

Andrea **Segrè** Candidato Rettore



L'urgenza del futuro: un progetto per una nuova **Alma Mater**

Programma di Mandato Rettorale 2009-2013

Fare comunità. L'Alma Mater è il nostro posto

■■■■
L'UNIVERSITÀ
DEVE RINNOVARSI
E PARLARE AL
PAESE PERCHÉ IL
SUO RUOLO SIA
RICONOSCIUTO E
VALORIZZATO

Nel nostro Paese si parla molto di Università (“malata e denigrata”), ma l'Università parla poco al Paese. La didattica, la ricerca, l'alta formazione e l'innovazione scientifica occupano una posizione marginale nell'agenda politica, e dunque negli investimenti pubblici (ma anche in quelli privati). Per essere uno strumento davvero efficace di sviluppo e di promozione sociale in un paese avanzato, l'Università deve cogliere, con coraggio, la richiesta di rinnovarsi, rendersi trasparente nella condotta e nei risultati, dimostrare con la forza dei fatti di saper progettare, con impegno, un futuro degno della nostra tradizione.

Così dovrà essere anche per l'Alma Mater. La nostra Università rappresenta, oggi come in passato, una ricchezza fondamentale non solo per Bologna, le città della Romagna e la Regione, ma anche per il Paese. Le difficoltà della congiuntura economica imporranno certamente uno sforzo per raggiungere l'equilibrio di bilancio: dal 2010, se non interverranno cambiamenti nel quadro legislativo nazionale, i tagli metteranno a dura prova anche il nostro Ateneo, che pure è fra quelli più virtuosi.

■■■■
UNA VISIONE
NUOVA:
PICCOLE E GRANDI
RIFORME, SCELTE
CHIARE E DECISE

Lo sforzo che dovremo fare rappresenta un'occasione e una sfida per migliorare un sistema che presenta, accanto a punti di forza innegabili, anche molti aspetti critici. Non basta la tutela delle nostre finalità istituzionali della ricerca scientifica e della didattica. Non basta mantenere in salute i conti. Occorre un progetto coraggioso, un progetto di rinnovamento e rilancio che si ponga in forte discontinuità con la situazione attuale e con una visione di lungo periodo. Ma anche un progetto capace di adattarsi velocemente alle mutevoli condizioni esterne.

La strada per conquistare maggiori risorse, pubbliche e private, passa obbligatoriamente attraverso piccole e grandi riforme per migliorare i nostri standard. Dovremo fare scelte chiare e decise sulle questioni più importanti; dovremo stabilire e mantenere regole certe, e allora anche il cambiamento delle condizioni esterne sarà più facile da governare.

Sono certo che la Comunità dell'Alma Mater - gli studenti, i docenti e ricercatori, il personale tecnico e amministrativo, il personale non strutturato - sosterrà con la massima coesione una forte azione riformatrice e rinnovatrice per il rilancio della nostra Università. Un'azione endogena e partecipata, perché soltanto la nostra esperienza ci permetterà di trovare le soluzioni più adatte a valorizzare le grandi ricchezze che già possediamo: l'eredità storica del nostro Ateneo, la sua vocazione europea e internazionale, il suo contributo alla crescita di Bologna e del Paese, e soprattutto la straordinaria pluralità dei saperi che riesce ad esprimere.

È proprio da questa diversità culturale che dovremo estrarre nuova ricchezza, fondamentale in un quadro di risorse sempre più limitate. Dovremo uscire da una logica di sterili contrapposizioni e fare della complessità - sedi, strutture, discipline - un valore aggiunto, che possa differenziare il nostro Ateneo da altre realtà universitarie italiane.

Un tempo, quando l'Università non era così "grande", c'era un contatto molto più diretto con gli studenti e tra gli stessi professori. In un passato anche recente, per esempio, in altre Università europee, ogni semestre c'era il cosiddetto *dies academicus*, quando i professori di tutte le Facoltà si presentavano davanti agli studenti dell'intera Università, rendendo così possibile un'esperienza di *universitas*, la consapevolezza cioè di essere un corpo unico e di lavorare insieme nella comune responsabilità, nonostante tutte le specializzazioni e le frammentazioni del sapere.

Certo, in pochi decenni l'Università è molto cambiata. Ma è da questo dialogo continuo fra i saperi, dalla comprensione reciproca dei problemi fra le strutture e le sedi, e dalla nostra comune responsabilità, che dovrà uscire il "collante" per far sì che la nostra Alma Mater torni ad essere il luogo che ciascuno di noi ama. Un luogo in cui coltivare la conoscenza e trasmetterla senza subire pressioni e condizionamenti esterni, un luogo in cui insegnare a sviluppare il pensiero, la curiosità intellettuale, il senso della complessità, il gusto della scoperta; un luogo in cui confrontarsi e discutere liberamente, in cui interpretare in modo critico la società e i suoi processi, in cui partecipare davvero alla crescita culturale e civile della nazione. Il nostro multicampus universitario è e sarà un luogo, tanti luoghi di incontro non casuale. Un'area, tante aree definite da un'architettura intellettuale, ancor prima che da un disegno logistico, urbanistico o funzionale (che pure esiste e andrà valorizzato).

Dobbiamo riappropriarci di questo luogo collettivo: dobbiamo uscire dai condizionamenti del chiacchiericcio mediatico e dalle logiche di produzione del consenso, tornare nel nostro multicampus universitario e uscirne poi rafforzati per davvero.

Solo così anche la sua architettura materiale (ri)prenderà forma e consistenza.



ESSERE
UNIVERSITAS
NEI SAPERI,
NELLE
RELAZIONI,
NELLE
RESPONSABILITÀ



ALMA MATER:
UN LUOGO,
TANTI LUOGHI
DOVE COLTIVARE
LA CONOSCENZA
E CONTRIBUIRE
ALLA CRESCITA DEL
PAESE

Guardare avanti. Con consapevolezza e responsabilità per costruire il futuro

■ ■ ■ ■
LA COSTRUZIONE
PARTECIPATA
DEL PROGRAMMA:
UN "VIAGGIO"
NELL'ALMA MATER

È su questa visione di Università che si fondano gli obiettivi, le azioni, gli strumenti del progetto per il prossimo mandato rettoriale. Progetto che ho elaborato partendo dai valori e dalle linee di indirizzo indicate nella lettera di candidatura dello scorso giugno, e soprattutto tenendo conto dei suggerimenti emersi dagli incontri nelle strutture didattiche e scientifiche.

Un "viaggio" entusiasmante fra le sedi diffuse, anzi sparse, nel nostro Ateneo, che mi ha permesso di approfondire i piccoli e grandi problemi della nostra Comunità (dagli spazi angusti al decoro delle aule, dalla carenza di personale alla sicurezza del lavoro), ma anche la forte passione e l'impegno che connotano il lavoro della assoluta maggioranza di noi.

■ ■ ■ ■
QUALITÀ,
VALUTAZIONE
E SEMPLIFICAZIONE:
PER LAVORARE
MEGLIO TUTTI E
PER PREMIARE I
MIGLIORI

Con questa consapevolezza sono convinto che se il nostro futuro dovrà essere - e sarà - all'insegna della qualità e della valutazione, due parole chiave che dovremo declinare operativamente con grande cura applicandole a tutto il lavoro della Comunità (offerta formativa, ricerca scientifica, didattica, amministrazione, servizi), saremo certamente capaci sia di migliorare la qualità della nostra vita lavorativa sia di lavorare in un'ottica premiale e di riallocazione delle risorse.

Tutto questo in vista di un vantaggio concreto, un "premio" speciale per tutti: lavorare in un ambiente migliore, più sano, sicuro, curato, accessibile, abbattendo le barriere (non solo quelle architettoniche), alleggerendo il peso di una burocrazia spesso eccessiva, riducendo e qualificando il carico didattico, garantendo più tempo da dedicare utilmente alla ricerca.

Un processo di semplificazione che qualificherà e (ri)motiverà il lavoro di tutti noi, ciascuno nel proprio ruolo e per le proprie responsabilità.

Il vero risultato sarà questo. Il resto, le risorse, verranno di conseguenza.

Con tale spirito, continuerò il confronto nelle strutture e nelle sedi con i colleghi e i gruppi di tutte le aree fino alle prossime elezioni: da questi incontri scaturiranno anche i necessari approfondimenti per delineare ambiti specifici di intervento nella futura azione di governo dell'Ateneo. Sento però adesso la necessità di fissare "nero su bianco" le idee che sono maturate da questo straordinario confronto, affidandole perciò alla

stampa e alla lettura di tutti voi. Non perché ritenga che internet e la posta elettronica non siano strumento in grado di comunicare (anche se una certa moderazione sarebbe gradita), ma perché la vecchia carta (riciclata in questo caso) rimane il mezzo migliore per leggere e capire. Sul sito www.andreasegre.it troverete questo testo, gli aggiornamenti e gli approfondimenti del programma di mandato rettorale.

Le mie proposte tengono conto: delle prerogative e dei valori che rendono unico il nostro Ateneo nel contesto internazionale, nazionale e regionale e della sua struttura multicampus; dei principi generali dell'articolo 1 del nostro attuale Statuto e della centralità degli studenti e della loro formazione da un lato, e della ricerca dall'altro; dell'esigenza irrinunciabile che l'Università di Bologna resti orgogliosamente pubblica; degli errori delle nostre scelte non sempre coerenti con l'esigenza di un costante adeguamento del sistema universitario all'evoluzione dei bisogni della società (Processo di Bologna, Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore); e, non da ultimo, del bilancio e delle risorse a disposizione dell'Alma Mater.

La contestualizzazione degli obiettivi, delle azioni e degli strumenti fa riferimento anche alle leggi che attengono all'autonomia delle Università, all'istituzione del Fondo di Finanziamento Ordinario, alla valutazione del sistema universitario, alla programmazione triennale degli Atenei, nonché alle recenti disposizioni legislative (leggi 113/2008 e 1/2009) e alle Linee Guida del Governo per l'Università.

Un insieme di provvedimenti che testimonia l'assenza di un disegno organico sull'Università del nostro Paese - interventi normativi occasionali che si fondano su una legge quadro, la 382/80, oramai superata dai fatti - e preannunciano, con la possibilità di trasformare le Università pubbliche in fondazioni di diritto privato, il progressivo disimpegno dello Stato a sostegno degli Atenei pubblici. Non dobbiamo aspettare che qualcosa succeda o che cada dall'alto: dobbiamo invece anticipare un processo di qualificazione dell'Università che anche il nostro Paese dovrà necessariamente intraprendere, al di là delle logiche corporative, per affermare il suo ruolo nelle società moderne e sviluppate.

L'Università è, e deve essere, la spina dorsale di un paese moderno, perché è qui che si formano le classi dirigenti, si sviluppano le ricerche di base e applicate, si diffonde la cultura superiore. Una Università malata è sintomo di una società confusa nei valori e nelle scelte collettive: un paese che non investe sull'Università pone pesanti ipoteche al proprio futuro.

Con riferimento al quadro fin qui delineato ho ritenuto di non procedere ad una mera elencazione di problemi, ma di approfondire alcune questioni fondamentali tra quelle già tracciate nel mio documento di candidatura, proponendo degli interventi puntuali. Su questi intendo focalizzare la nostra attenzione per costruire insieme il progetto per il futuro dell'Alma Mater.



UN PROGRAMMA
DI VALORI:
PER UN'ALMA
MATER
ORGOGLIOSAMENTE
PUBBLICA



MANCA UN
DISEGNO
ORGANICO
DELL'UNIVERSITÀ
IN ITALIA:
ANTICIPIAMO
IL FUTURO

Lo statuto del rinnovamento. La nuova governance: partecipazione, trasparenza e sussidiarietà

■ ■ ■ ■
SEPARARE
LE FUNZIONI PER
RIPRISTINARE
LA FIDUCIA
NELL'UNIVERSITÀ
PUBBLICA


Un progetto ambizioso esige un profondo cambiamento dei meccanismi di governo della nostra Università, una riforma della nostra “carta costituzionale”, lo Statuto. Non un’operazione di maquillage né di chirurgia estetica: ma una riorganizzazione vera e profonda, per rafforzare le strategie fin qui adottate che hanno valorizzato le potenzialità espresse dalla Comunità dell’Alma Mater e per correggere radicalmente, se necessario, quelle che hanno suscitato (nella stessa Comunità e nel mondo esterno) alcune forti perplessità.

Nell’affrontare il complesso problema della nuova governance dovremo in primo luogo ripristinare la fiducia nell’Università quale istituzione pubblica, ponendo alla base del sistema di governo, il principio della distinzione netta tra indirizzo e controllo, da un lato, e attuazione e gestione dall’altro.

■ ■ ■ ■
LE RESPONSABILITÀ
DEGLI ORGANI
DELLA
AMMINISTRAZIONE:
VALUTARE
L’EFFICIENZA
DELL’ATENE0

Conseguentemente il Rettore, il Senato Accademico ed il Consiglio di Amministrazione dovranno esercitare, distintamente, le funzioni di indirizzo politico-amministrativo, e cioè: definire gli indirizzi e i programmi da attuare e, adottare gli altri atti rientranti nello svolgimento di tale funzione, controllare (verificare) la rispondenza dei risultati dell’attività amministrativa e della gestione degli indirizzi politici impartiti.

Al Direttore Amministrativo (che dovrà essere scelto dal Rettore eletto) ed agli altri dirigenti spetterà l’organizzazione amministrativa e l’attuazione dei programmi e dei piani generali definiti dagli Organi di governo. Essi saranno responsabili in via esclusiva dell’attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati in ragione delle specifiche attribuzioni. L’Amministrazione dovrà essere funzionale alle esigenze della didattica, della ricerca e del governo dell’Ateneo, e non solo garante della corretta esecuzione degli atti di gestione, assumendo dunque un ruolo preciso nel processo di valutazione complessiva dell’Ateneo. La valutazione riguarderà non solo docenti e ricercatori ma anche i dirigenti dell’Ateneo. Non ci dovrà essere per nessuno un’autovalutazione, bensì una verifica e una valutazione volta a conseguire l’efficienza complessiva dell’Ateneo.



Si tratta quindi di procedere, con il pieno coinvolgimento di tutta la Comunità del nostro Ateneo, entro i primi sei mesi del nuovo mandato rettorale, alla revisione organica dello Statuto per intervenire sul funzionamento e sulla responsabilità degli Organi, sui rispettivi elettorati e sulle rappresentanze estese a tutte le componenti della Comunità, integrati ove necessario da componenti esterni in ragione delle specifiche attribuzioni.

Il documento della Commissione tecnica per la revisione dello Statuto, la discussione avviata nella Congiunta Senato-Consiglio e il confronto con altre esperienze in corso in ambito nazionale ed europeo costituiranno una base preliminare per questo lavoro. L'obiettivo dovrà essere davvero quello di riscrivere uno Statuto per il nostro futuro, stabilendo una netta distinzione di competenze fra gli Organi accademici, eliminando gli elementi di autoreferenzialità e i potenziali conflitti di interesse, promuovendo il principio di sussidiarietà per andare veramente incontro alle esigenze della Comunità.

In tale ottica il Senato Accademico dovrà essere l'organo centrale di programmazione, di coordinamento, di indirizzo, di controllo e vigilanza delle attività didattiche e di ricerca dell'Università, fatte salve le attribuzioni delle singole strutture didattiche e scientifiche. In esso dovranno trovare rappresentanza le Facoltà e i Dipartimenti per assicurare la continuità fra le attività di ricerca e quelle didattiche.

Al Consiglio di Amministrazione, organo centrale di gestione e di controllo dell'attività amministrativa, finanziaria ed economico-patrimoniale dell'Ateneo, coerentemente con le disponibilità di bilancio, competerà la definizione delle modalità di concreta attuazione degli indirizzi programmatici e delle linee guida indicate dal Senato Accademico. Oltre alle attuali rappresentanze il Consiglio di Amministrazione potrà essere eventualmente integrato da una qualificata presenza di stakeholders anche in ragione di un loro significativo apporto finanziario (come fra l'altro previsto dal Testo Unico sull'Università).



FARE PRESTO
E FARE BENE:
SEI MESI PER UN
NUOVO STATUTO
SCRITTO INSIEME



ELIMINARE
AUTO
REFERENZIALITÀ
E CONFLITTI
DI INTERESSE,
PROMUOVERE LA
SUSSIDIARIETÀ

■ ■ ■ ■
LA NUOVA
SQUADRA:
DELEGHE,
COMPETENZE E
SEMPLIFICAZIONE


La Giunta, costituita dal Rettore, dal Prorettore Vicario e dai Prorettori, sarà l'organo cui spetta l'attuazione del governo e i cui atti dovranno essere verificati annualmente dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione sulla base del Piano Strategico e della sua revisione annuale. Al Prorettore Vicario e ai Prorettori, da scegliere con il criterio della competenza, saranno attribuite deleghe in materia di: Ricerca e Relazioni esterne; Didattica e Formazione; Studenti e Diritto allo Studio; Relazioni Internazionali; Bilancio e Programmazione; Edilizia e Sostenibilità; Personale e Organizzazione; Romagna. L'attribuzione di una delega specifica anche al Prorettore Vicario (nell'ambito di quelle riportate sopra) porterà a una semplificazione e a una riduzione dei componenti della Giunta stessa. Sempre in un'ottica di semplificazione, i Prorettori potranno presiedere le Commissioni di Ateneo e potranno essere il riferimento per le corrispondenti Aree amministrative.

■ ■ ■ ■
NUCLEO DI
VALUTAZIONE
STRATEGICA E
COMITATO DEI
SOSTENITORI:
DUE PILASTRI
PER IL FUTURO

Poiché risulta ormai evidente che lo sviluppo del nostro Ateneo dipende da scelte interne ed esterne al sistema universitario, scelte ed azioni conseguenti che devono avere un orizzonte temporale pluriennale e un legame forte con il territorio, sarà necessario istituire due strumenti di supporto per il Rettore e gli altri Organi di governo: il Nucleo di Valutazione Strategica e il Comitato dei Sostenitori.

Al Nucleo di Valutazione Strategica sarà affidato il compito di supportare l'attività di programmazione strategica e di indirizzo politico-amministrativo. Al Comitato dei Sostenitori, partecipato dalle istituzioni pubbliche e private (Regione, Province, Comuni, Camere di Commercio, associazioni imprenditoriali, fondazioni bancarie, banche locali) e da membri degli Organi di Ateneo, sarà affidato il compito di promuovere e sostenere i programmi di sviluppo del territorio e dell'Università a Bologna e in Romagna.

Didattica e ricerca. Rinnovare la missione, qualificare l'azione



Nella logica logica del rinnovamento del Senato Accademico sarà prioritario affrontare il problema tuttora irrisolto, del rapporto tra Facoltà e Dipartimenti di riferimento che operano per la produzione, il trasferimento e la valorizzazione della conoscenza, nonché delle competenze critiche e della capacità di “imparare ad imparare”.

Anche se è difficile tracciare una netta distinzione fra ricerca e didattica, perché una alimenta l'altra, è del tutto evidente che soltanto una buona ricerca permette una altrettanto buona didattica. Per l'Alma Mater non si può fare una scelta fra la Research University e la Teaching University: il nostro “modello” dovrà essere una sintesi equilibrata e rispettosa delle nostre culture: ma il principio deve essere che la ricerca dei docenti deve confluire, ancora “calda”, nel loro insegnamento.

Dunque dovremo fare in modo che la nuova dialettica fra le strutture permetta di trovare un giusto equilibrio fra attività di ricerca e attività di formazione, che in futuro dovrà portare a diminuire, qualificandolo, il carico didattico ed aumentare il carico di ricerca mettendo a disposizione, dei docenti e ricercatori, adeguati e rinnovati strumenti di supporto tecnico e amministrativo.

Il mutato contesto normativo che si è delineato con l'autonomia degli Atenei ha profondamente cambiato il rapporto tra Facoltà e Dipartimenti. L'istituzione dei Corsi di laurea di secondo livello (magistrali), concentrati sulle Facoltà nelle attività formative caratterizzanti e sui Dipartimenti in quelle relative alla tesi di laurea e al tirocinio, il delinearsi dei Corsi di studio di terzo livello (afferenti a un Dipartimento, ma inquadrati in una Scuola di Dottorato), la necessità di raccordare le attività di ricerca dei Dottorati con quelle previste dalle Lauree magistrali, comportano una responsabilità condivisa tra le strutture per il raggiungimento di obiettivi comuni. Questi non si limitano alla didattica e alla ricerca, ma si estendono all'educazione alla ricerca, un ulteriore elemento nella vita dell'Ateneo. È quindi necessaria una maggiore responsabilità e autonomia delle strutture periferiche.



PIÙ SPAZIO
ALLA RICERCA
PER OFFRIRE
UN INSEGNAMENTO
QUALIFICATO

■■■■■
UN'ALMA MATER
MENO COSTOSA
E PESANTE,
PIÙ EFFICIENTE
E COMPETITIVA:
RIAGGREGARE,
SEMPLIFICARE,
COOPERARE

In quest'ottica di rapporto paritetico e sinergico fra strutture didattiche e di ricerca, i Dipartimenti (e i Centri interdipartimentali) si gioveranno di un processo di riagggregazione per grandi aree tematiche e di localizzazione. Un processo organico di riduzione e riorganizzazione dei Dipartimenti con conseguente aumento della loro efficienza anche in termini di contenimento delle spese. Non è una questione legata solo ai numeri "minimi" o alle dimensioni, ma anche alle necessità di bilancio, alla razionalizzazione delle attività esterne, alla migliore utilizzazione del personale docente e ricercatore, tecnico e amministrativo. La riorganizzazione dei Dipartimenti implicherà soprattutto un ripensamento e ammodernamento di alcune strutture, un incremento della massa critica per competere sul mercato globale della ricerca e anche una maggiore forza nel rapporto dialettico (che dovrà essere sinergico) con le Facoltà nell'ambito del Senato Accademico.

Dovremo trovare strumenti nuovi per accentuare la responsabilità, l'autonomia e la progettualità dei Dipartimenti, che dovranno godere di maggiore flessibilità e velocità di decisione, per poter cogliere tutte le opportunità che si presentano. Ad esempio il loro "budget" derivato dall'Ateneo non dovrà essere limitato a quanto assegnato per il funzionamento, ma dovrà essere comprensivo del personale tecnico e amministrativo espresso in termini finanziari.

Per dar corpo alle rinnovate responsabilità e per fare in modo che Facoltà e Dipartimenti possano essere valutati adeguatamente, dovremo dedicare particolare attenzione al processo di decentramento del personale tecnico e amministrativo, adeguatamente formato e preparato. Per invertire il rapporto centro-periferia (accentramento del personale e decentramento delle funzioni e dei servizi) degli ultimi anni, ora decisamente sbilanciato, faremo un censimento delle competenze e delle disponibilità tecniche e amministrative, che servirà a riallocare alle strutture il personale necessario a supporto dell'attività di ricerca, di didattica, di servizio, di conto terzi. Sarà probabilmente necessario, attraverso scelte responsabili, ridefinire ruoli e compiti di alcuni settori dell'amministrazione centrale che verranno chiamati ad una loro finalizzazione al sostegno della didattica e della ricerca.

L'Amministrazione centrale, ridotta in peso e numero, dovrà operare in un'ottica di problem solving e di semplificazione/riduzione delle procedure burocratico-amministrative a carico dei docenti e ricercatori cosicché non dovrà più essere necessario fornire informazioni già note o

■■■■■
INVERTIRE
IL TREND:
ACCENTRAMENTO
DELLE FUNZIONI
E DEI SERVIZI,
DECENTRAMENTO
DEL PERSONALE

ricavabili dalle banche dati esistenti. Perciò dovremo realizzare l'allineamento dei sistemi informativi delle diverse aree amministrative e prevedere l'acquisizione di servizi in outsourcing, ampiamente disponibili.

In generale dovremo lavorare in un'ottica di solidale cooperazione al nostro interno, per essere invece capaci di competitività all'esterno. A fondamento della nostra Comunità, quindi, bisogna porre non il conflitto tra Facoltà e Dipartimenti, tra aree disciplinari "antiche" e "moderne", non la contrapposizione tra ricerche e saperi scientifici, umanistici e sociali, ma il loro reciproco connettersi e arricchirsi pur salvaguardando le rispettive specificità.

La spinta talvolta propulsiva nell'uso delle tecnologie e della globalizzazione non ci deve allontanare dalle nostre radici né esasperarne il valore. Non possiamo progettare il futuro senza pensare e considerare ciò che ha reso grande la nostra Università.

Per questo l'autogoverno dell'Ateneo non potrà sottrarsi al compito di accompagnare e preservare, nello sviluppo della modernità, l'esistenza e la costante vitalità dei "monumenti" di cultura che ne hanno determinato la fisionomia. In questo campo, se il sistema museale d'Ateneo ha raggiunto una sua stabilità (insieme con l'Archivio storico e il museo degli studenti, veri laboratori per la storia europea delle Università), rimane invece aperto il problema della Biblioteca Universitaria, filiazione diretta di quell'Accademia delle Scienze dell'Istituto, che affiancò la ricerca settecentesca bolognese alle maggiori accademie scientifiche d'Europa e della politica bibliotecaria d'avanguardia di un Papa come Benedetto XIV, che rese pubblica questa istituzione libraria cinquant'anni prima della British Library.

L'acquisizione della BUB da parte del Ministero dei Beni Culturali non è ancora perfezionata e questo straordinario laboratorio bibliografico, filologico-letterario, storico e storico-scientifico attende ancora una sistemazione adeguata del suo personale e una prospettiva organizzativa e finanziaria all'altezza della dignità ed eccellenza del suo patrimonio unico.

Anche il nostro Sistema Bibliotecario d'Ateneo, che non è riducibile, per la storia complessa del suo formarsi, a un servizio ancillare per la didattica e la ricerca, beneficerà di una verifica della funzionalità del nuovo regolamento rimettendo al centro decisionale i Dipartimenti e i loro rappresentanti.



LA CUSTODIA
DELLA MEMORIA
PER PROGETTARE
IL FUTURO:
MUSEI,
BIBLIOTECHE,
BUB

Il motore della ricerca.

Aumentare la potenza, migliorare l'affidabilità

■ ■ ■ ■
L'OSSERVATORIO
DELLA RICERCA:
UN'AZIONE DA
PROSEGUIRE,
UN IMPEGNO DA
PERFEZIONARE

La ricerca sarà il nostro motore: dovremo aumentarne la potenza ritoccando però qualche componente di una meccanica assai complessa.


È necessario proseguire nell'azione avviata, con grande impegno, dall'Osservatorio della Ricerca che ha iniziato a cogliere pluralità e specificità delle attività di ricerca che caratterizzano il nostro Ateneo: le sue procedure volte alla valutazione della ricerca scientifica risultano - anche se il processo è ancora in itinere, ed è da perfezionare e "ponderare" - fra le più avanzate del Paese. Con questo strumento, inoltre, il nostro Ateneo ha di fatto reso possibile l'Istituzione dell'Anagrafe della Ricerca, consultabile in rete, anticipando gli orientamenti del Governo. Uno strumento che consente di attribuire maggiori responsabilità alle strutture centrali e periferiche nelle loro scelte per l'allocatione delle risorse, rendendo peraltro più trasparenti le attività universitarie nel loro complesso, dando così maggiore impulso alla necessaria e urgente certificazione interna delle attività.

Tuttavia, nella logica della comprensione reciproca fra le aree deve aumentare il processo partecipativo nella valutazione dinamica dei prodotti della ricerca, permettendo a ciascun settore disciplinare di individuare, possibilmente su scala nazionale, i parametri utili e necessari a definire la qualità delle ricerche specifiche: se si assolutizza un unico criterio si corre il rischio di rendere culturalmente invisibile il lavoro di altri.

■ ■ ■ ■
CRESCERE
INSIEME:
UNA VALUTAZIONE
PER PROMUOVERE
I TALENTI
E LE QUALITÀ

In quest'ottica sarà utile considerare il lavoro fatto recentemente dal CUN con l'individuazione degli indicatori di qualità relativi all'attività scientifica e di ricerca, in relazione ai diversi livelli concorsuali e alle peculiarità delle diverse aree scientifiche, anche all'interno degli stessi settori scientifico-disciplinari. È un percorso difficile ma criteri condivisi e trasparenti di valutazione dell'attività scientifica costituiscono un elemento importante, se non fondamentale, per promuovere i migliori talenti e la qualità. Dobbiamo crescere insieme, non sorvegliare e punire.

Dobbiamo continuare l'esperienza della Peer Review dei Dipartimenti, sicuramente una tappa importante nel percorso di valutazione della ricerca di Ateneo, anche se i risultati emersi non sono omogenei né dal



punto di vista delle aree né da quello temporale. I risultati della prima tornata dovevano, e potevano, essere usati come strumento di auto-diagnosi, di riflessione critica e analisi interna, e non come “leva” per premiare o meno le strutture. Il nuovo processo di valutazione delle strutture, dovendo tenere conto di un riaccorpamento dei Dipartimenti per consentire una valutazione omogenea (pur se individuale), favorirà anche degli accorpamenti sostanziali e non solo virtuali.

Occorrerà poi accrescere i finanziamenti alla ricerca, diversificarli e renderli più stabili, essendo attualmente assai oscillanti. Se è vero che siamo ai primi posti nell’acquisizione di finanziamenti comunitari, è altrettanto vero che siamo fra gli ultimi nel reperimento di fondi dalle amministrazioni pubbliche, da soggetti privati non profit e dalle imprese. In quest’ottica sarà necessario rivedere ancora il regolamento per i posti ottenuti grazie a finanziamenti esterni, attualmente quanto di meno appetibile per i potenziali finanziatori. Si tratta di importanti legami con il mondo esterno che possono permettere l’anticipo del reclutamento, in particolare per la fascia dei ricercatori (se ci sono problemi etici nell’allocazione delle risorse o dei posti finanziati dall’esterno questi vanno risolti ex ante e non ex post).

Anche l’Area della Ricerca (ARIC), ristrutturata di recente, che certamente ci ha fatto fare un salto di qualità nel reperimento di fondi comunitari e nella modalità di lavoro, necessita di una revisione. Il Sistema di Supporto alla Ricerca fatto di tanti “elementi” e altrettanti acronimi (IRT, SC, CRR, JRL...), virtuali o meno, non ha portato ai risultati sperati. Talvolta ha complicato i rapporti con l’esterno e soprattutto non ha semplificato il quadro di riferimento: i progetti possono ora essere “appoggiati” in diversi “luoghi”, il che implica altrettanti potenziali centri di spesa. Questo sistema va rivisto.

Dobbiamo anche fare in modo che parte del personale accentrato nell’ARIC ritorni, formato, alle strutture che fanno ricerca, cioè nei Dipartimenti per migliorare la capacità di formulazione dei progetti e poi quella di rendicontazione, perché una rendicontazione sbagliata non solo fa perdere i finanziamenti, ma pregiudica anche il finanziamento di progetti futuri.



FINANZIARE
LA RICERCA:
RIVEDERE
L’ORGANIZZAZIONE
PER USARE
MEGLIO LE
RISORSE

■■■■
PROMUOVERE
LA QUALITÀ
PER ATTRARRE
NUOVE RISORSE:
UN PIANO PER IL
FUNDRAISING

Per invertire la tendenza negativa nella raccolta di finanziamenti da enti esterni, in particolare dal territorio, dovremo puntare, oltre che sull'azione del Comitato di Sostegno, anche: sulla realizzazione di un piano di fundraising di lunga durata che preveda un rapporto continuativo con i donatori; sulla realizzazione di un database degli effettivi donatori dell'Università; su una chiara definizione dei progetti di ricerca da finanziare con la contribuzione del 5 per mille; sui vantaggi fiscali offerti dalla Fondazione Alma Mater, ma anche sulla trasparenza delle modalità di spesa dei fondi raccolti; sulla promozione dell'associazione degli Alumni e dei docenti in pensione (da istituire); su una struttura di comunicazione espressamente e professionalmente mirata a sostenere tutto il processo del fundraising e in generale le relazioni con gli stakeholders.

Dobbiamo tuttavia essere consapevoli che gli enti territoriali, le imprese e le fondazioni bancarie in particolare non offrono più le risorse disponibili un tempo: la crisi finanziaria globale si fa e si farà sentire anche in questo settore. Il tempo e le risorse che abbiamo perso non saranno facilmente recuperabili.

Resto comunque fermamente convinto della necessità di sostenere la ricerca scientifica nel suo complesso, pur nell'ottica dei "ritocchi" e delle azioni descritte sopra.

■■■■
OBIETTIVI E
PRIORITÀ DEL
PRORETTORE
ALLA RICERCA

Diventa dunque ineludibile che questa azione fondamentale sia affidata direttamente a un Rettore per la Ricerca e le Relazioni esterne che dovrà coordinare l'insieme delle attività di indirizzo politico-amministrativo, tenendo presente che costituisce e costituirà un obiettivo prioritario il potenziamento della ricerca libera e di base e della formazione alla ricerca. In tale contesto si dovrà porre attenzione alla promozione e al sostegno dei corsi di Dottorato di ricerca, anche in collaborazione con il sistema delle imprese e delle istituzioni.

Ma è al corpo docente nel suo insieme che mi voglio rivolgere. Nel richiedere agli Organi di governo un fortissimo impegno nella promozione della ricerca universitaria, dobbiamo riconoscere ai docenti e ai ricercatori un ruolo determinante nel potenziamento e nella valorizzazione di questa attività, testimoniata dalle convenzioni di ricerca, da quelle con le imprese per borse di dottorato e dalle attività svolte dai dottorandi, anche per la mobilità internazionale, pur in assenza di risorse.

Per i Dottorati di ricerca dovremo investire nella residenzialità dei dottorandi stranieri, facilitandone l'entrata nel nostro Paese, nonché nelle capacità ricettive dei Dipartimenti, se veramente vogliamo dare un fondamento serio alla nostra volontà di internazionalizzare questo importante segmento formativo che congiunge la didattica con la ricerca.

Internazionalizzazione e accoglienza. La giusta dimensione dell'Alma Mater

Proprio il processo di internazionalizzazione, a cavallo fra ricerca e didattica, andrà ulteriormente sviluppato affinché la dimensione internazionale dell'Alma Mater non rimanga solo sulla carta.

Molti progressi sono stati fatti in materia di partecipazione a progetti europei, presenza di docenti stranieri e mobilità dei nostri docenti, numero di studenti stranieri e mobilità dei nostri studenti, offerta formativa in lingua straniera. Tuttavia esiste un ampio margine di progresso: coordinando meglio le iniziative di ricerca con quelle di formazione, avviando progetti di cooperazione internazionale allo sviluppo, migliorando le competenze del personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo a livello delle strutture periferiche, e soprattutto modificando alcune "piccole cose". Per esempio predisporre i bandi e i moduli di preiscrizione in lingua inglese, istituire un ufficio di supporto per stranieri per le questioni burocratico-amministrative e un vero liason office con la Questura per i permessi di soggiorno.

Tutte le iniziative concrete dovranno però iscriversi - i tempi sono maturi per questo - in una riflessione prospettica sullo strumento principe delle relazioni internazionali: la formazione linguistica. Se al sistema Paese continua a mancare una meditata politica linguistica, questa invece non dovrà mancare all'Ateneo bolognese, nella pluralità dei suoi aspetti: fra questi, la valorizzazione in tutte le forme della competenza nelle lingue straniere attende ancora una soluzione organica e stabile della questione del ruolo e della professionalità dei collaboratori linguistici o lettori di madre lingua. Ma ormai avanza in primo piano anche l'altra faccia della medaglia: è ineludibile, per un Ateneo come il nostro che vuole attrarre con forza energie intellettuali dall'estero, offrire anche una politica linguistica dedicata alla difesa e alla valorizzazione della lingua nazionale, che per le sue caratteristiche storico-espressive, fra poco millenarie, è, non meno del nostro linguaggio artistico e musicale, parte centrale del patrimonio dell'umanità. All'origine di ogni eccellenza nella didattica e nella ricerca, in ogni area disciplinare ma soprattutto nel campo umanistico e segnatamente nella mediazione fra lingue e culture che chiamiamo traduzione, c'è necessariamente un'abile e radicata competenza espressiva-orale e scritta - nella lingua madre. Su questo requisito d'accesso all'eccellenza converrà interrogarsi, visto che sta indebitamente diventando un problema non risolto.



UNA DIMENSIONE
INTERNAZIONALE
REALE.
UNA REALE
FORMAZIONE
LINGUISTICA

Il motore della didattica.

Diminuire i giri, migliorare il rendimento

■ ■ ■ ■
SMENTIAMO
I LUOGHI COMUNI:
PIÙ STUDENTI
NON FANNO
GRANDE
UN'UNIVERSITÀ

Un forte impegno si dovrà chiedere agli Organi ed in particolare ai Presidenti dei Consigli di corso di studio per continuare l'impegno nel migliorare - mettere a regime - le attività didattiche e ai docenti nel contribuire al raggiungimento degli obiettivi di maggiore efficienza ed efficacia. I docenti, con le libertà riconosciute nello Statuto e con il forte impegno che va ben oltre i doveri didattici fissati dalla legge e determinati dal Senato Accademico, si dovranno sentire attori partecipi del loro ruolo fondamentale al raggiungimento di tali obiettivi.

Sono ben consapevole che le risorse a nostra disposizione non ci consentiranno di riconoscere incentivazioni alla docenza per coloro che a tempo pieno dedicano all'attività didattica un impegno orario che va oltre quello fissato per lezioni, esercitazioni, seminari, orientamento, assistenza e tutorato, programmazione ed organizzazione della didattica. Se sarà necessario, come credo, un riordino ulteriore per rendere compatibile la didattica con le minori risorse finanziarie dovremo approfittarne per smentire alcuni "luoghi comuni" oramai da superare: che caricandoci (in alcuni casi "forzatamente") di crediti potremo aspirare a nuove risorse; che un incremento degli iscritti porti altrettante entrate nel bilancio di Ateneo. Il quasi-blocco del turnover e l'elevato tasso di abbandono degli studenti iscritti al primo anno sollecitano invece un'attenzione maggiore alla qualificazione della didattica. Ma risulta molto difficile parlare di qualità della didattica isolandola dalla quantità, ovvero dal contesto reale in cui si esercita la didattica: numero di studenti, esami, ricevimenti, tirocini, tesi, laboratori, specialità, master, dottorato.

Nella didattica, dunque, la qualità sarà la nostra riforma da completare. Dobbiamo riconoscere che la riforma dell'architettura didattica dei primi due livelli dei corsi di studio (DM 270/04), insieme alle necessarie riqualificazioni del Dottorato di ricerca e dei Corsi di perfezionamento scientifico e di Alta formazione permanente e ricorrente, che dovremo attuare in tempi rapidi, ha rappresentato un'occasione straordinaria per correggere alcune tendenze negative registrate nella sua prima applicazione.

Gli interventi attuati, grazie al lavoro del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo e di quello appena avviato sulla Quality Assurance, grazie al lavoro

delle Facoltà, tra docenti e tecnici degli uffici didattici, devono essere considerati soltanto il primo passo di un'organica azione svolta dall'Ateneo, funzionale al perseguimento della qualità dell'offerta formativa, della sua certificazione o accreditamento, coerentemente con le recenti Linee Guida del Ministero. Occorre perciò convergere verso gli obiettivi generali del sistema di istruzione superiore che il nostro Ateneo ha contribuito a definire sin dal 1999 nell'ambito del "Processo di Bologna".

Per i Corsi di Laurea sarà necessario: incrementare ulteriormente il numero dei laureati rispetto ai diplomati delle scuole secondarie, con una più incisiva azione di sensibilizzazione sul territorio; diminuire il numero degli abbandoni dopo l'immatricolazione al primo anno; avvicinare il più possibile la durata reale a quella prevista dagli ordinamenti degli studi, attraverso una forte azione di orientamento e tutorato. In tale contesto, non vi è dubbio che occorrerà approfondire la discussione sui requisiti di accesso tenendo conto degli orientamenti di politica finanziaria degli atenei.

Quanto alle Lauree Magistrali, sarà necessario: garantire una specializzazione delle conoscenze e delle competenze rispetto a quelle acquisibili con i Corsi di Laurea; fornire una preparazione avanzata di valenza adeguata ai corrispondenti più impegnativi livelli di lavoro e di professionalità; raccordare, dove possibile, le attività di ricerca di appositi curricula con i percorsi di Dottorati.

Dovremo poi incentivare e potenziare le Lauree interfacoltà, un'importante opportunità di formazione interdisciplinare, superando gli ostacoli che fino ad oggi ne hanno limitato la diffusione. Sarà inoltre necessario non solo garantire la qualità dei percorsi di studio post lauream (Master, Corsi di Alta Formazione..., riconoscendo il carico didattico sostenuto dai docenti), ma anche favorirne una programmazione in sintonia con le altre offerte formative e con le esigenze di qualificazione professionale di lifelong learning.

Potremo anche individuare nuovi percorsi da contestualizzare all'interno della programmazione strategica. Rientra infatti negli obiettivi delle Linee Guida del Ministero la possibilità di sperimentare nuovi modelli di percorsi di studio a ciclo unico in presenza di specifiche esigenze di carattere scientifico-didattico.

L'impegno di tutti, dei docenti e ricercatori in particolare, dovrà essere finalizzato ad un sostanziale miglioramento della qualità del sistema formativo di Ateneo. A questo scopo agirà il Sistema Integrato di Valutazione dei processi di formazione, degli insegnamenti, dell'apprendimento, dell'efficienza, della trasparenza e della corretta comunicazione verso gli studenti e gli altri soggetti esterni. La valutazione dovrà essere resa disponibile sul sito dell'Ateneo dopo un'attenta verifica della qualità delle informazioni operata dal Nucleo di Valutazione dell'Ateneo.



IL TEMPO
È DENARO:
AUMENTARE
I LAUREATI
IN CORSO,
DIMINUIRE GLI
ABBANDONI

■■■■
GIOCHIAMO
D'ANTICIPO:
VALORIZZARE
L'ATTIVITÀ DEL
NUCLEO DI
VALUTAZIONE
PER ESSERE
PREPARATI AI
CAMBIAMENTI

Nella logica del progressivo miglioramento della qualità e delle procedure di accreditamento del Corso di studio, sarà indispensabile attuare ogni sforzo per allinearsi (in aggiunta ai requisiti di idoneità dei processi formativi indispensabili per il mantenimento, l'attivazione e la modifica dei Corsi di studio) ai requisiti di qualità sulla base dei quali il Governo sembra intenzionato a modulare i fondi di finanziamento che, a partire dal prossimo anno accademico, saranno il 7% del Fondo di Finanziamento ordinario e straordinario, con progressivi incrementi negli anni successivi da ripartire sulla base della qualità dell'offerta formativa e dei relativi risultati, della qualità della ricerca scientifica, dell'efficacia ed efficienza delle sedi didattiche. In attesa delle modifiche regolamentari che rendano effettiva l'entrata in funzione dell'Agenzia della Valutazione, nonché della predisposizione di un modello per la valutazione delle strutture di ricerca che consenta una più corretta allocazione delle risorse su base qualitativa, occorrerà in particolare: valorizzare l'attività del Nucleo di Valutazione di Ateneo; assicurare livelli di qualità, efficienza ed efficacia dei Corsi di studio e verificarne la sussistenza utilizzando gli indicatori definiti dal Governo; potenziare i sistemi e i modelli informativi che devono rendere sempre più fruibili le informazioni sui Corsi di studio, sugli insegnamenti, le altre attività formative anche per un efficace orientamento, nonché le informazioni sull'Ateneo e sui servizi per gli studenti compresi quelli regionali per il diritto allo studio. Dovremo far percepire agli studenti ed al mondo esterno l'importanza del rilascio, in tempi brevi, del Diploma Supplement che sarà sempre più richiesto per dare valore, non solo legale, ai titoli di studio, e predisporre alla valutazione interna ed esterna dell'Ateneo.

La qualificazione del nostro modello didattico dovrà realizzarsi favorendo l'integrazione tra didattica tradizionale e didattica e-learning nella modalità blended learning, cioè con la diffusione di un metodo pedagogico che sulla base della tecnologia disponibile consenta di integrare il valore insostituibile delle lezioni frontali con una serie di attività formative full distance (chat, forum, esercizi, quesiti, test) affidate alla gestione di tutor qualificati.

La strategia di sviluppo.

Collegare gli obiettivi alle risorse

Il contesto attuale innova profondamente la precedente normativa sulla programmazione triennale: oggi siamo tenuti a predisporre programmi triennali in coerenza con le Linee Generali di indirizzo fissate dal Ministero. Dobbiamo sfruttare meglio quest'obbligo, facendone davvero un'occasione di sviluppo strategico. Perciò la programmazione strategica non deve essere una raccolta di desideri magari condivisibili ma irrealizzabili, bensì un piano ben collegato alle risorse disponibili.

Occorre prendere atto delle aree di debolezza dell'attuale Piano Strategico, evidenziate dal Nucleo di Valutazione di Ateneo: l'articolazione troppo complessa basata su 4 aree di attività, 21 obiettivi strategici, 62 obiettivi operativi e 193 linee di azione; la natura volutamente partecipativa della redazione del documento che ha consigliato di posticipare l'abbinamento tra obiettivi, indicatori e risorse economiche, per evitare da un lato la subordinazione degli obiettivi ai limiti del bilancio e, dall'altro, la difesa corporativa da parte delle differenti categorie di soggetti coinvolti.

L'individuazione degli obiettivi senza una preventiva analisi delle risorse impedisce di fatto un'applicazione diretta del Piano Strategico. Questa impostazione va dunque superata, collegando in un'ottica pluriennale le risorse direttamente alle aree di attività che orientano la programmazione e che nell'attuale piano sono riferite a: i Corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere; il programma di sviluppo della ricerca scientifica; le azioni per il sostegno e il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti; i programmi di internazionalizzazione; il fabbisogno di personale docente e non docente sia a tempo determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.

Si tratta, perciò, di incidere sulle modalità di governo di Ateneo per raggiungere gli obiettivi di efficienza e qualità di sistema, stabilendo su quali attività concentrare le risorse e le azioni da adottare per il miglioramento delle performance del nostro Ateneo, al fine di superare le criticità e migliorare i nostri punti di forza.



CON I PIEDI
PER TERRA:
UN PIANO
STRATEGICO
CORRISPONDENTE
ALLE RISORSE
DISPONIBILI

■ ■ ■ ■ ■
LA VALUTAZIONE
DEI RISULTATI
COME LEVA
DELLA
PROGRAMMAZIONE

I Nucleo di Valutazione Strategico avrà appunto lo scopo di fornire supporto agli Organi di governo che esercitano le funzioni di indirizzo politico-amministrativo.

Se infatti riconosciamo la centralità del Piano Strategico dovremo prevedere, accanto ad un sistema di monitoraggio con indicatori associati ai singoli obiettivi, un distinto processo di specifica valutazione che, sulla base dei risultati del monitoraggio e attraverso l'analisi di altri dati e con piena consapevolezza degli accadimenti interni ed esterni dell'Ateneo, consenta di discutere criticamente il raggiungimento di quanto previsto nel Piano.

Tale valutazione (interna) deve essere affidata ad un soggetto dell'Ateneo diverso da quello incaricato per il monitoraggio e dotato di autonomia organizzativa, che, acquisito il parere dei principali centri di responsabilità, predisponga con periodicità annuale una relazione al Rettore sullo stato di attuazione del Piano. In questo modo potremo adeguare annualmente, come ci richiede la legge, i programmi di sviluppo al mutare delle condizioni interne ed esterne.

Studenti al centro. Diritti e doveri, strutture e servizi

Lo studente, che va conosciuto per la pluralità dei suoi modi di essere, deve tornare al centro della nostra Comunità e della nostra azione riformatrice, e non soltanto per i suoi legittimi diritti nel contesto delle norme sul diritto allo studio. Questi devono rimanere al centro dell'istituzione universitaria in una Comunità di studenti e di docenti, con i loro diritti-doveri e le loro libertà.

È vero che il quadro di riferimento attuale dovrebbe concorrere di per sé a rimarcare questa centralità. Pensiamo ai risultati di apprendimento attesi, espressi tramite i descrittori europei dei titoli di studio, definiti negli ordinamenti didattici; alla costante verifica della loro rispondenza all'evolversi della società e della conoscenza; ai processi di verifica della qualità, dell'efficacia e dell'efficienza dei corsi di studio; alle legittime esigenze degli studenti in ordine ai requisiti di trasparenza sulle informazioni relative agli insegnamenti, ai Corsi di studio, alle Facoltà e all'Ateneo; alle aree di attività sulle quali definire gli obiettivi e le azioni strategiche riguardanti l'offerta formativa, le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti, i programmi di internazionalizzazione.

Eppure, spesso, non riusciamo a concretizzare tutto ciò. Di fatto manca il coordinamento, essenziale per l'accoglienza e il percorso di studi per studenti con "bisogni speciali", fra i vari attori che intervengono assieme a noi, direttamente o indirettamente, sul diritto allo studio (che non può essere un principio ma appunto un diritto reale ed esercitabile): lo Stato, la Regione, le altre Università regionali, la Consulta regionale degli studenti, la Conferenza Permanente per i Rapporti fra la Regione e l'Università, l'Ente regionale per il diritto allo studio e le altre Istituzioni che operano sul territorio comunale, provinciale e regionale.

In questo contesto dovremo rafforzare il ruolo del Comitato regionale di coordinamento costituito dai Rettori delle Università regionali, dal Presidente della Giunta regionale e dai rappresentanti degli studenti, con l'obiettivo di incidere radicalmente sulla programmazione degli accessi all'istituzione universitaria, sull'orientamento in ingresso e in uscita degli studenti, sul diritto allo studio, sulla formazione professionale e la formazione continua e ricorrente, sull'utilizzazione delle strutture universitarie.



LO STUDENTE
AL CENTRO
DELLA NOSTRA
COMUNITÀ



COOPERARE
CON LA SCUOLA:
AGGIORNAMENTO
E ORIENTAMENTO
PER UNA
FORMAZIONE
DI QUALITÀ

In tale logica dovremo promuovere un maggior coordinamento da estendere alle strutture didattiche e scientifiche delle singole sedi universitarie: è un'occasione importante per lavorare in un'ottica cooperativa fra gli Atenei della Regione Emilia-Romagna. Operazione non facile, ma da promuovere e perseguire.

La centralità dello studente dovrà inoltre tradursi in un'integrazione del sistema universitario regionale con quello dell'educazione scolastica. In questa prospettiva dovremo potenziare – sempre tramite il Comitato regionale di coordinamento – forme di collaborazione tra le Università e le Istituzioni preposte all'istruzione primaria e secondaria, prevedendo giornate scientifiche di aggiornamento e di qualificazione professionale per gli insegnanti nei diversi campi disciplinari e di orientamento per gli studenti.

Nell'immediato occorre un forte impegno dell'Ateneo, nel quadro del Comitato regionale di coordinamento per cofinanziare (con una quota significativa dello stanziamento del bilancio) i progetti di edilizia degli enti territoriali, in modo da promuovere la residenzialità dei dottorandi di ricerca nel contesto nazionale e in quello internazionale, che il nostro Ateneo dovrà continuare a porre fra gli obiettivi strategici del suo piano.

Un contesto, questo, puntualmente confermato dalle recenti linee di intervento della CRUI e dalle Linee Guida per il governo dell'Università, che fanno riscontro alla necessità di proseguire l'azione a sostegno e diffusione delle iniziative di valorizzazione della ricerca fondamentale e applicata. Occorre impegnare l'Ateneo a mantenere gli attuali finanziamenti per borse di studio e i contributi finalizzati alla mobilità e a potenziare la struttura organizzativa centrale a supporto delle Scuole di Dottorato. Una strategia di governo che deve trovare un forte impegno dei Direttori delle Scuole e dei Coordinatori di Dottorato ad ampliare i rapporti con il sistema delle imprese e le istituzioni del territorio, almeno per gli ambiti scientifici

■ ■ ■ ■
PARTECIPARE
PER COSTRUIRE:
GLI STUDENTI
PROTAGONISTI
NEL NOSTRO
ATENE0

Tutto questo non può prescindere dalla costruttiva partecipazione delle Organizzazioni studentesche al Processo di Bologna e degli studenti al governo delle Istituzioni di istruzione superiore, con il mio impegno a garantirne la partecipazione attiva negli Organi di governo del nostro Ateneo.

Dobbiamo richiamare infine una più attenta e sollecita applicazione della certificazione integrativa al diploma (Diploma Supplement), sia in merito alle informazioni curriculari e ai risultati conseguiti da riportare nel modello, sia in merito allo sviluppo di cicli di terzo livello di perfezionamento scientifico e di Alta formazione permanente ricorrente, una delle iniziative specifiche che dovremo attuare.

La ricerca dei talenti. Il futuro della nostra comunità

Nel porci il problema degli studenti fino al livello del Dottorato è evidente che dovremo pensare anche a forme di reclutamento innovative, seppure a tempo determinato, per i giovani a più elevata qualificazione scientifica. Questa scelta diventa strategica in un momento di sostanziale blocco del turnover. Perciò strategico diventerà il reclutamento dei cosiddetti Ricercatori a tempo determinato, Contrattisti ai sensi della legge 230/2005, in possesso del titolo di dottore di ricerca o equivalenti. Si tratta dunque di procedere rapidamente all'emanazione di un apposito regolamento che disciplini la valutazione dei candidati. L'attività svolta dai contrattisti costituisce titolo preferenziale da valutare obbligatoriamente nei concorsi che prevedono la valutazione dei titoli.

Per favorire il reclutamento dei Contrattisti e dei Ricercatori a tempo indeterminato dovremo rafforzare i rapporti con l'esterno e in particolare con le imprese, semplificando, dopo gli opportuni accertamenti e verifiche, i passaggi: non è possibile che per bandire un posto da ricercatore si debbano contare infiniti passaggi fra strutture, organi e amministrazione.

I posti finanziati con risorse esterne devono essere considerati come capitale di anticipazione: che si estingue nel caso dei Contrattisti, che anticipa la risorsa di ruolo nel caso dei Ricercatori a tempo indeterminato (risorsa che poi ricade sul budget di Facoltà).

Per le Facoltà che meno facilmente riescono ad accedere a queste risorse, penseremo al trasferimento di una quota (prelievo) pari ad un anno di finanziamento attualmente a disposizione del Senato Accademico: sarà una sorta di federalismo solidale che renderà più equa e accettabile la distribuzione delle risorse esterne in un'ottica redistributiva e anche il senso di appartenenza alla Comunità.

Ma proprio per stimolare questo senso di appartenenza, dobbiamo fare in modo che i Ricercatori partecipino alla vita e alla gestione dell'Ateneo. In questo senso tutti i Ricercatori, compresi quelli non confermati, devono poter partecipare a pieno titolo ai Consigli di Facoltà, devono poter eleggere il Preside e il Rettore. Ne dovremo tenere conto in sede di riscrittura dello Statuto di Ateneo.

In attesa del riordino delle procedure di reclutamento da parte del Governo nella copertura dei nuovi ruoli e della ripresa del turnover, abbiamo una grande responsabilità. Il reclutamento non significa soltanto arruolare forze nuove ma anche promuovere, far crescere in ruolo e responsabilità,



DA RISORSE
ESTERNE
NUOVE ENERGIE
PER L'ALMA MATER:
IL RECLUTAMENTO
DEI RICERCATORI



UNA COMUNITÀ
COESA:
FEDERALISMO
SOLIDALE
NELLA
DISTRIBUZIONE
DELLE RISORSE

coloro che sono già stati reclutati. Ecco perché Dipartimenti e Facoltà, nelle rispettive competenze, dovranno avere la responsabilità ma anche la possibilità di gestire il proprio sviluppo. Per questo per le Facoltà si potrà prevedere la costruzione di un “budget finanziario”, invece di un patrimonio indistinto di Professori e Ricercatori espressi in punti di budget.

■■■■
QUALITÀ
DEL LAVORO
E QUALITÀ
DELLA VITA:
UN'ATTENZIONE
PARTICOLARE
AI PRECARI

Dovremo inoltre prestare una particolare attenzione ai “collaboratori di ricerca” precari (assegnisti di ricerca, borsisti) e alla qualità delle loro condizioni di lavoro e di vita. Quotidianamente, infatti, possiamo constatare tanto il ruolo fondamentale esercitato dai giovani non ancora strutturati rispetto alle nostre attività di ricerca, quanto le difficoltà economiche e di prospettiva occupazionale con cui sono chiamati a confrontarsi. La nostra Comunità – pur nelle proprie prerogative – non può rimanere insensibile a questa condizione di precarietà. Dunque, a favore dei nostri giovani “collaboratori di ricerca” dovremo concordare e predisporre – in primis nell’ambito del Comitato dei Sostenitori – uno specifico pacchetto di misure volte, da un lato, ad attenuarne lo stato di necessità (prevedendo ad esempio un’estensione del diritto allo studio, un’agevolazione all’accesso ai servizi pubblici, trasporti, asili, buoni pasto) e, dall’altro, a favorirne le opportunità lavorative (inclusione dei prodotti scientifici nell’Anagrafe della Ricerca e loro divulgazione, erogazione di servizi di job placement a livello locale ed internazionale).

■■■■
OLTRE I PRINCIPI:
UN'ALMA MATER
DELLE PERSONE
E DEI DIRITTI

Proprio per le responsabilità che abbiamo nel selezionare il ricambio generazionale e nel migliorare la qualità del nostro lavoro a tutti i livelli, faremo in modo che il nostro Codice Etico e i Principi di Pari Opportunità non rimangano puri esercizi sulla carta, gestiti da altrettanti Commissioni o Comitati dotati essenzialmente di poteri consultivi. La declinazione culturale e operativa del rispetto delle norme etiche e dei principi di pari opportunità deve avere un carattere, e dunque un’azione, di tipo preventivo: dobbiamo promuovere ogni azione, a partire proprio dalle nuove generazioni, perché l’Alma Mater sia veramente quell’Università delle persone e dei diritti che dovrebbe essere, che deve essere, lo specchio della nostra società.

■■■■
LA FORZA
DEI GIOVANI,
LA GUIDA
DEGLI ANZIANI

Evidentemente, infine, anche nell’ottica di ricambio generazionale (ed è peraltro paradossale che il blocco del turnover venga attuato proprio nel momento in cui l’anagrafe universitaria potrebbe consentire il maggior ricambio intergenerazionale), dobbiamo fare in modo che la possibilità assicurata fino a oggi ai professori e ricercatori di restare in servizio per due anni dopo il raggiungimento dell’età della pensione sia funzionale alle esigenze dell’Ateneo e del sistema universitario nel suo insieme in ragione del ruolo ricoperto. Senza attivare nuove e improbabili figure dovremo rafforzare, valorizzandolo, l’istituto del Professore Emerito e del Professore Onorario. E, per particolari e rilevanti insegnamenti e progetti di ricerca, dovremo dare alle Facoltà e ai Dipartimenti strumenti snelli, elastici e flessibili per poter mantenere legate le nostre migliori esperienze.

Con l’aiuto dei più anziani, dunque, i giovani saranno la nostra forza.

La Medicina dell'Alma Mater.

Un patrimonio per l'Università, una risorsa per la società

Il rapporto con gli enti locali e la società nel suo insieme assume connotati specifici per la Facoltà di Medicina e Chirurgia, che da sempre ha contribuito a fare grande la nostra città ed il nostro Ateneo, per la qualità riconosciuta al suo corpo accademico nello svolgimento delle funzioni di didattica, ricerca e di assistenza, che qui si sostanzia nel rapporto diretto con lo studente, il paziente, le famiglie e per il contributo portato alla qualità della vita e al benessere delle persone.

Nell'esercizio della sua funzione principale, quella di formare la nuova classe medica, compito di grande rilevanza sociale e responsabilità, la Facoltà medica dovrà essere un punto fondamentale di riferimento per l'Alma Mater sentendosi parte integrante della sua Comunità: sono molti di più gli elementi che ci accomunano di quelli che ci dividono.

Questo mutuo riconoscimento passerà anche per una maggiore collaborazione e integrazione: all'interno della Facoltà fra le aree pre-cliniche e cliniche, ovvero fra le scienze di base e quelle clinico-applicative; all'interno dell'Ateneo attraverso linee di ricerca e di trasferimento formativo condivise tra Dipartimenti e Facoltà in campi interdisciplinari e innovativi; all'esterno, ugualmente, occorrerà garantire spazi di proficua collaborazione con i servizi sanitari e socio-sanitari e sociali della Regione Emilia-Romagna.

Ho già scritto della mia profonda convinzione che il Rettore in prima persona, di concerto con il Preside, debba mantenere saldo, nelle diverse sedi istituzionali, il diritto della Facoltà medica e chirurgica e dei suoi Dipartimenti, secondo le rispettive competenze, a decidere e programmare l'attività didattica e di ricerca. Non è venuta meno, infatti, pur con le modifiche al titolo V della Costituzione, la competenza dello Stato nell'Istruzione Superiore Universitaria.

Vanno pertanto perseguite forme appropriate di collaborazione con la Regione e i vari organi del Servizio Sanitario Nazionale e il nostro Ministero, nel rispetto delle competenze e dei ruoli di ciascuno al fine di assicurare lo svolgimento delle attività assistenziali funzionali e coerenti con le esigenze della didattica e della ricerca e nella prospettiva di assicurare l'intesa sostanziale fra le parti coinvolte nel raggiungimento di un fine comune: un migliore Servizio Sanitario, attraverso medici colti e ben preparati.



APERTA E
INTEGRATA,
NELLA SOCIETÀ E
NELLA COMUNITÀ
DELL'ALMA MATER:
LA FACOLTÀ
MEDICA UN
PATRIMONIO
E UNA RISORSA



UN FINE COMUNE
TRA UNIVERSITÀ E
ISTITUZIONI:
UN MIGLIORE
SERVIZIO SANITARIO
UNA CLASSE
MEDICA
QUALIFICATA

■■■■
RIVENDICARE
L'AUTONOMIA
PER REALIZZARE
UNA INTEGRAZIONE
TRA PARI

L'Alma Mater dunque, nelle sue figure istituzionali e per le sue prerogative, deve essere capace di rivendicare per la sua Facoltà di Medicina e Chirurgia da una parte il rapporto paritetico con il Servizio Sanitario Regionale, e dall'altra l'autonomia universitaria pur nella collaborazione con l'Azienda Ospedaliera.

In questo senso va aggiornato il protocollo Università-Regione (LR 29/2004) per evitare che l'attività clinica sia governata da norme in funzione ospedaliera che di fatto impediscono ai medici universitari di svolgere attività di ricerca, rendendoli non solo meno competitivi rispetto alle altre aree dell'Ateneo, ma anche indebolendo il percorso diagnostico-terapeutico fondamentale nella pratica clinica. Norme che peraltro tendono ad escludere la componente preclinica, che a più livelli potrebbe contribuire - come nei più grandi Policlinici del mondo - a molte attività di ricerca clinica, anche applicata. Sarà dunque essenziale collegare il Piano Strategico dell'Alma Mater con il Piano Sociale e Sanitario della Regione Emilia-Romagna.

D'altra parte sarà necessario rivedere le modalità della collaborazione con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria S. Orsola-Malpighi. Proprio perché si tratta di un'Azienda Ospedaliero-Universitaria, occorre ribadire il pieno riconoscimento della funzione istituzionale della Facoltà medica (didattica, ricerca e formazione continua) e un miglioramento dell'integrazione assistenziale (pari dignità dei trattamenti, attività intramoenia ed extramoenia, semplificazione delle procedure amministrative).

■■■■
UNA RISORSA
DA METTERE
A FRUTTO
PER ATTRARRE
NUOVE RISORSE,
UN PATRIMONIO
DA VALORIZZARE
PER ESPORTARE
COMPETENZE

Dovremo poi assicurare, rivendicandoli, spazi adeguati ai nostri medici professionisti per l'esercizio delle diverse funzioni di assistenza, didattica e ricerca. Dovremo favorire i finanziamenti esterni e le libere elargizioni/donazioni attraverso le associazioni di volontariato, peraltro molto attive in vari settori, a prova del forte rapporto fra la Facoltà, le imprese, la società civile e la città di Bologna.

La Facoltà medica e chirurgica dovrà continuare ad essere un esempio di come valorizzare i rapporti di collaborazione a livello internazionale e, in accordo con il Preside, tale aspetto, collegato anche alla Cooperazione con i Paesi in via di Sviluppo, potrà essere ulteriormente qualificato.

Un multicampus fra Bologna e la Romagna. Federalismo e reciprocità

L'Alma Mater è il nostro *genius loci*, che nell'assetto attuale si moltiplica nei territori di Bologna e della Romagna. Il multicampus deve essere valorizzato riconoscendo che la ricchezza di questa rete dovrà avere una valenza di reciprocità.

Diversi fattori, presenti e passati, hanno frenato e continuano ad ostacolare il reciproco alimentarsi del rapporto fra Bologna e la Romagna. Gli sforzi sin qui prodotti dall'Ateneo nel finanziare lo sviluppo dei suoi poli territoriali in Romagna in una situazione di sostanziale sottofinanziamento (anche per il progressivo disimpegno dei governi nel sostenere l'azione riformatrice del piano di decongestionamento dei cosiddetti mega Atenei) hanno consentito il raggiungimento di alcuni degli obiettivi definiti proprio nel piano di decongestionamento dell'Alma Mater.

Sono convinto che la riorganizzazione delle strutture, la diffusione delle iniziative didattiche e di ricerca raccordate con le specificità socio-culturali degli ambienti territoriali romagnoli, la qualificazione del capitale umano, la mobilità internazionale, la formazione post lauream, i significativi interventi di edilizia nel contesto del recupero ambientale, l'organizzazione e il funzionamento dei Poli scientifico-didattici, dei suoi Organi e dei servizi amministrativi, non sarebbero stati possibili senza il fondamentale ruolo degli Enti di sostegno, delle Fondazioni e delle Istituzioni pubbliche romagnole. Insieme dovremo proseguire nel rafforzamento e qualificazione delle attività dei Poli e delle Strutture che li costituiscono, sapendo di poter contare sul sostegno dei molti colleghi che con il loro impegno hanno saputo trovare le risorse per far fronte agli obiettivi del sistema e alla sua crescita.

Sono anche convinto che la valutazione della didattica operata dagli studenti, il loro importante ruolo negli Organi e nelle strutture dei Poli consentirà agli Organi centrali di predisporre nel prossimo piano triennale un più qualificato riequilibrio delle risorse in rapporto all'offerta e alla domanda di formazione, che non potrà prescindere da una più sinergica azione tra le Facoltà e i Dipartimenti.

La piena attuazione degli obiettivi già correttamente posti non potrà ignorare, inoltre, la necessità di ridurre il pendolarismo dei docenti incardinati nei Poli tra le sedi di Bologna e quelli della Romagna. La prossima immisione in ruolo dei ricercatori nell'ambito del previsto turnover per i prossimi anni faciliterà la loro residenzialità per la quale ci si aspetta un rinnovato impegno degli enti territoriali nell'agevolare tali scelte.



PROMUOVERE
LA RECIPROCIÀ
TRA BOLOGNA
E LA ROMAGNA
PER CRESCERE
MEGLIO INSIEME

■ ■ ■ ■ ■
UN ORDINAMENTO
FEDERATIVO
PER GOVERNARE
UN ARTICOLATO
SISTEMA DI
AUTONOMIE

Un'attenta analisi dei risultati sin qui raggiunti (che fa riferimento anche alla valutazione del Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario), se non consente di essere totalmente soddisfatti, stimola però a proseguire nell'azione senza ripensamenti sui motivi e le ragioni che hanno determinato il progetto di decongestionamento dell'Alma Mater e dell'accordo di programma.

L'attuazione di un ordinamento federativo sotteso al modello multicampus o a rete, prefigurato già a metà degli anni '90 per il consolidamento e lo sviluppo dell'Università di Bologna nelle sedi della Romagna, ha di fatto trovato accoglienza sostanziale nel modello organizzativo a "reti di sedi", anche se la sua piena corrispondenza non potrà prescindere da un intervento sulla governance e dunque sullo Statuto.

In tal senso non si può escludere una diversa articolazione territoriale dei Poli e un diverso modello istituzionale più aderente alla realtà in modo che, a dieci anni dall'accordo sui mega Atenei e a vent'anni dall'avvio del decentramento territoriale, la centralità dell'Università di Bologna, la sua storia, la sua tradizione, la qualità della sua didattica e della sua ricerca, siano il fulcro di un'idea federativa, di autonomie di Atenei, cui adeguare l'assetto istituzionale per evitare la percezione che i Poli scientifico-didattici siano declinati come strutture amministrative per la gestione integrata dei servizi delle strutture didattico-scientifiche, ma per promuovere quello che l'Università di Bologna è: un sistema articolato di autonomie, non riconducibile ad un fatto puramente gestionale-amministrativo, ma coinvolgente il modo di essere e di agire dell'intera Comunità universitaria e di quella del territorio, all'interno dell'istituzione.

Per le sedi della Romagna Bologna è stata, ed è tuttora, una fonte di ricchezza. In futuro bisognerà che il processo sia maggiormente percepito anche in senso inverso: le sedi della Romagna dovranno essere una comune ricchezza per la sede di Bologna. Questo obiettivo può essere raggiunto tanto per la didattica quanto per la ricerca, valorizzando e qualificando quanto già si sta facendo, in particolare dove sussiste un forte radicamento territoriale. Ma avendo anche il coraggio di sperimentare articolazioni organizzative diverse, più flessibili e veloci da una parte e dall'altra la capacità di valutare la sostenibilità delle scelte future. La Romagna dovrà continuare ad essere uno straordinario laboratorio per l'Alma Mater.

■ ■ ■ ■ ■
COMPLEMENTARITÀ,
SINERGIA,
SPECIALIZZAZIONE:
PER DARE FORZA
A SOLUZIONI
ORGANIZZATIVE
PIÙ FLESSIBILI
E VELOCI

In quest'ottica sarà dunque necessario avviare un processo di razionalizzazione e semplificazione per eliminare le ambiguità, le duplicazioni, le incomprensioni fra le strutture che direttamente o indirettamente svolgono le loro funzioni nelle sedi decentrate della Romagna: Poli, Facoltà, Dipartimenti, Sezioni di Dipartimenti, Centri interdipartimentali, Corsi di Laurea. Dovremo puntare cioè sulla complementarità, sulle sinergie e sulle specializzazioni tematiche delle iniziative didattiche e di ricerca trovando adeguate e condivise soluzioni organizzative. Perciò sarà utile prevedere un maggiore coordinamento fra gli Enti di sostegno, che certamente saranno rappresentati nel Comitato dei Sostenitori.

L'Alma Mater è la nostra casa.

Riorganizzare gli spazi per lavorare meglio e in sicurezza

L'Alma Mater possiede un patrimonio immobiliare totale di oltre 600 mila metri quadrati, che tuttavia sono distribuiti in modo assai disomogeneo: molti colleghi lavorano in spazi decisamente angusti. Inoltre abbiamo il non invidiabile primato di avere un numero di metri quadrati per studente tra i più bassi in Italia. Gli spazi ridotti si riflettono negativamente non solo sulla didattica, ma anche su ricerca e amministrazione e, soprattutto, sulle condizioni di vita e di lavoro del personale e degli studenti.

Ma non è soltanto una questione di spazi e della loro distribuzione (inequale); il problema è anche nelle condizioni di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, che, talvolta, non sono adeguate agli standard nazionali o europei.

Dovremo lavorare sugli spazi per ampliarli, ristrutturarli e, laddove necessario e tecnicamente possibile, ridistribuirli. Valutandone comunque la sostenibilità in termini di costi, presenti e futuri, e di tecnologie e materiali da utilizzare. Dovremo porre altrettanta attenzione a non compromettere o addirittura peggiorare le condizioni di sicurezza di salute e di lavoro della nostra Comunità, operando invece per migliorare la qualità della nostra vita lavorativa.

L'Ateneo ha attualmente un piano di sviluppo che dovrebbe portarlo nei prossimi anni a 934 mila metri quadrati. In dieci anni la superficie è quasi raddoppiata, andando incontro a diverse esigenze di ampliamento. Secondo l'attuale Piano edilizio sono in programma, da molto tempo per la verità, numerosi e importanti interventi edilizi sia a Bologna che in Romagna. Interventi che avranno un impatto notevole sul tessuto urbano di Bologna e della Romagna, ma anche sul bilancio dell'Alma Mater. Dunque per la loro esecuzione dovremo realisticamente tenere conto non soltanto dei costi attuali e futuri (gestione e manutenzione), ma anche dello stato dell'arte dei progetti e della loro realizzazione: fase del progetto, delle autorizzazioni, dei finanziamenti



CAMBIAMO ARIA:
PIÙ SPAZI
E SPAZI MIGLIORI
PER LAVORARE
MEGLIO

■ ■ ■ ■
CERCHIAMO
NUOVE STRADE:
EDILIZIA
SUSTAINABLE
E LOW COST
PROJECT
FINANCING

Per alleggerire il bilancio e velocizzare le esecuzioni dovremo utilizzare gli strumenti di finanziamento pubblico-privato in modo da condividere gli investimenti con gli enti locali e le imprese. Per esempio potremo predisporre un progetto di edilizia sustainable e low cost per uno studentato in project financing se riusciremo a individuare un soggetto capace di realizzare a proprie spese la struttura e recuperare i relativi costi dalla gestione della struttura stessa. Non sono gli anglicismi che ci devono sorprendere, ma il fatto che esistano strumenti innovativi – la finanza di progetto è uno di questi – che possono essere utilizzati per promuovere iniziative altrimenti improponibili.

Dovremo “sfruttare” la direttiva comunitaria che disciplina il partenariato pubblico privato e il coinvolgimento di capitali privati nella realizzazione e gestione di opere pubbliche, tipicamente gli studentati.

Il nostro Ateneo non può essere alieno dalla comprensione e dalla partecipazione delle mutazioni in corso nel territorio delle Province dove ha le sue sedi. A Bologna in particolare, dove un gran numero di portatori di interessi sta implementando idee e soluzioni di sviluppo e di trasformazione urbanistica, si giocheranno nei prossimi anni momenti di cruciale importanza dovuti allo sviluppo delle infrastrutture di viabilità e alla prossima dismissione di numerose aree militari, situate in zone strategiche per la città e non meno per l’Università.

Nel frattempo dovremo pensare, laddove tecnicamente possibile e fattibile, a una riallocazione degli spazi facendo un censimento della disponibilità attuale per struttura didattico-scientifica, per docente-ricercatore, per tecnico-amministrativo, per studente.

Ovvio che per un piano di riorganizzazione degli spazi e di sviluppo immobiliare di questa portata, e naturalmente per mantenere adeguatamente tutto il restante patrimonio immobiliare, dovremo avere un’Area Tecnica di alto livello, capace di gestire tutto il processo (dalla manutenzione agli appalti): la prima “ristrutturazione” da fare sarà proprio quella dell’Area Ufficio Tecnico-AUTC.

■ ■ ■ ■
PER COSTRUIRE
UNA NUOVA
UNIVERSITÀ
LA SICUREZZA
È UN PILASTRO
FONDAMENTALE

Rimane poi essenziale garantire la sicurezza sul lavoro: perciò dovremo, prima di pensare al resto, mettere a norma edifici, laboratori didattici e di ricerca, aule. In questo senso sarà fondamentale rafforzare il Sistema di prevenzione e protezione e istituire la figura del Referente di Plesso (più edifici contigui), per attuare tutte le norme in tema di prevenzione infortuni, sicurezza del lavoro e tutela della salute negli ambienti di lavoro che (im)pongono tutta una serie di obblighi ad una pluralità di soggetti.

Sosteniamo il futuro. Spegniamo la luce, accendiamo la ricerca

La sostenibilità ambientale (ed economica) merita un approfondimento e delle azioni specifiche. La nostra Comunità è paragonabile come numeri ad una città di medie dimensioni. Una città che consuma e produce scarti, generando un forte impatto ambientale e sostenendo dei costi assai rilevanti. Impatto e costi che invece potrebbero essere ridotti generando altrettanti risparmi.


Ad esempio il nostro Ateneo destina una quota relevantissima del suo bilancio ai consumi energetici, in particolare per le utenze di energia elettrica e di riscaldamento (quasi 17 milioni di euro in previsione nel 2009), oltre all'acqua e al telefono. In questo campo le possibilità di eliminare gli sprechi e di risparmiare sono altrettanto grandi. Risparmi che potrebbero essere destinati alle attività di ricerca.

Così, nell'edificio della Facoltà di Agraria è stato progettato un impianto fotovoltaico per coprire parzialmente il fabbisogno di energia elettrica. Assieme all'adozione di un manuale di buone pratiche per ridurre i consumi, questo progetto consentirà un risparmio sulla bolletta energetica pari al finanziamento di due assegni di ricerca. Assegni che saranno destinati a gettare le basi per sviluppare progetti per ridurre l'impatto ambientale e aumentare l'efficienza energetica degli edifici e degli impianti per le strutture esistenti e quelle nuove, mettendo assieme le nostre eccellenze in campo fisico, chimico, ingegneristico, architettonico con le imprese che forniscono tecnologie e/o servizi nel settore energetico. La nostra capacità di risparmio dipenderà dunque dalla nostra capacità di adottare tecnologie sostenibili e di mettere in atto buone pratiche per il risparmio energetico. Potremo tra l'altro usufruire del project financing che già le ESCO (Energy Service Company) mettono a disposizione per questi progetti.

L'Area Tecnica dovrà dotarsi di un Piano Energetico complessivo utilizzando strumenti innovativi, ad esempio sulla gestione remota degli impianti e sull'impiego di sistemi di supervisione, per poter realizzare una politica di Energy management seria ed efficace. Ovviamente la collaborazione con gli utilizzatori degli spazi sarà indispensabile per applicare procedure lavorative e di comfort ambientale condivise ed utili a perseguire un reale contenimento energetico.

■■■■■
FACCIAMO
LA NOSTRA
PARTE:
RIDUCIAMO
GLI SPRECHI.
ENERGETICI
E NON SOLO

■■■■■
BUONE PRATICHE,
TECNOLOGIE,
EDUCAZIONE:
IL PIANO
ENERGETICO
DELL'ALMA MATER



**DAL RISPARMIO
LE RISORSE
PER NUOVI
INVESTIMENTI:
SPEGNIAMO
LA LUCE,
ACCENDIAMO
LA RICERCA**

Le risorse risparmiate potranno allora essere riallocate per incentivare le attività di ricerca, il motto dovrà essere: spegnamo la luce e accendiamo un assegno di ricerca. E se ci poniamo realisticamente l'obiettivo di ridurre del 20% i nostri consumi energetici e se incentiveremo anche altri risparmi, come ad esempio nell'area informatica adottando software open source e ricorrendo all'outsourcing per alcuni servizi informatici, ecco che potremo moltiplicare gli assegni di ricerca. La sostenibilità ambientale non si limita soltanto al risparmio energetico, ma a una serie di altre azioni. L'Alma Mater dovrà dotarsi di un Piano di azione per la Sostenibilità. Seguendo la normativa comunitaria e nazionale, dovremo essere capaci di integrare la sostenibilità ambientale dei consumi nel settore della pubblica amministrazione, ovvero integrare le esigenze ambientali negli appalti pubblici (Green Public Procurement).

Dovremo valutare la situazione esistente e stabilire gli obiettivi di ampia portata da conseguire entro tre anni, specificando le misure da adottare per il loro conseguimento. In sintesi gli obiettivi strategici di riferimento saranno in quattro aree:

- l'efficienza e risparmio nell'uso delle risorse, in particolare dell'energia, e conseguente riduzione delle emissioni di CO₂, incrementando la domanda di prodotti e tecnologie ad alta efficienza energetica nonché di "servizi energetici", e di contribuire a convertire l'edilizia corrente in edilizia sostenibile;
- la riduzione dell'uso di sostanze pericolose nell'ambito degli uffici: a tale scopo, si prevede l'individuazione di criteri ambientali minimi e di indicazioni metodologiche volte a orientare gli approvvigionamenti su forniture il cui ciclo di vita sia caratterizzato dall'assenza o dalle minori quantità possibili di tali sostanze;
- la riduzione quantitativa dei rifiuti prodotti, promuovendo la razionalizzazione degli acquisti e criteri ambientali che favoriscano l'acquisto



- e la diffusione di prodotti di durata maggiore, facilmente riutilizzabili, contenenti materiali riciclati, disassemblabili, riciclabili, con ridotto volume di prodotto di scarto (in particolare, con meno imballaggi). Estendere sistemi gestionali per la raccolta differenziata, promuovendo al contempo apposite campagne di sensibilizzazione ed educazione, a partire dalla componente studentesca;
- l'accessibilità sostenibile, cooperando con enti locali e aziende di trasporto per la promozione di sistemi di trasporto sostenibili, con particolare attenzione a forme mirate di agevolazione per studenti e personale, calmierando i costi del trasporto mediante una Carta dei servizi (Universicard per tutta la Comunità universitaria, una "carta fedeltà" da istituire con sponsor privati per i trasporti, la cultura, gli esercizi commerciali), adottando sistemi di mobilità aziendali a basso impatto ambientale, promuovendo dove possibile le componenti ciclopedonali, anche mediante l'adozione di misure volte al superamento delle barriere architettoniche (prioritariamente negli spazi didattici e nei servizi aperti al pubblico).

I principi di azione che dovremo adottare saranno i seguenti:
individuazione di categorie rientranti nei settori prioritari di intervento; graduale riduzione degli sprechi; ottimizzazione delle risorse umane impiegate; coinvolgimento della componente studentesca sui temi dell'impatto energetico; ottimizzazione delle risorse energetiche impiegate; diffusione di modelli di acquisto e consumo che pongano attenzione agli impatti ambientali e all'uso di risorse attraverso pratiche di buona gestione; diffusione della conoscenza sulla corretta gestione dei prodotti e dell'energia in base a considerazioni sul ciclo di vita; avviamento di networking internazionali per generare una conoscenza condivisa di azioni e best practice, promuovendo progetti di intervento in partnership con realtà universitarie internazionali.

■■■■■
UN'AZIONE
COSTANTE E
PROGRESSIVA:
PER SALVARE
L'AMBIENTE
ALLARGHIAMOCI
A MACCHIA
D'OLIO

Diventare UniversitAttiva. Una comunità che vive nella comunità

■■■■
UNIVERSITATTIVA:
PER UN DIALOGO
PERMANENTE
TRA COMUNITA'
SCIENTIFICA E
COMUNITA' CIVILE

L' "autonomia dell'Università non può essere disgiunta dalla responsabilità verso i propri molteplici interlocutori: studenti, personale, istituzioni, imprese e collettività. Una visione questa, che delinea una Comunità scientifica al servizio e in dialogo continuo con la Comunità civile. In questa prospettiva, e a fianco dei tradizionali ambiti della missione delle Università (produzione, trasmissione e valorizzazione della conoscenza), assume una rilevanza strategica nutrire di conoscenze plurali e reciprocamente comunicanti il mondo accademico, favorendo l'assimilazione delle istanze culturali e socio-economiche provenienti dal tessuto sociale e il confronto fra le culture, coinvolgendo il territorio, organizzando iniziative e strutture compartecipate.

È sulla base di questi valori che la nostra Comunità deve proporsi, con nuova forza, come patrimonio – quale in effetti è – di conoscenza e di cultura/e per la società. Ed è per questo motivo che la nostra Comunità deve darsi nuovi obiettivi volti alla diffusione della conoscenza, dello spirito critico e dell'etica della solidarietà, a partire dalle attività di istruzione primaria e secondaria, fino alle pratiche di sostenibilità ambientale e nel campo della disabilità, per accompagnare questi studenti verso una cittadinanza attiva (fondamentale sarà il rafforzamento del Servizio) e della solidarietà locale e internazionale (unitamente alla Regione e alle altre Università regionali).

■■■■
UNIVERSITATTIVA:
DIFFONDERE
CONOSCENZE,
SPIRITO CRITICO,
ETICA DELLA
SOLIDARIETA'

Nell'opinione pubblica si deve consolidare l'idea di una Università che, anziché luogo di potere e baronie, è il centro della ricerca eccellente e dell'alta formazione, ma anche di molto altro: idee, ricerche che si traducono in "oggetti" di utilità sociale ed economica. Dobbiamo attivare un processo virtuoso di consensi che, partendo dagli studenti, dalle famiglie e dalle imprese, coinvolga e induca tutti i portatori di interesse a sentirsi partecipi e a sostenere l'Università, anche economicamente.

Dobbiamo far emergere con determinazione, utilizzando gli strumenti più adeguati di analisi e di comunicazione, la responsabilità sociale dell'Alma Mater. Una responsabilità che deve essere anzi avvertita dalla nostra Comunità come un'esigenza (in ciò risiede il significato intimo del termine accountability) di rendere conto delle nostre attività di studio e di insegnamento e dei risultati raggiunti. Più volte ho sostenuto che il nostro Ateneo si deve dotare di un Bilancio Sociale.



Un bilancio che si ispiri ai valori di trasparenza, di partecipazione e di condivisione, che renda visibile il nostro operato e che fornisca agli enti pubblici territoriali, al sistema delle imprese ed alle famiglie tutti gli elementi utili alla nostra valutazione. Così rafforzeremo i legami da sempre esistenti – ma da rinnovare con forza – con la città e il territorio, anzi con le città e i territori.

Sono convinto che l'Università è e deve essere una ricchezza per le città, così come le città devono essere ricchezza per l'Università: non ci può né ci deve essere contrapposizione.

È un percorso che dovremo seguire con determinazione e che uno strumento come il Bilancio Sociale può agevolare e guidare. È d'altra parte nella concezione stessa di percorso che si concretizza e realizza il processo identitario della nostra Università in grado di rimuoverne le recinzioni autoreferenziali e di qualificarne il profilo di Comunità scientifica a servizio di quella civile.

Dobbiamo, perciò, trovare con l'intera società nuove ragioni di intesa per realizzare un progetto di interesse comune. Il Comitato dei Sostenitori si farà interprete di queste esigenze e convoglierà le (pur scarse) risorse disponibili in un progetto di sviluppo comune, progetto di cui beneficerà anche la nostra Comunità.

Del resto, con l'obiettivo di rendere le componenti della nostra Comunità più coese e consapevoli degli obiettivi che condividono, ma anche più felici di farne parte, sono molte le azioni che possono essere sviluppate. A partire da un sistema di feedback permanente che consenta di esprimere impressioni sulla sostenibilità e suggerimenti sulle aree di miglioramento, per proseguire con servizi di concreta utilità: micronidi, Faculty Club, facilitazioni sui trasporti, sulla ristorazione, sugli alloggi per gli studenti, e sullo sport in Università, Tv e Radio web dell'Alma Mater per favorire modalità di partecipazione “dal basso” e diffusa.

Per promuovere questa nuova cultura universitaria nella Comunità civile dobbiamo valorizzare le nostre competenze. Se è vero infatti che all'interno dell'Ateneo esistono straordinarie competenze in tutti gli ambiti, allora è necessario trovarle e metterle al servizio



**BILANCIO SOCIALE:
RENDERE CONTO
DEL NOSTRO
OPERATO CON LA
RESPONSABILITÀ
E L'ORGOGGIO
DEL NOSTRO
RUOLO**

■■■■
APPLICHIAMOCI:
LE NOSTRE
COMPETENZE
AL SERVIZIO
DELL'ALMA MATER
E AL SERVIZIO
DELLA CITTÀ

della società in una sorta di Università Attiva sulla scorta del principio di Cittadinanza Attiva.

Potremo anche ridurre, con l'obiettivo di eliminarle, le consulenze esterne. Non soltanto perché in futuro non ci saranno più risorse, ma perché in una struttura come la nostra non ce ne deve essere bisogno.

D'altro canto, Rettore, Prorettori, Delegati e Organi centrali saranno tenuti ai principi di trasparenza e responsabilità. In ciò si estrinsecherà l'accountability dell'Alma Mater, ovvero quel sistema informativo e di comunicazioni, interne ed esterne, che rendono conto dei risultati ottenuti. Così che prenda corpo quel potere di controllo sugli esiti gestionali da parte di coloro su cui ricadono gli esiti della gestione stessa. Una Università "trasparente", senza finzioni e reticenze nella quale tutti hanno il diritto di sapere ciò che accade al suo interno e nelle iniziative partecipate. Tutti dobbiamo sapere cosa si fa in nome dell'Alma Mater, quali sono e cosa fanno le società partecipate: sono utili, funzionali, portano prestigio e opportunità nuove, vanno mantenute o eliminate? Questi interrogativi dovranno trovare una risposta chiara e portare a delle soluzioni condivise.

Un'altra Alma Mater è possibile.

La sostenibilità economico finanziaria del progetto

A questo punto dobbiamo domandarci se questo progetto è sostenibile dal punto di vista economico e finanziario. Il mio obiettivo non è scrivere un accattivante libro dei sogni, ma proporre un progetto concreto e realizzabile.

Intanto va detto che gli interventi proposti, rispetto agli obiettivi, implicano da una parte scelte nette, e dall'altra un miglioramento della nostra capacità di risparmio ma anche di spesa e di attrazione di fondi. Si tratta infatti di azioni che non comportano necessariamente spese ulteriori bensì: l'eliminazione degli sprechi e delle inefficienze per quanto riguarda i consumi energetici; la ricerca di migliori soluzioni tecnologiche per l'edilizia; la contrazione di consulenze ad esterni per valorizzare le competenze interne dell'Ateneo; la riduzione di alcune voci di spesa (rimborso prestiti ad istituti di credito, affitti e spese condominiali); l'affidamento all'esterno di alcuni servizi (outsourcing) e la riallocazione dei risparmi e del personale in settori strategici e produttivi (ricerca, servizi); una convinta apertura verso gli strumenti di finanziamento pubblico-privato (project financing); l'attrazione di ulteriori risorse mediante l'adozione di un vero piano di fundraising e l'istituzione del Comitato dei Sostenitori.

Così come accade nel funzionamento di molti organi amministrativi ed autorità, anche il nostro Ateneo dovrà dotarsi di piani e strumenti di programmazione economico-finanziaria a medio periodo, fissando l'orizzonte operativo degli interventi in trienni, consentendo economie di scala e migliori capacità di intervento di riequilibrio finanziario e di recupero di efficienza per tutti gli impegni finanziari che l'Ateneo andrà ad assumere.

Dovremo perciò predisporre un piano triennale di Linee Guida, contenente tutti gli elementi quantitativi e qualitativi della strategia economico finanziaria, che consenta una visione più completa e realistica del bilancio e conseguentemente una più accurata capacità di rilevamento di problematiche e di intervento (migliore) per una programmazione più responsabile e sostenibile.

■■■■
IL NUOVO
ORIZZONTE:
UN PIANO DI
PROGRAMMAZIONE
ECONOMICO
FINANZIARIA
DI MEDIO PERIODO



L'Alma Mater del nostro futuro. L'università che vogliamo, insieme la faremo

Queste sono le fondamenta del mio progetto per il futuro dell'Alma Mater, progetto che continuerò a costruire proseguendo il viaggio nell'Alma Mater. Incontri e confronti che nei prossimi mesi arricchiranno ulteriormente le proposte. Assieme potremo delinearne i contorni e indicare i tempi di azione.

Il nostro progetto dovrà essere, sarà, ambizioso e coraggioso: perché il nostro futuro deve cogliere nell'ambizione e nel coraggio delle scelte le ragioni del proprio rilancio e del proprio ammodernamento.

Dovrà essere, sarà politico: perché il Rettore dell'Alma Mater deve essere non solo un interlocutore affidabile per la sua Comunità ma anche capace di interagire con tutte le forze politiche locali e nazionali contribuendo in modo sostanziale alla vita della polis; deve essere capace di fare scelte decise e di mantenere la barra sempre ferma; deve essere capace di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'ambiente esterno, capace di gestire il consenso da parte degli interlocutori sociali esterni; deve essere un fund raiser e un friend raiser.

Ma dovrà essere, sarà, anche un progetto innovativo e moderno perché proietterà la nostra Comunità nella società, nella sostenibilità, nella solidarietà, in una visione identitaria e condivisa di orgogliosa appartenenza all'Alma Mater.

Nel contempo dovrà essere, sarà, un progetto realistico perché tarato sul nostro patrimonio (umano e materiale), sulle nostre forze e sulle nostre potenzialità.

Non possiamo risolvere i problemi se non abbandoniamo il modo di pensare che li ha generati: è questo il segno di discontinuità di cui sentiamo il bisogno; questo deve essere lo spirito che ci muove.

Per questo progetto metto a disposizione esperienza, energia, entusiasmo, passione. Per costruire, assieme a tutti voi, l'Alma Mater del nostro futuro.

Questa è l'Università che vogliamo, insieme la faremo.



IL VIAGGIO
NELL'ALMA MATER
CONTINUA: TEMPI
E AZIONI PER UN
PROGRAMMA
AUTENTICAMENTE
NUOVO



IL SEGNO DELLA
DISCONTINUITÀ,
UN NUOVO MODO
DI PENSARE
L'ALMA MATER
PER IL FUTURO

Il mio curriculum vitae

Dopo il Liceo Scientifico a Trieste, dove sono nato nel 1961, mi sono laureato a Bologna in Scienze Agrarie nel 1986 con una tesi sui rapporti Est-Ovest in agricoltura, vincitrice del premio Cesare Zucchini (migliore tesi della Facoltà di Agraria).

Nel 1988 e 1989 ho vinto due borse di studio del CNR per gli Stati Uniti e sono stato Visiting Fellow presso la Cornell University.

Ho conseguito cum maxima laude, nel 1990, il Master of Science in Politiques Agricoles et Administration du Développement dell'Institut Agronomique Méditerranéen di Montpellier, discutendo una tesi sulla dinamica dei sistemi e dei consumi agro-alimentari europei (con dignità di stampa) e, nel 1991, il titolo di Dottore di Ricerca in Economia e Politica agraria presso l'Università di Bologna con una dissertazione sulla politica agraria nelle economie di piano. Al mio lavoro di dottorato, considerato "una ricerca originale per il progresso delle scienze agrarie", è stato attribuito nel 1992 il premio Luigi Perdisa.

Fra il 1993 e il 1995 sono stato Visiting Professor alla Roskilde University in Danimarca.

Ho effettuato numerose missioni sul campo nei Paesi dell'Europa Centro-Orientale e Balcanica e nelle ex Repubbliche Sovietiche per conto del Ministero degli Affari Esteri e di diverse Organizzazioni internazionali governative e, dal 1990 al 1999, ho rappresentato l'Italia all'OECD a Parigi.


Nel 1991 sono entrato in ruolo all'Università di Bologna come ricercatore di Economia e Politica agraria. Nel 1998 sono diventato professore associato di Economia agraria, nel 2000 professore straordinario di Sistemi economici e agricoltura, e dal 2003 sono professore ordinario di Politica agraria internazionale e comparata della Facoltà di Agraria del nostro Ateneo.

Ho insegnato Economia agroalimentare nel corso di laurea in Scienze agrarie ed Economia e Organizzazione aziendale nel corso di Laurea interfacoltà di Biotecnologie. Attualmente insegno Politica agraria internazionale e comparata al corso di laurea in Economia e marketing agroindustriale, Agricultural Policy Evaluation nel Corso di laurea internazionale in Horticultural Science e Politiche dello sviluppo agricolo presso il corso di laurea magistrale interfacoltà in Cooperazione Internazionale, Sviluppo e Diritti Umani.

Dal 2004 al 2005 sono stato direttore del Dipartimento di Economia e Ingegneria Agrarie dell'Università di Bologna.

Dal 2005 sono preside della Facoltà di Agraria dell'Università di Bologna.

Attualmente in Ateneo ricopro i seguenti incarichi: membro della commissione Diritto alla Studio e della commissione Master; componente della Giunta Esteri di Ateneo con delega alla Cooperazione internazionale; membro del Consiglio direttivo del Centro di Formazione e Iniziativa sulla Cooperazione e l'Etica d'Impresa.



Le linee di ricerca scientifica, teorica e applicata, che ho approfondito riguardano in particolare: il sistema degli aiuti pubblici allo sviluppo agricolo e alimentare; i processi di transizione dal piano al mercato dei sistemi economico-agricoli nei paesi dell'ex socialismo reale; gli sprechi di risorse agricole e alimentari nei paesi sviluppati e in via di sviluppo.

Proprio da una ricerca teorica, poi applicata, ho ideato e sviluppato il progetto Last Minute Market per il recupero a fini benefici dei beni alimentari e non alimentari rimasti invenduti. Last Minute Market è diventato uno spin off dell'Università di Bologna di cui sono presidente, e la raccolta solidale con questo modello oggi si svolge in 9 regioni italiane e all'estero (www.lastminutemarket.org).

Sono inoltre coordinatore del Dottorato di ricerca in Cooperazione internazionale e politiche per lo sviluppo sostenibile e direttore scientifico del Master in Sustainable Development, del Corso di Alta formazione in Rural and Agricultural Development Policies in the Western Balkans, della Summer School International Cooperation and Sustainable Development Policies.

Sono presidente del Centro per l'Europa Centro Orientale e Balcanica, consorzio fra l'Università di Bologna e gli enti locali di Forlì e dal 2007 sono membro del Consiglio Scientifico dell'Istituto Nazionale di Economia Agraria e dell'Osservatorio sulla Cooperazione del Ministero delle Politiche agricole, alimentari e forestali. Sono accademico ordinario dell'Accademia dei Georgofili di Firenze, dell'Accademia Nazionale di Agricoltura di Bologna e accademico onorario dell'Accademia Agraria in Pesaro.

Sono membro della Società Italiana di Economia agraria, della Società Europea e della Società Internazionale degli Economisti agrari.

Sono socio benemerito della Fondazione Internazionale Trieste per il Progresso e la Libertà delle Scienze.

Oltre al premio Cesare Zucchini (1986) e Luigi Perdisa (1992), nel 2006 ho ricevuto il Paul Harris Fellow del Rotary per meriti nel campo della solidarietà; nel 2007 il XXXV Premio Scanno "Riccardo Tanturri" per gli studi sullo spreco alimentare e nel 2008 l'International Association of Lions Clubs mi ha attribuito il riconoscimento di "Speciali meriti civili e Lionistici".

Sono autore di 155 pubblicazioni e di diversi libri, il cui elenco completo è reperibile sul sito: www.andreasegre.it

Dove trovarmi:

Facoltà di Agraria, viale Fanin 50 - 40127 Bologna

telefono 051.209.65.10-12

cellulare 335.645.92.54

mail: andrea.segre@unibo.it

sito: www.andreasegre.it



Stampato su carta Cyclus Print, interamente prodotta con fibre riciclate post-consumer, presso la Tipografia Negri, via San Donato 178/2 - Bologna.
Chiuso in tipografia il 1° febbraio 2009.

ELEMENTAL
CHLORINE
FREE
GUARANTEE



Sommario

Fare comunità. L'Alma Mater è il nostro posto	p. 2
Guardare avanti. Con consapevolezza e responsabilità per costruire il futuro	p. 4
Lo statuto del rinnovamento. La nuova governance: partecipazione, trasparenza e sussidiarietà	p. 6
Didattica e ricerca. Rinnovare la missione, qualificare l'azione	p. 9
Il motore della ricerca. Aumentare la potenza, migliorare l'affidabilità	p.12
Internazionalizzazione e accoglienza. La giusta dimensione dell'Alma Mater	p.15
Il motore della didattica. Diminuire i giri, migliorare il rendimento	p.16
La strategia di sviluppo. Collegare gli obiettivi alle risorse	p.19
Studenti al centro. Diritti e doveri, strutture e servizi	p.21
La ricerca dei talenti. Il futuro della nostra comunità	p.23
La Medicina dell'Alma Mater. Un patrimonio per l'Università, una risorsa per la società	p.25
Un multicampus fra Bologna e la Romagna. Federalismo e reciprocità	p.27
L'Alma Mater è la nostra casa. Riorganizzare gli spazi per lavorare meglio e in sicurezza	p.29
Sosteniamo il futuro. Spegniamo la luce, accendiamo la ricerca	p.31
Diventare UniversitAttiva. Una comunità che vive nella comunità	p.34
Un'altra Alma Mater è possibile. La sostenibilità economico-finanziaria del progetto	p.37
L'Alma Mater del nostro futuro. L'università che vogliamo, insieme la faremo	p.39
Il mio curriculum vitae	p.40

