



**UNIVERSITÀ  
DI PARMA**

***ELEZIONI DEL RETTORE DELL'UNIVERSITÀ DI PARMA  
SESSENNIO 2017/18-2022/23***

***LINEE PROGRAMMATICHE DEL CANDIDATO***

***PROF. PAOLO ANDREI***



## **Premesse**

*Nel definire le linee programmatiche relative alla mia candidatura a Rettore per il sessennio 2017/18-2022/23, ritengo opportuno iniziare con la **visione di fondo** che anima queste mie proposte e che orienta, in successione, le specifiche azioni di cui ai paragrafi successivi.*

*Credo innanzitutto che vada rinvigorito in tutti noi l'**orgoglio di appartenere all'Università di Parma**. Senza riscoprire il perché del nostro lavoro, il senso profondo della nostra appartenenza alla Comunità accademica, la responsabilità che questa appartenenza comporta e la bellezza del nostro lavoro quotidiano penso che sia impossibile porsi obiettivi ambiziosi e sfidanti. Pur nella consapevolezza delle difficoltà in cui oggi si trova l'Università italiana, il nostro senso di appartenenza e l'orgoglio di fare parte di una Università millenaria possono essere rafforzati solo attraverso la riscoperta del senso del nostro **lavorare insieme per un fine comune**, pur nella diversità dei compiti, nella molteplicità dei campi di azione e nella difformità delle nostre storie personali e di gruppo.*

*Sentirsi parte attiva di un'organizzazione come quella universitaria significa conoscere ciò che fanno gli altri colleghi, significa condividere uno stile di azione per costruire insieme agli altri una strada comune, significa sentirsi parte attiva di una comunità che vuole raggiungere con determinazione gli obiettivi che si è data, significa sapere che il proprio impegno individuale trova la sua piena realizzazione solo se viene valorizzato in una logica di comunanza d'intenti con le altre persone che vivono la stessa storia.*

*La nostra Università ha tutte le carte in regola per fare un **ulteriore salto di qualità**. Non mi riferisco certo ai ranking o alle classifiche pubbliche – peraltro importanti, quantomeno a livello di comunicazione esterna – ma soprattutto alla nostra soddisfazione nel lavorare in un Ateneo che punta tutte le sue energie verso il miglioramento continuo, verso una ricerca di qualità, verso un vero servizio educativo e formativo degli Studenti, verso un ruolo attivo e propositivo nella società.*

*La nostra è stata definita, con un termine che non amo particolarmente, "generalista"; meglio sarebbe chiamarla semplicemente Università, oppure Università "multidisciplinare". In ogni caso, l'essere una Università "generalista" è un nostro punto di forza, in quanto ci permette di attingere e valorizzare competenze variegata e indispensabili per una proficua azione collettiva sui piani della ricerca, della didattica e della "terza missione". La nostra forza, però, può essere tale solo se sappiamo veramente **valorizzare tutte le competenze presenti nell'Ateneo di Parma**, comprendendo appieno le potenzialità che abbiamo a disposizione. In altri termini, il nostro Ateneo non è "generalista" in quanto "generico", oppure inteso come semplice sommatoria di competenze ampie e differenziate nei diversi campi del sapere; la forza dell'Università di Parma sta, invece, nella sua capacità di **mettere a sistema queste competenze variegata**, riconoscendone la valenza e la straordinaria potenzialità sia sul piano interno, sia su quello esterno.*

*Sul versante interno, alcune competenze possono essere – e sono già in diversi casi – di grande utilità, in quanto svolgono un'azione di servizio cui possono attingere tutte le componenti dell'Università: si pensi, a mero titolo esemplificativo, alle competenze sviluppate nei Dipartimenti relativamente all'informatica, alle abilità linguistiche, alla mediazione culturale, alla managerialità, alla sostenibilità ambientale, e così via. Tutte queste competenze, se rese disponibili in un contesto di riconoscimento e valorizzazione reciproca, costituiscono un plus formidabile per tutta la nostra Comunità accademica.*

*Ma l'essere "generalisti", se inteso nel modo corretto, ci permette anche di offrire un servizio altrettanto importante verso l'esterno. Possiamo essere in grado di formare gruppi di ricerca trasversali che attivano le competenze di più gruppi di ricerca, possiamo offrire una formazione interdisciplinare di grande qualità,*



*possiamo favorire la realizzazione di interventi di “terza missione” di vasta portata sia sotto il profilo scientifico, sia sotto il profilo dell’impatto realizzativo.*

*La nostra Istituzione e la Comunità che in essa si realizza si muovono all’interno di un contesto nazionale attualmente non favorevole, ma che presenta luci ed ombre. L’impegno del prossimo Rettore dovrà essere diretto a **interpretare e a governare** quanto ci propone e impone il sistema universitario a livello nazionale e a cogliere al meglio le opportunità di sviluppo, nel rispetto della **dignità di tutti**.*

***Insomma, essere una Università pubblica “generalista” significa potere fare meglio il nostro lavoro a servizio della società, a patto, però, che ognuno di noi si senta parte del sistema, ne conosca i contenuti, ne condivida gli obiettivi, ne apprezzi le qualità e desideri rimuoverne i limiti.***

*Nelle pagine che seguono, partendo da queste idee-guida, intendo delineare i tratti distintivi del mio programma rettorale suddividendo il ragionamento nei seguenti punti:*

1. *Ruolo del Rettore*
2. *Governance*
3. *Struttura organizzativa e Personale tecnico-amministrativo*
4. *Didattica e Studenti*
5. *Ricerca*
6. *Terza missione*
7. *Spunti riguardanti l’internazionalizzazione*
8. *Dipartimento di Medicina e Chirurgia e rapporti con l’Azienda Ospedaliero-Universitaria*
9. *Risorse, responsabilità e priorità*

*Voglio però precisare che si tratta di uno sviluppo suddiviso per argomenti solo per comodità espositiva, in quanto **risultano evidenti le connessioni di interdipendenza che avvengono a sistema ciascuno degli argomenti trattati.***

*Vi ringrazio per l’attenzione che vorrete prestare a questo documento: mi rendo perfettamente conto della sua lunghezza ma, d’altra parte, **le questioni aperte sono tante e la nostra Università merita di essere considerata e amata con grande impegno e passione!***



## 1. Ruolo del Rettore

Per delineare il ruolo del Rettore e l'attività che intenderei svolgere, nel caso in cui il corpo elettorale dell'Università di Parma decidesse di darmi la propria fiducia per questo delicato e importantissimo ruolo, credo sia utile chiarire i miei intendimenti in merito ad alcuni punti fondamentali contenuti nell'articolo 8 del nostro Statuto.

Il Rettore è, innanzitutto, **“responsabile del perseguimento delle finalità dell'Università secondo criteri di qualità, nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito”** (Art. 8, punto 1.1.). Ciò significa che la sua azione deve essere improntata:

- alla promozione di un'azione dell'Ateneo fondata su principi etici che premiano il merito e che fanno della qualità un imprescindibile criterio da adottare in tutte le scelte strategiche e operative;
- al raggiungimento di elevati livelli di efficacia ed efficienza nell'azione posta in essere dall'Ateneo, il che significa saper coniugare il raggiungimento degli obiettivi fissati in sede programmatica (efficacia) con un impiego del tempo e delle risorse disponibili che tenda a eliminare gli sprechi (efficienza);
- alla costante cura della trasparenza come criterio ispiratore dell'azione dell'Ateneo, sia al proprio interno, sia nei confronti dell'esterno.

**Il fine ultimo dell'azione del Rettore deve essere “il bene dell'Ateneo di Parma”, da perseguire con imparzialità di giudizio, eticità nei comportamenti e spirito di servizio. Questo significa che non potranno essere individuate corsie preferenziali per nessuno e che a fronte di interessi personali di qualcuno dovrà essere sempre privilegiato il bene comune.**

Il bene dell'Ateneo di Parma dovrà essere fortemente salvaguardato anche mediante un'attiva e decisa azione del Rettore nei rapporti intrattenuti con l'esterno attraverso:

- la partecipazione attiva a tutti gli organismi nazionali e regionali di programmazione, indirizzo e coordinamento dell'azione dell'Università (MIUR, CRUI, Conferenza Regione-Università, Comitato Regionale di Coordinamento tra le Università dell'Emilia-Romagna, Consorzi Interuniversitari e altri);
- una costante interazione con la Regione Emilia-Romagna e con il Governo nazionale al fine di difendere e rafforzare le prerogative della nostra Università, anche promuovendo iniziative volte a salvaguardare l'autonomia universitaria e i diritti degli Studenti e del Personale docente e non docente;
- un rapporto dialettico e di confronto con l'ANVUR, finalizzato a rimuovere le attuali criticità dei processi valutativi posti in essere dall'Agenzia e a migliorare il contesto della valutazione in campo universitario;
- una stretta collaborazione con il CUN al fine di promuovere e condividere azioni volte a garantire lo sviluppo del sistema universitario nazionale;
- un costante impegno a stimolare lo sviluppo delle azioni mirate a intercettare linee nazionali e internazionali di finanziamento per la ricerca e la didattica.

Altro punto importantissimo fissato dal nostro Statuto è quello in cui si afferma che il Rettore **“garantisce il rispetto dei principi di autonomia dell'Università, di libertà della didattica e della ricerca, dei diritti del personale e degli studenti”** (art.8, punto 1.2.).



Il Rettore deve essere il garante di questi principi, agendo in prima persona e stimolando l'azione degli altri Organi di governo affinché:

- sia sempre salvaguardata l'autonomia e la libertà della didattica e della ricerca dell'Università di Parma rispetto a interessi esterni alla medesima, il che non significa autoreferenzialità ma, al contrario, capacità di dialogo, di confronto, di collaborazione e di presenza attiva nei contesti di riferimento, garantendo però sempre l'autonomia decisionale e gestionale del nostro Ateneo come bene prezioso da preservare e rafforzare nel tempo. Tanto più sapremo essere credibili, autorevoli e disponibili al confronto, tanto meglio sapremo coniugare autonomia, libertà e collaborazione nel nostro operato;
- siano costantemente difesi i diritti dei nostri Studenti, impegnando l'Università di Parma a rimuovere qualsiasi ostacolo – di natura economica, sociale e culturale – possa condizionare il loro impegno nello studio, nella partecipazione attiva alla vita accademica e nella loro promozione umana;
- siano sempre garantiti i diritti del Personale docente e non docente, attraverso la salvaguardia di adeguate condizioni di lavoro all'interno dell'Università di Parma e mediante la difesa dei loro diritti nelle sedi istituzionali.

Il Rettore, inoltre, **“garantisce l'osservanza della legge, dello Statuto e dei regolamenti”** (art. 8, punto 1.3.). Su questo punto penso sia superfluo qualsiasi approfondimento, ma credo sia opportuno ribadire che non saranno ammesse condotte personali e di gruppo che si collochino anche solo ai limiti della legalità. Il primo principio da rispettare, se vogliamo essere veramente credibili nei confronti dei nostri Studenti, delle loro famiglie e, più in generale, della società in cui viviamo, penso sia quello della legalità e della correttezza sostanziale del nostro agire. Il Rettore, in quanto garante del rispetto non solo formale delle normative vigenti, dovrà essere il primo soggetto convintamente impegnato a contrastare qualsiasi comportamento che possa anche solo parzialmente eludere questo obbligo, che è prima di tutto di carattere morale, agendo in tal senso anche in qualità di Presidente del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione.

***Il Rettore deve guidare l'Ateneo mantenendo la “barra dritta” verso il bene comune, garantendo a tutti impegno, determinazione, imparzialità ed eticità di comportamento volti alla difesa dei diritti individuali e collettivi e all'assunzione delle responsabilità connesse ai doveri istituzionali di tutti i membri della Comunità accademica parmense.***



## 2. Governance

Il contesto attuale in cui si trova a operare l'Università di Parma richiede una decisa azione volta a migliorare gli assetti organizzativi e il sistema di governo che contraddistinguono il nostro Ateneo.

La logica di fondo che deve orientare le decisioni in questo ambito parte dalla consapevolezza del ruolo fondamentale che assumono i **Dipartimenti**:

- ai Dipartimenti dovrà essere affidato l'incarico di elaborare programmi pluriennali specifici sui tre piani di azione dell'Università: ricerca, didattica e "terza missione". Una parte degli obiettivi di miglioramento inevitabilmente rispondono a incentivi e criteri "ministeriali", ma molto verrà sempre più richiesto alla proattività e all'iniziativa dei Dipartimenti. Abbiamo una straordinaria potenzialità data dalla presenza di persone di grande qualità a tutti i livelli, che devono essere ulteriormente valorizzate attraverso una progettazione di attività che stimoli e riconosca le competenze di tutti e possa farci avanzare nel lavoro collettivo da compiere;
- la programmazione pluriennale cui saranno chiamati i Dipartimenti dovrà trovare il necessario livello di condivisione nell'ambito del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione, mediante una logica di contemperamento degli interessi;
- la programmazione pluriennale dell'Ateneo, intesa come sistema di azioni coordinate tra loro e scandite nei tempi di realizzazione, sarà fondata quindi su una logica *bottom-up*, partendo dalla programmazione e dagli impegni assunti in sede dipartimentale (sulla base di linee-guida comuni), procedendo poi alla definizione delle compatibilità operative, organizzative ed economico-finanziarie d'insieme negli Organi di governo dell'Ateneo (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione).

Nella logica di Ateneo "generalista" che contraddistingue l'Università di Parma, un ruolo fondamentale per lo sviluppo delle conoscenze e per l'attivazione di un opportuno dialogo tra discipline differenti è costituito dai "**Centri**", con questo termine non intendendo soltanto i Centri universitari (interdipartimentali, di ricerca o di servizi), ma anche forme di aggregazione come i Laboratori o i Gruppi di ricerca. Si tratta di "luoghi", non soltanto fisici, nei quali le diverse competenze presenti nel nostro contesto universitario possono sprigionare una progettazione efficace per rispondere alla complessità della società in cui viviamo, sia sul versante della ricerca, sia su quelli della formazione e della "terza missione". I diversi Centri attualmente attivi nel nostro Ateneo sono indubbiamente una ricchezza per tutti noi: l'impegno del Rettore e degli Organi di governo dovrà essere quello di verificarne costantemente la funzionalità e le concrete possibilità di sviluppo, favorendo anche la nascita di nuovi Centri laddove se ne intraveda l'opportunità. Il Rettore e gli Organi di governo si impegneranno anche nel sostenere i Centri nelle loro azioni tendenti a intercettare forme di finanziamento nazionali e internazionali e incoraggeranno lo sviluppo di una prospettiva interdisciplinare, centrale per la crescita del sapere nella contemporaneità, che i Centri votati alla ricerca possono efficacemente interpretare.

Per quanto riguarda la *governance*, un ruolo particolarmente attivo dovrà essere svolto dal **Senato Accademico** come organismo di elaborazione della linea "politica" dell'Ateneo, ma anche di sostegno diretto e di condivisione delle scelte del Rettore. Sui temi centrali per la vita dell'Ateneo è necessario che vi sia una concertazione equilibrata, dove ognuno abbia il proprio ruolo e si assuma le proprie responsabilità. Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Amministrazione centrale e Dipartimenti hanno compiti specifici, tutti importanti, ma che, in quanto decisivi per l'esito finale, devono agire in modo coordinato e convergente. In questo contesto non è accettabile che si dia vita a ingiustificati conflitti tra



Dipartimenti, che indeboliscono lo sforzo collettivo e trascinano il dibattito verso questioni di natura meramente spartitoria.

Il Rettore, con i suoi collaboratori, ha il dovere di ascoltare le esigenze che provengono dalle strutture, ha il compito di disegnare soluzioni di contemperamento di interessi talvolta contrapposti, ma al contempo le strutture devono riconoscere al Rettore un ruolo di garante di lungo periodo della visione unitaria che deve contraddistinguere l'azione dell'intero Ateneo.

Il **Consiglio di Amministrazione** riveste anch'esso un ruolo importantissimo, in quanto deve interpretare, attraverso l'utilizzo di adeguati strumenti di programmazione e controllo gestionale, gli indirizzi "politici" fissati dal Senato sui piani delle compatibilità organizzative ed economico-finanziarie, formulando quindi la strategia di funzionamento dell'Ateneo.

In questo sintetico quadro di riferimento, pertanto, gli organi dell'Ateneo sono chiamati a una stretta e intensa collaborazione tesa a dare unità e unitarietà all'azione dell'intero complesso: i Dipartimenti come luoghi dell'elaborazione progettuale e dell'assunzione delle connesse responsabilità di risultato, il Senato Accademico nella definizione degli obiettivi "politici" e il Consiglio di Amministrazione come organo chiamato a una costante verifica (*ex ante, in itinere ed ex post*) del raggiungimento degli obiettivi prefissati, dei connessi equilibri gestionali e dell'adeguatezza degli assetti organizzativi. Il Rettore, come accennato, deve essere il garante della funzionalità complessiva del sistema, adoperandosi affinché gli organi e le strutture lavorino congiuntamente per il raggiungimento degli obiettivi definiti.

Il lavoro del Rettore, del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione deve poi avvalersi della indispensabile azione svolta dagli altri organi e dai comitati presenti nella nostra struttura di governo e controllo:

- è fondamentale instaurare una forte collaborazione con il **Collegio dei Revisori dei Conti** e con il **Nucleo di Valutazione**, collaborazione che, pur nel rispetto dei ruoli, tenda a privilegiare una corretta dialettica volta a fare tesoro delle indicazioni e dei suggerimenti che tali organi possono offrire nella comune azione verso il miglioramento continuo del nostro Ateneo;
- è di assoluto rilievo, soprattutto nel contesto attuale, riaffermare e potenziare il ruolo del **Presidio della Qualità** nelle sue funzioni di consulenza verso gli Organi di governo e di supporto nei confronti dei Dipartimenti e dei Corsi di Studio;
- il Rettore deve poi impegnarsi in prima persona affinché sia garantita la piena funzionalità degli altri organismi previsti dallo Statuto; in particolare, il **Consiglio degli Studenti**, il **Consiglio del Personale tecnico-amministrativo**, il **Comitato Unico di Garanzia**, il **Comitato per lo Sport Universitario** e il **Collegio di disciplina**, sia pure nella diversità dei compiti che li contraddistinguono, sono elementi essenziali di una "*governance allargata*" nella quale le diverse componenti rivestono un ruolo fondamentale di stimolo, indirizzo e controllo che non deve essere in alcun modo compromesso o sottovalutato.

Sul versante dei **Pro-Rettori** e dei **Delegati** si dovrà procedere a una loro individuazione sulla base delle professionalità presenti nella nostra Università funzionali allo sviluppo del progetto complessivo che dovrà caratterizzare i sei anni di mandato rettorale.

I **Pro-Rettori** dovranno costantemente interfacciarsi con gli Organi di governo dell'Ateneo nello svolgimento del loro servizio e il loro numero sarà limitato alle seguenti grandi aree di azione: "Didattica, Studenti e Diritto allo studio", "Ricerca e Trasferimento tecnologico", "Terza missione e Sanità",



“Internazionalizzazione e Rapporti internazionali”. Altre aree gestionali come l’edilizia, il personale, gli affari generali e il bilancio dovranno essere seguiti direttamente dal Rettore e dal Pro-Rettore Vicario, eventualmente con l’ausilio di appositi delegati per le funzioni tecniche di maggiore delicatezza operativa (v. *infra*).

Le funzioni svolte dai collaboratori più stretti del Rettore dovranno essere sempre improntate al rispetto dei ruoli: si tratta di funzioni di collegamento con i settori portanti in cui si esplica l’attività dell’Università per garantire un’opportuna unitarietà di indirizzo “politico” e operativo, senza però mai sfociare in un’inopportuna e fuorviante sovrapposizione di ruolo e responsabilità rispetto al Direttore Generale e ai Dirigenti operanti nelle diverse aree gestionali in cui si articola la struttura organizzativa dell’Ateneo.

Per quanto attiene ai **Delegati** è mia intenzione procedere in modo differente rispetto al passato. Il loro numero sarà limitato a specifici compiti di natura operativa volti a coadiuvare il Rettore e i Pro-Rettori nelle loro funzioni (ad esempio, nei campi della sicurezza, della contrattazione relativa al Personale, del controllo di gestione, dello sviluppo edilizio, dell’orientamento degli Studenti, e così via).

Il dinamismo crescente che caratterizza l’attività universitaria richiede poi una struttura flessibile, che si adatti prontamente alle necessità operative dell’Ateneo. In questo contesto:

- saranno di volta in volta formati dei “**gruppi di progetto**” composti da Personale docente, Personale tecnico-amministrativo e Studenti;
- i “gruppi di progetto” saranno attivati sulla base di specifiche problematiche e aree di intervento dell’Ateneo (a titolo esemplificativo: orientamento Studenti in entrata e in uscita, semplificazione procedure amministrative, sistemi informativi, ricerca internazionale, razionalizzazione della spesa corrente, e così via);
- ogni “gruppo di progetto” sarà coordinato da un “responsabile”;
- ogni “gruppo di progetto” avrà obiettivi e tempi di azione definiti, entro i quali dovrà produrre un *output* che sarà portato all’attenzione degli Organi di governo per la necessaria condivisione, approvazione e implementazione.

*Un modello di governance, quindi, che tenda a rilanciare il ruolo centrale dei Dipartimenti e dei Centri, le funzioni del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione, la valenza degli altri Organi e dei Comitati al fine di stabilire responsabilità, prerogative e modalità di azione efficaci e flessibili per la conduzione unitaria del nostro Ateneo.*

### 3. *Struttura organizzativa e Personale tecnico-amministrativo*

La **struttura amministrativa dell'Ateneo**, sia a livello centrale, sia a livello dipartimentale, deve essere organizzata in modo tale da rendere possibile, anche sotto il profilo procedurale, il raggiungimento degli obiettivi definiti dagli Organi di governo, offrendo un contributo propositivo volto alla crescita e al miglioramento. Per fare questo, occorre innanzitutto una stretta collaborazione da parte del **Direttore Generale** e dei **Dirigenti di Area** affinché le linee di azione siano condivise a tutti i livelli operativi: solo attraverso il coinvolgimento di tutte le persone che operano nel nostro Ateneo nella comprensione del "perché" si intende agire in una determinata direzione potrà essere conseguita un'adeguata assunzione di responsabilità nello svolgimento delle proprie funzioni.

Al **Direttore Generale**, organo di Ateneo, il nostro Statuto affida "**la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo**" (art. 11). In questo senso, l'attività del Direttore Generale deve essere orientata a definire le soluzioni organizzative e gestionali atte a tradurre in azioni concrete le linee di indirizzo strategico e gestionale formulate dal Consiglio di Amministrazione e dal Senato Accademico. La piena responsabilità del Direttore Generale in questi ambiti non sta a significare un'azione avulsa dalla stretta collaborazione con il Rettore: significa, piuttosto, **un'azione che sappia coniugare l'assunzione di responsabilità con il continuo confronto circa l'adeguatezza delle scelte operate con gli indirizzi strategici e operativi dell'Ateneo dei quali il Rettore deve essere garante nei confronti degli altri Organi di governo.**

La situazione attuale in cui si trova il nostro Ateneo impone alcuni interventi decisi e condivisi finalizzati ad accrescere il livello di "**benessere organizzativo**" che contraddistingue il nostro ambiente di lavoro. In particolare:

- il Personale, a tutti i livelli, segnala diverse criticità dell'attuale organizzazione del lavoro. Il tentativo di formare una "squadra", valorizzare i *team*, evitare la frantumazione delle attività in mansioni chiuse è stato in parte disatteso con l'ultima riorganizzazione. Su questo versante, sia pure non ritenendo opportuno riformulare una nuova struttura organizzativa a pochi mesi di distanza dal varo di quella attuale, **occorrerà valutare eventuali azioni correttive da apportare all'attuale struttura, al fine di rimuoverne le criticità più evidenti;**
- gli interventi più importanti, in prospettiva, dovranno essere orientati a favorire un **nuovo modo di lavorare**: si tratta di riscoprire, a tutti i livelli, la volontà di partecipare attivamente alla vita del nostro Ateneo, riaffermando la **cultura del servizio alla didattica e alla ricerca**, cioè la consapevolezza di partecipare a un processo fondamentale per la vita dell'Università. Per fare questo, la partecipazione attiva a "Gruppi di progetto", la consapevolezza del proprio ruolo, la valorizzazione delle competenze, saranno gli elementi centrali dell'azione amministrativa richiesta a tutti i livelli della struttura organizzativa;
- programmazione triennale, procedure di accreditamento (compresa la visita in loco da parte dell'ANVUR), gestione dei Corsi di Studio, politiche per la qualità e ispezioni ministeriali (per citare solo alcuni esempi) rappresentano novità e sfide con cui l'Ateneo nel suo insieme si dovrà confrontare nei prossimi anni. È prevedibile, inoltre, che l'organizzazione dell'Ateneo nel suo complesso debba divenire sempre più adattabile, flessibile e proattiva, altrimenti gli obiettivi di miglioramento che ci stiamo proponendo non risultano conseguibili. Esiste, però, un *gap* tra quanto sappiamo fare e quanto dovremmo saper fare, che va colmato rapidamente. Per questi motivi è necessario un **piano di formazione continua del Personale a tutti i livelli e la trasformazione**



**dell'Ateneo in una comunità di apprendimento.** Un programma di formazione accelerato richiede risorse umane e finanziarie. Una parte di tali risorse, seguendo recenti esperienze positive, sono già presenti nella nostra struttura. Ma forse non è sufficiente: per questa ragione occorre elaborare una mappatura delle azioni intraprese e un'analisi dei bisogni formativi percepiti, così come una pianificazione delle nuove eventuali azioni tendenti, tra l'altro, a indurre nuovi bisogni derivanti dalla continua trasformazione del contesto lavorativo. Da ultimo, si rende necessaria l'individuazione di una quota percentuale dei fondi di Ateneo da destinare stabilmente alla formazione del Personale;

- occorrerà rafforzare, compatibilmente con le risorse umane ed economiche disponibili e programmabili, una sempre più **efficace azione di servizio alle crescenti incombenze di natura amministrativa che gravano sui Docenti impegnati nella direzione o nel coordinamento di strutture operative** (Dipartimenti, Centri, Corsi di Studio, Dottorati di ricerca, e così via). Tale aspetto, peraltro, va opportunamente coniugato con quanto evidenziato al punto precedente;
- un tema particolarmente importante riguarda le forme attraverso le quali può essere garantito a tutte le persone che operano nel nostro Ateneo un adeguato livello dei servizi di **welfare aziendale**. Su questo versante sono state compiute, nel tempo, diverse azioni, ma la strada è ancora lunga: devono essere rafforzate le possibilità di intervento per garantire a tutti i dipendenti della nostra Università (docenti e non docenti) **l'adeguatezza dei supporti necessari allo svolgimento del proprio lavoro**;
- la **semplificazione delle procedure e dei processi amministrativi**, anche attraverso l'informatizzazione, è un tema molto sentito da parte di tutte le componenti del nostro Ateneo. Su questo versante occorre impegnarsi profondamente, con costanza e decisione. Occorrono, da un lato, investimenti mirati al **miglioramento delle procedure e dell'informatizzazione** per proseguire lungo la linea di recente avviata e, dall'altro, una decisa azione del Direttore Generale, dei Dirigenti di Area e, a cascata, di tutte le Unità Organizzative, affinché la semplificazione sia effettivamente raggiunta in tempi rapidi. L'urgenza del problema impone di fissare quello in esame come uno degli **obiettivi prioritari anche in sede di definizione della valutazione dei risultati ottenuti dai Dirigenti e dell'attribuzione delle connesse indennità**. Pur nella convinzione che le regole di funzionamento degli enti pubblici impongono un'assoluta conformità dell'azione amministrativa alle regole di funzionamento previste dalla normativa vigente, si dovrà profondere il massimo sforzo nella ricerca di soluzioni operative che, nel rispetto della normativa, individuino prassi innovative ed efficienti, frutto di una managerialità indispensabile per il buon funzionamento del nostro Ateneo. In tale direzione, **anche il Rettore dovrà promuovere e rafforzare un'adeguata azione di proposta e confronto con il MIUR, con la CRUI, con l'ANVUR e con tutti gli Atenei pubblici del nostro Paese al fine di individuare soluzioni condivise e praticabili**;
- nella nostra struttura organizzativa, al di là del disegno formale, deve poi essere chiarita con forza la **complementarietà di azione tra le strutture centrali di Ateneo e le strutture dipartimentali**. La distinzione di ruoli non deriva da una distinzione di obiettivi quanto, piuttosto, da una differenziazione di funzioni da intendersi sempre in via complementare. I servizi centrali sono indispensabili per dare unitarietà di azione all'intero Ateneo, ma il loro ruolo non si pone al di sopra di quelli dipartimentali; anzi, la necessità di individuare azioni unitarie a tutti i livelli dell'attività accademica impone che **le strutture centrali operino al servizio delle strutture dipartimentali e che ciascuna struttura dipartimentale ricerchi nel coordinamento centrale il senso del proprio congiunto operare con tutte le altre strutture dipartimentali presenti nel nostro Ateneo**.



Oggi, ancora più esplicitamente che nel passato, l'Università è impegnata a **conseguire risultati di natura collettiva**. La ricerca, come la didattica e le altre funzioni espresse dall'Università, vengono premiate (dal Ministero) e riconosciute (dalla collettività) non tanto per la presenza di poche isolate eccellenze, ma per lo sforzo di molti, se non di tutti, nell'avvicinamento, passo dopo passo, al raggiungimento di obiettivi di alto profilo. Se questo è vero, è necessario fare in modo che l'Ateneo nel suo insieme, come sistema, si muova verso questi risultati. Docenti e Personale tecnico-amministrativo in modo complementare concorrono al raggiungimento di questo risultato. In questo senso, il superamento di alcune distorsioni o incomprensioni del passato è un passaggio essenziale.

Se vogliamo che il "sistema" evolva positivamente dobbiamo intervenire prioritariamente su due livelli della struttura organizzativa: quello che, per comodità espositiva, chiamerò di base e quello di governo centrale.

In riferimento al primo è necessario:

- realizzare un'accurata **analisi dei processi** che consenta di capire quante risorse sono allocate e per quali fini;
- individuare le **unità minime a cui attribuire la responsabilità dei processi** secondo le esigenze e le caratteristiche del processo stesso (Corsi di Studio, Dipartimenti, Centri, Organismi di Ateneo ne sono alcuni esempi);
- fare emergere all'interno delle unità minime gli **obiettivi di miglioramento praticabili** e a quali condizioni;
- **identificare con chiarezza i ruoli, i compiti e le responsabilità** che all'interno di tali strutture devono essere gestiti dai Docenti, da un lato, e dal Personale tecnico-amministrativo, dall'altro, valorizzando le complementarità e le diverse competenze, ma anche assegnando con chiarezza e in forma concordata responsabilità e doveri;
- radicare in tutte le unità un "**orientamento verso gli obiettivi**" e un processo valutativo che sappia valorizzare la capacità di perseguirli e raggiungerli;
- **individuare ogni strozzatura o "collo di bottiglia" che rallenta la dinamica dei processi.**

Oltre che alle unità di base, è indispensabile associare i processi alle strutture di governo centrale. Il loro compito, oltre a quello di indirizzo generale e di monitoraggio dei risultati, dovrà essere quello di presa in carico delle responsabilità decisionali (di tipo amministrativo e di natura politica) che le unità di base non possono assumere. Anche in riferimento alle strutture di governo centrali dovranno essere **definite con chiarezza le responsabilità amministrative in carico al Direttore Generale e ai Dirigenti e le responsabilità politico-accademiche in carico al Rettore e ai Pro-Rettori**. Nelle strutture di governo centrali, inoltre, dovranno essere definiti gli obiettivi da conseguire, con particolare enfasi sulla valutazione delle azioni di supporto messe in atto a beneficio delle strutture sottordinate e funzionali al raggiungimento dei compiti concordati. Dovrà essere evitata una pratica rischiosa, non sufficientemente circoscritta nel passato, secondo la quale le decisioni e le responsabilità potevano essere rinviate o attribuite ad altri. Rettore, Pro-Rettori, Direttore Generale e Dirigenti rappresentano i riferimenti di ultima istanza nello specifico ambito di competenza e quindi in nessun caso possono eludere una decisione o una responsabilità per le quali sono chiamati a dare una valutazione. La filosofia di base è che chi ha responsabilità (a qualsiasi livello) deve **agire affinché si prevenano i problemi e non attivarsi per affrontarli all'ultimo momento utile**.



*Le azioni sinteticamente descritte sono orientate a definire un ambiente di lavoro che si presti a essere attento alle esigenze di tutti, fortemente orientato al servizio, teso a valorizzare e accrescere le competenze e le professionalità, che favorisca l'assunzione di responsabilità e il benessere organizzativo e che operi, in sostanza, per il bene dell'Ateneo e delle persone che in esso quotidianamente si impegnano.*



#### 4. Didattica e Studenti

Nella mia visione, non vi è una componente della missione dell'Università superiore all'altra. **Didattica e ricerca hanno pari dignità**, tralasciando soltanto in questa riflessione la "terza missione". Chiunque operi all'interno dell'Ateneo deve agire secondo le proprie funzioni affinché questi due grandi ambiti possano svilupparsi e convivere, in un'ottica di arricchimento reciproco, **producendo risultati misurabili in costante miglioramento**.

Sul versante della didattica serve un piano, progettato insieme ai Dipartimenti, per **rafforzare l'innovazione nei metodi didattici, per spingere la formazione verso saperi non esclusivamente disciplinari, per aumentare le competenze dei nostri Studenti negli ambiti relazionali, della gestione dei problemi e dell'imprevisto e nella valorizzazione della creatività**. Su questi temi credo che si sia fatto qualche passo, ma resta ancora molto da fare in pressoché tutti gli Atenei italiani. Esiste, quindi, una straordinaria opportunità educativa in tutti i Corsi di Studio e un enorme spazio di sperimentazione. Sono profondamente convinto che la nostra azione educativa (oltre che formativa) necessiti di adeguati spazi di approfondimento, che spesso dovrebbero coinvolgere nel dibattito anche i Docenti delle Scuole superiori. Se veramente vogliamo porre al centro della nostra azione i bisogni degli **Studenti**, dobbiamo metterci tutti in gioco in modo convinto per assicurare loro un ambiente stimolante, fatto di occasioni di crescita umana e professionale, condividendo con loro "valori", oltre che nozioni e competenze; e serve un coinvolgimento sempre più importante degli Studenti nella definizione di un'offerta culturale ricca e variegata, che deve coniugarsi con l'offerta formativa dei Corsi di Studio in modo partecipato e consapevole.

Gli *standard* di qualità della didattica sono variamente rispettati nel nostro Ateneo. I dati disponibili mostrano realtà disomogenee sia nell'organizzazione generale della didattica, sia nel rapporto con gli Studenti e nel comportamento dei Docenti. Fa onore all'Ateneo constatare che vi sono proposte di alta qualità, ma è al contempo necessario **fare in modo che condotte al di sotto dei livelli ritenuti accettabili vengano riviste con decisione**. In questo senso, credo che la funzione dei Comitati paritetici presenti nelle diverse strutture didattiche di Ateneo possa costituire un valido ausilio nella individuazione delle situazioni più problematiche.

L'auspicata innovazione didattica dovrà guardare con attenzione a forme non tradizionali di erogazione dell'offerta formativa. Sarà dunque obiettivo del sessennio rafforzare l'impegno verso lo sviluppo delle risorse e delle competenze nel campo della formazione a distanza e delle tecnologie didattiche, dando continuità alla recente istituzione di un Centro specifico per l'*e-learning* e stimolando iniziative di didattica innovativa promosse dai Dipartimenti così come dai gruppi o singoli Docenti.

In questo quadro dovrà essere sempre garantito il **Diritto allo studio**, coniugando però la numerosità massima possibile degli Studenti accolti presso il nostro Ateneo con la garanzia di adeguati *standard* qualitativi caratterizzanti l'offerta didattica in termini di risorse di personale e strutturali disponibili. La nostra capacità di onorare al meglio questo impegno dovrà essere fondata su un'attenta programmazione pluriennale, che permetta di verificare e coniugare efficacemente:

- la **rispondenza dei nostri progetti formativi alle esigenze della società** e alla domanda di formazione che ne consegue;
- la **massima apertura possibile della nostra offerta formativa** in termini di numero di Studenti da accogliere presso l'Ateneo di Parma, compatibilmente con quanto indicato ai punti successivi;



- la **sostenibilità dell'offerta formativa** con riferimento alla numerosità e alle competenze disciplinari dei Docenti necessari per reggere il conseguente carico didattico;
- l'**adeguatezza delle strutture didattiche** necessarie per offrire servizi di qualità agli Studenti, includendo in questo ambito anche la **fruibilità e l'ampiezza dei servizi bibliotecari di Ateneo nelle loro diverse tipologie, così come dei laboratori informatici o di altri tipi di supporto tecnologico destinati al miglioramento della didattica**;
- la tempestiva individuazione di **eventuali ritardi nella normale progressione degli studi da parte di Studenti in difficoltà**, ricercando possibili azioni volte a rimuovere (laddove possibile) gli elementi di criticità più consistenti.

Lo sforzo del nostro Ateneo dovrà essere sempre orientato alla qualità, all'inclusione e al servizio degli Studenti, già a partire dalle **azioni di orientamento in entrata**, che devono essere sempre più mirate a consentire una scelta consapevole e informata da parte dei nostri potenziali Studenti; non si tratta di "vendere" un servizio, quanto piuttosto di "offrire" un servizio adeguato a tutti coloro che intendono scegliere la nostra Università come luogo di crescita umana, culturale e professionale.

In questo contesto è mia ferma intenzione rivedere le procedure di accesso ai Corsi di Studio a numero programmato su base locale. Se, da un lato, l'ordine cronologico di iscrizione attualmente impiegato appare una soluzione efficiente (in pochi minuti vengono assegnati tutti i posti disponibili), dall'altro non sembra condivisibile il criterio in oggetto in quanto fondato su presupposti del tutto casuali. Occorre introdurre, **solo laddove sia veramente indispensabile mantenere il numero programmato**, una selezione basata su una serie di indicatori tesi a comprendere anche gli aspetti motivazionali dei potenziali Studenti, da definire a seguito delle indicazioni di un gruppo di lavoro specifico.

Esiste, poi, un problema altrettanto importante di **inclusione e di valorizzazione** di Studenti provenienti da diverse regioni d'Italia, da una molteplicità di nazioni, culturalmente prossime o molto diverse. Diversità e varietà che riguardano anche le differenze di genere, le diversità nelle abilità, nell'identità individuale e di gruppo. L'impegno educativo dell'Università si esplicita sempre di più anche sui temi dei diritti civili e della convivenza, che si intrecciano in forma sempre più stretta con quelli dell'etica (nei rapporti di lavoro, nelle relazioni sociali, negli scambi economici, nella vita delle organizzazioni) e devono trovare un adeguato spazio (non retorico) nel nostro agire.

L'Università di Parma, inoltre, vanta una consolidata e significativa esperienza per quanto attiene ai **servizi a favore degli Studenti e delle Studentesse disabili e delle fasce deboli**; tali servizi sono indispensabili per un Ateneo che voglia definirsi aperto e inclusivo. Su tale versante, oltre al rafforzamento continuo dei servizi erogati, credo si debba ulteriormente investire in termini di consapevolezza da parte di tutto il Personale (docente e non docente) affinché le buone pratiche esistenti trovino anche una condivisione sempre più larga da parte di tutta la Comunità accademica.

Il Rettore e gli altri Organi dell'Ateneo dovranno impegnarsi attivamente affinché **a Parma siano ripensati e rafforzati i servizi offerti agli Studenti**, in particolare per quelli "fuori sede". Parma non è mai diventata una vera "Città universitaria", non si è mai compreso fino in fondo lo straordinario apporto che un numero così elevato di Studenti può offrire per lo sviluppo culturale, sociale ed economico del nostro territorio. Occorre chiedere agli enti territoriali competenti (e ottenere) maggiori servizi a vantaggio degli Studenti, a partire da quelli legati all'abitazione e ai trasporti, per poi arrivare all'inclusione nei percorsi culturali e sociali del nostro territorio. L'essere una "Città universitaria" significa credere nei giovani, offrire loro condizioni di accoglienza inclusive e stimolanti, significa preoccuparsi delle loro esigenze materiali e culturali, significa

credere in loro! Questo atteggiamento deve essere alla base di ogni azione svolta all'interno dell'Università di Parma e deve essere costante e deciso il nostro impegno nel farlo divenire elemento essenziale della programmazione e dell'azione quotidiana di tutto il nostro territorio.

Merita un cenno, infine, la prospettiva che potrà avviarsi nel prossimo futuro in relazione al progetto avviato dal Ministero in materia di **"Lauree professionalizzanti"**: si tratta di un intervento che tende a favorire una separazione più netta del primo ciclo di studi universitari tra percorsi volti al proseguimento degli studi (con le Lauree Magistrali) e cicli formativi "professionalizzanti" rivolti all'inserimento nel mondo del lavoro. Il tema, sicuramente non nuovo (già la riforma del "3+2" era ispirata a tali concetti, poi in parte disattesi), appare comunque di interesse, anche considerando la domanda di formazione espressa dalle aziende e dalle istituzioni del nostro Paese. Si tratterà di capire in che modo tale innovazione saprà coniugarsi con le attuali esperienze poste in essere nelle Scuole superiori (ITS), così come sarà indispensabile comprendere in che misura i nuovi percorsi formativi potranno armonizzarsi con l'attuale sistema delle Classi di Laurea.

In ogni caso, anche il tema delle "Lauree professionalizzanti" impone una **sempre più stretta collaborazione tra Università e Scuole superiori**, un "patto educativo" che deve rafforzarsi ulteriormente e che ci vede congiuntamente impegnati anche sul versante delle politiche di orientamento in entrata e, soprattutto, nella riflessione attinente ai metodi di insegnamento e alla efficacia dei percorsi formativi.

*In sintesi, "mettere gli Studenti al centro" della nostra azione significa interpretare appieno il nostro dovere di Università pubblica, che mira a offrire una formazione di qualità, fatta anche di servizi adeguati, di accoglienza, di trasmissione di competenze di alto profilo, utili per la società in cui siamo inseriti e non disgiunte dalla continua ricerca di stimoli culturali e valoriali indispensabili per la formazione integrale di persone libere e consapevoli.*



## 5. Ricerca

Per quanto riguarda la ricerca, devono essere individuati a livello di singoli Dipartimenti **obiettivi impegnativi ancorati a progetti (possibilmente di gruppo) con orizzonti temporali di medio periodo** e, in questo ambito, potrebbe essere utile pensare anche ad **iniziative multidisciplinari**. Occorre, comunque, proseguire con convinzione nel rafforzamento delle reti di collaborazione sino a ora costituite a livello regionale, nazionale e internazionale che permettano il conseguimento di finanziamenti per progetti di ricerca di elevata qualità. L'Amministrazione dovrà fornire anzitutto assistenza nella selezione delle iniziative da intraprendere e nella progettazione tecnica delle proposte.

Nella logica pluridisciplinare che caratterizza l'Ateneo di Parma dovranno essere favorite le esperienze dei **Centri di ricerca** che sappiano coniugare l'ampiezza delle competenze coinvolte con l'efficacia della propria produzione scientifica, favorendo lo scambio e la condivisione dei saperi.

Nella nostra Università convivono esperienze variegata nei diversi campi della ricerca, differenziate sia per obiettivi che per livelli qualitativi raggiunti. Occorre, al proposito, segnalare che:

- **ricerca di base e ricerca applicata** possono e devono assolutamente convivere nel nostro Ateneo, rispettandosi a vicenda e trovando forme di collaborazione e condivisione finora poco esplorate;
- le **risorse investite per la ricerca devono costituire una priorità** tra le scelte strategiche che l'Università di Parma deve compiere con decisione;
- le possibilità di **attrarre risorse dal mondo privato** per finanziare la ricerca devono costituire un impegno comune a tutti i gruppi di ricerca, sia pure nella diversità che caratterizza alcune aree rispetto ad altre in termini di concrete possibilità di azione in tal senso;
- devono essere individuate opportune **forme di sussidiarietà tra Dipartimenti e Centri** affinché le differenti condizioni di contesto che li caratterizzano non divengano fonte di ulteriori divari in termini di potenzialità di sviluppo;
- deve essere formulato un **piano credibile di rinnovo e potenziamento delle attrezzature e degli strumenti** necessari per la ricerca;
- si devono investire risorse per il potenziamento dei **servizi bibliotecari di Ateneo finalizzati alla ricerca** (congiuntamente a quelli orientati all'attività didattica), che sempre di più si esplicano anche attraverso servizi digitalizzati;
- il **potenziamento dei Dottorati di ricerca** deve costituire uno dei primi obiettivi da perseguire con decisione;
- le **scelte di reclutamento e di avanzamento di carriera** dovranno essere improntate a un equilibrato programma di sviluppo di tutto l'Ateneo, sulla base di programmi credibili, misurabili e sostenibili;
- il miglioramento del livello della ricerca non potrà non passare da **un ancora più rigoroso (ma anche più esteso) approccio al reclutamento dei giovani**, dalla loro collocazione nei gruppi di ricerca più dinamici e con una maggiore continuità di produzione scientifica nel tempo. Il migliore docente è il migliore ricercatore, e il migliore ricercatore (oggi ancor più di qualche tempo fa) è un componente di una squadra o di un *network* internazionale che ha un piano di lavoro di elevato profilo e con un orizzonte temporale almeno di medio periodo.

Per raggiungere gli obiettivi accennati, occorre muoversi su più direttrici. In primo luogo, occorre definire una seria politica di bilancio che preveda l'**innalzamento e la stabilità nel tempo dei finanziamenti locali per la ricerca (FIL)**. Questo impegno può essere soddisfatto azionando diverse leve e, soprattutto, dandosi



una **priorità in tale direzione**. Tra le leve azionabili, credo sia possibile individuarne una che, anche sotto il profilo simbolico, potrebbe essere di ausilio nel farci cogliere il senso dell'essere una Comunità accademica unitaria: **una percentuale (da definire) delle risorse provenienti dalle attività di ricerca e formazione svolte "a mercato" o in "conto terzi" potrebbe essere destinata ad alimentare le risorse del FIL**, ovviamente procedendo a una sistematica revisione delle attuali quote di prelievo destinate alla generica copertura dei costi amministrativi di Ateneo. In questo modo si avrebbe l'evidenza della **sussidiarietà e della complementarietà che caratterizza le diverse aree del nostro Ateneo**, nel quale possono armonicamente intrecciarsi attività di ricerca differenti ma tutte ugualmente importanti. Le risorse necessarie per portare il FIL a livelli adeguati e stabili dovranno poi essere reperite mediante opportune scelte di bilancio orientate in tale direzione.

Anche sulla base di quanto già avviene in diversi Atenei del nostro Paese, occorre definire un piano sostenibile e deciso per **procedere al rinnovo e al potenziamento degli assetti strutturali attinenti le attrezzature e gli strumenti necessari per le attività di ricerca**. Oltre alle attrezzature di laboratorio, è opportuno collegare a tale ambito **anche gli investimenti necessari per disporre di servizi bibliotecari adeguati alle esigenze di studio e ricerca** (banche dati, riviste, libri, servizi on-line, e così via). Gli investimenti in oggetto costituiscono una **priorità assoluta**, in quanto non è possibile raggiungere alti livelli nella qualità della ricerca senza poter disporre degli strumenti necessari per svolgere tale attività.

Nella programmazione dei Dipartimenti e dei Centri dovranno essere individuati con accuratezza e responsabilità i fabbisogni di investimento, i relativi tempi di attuazione, nonché le modalità di copertura del fabbisogno finanziario assegnabile a tale programmazione. **Il Rettore e gli Organi di governo dell'Ateneo dovranno impegnarsi a reperire le risorse necessarie per finanziare i nuovi investimenti, richiedendo ai Centri e ai Dipartimenti, a seconda delle effettive possibilità, un co-finanziamento derivante anche dall'impiego delle risorse rinvenibili dalle attività di ricerca svolte in "conto terzi" e dalle attività svolte nell'ambito degli spin-off universitari**. A tale proposito, credo sia necessario rivedere le logiche attraverso le quali i Dipartimenti e i Centri addebitano a tali iniziative i costi per l'utilizzo delle strutture universitarie: ritengo, infatti, che in molti casi tali addebiti siano poco più che simbolici, mentre **occorre preoccuparsi non solo dell'utilizzo delle strutture esistenti ma, soprattutto, del loro rinnovo nel tempo**. Ciò implica un'attenta revisione delle modalità fin qui seguite in tale ambito.

La **capacità di attrarre risorse (pubbliche e private)** per finanziare la ricerca dipende in larga misura dalla nostra capacità di investire risorse per garantire condizioni adeguate per il lavoro dei Docenti e dei Ricercatori; in questo senso, credo che il **supporto amministrativo alle attività di ricerca vada ulteriormente potenziato (anche con ulteriori investimenti in personale specializzato)**, in uno sforzo comune che ci faccia sentire tutti protesi verso il raggiungimento di obiettivi di qualità.

Uno dei problemi più sentiti da tutti i Docenti e Ricercatori dell'Università italiana riguarda le regole fissate dall'ANVUR per la **valutazione della qualità della ricerca**; si tratta di regole sicuramente migliorabili, spesso non aderenti alle peculiarità settoriali in cui si articola la ricerca universitaria, frequentemente non condivise dalla "base" dei valutati. **Sono convinto che il Rettore debba farsi promotore in tutte le sedi possibili affinché si proceda a una revisione delle procedure di valutazione e, soprattutto, a una differente impostazione organizzativa del processo di valutazione; sono però altrettanto convinto che la valutazione, se correttamente effettuata, costituisca uno stimolo essenziale per il miglioramento continuo, sia sul piano individuale, sia su quello collettivo.**



Ovviamente la qualità della ricerca dipende anche dal “capitale umano” che l’Università riesce a generare e a costruire nel tempo. In questo senso, credo sia doveroso spendere qualche parola sulle politiche di reclutamento e di avanzamento di carriera che, a mio parere, il nostro Ateneo dovrebbe adottare.

- Nel nostro Ateneo, come nel resto del Paese, lavorano con impegno e dedizione **molte persone in possesso di una abilitazione scientifica per la prima o per la seconda fascia dei ruoli di Professore Universitario**. Si tratta di Colleghi e Colleghe che (giustamente) aspettano con trepidazione la possibilità di vedere riconosciute le loro qualità anche attraverso la chiamata per il ruolo in cui hanno ottenuto l’abilitazione scientifica nazionale. Si dovrà anzitutto **agire nei confronti del Governo nazionale e del MIUR affinché siano attivati nuovi piani straordinari** per la chiamata degli abilitati. Con gli strumenti oggi disponibili si può e deve procedere a una programmazione che sia al contempo:
  - rispettosa delle legittime attese delle persone interessate;
  - non illusoria, ma concretamente attuabile in tempi definiti;
  - non discriminante nei confronti di nessuno;
  - orientata a premiare l’impegno e le qualità dei singoli;
  - funzionale allo sviluppo dell’Ateneo nel suo complesso.
- Una delle priorità assolute che dovremo porci sarà la possibilità di procedere al **reclutamento di giovani Ricercatori di qualità**, che abbiano una forte propensione al confronto internazionale e che possano favorire il ricambio generazionale in atto rendendo possibile il rafforzamento di tutte le discipline necessarie per mantenere la vocazione “generalista” del nostro Ateneo.
- Dovremo, inoltre, avere il coraggio di “puntare molto in alto”, **programmando nel sessennio la chiamata di diversi Professori di altissimo profilo provenienti dall’estero**. Si tratta di un investimento significativo, molto complesso nella sua realizzazione, che deve però essere visto non in alternativa alle chiamate di abilitati a livello nazionale, quanto piuttosto in via complementare a queste per creare un dinamismo e un’attrattività che solo nel confronto e nell’apprendimento reciproco può farci crescere ulteriormente. Le risorse andranno ricercate nelle forme messe a disposizione dai programmi ministeriali (come quelle specifiche per il “rientro dei cervelli”), da azioni internazionali e attraverso finanziamenti esterni di altro genere, nell’osservanza delle prescrizioni di legge che prevedono il 20% del reclutamento da destinarsi obbligatoriamente a chiamate di esterni.
- La possibilità di recupero del turn-over al 100% come media nazionale a decorrere dal 2018 ci dovrà vedere impegnati nel **miglioramento dei parametri di riferimento, quali l’indicatore di sostenibilità economico-finanziaria**, in modo da consentirci di acquisire il numero di punti organico più alto possibile, a cui far corrispondere, con azioni di ulteriore efficientamento e orientamento del bilancio, l’indispensabile copertura finanziaria.

*La ricerca e la sua qualità costituiscono una priorità assoluta per l’Università di Parma. Oltre a scelte strategiche e di investimento in linea con questa affermazione, il nostro Ateneo deve riscoprire la sua capacità di visione complementare tra le diverse discipline che ne compongono la struttura, valorizzando tutti i campi del sapere presenti e rafforzandone le potenzialità di interazione. Se questo è un obiettivo comune a tutte le persone che operano nella nostra Università, dobbiamo essere capaci di tradurre in comportamenti concreti questa unitarietà di intenti.*



## 6. Terza missione

La “terza missione” dell’Università costituisce un **necessario completamento dei due assi principali trattati in precedenza: didattica e ricerca**. Infatti, il ruolo attivo dell’Università nell’ampio ambiente di riferimento di cui è parte complementare contraddistingue l’operare della nostra Istituzione, con ricadute operative non trascurabili.

Nel nostro Ateneo sono presenti esperienze di grande valore in questo campo:

- il “**Food Project**”, che lungi dall’essere un progetto che coinvolge solo i Colleghi del Dipartimento di Scienze degli Alimenti e del Farmaco, costituisce una grande opportunità di portata internazionale e fa leva su competenze interne all’Università e presenti a livello territoriale per vocazione e per impegno dimostrato nel tempo. L’attivazione di questo progetto e il suo sviluppo deve essere favorito con grande convinzione da parte di tutto l’Ateneo e deve costituire patrimonio comune a tutti. Se riusciremo nell’intento prefissato, le ricadute positive potranno essere di grande portata;
- abbiamo la necessità di consolidare il processo virtuoso che ha visto nascere e crescere i **Centri interdipartimentali di ricerca applicata e il Tecnopolo dell’Università di Parma**, appartenenti alla rete Alta Tecnologia dell’Emilia-Romagna. Anche in questo caso, si tratta di competenze consolidate, spesso intersettoriali, che possono offrire un valore aggiunto non trascurabile per la nostra Università e per le imprese che operano in questi settori di attività;
- anche il **progetto “MUNER”**, che ha visto l’Università di Parma collaborare con le altre Università della Regione e con le principali aziende operanti nel settore dell’*automotive* presenti nel territorio regionale, costituisce un esempio di successo nell’ambito della formazione universitaria che si sviluppa combinando le qualità territoriali in cui opera l’Università;
- un’ulteriore esperienza innovativa è stata realizzata mediante il **progetto “SMILE”, Digital Innovation Hub** realizzato dall’Università di Parma congiuntamente all’Unione Parmense degli Industriali al fine di creare un efficace trasferimento tecnologico tra Università e industria, per favorire la digitalizzazione dei processi operativi aziendali e l’implementazione di metodologie innovative;
- in anni recenti è stata avviata un’intensa attività di **public engagement, volta alla valorizzazione del patrimonio culturale della nostra Università**;
- molti gruppi di ricercatori hanno **rapporti costanti con istituzioni, imprese, enti locali, professionisti, per attività di ricerca o di formazione** che vengono commissionate all’Università sulla base delle competenze e delle qualificazioni presenti nel nostro Ateneo.

Sono convinto che molto sia stato fatto, ma che molto si possa ancora fare. Puntando sulla nostra vocazione “generalista”, credo che si possano attivare tante altre opportunità di collaborazione, soprattutto facendo leva sulla possibilità di coinvolgimento e di collaborazione tra svariate competenze disciplinari presenti nel nostro Ateneo.

**Senza dimenticare altre grandi potenzialità presenti nel nostro Ateneo, è auspicabile che un campo di intervento su cui investire ulteriori energie progettuali e risorse possa essere quello delle politiche di welfare, dell’integrazione e della coesione sociale.** Varie sono le questioni aperte, ma credo che nel territorio parmense ed emiliano-romagnolo siano presenti condizioni di contesto tali da rendere feconda una più forte collaborazione dell’Università di Parma con gli interlocutori esterni che si occupano di tali tematiche. I Dipartimenti di area umanistica, in questa direzione, potrebbero impegnarsi in modo ancora più deciso di quanto fatto fino a ora aggregando azioni di ricerca esistenti, così come molti altri



Dipartimenti potrebbero offrire competenze utili per l'identificazione di adeguate politiche culturali e sociali, nonché l'implementazione di progetti operativi facenti leva su una stretta collaborazione con le Istituzioni pubbliche territoriali, valorizzando così lo straordinario apporto di tante realtà operative del "terzo settore" che operano a livello locale e nazionale.

Un altro campo di intervento ampio e interdisciplinare su cui credo si possano attivare importanti collaborazioni investe il vasto ambito sociale e culturale che potrebbe a breve svilupparsi intorno al progetto di **candidatura di Parma come "Capitale Italiana della Cultura 2020"**. Varie sono le interdipendenze e le necessità di collaborazione con questo progetto, che pur partendo dall'Amministrazione comunale vede necessariamente nell'Università di Parma un interlocutore indispensabile. Indipendentemente dal successo della candidatura, credo che intorno a tali tematiche possano svilupparsi linee di azione significative per il nostro Ateneo.

Infine, **dovranno essere ulteriormente esplorate possibili iniziative inter-ateneo a livello regionale per le quali l'Università di Parma, in base alle proprie competenze scientifiche, possa giocare un ruolo di leadership**. Tutto questo in un'ottica collaborativa, **rispettosa dell'autonomia dei diversi Atenei**, giustificata dalla storia quanto dalla sostenibilità economico-finanziaria e socio-culturale richiesta dall'epoca in cui viviamo.

*Le note espresse in tema di "terza missione" evidenziano la vitalità del nostro Ateneo in questo settore della propria attività, che potranno essere ulteriormente rafforzate e sviluppate anche attraverso una piena coscienza di tutta la nostra Comunità accademica in merito alle opportunità e alle necessità di intervento connesse alle variegate competenze disciplinari presenti nell'Università di Parma.*



## 7. Spunti riguardanti l'internazionalizzazione

Sull'importanza dello sviluppo internazionale sia per le attività didattiche, sia per le attività di ricerca, penso sia superfluo soffermarsi ulteriormente. Credo, però, utile richiamare alcuni spunti sull'indirizzo generale che, a mio avviso, dovrebbe essere dato alle attività di internazionalizzazione presenti nel nostro Ateneo.

Fino a pochi anni fa le esperienze di internazionalizzazione del nostro Ateneo erano relativamente poche e marcatamente settoriali. Nei tempi recenti, invece, **l'internazionalizzazione ha assunto un ruolo esplicito e centrale nell'organizzazione, nella struttura e nella strategia dell'Ateneo**. Questo è un risultato importante: è necessario continuare su questa strada con ancora maggiore determinazione.

**L'internazionalizzazione non è solo un obiettivo posto dal MIUR. È molto di più. È un processo che investe la nostra società, le nostre istituzioni e il nostro sistema economico.** Una Università internazionalizzata è espressione di una trasformazione ampiamente in corso. Viviamo già all'interno di una comunità fortemente multietnica che richiede alla formazione terziaria nuovi compiti e una nuova visione. Abbiamo numerosi Studenti italiani che fanno esperienze all'estero, abbiamo Studenti di altre nazionalità che fanno esperienze di studio presso il nostro Ateneo (oltre 1500), abbiamo Studenti italiani figli di famiglie straniere. **Dobbiamo ulteriormente valorizzare questo patrimonio.**

L'iniziativa "Overworld", che ha aperto la possibilità di soggiorni all'estero oltre i confini europei, è una importante innovazione del nostro Ateneo che va confermata e rafforzata.

È necessario, comunque, **fare di più per quanto riguarda gli scambi Studenti e Docenti**. L'incremento dell'attività in questo ambito è soggetto a un vincolo stretto: l'attuale configurazione dei compiti e degli adempimenti è tale che se vogliamo crescere in questa direzione è necessario un allargamento delle risorse gestionali che affianchino i responsabili *Erasmus* e coloro che attualmente gestiscono progetti internazionali.

Dovremmo inoltre **essere capaci di estendere l'offerta di Corsi di Studio in lingua inglese** (oggi troppo limitata) come opportunità di formazione per gli Studenti italiani e come strumento per attrarre Studenti stranieri.

**Dovremmo dialogare con realtà e Paesi vicini in termini culturali e di tradizioni, ma anche e forse soprattutto con Paesi e comunità più distanti.** La "universalità" della nostra missione ci impone di ridurre le distanze dai Paesi con reddito più basso e con quelli con cui il colloquio è più complesso. Ci impone inoltre l'obbligo di sviluppare **progetti di cooperazione per costruire legami ancora più forti con i Paesi più poveri con cui entriamo in contatto**. Dobbiamo sempre più coinvolgere in questa attività i nostri Studenti e in modo particolare quelli che provengono da paesi *low income*.

**Una visione multietnica della cultura, del sapere e dei processi di apprendimento rafforzerà la nostra presenza nella società ma anche la nostra capacità di sviluppare ricerca aperta, creativa e multidisciplinare.**

E proprio sul fronte della ricerca credo si possano realizzare compiutamente sforzi innovativi, che diano stabilità a iniziative già intraprese e che possano favorirne altre. Occorre rafforzare il livello delle collaborazioni internazionali avviate sui programmi di Dottorato di ricerca, così come occorre favorire in tutti i modi possibili la creazione o il rafforzamento dei *network* internazionali che vedono impegnate molte aree di ricerca presenti nel nostro Ateneo. Ma penso che si debba spingere ulteriormente l'acceleratore per favorire una presenza stabile nel nostro corpo accademico di Docenti provenienti dall'estero, mirando



soprattutto verso quelle figure che possano coniugare l'alta qualificazione scientifica personale con una riconosciuta e autorevole presenza nei principali *network* internazionali della ricerca (v. paragrafo 5).

La nostra capacità di migliorare nell'ambito dell'internazionalizzazione potrà avere riscontri positivi anche sulla "terza missione", in quanto potrà permettere, in forme tradizionali o attraverso il *know-how* presente in Ateneo sulla didattica innovativa in *e-learning* o in forma *blended*, di **consolidare esperienze formative come master, corsi di perfezionamento o di formazione rivolte a un pubblico internazionale**. Inoltre, verrà così aumentata la nostra capacità di rispondere ai bisogni di un tessuto socio-economico fortemente internazionalizzato e alla costante ricerca sul mercato della formazione di soluzioni qualificate ai problemi che inevitabilmente i processi di internazionalizzazione portano con sé.

*I processi atti a favorire l'internazionalizzazione delle attività in cui si esplica la missione dell'Ateneo di Parma devono essere considerati una priorità del nostro agire, in tutte le forme che essi possono assumere. Il confronto internazionale, la possibilità di collaborazione con i Paesi avanzati del pianeta congiuntamente alle potenzialità di cooperazione con i Paesi più poveri della Terra, costituiscono un tratto distintivo della nostra Università e della sua responsabilità sociale e culturale.*



## **8. Dipartimento di Medicina e Chirurgia e rapporti con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria**

La situazione di Medicina e Chirurgia merita un'attenzione particolare – non certo per alcuni recenti episodi, noti a tutti, che sicuramente hanno carattere isolato – quanto piuttosto perché la Medicina accademica a Parma (come nel resto del Paese) ha necessità specifiche che la rendono unica all'interno di un Ateneo.

Il mandato formativo del medico e l'oggetto del suo agire (la salute delle persone) rendono questa una missione formativa che non ammette incertezze organizzative a nessun livello: **copertura degli insegnamenti, rapidità e certezza decisionale dell'amministrazione, rapporti chiari e bilanciati con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria di riferimento, efficienza ed efficacia delle Scuole di Specializzazione, rapporti chiari con la Regione, rapporti costanti non solo col MIUR (come per tutto il resto dell'Ateneo) ma anche con il Ministero della Salute.**

**Occorre avere piena consapevolezza della situazione della medicina clinica accademica, che in base alla vigente legislazione deve operare secondo regole e modalità di comportamento definite sia dall'Università, sia dall'Azienda Ospedaliero-Universitaria di riferimento.** Si tratta di un rapporto complesso ovunque, e Parma non sfugge a questa circostanza. Si aggiunga poi che negli ultimi anni – segnata dalla modifica del titolo V della Costituzione – molte Regioni hanno deliberato fra i propri compiti in sanità anche quelli della formazione e della ricerca: sia pure condivisibile sul piano generale, questo orientamento rischia di generare inevitabili incomprensioni rispetto alle **funzioni tipicamente ascrivibili all'ambito universitario, dove l'integrazione dei compiti (assistenziale, formativo e di ricerca) ne qualifica l'azione operativa e istituzionale.**

Nello scenario sopra accennato, le linee di azione che propongo sono le seguenti:

- **investimento sulle persone**, nell'ambito di una programmazione di qualità dimostrata, razionale e condivisa da realizzare sulla base delle proposte che emergeranno dal Dipartimento (disciplina per disciplina) e che costituirà oggetto di approfondimento e condivisione nell'ambito degli Organi di governo dell'Ateneo (come per tutti gli altri Dipartimenti);
- **coinvolgimento positivo dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria nelle decisioni sui ruoli clinici**, affinché le nostre scelte siano condivise a livello aziendale. Disponibilità ad ascoltare le ragioni dell'Azienda, eventualmente diverse, a patto che il ragionamento parta dall'eccellenza scientifica, prerogativa insostituibile della docenza universitaria, cui l'attività assistenziale deve conseguire;
- **analogo coinvolgimento dell'Università nelle scelte dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria**, da richiedere con fermezza in un tavolo specifico;
- **solida ricostruzione dei fondamentali della medicina accademica**, che peraltro a Parma ha illustri tradizioni;
- **attenzione alle discipline pre-cliniche**: la medicina è una, e la componente non clinicizzata è cifra distintiva rispetto alla medicina ospedaliera, da salvaguardare e potenziare;
- **concertazione con gli altri Rettori dell'Emilia-Romagna al fine di coinvolgere positivamente la nostra Regione** – partner importantissimo (se collaborativo) – e al fine di proporre azioni tese a fornire strategie d'insieme a livello regionale non rispondenti unicamente ai bisogni o alle ambizioni del singolo Ateneo.

***Una delle priorità centrali dell'Ateneo di Parma è rappresentata dalle questioni riguardanti lo sviluppo delle attività svolte dal Dipartimento di Medicina e Chirurgia in rapporto allo sviluppo dell'Ospedale Maggiore di Parma. Deve essere chiaro a tutti, dentro e fuori l'Ateneo, dentro e fuori l'Ospedale, che la funzionalità e la qualità dei servizi della nostra Azienda Ospedaliero-***



*Universitaria non può prescindere dalla qualità della ricerca e della didattica che si sviluppano in seno al Dipartimento di Medicina e Chirurgia del nostro Ateneo; sarebbe miope, e al tempo stesso sbagliato, non tenere conto di questi principi nella definizione delle politiche di sviluppo dell'assistenza sanitaria locale e regionale.*

### 9. Risorse, responsabilità e priorità

**Il nuovo Rettore dovrà impegnarsi a presentare un piano economico-finanziario in tempi brevi** (un semestre dall'insediamento) che garantisca l'equilibrio dei conti dell'Ateneo e che, allo stesso tempo, divenga **strumento di trasparenza e di consenso sulle scelte da effettuare**. Sarà indispensabile che emerga una convergenza sulle decisioni di fondo, e questo è un processo che richiede tempo e condivisione. Ma il nuovo Rettore deve indicare anche alcune priorità e queste ritengo siano prima di tutto la **valorizzazione e la crescita professionale delle risorse umane presenti nella nostra Università**.

**Il nostro bilancio, allo stato attuale, non desta particolare apprensione:** la perdita dell'esercizio 2016 (circa 1,5 milioni di Euro) non assume proporzioni tali da compromettere l'equilibrio sostanziale del bilancio stesso, ma evidenzia una situazione di disequilibrio potenzialmente preoccupante per gli anni a venire.

Lo squilibrio, sia pure limitato, tra costi e proventi di esercizio impone però un'attenta attività di programmazione, in quanto nel caso in cui tale squilibrio dovesse stabilizzarsi, o addirittura incrementarsi, le riserve ancora disponibili non sarebbero sufficienti a fare fronte alle perdite prospettiche di medio/lungo periodo.

Un primo punto è essenziale: **il Rettore dovrà preoccuparsi degli equilibri economico-finanziari relativi al suo sessennio di servizio, ma dovrà al contempo essere attento e responsabile nel definire una politica di bilancio sostenibile anche per gli anni successivi al suo mandato**.

Partendo da tali presupposti, le proposte che seguono cercano di essere coerenti con una visione di sana e prudente gestione, in un orizzonte di lungo periodo, e forzatamente condizionate da elementi oggi non certi nella loro manifestazione futura.

- La priorità assoluta sarà data agli **investimenti per la ricerca, per la didattica e per la crescita professionale delle Persone presenti nell'Ateneo di Parma**.
- I **servizi per gli Studenti** saranno posti al centro dell'attenzione attraverso interventi sia strutturali (v. investimenti per l'edilizia), sia di **incentivazione delle attività loro rivolte**, sia, infine, con riferimento alla **adeguatezza dei servizi e degli strumenti digitali**.
- Riprendendo quanto affermato nei precedenti paragrafi, con riferimento al **Personale tecnico-amministrativo**:
  - sarà attivato un **piano di formazione** finalizzato alla crescita professionale richiesta dalle nuove sfide che abbiamo da cogliere;
  - il **fabbisogno di nuove professionalità** da inserire in organico sarà misurato con criteri oggettivi, anche attraverso il confronto con altri Atenei;
  - saranno effettuati, compatibilmente con le disponibilità e la programmazione di bilancio, interventi volti a **migliorare i servizi di welfare aziendale** (anche a favore del Personale docente);
  - sarà studiata l'introduzione di un **sistema incentivante** fondato su una misurazione oggettiva dei risultati raggiunti in relazione agli obiettivi più importanti fissati dalla programmazione di Ateneo (ad esempio, relativamente alla semplificazione amministrativa).
- Per quanto attiene al **Personale Docente e Ricercatore**, la programmazione dei Dipartimenti dovrà trovare una adeguata compatibilità con la programmazione economico-finanziaria di Ateneo, orientando le scelte in funzione dei seguenti obiettivi:
  - **sostenibilità dell'offerta formativa**;



- programmazione degli **avanzamenti di carriera**:
  - rispettosa delle legittime attese delle persone interessate;
  - non illusoria, ma concretamente attuabile in tempi definiti;
  - non discriminante nei confronti di nessuno;
  - orientata a premiare l'impegno e le qualità dei singoli;
  - funzionale allo sviluppo dell'Ateneo nel suo complesso.
- **reclutamento di giovani Ricercatori di qualità**, che abbiano una forte propensione al confronto internazionale e che possano favorire il ricambio generazionale in atto rendendo possibile il rafforzamento di tutte le discipline necessarie per mantenere la vocazione "generalista" del nostro Ateneo;
- **programmazione di chiamate di diversi Professori di altissimo profilo provenienti dall'estero**, da realizzare nell'ambito della quota del 20% da destinarsi obbligatoriamente al reclutamento di esterni.
- Sul lato dei **costi di funzionamento** dovranno essere attuate **tutte le forme possibili di "revisione della spesa"** e di efficientamento delle politiche di acquisto di beni e servizi da parte di tutte le strutture dell'Ateneo.
- Gli **investimenti in ambito edilizio** saranno condotti secondo le seguenti priorità:
  - saranno **attentamente valutati i progetti attualmente in corso di definizione**, sia per verificarne la funzionalità e il grado di urgenza sotto il profilo operativo, sia per valutarne le compatibilità economico-finanziarie nel quadro complessivo degli investimenti di Ateneo, con particolare riguardo anche alla sostenibilità negli anni dell'esercizio delle nuove strutture realizzate;
  - sarà definito un **piano di manutenzioni ordinarie e straordinarie** finalizzato a rendere più confortevoli gli spazi dedicati all'attività del Personale (docente e non docente), alla ricerca e alla didattica. Questi interventi saranno programmati sulla base delle richieste provenienti dai Dipartimenti e dalle altre strutture di Ateneo, secondo un piano di attività compatibile con i tempi delle attività universitarie e l'urgenza degli interventi stessi;
  - sarà realizzato un **progetto volto a migliorare l'efficienza energetica, la sostenibilità ambientale e l'adeguamento antisismico di tutte le strutture di Ateneo**. Questo progetto dovrà essere realizzato nel corso dei sei anni di mandato rettorale;
  - le **risorse necessarie per gli investimenti** di cui sopra dovranno essere reperite prioritariamente attraverso finanziamenti pubblici (statali o regionali) o privati destinati espressamente ad interventi di edilizia universitaria;
  - se necessario, il **ricorso all'indebitamento** potrà essere realizzato **unicamente** per investimenti che intrinsecamente permettono una programmazione di ripianamento del debito con risorse generate dall'investimento stesso, come nel caso degli interventi per l'efficientamento energetico.
- Gli **investimenti per le attrezzature e gli strumenti per la ricerca, così come per il sistema bibliotecario di Ateneo** (inclusi gli spazi per lo studio, i laboratori informatici e linguistici), saranno realizzati secondo una programmazione pluriennale basata sui seguenti principi:
  - **i Dipartimenti e i Centri proporranno un piano di investimenti**, su base pluriennale, fondato sulle effettive necessità riscontrate;
  - gli Organi di governo dovranno programmare gli investimenti assicurando una **copertura delle risorse necessarie, richiedendo ai Centri e ai Dipartimenti, a seconda delle effettive possibilità, un co-finanziamento concordato anche su base pluriennale;**



- l'eventuale anticipazione delle spese a carico dei Dipartimenti o dei Centri necessarie per l'avvio dei programmi di investimento potrà essere finanziata, se necessario, mediante il **ricorso all'indebitamento** da parte dell'Ateneo. Si tratterebbe solo di un'anticipazione finanziaria dell'investimento, da rimborsare mediante gli introiti derivanti ai Dipartimenti o ai Centri di cui al punto precedente.
- Sul lato dei **proventi**, dovranno essere attuate le seguenti azioni:
  - dovranno essere perseguite con decisione tutte le politiche e le azioni volte a **migliorare il posizionamento del nostro Ateneo in merito alle diverse quote componenti il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO)**. A tale riguardo, anche la visita dell'ANVUR connessa all'accreditamento dei Corsi di Studio costituirà un importante momento di verifica sul quale dovremo tutti impegnarci. Oltre all'accreditamento, infatti, gli esiti della visita potranno incidere direttamente anche sulle future assegnazioni dell'FFO alla nostra Università;
  - dovremo favorire la possibilità di **attingere a risorse esterne (pubbliche e private) per le attività di ricerca e per il miglioramento della qualità della didattica**. Dovremo impegnarci tutti nell'individuare tempestivamente i canali di finanziamento possibili e nella predisposizione di progetti credibili e innovativi, anche potenziando i servizi interni di Ateneo finalizzati a tali progetti (come avvenuto, ad esempio, con la programmazione triennale "PRO3");
  - dovremo **asestare (nei limiti del possibile senza incrementi) il livello delle tasse universitarie** anche per favorire il Diritto allo studio, confermando una grande attenzione verso le famiglie meno abbienti attraverso sgravi e riduzioni tendenti a premiare il merito.

Tengo a ribadire che il principio fondamentale per l'allocazione delle risorse dovrà comunque utilizzare un "metro" fondato sulle **responsabilità**, sull'**impegno** e sulla capacità di **collaborazione** che ogni persona e ogni Dipartimento saprà sviluppare nel dare un contributo fattivo sui tre versanti dell'attività universitaria (didattica, ricerca e "terza missione"), ognuno secondo le proprie peculiarità e caratteristiche, ma sempre con una comune tensione al **miglioramento continuo**.

*La programmazione economico-finanziaria dell'Università di Parma avrà come priorità assoluta lo sviluppo delle professionalità presenti nell'Ateneo, attraverso interventi e investimenti volti a favorire l'innalzamento della qualità della ricerca e della didattica, lo sviluppo dell'internazionalizzazione, la qualità dei servizi resi agli Studenti. In questa logica, dovremo essere un Ateneo che vuole crescere compatto, senza lasciare indietro nessuno, dove il merito viene premiato a tutti i livelli e dove gli investimenti devono produrre nuove utilità per tutti.*



### *Considerazioni conclusive*

*Desidero concludere queste pagine con un augurio, che rivolgo a tutti Noi: auspico, indipendentemente dall'esito delle votazioni e da chi sarà il Rettore per i prossimi sei anni, che la nostra Università si lasci alle spalle qualsiasi elemento di contrapposizione o divisione, cercando di proseguire il suo cammino verso il futuro con libertà, impegno, coraggio e determinazione.*

*Tutte le componenti della nostra Comunità accademica possono sprigionare un grande valore purché si riconoscano vicendevolmente e accettino di camminare insieme verso un fine comune chiaro e condiviso. In questo senso, se deciderete di onorarmi della Vostra fiducia, Vi assicuro che sarò sempre disponibile al dialogo e al confronto, ma non sarò il "Rettore di tutti": sarò il Rettore di tutti coloro che vorranno impegnarsi per il bene del nostro Ateneo e che vorranno comportarsi lealmente e con dedizione per raggiungere questo obiettivo.*

*Dovremo lavorare intensamente, ma sarà bello farlo insieme, riscoprendo il nostro orgoglio di fare parte di una grande Comunità accademica che vuole crescere ancora e che non ha paura delle sfide che l'attendono, che sa mettere al centro delle proprie preoccupazioni la crescita umana e professionale delle persone che la compongono, che sa rafforzare la propria autonomia senza sottrarsi al dialogo e al confronto, che condivide valori intramontabili quali la libertà e il rispetto reciproco.*

*Grazie per la Vostra attenzione!*

*Parma, 10 agosto 2017*

*Paolo Andrei*