

Roberto De Renzi, candidato Rettore. Programma 2013-2019

Efficienza della struttura

Promozione della ricerca

Offerta didattica, pianificazione delle risorse e governo dell'ateneo

Tre premesse

Al momento attuale il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) è in calo, anno dopo anno, e l'indice di rotazione del personale (turnover) stabilmente troppo basso (20-28%). *Presento questo programma supponendo ottimisticamente che durante i sei anni del mandato si ripristinino condizioni di stabilità dell'FFO e un turnover unitario.* In questo caso i criteri che propongo produrranno una crescita di qualità dell'Ateneo. Se non fosse così gli stessi criteri dovranno guidare una strategia di consolidamento.

Premessa

Dobbiamo restare un Ateneo generalista? La mia risposta è che dobbiamo rimanere policentrici e non possiamo perdere nessuna delle nostre quattro aree principali: Scientifica, Tecnica, Umanistica e Medica. Garantiamo questo risultato valorizzando i nostri punti di forza nella ricerca e mantenendo un'offerta formativa sostenibile e attrattiva. Ciò impone rigore nella gestione delle risorse.

Ateneo
generalista

Dobbiamo federarci per sopravvivere? Didattica magistrale e qualche dottorato vanno pianificati in ottica regionale. Per questo il Rettore deve da subito rilanciare una concertazione con l'Assessorato Regionale e con gli altri Atenei, dando mandato ai dipartimenti di fare altrettanto dalla base. Occorre esplorare con apertura le possibilità, senza anticipare le soluzioni di governo rispetto alla definizione dei contenuti.

Federazioni

Efficienza della struttura

Intendo discutere con Senato Accademico (SA) e Consiglio d'Amministrazione (CdA) i criteri di scelta della figura del Direttore Generale e i suggerimenti per una ampia rosa di candidati. Il CdA approva per legge la nomina proposta dal Rettore. Intendo avvalermi di una valutazione condivisa basata su curricula e sul modello organizzativo proposto dai candidati.

Direttore
Generale

Il Direttore Generale dovrà affrontare una rapida riorganizzazione, mutuando esempi da Atenei italiani vicini (Padova, Venezia, Bologna, Trento, Politecnici). La nuova struttura va organizzata per funzioni, che diano luogo a processi lineari, con verifica e tempi certi di ottenimento dei risultati. Il personale e la dirigenza saranno messi in condizione di fornire un ottimo servizio, traendo soddisfazione professionale dal proprio lavoro, e contribuendo alla crescita dell'Ateneo. Le principali linee di intervento saranno:

Struttura
orizzontale
per funzioni

- Revisione semplificativa di tutti i regolamenti, partendo dal confronto con i regolamenti degli altri Atenei e dalla analisi delle necessità degli utenti.
- Introduzione di pratiche informatizzate, riduzione della carta circolante e modifica del protocollo per garantire la tracciabilità dei processi.
- Unificazione e potenziamento di alcune strutture funzionali snelle, attualmente distribuite su più settori e visibilmente in crisi, malgrado l'impegno del personale. Cito solo alcuni esempi che riprendo più oltre: Gestione Ricerca, Gestione Didattica, Tecnologie dell'Informazione (IT), Dati Statistici.
- Revisione della spesa, degli spazi, del personale, per identificare rapidamente una soluzione alle criticità. Cito tra le tante: copertura di ruoli fondamentali tecnici amministrativi nei Dipartimenti e nelle strutture, manutenzione degli edifici, criteri comuni condivisi per un utilizzo più razionale di spazi e servizi in un ateneo in costante evoluzione, sorveglianza dei costi comuni standard.

Revisione regolamenti

Spending review

La funzione delle strutture origina tipicamente dalle esigenze dei Dipartimenti di pianificare, realizzare, amministrare e rendicontare i propri compiti di ricerca e didattica. Una scelta pragmatica distinguerà compiti locali e compiti per i quali conviene affidarsi a strutture di gestione comuni.

Le strutture comuni, d'area interdipartimentale o di Ateneo, adattano le pratiche (standardizzazione, aggiornamento delle informazioni elaborate, adeguamento a nuove norme) in base alle esigenze reali dei Dipartimenti loro referenti e ai cambiamenti esterni. Esse forniscono formazione integrata, introducendo nuove metodologie sperimentali in Dipartimenti pilota, per poi diffonderle con consulenza distribuita, con stage interni, ad albero, a partire dai Dipartimenti pilota. L'identificazione e la diffusione delle migliori pratiche sono compito da centralizzare. Occorre un meccanismo di revisione aperta e di ricezione delle segnalazioni della periferia.

Formazione con stage

La struttura IT razionalizza la gestione di: infrastrutture, applicativi (per didattica, finanza, risorse umane, logistica, organizzazione, ricerca), web e compiti di assistenza. Gli strumenti essenziali di gestione e acquisizione dati sullo Stato dell'Ateneo (ad es. u-gov, esse3), acquistati in configurazione standard e non efficace, richiedono sintonia fine per lo specifico del nostro ateneo; la rendicontazione scientifica e la presentazione didattica vanno gestite con un'unica interfaccia che faccia risparmiare tempo ai docenti e presenti un quadro aggiornato all'esterno; su applicativi per didattica e ricerca si possono fare economie di scala equivalenti a quelle delle biblioteche.

Struttura IT di Ateneo

Il servizio Dati Statistici è il fulcro della attività di autovalutazione e supporto del ranking internazionale dell'ateneo. Prenderemo spunto dalle prassi di altri atenei, le migliore per semplicità ed efficienza, per razionalizzare e ridurre la burocrazia della rendicontazione, attualmente una vera angheria per docenti e

personale.

Una riorganizzazione lungo queste linee richiede ovviamente la condivisione del personale, che deve partecipare attivamente. Offre al contempo più concretezza e meno arbitrio al concetto di valutazione per obiettivi, che la legge ci impone (il cosiddetto Piano della Performance): se sono chiare le funzioni e gli obiettivi delle strutture, saranno chiari e facilmente ottenibili gli obiettivi dei singoli. Richiede infine che ciascun bando di trasferimento interno o di assunzione proceda attraverso una rigorosa identificazione del profilo necessario, per garantire che le capacità professionali siano valorizzate a dovere.

**Lavoro efficiente:
soddisfazione e retribuzione**

Anche la dirigenza dell'Ateneo, organizzata per funzioni, viene indirizzata per obiettivi e valutata per i risultati di cui è responsabile. Ritengo che una buona organizzazione debba basarsi su una ampia delega di fiducia a Dirigenti e ai Delegati del Rettore, nel rispetto dei loro ruoli distinti (rispettivamente gestione dell'apparato e definizione operativa dell'indirizzo). Va bilanciata con un controllo rigoroso del raggiungimento degli obiettivi per il quale va dato mandato al Direttore Generale.

Principio di delega

Controllo dei risultati

Promozione e valorizzazione della ricerca

Le idee sono la forza dei ricercatori e occorre sfruttare chi è in grado di produrle, senza oberarlo di compiti impropri: propongo sostegno e servizi veramente efficienti in cambio di un maggiore prelievo sui progetti, da introdurre progressivamente, nella fase di sottomissione (attraverso overhead e pianificazione full cost). Questo è un patto per farci forti delle nostre competenze di punta e per farne ricadere benefici sull'intera comunità.

Un patto per la ricerca

Occorre aumentare i progetti dell'Ateneo rivolti a :

- finanziamenti regionali, nazionali, europei ed internazionali della ricerca,
- finanziamenti privati su progetti culturali, scientifici e/o tecnologici,
- contratti per prestazioni di alto contenuto culturale, scientifico e/o tecnologico.
- iniziative congiunte con altri attori (servizio sanitario, enti locali, fondazioni bancarie, consorzi nazionali, organizzazioni internazionali)

Gli strumenti sono la semplificazione delle procedure interne e il sostegno diretto, che si realizza ad esempio con

- Strutture centrali esperte, formate per apprendistato (in strutture esterne simili) e supporto alla gestione periferica **Servizi per la ricerca**
 1. assistenza in fase di stesura del progetto, redazione MoU, valutazione dei costi, diffusione dei casi di successo;
 2. supporto alla rendicontazione, al reporting e all'audit;
 3. partecipazione coordinata di UNIPR alla valutazione regionale ed europea (networking);

- Servizi residenziali e linguistici per i progetti che coinvolgono dottorati e giovani ricercatori.

Per la ricerca pubblica, privata ed internazionale la bassa probabilità di successo produce aleatorietà del risultato anche in presenza di progetti di ottima qualità. Inoltre vi sono aree culturali che hanno obiettivi maggiori difficoltà a reperire fondi. Se il grosso del finanziamento della ricerca va ottenuto da canali esterni, occorre però fornire la base su cui costruire i progetti, attraverso

Interventi locali

- Fondi locali per la ricerca su bando pubblico a cadenza programmata, con criteri di assegnazione stabili nel tempo, che premiano la qualità dei proponenti e dei progetti,
- Fondi mirati (dottorato, manutenzione strumentazione, fondi per biblioteche umanistiche, iniziative strategiche che facciano da seme per la progettualità),
- Fondi per garantire la minima attività di base.
- Una spinta per alcune tipologie di progetti esterni di successo attraverso cofinanziamento strategico: investimenti a supporto, concessi solo in caso di finanziamento.

Il patto per finanziari

Per dare leva a questa politica di ricerca d'Ateneo (finanziamento interno e servizi) occorre generare un maggior flusso di risorse. Per questo motivo occorre valutare il costo dei servizi che si garantiscono e includerlo esplicitamente nei piani di spesa dei progetti esterni, ottenendo così le risorse necessarie.

Trasferimento tecnologico

Il trasferimento tecnologico richiede di fare squadra, aggregandoci attorno alle iniziative più forti

- Rafforzare la partecipazione ai cluster previsti da Horizon 2020, via obbligata per accedere ai finanziamenti attraverso le aziende, con la presenza agli opportuni tavoli regionali del Rettore e di un Delegato alla Ricerca attivo ed influente, con un mandato di reale coordinamento. Così si sostiene la partecipazione ad altri Tecnopoli regionali e ai bandi Spinner, si coordina l'azione inter-regionale. Il Tecnopolo, accreditato attraverso progetti forti, deve accogliere tutti i progetti di trasferimento tecnologico di sua competenza. Infine Spin-Off di successo devono essere promossi perché siano la vetrina dell'Ateneo.
- Il corrispettivo in ambito medico sono le iniziative finanziate dal sistema sanitario (Ricerca e Innovazione, IRCCS). Occorre progettarne di ambiziose in settori di forza della componente universitaria, in modo da poter negoziare una posizione paritaria, e combattere per una leadership scientifica. La salvaguardia della funzione didattica e di ricerca del personale medico universitario va negoziata con l'Azienda Ospedaliera stabilendo criteri di compatibilità con la funzione assistenziale.

Ricerca medica

Cooperazione internazionale

- La Cooperazione Internazionale è un progetto trasversale alle discipline dell'Ateneo, che fa leva su competenze disciplinari, sul forte spirito di solidarietà di chi vi si dedica e su iniziative esterne private e pubbliche. Le va offerta visibilità e sostegno operativo specifico.

Offerta formativa, pianificazione delle risorse, governo dell'ateneo,

I corsi di laurea vengono chiusi se si è nell'impossibilità di sostenerli. Se scelte di questo tipo diventano inevitabili occorre pianificarle avendo per tempo di fronte un quadro aggregato delle risorse del prossimo triennio, quelle che abbiamo e quelle che possiamo acquisire. Solo in questo modo si possono pianificare alternative (anche cercando sinergie su scala regionale). Rafforzerò i servizi comuni e stimolerò snelle strutture di raccordo per semplificare e razionalizzare la gestione della didattica.

**Salvaguardia
e rilancio
della offerta**

Gli atenei di ricerca si caratterizzeranno per i loro dottorati, quelli di puro insegnamento rischiano di limitarsi a fornire laureati triennali alle sedi più prestigiose. Investire nelle borse di dottorato è strategico. Per questo intendo sostenere tutti i dottorati che garantiscono lo standard reale di accreditamento: collegi docenti di alto profilo scientifico, progetti di ricerca competitivi che producano dottori di ricerca in grado di inserirsi nel mercato internazionale della ricerca, della produzione e dei servizi che richiedono alta formazione e, non ultimo, nel mondo della produzione culturale.

Dottorato

La qualità della vita studentesca è un tema importante. Intendo proporre progetti integrati per l'apertura delle biblioteche universitarie e cittadine, convenzioni per la casa e la ristorazione. Per inciso un efficiente ufficio casa per gli studenti può garantire soluzioni eque e dignitose anche per le permanenze lunghe di ospiti stranieri. Un Ateneo attivo su questo fronte può far leva su molte migliaia di studenti fuori sede per ottenere l'attenzione di enti locali e organizzazioni di categoria. Può così proporre uno standard dei servizi essenziali. Questo è un aspetto del diritto allo studio, sul quale l'Ateneo non ha controllo diretto, ma ha interesse che sia garantito. Dal punto di vista economico noi controlliamo l'introito delle tasse studentesche, irrinunciabile, del quale va però corretto il meccanismo, garantendone maggiore proporzionalità al reddito. Altro aspetto fondamentale è la garanzia della qualità della formazione. Oltre alla competenza disciplinare occorre progettare il rafforzamento delle capacità comunicative verbali, scritte e tecnologiche degli studenti, come importante strumento in ogni prospettiva di lavoro.

**Patto con gli
studenti**

Il cardine del governo discende dal piano triennale. Per predisporlo si deve fornire per tempo ai Dipartimenti dati controllabili e ragionevolmente certi su due capisaldi: lo *Stato dell'Ateneo* e l'attesa di *nuove risorse*. Occorre fornire documentazione aggregata su docenti e personale TA disponibili sull'arco del triennio in esame, su risultati della ricerca e della didattica del triennio precedente. Per consentire una programmazione consapevole occorre che i

**Piano
triennale**

metodi di questa valutazione, mutuati da quelli nazionali, siano trasparenti e stabili. La trasparenza dell'informazione deve improntare una rinnovata comunicazione dell'Ateneo, anche verso l'esterno.

Il Senato deve essere coinvolto attivamente nel tracciare le linee di indirizzo, prima che le risorse vengano effettivamente allocate. In base all'informazione sullo Stato dell'Ateneo e della previsione di disponibilità esso condivide scelte politiche, strategie generali e anche strumenti per operare la sintesi delle proposte dei Dipartimenti. Il Rettore concerta l'azione dell'Ateneo verso Azienda Ospedaliera e il Servizio Sanitario con i direttori dei Dipartimenti e con il presidente della Facoltà di Medicina e Chirurgia per quanto riguarda la specifica interazione didattica-ricerca-assistenza .

Governo

**Rapporti con
Ospedale**

Con queste informazioni e linee di indirizzo si chiede ai Dipartimenti di presentare i loro progetti, confrontandosi con le necessità didattiche e di ricerca anche su base interdipartimentale. Il Senato Accademico ne discute la sintesi. Il Rettore e Consiglio di Amministrazione saranno così in grado di operare le scelte in base ad un indirizzo condiviso dall'Ateneo.

**I dipartimenti
formulano le
proposte**

Il piano straordinario associati offre un polmone ampio e favorisce la promozione dei colleghi ricercatori a tempo indeterminato che ottengono l'abilitazione. Va sfruttato garantendo anche chi si abilita alle prossime tornate. Le risorse per tutti gli altri ruoli, incluso il personale tecnico e amministrativo, sono poche, preziose e va salvaguardato l'interesse collettivo, nel rispetto concreto delle pari opportunità. È prioritario inserire forze fresche (ricercatori a tempo determinato), riequilibrare gli sbilanciamenti accidentali dovuti all'alea dei pensionamenti e garantire l'offerta formativa. Ogni dipartimento può avere esigenze differenti ed è fondamentale che la scelta avvenga con una pianificazione globale, in presenza di dati obiettivi. È comunque doveroso rafforzare l'Ateneo con le scelte che, premiando pienamente il merito, valorizzano la qualità della ricerca, consapevoli che le promozioni e gli ingressi di oggi producono i risultati di domani.

**Criteri per
l'utilizzo dei
punti
organico**

**Piano globale
per rispettare
esigenze
differenti**

Merito