

Programma

Un programma contiene visione, idee e proposte concrete per come lavorare insieme nei prossimi sei anni. Questi sono i miei impegni con tutta la nostra comunità che svilupperemo, amplieremo ed adatteremo ai cambiamenti che verranno, sempre lavorando in modo collegiale, inclusivo e partecipato.



Uno sguardo di lungo periodo

L'impianto generale e le linee di intervento legate alla dotazione straordinaria di risorse previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, *Next Generation Italia* saranno sviluppate a breve. Chi guiderà l'Ateneo dovrà essere pronto a **cogliere le diverse possibilità** collegate a quanto previsto per Università e Ricerca e a quanto possa vederci parte attiva nei nostri territori. Per questo è importante riflettere sulle **priorità**, sull'**approccio** al lavoro e sull'impostazione delle **collaborazioni istituzionali** che si renderanno necessarie.

a. Le priorità

Il nostro Ateneo ha già definito un **piano di sviluppo immobiliare** molto ambizioso per i prossimi anni. **La prima priorità è quella di completarlo** in modo che tutti gli insediamenti previsti e la gestione degli spazi garantiscano una reale coerenza tra le aspettative di molti progetti e il loro effettivo completamento. Questo vale **per tutte le aree in sviluppo in tutti i nostri Campus**, a partire da quelle di più immediato completamento come, ad esempio, il Navile a Bologna, il Campus di Forlì, i nuovi edifici a Cesena, il piano aule a Ravenna, la riduzione degli affitti a Rimini e gli interventi in tutte le nostre sedi. Questi sforzi devono essere accompagnati da un'attenzione rinnovata e rafforzata al **recupero del decoro in tutti i nostri edifici e spazi**. I nostri luoghi sono troppo spesso trascurati spazi di ufficio pubblico. Avremo **risorse straordinarie e dovremo preoccuparci delle manutenzioni straordinarie** necessarie per rendere tutti i nostri ambienti coerenti con ciò che ci si aspetta da un Ateneo che ha l'ambizione di essere una realtà di punta sul panorama internazionale. Luoghi dove tutti dobbiamo lavorare sentendoci a nostro agio e senza vergognarci di ospitare colleghi e studenti. Nelle grandi Università all'estero i luoghi della ricerca e della formazione universitaria sono esempi di bellezza, modelli di futuro, habitat di qualità, molto distanti dallo standard della maggior parte dei nostri spazi e per questo dobbiamo intervenire.

La seconda priorità è sviluppare un programma articolato di investimenti in spazi, attrezzature e persone per **dotarci di grandi infrastrutture di ricerca** in grado di renderci più competitivi, più attrattivi e più ambiziosi nella portata dei progetti e delle interazioni multidisciplinari. Sono interventi che

richiedono di essere declinati in modo diverso a seconda delle aree e per i quali sarà importante lavorare per un efficiente uso combinato delle risorse che potrebbero arrivare da canali differenti, come la salute, l'industria e la sostenibilità ambientale. Anche se non **tutte le nostre discipline potranno essere direttamente coinvolte**, queste risorse potranno consentirci anche di **liberare fondi significativi** che dovremo indirizzare in modo complementare a **vantaggio di altri interventi**, che consentano a tutti di accedere alle medesime opportunità.

Una terza priorità riguarda le infrastrutture e i servizi per gli studenti e per il supporto di tutta la comunità universitaria. Già oggi abbiamo molte difficoltà nell'offrire spazi adeguati per le lezioni, per studiare, per socializzare, per incontrarsi, per fare sport. Questa occasione deve servirci per rispondere alle tante richieste che già conosciamo. Ma non basta, perché se vogliamo contribuire ad **accogliere tutti i capaci e i meritevoli**, come è nostro compito fare, dobbiamo investire in un piano straordinario che ci dia **più spazi sempre più aperti e alloggi per offrire ancora più occasioni ad altri studenti e studentesse.** Gli spazi da soli non bastano e andranno sostenuti con i piani straordinari di reclutamento previsti e una funzionalizzazione dei nostri luoghi che offra **infrastrutture fondamentali per favorire l'interazione tra tutti noi e tra noi e gli studenti:** asili e luoghi per lo sviluppo di campi estivi, ambienti per esperienze di piccoli gruppi educativi, cortili attrezzati, aree cucina e ristoro, caffetterie, spazi ludico-ricreativi, sale-lettura, impianti sportivi, foresterie, sono tutti esempi concreti di ciò che caratterizza tutti i Campus moderni e a cui puntare in tutte le nostre sedi.

b. L'approccio

Anche se non conosciamo i dettagli operativi, e questi saranno certamente fondamentali per definire completamente come dovremo muoverci, sappiamo già che **le risorse che arriveranno avranno un chiaro orizzonte temporale di riferimento e dovranno essere spese secondo una logica analoga a quella dei progetti europei.** Potremo quindi fare leva sulla nostra grande esperienza maturata in questo senso, ma dovremo anche adeguare la nostra organizzazione, che è abituata a lavorare per funzioni, e puntare, invece, ad una organizzazione per progetti.

Questa nuova organizzazione richiederà **una squadra di governo snella**, in grado di presidiare direttamente il funzionamento ordinario e di coordinare **gruppi di progetto costituiti ad hoc per seguire le diverse iniziative** sostenute dalle risorse straordinarie. Si tratterà di **combinare competenze accademiche ed amministrative**, di scegliere sulla base delle specifiche competenze richieste e di **utilizzare queste occasioni come opportunità concrete per trasferire nei progetti le conoscenze sviluppate attraverso le nostre ricerche** e le nostre relazioni con la comunità scientifica internazionale. Nello svolgimento delle varie attività dovremo tenere sempre presenti le grandi sfide della società e utilizzarle come punto di riferimento per lo sviluppo dei progetti. **Questa impostazione ci consentirà di offrire opportunità di formazione, di crescita professionale e di sviluppo di specifiche competenze al personale tecnico-amministrativo**, e di contribuire così ad innalzare il livello complessivo della qualità delle nostre risorse a vantaggio degli anni che verranno, quando i progetti saranno conclusi.

c. Le collaborazioni istituzionali

La nostra Università sarà uno dei molti attori coinvolti nel rilancio del paese. Per questo sarà fondamentale impostare tutti i progetti in maniera attiva in modo da **favorire tutte le possibili collaborazioni istituzionali sui nostri territori.** Le competenze regionali su molti ambiti, dalla formazione alla sanità, il ruolo dei Comuni per lo sviluppo dei tessuti urbani e delle infrastrutture di prossimità, il contributo del privato per la condivisione di competenze e lo sviluppo di strumenti operativi sono tutti ambiti concreti a cui orientare la nostra attenzione.

Un primo ambito fondamentale di collaborazione sarà lo **sviluppo comune di progetti condivisi per la ridefinizione degli spazi urbani a partire dal nostro insediamento storico a Bologna**, che rischia di svuotarsi rapidamente di vita e comunità con i molti trasferimenti già previsti. Sarà importante costruire **una visione articolata di valorizzazione del nostro patrimonio museale e degli edifici storici**, impegnarci ulteriormente per un investimento specifico sul Museo dell'Evoluzione per trasformarlo in

una realtà di valore internazionale, in grado di fare da traino per una riqualificazione del quartiere dei Bentivoglio.

Accanto alla visione generale sul territorio sarà opportuno **cercare tutte le forme possibili di sinergia nella gestione delle risorse, anche attraverso strutture comuni sviluppate e gestite con una logica di scopo**, come succede per progetti speciali di rilevanza nazionale, quali ad esempio l'organizzazione degli Expo o dei grandi eventi sportivi. Questo tipo di approccio ci consentirà di **applicare strumenti evoluti di supporto alla gestione dei progetti** come l'*Innovation Procurement*, che consente di portare nuove tecnologie e soluzioni innovative nell'ambito degli appalti.

Dovremo **sviluppare per molte infrastrutture forme specifiche di collaborazione tra il pubblico e il privato**, che consentano di ragionare sull'intero ciclo di vita dei progetti e di pensare non solo agli investimenti, ma anche ai costi di gestione che dovremo sostenere per le nuove infrastrutture. Potremo **promuovere attivamente l'utilizzo di strumenti della finanza di impatto**, che è in forte sviluppo in tutto il mondo ed offre un'occasione concreta ad istituzioni anche locali come, ad esempio, le Fondazioni Bancarie, **per allocare risorse dedicate allo sviluppo** di iniziative con effetti intenzionali, misurabili ed addizionali.



Noi e i grandi temi contemporanei

Da quando nel 2000 le Nazioni Unite hanno formulato i *Millennium Development Goals* è partita una nuova stagione di coinvolgimento globale nei confronti di un insieme variegato di emergenze di natura ambientale, sociale, di opportunità ed equità. La consapevolezza dell'urgenza di interventi concreti e risolutivi è cresciuta e deve caratterizzare l'impostazione delle azioni collettive e territoriali in tutto il mondo, ancora di più oggi dopo gli effetti della pandemia da SARS-COVID19. Gli ambiti su cui concentrare la nostra attenzione potrebbero essere molti. Ne ho scelti tre da cui partire perché coinvolgono in modo ampio questioni e criticità di largo respiro

a. Lo sviluppo sostenibile

Negli ultimi anni abbiamo sviluppato un piano di sostenibilità articolato e che copre un ampio spettro di iniziative. **Il programma Alma-Goals va potenziato ed utilizzato come punto di riferimento istituzionale per la definizione dei nostri obiettivi di sviluppo strategico.** È uno sforzo pionieristico che deve essere portato avanti con convinzione, collegato alle attività di ricerca che sviluppiamo al nostro interno e valorizzato attraverso le molte relazioni che questi interventi ci consentono di attivare in maniera privilegiata con le migliori realtà del mondo. Nella ricerca, nella formazione e nell'amministrazione dobbiamo essere in grado di **intercettare opportunità e risorse per ampliare i nostri spazi di intervento e per articolare in chiave di sviluppo sostenibile tutte le nostre azioni.** Non è un esercizio facile ed **esiste il rischio concreto di cadere in operazioni di greenwashing** e di costruzione di sistemi di rendicontazione di facciata, senza scalfire la sostanza delle cose. Per questo è importante **affiancare ad un presidio centrale un grande programma di coinvolgimento e sensibilizzazione che parta dal basso e contribuisca a moltiplicare gli sforzi e le energie disponibili per sviluppare azioni concrete e visibili, e a trasmettere ai nostri studenti buone abitudini e stili di vita improntati al cambiamento.** Su questi temi verranno allocate molte risorse nei prossimi anni e sarà importante essere pronti ad intercettarle con idee, programmi, strutture e capacità di gestione. Possiamo e dobbiamo utilizzare questa chiave di lettura nella gestione dei nostri spazi, di tutte le nostre attività, delle nostre forniture, nella progettazione ed erogazione dei nostri servizi, nella costruzione delle diverse politiche per docenti e ricercatori e per il personale tecnico-amministrativo.

b. Open science e open data

La scienza libera ed aperta e la difesa della libertà di costruzione del pensiero critico non sono una novità e fanno parte di quanto è previsto nella nostra Costituzione. Molte nuove tecnologie e una maggiore facilità e rapidità nella condivisione dei dati e dei risultati delle ricerche contribuiscono a rendere ancora

più attuali questi principi fondamentali. L'importanza di questo modo di lavorare è diventata ancora più evidente in questi mesi di lotta alla pandemia, durante i quali diverse comunità scientifiche in tutto il mondo si sono mobilitate in uno sforzo collettivo che non ha eguali nella storia. Per questo **è importante sviluppare politiche di Ateneo e costruire azioni concrete** che aiutino tutti a lavorare potendo contare sulle risorse necessarie per mettere in pratica questi principi. **Una prima linea di azione riguarda il supporto alla pubblicazione in *Open Access* attraverso le diverse forme disponibili**, con l'impegno a lavorare internamente e in tutte le sedi istituzionali per evitare che queste diventino un nuovo modo per discriminare singoli o gruppi sulla base delle risorse disponibili. **Una seconda linea di azione riguarda la disponibilità di servizi avanzati di assistenza e progettazione** che consentano di impostare **la raccolta, la conservazione, la gestione e la fruizione dei dati in modi coerenti con le politiche di *Open Data***. Sono attività che richiedono competenze specifiche e investimenti dedicati che non possono realisticamente essere sostenuti dai singoli gruppi di ricerca in modo autonomo e che offrono concrete opportunità per lo sviluppo di nuove forme di supporto alla ricerca. Ciò si collega direttamente ad **una terza linea di intervento in infrastrutture comuni per la gestione fisica del dato nel tempo**, provviste delle necessarie misure di sicurezza e con protocolli ed interfacce per la fruizione del dato coerenti con gli assetti legislativi vigenti. Per andare davvero nella direzione di una piena applicazione dei concetti generali di *Open Science* ed *Open Data* non basta essere aperti, ma **bisogna investire in servizi avanzati a supporto della ricerca**. Così come ormai venti anni fa abbiamo fatto partire una struttura in grado di aumentare la nostra efficacia nella raccolta dei finanziamenti, oggi **dobbiamo investire in un piano integrato di azioni che ci renda forti e credibili nell'applicazione delle politiche di *Open Science***. A questo dobbiamo dedicare risorse, da reperire con attenzione e lungimiranza nei vari programmi di sviluppo dedicati e cercando ogni forma possibile di sinergia con gli altri attori coinvolti nel territorio, per **evitare duplicazioni e favorire sempre interoperabilità e collaborazione**. Per questo sarà anche importante continuare ad impegnarci per **stabilire rapporti chiari e sostenibili per tutti con gli editori** e chiunque opera nella comunicazione scientifica.

c. L'impegno contro ogni discriminazione

Nonostante l'impegno di molti e tante battaglie per il superamento di molte ingiustizie, la nostra società è ancora attraversata da molte discriminazioni e diseguaglianze. La strada da percorrere come Università è chiara e tracciata nella Magna Charta, la quale dice esplicitamente che "l'università, nell'esplicare le sue funzioni, ignora ogni frontiera geografica o politica e afferma la necessità inderogabile della conoscenza reciproca e dell'interazione delle culture". Le mie convinzioni partono dall'esperienza personale e dalla convinzione maturata negli anni di lavoro con colleghe e colleghi della **necessità collettiva di lavorare per fare sì che le differenze siano un valore e non un impedimento, un elemento di ricchezza e non una fonte di discriminazione**.

Una prima forma di discriminazione riguarda certamente **il genere**, rispetto al quale riconoscere la necessità di un equilibrio in tutte le sue diverse forme non deve essere un obbligo, ma una caratteristica strutturale propria di una società moderna e paritaria. Dobbiamo certamente **continuare a sostenere le politiche attivate in questi anni e rafforzarle ulteriormente secondo le linee di sviluppo individuate nel nostro Bilancio di Genere**. Dobbiamo rafforzare la nostra lotta **contro ogni forma di esclusione**, con particolare attenzione ai temi dell'**accessibilità e ai presidi organizzativi dedicati da rafforzare o da costituire** come ad esempio figure di "diversity manager". Sarà importante porre particolare attenzione agli effetti di quest'anno di pandemia sulla **ricerca e sull'impatto nella valutazione**, con un'attenzione particolare per **tutti i nuclei familiari** con figli coinvolti nella didattica a distanza o con parenti che hanno richiesto supporto ed assistenza particolari a causa delle restrizioni alla mobilità e alla cura.

La ripresa delle attività in presenza e il ritorno nella nostra comunità di molti studenti internazionali richiede di **continuare a sviluppare i nostri piani per il multilinguismo e la multiculturalità**, e di porre particolare attenzione alle diverse forme di intervento per garantire la libertà di culto e la possibilità di praticarla in tutti i contesti. La triste vicenda di Patrick Zaki ci ha dimostrato che possiamo fare sentire alta e forte la nostra voce per denunciare ingiustizie ed iniquità. È un impegno che dobbiamo perseguire nel quotidiano, nello sforzo di **tenere sempre viva l'attenzione sulle discriminazioni politiche e**

razziali anche quando non emergono casi specifici. Si tratta di un atteggiamento da radicare nelle nostre azioni per costruire una consapevolezza condivisa in tutta la nostra comunità e una forte sensibilizzazione delle nuove generazioni.



Noi e il nostro modo di lavorare

La Riforma Gelmini, e il modo in cui è stata applicata, ha progressivamente indebolito la politica accademica e aumentato gli adempimenti amministrativi non necessari. Le conseguenze per l'intero Ateneo, le strutture e i singoli docenti sono rilevanti e, per questo, bisogna cambiare rotta con decisione. Si tratta di ripensare la piena partecipazione di tutti i Dipartimenti ai processi decisionali e deliberativi, il livello di centralizzazione dell'azione amministrativa, l'equilibrio tra servizi centrali e strutture nell'allocazione delle risorse. Docenti e ricercatori hanno bisogno di recuperare il tempo usato per attività che non competono loro e il personale tecnico-amministrativo deve essere messo nella condizione di valorizzare le proprie competenze a vantaggio di tutti. Per fare questo è necessario intervenire su diversi fronti

a. Un nuovo Governo dell'Ateneo

Per risolvere i problemi di coinvolgimento, rappresentanza e recupero del ruolo della politica accademica bisogna cominciare ad **intervenire in maniera selettiva su alcuni aspetti statutari. Il Consiglio di Amministrazione** deve tornare ad essere in modo chiaro e trasparente il luogo delle rappresentanze prevedendo l'elezione diretta dei suoi membri e prevedere la **partecipazione del personale tecnico-amministrativo. Il Rettore non deve temere la vivacità della comunità universitaria** ed essere in grado di governare sostenuto da una discussione critica che aiuta sempre a rendere più ricche ed articolate le decisioni.

Il Senato deve essere il luogo di formazione delle decisioni, con meccanismi chiari che consentano il **coinvolgimento dei Direttori di Dipartimento** come cariche elette di riferimento delle strutture di primo livello e **i Presidenti di Campus** come cariche elette delle strutture che caratterizzano il nostro modello Multicampus.

Le Commissioni Istruttorie devono assumere valenza statutaria, recuperando il ruolo formale di costruzione delle proposte e di revisione dei processi.

I Campus devono recuperare l'autonomia necessaria a orientare l'azione accademica nei singoli territori, con una più incisiva **attribuzione di poteri e responsabilità ai Presidenti e al Consiglio di Campus** ed una composizione più snella ed efficace di quest'ultimo. Non serve un Prorettore alla Romagna, ma abbiamo bisogno di quattro Presidenti forti.

I Dipartimenti devono essere messi in condizione di coordinare attraverso le Scuole, se lo ritengono utile e funzionale, le attività didattiche, attribuendo alle stesse risorse e responsabilità: occorre superare la necessità di modelli uguali per tutti e concentrare l'attenzione su ciò che è più funzionale all'organizzazione della didattica.

Si tratta di pochi interventi mirati che non richiedono alcuna interlocuzione con il Ministero.

Qualora decidessimo di intervenire anche sulla composizione del Senato abbiamo tutto ciò che ci serve per procedere a una modifica statutaria facendo valere la specificità del nostro modello Multi-Campus come previsto dall'Art.1 della Legge 240 (che non abbiamo mai utilizzato).

b. Una nuova organizzazione dell'Ateneo

L'approccio di centralizzazione delle risorse e di creazione di grandi strutture di servizio generale deve essere cambiato.

È necessario **ridefinire il bilanciamento delle risorse** e privilegiare la presenza delle responsabilità nelle strutture, accompagnata da una dotazione di personale con profili di competenza adeguati. **Le responsabilità amministrative devono essere coerenti con le caratteristiche delle strutture e**

direttamente collegate alle cariche accademiche elettive, con una revisione degli accorpamenti dei Campus e l'attribuzione chiara ad ogni Dipartimento delle figure necessarie.

La regolamentazione interna deve essere formalmente sottoposta ad una revisione strutturale, per accompagnare una nuova organizzazione guidata da una carta dei servizi disegnata sulle esigenze degli utenti interni ed esterni.

Tutto il personale deve essere messo in condizione di crescere attraverso interventi formativi di carattere generale, come ad esempio l'acquisizione e il perfezionamento delle competenze linguistiche, e di carattere più specialistico a seconda delle attività svolte.

Un'organizzazione per obiettivi e non per mansioni è indispensabile per recepire davvero le innovazioni richieste dall'introduzione di nuove opportunità finalizzate a migliorare la conciliazione tra vita lavorativa e vita personale.

c. Un piano concreto di semplificazione diffusa

Il terzo insieme di azioni deve intervenire sugli aspetti più pratici ed operativi di tutte le nostre attività. Dovrà necessariamente seguire il rinnovamento dei modelli decisionali e quello delle strutture organizzative, perché senza questi cambiamenti non potrà mai essere incisivo.

L'obiettivo è semplice: **ridurre lo spreco di risorse prodotto dall'applicazione di regole e procedure non necessarie**. Il punto di partenza è altrettanto semplice: la risorsa più importante è il tempo delle persone, perché è irripetibile. Così come è stato introdotto il cosiddetto "whistleblower" per segnalare possibili irregolarità o comportamenti illeciti, dobbiamo istituzionalizzare i "bureaucracy buster", per **aggredire con sistematicità le pratiche inutilmente complesse**. Per farlo c'è bisogno di motivare la partecipazione dal basso di tutti, docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo, studenti.

Vogliamo una Università "snella" nel superfluo e ricca in ciò che le compete. Gli strumenti operativi sono molteplici, dalla **fissazione di chiari obiettivi di semplificazione** nelle singole funzioni dirigenziali, alla **formalizzazione di processi di miglioramento interno** nelle diverse strutture, alla **valorizzazione delle idee e dei contributi dei singoli**, alla **formalizzazione di momenti di verifica periodici e di celebrazione dei risultati** raggiunti.

Dovremo avere **la curiosità di interrogarci su che cosa fanno altri** e non avere paura di copiare le buone pratiche anche se non le abbiamo sviluppate noi. Dovremo saper individuare delle priorità e degli obiettivi specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti e con un chiaro orizzonte temporale. Abbiamo tutto ciò che ci serve per riuscirci, basta **indirizzare le energie nella giusta direzione e recuperare quel senso di appartenenza che ci rende orgogliosi di essere membri di questa grande comunità**.



Università e Personale Tecnico-Amministrativo

Nella nostra, come in tutte le grandi Università del mondo, i risultati ottenuti nella ricerca, nella didattica e nelle attività di trasferimento della conoscenza sono possibili grazie al supporto qualificato, anche se spesso invisibile, di amministrazioni competenti ed efficienti. Donne e uomini che hanno scelto di lavorare all'Università per impiegare le proprie competenze al servizio del paese. È quindi fondamentale creare le condizioni affinché tutti possano svolgere il proprio lavoro con impegno, motivazione e forte senso di identificazione nell'Alma Mater Studiorum. Con urgenza e con convinzione dobbiamo rendere coerente il nostro modo di lavorare con le prospettive di sviluppo e con gli investimenti straordinari che ci aspettano nei prossimi sei anni. Il mio impegno è di lavorare su tre direttrici complementari.

a. Il coinvolgimento, la responsabilizzazione e le risorse

È urgente **ripensare complessivamente al modello organizzativo** adottato, perché possa **restituire a tutti l'autonomia necessaria a svolgere in modo efficace ed efficiente il proprio lavoro**. È necessario ridefinire **un nuovo patto sociale, in cui il personale tecnico e amministrativo sia partecipante del cambiamento**, dotato di **maggior autonomia** per risolvere i problemi quotidiani e di **maggior iniziativa** per migliorare tutti i nostri processi. L'organizzazione del lavoro fortemente

centralizzata, la parcellizzazione dei compiti e una selezione basata sulle attitudini invece che sulle competenze ha portato ad un progressivo svuotamento delle attività quotidiane, ad una mancanza di visione sull'intero processo in cui si è inseriti e una forte distanza dalla comprensione delle esigenze delle utenze.

Le strutture centrali sono cresciute, ma non abbastanza per gestire in maniera efficiente l'insieme delle attività che hanno assorbito, mentre i Dipartimenti e tutte le strutture di secondo livello hanno acquisito e mantenuto grandi responsabilità senza disporre delle risorse necessarie.

Servono azioni concrete per dare un segnale chiaro di cambiamento, azioni che siano coerenti con quanto definito nel nuovo Patto per l'Innovazione del Lavoro Pubblico e della Coesione Sociale. Questo significa **un impegno personale del Rettore, il mio impegno, a sostenere a livello nazionale l'urgenza degli adeguamenti stipendiali nell'ambito delle azioni previste dall'Aran**, la necessità di rivedere alcuni vincoli che limitano le possibilità di recupero di risorse necessarie per **incrementare la quantità e la frequenza delle Progressioni Economiche Orizzontali, delle Progressioni Economiche Verticali e il riconoscimento delle competenze acquisite**. È inoltre necessario agire a livello locale per **massimizzare le opportunità già presenti con la normativa in vigore**. Il tutto deve essere collocato in un nuovo contesto lavorativo, che **riduca la centralizzazione, aumenti i livelli di autonomia individuale, con un forte orientamento agli obiettivi e all'utenza finale, piuttosto che alla procedura** e all'esecuzione di un compito.

L'attenzione ai risultati è fondamentale per poter applicare in modo corretto e funzionale gli strumenti contrattuali che offrono maggiori opportunità di **conciliazione tra attività lavorativa e vita personale**, senza ridurre i livelli di servizio o penalizzare lo svolgimento delle attività assegnate. Rispetto ad altre realtà, come ad esempio la Regione Emilia-Romagna a cui abbiamo già ceduto fin troppe persone, bisogna accelerare – con attenzione critica a ogni possibile forma di discriminazione anche implicita – la **diffusione dello smart working**. Ciò richiede un cambio di mentalità, un adeguamento culturale e l'evoluzione di un approccio all'attività professionale che può generare benefici concreti per i singoli e per tutta la nostra comunità. Sono processi che devono prevedere **una forte partecipazione dal basso**, un pieno coinvolgimento delle strutture e **l'abbandono di una mentalità di controllo fortemente centralizzata e rigida** che non si adatta alla natura stessa di queste diverse modalità di organizzazione del lavoro e rischia di penalizzare maggiormente le situazioni più bisognose di interventi di questa natura. L'approccio deve essere basato sulla valorizzazione di queste opportunità in modi personalizzabili rispetto alle singole esigenze e preferenze.

È anche importante prevedere un'attenta valutazione delle situazioni che, per la natura delle attività svolte o l'impossibilità di trasferire fuori dall'ambiente lavorativo quanto necessario, potrebbero non avere accesso alle nuove opportunità, per **evitare ogni forma di possibile discriminazione legata al ruolo ricoperto pur a parità di esigenze o preferenze personali**. Non sarà un percorso privo di difficoltà e, per questo, possiamo imparare dall'esperienza di altre realtà che sono già partite da tempo e **utilizzare un metodo di lavoro caratterizzato da un confronto costruttivo, inclusivo e partecipato**.

b. La governance e la partecipazione

L'assetto complessivo del nostro Ateneo merita una revisione mirata di alcuni aspetti che non sono coerenti con un'ampia e qualificata partecipazione alla formazione delle decisioni. In generale, non abbiamo un problema di trasparenza o di disponibilità delle informazioni, anche se possiamo fare ancora molto per quanto riguarda **la strutturazione delle nostre basi di dati e una loro piena fruibilità nel quotidiano da parte di chiunque ne abbia bisogno**, a partire dal personale Tecnico-Amministrativo nei suoi vari ruoli. È urgente, invece, **intervenire per restituire ordine e chiarezza alla modalità attraverso la quale si forma l'indirizzo politico delle decisioni**, ai contesti in cui rendere possibile la manifestazione di idee, alternative, visioni convergenti o contrapposte, tutti elementi fondamentali per la costruzione di scelte robuste e con chiara identificazione della genesi e delle relative responsabilità.

La presenza strutturale del Personale Tecnico-Amministrativo in questi processi è un elemento fondamentale, non solo in quanto portatori di specifiche competenze utili ad una più efficace costruzione delle soluzioni, ma anche come **componente specifica e rilevante della comunità universitaria**. Per questo, come già declinato nella parte del programma dedicata alla nostra

organizzazione interna, è opportuno un intervento sullo Statuto, che ci consenta di fare tesoro dell'esperienza maturata in questi dieci anni di nuovo assetto istituzionale. Gli ambiti di intervento sono chiari e così anche le possibili soluzioni.

Per quanto riguarda gli organi è importante intervenire sulla **composizione del CdA**, per **rendere strutturale e non solo possibile la presenza di una rappresentanza del Personale Tecnico-Amministrativo**, come accade già nella maggior parte delle Università italiane. Un secondo aspetto rilevante, legato alla composizione del CdA e meritevole di attenzione, è la modalità di selezione dei suoi membri e l'opportunità di una **maggiore trasparenza legata ad un processo elettivo diretto** rispetto alle attuali modalità di selezione. Un terzo aspetto riguarda **l'inserimento a Statuto delle Commissioni Istruttorie**, con regolazione della loro composizione ed attribuzione alle stesse in via obbligatoria della formulazione dei lavori di preparazione del materiale da sottoporre agli Organi, prevedendo tra queste la Commissione Personale. Un quarto aspetto riguarda **il recupero del ruolo dei Campus e una revisione degli organi decisionali** che, accompagnato alla restituzione di un presidio amministrativo dedicato, consenta una presenza autorevole e compiuta in tutte le nostre sedi. Infine, occorre **riflettere sulla funzionalità della Consulta**, alla luce dei nuovi equilibri introducibili con gli altri interventi sopra tratteggiati, dell'esperienza di questi anni e del confronto con altri Atenei, rispetto ai quali siamo tra i pochi che ne hanno previsto la presenza, a scapito di una più piena partecipazione, che, invece, sarebbe possibile con i cambiamenti proposti.

Questi passaggi sono possibili anche senza intervenire sulla attuale composizione del Senato Accademico e senza richiedere alcuna deroga, come previsto dall'Art.1 della Legge 240, ma sarebbe opportuno cogliere questa occasione anche per riflettere sulla funzionalità dell'attuale assetto del Senato.

c. I ruoli, le specificità e le opportunità trasversali

Parlare in termini generali di Personale Tecnico-Amministrativo non consente di considerare pienamente **le diverse realtà lavorative, le diverse competenze coinvolte e le specifiche problematiche** che caratterizzano il percorso professionale e la quotidianità di tante colleghe e colleghi. La realizzazione dei piani di sviluppo lungo le direttrici indicate come prioritarie per l'utilizzo delle risorse straordinarie, così come i vari interventi previsti in questo programma per i prossimi sei anni devono **fare tesoro di queste diversità per includerle in modo coerente**, affrontare nello specifico i problemi ancora irrisolti e fare dell'azione generale dell'Ateneo un'occasione costante di crescita professionale.

Investire in grandi attrezzature di ricerca e potenziare la capacità di sviluppo legata alla componente laboratoriale significa **assegnare un ruolo primario al personale tecnico di laboratorio in chiave gestionale nelle nuove realtà che dobbiamo e possiamo realizzare**. Il contesto della cosiddetta Torre Biomedica e il suo ruolo come *core facility*, così come anche l'attivazione dei laboratori nell'Area del Navile offrono un primo esempio concreto in questo senso, ma certamente non l'unico.

Collaborare con i territori per valorizzare il nostro patrimonio bibliotecario, archivistico, museale e culturale può realizzarsi solo attraverso un **pieno coinvolgimento di molte diverse figure professionali, al fine di realizzare una proficua collaborazione con docenti e ricercatori** che aumenti la fruibilità delle risorse, le configuri in modi aperti a tutti e renda così possibile una nostra piena ed efficace presenza nella società. Lo sviluppo delle molte attività straordinarie che potremo far partire richiede una forte capacità di gestione per progetti, la costituzione di gruppi di lavoro *ad hoc*, con un forte coinvolgimento di docenti e personale TA, guidato dalle specifiche competenze associate agli ambiti di intervento. Queste saranno **occasioni concrete di crescita professionale a livello individuale e di trasferimento nelle attività ordinarie di nuove competenze e nuove esperienze** in grado di portare specifici contributi al miglioramento di tutta la nostra organizzazione.

Tutti questi interventi devono essere basati su **un investimento convinto e continuativo nel tempo dedicato alla formazione e alle occasioni di sviluppo professionale**, per aumentare le opportunità all'interno della nostra Università e contribuire così a fermare i molti trasferimenti e invertire la tendenza, così da tornare ad essere attrattivi nelle nuove assunzioni.

Un'attenzione particolare dovrà inoltre essere dedicata a garantire che **le nuove iniziative**, come per esempio la partenza dell'IRCCS al Sant'Orsola e le collaborazioni con il progetto regionale sui *Big Data*,

offrano occasioni positive non solo ai docenti ed ai ricercatori, ma anche al personale tecnico-amministrativo.

Un impegno analogo deve essere legato a sviluppare a livello nazionale nuovi ruoli coerenti con gli indirizzi del **nuovo Patto per l'Innovazione del Lavoro Pubblico e la Coesione Sociale**, che consentano di risolvere il caso particolare dei Collaboratori Linguistici o le tabelle di riferimento per il convenzionamento dei tecnici di area medica, per i quali è anche urgente sollecitare la Regione a ridefinire le tabelle di equiparazione stipendiali così come previsto dal Protocollo di Intesa Regionale.



Gli studenti

Le Università sono nate dagli studenti e per gli studenti. Abbiamo sempre fatto molto per ridurre il costo degli studi, per aumentare i servizi e per consentire ai capaci e meritevoli di frequentare le nostre aule e i nostri laboratori, grazie anche ad una Regione che ha sempre prestato grande attenzione al diritto allo studio. È un impegno che dobbiamo rinnovare in uno scenario di risorse straordinarie che devono contribuire ad aumentare le allocazioni a favore del diritto allo studio, dell'edilizia studentesca e di tutte le forme di supporto e sostegno che sono necessarie per colmare divari e ritardi. Questi sono i presupposti da cui dobbiamo partire e a cui dobbiamo affiancare un insieme di azioni ulteriori per arricchire l'esperienza formativa e di sviluppo personale dei giovani che scelgono di iscriversi ai nostri corsi.

a. I servizi, gli spazi e le infrastrutture

La didattica a distanza ha permesso a categorie di studenti come lavoratori, giovani madri, fuori sede di frequentare comunque le lezioni, ma dobbiamo essere consapevoli che **le tecnologie digitali non possono sostituire il senso di appartenenza all'Università e non possono sostituirsi al diritto allo studio**. Il rischio concreto è favorire una cesura tra chi può partecipare ad un momento ricco di crescita personale e chi, non potendo, deve accontentarsi di un'acquisizione da remoto di competenze, ampliando così le diseguaglianze. Come ribadito in altre parti del programma, **la nostra Università ha bisogno di ripartire dalla presenza ripensando i propri luoghi e rendendoli funzionali alle molte esigenze che ancora non sono soddisfatte**. Abbiamo bisogno di aule perché, quando le abbiamo chiuse, erano già in molti casi inadeguate ed insufficienti ad accogliere tutti in orari compatibili, con uno studio distribuito attraverso ritmi coerenti con i processi di apprendimento e non solo con l'occupazione efficiente degli spazi. Il grande investimento che ha portato nuove tecnologie in tutte le nostre strutture sarà prezioso per arricchire molti percorsi, per **offrire occasioni complementari alla lezione frontale**, ma richiede anche un'attenzione straordinaria **alla manutenzione e all'aggiornamento senza aspettare la prossima pandemia** per renderle davvero all'altezza delle nostre ambizioni internazionali. **L'impegno per un piano straordinario di spazi dedicati agli studenti in tutte le nostre sedi** deve anche spingerci a progettare con ambizione, investendo sulla modularità dei luoghi, la loro fruibilità per attività in piccoli gruppi, l'integrazione con spazi di aggregazione e di socializzazione.

Negli edifici più nuovi che abbiamo realizzato, come ad esempio a Forlì e Cesena e nei nuovi spazi di Ravenna, ci siamo mossi in questa direzione, ma **possiamo e dobbiamo osare di più, soprattutto nella zona storica di Bologna per ricostruire la cittadella universitaria del ventunesimo secolo**. Abbiamo bisogno di disegnare i luoghi per creare relazioni restituendovi la fisicità necessaria a conoscerci, frequentarci ed interagire, per contrastare la tendenza a trasferire tutto su spazi e mondi virtuali. Non si tratta di essere conservatori e rifiutare le opportunità offerte dai cambiamenti tecnologici, ma di **non abdicare ad una costruzione dell'esperienza di studio che sia fondata sull'incontro e sul rapporto con gli altri** per aumentare la consapevolezza delle culture, delle religioni, delle diversità di opinioni, delle diversità di genere, dell'importanza del confronto.

La visione sul perché sia importante esserci per studiare è fondamentale per guidare la nostra progettazione a vantaggio delle nuove generazioni. Se non faremo così ripeteremo molti errori per cui oggi ci troviamo ad avere insediamenti isolati e difficili da raggiungere, come ad esempio il Navile, con trasporti decisamente insufficienti, con l'impossibilità di organizzare la pausa pranzo in modo

analogo a quanto accade in altri luoghi, e con un senso di abbandono e di lontananza dalla comunità universitaria. Sarebbe facile trincerarci dietro i problemi amministrativi e i ritardi tipici del paese, ma se davvero vogliamo aprire una stagione diversa è necessario dare un segnale chiaro su questioni fondamentali come questa.

L'alloggio degli studenti rimane una priorità altissima, soprattutto dopo la pandemia. Quindi, dovrà continuare in modo innovativo lo sforzo nella direzione di **trovare modalità sempre più estese di alloggio per studenti che provengono da altre città italiane o estere**. Oltre a rinnovare e ad estendere esperienze di successo, come ad esempio quella, sviluppata congiuntamente al Comune di Bologna, per promuovere gli affitti brevi convenzionati per studentesse e studenti universitari fuori sede e a basso reddito, dobbiamo sperimentare anche nuove opportunità. Una di queste è certamente rappresentata dalle **esperienze di co-housing, che non è un semplice condominio, ma un tipo di insediamento abitativo che consente la realizzazione di una “comunità intenzionale”** attraverso la condivisione di spazi che generano connessioni ed esperienze. Sono opportunità concrete che consentono di garantire più accoglienza a costi minori e, dunque, sostenere un numero maggiore di ragazzi e ragazze nel loro percorso di studi.

b. Una, cento, mille opportunità per crescere

Le Università dovrebbero esistere **per gli studenti**, ma talvolta sembra che ce ne siamo dimenticati. Dobbiamo liberare appieno le molte energie dei giovani, spingerli a essere più autonomi e responsabili nell'ideazione e nella gestione di nuove iniziative e a investire nelle competenze trasversali. **È nostra responsabilità abbandonare un approccio paternalistico che prevede sempre una qualche forma di monitoraggio su ciò che viene fatto dalle associazioni studentesche e lasciarle più libere di esprimere idee e progettualità**. È un errore che stiamo commettendo anche con la neonata Almae Matris Alumni e che dobbiamo correggere. Nei nostri Campus **deve diventare normale imbattersi in laboratori sempre aperti, progetti di riqualificazione in chiave ecologica del territorio, iniziative culturali, concorsi per idee imprenditoriali**, attività progettate e gestite dagli studenti, che arricchiscono le opportunità di crescita personale, ampliano le occasioni di sviluppo culturale e professionale e consentono di accedere a fondi altrimenti impossibili da mobilitare.

Un impegno diffuso, continuo e convinto in questa direzione porta all'identificazione di occasioni formative attraverso il confronto con realtà ed attività diverse. I nuovi lavori e l'evoluzione dei tradizionali nelle società contemporanee sono un incrocio di competenze che richiedono di sviluppare una chiara capacità di dialogare con mondi e pensieri diversi e dove **gruppi e reti hanno sostituito singoli e gerarchie in modo diffuso, con un'assoluta rilevanza delle capacità espressive, relazionali, di soluzione dei problemi**. La mobilità che caratterizza il mondo del lavoro richiede di allenarsi per tempo a saper prendere iniziative, gestire progetti e assumere decisioni ed è nostra responsabilità creare occasioni affinché ciò accada in aggiunta ai percorsi di apprendimento disciplinare. **Dobbiamo quindi sviluppare ulteriormente i cosiddetti minor, la partecipazione a percorsi trasversali, il supporto ad esperienze di creazione di impresa nei diversi ambiti di studio** e tutte quelle attività che aggiungono agli approfondimenti specialistici dei diversi corsi imprescindibili occasioni di **contaminazione culturale e relazionale**. È l'approccio che caratterizza da sempre il Collegio Superiore e che dobbiamo trasferire in tutte le nostre sedi.

Nel fare ciò è necessario riflettere sul fatto che, quando si parla di studenti universitari, abbiamo tipicamente come riferimento giovani che, usciti dalle scuole superiori, con un significativo investimento di tempo e di denaro, continuano il loro percorso di studi per entrare nel mondo del lavoro con maggiori qualifiche ed opportunità. Se però vogliamo davvero allargare il nostro sguardo per essere più inclusivi **dobbiamo occuparci più seriamente degli studenti-lavoratori, immaginando percorsi specifici più flessibili degli attuali percorsi-lunghi**, che riguardano solo i dipendenti a tempo indeterminato, e in grado di intercettare le esigenze di chi lavora senza per questo penalizzare gli studenti a tempo pieno. È uno sforzo che abbiamo messo in atto con successo con gli studenti-atleti e possiamo costruire su questa esperienza per essere ancora più inclusivi e capaci di dare risposta alle molte diverse esigenze che ancora non siamo stati in grado di soddisfare.

c. Imparare a costruire una società più solidale

Pensare solo al singolare sarebbe profondamente sbagliato in una società dove sono fortemente diminuite le occasioni istituzionali di ragionare in chiave di comunità per fare sì che il nostro agire abbia conseguenze positive non solo per noi, ma anche per il contesto in cui viviamo. Per questo **è necessario confrontarsi con tutti in modo dialogico come valore distintivo di una comunità libera e consapevole.**

Il divario di opportunità che caratterizza chi ha potuto studiare rispetto a chi non ne ha avuto la possibilità o non è riuscito a completare il proprio percorso è una realtà documentata da molti studi autorevoli. Non solo ci sono forti differenze di reddito, di opportunità occupazionali, di qualità del lavoro, ma anche di aspettativa di vita, di salute, di coinvolgimento attivo nella società, di autonomia di giudizio, di fruizione di molte occasioni di crescita personale, di equilibrio nei rapporti familiari. Sono aspetti che richiedono non solo di intervenire per offrire sempre più opportunità a tutti, ma invitano a **trasmettere ai nostri studenti il senso di una permanenza in uno *Studium* generale che offra occasioni concrete per impegnarsi a favore degli altri.** Oltre ad essere riconosciuti come laureati di una Università che forma ad alti livelli i propri studenti, se vogliamo dare un segnale forte della necessità di affrontare le disuguaglianze in modo solidale, dobbiamo avere il coraggio di sperimentare programmi ambiziosi, che vadano oltre l'acquisizione di competenze, per **costruire un'identità distintiva, una sorta di 'cittadinanza', del laureato dell'Alma Mater.**

Abbiamo già fatto qualche esperienza pilota di successo, per la risposta ampia e articolata di molte ragazze e molti ragazzi ad alcune iniziative dei nostri *Green Office* e della Fondazione Innovazione Urbana, legate ad interventi di diversa natura con un chiaro impatto sociale. Adesso **dobbiamo aprire un nuovo canale di coinvolgimento diretto in progetti a vantaggio del territorio e di tutte le comunità in cui siamo inseriti** prevedendo in tutti i percorsi formativi alcuni crediti riconosciuti legati a servizi con impatto sociale in cui trasferire ed applicare con generosità ciò che si apprende nelle aule e nei laboratori.

Sono attività che alcuni già fanno in modo autonomo, ma che dobbiamo moltiplicare nella quantità e nell'impatto. Accanto alla continuazione della generazione Erasmus, dobbiamo **lanciare lo sviluppo delle nuove generazioni solidali che sviluppano consapevolezza della possibilità di fare la differenza in modi concreti e basati sulle competenze come risorsa da donare insieme al proprio tempo.** La forte attenzione mondiale all'importanza di risolvere le molte criticità dei modelli di sviluppo che hanno caratterizzato il ventesimo secolo possono aiutarci a sostenere su larga scala programmi di questo tipo. Invece di lasciare ai bar e alle consegne a domicilio il compito di offrire opportunità di reddito per mantenersi agli studi, **potremmo ampliare l'esenzione dalle tasse universitarie o offrire complementi di reddito a chi si impegna per gli altri.** E per chi non ha queste necessità offrire a maggior ragione un'occasione di consapevolezza che porti ad un riconoscimento specifico nel proprio curriculum come **momento di crescita personale ed anche di arricchimento del proprio profilo nel momento in cui si affronterà il mercato del lavoro.** È un programma che ci consentirà anche una interazione più ampia con tutti i nostri territori e le molte realtà impegnate in questa direzione.

Un segnale forte, concreto e innovativo di come affermare una volta di più il nostro ruolo di Università pubblica al servizio del paese.



La didattica

Questo anno di pandemia ci lascia come eredità positiva una rinnovata attenzione alla didattica. Consapevolezza e attenzione alle diverse modalità di insegnamento sono aspetti rilevanti su cui costruire il ritorno ad un'Università in presenza, incentrata sull'incontro, il confronto e le relazioni interpersonali. Abbiamo infatti toccato con mano ciò che per troppo tempo abbiamo forse dato per scontato: l'importanza della comunicazione, della vicinanza fisica come momento fondativo, parte integrante dei percorsi formativi e di crescita individuale e collettiva. Facciamo tesoro dell'esperienza per utilizzare quanto abbiamo appreso e per migliorarci, ma saremo un'Università solo se torneremo a richiedere e sostenere con determinazione la presenza dei nostri studenti.

a. La progettazione, l'organizzazione, il monitoraggio e la valorizzazione della didattica

Occuparsi di didattica non significa solo "governare il processo" ma mettere al centro una riflessione sulla funzione educativa in termini di risultati di apprendimento, conoscenze/competenze e modelli di insegnamento. Passiamo più tempo a scrivere rapporti e a rispettare le scadenze del sistema di controllo della qualità della didattica di quello che dedichiamo alla sua progettazione, alla sua realizzazione, nonché alla valutazione formativa. Abbiamo bisogno di trovare una più equilibrata mediazione tra processo e risultati, tra forma e sostanza del percorso educativo. Dobbiamo invertire subito la rotta **distinguendo la didattica formativa dall'amministrazione della didattica, preservando e valorizzando le differenze disciplinari**, che spesso implicano differenze nelle modalità di organizzazione. **La revisione dei Corsi di Studio deve essere allineata al mandato dei Coordinatori**, e il monitoraggio annuale semplificato, per spostare l'attenzione sul riesame e sulla riflessione che da esso scaturisce per trovare una condivisione allargata. **La rendicontazione e la documentazione**, che portano con sé nuova burocrazia e nuove procedure, **non devono avere il sopravvento ma dare fiducia alle nostre interazioni e restituire valore ai momenti di dialogo e di confronto**, come i Consigli di Corso di Studio, che devono recuperare un ruolo nevralgico. Ciò deve essere collegato ad una effettiva disponibilità di risorse e di orientamento dei processi. **Il lavoro amministrativo deve essere responsabilità dei Program Coordinator e dei Manager didattici**, mentre le Coordinatrici e i Coordinatori devono avere risorse e strumenti per focalizzarsi sugli aspetti di natura culturale. Potremo così più facilmente individuare **le modalità migliori per valorizzare pienamente l'impegno di tutte e tutti noi nella didattica** in tutte le sue forme, dalle lezioni, alle esercitazioni, gli esami, le tesi, i seminari e in tutte le diverse attività che ci coinvolgono per sostenere le nostre studentesse e i nostri studenti.

b. L'innovazione didattica e la formazione dei docenti

In questi anni, grazie al lavoro sinergico di docenti e tecnici amministrativi, sono state avviate iniziative di formazione diffuse relative all'ambito metodologico e tecnologico. Dobbiamo proseguire in questa direzione **potenziando ed istituzionalizzando azioni orientate alla costruzione di centri di eccellenza per la didattica**, sulla scia del dibattito internazionale, che mettano a disposizione strumenti, servizi di formazione e ricerca a vantaggio delle diverse discipline. Tre, in sintesi, gli obiettivi: **la costituzione di un presidio culturale per la formazione dell'intero corpo docente**, a partire dai neo-assunti, attraverso il confronto interdisciplinare; **la partecipazione alle reti e iniziative condivise con altri Atenei** per un rafforzamento di un sistema di formazione dei docenti universitari a livello nazionale; **il supporto all'innovazione didattica**, anche con le nuove tecnologie e gli strumenti disponibili, per un sostegno significativo dei docenti alla realizzazione e valutazione dei corsi.

c. L'offerta formativa e la formazione permanente

Negli ultimi anni il numero degli studenti è cresciuto anche grazie alla partenza di nuovi programmi, al potenziamento di molte iniziative in lingua inglese e ai nuovi investimenti nelle lauree professionalizzanti. È nostra precisa responsabilità fare tutto ciò che possiamo per **garantire ad un numero sempre maggiore di studentesse e studenti di completare un ciclo di formazione terziaria**, visti i bassi numeri di laureati che caratterizzano il nostro paese. Per questo dobbiamo **incentivare una valutazione attenta dei corsi per consentire una migliore allocazione delle risorse, potenziando i programmi in essere** piuttosto che continuare ad allargare l'offerta formativa, preservando e valorizzando tutti i percorsi culturali che costituiscono la ricchezza e la specificità del nostro essere un grande Ateneo pubblico generalista. Non si tratta di smettere di sperimentare ma di **dosare le risorse per rafforzare e rendere sempre più sostenibile la crescita degli iscritti in tutte le nostre sedi**. La natura del lavoro e le modalità di sviluppo delle carriere sono cambiate strutturalmente in molti ambiti. Il ciclo che prevedeva un momento per studiare e formarsi ed uno per lavorare e crescere professionalmente è diventato sempre di più un percorso continuo che coniuga aggiornamento professionale e nuove opportunità di carriera. **La nostra offerta formativa dedicata al post lauream e alla formazione permanente è ancora frammentata e poco sviluppata, soprattutto nelle aree di ricerca emergenti**

che richiedono approcci trasversali. Tuttavia, si presenta come **grande opportunità per allargare la platea dei nostri studenti, per costruire occasioni di sviluppo per i docenti e il personale tecnico-amministrativo, per sviluppare relazioni istituzionali con il territorio**. Dobbiamo lavorare per sistematizzare questi sforzi come una parte integrante delle nostre attività didattiche e formative.



La ricerca

Fare ricerca è fondamentale per tutti noi. Come lo facciamo cambia a seconda delle discipline e della quantità e tipologia di risorse necessarie. Alcuni ambiti possono contare su molte opportunità di finanziamento, altri rischiano di essere orfani di risorse ed attenzione. Nel corso degli anni abbiamo sviluppato diversi strumenti, a partire dal Budget Integrato della Ricerca, che hanno bisogno di un ripensamento per essere più efficaci. Coinvolgere dei giovani in un progetto o procurarci materiali di consumo per un esperimento deve diventare un'attività semplice, collaborare con imprese ed istituzioni che richiedono procedure snelle e veloci altrettanto. Veniamo da un investimento ventennale in sistemi di supporto alla ricerca, che ci hanno aiutato a raccogliere molti finanziamenti in Europa e non solo. Partiamo da basi solide e, per questo, è particolarmente importante sviluppare azioni incisive e concrete su diversi ambiti

a. La ricerca di base e le grandi infrastrutture di ricerca

Molte discipline fanno fatica a trovare risorse per le proprie ricerche perché si occupano di temi lontani dall'attenzione pubblica e sono, per questo, poco finanziati. I fondi necessari non sono particolarmente rilevanti e anche cifre apparentemente contenute possono fare la differenza. A livello nazionale è fondamentale **sostenere la necessità di destinare dotazioni a questo tipo di attività e di regolarizzare gli strumenti previsti a partire dai progetti PRIN**. Al nostro interno è opportuno lavorare su continuità, flessibilità di programmazione e nuovi strumenti.

In primo luogo, dobbiamo **regolarizzare la disponibilità di risorse per la ricerca di base prevedendo un piano sul modello dei bandi AlmaIdea** con una cadenza biennale lungo tutto il mandato. Possiamo cercare collaborazioni concrete con le istituzioni regionali per **costituire un Fondo per la ricerca di base, con dotazione pari a 3 milioni di euro**, finanziati per un terzo dall'Ateneo e per due terzi da istituzioni regionali in grado di offrire ogni due anni l'opportunità di **sostenere dai 100 ai 300 progetti a seconda dei diversi ambiti disciplinari**.

In secondo luogo, dobbiamo **rendere più flessibile la gestione del BIR all'interno dei Dipartimenti e adottare un orizzonte pluriennale nell'allocazione dei fondi**. Le dotazioni previste annualmente sono sostanzialmente stabili e potremmo prevedere una capacità di programmazione pluriennale come quella sperimentata con i progetti di eccellenza. Ciò consentirebbe ai singoli Dipartimenti di sviluppare iniziative specifiche secondo le diverse esigenze disciplinari.

Possiamo infine rivedere alcuni degli strumenti generali di Ateneo. Così come accade in altri Atenei nel mondo, per esempio, potremmo **cercare nei fondi destinati al tutorato per la didattica le risorse integrative necessarie ad aumentare il numero di borse di dottorato** e contestualmente inserire all'interno di ogni percorso di dottorato sostenuto con una borsa un certo numero di ore da destinare ogni anno ad attività di tutorato. Avremo così più risorse per i nostri giovani, aumenteremo il servizio agli studenti con il tutorato, renderemo trasparente quanto già accade in modo informale, trasformeremo una pratica informale in un elemento di arricchimento non solo curriculare. Altri esempi possono riguardare la **convegnistica**, le risorse per il funzionamento dei **piccoli laboratori**, la costruzione di reti per la **preparazione di progetti internazionali** e molti altri ancora, che sarà **importante sviluppare con il contributo delle diverse aree disciplinari**.

Le grandi infrastrutture di ricerca devono costituire, come già indicato nella sezione sulle risorse straordinarie, **un obiettivo ambizioso ed articolato in persone, luoghi e strumenti** per colmare un *gap* significativo maturato in molti campi rispetto ad altre realtà internazionali di eccellenza. Ciò è fondamentale per **dotarci delle risorse necessarie a progetti di ricerca di grande scala, per favorire**

il lavoro congiunto di più gruppi di ricerca, per attirare nuovi docenti e ricercatori, per creare opportunità professionali di alto livello per il personale tecnico, per esporre gli studenti a contesti avanzati in cui rafforzare le proprie competenze.

Ci sono alcuni ambiti, come quello medico, che possono consentire di creare piattaforme aperte a molte altre discipline e in grado di generare risorse significative nel tempo, con cui sostenere diversi tipi di attività. **Dobbiamo muoverci in una logica di reti ampie e condivise, per fare leva sugli investimenti già previsti a livello regionale nei *Big Data***, nella capacità di calcolo, in diverse strutture finalizzate all'interazione con la componente industriale, integrandoli e usandoli come moltiplicatori. Per questo **è importante sviluppare forti sinergie con gli Enti di Ricerca e favorire una collaborazione strutturata e quotidiana** che vada oltre i grandi accordi e consenta una reale attivazione delle reti multidisciplinari per aumentare la competitività complessiva nei confronti degli altri paesi.

Questo tipo di approccio va applicato anche al nostro grande patrimonio culturale, che coinvolge i molti fondi ed archivi presenti in Ateneo, il Sistema Museale e le diverse strutture a carattere storico ed artistico, come indicato anche nella parte relativa al Multicampus e ai territori. **Una gestione integrata di questi diversi elementi può garantire a molte discipline una concreta possibilità di recuperare risorse ed opportunità.**

Dobbiamo infine ampliare la partecipazione di tutti noi. I canali di finanziamento sono molteplici e si può cominciare da programmi più semplici e meno competitivi, per allenare tanti a potersi poi cimentare in ambiti più impegnativi. **Possiamo fare un salto in avanti nei progetti ERC, cercando di sviluppare internamente quanto serve** per proporre progetti vincenti, come fanno molte altre università.

b. Il rapporto con le imprese, la ricerca industriale e la Terza Missione

La Regione Emilia-Romagna è tra le più innovative d'Europa grazie al sistema pubblico della ricerca in cui noi giochiamo un ruolo centrale, ma anche grazie ad un tessuto industriale ricco e variegato. Nel corso di molti anni abbiamo rinforzato le nostre relazioni in molti settori, dall'alimentare alla meccanica, dall'*automotive* alle industrie culturali e creative. Lo abbiamo fatto attraverso **diversi strumenti che spaziano dalle partecipate di Ateneo, ai CIRI, al coinvolgimento in progetti speciali, agli accordi quadro e alle collaborazioni attivate da strutture e gruppi di ricerca.** Sono percorsi ed esperienze ad ampio spettro e con valenza Multicampus, da coltivare e continuare a potenziare, per favorire uno scambio sempre più proficuo a vantaggio di molte nostre comunità e come occasione per costruire opportunità per i nostri studenti. Per quanto riguarda in particolare la ricerca industriale, abbiamo l'opportunità di **valorizzare gli investimenti che, fino ad ora, si sono principalmente orientati in un orizzonte regionale e nazionale, in una prospettiva europea.** Il nuovo ruolo attribuito da *Horizon Europe* allo *European Innovation Council* e l'approccio cosiddetto *mission oriented* offre occasioni concrete di agire come punto di collegamento tra le nostre diverse discipline, il contesto economico e quello industriale, per **affrontare in modo interdisciplinare ed integrato le grandi sfide dei prossimi anni.** Molte risorse all'interno del PNRR saranno indirizzate su assi industriali con cui abbiamo sviluppato relazioni che saranno fondamentali per partecipare ai progetti che partiranno. Come abbiamo già fatto in passato nei precedenti programmi europei, **possiamo essere l'anello di congiunzione tra la ricerca e l'industria, offrendo a molte realtà di piccole e medie dimensioni un'occasione di partecipazione** allo sviluppo di progetti innovativi che, altrimenti, rischierebbero di rimanere appannaggio solo di grandi realtà. Questi sono ambiti dove è naturale affiancare alle attività di ricerca alcune tipologie di attività inserite nella Terza Missione, come **i contratti con le imprese, le attività di brevettazione e il supporto alla creazione di nuove imprese.** Sono tutti contesti in cui siamo attivi da tempo, in cui possiamo e dobbiamo continuare ad investire e a migliorare, evitando di trasformare delle opportunità in rigidità, come accade purtroppo al momento con alcune regole applicate nei nostri contratti. Non è difficile intervenire, basta **fondare la nostra azione sull'evidenza scientifica di molti studi sulle attività di trasferimento tecnologico e prediligere l'ampiezza e la ricchezza delle opportunità alla rigidità delle procedure.**

Non dobbiamo fare l'errore, tuttavia, di dimenticarci delle molte ed **essenziali attività di divulgazione**, anche con risorse dedicate, della conoscenza e della nostra cultura universitaria che vanno dal

coinvolgimento delle scuole e della società, alla fruizione del nostro patrimonio artistico-culturale di cui ho parlato in altre parti del programma, alle diverse forme di comunicazione delle nostre ricerche che offrono molte opportunità di sviluppo a supporto di tutta la comunità. **Se liberiamo il nostro tempo da molte attività inutili, potremo occuparci con maggiore entusiasmo e passione ad aumentare l'impatto della nostra presenza su tutti i territori.** Non servono regole e procedure complesse alle quali attenersi, ma la fiducia nell'iniziativa di tutti noi e delle molte associazioni che con generosità dedicano tempo e risorse a vantaggio di tanti.

c. Supporto alla ricerca e processi di valutazione

Come indicato nella parte di programma relativa alla nostra organizzazione interna, il recupero del nostro tempo per la ricerca, per fare *network*, terza missione e tutte le attività collegate richiede una forte attenzione alla semplificazione di molti processi e la capacità di allocare in modo più razionale le risorse. **Molti ambiti disciplinari soffrono di una cronica mancanza di Personale Tecnico, che deve essere affrontata in modo strutturale.** Il progressivo incremento del volume di progetti gestiti da molti Dipartimenti non è stato accompagnato da adeguate dotazioni di personale amministrativo, con un incremento degli straordinari e dell'impegno richiesto ai docenti. Anche in questo caso, **un ribilanciamento delle risorse tra centro e periferia appare essenziale per la qualità del lavoro quotidiano e per restare competitivi a livello internazionale.** In questo contesto è prioritario **rilanciare il ruolo di ARIC e ARTEC**, per fare tesoro dell'esperienza maturata in questi anni e consentire una nuova stagione che ci aiuti a **rendere disponibili un maggior numero di servizi a vantaggio di una platea sempre crescente** di docenti e ricercatori, che vada oltre i grandi progetti internazionali e aiuti tutti a sentirsi supportati nella raccolta di risorse per la ricerca. Sarà anche importante **far crescere al nostro interno le competenze e i profili capaci in futuro di accedere ai molti programmi di eccellenza**, per non basarsi solo sull'acquisizione dall'esterno dei talenti, come accade già in altri Atenei con cui ci confrontiamo. Dovremo, infine, assicurarci che la nostra organizzazione interna dedicata ai vari momenti della creazione e trasferimento della conoscenza favorisca una forte integrazione dei vari momenti ed eviti una frammentazione di responsabilità e ruoli che rischia di non essere compatibile con le esigenze interne ed esterne.

Un altro aspetto a cui dedichiamo troppo tempo è tutto ciò che è legato alle **attività di valutazione della ricerca**. Siamo stati anche qui dei pionieri, con la costituzione dell'Osservatorio della Ricerca, poi diventato Commissione VRA. Nel tempo, tuttavia, abbiamo perso una spinta innovativa e ci siamo molto concentrati sul processo, aumentando la burocrazia e perdendo di vista la sostanza.

È importante dedicare particolare attenzione a questi ambiti, tenendo fermi alcuni principi fondamentali. Primo, **dobbiamo confrontarci con l'esterno prima che tra di noi e affrontare concretamente il tema delicato degli approcci multidisciplinari.** Secondo, dobbiamo chiarire a che cosa servono questi confronti, a quali processi distributivi si applicano e come, per **evitare di dedicare tantissimo tempo ad attività che allocano poco o niente, e riconoscere che la ricerca richiede tempo anche molto lungo per avere un impatto.** Infine, dobbiamo realmente **lavorare in modo integrato sui dati disponibili evitando di richiederli tutte le volte** e portando nel concreto la società dei *Big Data* per risparmiare tempo per tutti.



Multicampus e innovazione territoriale

La nostra Università è radicata in molti territori e con le sue attività contribuisce alla loro vitalità e attrattività. Il modello Multicampus ci caratterizza e ci distingue e, per questo, deve essere adeguato ai tempi che cambiano. Siamo nelle città, ma non siamo delle città, perché la nostra autonomia ci richiede di sviluppare un rapporto di forte collaborazione che coniughi le esigenze locali con la ricerca dell'eccellenza internazionale. I prossimi sei anni richiederanno un impegno volto a rafforzare tutte le nostre collaborazioni e promuovere nuove iniziative aperte e partecipate, anche grazie alle risorse dei piani straordinari che arriveranno nei diversi territori in cui operiamo.

a. Il Multicampus

In una Università come la nostra, che ha attraversato tanti secoli, non è facile individuare i momenti particolari che ne hanno segnato lo sviluppo. Tra questi c'è certamente l'inizio di una presenza stabile in Romagna alla fine degli anni '80. Da allora sono passati oltre trent'anni, che hanno visto crescere l'impegno di docenti e personale tecnico-amministrativo per sviluppare corsi, laboratori, iniziative di ricerca e rapporti con il territorio. **È un modello vincente, che ci ha permesso di svolgere il nostro compito nella società allargando gli orizzonti e confrontandoci con la necessità di coniugare l'apertura di nuove attività con iniziative di decentramento** per accogliere più studenti pur mantenendo elevata la qualità. **Per questo va rafforzato.** Serve un intervento sulle regole che **restituisca ai Presidenti e ai Consigli di Campus le prerogative necessarie per una efficace azione di indirizzo e una piena valorizzazione delle UOS** per garantire forza alla presenza sul territorio. Dobbiamo riconoscere la **necessità di presidi amministrativi dedicati ad ogni singolo Campus**, con servizi che consentano di operare ovunque secondo gli stessi standard di qualità propri dell'Alma Mater. **Tutte le sedi sono diverse e usare genericamente il nome di Romagna non consente di cogliere le diverse specificità territoriali.** Dobbiamo impegnarci nel **completamento dei programmi di sviluppo già avviati** e nella **definizione di obiettivi chiari e raggiungibili** per il bilanciamento delle attività nelle varie sedi.

b. L'Università come "living lab"

Come ricercatori siamo sempre portati a rivolgere la nostra attenzione in molti contesti, ma forse non facciamo altrettanto al nostro interno. Eppure, in molte nostre attività, **possiamo essere un ambito unico e ricco di stimoli per lo sviluppo di progetti avanzati con il territorio.**

Il progetto di realizzazione di un "gemello digitale" del patrimonio edilizio lanciato con la Fondazione Innovazione Urbana per i nostri insediamenti bolognesi è un buon esempio che può essere esteso in tutte le nostre sedi. Si tratta di **applicare tecnologie innovative per coniugare la gestione economico-patrimoniale dei nostri spazi con una loro piena valorizzazione in chiave di esperienza lavorativa**, di opportunità di interazione sociale e di riconsiderazione dei modelli organizzativi per un migliore sfruttamento delle risorse disponibili. **È la generazione di uno spazio di scambio e produzione di conoscenza** e di relazione digitale, che non va visto come luogo dell'emergenza in caso di problemi, ma come una delle dimensioni in cui vivremo il nostro lavoro ed il nostro tempo in modo sostenibile e funzionale.

Un altro ambito ricco di opportunità riguarda **l'apertura di molti nostri altri dati di funzionamento per favorire attraverso politiche concrete di open data la ricerca.** Ospitiamo comunità articolate di docenti, studenti e tecnici-amministrativi, che sono portatori di richieste specifiche sui territori in cui insistono in termini di qualità della vita e di esperienza complessiva della quotidianità. Possiamo impostare un approccio strutturato che offra **l'Università come un living lab diffuso** per lo sviluppo di soluzioni innovative, da portare su una scala più ampia e da estendere a tutte le comunità con cui interagiamo.

c. Il nostro patrimonio e il ruolo culturale

In tutto il paese le Università sono state troppo spesso abbandonate ad occuparsi dei loro patrimoni storici senza un'adeguata dotazione di risorse necessarie ad evitarne il degrado e con un'azione di supplenza rispetto alla mancanza di intervento di altri attori. Anche se noi siamo stati più fortunati, grazie alla generosità degli enti di sostegno nel Multicampus e a diversi progetti di collaborazione con molte istituzioni a Bologna, il tema è ancora attuale, in particolare nelle nostre sedi storiche.

La nostra Università ha al suo interno gioielli tenuti come bigiotteria, risorse uniche che ancora non riusciamo a valorizzare come meriterebbero. L'Archivio Storico inserito nel sistema delle biblioteche, la Biblioteca Universitaria con la sua collezione unica al mondo, il Sistema Museale di Ateneo con le grandi opportunità di sviluppo delle molte piccole realtà di eccellenza, l'edificio e le collezioni di Via Selmi prigioniere di lentezze non solo progettuali, le molte aule storiche, come ad esempio quelle del Ciamician, che si apprestano a svuotarsi con gli imminenti trasferimenti. Parliamo di **risorse che offrono**

enormi opportunità di impatto sul territorio, combinando ricerca, formazione e coinvolgimento attivo della società civile.

Accanto ai contenitori, si pone la questione dei contenuti, delle occasioni di crescita, di sviluppo, di incontro. **Dobbiamo rendere sempre più disponibili i nostri spazi per attività a vantaggio del territorio** e favorire e sviluppare le iniziative dei Dipartimenti, dei docenti, degli studenti, del personale, dell'associazionismo e delle istituzioni. Molte nostre regole ci hanno resi meno accoglienti, più rigidi e meno aperti del passato, e dobbiamo dunque tornare alle origini.

Vivere sempre i nostri spazi, soprattutto fuori dagli orari delle lezioni e delle normali attività, è una risposta concreta all'occupazione del degrado che si insinua nei vuoti causati dalle assenze: un compito quindi, nel senso più alto e nobile della parola, educativo, culturale e sociale.



La Medicina universitaria

La nostra medicina universitaria è un'eccellenza riconosciuta a livello internazionale in tutte le sue tre missioni: ricerca, didattica ed assistenza clinica. Durante questo anno di pandemia ha confermato la propria forza dando un contributo fondamentale a gestire l'emergenza con l'autorevolezza della conoscenza, con la generosità ed i sacrifici del quotidiano. Per questo la nostra autonomia è fondamentale e deve essere sempre il punto di riferimento, nella collaborazione con la Regione, con le Aziende Ospedaliere e con il Ministero della Salute e nello svolgimento delle attività di tutti i giorni. **Il mio impegno come Rettore è di garantire sempre questa autonomia** e lavorare con l'intera classe medica universitaria in modo partecipato e trasparente.

a. Le regole e l'organizzazione

Porsi obiettivi ambiziosi è nel nostro DNA, ma dobbiamo farlo **creando le giuste condizioni**. Tra il 2015 e il 2017 il gruppo di lavoro che ho coordinato ha curato la stesura e l'approvazione del Protocollo di Intesa con la Regione Emilia-Romagna e l'Accordo Attuativo con la nostra Azienda Ospedaliera Universitaria. **In tanti ne avevano parlato in passato**, ma senza approdare ad un risultato, mentre **insieme ci siamo riusciti. Nonostante questo grande sforzo da parte di tanti** e la proficua collaborazione instaurata con la Regione e tutte le Aziende coinvolte, molto **deve ancora essere messo in pratica. È urgente e prioritario farlo** per affrontare concretamente **il grave problema dell'equilibrio tra didattica, ricerca ed attività assistenziale**. Ciò ci consentirà anche di **mantenere un costante equo bilanciamento** tra le attività proprie degli IRCSS e le esigenze intrinseche dell'Università, che è fondamentale per **essere preparati a stabilire un confronto paritario** nello sviluppo territoriale, per stabilire limiti, confini e reali opportunità. La piena attuazione di quanto previsto nel Protocollo e nell'Accordo attuativo è una base di partenza fondamentale per affrontare e risolvere le criticità del **coinvolgimento del Personale Tecnico-Amministrativo in attività non universitarie ed eliminare le disparità di trattamento economico ancora talvolta esistenti** rispetto alla componente ospedaliera.

Occuparsi degli assetti complessivi di funzionamento richiede di prestare attenzione anche al nostro interno. La medicina universitaria ha subito, come tutto l'Ateneo, **una progressiva centralizzazione amministrativa di molte attività. È aumentato il carico di lavoro del corpo docente** su attività che non gli competono e **le responsabilità del personale tecnico-amministrativo sono state frammentate**. Tutto ciò ha creato **un senso generale di insoddisfazione**, nonostante il grande impegno quotidiano di tutti, in primo luogo delle stesse persone che ogni giorno cercano di far funzionare questa nuova organizzazione. **È urgente e necessario intervenire restituendo ai Dipartimenti** le risorse amministrative necessarie a sostenere i docenti nelle loro attività quotidiane, usando le competenze centralizzate per **sviluppare un supporto tecnico di alta professionalità** indispensabile per sostenere il Rettore e i Dipartimenti nelle relazioni con tutti i nostri interlocutori sul territorio e con il Ministero della Salute.

b. La didattica e la presenza nelle diverse sedi

La **partenza dei due nuovi corsi di studio** a Forlì e a Ravenna si aggiunge al **percorso tradizionale a Bologna**, all'approssimarsi dei **primi laureati del percorso internazionale** e all'**impegno nelle lauree abilitanti per le professioni sanitarie**. Le **Scuole di Specialità** sono cresciute e devono confrontarsi con le opportunità di integrazione delle nuove sedi in cui siamo presenti. **L'impegno didattico è gravoso** e destinato a crescere, **deve essere pertanto pienamente riconosciuto e reso compatibile** con la ricerca e l'assistenza clinica.

La presenza della Scuola è fondamentale per garantire il pieno coordinamento di tutti i programmi didattici ed avere un punto di riferimento chiaro. Abbiamo la necessità di **investire in nuove tecnologie** a supporto della didattica e in **programmi dedicati ai docenti, strutture e spazi per gli studenti**. La presenza in nuove sedi richiede **attenzione per l'organizzazione dei tirocini** e per il **coordinamento della didattica** con lo sviluppo della **medicina sul territorio**. Dovremo inoltre prestare un'attenzione particolare al grande numero di specializzandi e specializzande, lavorando con le Aziende per **predisporre locali e servizi** adeguati e con il territorio per **sostenerne le esigenze abitative e di mobilità** di chi è inserito nelle reti formative in Romagna.

L'esperienza pluriennale che ci caratterizza può aiutarci a **concentrare le risorse** nello sviluppo dei prossimi anni **considerando le diverse specificità disciplinari**. Dovremo fare una riflessione sull'utilizzo degli **strumenti per la didattica a distanza** per conciliare una capillare presenza sul territorio in percorsi formativi molto diversi tra loro, con **l'onerosa mobilità richiesta a molti docenti soprattutto di area preclinica e le esigenze di molti studenti-lavoratori nelle lauree professionalizzanti**. È nostra responsabilità assicurarci che in tutte le sedi siamo presenti in modo ugualmente qualificato e che, soprattutto in ambito clinico, sia garantita la naturale **integrazione tra assistenza e ricerca** per tenere alti gli standard di formazione dei nostri studenti. Dovremo restare **sempre aperti** alle positive interrelazioni con il contesto ospedaliero, fissando chiaramente principi di **selezione delle risorse legate al merito e sfuggendo alla tentazione di soluzioni più semplici come, ad esempio, l'uso dello straordinariato per l'ingresso nei ruoli universitari**. Questo è un aspetto fondamentale per offrire le giuste opportunità a molte colleghe e molti colleghi che hanno scelto con convinzione la carriera universitaria e che, grazie ai risultati raggiunti, guardano con interesse ad un impegno presso le nuove sedi. È anche un approccio necessario a creare le condizioni per continuare ad essere attrattivi per portare sempre più **studenti e studentesse di alto profilo, non solo nei nostri corsi, ma verso la carriera universitaria**. È un **tema cruciale** per il nostro futuro, comune ad altre discipline, ma particolarmente rilevante in ambito medico, a cui **destinare risorse ed attenzione**.

c. L'IRCCS AOU, la ricerca e la Torre Biomedica

La **partenza dell'IRCCS AOU** rappresenta una opportunità unica per la nostra comunità accademica. La possibilità di accedere a **nuove forme di finanziamento**, e di misurarci con l'eccellenza nazionale in una franca competizione di qualità dovrà essere uno stimolo per tutti. Lo **sviluppo dell'IRCCS** dovrà prevedere una **riorganizzazione delle strutture di supporto alla ricerca, affinché siano disponibili per tutti**. Deve essere anche una opportunità di crescita e stimolo per gli altri due IRCCS bolognesi, perché si possa perseguire con convinzione e impegno una maggior **opportunità di integrazione e crescita** tra i gruppi di ricerca, **con la massima inclusività** delle diverse discipline cliniche, precliniche e di base, convenzionate e non convenzionate.

I Gruppi Tematici di Ateneo *Health* e *e-Health* ed il coinvolgimento di risorse qualificate in ARIC hanno brillantemente promosso lo sviluppo di grandi progetti di ricerca in area medica. **Dobbiamo continuare in questa direzione, allargando la partecipazione**, mantenendo una **forte impronta interdisciplinare** ed aprendo **nuove opportunità** con altri canali di finanziamento. **È fondamentale garantire un equilibrato sviluppo della ricerca di base e dei piccoli laboratori** con finanziamenti dedicati ed **un'attenzione specifica alla gestione degli stabulari**. Vanno infine **individuate regole agili** per la gestione di borse di studio provenienti da enti finanziatori di ambito medico.

Un aspetto fondamentale per fare un ulteriore passo avanti è legato ad **investimenti specifici su risorse comuni di alto profilo** che forniscano la dotazione infrastrutturale necessaria per competere alla pari a

livello internazionale. Siamo in un territorio che vuole essere un punto di riferimento mondiale sui **Big Data** e sarà importante finalizzare i molti progetti legati alla costruzione di **un sistema metropolitano avanzato di gestione delle biobanche e dei campioni biologici**.

Dovremo portare a termine l'ambizioso progetto che abbiamo chiamato **Torre Biomedica** avendo cura di separare il progetto di una *core facility* di livello internazionale dalle esigenze di miglioramento delle condizioni di lavoro di molti gruppi di area preclinica. **Sarà importante costruire su quanto realizzato fino ad ora e lavorare ulteriormente sugli spazi necessari** per i laboratori, gli uffici e i luoghi di aggregazione ad essi collegati, gli uffici e i laboratori specializzati per molti gruppi biomedici, attraverso soluzioni architettoniche all'avanguardia che favoriscano l'incontro, lo scambio e l'interazione.

Per questo dovremo **prendere ad esempio quanto già accade in realtà analoghe** e dare spazio alla **forte professionalizzazione dei servizi** per garantire l'efficienza operativa necessaria a valorizzare i nuovi investimenti, accompagnandolo ad un **reclutamento dedicato** di nuovo personale tecnico e di **occasioni di crescita** per quanti già operano nelle strutture. In questo percorso dovremo allargare i nostri orizzonti cercando di capire **come includere anche discipline non mediche** che sono sempre più fondamentali per competere a livello internazionale.

Dovremo infine **coordinare gli sviluppi dei tre IRCSS** bolognesi e delle loro infrastrutture per evitare duplicazioni, costruire ponti e occasioni di sviluppo culturale e professionale tra le diverse comunità che vivranno i diversi spazi.



L'internazionalizzazione

Il nostro Ateneo è saldamente radicato nel contesto internazionale attraverso un insieme di attività istituzionali, di progetti di ricerca, di accordi didattici e di scambi di docenti e studenti attraverso diversi programmi. Abbiamo raggiunto grandi traguardi negli ambiti della mobilità internazionale e dell'internazionalizzazione dei corsi che offriamo nelle nostre sedi. Ora dobbiamo riconsiderare in modo strutturale la nostra presenza internazionale per essere in grado di giocare un ruolo da protagonisti e trasformarci da istituzione nazionale in istituzione globale. La nostra storia e la nostra reputazione sono una risorsa fondamentale da mettere a frutto.

a. L'attrattività internazionale e i nuovi servizi

Dopo avere attraversato una fase pionieristica con i primi programmi offerti in lingua inglese ed avere nel tempo rafforzato la nostra offerta formativa, dobbiamo aprire una nuova fase, nella quale gli sforzi siano concentrati in due direzioni: primo, **migliorare l'attrattività degli studenti più qualificati e da paesi più competitivi**; secondo, **favorire la permanenza dei nostri laureati internazionali in Italia** per potenziare le occasioni di sviluppo e di crescita di una società più aperta e multiculturale.

Per muoverci coerentemente dobbiamo **lavorare allo sviluppo di iniziative di orientamento in ingresso** specificamente progettate per diverse aree e diversi profili di studenti, **sviluppare programmi con le nostre città** per anticipare le esigenze logistiche e di accoglienza degli studenti internazionali, **costruire servizi ad hoc** per favorirne l'integrazione nell'intero Ateneo oltre che nei singoli corsi di studio. Trovare le risorse non è mai facile, ma in questo caso può essere opportuno **discutere anche delle politiche di tassazione**, per evitare di confondere la giusta sussidiarietà dei capaci e meritevoli legata alle risorse del FFO con politiche indirette di cooperazione allo sviluppo realizzate attraverso la fiscalità generale.

Molte delle attività che ci hanno permesso di crescere sul fronte internazionale sono fortemente legate ai corsi e alle attività didattiche. La distinzione tra le responsabilità amministrative e le procedure separate di allocazione e gestione delle risorse è stata a lungo giustificata dalla portata limitata degli interventi e da una certa specificità degli strumenti. Con lo sviluppo e la diffusione dei programmi ciò ha finito per creare spesso appesantimenti e una frammentazione delle risorse che porta ad una gestione inefficiente di molti processi e ad un aggravio amministrativo non necessario.

Abbiamo l'opportunità per **ripensare diversi processi e di sfruttare molte occasioni di semplificazione che ci possono consentire un migliore utilizzo delle risorse disponibili** e del tempo di tutti, per poter dedicare così le competenze tecnico-amministrative disponibili a fare crescere ulteriormente la presenza della nostra Università nel mondo.

b. Le reti internazionali e i *visiting professor*

L'Unione Europea ha lanciato negli ultimi anni iniziative volte a favorire la costituzione di reti permanenti tra le Università di diversi paesi su cui innestare programmi specifici di collaborazione, scambio, formazione e ricerca. È una tendenza che continuerà a svilupparsi secondo quanto previsto dagli impegni della Commissione ed è un approccio che richiede un nuovo modo di lavorare con i partner e dentro l'Ateneo. **L'esperienza di UNA Europa** ci sta consentendo di muovere i primi passi in questo senso e di capirne limiti e vantaggi, per il potenziamento delle attività già in essere e la creazione di nuove opportunità. **È una strada sulla quale continuare ad investire, per essere presenti in modo radicato ed autorevole in Europa**, fare tesoro di queste prime esperienze e trovare la migliore strutturazione dei gruppi di lavoro dedicati in modo che possano essere pienamente integrati nelle attività dei Campus, dei Dipartimenti e delle Scuole. **Integrare l'ordinario con le opportunità di sperimentazione** e i nuovi programmi non è mai facile, ma è ciò che dobbiamo fare per cogliere fino in fondo le opportunità legate a queste esperienze.

Tutti i processi e programmi di internazionalizzazione sono basati sull'integrazione di docenti o studenti stranieri con studenti e docenti italiani. L'attrattività di colleghi stranieri nelle procedure concorsuali è abbastanza bassa, certamente per motivi economici, ma anche per l'inadeguatezza di alcuni aspetti delle nostre procedure di reclutamento. Per queste ragioni **abbiamo sostanzialmente limitato le nostre opportunità a chiamate dirette o ad incentivi legati a vincitori di bandi ERC**. Possiamo **ulteriormente investire in questa direzione rivedendo alcune specificità dei nostri regolamenti** e basandoci sull'esperienza di altri Atenei italiani. Possiamo anche **potenziare il ricorso ai *visiting professor*** purché sia sempre guidato dalla qualità dei docenti, ma anche in questo caso occorre **disegnare un percorso ispirato a semplicità operativa da parte dei Dipartimenti**, a flessibilità nell'attivazione, all'attrattività verso colleghi internazionali. Uno sforzo esplicito in questa direzione potrà essere anche molto utile per i processi di accreditamento internazionale e richiederà la **disponibilità di servizi di supporto dei docenti nel momento del loro trasferimento temporaneo o definitivo**, per aiutarli in tutte le procedure necessarie ad una loro piena integrazione ed operatività.

c. La presenza interazionale e i programmi di cooperazione

La nostra Università ha una lunga storia di presenza internazionale. Siamo da tempo tra gli Atenei più coinvolti negli scambi internazionali e, per questo, dobbiamo sostenere con forza la necessità di ampliare il numero di studenti che possono accedere a queste possibilità. Nonostante i molti sforzi che nel tempo hanno portato ad aumentare le sedi con cui abbiamo accordi di scambio in tutto il mondo, esiste un problema specifico di risorse insufficienti a rendere sostenibili questi percorsi, e tanti sono per questo costretti a rinunciare. Questo è certamente un ambito su cui indirizzare l'attenzione di tutti per **recuperare più risorse e lavorare per una maggiore inclusività nella partecipazione**.

Abbiamo anche una esperienza di presenza all'estero, partita con la sede di Buenos Aires, ampliata con la collaborazione con la Tongji University sfociata nel programma Almatong, e recentemente arricchita dalla disponibilità di una sede a New York condivisa con altri Atenei italiani. Lo sviluppo di queste iniziative fa parte della naturale continuazione delle nostre attività ordinarie, ma deve consentirci di **rimanere aperti a nuove opportunità di collaborazione istituzionale su larga scala, che seguano i recenti sviluppi di alcune attività di cooperazione allo sviluppo**.

Un ambito particolarmente promettente è ciò che anche l'Unione Europea ha cominciato a promuovere nel quadro dei programmi di cooperazione internazionale, coinvolgendo direttamente le Università dei paesi membri in **iniziative di *capacity building* in paesi in via di sviluppo**. Si tratta di un'evoluzione dei progetti unilaterali di scambio di docenza e di periodi più o meno lunghi di *visiting*, orientati alla vera e propria costituzione di nuove Università attraverso il contributo diretto di partner locali e grandi istituzioni internazionali in cui gli Atenei sono chiamati a giocare un ruolo attivo di condivisione delle

proprie esperienze. Per parafrasare un famoso proverbio, si tratta di insegnare a pescare invece di offrire pesci.

Questi programmi possono essere una **occasione importante per condividere le nostre buone pratiche, sviluppare relazioni di alto profilo, offrire occasioni concrete di sviluppo al personale tecnico-amministrativo e opportunità di crescita per docenti e studenti**. Porsi come una grande istituzione pubblica di cultura e ricerca significa giocare un ruolo da protagonista in questi percorsi, per promuovere il nostro modello di formazione inclusiva e il valore della libertà di insegnamento e ricerca.

