



La speranza prossima

Per un progetto condiviso dell'Università degli Studi di Parma

Programma del candidato rettore Ivo Iori

(mandato rettorale 2013-2019)

Parma, aprile 2013

| | |
|---|----|
| Anche un programma è in fondo un po' come un emblema | |
| 1_La nostra identità e il ruolo del rettore | 3 |
| 2_Alcune riflessioni in merito all'evoluzione del quadro legislativo | 5 |
| 3_Indirizzi per la ricerca | 7 |
| 4_Indirizzi per la formazione | 9 |
| 5_Indirizzi per il processo di internazionalizzazione | 11 |
| 6_In dialogo con gli studenti | 13 |
| 7_In dialogo con il personale tecnico-amministrativo, la dirigenza e il direttore generale | 16 |
| 8_Ripensare il nostro rapporto con il territorio | 19 |
| 9_Comunicazione e trasparenza operativa | 22 |
| Qualche informazione su di me | |

“Nessun vento è favorevole a chi non sa in quale porto approdare”

[Ignoranti quem portum petat nullus suus ventus est]

Seneca, *Epistulae morales ad Lucilium*, LXXI

Anche un programma è in fondo un po' come un emblema, genere che ebbe grande fortuna nel Rinascimento: deve poter rendere in modo conciso, anche con l'ausilio di rappresentazioni figurate, concetti relativi ad ambiti più ampi. Possa allora questo programma di candidato rettore al mandato 2013-2019 esprimere il mio auspicio di un reale e vicino cambiamento per la nostra università, così come la bella illustrazione tratta dall'*Emblematum Liber* di Andrea Alciato (1492-1550) condensa in una sola immagine la “speranza prossima” di approdo a un porto sicuro per i vascelli che navigano in acque agitate e minacciose.



A. Alciato, *Spes proxima* (Emblema XLIII), in *Emblematum liber*, Padova, 1621



1_ La nostra identità e il ruolo del rettore

È sempre arduo il tentativo, volendo affrontare la natura proteiforme delle cose, di focalizzare tanto l'identità di un singolo individuo quanto, a maggior ragione, quella di un organismo complesso come risulta essere l'istituzione universitaria. Quali sono, chiediamoci, i “caratteri originali” in gioco che dovremmo mettere a fuoco in questo difficile esercizio? Quale, in altre parole, l'essenza di una struttura che da un lato deve elaborare, produrre e trasmettere conoscenza e dall'altro, soprattutto oggi, elaborare e sviluppare saperi e tecnologie a sostegno della società in cui si rispecchia? Certamente questa nostra identità universitaria deve partire dalle sue radici, che hanno permesso a una classe di intellettuali europei di trasmettere al nostro continente una cultura comune. È stato questo il modello tradizionale che per numerosi anni ha operato nell'istruzione superiore e che spesso viene ancora definito con l'elitaria etichetta di “humboldt-newmaniano”. Non dobbiamo tuttavia dimenticare come tale modello, a partire dagli anni '90, sia stato messo in discussione da uno svilupparsi parallelo di iniziative europee come la Dichiarazione della Sorbona, la Dichiarazione e il processo di Bologna, la Dichiarazione di Lisbona. Anche nel nostro Paese tutto ciò ha innescato un processo “revisionistico” alquanto vivace, richiamato per sommi capi nel punto successivo. Nel ricercare i connotati salienti della nostra identità non possiamo allora di certo dimenticare queste nuove “condizioni al contorno” che, a ben vedere, non possono non aver modificato (anche in modo sostanziale) alcuni caratteri del precedente modello (che aveva nella “libertà” e nella “solitudine” del docente i suoi riconosciuti capisaldi) producendo – e questo è un punto essenziale da rimarcare – la nascita di una serie di *ambivalenze* prima di fatto assenti. Penso che il loro esame possa condurci a meglio definire la nostra attuale identità e il nuovo rapporto che è sorto tra università e società. Pochi anni fa Hans Weiler ha evidenziato con acume una serie di queste dialettiche ambivalenze presenti nell'università di alcuni Paesi occidentali.

Esse riguardano:

- la relativa priorità della ricerca o dell'insegnamento;
- la corretta relazione tra università e Stato, o tra università e mondo economico;
- cosa e chi includere o escludere dalle finalità dell'università;
- quanto centralizzate o decentralizzate debbano essere le strutture decisionali;
- quanto democratiche o autoritarie debbano essere le forme di *governance* universitarie;
- l'importanza relativa dell'autonomia dei singoli studiosi e dell'istituzione;
- quanto nazionale o internazionale debba essere l'università come istituzione;

- quanto regolata o libera debba essere la vita dell'università e dei suoi membri;
 - il grado di attualità o di obsolescenza delle diverse discipline;
 - la relativa importanza attribuita allo *status quo* o al cambiamento,
- * oppure alla libertà o al rispetto delle regole.

D'altro canto, una profonda ambivalenza che sembra per certi versi ben sintetizzare le precedenti, trae origine dal fatto che la società e lo Stato esprimono oggi un diverso atteggiamento rispetto al passato nei riguardi dell'istruzione superiore e delle sue finalità. Infatti, **se da un lato si riconosce oggi all'università il diritto all'autonomia della ricerca della conoscenza, dall'altro**

si ritiene però necessario per la società, nella soluzione dei suoi problemi principali, poter maggiormente contare sul contributo (magari indirizzandolo e condizionandolo)

All'interno della nostra comunità, necessariamente considerando un nuovo dialogo con la società, il ruolo del rettore sia quello di un onesto, serio e attento garante istituzionale.

fornito dall'università stessa. È questa una (se non la) ambivalenza di fondo che sembra soprattutto caratterizzare la nostra identità oggi e da cui potrebbe trarre origine (generata da tale "ingerenza") la disaffezione che si registra a volte in strati del corpo accademico. Nel riflettere allora sui caratteri della nostra identità, **non possiamo più dilazionare nel tempo la necessità di riconsiderare il nostro rapporto con la società**, ovvero di coniugare in modo armonico i nostri personali e legittimi interessi conoscitivi e culturali con quelli più generali della società, ricercando, se non una difficile e perfetta sovrapposizione dei due ambiti, almeno un fecondo e solido ponte tra di essi. È proprio nel sovrintendere alla costruzione di questo ponte per noi fondamentale che un rettore deve soprattutto agire oggi, dovendone essere a mio parere più che un "progettista" (è a tutti noi che deve infatti competere necessariamente questo ruolo) soprattutto un onesto, serio e attento garante dell'esecuzione corretta e istituzionale degli stessi lavori, predisponendone al meglio le loro condivise linee di sviluppo e i loro regolari tempi di attuazione.

* Weiler, H., *Ambivalence and the Politics of Knowledge: The Struggle for Change in German Higher Education*, in "Higher Education", 49, n.1/2, 2005.



2_ Alcune riflessioni in merito all'evoluzione del quadro legislativo

Nel prendere in esame il lento processo che a partire dalla metà degli anni Sessanta ha trasformato nel nostro Paese la precedente università di élite nella odierna (e più frequentata) università di massa, ancora ci si accorge della forte influenza esercitata dalla società, seppur attraverso la sua componente politica. La lenta transizione verso un'università sì di massa, ma modernamente orientata verso nuove articolazioni come i corsi di laurea, i dipartimenti e il dottorato di ricerca, fu discussa dal disegno di legge presentato da Luigi Gui nel 1965. Va ricordato che il dibattito che ne seguì durò ben tre anni senza approdare a nulla di concreto. Anche la gestazione del D.P.R. 382 del 1980 fu alquanto tormentata, così come la sua applicazione, che nei due anni successivi fu gestita da ben cinque ministri. Il processo di riforma fu completato due anni dopo (nel 1982) con il D.P.R. 162, che introduceva, per la prima volta nel nostro Paese, il dottorato di ricerca, un'innovazione finalmente molto positiva. Così come molto positiva fu l'introduzione dei dipartimenti, luoghi per eccellenza deputati alla ricerca. E altrettanto importante fu l'autonomia dei singoli atenei, disciplinata dalla legge n. 168 del 1989. A tutto ciò seguì, circa dieci anni dopo, la cosiddetta riforma Berlinguer, che, avviata nel 1996, fece sentire in sostanza l'influenza della sua onda lunga fino al 2008. Spinte da questa onda, apparvero così le valutazioni comparative dei docenti e la riforma degli ordinamenti didattici finalizzata al cosiddetto (e per alcuni, famigerato) "tre più due", ancor oggi episodicamente oggetto di critiche, oggi che, come ben si sa, è in vigore – dopo un lungo e animato dibattito – la legge Gelmini n. 240 del 30 dicembre 2010. **Non penso sia in fondo esercizio del tutto utile individuare oggi i responsabili di questo così articolato e tormentato percorso, dato che le responsabilità del mondo politico e di quello accademico in questo processo dialettico si sono di fatto spesso intersecate a vicenda.** Le difficoltà di oggi inoltre non possiamo farle discendere, come a volte capita di registrare, solo dalla limitata entità dei fondi ministeriali, perché va riconosciuto che tra il 1980 e il 2008 la spesa totale dello Stato per il sistema universitario è comunque cresciuta in termini reali del 176%, quella per studente iscritto del 60% e quella per studente in corso del 103%.

★ Con ciò, non si può certo imputare solo all'accademia la colpa di non aver ben utilizzato le opportunità create dal mondo politico, anche perché non possiamo dimenticare che da circa cinque anni a questa parte l'afflusso di risorse provenienti dallo Stato si è continuamente ridotto in modo sensibile. **Ritengo tuttavia che oggi sia in ogni caso giunto il tempo**

di uscire da questo circolo vizioso di vere o presunte responsabilità, forzando così la spiccata “provincializzazione” culturale in cui spesso il nostro sistema si è rinchiuso (e “crogiolato”), ovvero aprendoci – attraverso un maggiore impegno culturale e una più decisa spinta verso la società e l’internazionalizzazione, necessariamente trattata in un punto successivo – a nuove prospettive in grado di coniugare armonicamente, elevandole, le funzioni istituzionali della ricerca e della didattica. Questa, a mio parere, è la stimolante sfida di fondo che ci attende nei prossimi anni e che dovrà necessariamente tenere in conto il quadro delle ambivalenze richiamate nel punto precedente. Non va dimenticato che prefiggerci lo scopo di sviluppare studi in senso più “aperto” alla società può alla fine farci giungere anche a una migliore qualità della didattica, con una generale e positiva ricaduta sull’intero nostro sistema. La prospettiva a cui aprirci deve essere dunque quella che se da un lato risulta condizionata dalla non felice congiuntura delle risorse economiche, dall’altro deve – come opportuna e naturale reazione – risultare ricca di idee propositive (che mi permetto nei punti successivi di sottoporre alla Vostra attenzione) in grado di dare al nostro operare il significato più consono a quello di una moderna università di elevato livello culturale.

Impegno culturale e apertura internazionale debbono essere nuovi elementi per una sinergia virtuosa tra ricerca e didattica, superando il circolo vizioso delle vere o presunte comuni responsabilità politico-legislative.

* Utile al proposito (ma pure per uno sguardo d’insieme relativo alla questione universitaria) può risultare il volume di Andrea Graziosi, *L’Università per tutti*, il Mulino, Bologna, 2010.



3_ Indirizzi per la ricerca

Occorre elaborare un modello che consenta alla nostra università di porre al meglio le condizioni per lo sviluppo delle sue notevoli competenze, soprattutto attraverso l'incentivazione e l'ottimizzazione di proposte da svilupparsi nell'ambito dei progetti di ricerca nazionali e internazionali. Le proposte andranno adeguatamente finanziate, nell'interesse dei singoli gruppi di ricerca, dell'intero ateneo, del nostro territorio, per le positive e produttive ricadute sinergiche che auspichiamo debbano sorgere e svilupparsi. In due successivi punti sarà dato adeguato rilievo alla ricerca internazionale e ai rapporti con il territorio, qui ci si limita invece a introdurre alcune idee di carattere generale e programmatico. In vista del 2014, occorre farci trovare soprattutto pronti alle sfide lanciate dall'Unione Europea con il programma Horizon 2020 (come noto, recepito dal MIUR lo scorso 19 marzo). A questo "appuntamento" del 2014 non possiamo allora farci trovare impreparati: dovremo essere pronti a partecipare alla partita che vedrà ingenti risorse – pari a 80 miliardi di euro – messe a disposizione dall'Europa per i suoi ricercatori. La visione europea e ministeriale è sempre più quella di una ricerca scientifica intesa in forma integrata. Infatti, considerata la progressiva riduzione delle risorse disponibili a livello nazionale, occorre mettersi insieme, associarsi per elaborare, attraverso un approccio anche interdisciplinare, idee di ampio respiro, potendo così meglio far "rete" in ambito sovranazionale. **Per mettere i nostri ricercatori in grado di vincere tali sfide, occorre a mio avviso ripensare a una specifica struttura di ateneo (a cui riconoscere una significativa centralità) ove cultura, professionalità e competenze tecnico-amministrative si facciano in certo qual modo "manager della ricerca", in grado, in altre parole, di tradurre i "saperi" in possibili progetti capaci di ottenere finanziamenti.** Andranno dunque forniti ai ricercatori costante informazione, sostegno e rapide consulenze, anche (o soprattutto) di carattere pratico e operativo. Nel contempo occorre incentivare i giovani ricercatori con risorse loro destinate direttamente, affinché possano affrontare, quando ancora l'impegno didattico lo consente, con passione e intensità l'attività loro propria della ricerca. Per conseguire questo importante e strategico risultato occorre reperire finanziamenti *ad hoc* per la ricerca di base sul territorio, lavorando "per fare sistema" insieme alle imprese e partecipando ai bandi di ricerca industriale precompetitiva. Ma dovremo pure tutti insieme ripensare la politica di ateneo relativamente alla destinazione dei finanziamenti alla ricerca di base, in modo da superare, almeno in parte (e molto importante sarà lo sforzo per trovare una buona soluzione

condivisa) lo storico spezzettamento della distribuzione “a pioggia”, anche volgendoci verso il finanziamento di progetti per i ricercatori. Tutto ciò al fine di realizzare un’elevata qualità diffusa e, ripeto, un generale interesse per l’ateneo, volendo rimanere lontani da vecchie logiche personalistiche e frenanti, che dovrebbero essere finalmente superate. Da ultimo, ma non ultima come generale importanza, occorrerà sviluppare adeguatamente l’attività di “spinoffaggio” e di brevettazione. Per incontrare il mondo imprenditoriale in modo proficuo, penso che occorra essere attrezzati soprattutto con idee e progetti che possano, mi si passi la locuzione, “diventare impresa”, suscitando cioè interessi, anche economici, nelle imprese. Insomma, come può vedersi e come già osservato, si dovrà a mio parere volgere il nostro sapere sempre più verso l’esterno (con ciò intendendo non solo l’Europa) cercandovi una “virtuosa” sinergia, sì di tipo economico, ma pure (non dimentichiamolo, e questo è un altro elemento importante della sfida) di tipo culturale e sociale.

La ricerca scientifica sia sempre più integrata tra le varie discipline, la società e il mondo produttivo e il tutto sia in sintonia con la specifica visione internazionale della cultura d’oggi.



4_ Indirizzi per la formazione

Il futuro del nostro ateneo passa anche, a mio parere, attraverso alcune “sfide” lanciate recentemente dal Miur. L'introduzione di un modello di assicurazione della qualità dei corsi di studio e, di fatto, delle singole sedi, unitamente all'imminente entrata in vigore della nuova disciplina sui dottorati di ricerca, ci impongono scelte attente e oculate, avulse da pericolose autoreferenzialità.

Da parte del ministero vi sono imposizioni che dobbiamo essere pronti, senza alcun indugio, a tradurre, e questa è la sfida principale, in opportunità da cogliere e sfruttare.

Il nuovo patto con gli studenti e, più in generale, con i nostri *Stakeholders*, deve essere concepito nel chiaro intento di continuare a garantire un'offerta formativa seria, sostenibile con le risorse finanziarie a disposizione e idonea a formare adeguatamente i nostri studenti, capace, in altre parole, di formare persone in grado di affrontare il mercato del lavoro anche in un tempo difficile come l'attuale.

Il processo di *Quality Assurance* deve essere seguito nel dettaglio: è proprio in questo contesto che si è ad esempio collocata qualche anno fa la certificazione europea di qualità (attraverso l'agenzia EAEVE) conseguita dalla Facoltà di Veterinaria, motivo di soddisfazione per l'intero ateneo. La logica del monitoraggio per un continuo miglioramento dell'efficacia della nostra offerta formativa, unita a trasparenza e responsabilità, ci aiuteranno a sviluppare politiche collaborative con altre sedi (politiche che dovranno essere sempre intese a mio parere come volano per un generale interesse dell'ateneo) e a stimolare costantemente il dialogo tra docenti e studenti attraverso le attività delle commissioni paritetiche.

Una forte e costante attenzione al territorio, alle realtà imprenditoriali e, più in generale, al “mercato” in senso lato, ci deve condurre a cogliere l'opportunità di una, se necessaria, complessiva reimpostazione dell'offerta formativa. Offerta che dovrà essere completata con un consolidamento della presenza dell'ateneo lungo la “filiera” del post-laurea, ancor più incentivando le buone iniziative sorte fino ad ora.

Oggi, più che in passato, la finalizzazione delle competenze verso il lavoro e la necessità di un continuo apprendimento (fatto, quest'ultimo, che caratterizza la generale presente congiuntura negativa) debbono essere concepiti quale accompagnamento delle competenze che entrano ed escono dal mondo del lavoro. Queste realtà ci spingono a intervenire decisamente, per certi versi, in un nuovo contesto di serio impegno che può dare ampie soddisfazioni, anche in termini di risorse, a tutta la nostra comunità, a patto che la nostra futura offerta formativa sia ben sensibile a questi orientamenti.

Da ultimo, ma di certo non meno importante, è il tema del dottorato di ricerca, ovvero la cosiddetta “terza gamba” del sapere.

L’emanando regolamento ministeriale potrebbe porre più problemi che certezze. Si intuisce che le condizioni che andranno soddisfatte potrebbero risultare “pesanti” per molti atenei, sia in termini di borse da finanziare, che di impegno didattico da assolvere. Vedremo come il ministero accompagnerà l’introduzione del regolamento, certo che l’azione della nostra università dovrà in ogni modo orientarsi verso scelte virtuose e pertanto idonee a sviluppare e migliorare le relazioni di collaborazione tra atenei. Anche per il dottorato, la nostra azione dovrà porre molta attenzione alle esigenze del mondo produttivo e ai suoi bisogni di riqualificazione professionale continua. È questo un tema

Nostro fermo obiettivo deve essere quello di fornire, attraverso un serio percorso culturale, un’offerta formativa fortemente in sintonia con le esigenze della società d’oggi.

che a mio parere dovrebbe sollevare al nostro interno un certo interesse, data l’attenzione sempre crescente espressa dagli Ordini professionali nei riguardi dell’aggiornamento culturale dei propri iscritti. **Pensare programmi mirati di “istruzione permanente”**, come da tempo già avviene in altri atenei, è sicuramente una strada da percorrere con decisione, proprio per dare il maggior ventaglio di possibilità alle nostre potenzialità didattiche e ai nostri indirizzi formativi, per renderli insomma sempre più competitivi e in sintonia con le esigenze culturali d’oggi.



5_ Indirizzi per il processo di internazionalizzazione

Sebbene sia un termine talvolta abusato, l'internazionalizzazione, per la nostra comunità, non dovrebbe rappresentare una sorta di moda che i tempi ci impongono, bensì una necessità di primaria importanza e una intelligente scelta strategica. **La circolazione del sapere è da sempre “internazionale”** (e non potrebbe essere diversamente rileggendo lo sviluppo della cultura europea nei secoli passati). Volgendo indietro il nostro sguardo, tanto come sistema Paese, quanto come ateneo, non siamo stati capaci di essere adeguatamente presenti su questo scenario internazionale. E ciò è avvenuto sia nella ricerca scientifica, sia nella didattica, a causa della carenza di proposte formative che aiutassero i nostri studenti a valicare i confini nazionali. A dire il vero, la mobilità studentesca garantita dal programma *Erasmus* è valida e attentamente curata, ma altrettanto vera è la necessità di fare ben di più. **La parola d'ordine deve essere “Mobilità per un migliore apprendimento”** (secondo la Dichiarazione di Bucarest dei Ministri dell'Istruzione Superiore europei del 26 e 27 aprile 2012). Nel punto relativo agli indirizzi della ricerca scientifica ho rilevato la necessità di una visione integrata della stessa, una visione capace di posizionarsi su scenari assai ampi, inevitabilmente più competitivi rispetto alla ricerca nazionale. In tal senso occorre aumentare il numero dei nostri gruppi di ricerca che partecipano già ora alla sfida internazionale (solo poco più di 40 – ovvero meno del 5% dell'intero corpo docente – sono stati i colleghi nel passato interessati da questi progetti). È necessario realizzare “alleanze” tra gruppi di ricerca di altri ambiti territoriali, soprattutto a livello sovranazionale. Come già ho sottolineato, ma è utile ribadirlo, **sono imprescindibili il potenziamento e la riorganizzazione di una struttura amministrativa capace di supportare i gruppi con informazioni puntuali sui bandi, che sappia fornire risposte mirate e precise alle molte e pressanti richieste operative, anche in fase di rendicontazione.** E a questa nuova struttura amministrativa si dovrebbe collegare, dandole grande supporto attraverso una feconda interazione, l'attività del Centro Universitario per la Cooperazione Internazionale (CUCI), che in questi ultimi anni ha creato un asse importante tra le competenze di eccellenza dell'ateneo e i Paesi esteri a basso reddito. In tal modo si potrebbero raggiungere risultati alquanto significativi sia per il miglioramento delle condizioni economiche e sociali di questi stessi Paesi, sia per la nostra società che sappiamo essere sempre più orientata verso rapporti interculturali. Così pure si potrebbero, in ragione di un numero inferiore di

competitors, ricavare finanziamenti di ricerca aggiuntivi a quelli tradizionali. Debbono essere ulteriormente incrementate anche le iniziative di didattica e di scambio docenti-studenti con le imprese di questi Paesi, generando così, proprio grazie al sostegno delle eccellenze ricordate e di questa nuova struttura amministrativa, chiare possibilità, si è detto, di crescita per l'intero tessuto socio-culturale della nostra comunità. Aumentare le nostre relazioni internazionali all'interno di una visione strategica significa anche farsi carico di finanziare la mobilità dei professori e dei ricercatori. E a proposito del nostro corpo docente, dovrà essere massimo il nostro impegno nei riguardi dei vincitori dei concorsi di idoneità in atto. Pare necessario, inoltre, attrarre *Visiting Professor*, così come attrarre studenti sugli *assets* formativi di eccellenza del nostro ateneo.

È assolutamente necessario potenziare e riorganizzare una struttura amministrativa capace di supportare al meglio i nostri gruppi di ricerca sul fronte dell'internazionalizzazione.

Come sottolineato nel punto precedente relativo alla formazione, pur nelle accennate difficoltà regolamentari, è certo che **dobbiamo** anche **attrarre intelligenze dall'esterno partendo dal dottorato di ricerca**. Nel contempo, anche i percorsi delle nostre lauree magistrali dovranno avere *appeal* anche per gli studenti stranieri. Altrettanto conveniente, a mio avviso, è **provvedere ad aumentare i corsi con doppio titolo straniero**; così come garantire porzioni di offerta formativa impartite in lingua inglese. Il nostro ateneo, se vuole vincere alcune sfide per meglio posizionarsi in futuro, dovrà fare i conti anche con queste scelte che ritengo assolutamente ineludibili, prioritarie e ormai non più procrastinabili in un tempo futuro.



6_ In dialogo con gli studenti

* Il nostro rapporto con gli studenti penso che non possa prescindere da alcuni dati di contorno che ben sottolineano il quadro di riferimento, anche esterno al Paese, nel quale ci muoviamo. Una classifica fornita nel 2000 dall'Oecd (Organisation for Economic Co-operation and Development) e relativa al 1997, indica chiaramente come nel nostro Paese il tasso di dispersione (ovvero la percentuale di studenti che non erano riusciti a completare il percorso sul totale degli iscritti) fosse allora in assoluto il più alto rispetto a tutti i Paesi esaminati. Anche osservando che la classifica risente del fatto che a quel tempo la nostra offerta formativa era quasi del tutto articolata – a differenza degli altri Paesi – su percorsi lunghi, il dato, nel suo alto valore, è comunque emblematico di un mal funzionamento generale del nostro sistema formativo.

Se poi a questa classifica ne aggiungiamo una più recente (pubblicata da Eurostat nel 2011) che certifica come l'Italia sia in assoluto il Paese con la minor percentuale di giovani laureati (tra i 30 e i 34 anni) nell'intera Unione Europea (che registra la percentuale media di 34,6) oltre ad avere la scontata certezza dell'esistenza di un problema generale per il nostro Paese, si avverte anche la consapevolezza di come detto problema si riverberi negativamente sulle diverse sedi universitarie italiane. Se, in altre parole, poco possiamo di fronte a un generale disinteresse del Paese nei riguardi di concrete politiche di investimento per un maggiore sviluppo dell'università (e, in generale, va osservato, ahimè dell'istruzione pubblica) diverso deve invece essere il nostro impegno verso una possibile e auspicabile politica locale che nei riguardi degli studenti

voglia realmente migliorare questi poco confortanti dati generali.

| | Tasso di dispersione |
|----------------------|----------------------|
| Australia | 35 |
| Belgio | 37 |
| Canada | 34 |
| Danimarca | 33 |
| Francia | 45 |
| Germania | 28 |
| Giappone | 11 |
| Gran Bretagna | 19 |
| Irlanda | 23 |
| <i>Italia</i> | <i>61</i> |
| Messico | 32 |
| Paesi Bassi | 30 |
| Portogallo | 51 |
| Stati Uniti | 37 |
| Svizzera | 30 |
| Turchia | 45 |

| | |
|-------------|--------------|
| 34,6 | EU 27 |
| 49,4 | Irlanda |
| 48,2 | Lussemburgo |
| 47,5 | Svezia |
| 46 | Finlandia |
| 45,8 | Cipro |
| 45,8 | Regno Unito |
| 45,4 | Lituania |
| 43,4 | Francia |
| 42,6 | Belgio |
| 41,2 | Danimarca |
| 41,1 | Paesi Bassi |
| 40,6 | Spagna |
| 40,3 | Estonia |

| | |
|-------------|-----------------|
| 37,9 | Slovenia |
| 36,9 | Polonia |
| 35,7 | Lettonia |
| 30,7 | Germania |
| 28,9 | Grecia |
| 28,1 | Ungheria |
| 27,3 | Bulgaria |
| 26,1 | Portogallo |
| 23,8 | Repubblica Ceca |
| 23,8 | Austria |
| 23,4 | Slovacchia |
| 21,1 | Malta |
| 20,4 | Romania |
| 20,3 | Italia |

L'autonomia universitaria, necessariamente richiamata in altri punti di questo programma, se da un lato ci permette una certa generale libertà d'azione, dall'altro ci impone una seria riflessione che possa portare, su alcuni fronti, a un'**attenta revisione dei contenuti della nostra offerta formativa**. Evitando dannose autoreferenzialità sempre in agguato, si deve soprattutto entrare in sintonia con le esigenze culturali e formative a noi richieste dal Paese e dai modelli connaturati a una seria affermazione di condivisi valori culturali. È proprio su questo versante che a mio parere dovrà giocarsi una nostra prima efficace azione oppositiva al preoccupante calo di immatricolazioni registrato in questi ultimi anni. Da parte di noi docenti, insieme al naturale adempimento dei nostri obblighi istituzionali, deve porsi grande attenzione al rapporto con gli studenti che, più che clienti secondo una non del tutto felice recente loro definizione, debbono soprattutto essere considerati componenti di un'intera comunità culturale. E in tale contesto dovrà essere posta grande attenzione all'attività di tutoraggio, soprattutto intesa come dialogo costruttivo e formativo tra le parti. Ritengo inoltre importante avviare con gli studenti un dialogo più fattivo sul fronte delle loro esigenze operative, ovvero **attivare un efficace collegamento di natura informatica che li faccia maggiormente partecipi della vita dell'ateneo**, a partire dal loro percorso formativo (orari delle lezioni, date degli esami, elenco degli esami da sostenere e sostenuti ...) per giungere all'indicazione degli appuntamenti più significativi della nostra vita universitaria (conferenze, incontri vari, eventi culturali della città e del territorio ...). Si dovrà inoltre porre grande attenzione al rapporto con il mondo del lavoro, che si dovrà fare incontrare in modo stringente con gli studenti e i neo-laureati, promuovendo incontri e giornate di studio che possano far sorgere una proficua interazione tra le diverse parti. **Sul fronte delle biblioteche, strumenti essenziali per gli studenti nella loro valenza culturale e associativa, mi sembra necessaria una globale riorganizzazione** (si tratta di un'area a cui competono cifre ragguardevoli in termini di numero di addetti e di disponibilità finanziaria) che porti a mantenere attivi i servizi nelle ore serali (grazie a contratti esterni partecipativi o agli stessi studenti vincitori del bando 150 ore) e a garantire un loro miglior utilizzo da parte degli studenti attraverso un potenziamento dell'implementazione del servizio wi-fi e dell'installazione di opportune postazioni pc. Sul fronte dei servizi va posta attenzione tanto ai trasporti locali, quanto al servizio mensa. Nel primo caso si dovrà aprire un tavolo di confronto con l'azienda trasporti Tep per studiare possibili conven-

zioni relative alla stipula di abbonamenti mensili e annuali a condizioni più economicamente favorevoli. Nel secondo caso, si dovrà riesaminare senza condizionamenti forzati il servizio attualmente fornito agli studenti, che pare essere, in rapporto al costo, di non indiscutibile qualità. Si dovranno inoltre considerare con particolare cura i **problemi che angustiano molti studenti fuori sede**, a partire dalla questione della ricettività cittadina nei loro confronti. Dovrebbe a mio parere avviarsi un serio dialogo con le istituzioni del territorio (*in primis* con il Comune) per lo studio di un piano di locazione a costi calmierati del patrimonio immobiliare non utilizzato, anche coinvolgendo altre organizzazioni interessate, tra cui gli operatori immobiliari, le associazioni dei proprietari ed enti detentori di patrimonio immobiliare. Si potrebbe inoltre concordare una dotazione di alloggi per studenti all'interno dei futuri piani di riqualificazione del patrimonio edilizio esistente, avviando così oltretutto un virtuoso processo di recupero e integrazione sociale di cui la città stessa potrebbe trarre vantaggio non trascurabile. Va inoltre sottolineato che dovrà continuarsi con l'efficacia raggiunta (e da più parti riconosciuta) **l'attività di servizio verso gli studenti disabili**, attività che deve ancor più favorire il loro studio e la loro frequenza ai corsi. Andranno poi posti grande attenzione e **necessario impegno sul fronte del diritto allo studio**, dato che nello scorso a.a. 2011/2012 la Regione Emilia-Romagna non è stata in grado di finanziare in toto, a causa dei forti tagli ministeriali, le borse di studio per tutti gli studenti risultati vincitori dell'apposito bando. Dovremo non farci cogliere impreparati di fronte a questo eventuale impegno di sostentamento integrativo: si tratterebbe di fornire una seria risposta in controtendenza al generale quadro di riferimento che vede, come si è prima mostrato, il nostro Paese così penalizzato dalla sua colpevole insipienza culturale.

Il nostro deve essere un impegno puntuale e concreto per un fattivo dialogo con gli studenti, dando efficaci risposte alle loro esigenze e sostenendo in modo deciso le loro legittime aspirazioni.

* *L'università di fronte al cambiamento*, (a cura di R. Moscati e M. Vaira), il Mulino, Bologna, 2008, p. 258. Il volume, pur fornendo prevalentemente un'ampia disamina del cambiamento avviato nell'università in seguito all'introduzione del cosiddetto "3+2", tocca aspetti generali che ancora oggi assumono importanza significativa.



7_ In dialogo con il personale tecnico e amministrativo, la dirigenza e il direttore generale

Il personale contrattualizzato rappresenta, per ogni ateneo, una risorsa di assoluto rilievo, a prescindere dall'inquadramento e dalle mansioni assegnate. In una comunità – quale, penso, debba essere sempre intesa l'università – ogni soggetto che presta attività lavorativa deve essere considerato parte determinante della comunità stessa. In altre parole, il suo apporto, in qualsiasi struttura sia reso, risulta decisivo al fine di perseguire gli obiettivi di buon andamento e imparzialità che ogni amministrazione deve perseguire, proprio in accordo all'art. 97 della Costituzione della Repubblica italiana. Il personale della nostra università, nel suo insieme, costituisce da sempre un esempio di professionalità. Infatti, nonostante le molte recenti difficoltà, esso ha dimostrato di essere in possesso di buone competenze e pertanto rappresenta senza dubbio una primaria risorsa da utilizzare correttamente per il perseguimento dei nostri fini istituzionali. Partendo da queste premesse, nei riguardi del personale tecnico e amministrativo si rende necessario raggiungere almeno tre obiettivi, a mio avviso determinanti:

- **un maggior senso di appartenenza all'istituzione;**
- **un maggiore entusiasmo nel collaborare al buon funzionamento del nostro ateneo;**
- **una maggiore partecipazione al processo decisionale.**

Tali ambiziosi, ma essenziali risultati, ritengo che si possano conseguire attraverso:

- una maggiore trasparenza nella programmazione del fabbisogno di personale, gestita con una più intensa partecipazione e condivisione delle linee strategiche, in rapporto, non vadi dimenticato, con le rappresentanze dei lavoratori;
- una più ampia condivisione dei progetti di riorganizzazione, che tengano conto del riconoscimento delle mansioni, dei carichi di lavoro, delle legittime aspirazioni di carriera e di miglioramento del trattamento economico e normativo. Sotto tale aspetto mi pare che negli ultimi anni si sia assistito alla predeterminazione di percorsi privilegiati per pochi, a discapito delle legittime aspettative di tutti. In altre parole, **occorre dare a tutto il personale le medesime possibilità di crescita**, che saranno perseguite, innanzitutto, dai più meritevoli e motivati;
- **una migliore e più efficace utilizzazione delle risorse per la formazione**, elemento essenziale per lo sviluppo della professionalità;
- una maggiore ricerca del cosiddetto benessere organizzativo, elemento imprescindibile in ogni ambiente di lavoro per raggiungere buoni risultati. Particolare importanza deve poi essere riconosciuta all'organizzazione

delle strutture tecniche e amministrative. L'attuale struttura si è dimostrata troppo rigida e sviluppata in senso verticale, risultando come scollegata dalle effettive esigenze delle strutture periferiche, per cui diversi docenti hanno spesso registrato l'assenza di un supporto amministrativo per le proprie esigenze. Ciò rende l'apparato poco tempestivo nell'adattarsi ai sempre più frequenti e rapidi mutamenti del contesto normativo. Si tratta di concepire un coordinamento tra le varie attività che, nel costante perseguimento dell'efficienza, sia maggiormente flessibile e garantisca **un corretto sviluppo delle competenze in senso orizzontale e trasversale.**

In questo generale contesto si dovrà anche **avviare una "riforma" dell'attuale sistema dei servizi informatici**, cercando di attivare una feconda sinergia tra di essi, rendendoli più attivi,

con maggiori versatilità funzionale e rapidità esecutiva. Una larga parte di questo processo sinergico tra le varie componenti dell'intero apparato non potrà non essere affidata al personale di categoria dirigenziale, il quale, confido, potrà così partecipare attivamente a mutamenti strutturali e di impostazione, risultando alla fine l'indispensabile cinghia di trasmissione tra le diverse strutture nel movimento armonico di tutto l'apparato stesso. La partecipazione al "nuovo" sarà ancor più significativa in relazione al ruolo di direttore generale, secondo quanto la legge Gelmini gli riconosce. Il passaggio da direttore amministrativo a direttore generale è di particolare importanza in quanto, per come è stato pensato a livello normativo, deve portare managerialità nella burocrazia all'interno di un quadro di cambiamento complessivo che prevede un bilancio unico di ateneo, la contabilità economica patrimoniale e la definizione di costi standard. Si tratta per la nostra università di imboccare con decisione e responsabilità il percorso delineato dallo statuto di definizione dei ruoli di vertice dell'ateneo tra la cosiddetta macchina organizzativa gestionale e la sfera delle decisioni politico-accademiche. In questo senso, alla dirigenza viene chiesto uno sforzo per vivere con managerialità il proprio ruolo, il che significa contribuire fattivamente a recuperare spazi di efficienza e di economicità nelle proprie assunzioni di responsabilità, come garanzia di massima professionalità nei confronti dei colleghi tecnico-amministrativi, del personale docente che vuole concentrare il proprio interesse *in primis* su ricerca e didattica, degli studenti che desiderano essere al meglio collocati all'interno di una realtà stimolante. Al

La nostra sia una comunità di individui attivi e partecipanti a un progetto condiviso, basato su pari condizioni di lavoro e su trasparenti e corrette valutazioni.

gruppo di vertice dirigenziale, coordinato dal direttore generale, dovremo chiedere di non disperdere le competenze e le conoscenze tecniche, al contempo di aumentare le competenze relazionali, di lavorare in gruppo e per obiettivi, di puntare strategicamente sulle risorse umane dell'intero ateneo. Al direttore generale è quindi affidato un compito non facile, che dovrà essere vissuto con equilibrio e nel pieno (e assoluto) rispetto istituzionale delle competenze degli altri organi dell'ateneo. Da lui ci si attende, coerentemente con gli obiettivi che verranno fissati dal Consiglio di Amministrazione in relazione al progetto strategico e al profilo che l'ateneo vorrà perseguire nei prossimi anni, un'azione che ottimizzi nel migliore dei modi le risorse umane ed economiche in uno scenario che potrebbe vedere – è questa la difficoltà della realtà attuale – le risorse pubbliche in diminuzione e il numero degli immatricolati in calo. Alla fine (e in questo senso dovremo alacramente lavorare) l'azione di noi tutti confido che possa essere responsabile, trasparente, espressa collegialmente in modo fattivo e partecipato.



8_ Ripensare il nostro rapporto con il territorio

Al contrario di quanto accade nel mondo accademico anglosassone e nord-europeo, i nostri rapporti con il territorio risultano essere di frequente come “allentati”, ovvero poco orientati a generare una feconda sinergia con le sue diverse istituzioni, col che il referente principale con il quale dialoghiamo è spesso solo lo Stato. Penso che questa distorsione dipenda in larga misura dal fatto che nel nostro Paese l'autonomia universitaria è stata un traguardo ben più tardivo (raggiunto, si è detto, solo nel 1989) rispetto a quanto avvenuto nel mondo anglosassone e nord-europeo. D'altra parte sul fronte anglosassone già nel XVII secolo Francis Bacon aveva individuato l'utilità della conoscenza soprattutto sul versante della sua capacità di *set something in motion*, ovvero di produrre un sapere caratterizzato da processi dinamici e mai statici, che vanno a riverberarsi di continuo nella società. Inoltre, la difficile situazione economica e il sostegno da parte dello Stato che va ad affievolirsi, ci impongono oggi, come già abbiamo osservato in altri punti, la ricerca di una diversificazione sempre più estesa delle nostre fonti di finanziamento: ecco dunque che accanto allo Stato dobbiamo ricercare nelle imprese (fortunatamente molto attive nel nostro bacino territoriale), negli enti locali, nelle diverse associazioni del territorio utili provveditori finanziari per la nostra futura vita accademica. Ma aprirsi al territorio vuol dire per l'università non solo un utile tornaconto economico, quanto soprattutto mettersi con esso in sintonia (e in sinergia): in tal modo l'accademia potrà meglio essere un attore centrale nel processo di sviluppo della società. Nella nostra università, escludendo i rapporti con le aziende sanitarie, ancora troppo limitato (circa un centinaio su un totale di 905) è il numero dei docenti che operano e lavorano in rapporto con il territorio. Attraverso una riorganizzazione dello specifico comparto tecnico-amministrativo (già in altri passi richiamata) si dovrà da un lato fornire il massimo sostegno ai docenti interessati su questo versante (dalla fase di studio fino alla rendicontazione dei loro progetti) dall'altro **portare una maggiore conoscenza delle nostre potenzialità verso nuove strade di divulgazione**. Dei blog aperti sui principali argomenti dei nostri studi ci permetterebbero di affacciarci in modo diretto sul territorio, così come, sul rapporto *face to face*, avremmo la possibilità di un dialogo diretto grazie all'organizzazione di giornate a tema per le diverse aree culturali. È proprio in questo contesto che ad esempio l'Ospedale Veterinario (in cui si potrebbe creare un sistema “aperto” a liberi professionisti partecipanti alla vita della struttura), il sistema agro-alimentare (espressione così feconda del nostro territorio), il Polo Scientifico Tecnologico (con le riconosciute alte potenzialità dei

suoi Centri di ricerca) potrebbero meglio esprimere le rispettive qualità, così come potrebbero meglio consolidarsi i nostri rapporti con l'EFSA, attraverso un più stringente dialogo grazie a cicli di seminari, workshops, convegni su tematiche specifiche di sicurezza alimentare, coinvolgendo altre università italiane e straniere. Nel ripensare un nuovo rapporto con il territorio, non possono poi essere dimenticate alcune nostre importanti realtà che appaiono per una serie di motivi lontane (troppo lontane) dalla città e dallo stesso territorio. Si pensi, ad esempio, all'Orto Botanico, alle due sedi del Museo di Scienze Naturali e allo CSAC, il Centro Studi e Archivio della Comunicazione, che è da oltre quarant'anni una delle maggiori realtà di raggio internazionale tra gli atenei italiani. Ritengo da parte mia indispensabile il consolidarne la struttura in termini di centro interdipartimentale di ricerca e museale, rilanciandone il ruolo che ne ha ispirato la fondazione e il progressivo incremento delle donazioni e degli investimenti della struttura, aprendo in modo forte questo straordinario patrimonio allo sguardo della città e del territorio, per farne una realtà quasi a essi connaturata. E con questo stesso spirito già opera la Casa della Musica, una istituzione del Comune di Parma nata nel 2002 e dedicata all'approfondimento, allo sviluppo e alla divulgazione della cultura musicale. Anche qui si tratta di un caso pressoché unico nel panorama nazionale, in cui concorrono varie realtà pubbliche e private: il Comune di Parma, la nostra università, il Centro internazionale di ricerca sui periodici musicali e la Fondazione Prometeo per la musica contemporanea. Nel caso specifico, questo rapporto tra Comune e università, regolato da apposita convenzione, è un esempio di collaborazione effettivamente sinergica, buon esempio cioè di un percorso che dovrebbe essere seguito anche da altre nostre realtà. C'è poi un'altra significativa "cartina tornasole" a sottolineare i rapporti "laschi" tra università e società (e quindi territorio) che ci vede ancora minoritari rispetto al mondo anglosassone: come noto, in Italia non c'è una tradizione consolidata di *University press*. A Parma dovremmo allora incentivare fortemente il rapporto con MUP (Monte Università Parma) "rivedendo" il suo ruolo istituzionale, avvicinandolo ancor più alle nostre esigenze, **per entrare ad esempio nel fecondo mondo dell'e-book e delle scuole secondarie superiori**: quest'ultima breccia potrebbe anche generare fecondi rapporti sul fronte delle future immatricolazioni. In

Dobbiamo ripensare il nostro rapporto con il territorio secondo lo spirito, già intravisto da Francis Bacon nel XVII secolo, di un'utile conoscenza dei problemi dettata dai processi dinamici del sapere.

altre università, ad esempio nella vicina Bologna, sono attivi (e particolarmente consultati) portali on-line: ricordo solamente quello di letteratura (denominato “Griselda”) del Dipartimento di Filologia Classica e Italianistica che sviluppa temi e dibattiti finalizzati a un unitario e trasversale concetto di cultura. Penso inoltre che **una pubblicazione annuale che raccolga i valori culturali più significativi dei nostri dipartimenti** possa raggiungere due scopi importanti: quello di porci ancor più in dialogo con il territorio e quello – facendo leva sul pedale della cultura – di aumentare la consapevolezza di una nostra comune identità, proprio per attingere le ambivalenze, per certi versi “frenanti”, discusse nel primo punto. Da ultimo, e non certo in ragione di una sua secondaria importanza, va posto sul tappeto il rapporto della nostra Facoltà di Medicina e Chirurgia con il territorio. Si tratta di considerare questi particolari e specifici problemi facenti capo agli impegni didattici, della ricerca di base e clinica dei più svariati campi della patologia e, questa è la questione da ricordare, di assistenza per la gestione di oltre il 50% delle Unità Operative dell’Azienda Ospedaliero-universitaria, che è **polo di riferimento regionale per complessità e seconda realtà per numero di posti letto**. La medicina universitaria nel nostro ateneo deve dunque, non solo per tradizione, rispondere a questi obblighi istituzionali indefettibili, concordando con l’Azienda Ospedaliero-universitaria una revisione dell’organico convenzionato previsto dalle norme e dalle convenzioni regionali e locali, non dimenticando il problema dei ricercatori medici, la cui forzosa (imposta dalla legge e comunque remunerativa) collaborazione con le aziende sanitarie impone impegni clinici che ne possono in diversi casi ostacolare fortemente l’attività di ricerca. Va insomma assegnata agli obblighi didattico-scientifici la centralità che ad essi istituzionalmente spetta e che caratterizza pienamente, non dimentichiamolo, la nostra identità di docenti universitari.



9_ Comunicazione e trasparenza operativa

Da ultimo, sono convinto che nel voler affermare la necessità di dar vita a una comunità che voglia condividere queste linee programmatiche, **sia molto utile (se non indispensabile) il ricorso a opportuni strumenti di comunicazione al nostro interno.** La presenza di organi con potere decisionale, di organi consultivi, di organi propositivi non deve mai condurre alla carenza (o addirittura alla mancanza) di informazione sulle iniziative, sui “lavori in corso”, sulle proposte in esame e sulle decisioni in discussione. **Avverto molto forte, oltre al desiderio di un deciso e vero cambio di marcia, anche quello di molti di noi a partecipare e contribuire alla formazione dei processi decisionali.**

Dobbiamo opporci a un pensiero che ritiene non necessaria un’adeguata diffusione delle notizie. Ritengo che il

tema della comunicazione per la nostra comunità debba assumere una rilevanza spiccata, favorendo così il dibattito costruttivo al nostro interno. Tra gli strumenti possibili per una migliore circolazione delle idee e dei provvedimenti interni mi pare si debbano necessariamente (e decisamente) porre in atto appuntamenti periodici nei quali il rettore incontri i docenti, il personale e gli studenti, al pari di altri incontri in cui il rettore faccia il punto su specifici argomenti dell’azione di governo e degli indirizzi programmatici seguiti. Si debbono insomma, in altre parole, favorire in modo sostanziale una circolarità di informazioni e ricercare una base comune di intenti, indispensabili chiavi di volta per la costruzione di una feconda comunità quale spero e confido possa diventare la nostra.

Comunicazione interna e trasparenza diventino strumenti indispensabili di lavoro affinché tutti possano meglio partecipare al progetto condiviso della nostra comunità.

Qualche informazione su di me

Ho 64 anni. Ho insegnato nei Politecnici di Milano (1976-1990, dove mi sono laureato a pieni voti nel 1973), Torino (1991-1994) e dal 1994 all'Università degli Studi di Parma (dove sono stato preside della Facoltà di Architettura dal 2004 al 2012). Mi sono occupato di studi relativi:

- all'analisi strutturale degli edifici;
- alla resistenza meccanica dei materiali da costruzione in campo lineare e non;
- alla formulazione di teorie e modelli di calcolo per l'analisi di elementi in conglomerato armato;
- al consolidamento strutturale di importanti opere monumentali quali il Duomo di Parma, la Rocca di Fontanellato (PR), la Finlandia Hall di Helsinki e il Panthéon di Parigi;
- a teorie e tecniche costruttive indagate nel loro sviluppo storico e culturale.

Sono autore di libri e saggi (editi presso Hevelius Edizioni, Mc Graw-Hill, MUP Editore, Einaudi-Collana Grandi Opere) e di circa 180 pubblicazioni, in gran parte apparse su riviste nazionali e internazionali del settore. Sono stato ideatore e curatore della collana di "Opere inedite di cultura" della Facoltà di Architettura che, dal 2000 al 2012, ha pubblicato 27 volumi di eminenti figure della cultura italiana del Novecento.