun ambito disciplinare;
- la capacità di acquisire finanziamenti non solo nei canali istituzionali (PRIN, PQ UE, ecc.), ma anche su ogni altro canale ad accesso competitivo (*Telethon, Smart Cities and Communities* ed ogni altra fonte internazionale);
- le iniziative atte a produrre brevetti e spin-off, soprattutto in trasversalità tra ambiti scientifici di ateneo. Nella fattispecie credo vadano inoltre valorizzati i rapporti di collaborazione tra Dipartimenti che – sapendo anche coniugare competenze diverse ma complementari al successo di start-up imprenditoriali e mettendo a sistema una concreta rete relazionale esterna – possono realmente rappresentare il *plus progettuale* di un Ateneo come il nostro.

3.2 Investimenti strutturali e risorse a sostegno della ricerca

Un ulteriore e fondamentale passo che il nostro Ateneo dovrà compiere è il miglioramento della **capacità di acquisire risorse finanziarie per la ricerca scientifica.**

Se è vero che l'accesso alle risorse finanziarie di fonte pubblica può essere incrementato assumendo decisioni volte a incentivare i comportamenti atti a massimizzare le performance complessive di Ateneo – misurate sugli stessi parametri in base ai quali viene assegnato il Fondo di Funzionamento Ordinario (FFO) alle università, distribuiti i fondi regionali o finanziati i progetti di interesse nazionale – ciò non significa dover limitare il giudizio di valore positivo delle attività realizzate ai soli criteri ministeriali o regionali.

Una particolare attenzione va riservata alle risorse finanziarie di fonte pubblica europea, in particolare *Horizon 2020*, ed extraeuropea. Sono convinta che la nostra Università abbia tutte le capacità per incrementare la dimensione dei fondi acquisibili e, da subito, è necessario e urgente offrire tutto il supporto necessario ai nostri ricercatori.

Per questo motivo intendo impegnarmi per **attivare uno specifico *Grant Office* di Ateneo, capace di tradurre concretamente la *research idea* del proponente in un progetto finanziabile – com'è già prassi consolidata nelle sedi universitarie nazionali e internazionali che vantano i migliori risultati nell'acquisizione di finanziamenti per la ricerca – capace di intercettare le opportunità di finanziamento e capace di supportare l'impegno di docenti, ricercatori e dottorandi nell'acquisizione dei fondi regionali, nazionali e internazionali.**

Sono consapevole che si tratta di un investimento che non ha tempi immediati di realizzazione, soprattutto per valorizzare adeguatamente le competenze e le professionalità interne attraverso un percorso impegnativo di formazione che, ritengo, debba prevedere anche un'esperienza diretta nelle migliori sedi internazionali. Tuttavia credo sia la strada che dobbiamo percorrere ed il cammino non può essere rinviato, ma, al contrario, deve essere accelerato, ad esempio, prevedendo – in via transitoria e nelle more di una piena capacità operativa del Grant Office – la destinazione di fondi specifici da utilizzare per il ricorso a operatori esterni esperti nel campo che diano adeguate garanzie di serietà e professionalità.

Parallelamente è a mio parere possibile lavorare sull'acquisizione di risorse finanziarie private, ottenibili attraverso contratti di collaborazione con enti e imprese e sviluppando le attività di ***Fund Raising***.

L'esperienza ha ampiamente dimostrato che la nostra Università ha tutte le carte in regola per acquisire fondi privati e, per aumentarne la dimensione, credo sia necessario investire sulla diffusione della conoscenza esterna delle nostre capacità e dei risultati raggiunti.

Per questo motivo intendo impegnarmi per sviluppare le enormi potenzialità del ***Liaison Office di Ateneo***, che già oggi può vantare ottimi risultati sul piano del supporto all'acquisizione di contratti di ricerca, ottenuti grazie ad una fitta rete di relazioni instaurate sul territorio.

Potrebbe inoltre contribuire al potenziamento della nostra capacità di *fund raising*, la riqualificazione o la creazione di **centri di ateneo organizzati a rete** – aperti all'utenza esterna su base tariffaria, oltre che ovviamente fruibili alla comunità accademica – e operanti grazie all'incentivazione di collaborazioni finalizzate tra corpo docente e personale tecnico.

Al riguardo sono numerose le potenzialità già esistenti in seno ai Laboratori di Ateneo, al Centro Linguistico di Ateneo o alle Strutture Bibliotecarie, ai Centri di Servizio, di Documentazione e Banche Dati, ma molte altre potrebbero essere pensate e attivate grazie ad una partecipazione sinergica delle molte competenze esistenti nelle strutture dipartimentali.

Anche le attività di studio e consulenza, infine, possono generare fondi destinabili al sostegno della ricerca scientifica, ad esempio, canalizzando i prelievi obbligatori di Ateneo sulle attività cosiddette in conto terzi (che oggi confluiscono genericamente nel bilancio dell'amministrazione centrale) in uno specifico **Fondo per il Merito da distribuire a favore della ricerca di base**.

La produzione scientifica di qualità si realizza, a mio avviso, non solo grazie al fondamentale impegno dei ricercatori e alle competenze che la comunità universitaria è in grado di coltivare e valorizzare, ma anche grazie a mirati investimenti strutturali e all'adozione di formule organizzative atte a fungere da facilitatori della ricerca e capaci di agevolare la divulgazione dei risultati ottenuti, quale elemento qualificante l'attività universitaria.

Per questo credo fondamentale impegnarsi per **sviluppare le attività amministrative di servizio** tese a:

- valorizzare i risultati della ricerca universitaria, favorendone l'utilizzo presso imprese ed enti;

- promuovere le opportunità per la ricerca nei campi delle tecnologie che genereranno e sosterranno nuove imprese (*Spin-Off*);
- intensificare i legami con l'industria e mettere a disposizione delle imprese nuove tecnologie, conoscenze, personale di ricerca e strutture (vincente si è dimostrata la formula *Joint Projects*);
- supportare i ricercatori nell'individuazione delle implicazioni commerciali delle loro scoperte scientifiche (brevetto e trasferimento di tecnologia);
- agevolare con un adeguato sostegno le attività convegnistiche di divulgazione scientifica che garantiscano reputazione internazionale e nazionale; in tal senso credo sia anche opportuno rivedere il sistema tariffario di utilizzo delle aule per gli utenti interni all'Ateneo.

Dobbiamo inoltre studiare formule organizzative atte a massimizzare la collaborazione tra i Dipartimenti – sedi naturali di svolgimento della ricerca – e le unità amministrative di supporto alla ricerca, prevedendo, tra l'altro, un'adeguata **valorizzazione, formazione e aggiornamento professionale del personale**, che deve essere posto in grado di dominare la complessità derivante anche da una sempre maggiore integrazione internazionale della ricerca scientifica.

Al contempo credo sia fondamentale implementare meccanismi organizzativi, ad esempio attraverso un miglioramento funzionale del **Centro per la gestione delle Grandi Attrezzature Scientifiche**, allo scopo di sollevare il ricercatore dalla preoccupazione di dare copertura finanziaria ai costi di mantenimento degli impianti e delle attrezzature scientifiche e di assicurare un rinnovo del patrimonio strumentale tecnico-scientifico adeguato ai ritmi veloci dell'obsolescenza tecnologica. Anche formule atte a favorire una sinergica collaborazione tra i centri di ateneo – CBMC, CeRiSM, CIRSAL, CRA ArcNet, LURM – che impiegano attrezzature scientifiche credo potrebbero svolgere un ruolo importante in una logica di sempre maggiore sostegno strutturale alla ricerca scientifica.

Un tema collegato e di assoluta rilevanza concerne, poi, la **valorizzazione dei ruoli del personale tecnico scientifico e socio sanitario coinvolto nella ricerca**, soprattutto, ma non esclusivamente, alla luce della peculiarità dell'area medica e scientifica, che vede una forte

espansione delle tecnologie e metodiche diagnostiche volte al miglioramento dei progetti scientifici, e dell'integrazione organizzativa che la costituzione dell'Azienda Ospedaliera Universitaria Integrata (AOUI) richiede. Dovremo ragionare al fine di disegnare un assetto organizzativo che agevoli i requisiti necessari per svolgere le attività, che implicano competenze e alta specializzazione, anche garantendo un sistema di valutazione oggettivo e premiante rispetto alla determinazione dell'affidamento degli incarichi specialistici e delle fasce retributive.

Mi preme al riguardo sottolineare, infine, come le azioni sopra descritte se, da un lato, si pongono come strumento per l'incremento della capacità di Ateneo di acquisire risorse finanziarie, dall'altro costituiscono esse stesse delle modalità operative e concrete nell'ambito delle quali il personale tecnico e amministrativo, il personale docente e ricercatore possono trovare opportunità di valorizzazione di competenze e giuste aspirazioni professionali e progettuali.

In sintesi, con riferimento allo sviluppo e investimenti strutturali a sostegno della ricerca scientifica e dell'affermazione del merito, le mie proposte possono schematizzarsi come segue:

- presidio delle Sedi Istituzionali dove vengono formulate le politiche di finanziamento della ricerca di base;
- supporto progettuale e amministrativo ai ricercatori (*Grant Office*);
- supporto progettuale e amministrativo all'accesso a fondi privati per la ricerca (*Liaison Office*) e incentivazione delle attività di trasferimento di conoscenze e tecnologie soprattutto nelle attività che implicano la collaborazione tra gruppi di ricerca diversi e valorizzano le interdisciplinarietà;
- sviluppo delle azioni propedeutiche – dall'idea innovativa all'impresa – alla costituzione di spin-off universitarie, sostegno logistico e di consulenza agli spin-off nella fase di incubazione;
- promozione delle iniziative atte al consolidamento delle start up, anche in collaborazione con imprese e istituzioni finanziarie;
- valorizzazione dell'organico – attraverso lo sviluppo subordinato alla conclusione delle procedure di idoneità attualmente in itinere – che sia orientato alla valorizzazione dei Colleghi che, meritevoli di abilitazione scientifica nazionale, dimostrino interesse e capacità anche

nell'organizzazione quotidiana della vita accademica attraverso l'impegno, ad esempio, nel coordinamento dei dottorati di ricerca, nel tutoraggio scientifico o nell'assunzione di titolarità di progetti scientifici, così come nel coordinamento di iniziative didattiche.

4. Università e Territorio

La **ricerca non ha territorio** ed è alimentata dall'impegno di ogni ricercatore, che è chiamato a presentare e discutere i propri risultati, a livello nazionale e internazionale, nelle sedi che possono valorizzare al meglio il suo contributo al progresso della conoscenza.

Per questo dobbiamo essere capaci di diffondere l'evoluzione del nostro sapere in tutto il mondo, nel rispetto delle realtà locali, nazionali, europee ed extra-europee, con le quali fondamentale è interagire.

La **ricerca, tuttavia, ha anche il dovere di stimolare e sostenere la società in cui vive**, soprattutto quando, come nel nostro caso, il territorio vanta straordinarie potenzialità culturali, storiche, artistiche, turistiche, imprenditoriali e sociali.

Per questo l'Università deve essere capace di sostenere lo sviluppo, rispondendo a esigenze specifiche e, soprattutto, contribuendo a indirizzare il futuro, in una visione di sistema e d'interazione positiva con gli attori istituzionali.

Mi piace paragonare il nostro Ateneo a una macchia d'inchiostro sulla carta assorbente: un punto di colore intenso, che si espande contaminando – ed essendo contaminato – altri colori con i quali, pur nelle rispettive specificità, far crescere e diffondere la conoscenza.

Ogni membro della comunità universitaria porta con sé un bagaglio di competenze e relazioni scientifiche nazionali e internazionali che va coltivato, valorizzato e condiviso con la società di cui siamo parte integrante: ciò è nella nostra missione.

L'Università di Verona può svolgere un ruolo decisivo per lo sviluppo del territorio cui appartiene: nel formare il patrimonio umano e nell'accrescere il patrimonio sociale e culturale.

Per questo sono convinta che si debba dare un **significato nuovo al rapporto con il territorio** poiché solo sviluppando in maniera innovativa i tradizionali compiti istituzionali dell'Università,

possiamo svolgere una funzione di stimolo all'innovazione e alla crescita culturale, sociale ed economica, grazie anche ad un dialogo fruttuoso con le forze economiche, sociali e culturali.

Il dialogo con le istituzioni, gli ordini professionali, le organizzazioni no profit e le imprese consentirà all'Ateneo di ascoltare le esigenze, di anticipare le tendenze in atto e, possibilmente, orientarne il futuro.

Compito prioritario credo sia innanzitutto quello della conoscenza e dell'analisi attenta delle vocazioni e delle potenzialità del territorio, in modo da contribuire alla formazione di figure professionali adeguate, all'innovazione scientifica e tecnologica, allo sviluppo di una cultura di progettazione e d'imprenditorialità.

In questo senso penso debba essere interpretato anche il valore del contributo positivo che la presenza di professionalità non accademiche nel Consiglio di Amministrazione può concretamente apportare alla crescita armonica della nostra università e della comunità nella quale siamo inseriti.

Le **risorse relazionali** sono un elemento sul quale l'università ha fino ad oggi investito troppo poco, ma che, a mio avviso, possono rappresentare una fonte di nuove opportunità di sviluppo della ricerca e della didattica, soprattutto con riferimento alla formazione magistrale, ai master e all'altra formazione permanente, ai dottorati e alle scuole di specializzazione di area medica.

Sviluppare tali risorse significa impegnarsi per instaurare proficue relazioni con altri atenei – a noi vicini per dimensione e posizione logistica – e collaborazioni con altre competenze, per attivare una sinergia che consenta la progettazione e la realizzazione congiunta di ambiti di ricerca e di percorsi formativi, per mantenere viva e sviluppare quella ricchezza e poliedricità culturale che l'università non deve disperdere rincorrendo solo i grandi numeri o le nicchie di eccellenza.

La Fondazione UniVeneto non può assorbire, in un'esclusiva proiezione regionale, le potenzialità relazionali della nostra Università e non deve diventare uno sterile strumento di razionalizzazione del sistema universitario veneto; al tempo stesso l'Azienda Ospedaliera Universitaria Integrata (AOUI), pur essendo un protagonista d'indubbia importanza nella collaborazione tra Università e Sistema Sanitario Regionale, non può diventare il fulcro esclusivo delle relazioni con il Sistema Sanitario Nazionale.

Sviluppare risorse relazionali significa, inoltre, impegnarsi per instaurare proficue relazioni con il sistema produttivo territoriale per far sì che i nostri studenti possano affiancare alla formazione universitaria specifiche iniziative di apprendimento professionalizzante.

Al riguardo siamo tutti testimoni dell'evidenza che, anche nel nostro Ateneo, i master e i corsi di perfezionamento che vantano maggiore e più duraturo successo sono quelli che hanno saputo affiancare alla formazione attività di relazione con la compagine professionale nella quale i discenti sono destinati a inserirsi e, nondimeno, attività di fidelizzazione degli ex-alunni.

Anche per questa ragione tali attività devono, a mio parere, essere valorizzate come offerta istituzionale dell'Ateneo: esse sono generatrici, nel medio periodo, di una rete di relazioni capaci di attivare una leva positiva in termini di credibilità e di consenso sociale.

Implementare le risorse relazionali significa, infine, impegnarsi nella nuova sfida dell'alta formazione permanente, con un senso di responsabilità e di orgoglio scientifico che restituisca all'Università il ruolo che per sua natura le compete: quello di essere sede della formazione e motore della riqualificazione delle risorse umane, che è fondamentale per il rilancio del Paese.

Una rinnovata affermazione del contributo dell'Università alla crescita sociale comporta, a mio avviso, anche la necessità di identificare alcune attività di servizio – a contenuto didattico e scientifico – atte a generare valore per il territorio.

Ciò può avvenire attraverso la riqualificazione e la nuova istituzione di centri di Ateneo ovvero di Poli Tematici Territoriali, a *governance* mista, nei quali poter raccogliere flussi di finanziamento provenienti da istituzioni, enti e imprese del territorio e finalizzati a specifiche progettualità scientifiche e didattiche.

La nostra Università può vantare un'esperienza di successo in questa formula di collaborazione nel Polo Scientifico-Didattico *Studi sull'Impresa* nato nel 2010 a Vicenza e sono convinta si possa pensare ad altre iniziative di sicuro sviluppo, ad esempio, negli ambiti dell'agroalimentare (in particolare vino), delle energie alternative, delle attività motorie e sportive o di valorizzazione e preservazione del patrimonio artistico-culturale.

In sintesi, con riferimento a Università e Territorio le mie proposte possono schematizzarsi come segue:

- presidio delle relazioni, continuative e durature, tra Università e Territorio attraverso la valorizzazione delle collaborazioni con la società civile e il consolidamento dei Rapporti Istituzionali su un piano di collaborazione paritaria;
- valorizzazione delle relazioni di collaborazione attivate dai Dipartimenti con Enti, Istituzioni, Ordini Professionali e Imprese, con particolare interesse alla promozione delle trasversalità culturali, che rappresentano un potenziale di assoluto rilievo nel nostro Ateneo;
- attivazione di Poli Tematici Territoriali a *governance* mista su specifiche progettualità didattiche e scientifiche.

5. Valorizzazione del contributo universitario alle attività del Sistema Sanitario Nazionale

Nel nostro Ateneo – cresciuto nel tempo nelle dimensioni e nella diversificazione della composizione disciplinare – opera la Scuola di Medicina, che può vantare eccellenti risultati nella ricerca scientifica e nella formazione e che si è tradizionalmente impegnata sul fronte dell'assistenza.

Come tutti sappiamo ciò ha portato a una scelta d'integrazione tra l'Azienda Ospedaliera di Verona e l'Università che ha visto nel 2010 la nascita dell'Azienda Ospedaliera Universitaria Integrata (AOUI).

Oggi l'Azienda Ospedaliera Universitaria Integrata di Verona rappresenta una fonte di opportunità per l'intera comunità accademica veronese, così come il prestigio nazionale e internazionale che la Scuola di Medicina del nostro Ateneo ha saputo costruire e consolidare nel tempo.

Come spesso accade per le soluzioni che portano con sé importanti mutamenti logistici e strutturali e profondi cambiamenti organizzativi, finanziari e di relazione, la costituzione dell'AOUI ha comportato, nei suoi primi tre anni di vita, non poche difficoltà. Tuttavia, oltre ad essere un progetto giunto nella fase di non ritorno, l'AOUI può concretamente rappresentare uno strumento di valorizzazione.

Credo però che per condurre l'esperienza dell'azienda integrata verso il successo che può ottenere e, soprattutto, verso un adeguato riconoscimento di valore in seno al Sistema Sanitario Regionale sia fondamentale nei prossimi anni un **serio e deciso impegno dell'Ateneo**, sia in capo alla Scuola di Medicina – nelle sue competenze di ambito medico, chirurgico e di servizio – sia in capo al Rettore, che è direttamente coinvolto dalla convenzione istitutiva nella responsabilità dei processi di pianificazione e di assunzione delle decisioni strategiche per la vita dell'AOUI.

Ritengo di fondamentale importanza che l'Ateneo – in primis nella figura del Rettore – sappia instaurare un rapporto diretto e prioritario con il Governo Regionale – che non può essere mediato dalla Direzione Aziendale, con la quale è altresì importante una relazione armonica – che sia primariamente finalizzato ad affermare le peculiarità dell'AOUI rispetto alle altre aziende del sistema sanitario con cui si correla nella rete di servizi per l'assistenza socio-sanitaria di cui rappresenta un nodo centrale.

Parimenti credo sia indispensabile **procedere nel processo d'integrazione**, operando nella direzione di consolidare il ruolo del personale universitario nell'articolazione organizzativa dell'AOUI.

Molti sono i temi che dovranno, a mio avviso, essere oggetto di approfondita discussione con il Governo Regionale – dai meccanismi di finanziamento, al trattamento stipendiale del personale universitario, alla valorizzazione delle attività didattiche e di ricerca, al ruolo dell'AOUI nella pianificazione socio-sanitaria regionale, alla giusta valorizzazione prospettica dell'area di Borgo Roma in rapporto allo sviluppo edilizio e contenutistico di quella di Borgo Trento – poiché l'esperienza dei primi tre anni ha evidenziato come essi siano stati non sufficientemente, o non correttamente, trattati nel quadro delle norme istitutive e nella convenzione di funzionamento dell'Azienda.

In questa sfida, il Rettore dovrà essere coadiuvato, affinché possa rappresentare l'Ateneo forte di tutte le competenze necessarie di ambito sanitario, certamente, ma anche di quelle proprie delle altre aree. Per questo propongo che il Rettore si avvalga di un Comitato Consultivo Permanente per i Rapporti con il SSN, nel quale siano rappresentate le competenze di ambito Medico, Chirurgico e dei Servizi necessarie per risolvere positivamente le molte questioni aperte.

Ciò non significa, tengo a precisare, una sottovalutazione o un depauperamento delle competenze che lo Statuto – all’art. 36 – correttamente riserva alla Struttura di Raccordo di Medicina e Chirurgia, ma, al contrario, un rafforzamento dell’impegno dell’Ateneo su questo tema così delicato e complesso – che comporta una fattiva e costante relazione sia con la Direzione Aziendale sia con il Governo Regionale – sul quale il Rettore, in piena armonia con la Scuola di Medicina, non può non impegnarsi in prima persona.

Anche con riferimento ai servizi tecnici e amministrativi, rilevanti rispetto agli ambiti di operatività del personale universitario, sono convinta sia importante uno sforzo d’integrazione e credo che, a tal fine, possa essere opportuno ragionare in merito alla costituzione di **un’unità amministrativa** di Ateneo – nella quale far confluire adeguate professionalità – dedicata a trattare e risolvere le questioni operative legate all’integrazione, quali, ad esempio, stipendi e altre competenze per il personale, valutazione, web e banche dati, acquisizione e utilizzo di tecnologie, apparecchiature, servizi e spazi.

Sono convinta che una positiva evoluzione dell’azienda integrata dipenda anche da un’adeguata valorizzazione dell’attività di ricerca, didattica e formazione realizzata con il massimo coinvolgimento della componente universitaria e con la preziosa e, per molti ambiti, consolidata collaborazione di professionalità ospedaliere, pur nella specificità e distinzione dei rispettivi ruoli che la normativa sancisce.

La Scuola di Medicina del nostro Ateneo ha saputo dimostrare nei fatti e con continuità temporale il **valore della propria produzione scientifica**, merito dell’impegno e delle qualità individuali ma anche frutto della collaborazione scientifica, che oggi può discendere solo da un’adeguata incentivazione della ricerca di base così come della ricerca clinica.

Su questo fronte l’Ateneo dovrà particolarmente impegnarsi per non perdere – pur nella giusta affermazione delle strutture dipartimentali – il **valore dell’unitarietà della Scuola di Medicina**, per affermare il valore strategico della ricerca in tutti gli ambiti propri delle scienze della vita e della salute e gli impatti positivi della ricerca traslazionale sulla qualità delle performance sanitarie e, nondimeno, per evitare che miopi spinte disgreganti segnino il declino della scuola veronese verso ruoli di teaching hospital.

Occorre recuperare e valorizzare la peculiare **identità di Borgo Roma** – senza incertezze e forti di una progettualità consistente e condivisa – per giocare un ruolo propositivo e di partecipazione attiva, step by step, alle trasformazioni in atto nella sanità veneta.

Fondamentali saranno inoltre le azioni atte ad ampliare e consolidare il ruolo della Scuola di Medicina nella programmazione e nel management sanitario, non solo all'interno della AOUI ma anche rispetto alle altre aziende socio-sanitarie che insistono sul territorio veronese o che, al di fuori di esso, rappresentano importanti e irrinunciabili stakeholder dell'Ateneo.

In merito al ruolo della Scuola di Medicina nella relazione tra Università e SSN, un peso fondamentale gioca la qualificazione e il rafforzamento delle **Scuole di Specializzazione**, che non sono solo fondamentali nella formazione di specialisti qualificati, ma possono, di fatto, contribuire a meglio caratterizzare le relazioni interne all'AOUI. Anche con riferimento a queste ultime ritengo poi di fondamentale importanza per il futuro sviluppo dell'integrazione in atto che si partecipi attivamente a un'attenta **revisione e conseguente modifica dell'Atto Aziendale**, non solo per adeguarlo alle modifiche indotte dallo Statuto, ma anche alla luce dei risultati di questi primi tre anni di attività dell'AOUI.

Credo sia possibile migliorare la relazione tra Università ed Azienda in una logica di valorizzazione del contributo – sui piani fondamentali della ricerca e della formazione, oltre che della qualità delle competenze assistenziali – che il nostro Ateneo dimostra quotidianamente di apportare. A tal fine sarà inoltre importante operare per meglio qualificare le attribuzioni e l'incisività dell'Organo di Indirizzo dell'AOUI.

Va detto, inoltre, che le profonde trasformazioni in atto nel Sistema Sanitario Nazionale, sul piano istituzionale e organizzativo dei ruoli e delle responsabilità, sono destinate a incidere sulle competenze e responsabilità di tutte le figure professionali che a vario titolo vi operano, specie sotto il profilo dell'adeguamento delle conoscenze, abilità, atteggiamenti. Da ciò emerge la necessità di un maggiore impegno futuro dell'Università nella progettazione e attivazione di molteplici iniziative di formazione continua – base, specialistica e di aggiornamento – rivolte agli operatori socio-sanitari.

A questo proposito appare fondamentale un impegno nelle iniziative di armonizzazione dei percorsi formativi *post-lauream* e di aggiornamento professionale continuo anche favorendone una reale integrazione sul campo.

In sintesi, con riferimento alla valorizzazione del contributo universitario alle attività del Sistema Sanitario Nazionale, le mie proposte possono schematizzarsi come segue:

- affermazione del valore dell'unitarietà scientifica della Scuola di Medicina e incentivazione delle molte potenzialità di interazione trasversale con gli altri ambiti scientifici operanti in Ateneo;
- impegno diretto del Rettore – coadiuvato da un Comitato Consultivo Permanente per i Rapporti con il SSN – nelle relazioni con il Governo Regionale per l'affermazione del valore differenziale del contributo universitario alla qualità del Servizio Sanitario Regionale e per la definizione di una progettualità condivisa sull'identità dell'AOUI, nella sua articolazione organizzativa nelle aree di Borgo Roma e di Borgo Trento, e per la valorizzazione dei rapporti con le reti assistenziali socio-sanitarie di tutte le altre Aziende venete e, nondimeno, di altre Regioni e Province Autonome;
- valorizzazione delle attribuzioni che lo Statuto – all'art. 36 – riserva alla Struttura di Raccordo di Medicina e Chirurgia;
- rafforzamento del ruolo dell'Università nel processo di integrazione e nella partecipazione attiva alla definizione delle strategie aziendali – anche attraverso un'azione di riqualificazione dell'Organo di Indirizzo dell'AOUI – in sede di revisione dell'Atto Aziendale;
- istituzione di una Unità Amministrativa di Ateneo dedicata ai riflessi operativi dell'integrazione.

6. Investimenti edilizi a sostegno delle attività istituzionali

Una rinnovata affermazione dei valori dell'universalità, del servizio alla crescita sociale e della qualità delle attività universitarie comporta, a mio avviso, anche la necessità di dare un **nuovo significato agli investimenti edilizi**.

Sono convinta che gli investimenti edilizi non siano considerabili alla stregua di mere opere di costruzione di spazi fisici, ma possono, al contrario, assumere un ruolo fondamentale su più

fronti: nel successo delle attività che in essi sono realizzate, nell'affermazione dell'Università quale importante Istituzione cittadina e, nondimeno, nella sperimentazione di modelli di partenariato pubblico – privato, che, a mio parere, rappresentano forme tecniche di finanziamento, ulteriori e innovative rispetto alle tradizionali forme d'indebitamento.

Ritengo sia importante non solo mantenere e valorizzare una presenza fisica delle strutture di Ateneo diffusa sul territorio, perché ciò può contribuire a rafforzare i legami di prossimità con gli *stakeholder* più vicini, ma credo che si debba anche operare al fine di rendere riconoscibili e fruibili gli spazi come un elemento di qualificazione della presenza universitaria e come un patrimonio sociale che l'Università contribuisce a realizzare e a far vivere.

Per queste ragioni credo sia fondamentale impegnarsi per la realizzazione, nei tempi più brevi possibile, del progetto – già inserito nella pianificazione edilizia cittadina – che prevede la realizzazione del **Polo Culturale Passalacqua** e delle collegate **Strutture di Servizio**, quali la Foresteria Universitaria e l'Edilizia Studentesca, operando in collaborazione con il Comune e l'ESU, al fine di apportare quel contributo di conoscenza dei contenuti delle attività e delle loro esigenze e peculiarità che solo l'Università può cogliere appieno.

La realizzazione del progetto, a mio parere, accrescerà il grado di attrattività del nostro Ateneo per studenti, dottorandi e docenti oltre che *visiting professors e visiting scholars* e incrementerà conseguentemente la visibilità internazionale e la reputazione del nostro Ateneo, contribuendo anche alla formazione di capitale umano a elevata qualificazione e respiro internazionale.

Sono convinta che il Polo Culturale Passalacqua, ricco della sua Grande Biblioteca e prossimo alle Strutture del Campus Universitario, diventerà non solo uno strumento per la riqualificazione di un'area urbana ma un valore aggiunto riconosciuto dalla città e centrale per lo sviluppo dell'Ateneo.

Per vincere questa sfida – tra le più importanti del prossimo futuro – sono certa sia fondamentale il contributo propositivo e realizzativo delle competenze di matrice umanistica e linguistica

presenti nel nostro Ateneo, affinché il progetto si qualifichi di nuove iniziative, che possono generare anche da una fattiva collaborazione con le altre istituzioni culturali cittadine.

Dobbiamo impegnarci affinché il **Polo Culturale Passalacqua** divenga presto il fulcro di riferimento per la cultura nella nostra città d'arte, centro di confronto scientifico internazionale, meta di studio e di formazione dei giovani da tutto il mondo.

Nonostante non si tratti di edifici di Ateneo, sono poi convinta che dobbiamo anche impegnarci per svolgere un ruolo qualificato e riconosciuto – che sia al tempo stesso di **proposizione e di verifica della rispondenza delle realizzazioni edilizie alle attività universitarie** – negli sviluppi dell'edilizia regionale in capo all'Azienda Ospedaliera Universitaria Integrata di Verona.

La progettualità dei prossimi anni vede: l'edificazione, approvata e finanziata, dell'Ospedale della Donna e del Bambino, l'ampliamento e la riqualificazione edilizia della sede di Borgo Roma e, negli anni a venire, il tema del compimento della riqualificazione edilizia della sede di Borgo Trento, anche alla luce della già calendarizzata demolizione dell'attuale ospedale geriatrico.

In questo campo **il Rettore è chiamato a un diretto impegno** personale – sancito dagli accordi istitutivi dell'AOUI – per svolgere il quale credo sia assolutamente fondamentale una **piena sintonia con la Scuola di Medicina, che dovrà partecipare attivamente alle scelte future con responsabilità e consapevolezza del proprio ruolo.**

In sintesi, con riferimento a investimenti edilizi a sostegno delle attività istituzionali, le mie proposte possono schematizzarsi come segue:

- affermazione del valore della presenza diffusa degli insediamenti universitari sul territorio cittadino;
- riconoscibilità degli edifici universitari – patrimonio sociale che l'Ateneo contribuisce a realizzare e a far vivere – e fruibilità degli spazi, come elementi di qualificazione della presenza universitaria;
- impegno ad apportare il contributo di conoscenza dei contenuti delle attività universitarie e delle loro esigenze e peculiarità nella realizzazione del **Polo Culturale Passalacqua** e delle collegate **Strutture di Servizio** (Foresteria Universitaria e Edilizia Studentesca);

- impegno a svolgere un ruolo – qualificato e riconosciuto – di proposizione e di verifica della rispondenza delle realizzazioni alle attività universitarie, negli sviluppi dell'edilizia regionale in capo all'AOUI.

Ci attende un lavoro molto impegnativo per fare in modo che il nostro Ateneo – ancora giovane ma già grande nelle dimensioni – consolidi e incrementi il proprio valore, stimolando le tante intelligenze e competenze presenti, creando opportunità legate alle capacità espresse e potenziali, migliorando i risultati già conseguiti.

Con queste premesse, desidero rivolgermi e proporre la mia candidatura a coloro che, seriamente e con spirito positivo, credono nel futuro della nostra Università.

Da chi intende cogliere con me questa sfida attendo importanti contributi, riflessioni e proposte, per far sì che questo programma diventi il nostro impegno comune per i prossimi sei anni a venire.

Per favorire la circolazione delle idee e i contatti ho ritenuto opportuno attivare uno specifico sito web (www.bettinacampedelli.it) che invito a consultare per permettere un più ampio dibattito.

Solo grazie a voi con il vostro apporto, questo programma potrà divenire il nostro progetto reale per l'Università di Verona e per il nostro futuro.



Bettina Campedelli

Verona, 16 aprile 2013