

Cari studenti,  
cari collaboratori tecnici, amministrativi, bibliotecari e socio-sanitari,  
cari docenti,

mi rivolgo con entusiasmo a tutti voi per presentare la mia candidatura a rettore per il prossimo mandato. In tanti anni di attività, prima come ricercatore, poi come delegato del rettore per l'informatica, poi come direttore del DIBRIS e infine come prorettore vicario, credo di aver dimostrato di saper farmi carico delle istanze e delle responsabilità rispettando le persone e gli impegni assunti, di saper realizzare progetti ambiziosi e trovare soluzioni adeguate a problemi complessi, guardando sempre avanti con ottimismo. Se eletto, affronterò il nuovo impegno con lo stesso atteggiamento con il quale ho cercato di interpretare i diversi ruoli che ho fin qui ricoperto: lavoro intenso, passione, spirito di servizio, apertura al confronto e alla critica, assunzione di responsabilità prima e dopo ogni decisione.

***Continuare il cambiamento*** è il titolo del mio programma per il mandato rettorale 2020-2026, ad indicare con chiarezza la volontà di continuare il percorso di svolta iniziato con Paolo Comanducci. In quest'ottica va letta l'azione che ho compiuto e compirò, mirata alla crescita, alla razionalizzazione delle spese e al superamento dei numerosi localismi che spesso hanno frenato l'efficacia degli sforzi comuni. A guidarmi è la consapevolezza che UniGe è un patrimonio collettivo delle persone che vi lavorano, degli studenti che la frequentano, della Liguria e dell'intera società.

***Continuare il cambiamento*** significa partire da una sincera e approfondita analisi critica di quanto fatto in questi sei anni e procedere nella politica di ascolto e di confronto perseguita nelle riunioni periodiche con il personale, i direttori, i presidi e i rappresentanti degli studenti. Ma significa soprattutto essere pronti a percorrere nuove vie e a immaginare nuovi progetti per vincere le sfide del prossimo mandato: far crescere armonicamente tutte le componenti di UniGe, rendere il nostro Ateneo un luogo dove si viva e si lavori meglio, migliorare le attività di missione, semplificare le procedure interne in sintonia con la rivoluzione digitale in atto, e affrontare i problemi della contemporaneità – tra cui la parità di genere e la sostenibilità ambientale. Il tutto in un contesto nazionale in cui il sistema universitario è costantemente sotto-finanziato e in una situazione locale che presenta ancora problematiche rilevanti, ad esempio in campo edilizio.

Il mio programma si articola in quattro idee guida (identità e riconoscibilità, responsabilità e sostenibilità, trasparenza e collegialità, autonomia e integrazione) e nove schede progettuali (ateneo, studenti, personale, formazione, ricerca, trasferimento delle conoscenze e rapporti con il territorio, internazionalizzazione, sanità, edilizia). Ogni scheda descrive che cosa abbiamo fatto in questo mandato grazie all'operato di molti e che cosa mi propongo di fare, se eletto. La realizzazione dei progetti seguendo le idee guida ci permetterà di vincere le sfide, con il coinvolgimento e il contributo della parte più ampia possibile della comunità UniGe.

So che la partecipazione è un tema molto sentito in Ateneo e che forte è l'auspicio di una maggiore collaborazione soprattutto tra la direzione generale e le altre strutture operative. L'ultima sezione del mio programma (il rettore e la squadra) è dedicata proprio a illustrare come raggiungere questo obiettivo attraverso un armonico e costante lavoro di squadra. Nella stessa sezione è trattato anche il tema della valutazione dell'operato delle cariche apicali di Ateneo.

In sintesi, ***Continuare il cambiamento*** rappresenta sia il punto di partenza di un percorso che costruiremo tutti insieme, sia la promessa di consegnare alla prossima generazione un Ateneo migliore di quello che abbiamo ora. È un programma ambizioso ma alla nostra portata, soprattutto se sapremo fare tesoro di quanto stiamo facendo in queste settimane di emergenza COVID-19, in cui l'Ateneo ha saputo reagire in modo unitario, superando situazioni che potevano sembrare insormontabili. Sono comunque sicuro che il vincitore della competizione elettorale, chiunque sarà, continuerà ad adoperarsi per recuperare il terreno perduto durante i mandati precedenti a quello attuale. A tutti noi, il più sincero augurio di poterci incontrare di persona quanto prima.

Vi saluto cordialmente,

Genova, 6 Aprile 2020

Enrico Giunchiglia

# IL PROGRAMMA PER IL MANDATO RETTORALE

<b>LE SFIDE .....</b>	<b>3</b>
1. La crescita armonica .....	3
2. Lavorare meglio .....	3
3. Migliorare le attività di missione.....	3
4. La semplificazione e l'innovazione digitale .....	4
5. Affrontare i problemi della contemporaneità.....	4
 <b>LE IDEE GUIDA PER IL MANDATO.....</b>	 <b>5</b>
1. Identità e riconoscibilità.....	5
2. Responsabilità e sostenibilità .....	5
3. Trasparenza e collegialità .....	6
4. Autonomia e integrazione.....	6
 <b>I PROGETTI SPECIFICI .....</b>	 <b>7</b>
1. Progetto ateneo .....	7
2. Progetto studenti.....	8
3. Progetto personale.....	10
4. Progetto formazione .....	12
5. Progetto ricerca .....	14
6. Progetto trasferimento delle conoscenze e rapporti con il territorio .....	17
7. Progetto internazionalizzazione.....	18
8. Progetto sanità .....	20
9. Progetto edilizia.....	22
 <b>IL RETTORE E LA SQUADRA.....</b>	 <b>25</b>

# LE SFIDE

## 1 LA CRESCITA ARMONICA

La prima sfida da affrontare è la crescita in tutte le dimensioni che caratterizzano un'università. Crescita, quindi, del numero degli studenti, della qualità della didattica offerta e della ricerca svolta, dell'impatto sul tessuto culturale, civile ed economico della società. Una crescita generale necessita innanzitutto della consapevolezza che ogni contrapposizione tra strutture, così come ogni contrapposizione tra le componenti della comunità accademica, rappresenta un elemento di debolezza che ostacola la realizzazione di ogni progetto di respiro complessivo. Nonostante molte operazioni – ad esempio la distribuzione delle risorse – siano inevitabilmente a somma zero, per cui al vantaggio di una parte corrisponde uno svantaggio per l'altra, l'integrazione e la collaborazione producono un risultato collettivo che è maggiore della somma delle parti. È quindi necessario che gli organi di governo e centrali e le strutture fondamentali continuino a operare per creare le condizioni concrete per uno sviluppo armonico di ciascuna delle differenti aree di UniGe all'interno di un quadro condiviso, nella convinzione che il miglioramento globale può realizzarsi solamente se ogni parte si sviluppa appieno.

## 2 LAVORARE MEGLIO

Assumendo l'ipotesi realistica che nel prossimo futuro non vi saranno risorse aggiuntive significative se non quelle che ci sapremo conquistare, una crescita stabile e duratura di UniGe sarà possibile solo attraverso un miglioramento del lavoro di ognuno. Per i docenti, lavorare meglio significa avere più tempo da dedicare alle attività di ricerca, di didattica e di terza missione ed essere meno assorbiti da aspetti tecnico-gestionali. Per il personale TABS, lavorare meglio significa conoscere con chiarezza i propri compiti e le conseguenti responsabilità e veder pienamente riconosciute le proprie competenze. Per tutti, lavorare meglio significa ottenere:

1. la valorizzazione e il rispetto individuale, indipendentemente dalla posizione ricoperta, tenendo conto dei compiti, delle attitudini e delle competenze;
2. condizioni lavorative e percorsi di crescita coerenti con le proprie aspettative, nel rispetto del quadro normativo, delle esigenze e delle possibilità di UniGe;
3. una migliore comunicazione interna, che permetta a tutti di rimanere costantemente aggiornati sull'assetto organizzativo e sulle attività di missione di UniGe.

## 3 MIGLIORARE LE ATTIVITÀ DI MISSIONE

UniGe ha la missione di operare per il progresso culturale, civile ed economico della società, combinando in modo organico ricerca e didattica. Gli studenti e l'intera società sono i nostri interlocutori e il nostro successo dipenderà in buona misura dalla nostra capacità di rispondere alle domande che ci porranno. Nel caso dei nostri studenti, la sfida è duplice:

1. prevedere un'offerta formativa che tenga nella dovuta considerazione il fabbisogno espresso da tutti i portatori di interesse (studenti, famiglie, territorio) e che fornisca al contempo le competenze necessarie per rispondere alle sfide che verranno, anche quelle ad oggi non prevedibili;
2. migliorare la qualità dei servizi, a partire dalle aule, dagli spazi studio e di svago, fino a includere le mense, i trasporti, la residenzialità.

Per quel che riguarda la società, la sfida principale è che il nostro Ateneo diventi motore di sviluppo e di progresso civile e culturale, in sinergia con tutti gli altri enti che siano aperti al confronto e alla collaborazione. È quindi necessario far crescere ulteriormente la nostra presenza e reputazione a livello territoriale, nazionale ed internazionale, facendo sentire e valere le nostre proposte nei confronti di tutte le istituzioni e le realtà sociali e rispondendo alle sollecitazioni che ci perverranno dall'esterno.

Il continuo miglioramento delle attività di formazione e di terza missione presuppongono che UniGe mantenga un ottimo livello sul piano della ricerca, in tutte le aree disciplinari nelle quali è presente. Migliorare la ricerca significa mettere i ricercatori nella condizione di operare al meglio, garantendo loro più tempo, migliori strumentazioni e infrastrutture e un adeguato supporto tecnico e amministrativo.

## 4 LA SEMPLIFICAZIONE E L'INNOVAZIONE DIGITALE

Oggi il mondo è caratterizzato da profonde trasformazioni dettate dalla rivoluzione digitale che, lo si voglia o no, sta procedendo molto velocemente e porterà a grandi differenze tra chi saprà sfruttarne i vantaggi e dominarne i pericoli e chi invece la subirà passivamente. Il nostro Paese è inoltre caratterizzato da norme molto complesse, spesso emanate senza tenere conto delle condizioni di contesto, risultato di una politica che erroneamente vede nell'adozione di una legge lo strumento con cui si ottiene automaticamente l'obiettivo. La considerevole mole di norme impatta profondamente e negativamente sulla nostra attività, con l'ulteriore aggravante di risultare spesso incomprensibile ai non specialisti. Una paradossale conseguenza è la divaricazione che talvolta si crea tra l'utente che richiede il risultato e il personale che è chiamato a garantire il rispetto della norma. Di fronte a questa situazione, che non è peculiare della sola UniGe, si devono perseguire due linee d'azione:

1. non complicare ulteriormente le norme, cioè non adottare interpretazioni ulteriormente restrittive della legge;
2. cogliere la grande opportunità di semplificare e velocizzare i processi grazie alle tecnologie digitali con cui, ad esempio, si può sollevare tutti da azioni ripetitive e da inutili e dannose duplicazioni nella raccolta di dati.

È tuttavia chiaro che qualunque percorso di innovazione non può prescindere dal diretto coinvolgimento e dalla partecipazione di tutte le parti interessate, la cui esperienza sul campo deve essere valorizzata. È importante non cadere anche noi nell'errore di vedere nell'adozione di uno strumento – un *software* in questo caso – l'automatico raggiungimento del risultato desiderato.

## 5 AFFRONTARE I PROBLEMI DELLA CONTEMPORANEITÀ

L'Ateneo è un luogo frequentato da persone con le più svariate provenienze sociali, culturali, etniche, religiose e nazionali, e la sua missione è lo sviluppo, l'approfondimento e la diffusione della conoscenza in tutte le possibili discipline. Esso è dunque in modo paradigmatico un luogo inclusivo, aperto al confronto di idee su tutti i temi di attualità sociale, e deve garantire pari dignità alle diversità di opinioni, nel rispetto dei principi etici e del rigore scientifico che lo caratterizzano. Deve quindi essere un esempio virtuoso per l'intera società nell'adottare soluzioni pratiche ai problemi della contemporaneità come la parità di genere e la sostenibilità, e adoperarsi a sensibilizzare i nostri giovani affinché proprio dai loro comportamenti e dalla loro visione si sviluppino nuovi modelli per una società inclusiva, equa e sostenibile.

# LE IDEE GUIDA PER IL MANDATO

## 1 IDENTITÀ E RICONOSCIBILITÀ

Per crescere è necessario essere riconosciuti e quindi affermare la propria identità e il proprio valore nei diversi contesti in cui si opera. In breve, UniGe è e deve essere riconosciuta come:

1. una grande comunità formata oggi da quasi 40.000 persone, di cui circa 35.000 giovani, che rappresenta il risultato di 539 anni di storia: UniGe è una delle più antiche università al mondo tra quelle ancora in attività;
2. un luogo di formazione delle coscienze, di creazione di nuova conoscenza e di presidio culturale aperto a tutti, che ha l'obiettivo di trasferire all'esterno i propri saperi;
3. un'organizzazione complessa, con propri spazi e proprie strutture, soggetta a vincoli normativi e a politiche di assegnazione delle risorse su base competitiva che ne condizionano il comportamento;
4. l'unica università pubblica della Liguria, tra le migliori università nazionali, con punte di eccellenza a livello mondiale.

Nella consapevolezza di tutto ciò, ogni membro di UniGe, e *in primis* il rettore, deve:

1. rivendicare orgogliosamente il ruolo di motore di crescita delle coscienze e del tessuto culturale, sociale ed economico del territorio, in dialogo costante con tutte le altre istituzioni sia pubbliche sia private;
2. valorizzare le nostre specificità a tutti i livelli, dal piano locale e nazionale fino alla sfera internazionale, graduando il messaggio comunicativo in funzione del contesto e superando il tradizionale riserbo che caratterizza molti di noi;
3. porsi sempre, con gli interlocutori sia interni sia esterni, come un soggetto credibile, in grado di affrontare le diverse problematiche e le diverse opportunità in modo unitario.

## 2 RESPONSABILITÀ E SOSTENIBILITÀ

UniGe è un patrimonio collettivo che ci è stato affidato pro-tempore e che abbiamo il dovere di consegnare alle generazioni future in uno stato migliore di quello in cui lo abbiamo ereditato. Il rettore dovrà quindi:

1. responsabilizzare gli organi di governo dell'Ateneo e delle strutture (dipartimenti, scuole, centri, aree dirigenziali, servizi, settori) affinché svolgano sempre meglio, con responsabilità e trasparenza, i compiti di loro competenza;
2. far sentire ogni dipendente e ogni studente di UniGe come un rappresentante del nostro Ateneo, con la responsabilità di contribuire secondo le proprie capacità e le proprie possibilità alla crescita collettiva;
3. valorizzare ogni individuo, a partire dai più meritevoli, garantendo che ad ognuno sia offerta la possibilità di crescere nel proprio ambito secondo regole chiare;
4. aumentare l'attrattività del nostro Ateneo, nella consapevolezza che dal numero degli studenti dipendono molti indicatori su cui si basa la nostra sostenibilità economica;
5. garantire che gli strumenti indispensabili per la nostra attività – come le aule, le biblioteche, i laboratori o i musei – siano in linea con lo stato dell'arte nazionale ed internazionale.

Agli organi di governo e centrali e ai responsabili delle strutture (dipartimenti, scuole, centri, aree dirigenziali, servizi, settori), e *in primis* al rettore, spetta quindi il compito di agire in modo da:

1. incentivare la crescita responsabile ed armoniosa della propria struttura nell'ambito di un piano di sviluppo condiviso, garantendo l'identità di UniGe;

2. motivare il personale che fa parte della struttura mettendo ciascuno in condizione di svolgere al meglio il proprio lavoro;
3. favorire il pieno utilizzo e la condivisione delle strutture e delle infrastrutture;
4. sensibilizzare gli individui ai temi della contemporaneità, incentivando comportamenti responsabili che rendano sempre più inclusiva, equa e sostenibile la società in cui viviamo, a partire proprio dal nostro Ateneo.

Agli organi di governo spetta il compito di garantire alle strutture le risorse e gli strumenti necessari per incentivare comportamenti responsabili e sostenibili, alle strutture l'onere di utilizzarli con efficacia. Al rettore, infine, il dovere di ascoltare e di farsi garante per l'intero Ateneo.

## 3 TRASPARENZA E COLLEGIALITÀ

Trasparenza e collegialità sono due requisiti fondamentali per ottenere una crescita sana e duratura, e presuppongono, a tutti i livelli decisionali, le capacità di:

1. ascoltare tutte le parti interessate, interne ed esterne;
2. riconoscere il merito a chi ha apportato valore, a prescindere dal ruolo ricoperto;
3. modificare le proprie opinioni e strategie qualora emergano proposte alternative meritevoli;
4. comunicare le proprie decisioni a tutti i portatori di interesse;
5. farsi parte attiva nel proporre soluzioni migliorative.

Ogni membro di UniGe, e *in primis* il rettore, deve operare al fine di:

1. evitare fratture all'interno della nostra comunità e, se necessario, adoperarsi per ricomporle. In quest'ottica, il personale docente, il personale TABS e gli studenti devono rispettare ciascuno il ruolo delle altre due componenti, cercando di operare collegialmente e responsabilmente;
2. superare il localismo che ha talvolta caratterizzato l'azione delle diverse componenti di UniGe, talora più preoccupate della propria crescita piuttosto che della crescita complessiva;
3. valorizzare le differenze di genere, di età, di competenze, a partire dalla composizione della squadra dei collaboratori diretti del rettore.

Agli organi di governo spetta il compito di garantire alle strutture le risorse e gli strumenti necessari per incentivare comportamenti trasparenti e collegiali, alle strutture l'onere di utilizzarli con efficacia. Al rettore, infine, il dovere di ascoltare e di farsi garante per l'intero Ateneo.

## 4 AUTONOMIA E INTEGRAZIONE

Autonomia e integrazione sono valori che guidano l'azione di UniGe nei confronti degli enti esterni, soprattutto quelli territoriali, e che ne improntano le politiche interne, attraverso il principio di sussidiarietà.

L'azione di ogni membro di UniGe, e *in primis* del rettore, deve quindi mirare ai seguenti obiettivi:

1. promuovere la cooperazione pur in competizione ("*coopetition*") con gli enti di ricerca regionali e nazionali, soprattutto con quelli limitrofi, con i quali va approfondito e auspicabilmente sviluppato un piano di crescita sinergica, in grado di renderci maggiormente competitivi su scala internazionale;
2. incoraggiare la piena collaborazione, nel rispetto delle proprie prerogative, con tutti gli enti territoriali, nella consapevolezza che la competizione a livello nazionale ed internazionale è prima di tutto fra i territori;
3. ribadire l'autonomia di UniGe rispetto alla politica: la piena collaborazione con gli enti rappresentativi locali, regionali o nazionali deve essere ricercata indipendentemente dal loro colore politico, nel rispetto dell'autonomia e dei principi sui quali si fonda UniGe, senza pregiudicare i nostri interessi generali;
4. ribadire il ruolo centrale degli organi di governo nella definizione:
  - a. del quadro condiviso (regole e obiettivi) all'interno del quale operano le strutture di UniGe;
  - b. delle misure per la promozione di attività interdisciplinari che coinvolgano più strutture;
  - c. delle premialità per quelle strutture che ottengano risultati in linea con gli obiettivi di Ateneo;
5. favorire il dialogo tra i dipartimenti e tra le scuole, nel rispetto delle loro autonomie;
6. responsabilizzare e valorizzare i dipartimenti attraverso la programmazione delle proprie attività e l'eliminazione dei vincoli a priori nell'utilizzo delle risorse.

# I PROGETTI SPECIFICI

## 1 PROGETTO ATENEO

### OBIETTIVO

Responsabilizzare gli organi di governo, quelli centrali e quelli delle strutture, nello svolgimento dei compiti loro affidati dallo Statuto. Razionalizzare e migliorare le attività di supporto alle strutture. Semplificare i processi anche grazie all'innovazione digitale.

### CHE COSA ABBIAMO FATTO

1. Dal 2014, abbiamo assegnato i fondi alle strutture per la ricerca e la didattica in modo flessibile, che ha consentito il superamento delle barriere rigide precedentemente in vigore sul loro utilizzo.
2. Dal 2014, abbiamo migliorato l'infrastruttura ICT di Ateneo (piattaforme in *cloud* per lavoro cooperativo, lavoro e didattica da remoto; aggiornamento e digitalizzazione del sistema telefonico dopo una stasi pluridecennale; diffusione della rete WiFi in tutte le aree dedicate alla didattica; classificazione del centro elaborazione dati di Ateneo in "classe A"; incremento della banda per i poli decentrati e verso la rete italiana (GARR); adeguamento alle misure di sicurezza informatica).
3. Dal 2014, abbiamo rafforzato la nostra presenza nei poli decentrati del ponente e del levante.
4. Dal 2017, abbiamo incrementato il coordinamento nella gestione delle aule e negli interventi di manutenzione.
5. Dal 2017, abbiamo un primo [nuovo sito web](#) federato, nuovi siti federati per i corsi di studio, un [sito in inglese](#), [unige.life](#), siamo presenti sui *social media* ([Facebook](#), [Twitter](#), [YouTube](#), [Instagram](#), [LinkedIn](#)).
6. Dal 2018, abbiamo introdotto la programmazione dipartimentale del reclutamento e dell'offerta didattica.
7. Dal 2019, il direttore generale è responsabile degli spazi e della correlata sicurezza (prima: responsabilità ai direttori, presidi e dirigenti).

### CHE COSA FARÒ

#### ORGANI DI GOVERNO E CENTRALI

L'obiettivo è rendere più efficaci i lavori svolti dagli organi di governo e centrali in tema di programmazione, monitoraggio e valutazione delle attività svolte dalle strutture. In particolare, il senato accademico deve sempre più appropriarsi del ruolo, previsto statutariamente, di "elaborare e proporre al consiglio di amministrazione linee programmatiche per l'attività dell'Ateneo" e di "individuare annualmente e comunicare al consiglio di amministrazione gli obiettivi didattici e di ricerca da conseguire, valutandone, successivamente, il raggiungimento." L'opportunità di iniziare un nuovo mandato offre la possibilità di porsi consapevolmente obiettivi di crescita per l'intera UniGe, condividendoli con tutta la comunità (personale e studenti) e definendo le azioni e gli incentivi corrispondenti.

#### STRUTTURE DELL'ATENEO

Sarà mio obiettivo valorizzare l'autonomia – e quindi responsabilizzare – ulteriormente i dipartimenti per tutte le funzioni direttamente finalizzate allo svolgimento delle attività di missione, nell'ambito di un quadro condiviso di regole e premialità legate ai risultati ottenuti. In particolare, è mia intenzione arrivare all'assegnazione di un budget unico annuale alle strutture, similmente a quanto fatto per i punti organico. Per le attività non strettamente legate alle missioni primarie, l'obiettivo è di migliorare la qualità del supporto alle strutture attraverso servizi condivisi tipicamente organizzati in presidi territoriali, sulla base della constatazione che il modello organizzativo secondo cui ogni struttura deve essere completamente autonoma è non sostenibile. È infatti noto che tale modello in passato ha portato a:

1. continue richieste di personale dalle strutture sia a tempo indeterminato sia a contratto, in quest'ultimo caso con conseguente probabile contenzioso;
2. impossibilità di creare e mantenere un livello di competenza elevato su tutte le strutture e su tutti i temi;
3. spreco dovuto a gestione frammentaria delle risorse (esempio: locazione non necessaria di aule), all'assoluta mancanza di economie di scala (esempio: gare per le pulizie diverse per ogni struttura), impossibilità pratica di operare in sicurezza (esempio: responsabili di più strutture per un solo edificio).

È evidente come il pieno superamento della situazione pregressa richieda tempo e un salto culturale di tutto il personale e come, passato un ragionevole intervallo di tempo, si debba procedere ad una approfondita analisi dei risultati raggiunti al fine di valutare l'efficacia delle azioni intraprese.

## SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DIGITALE

La semplificazione dei processi e delle procedure è da decenni un tema ricorrente in tutti i programmi dei candidati a rettore (anche di altri atenei) che ho letto. La novità dei nostri tempi è la rivoluzione digitale in atto, che rende la semplificazione possibile e ormai indispensabile. L'Europa va in questa direzione, il "Piano triennale per l'informatica nella pubblica amministrazione 2019-2021" dell'Agenzia per l'Italia digitale ci chiede di abbracciare questi principi: "digitale per definizione", inclusività e accessibilità dei servizi, fiducia e sicurezza, apertura e trasparenza dei dati e dei processi amministrativi, interoperabile per definizione. Abbiamo davanti a noi l'epoca delle decisioni assistite dall'intelligenza artificiale, dei *big data* da cui estrarre nuova conoscenza, della potenza di calcolo ubiqua e della rete così veloce da annullare le distanze in diverse attività. In un batter d'occhio, aumenterà sempre più la distanza tra gli atenei che sapranno cavalcare il cambiamento (e dominarne i pericoli) e quelli che lo subiranno passivamente. In UniGe, il primo passo che farò sarà quello del riesame delle prassi e del funzionamento dei regolamenti partendo dalle segnalazioni dei diversi portatori di interesse. Non mi prefiggo l'obiettivo populista di ridurre le regole, ma di

- ridisegnare i processi, nel rispetto delle norme, sfruttando le nuove tecnologie al fine di rendere le procedure più adeguate alle esigenze degli utenti;
- garantire l'accesso aperto ai dati raccolti per rendere possibile il loro riutilizzo nel futuro.

## 2 PROGETTO STUDENTI

### OBIETTIVO

Agevolare l'accesso agli studenti. Migliorare i servizi. Responsabilizzare gli studenti. Valorizzare il merito.

### CHE COSA ABBIAMO FATTO

1. Dal 2014, è attivo UnigePrint, un servizio di fotocopiatura agevolata.
2. Dal 2015, abbiamo istituito la *Commissione di Ateneo sulla Sostenibilità Ambientale* e, nel 2019, abbiamo aderito al *Sustainable Development Goals Accord* con impegno a diventare *carbon free* entro il 2030.
3. Dal 2015, abbiamo istituzionalizzato la scuola superiore Ianua con 5 indirizzi formativi e l'offerta di oltre 150 eventi per circa 600 ore di didattica rivolta a più di 300 tra i migliori studenti UniGe.
4. Dal 2016, il 20% dei contributi studenteschi è assegnato ai dipartimenti sulla base dei risultati dei questionari di valutazione.
5. Nel 2017, abbiamo riformato la contribuzione studentesca con
  - a. agevolazioni per gli studenti part-time, per gli studenti con reddito ISEE-U inferiore a €65.000 (prima: pagamento in due rate con prima rata fissa di €470), per i detenuti, per il personale TABS;
  - b. premio di merito da €400 e €200 per il 10% e 20% rispettivamente degli studenti migliori di ogni anno di ogni corso di studio (prima: importo del premio crescente con il reddito e con incidenza molto diversa tra i corsi di studio).
6. Dal 2017, sono attivi vari corsi interscuola di Formazione alla cittadinanza, ad esempio su Unione Europea e sostenibilità.
7. Dal 2017, abbiamo progressivamente ridotto i punti di servizio e nel contempo aumentato l'orario di apertura delle biblioteche, che ora offrono anche sale studio aperte nel fine settimana fino alle 23.
8. Dal 2017, abbiamo creato gli sportelli unici per i servizi agli studenti.
9. Dal 2017, abbiamo rinnovato aule per un totale di circa 2800 posti a sedere.



10. Dal 2018, partecipiamo al progetto “PREmialità e INCEntivi per il Cambiamento modale” finanziato per €1.000.000 dal ministero MATT, coordinato dal comune di Genova con AMT, Genova Car Sharing, Genova Parcheggi e altri, con incentivi per mobilità sostenibile a favore degli studenti.
11. Dal 2018, abbiamo accordi che prevedono sconti con Alitalia, programma “FrecciaCorporate” di Trenitalia, *scooter sharing* MiMoto.
12. Nel 2018, abbiamo realizzato nuovi campi da tennis, calcio e basket nella sede del CUS in via Monte Zovetto.
13. Dal 2018, abbiamo realizzato 9 punti di ristoro con micro-onde per gli studenti.
14. Dal 2019, è attivo il portale per gli alloggi studenteschi con circa 100 annunci pubblicati ad oggi.
15. Dal 2019, abbiamo stipulato accordi con regione Liguria, comune di Genova e associazioni per alloggi a canone calmierato per studenti fuori sede.
16. Dal 2019, le elezioni delle rappresentanze studentesche vengono svolte *on-line* per aumentare la partecipazione al voto.
17. Dal 2019, abbiamo in corso la realizzazione di un centinaio di punti di distribuzione di acqua filtrata in diversi edifici e abbiamo acquistato 9.000 borracce UniGe da distribuire alle prossime matricole, anche per una maggiore sostenibilità ambientale.
18. Dal 2019, abbiamo in corso il progetto sulle carte dei diritti e dei doveri degli studenti.

## CHE COSA FARÒ

### AGEVOLARE L'ACCESSO AGLI STUDENTI

Agevolare l'accesso agli studenti si declina in diverse linee di azione. La prima è rivolta agli studenti e alle studentesse portatori o portatrici di disabilità, vulnerabilità, fragilità. A queste persone bisogna sia offrire una migliore accessibilità alle strutture – tema chiaramente collegato all'edilizia – sia un sostegno sempre maggiore durante l'*iter* formativo. Su questo ultimo aspetto si è lavorato attraverso attività di formazione specifica per i docenti e i *tutor* e la progettazione di percorsi individuali nei casi più problematici. Si sono conseguiti risultati importanti che hanno portato a una generale soddisfazione da parte degli studenti. Per il futuro, oltre a garantire la continuità e il miglioramento del servizio, è necessaria un'attività legata alla sistematizzazione dei dati per avere misure di efficacia degli interventi messi in atto e poter meglio indirizzare le risorse disponibili. La seconda è rivolta agli studenti con difficili condizioni reddituali o impossibilitati a frequentare a tempo pieno, tipicamente in quanto lavoratori. Per questi, la riforma della contribuzione del 2017 ha ridotto gli importi dovuti per tutti coloro che frequentano *part-time* e per la quasi totalità degli studenti con reddito ISEE-U minore di €65.000 ed entro il 4° anno fuori corso. Inoltre, il pagamento del solo contributo regionale di €136 all'atto dell'iscrizione offre a tutti gli studenti la possibilità di frequentare le lezioni del primo semestre senza aver versato alcun contributo universitario. Sulla parte contributiva, compatibilmente con le esigenze di bilancio, mi impegnerò per abbassare l'importo dovuto, naturalmente a partire dagli studenti con redditi più bassi.

Per gli studenti fuori sede, gli accordi con la regione Liguria e il comune di Genova e il portale degli alloggi sono sicuramente un importante primo passo per rispondere alla richiesta di alloggi dei nostri studenti, ma è evidente che il centro storico di Genova rappresenta una importante occasione per UniGe e per la città di risolvere congiuntamente i rispettivi problemi di residenzialità e di rivitalizzazione di aree a rischio. La ricerca di strutture da adibire a *college* e di soluzioni al problema della mobilità urbana agevolata per i nostri studenti sono stati e rimangono una mia priorità: sul primo tema non si è ancora trovata una soluzione ritenuta vantaggiosa da portare agli organi di governo mentre sul secondo mi adopererò con i diversi comuni per trovare un accordo (in particolare, si riprenderanno i contatti già a suo tempo avviati con il comune di Genova e poi interrotti a seguito della tragedia del ponte Morandi).

### MIGLIORARE I SERVIZI

Il miglioramento dei servizi è da perseguire in tutte le possibili direzioni, includendo quelle già avviate (aule, sale studio, biblioteche, punti di ristoro e altro). Proseguirò la sperimentazione di dedicare un *budget* per iniziative a supporto degli studenti da utilizzarsi a valle di un confronto non solo con i rappresentanti ma con tutti gli studenti, condotto tramite questionari *on-line*. Porrò particolare attenzione a garantire effettive pari opportunità a tutti, studentesse e studenti. Tra le misure innovative attuabili vi è l'individuazione di spazi in ogni polo didattico nei quali possano convergere esigenze differenziate, tra le quali merita segnalare quelle legate all'accudimento dei figli durante la prima infanzia o alla cura della propria persona.

## RESPONSABILIZZARE GLI STUDENTI

Il progetto delle carte dei diritti e dei doveri, iniziato in questo ultimo anno, rappresenta un primo importante passo nella direzione di ricordare ai nostri studenti che fanno parte di comunità più ampie (ad esempio, quella UniGe e quella sociale che comprende almeno il nostro territorio) verso cui non si hanno solo dei diritti, ma anche dei doveri. Alla responsabilizzazione in quanto studente, vi è quindi da affiancare quella come persona che opera o che opererà nel sociale, anche in nome delle finalità ultime di UniGe di contribuire al progresso dell'intera società. In questa seconda veste:

1. continuerò a sostenere iniziative culturali anche al di fuori degli spazi e dei percorsi *standard*, anche auto-organizzate dagli stessi studenti, sui temi contemporanei, seguendo l'esempio dei corsi già attivi di Formazione alla cittadinanza;
2. sosterrò e, se possibile, incentiverò comportamenti socialmente utili sia nel quotidiano (ad esempio promuovendo l'uso di borracce per la sostenibilità) sia in occasione di eventi straordinari (ad esempio, calamità).

Più in generale, mi impegnerò a far sentire ai nostri studenti che essi contano e questo lo si può solo ottenere dimostrando nei fatti che le loro opinioni e valutazioni hanno un impatto (come, ad esempio, nella distribuzione dei contributi didattici). Come ha detto il Presidente della Repubblica nel discorso di fine anno 2019, "la fiducia va trasmessa ai giovani, ai quali viene sovente chiesta responsabilità, ma a cui dobbiamo al contempo affidare responsabilità". Responsabilizzando gli studenti, aumenteremo anche il loro senso di appartenenza alla comunità UniGe.

## VALORIZZARE IL MERITO

La valorizzazione del merito rappresenta un importante strumento di incentivazione per i nostri studenti e lo perseguirò in tutti i modi possibili, sia offrendo maggiori possibilità formative (come fatto, ad esempio con l'istituzionalizzazione della scuola superiore Ianua) sia con meccanismi premiali (come fatto, ad esempio, nella riforma della contribuzione studentesca). Vi sono tuttavia margini di miglioramento. Ad esempio, i criteri premiali legati al merito oggi in uso sono da uniformare ed applicare laddove non siano ancora utilizzati e sia prevista una selezione di qualche tipo (ad esempio per accedere a particolari esperienze formative a numero chiuso). Il merito dei nostri studenti che giungono alla laurea deve essere maggiormente valorizzato anche attraverso cerimonie che diano spazio e tempo adeguato alla legittima soddisfazione degli studenti e delle loro famiglie, nel rispetto dovuto ai luoghi in cui si svolgono.

# 3 PROGETTO PERSONALE

## OBIETTIVO

Valorizzare e responsabilizzare il personale.

## CHE COSA ABBIAMO FATTO

1. Abbiamo cambiato il direttore generale il 1/9/2017 e lo abbiamo rinnovato fino al 31/8/2022.
2. Dal 2016, abbiamo incentivato il reclutamento legato ai programmi di alta qualificazione, ai docenti esterni, al ricambio generazionale, al piano straordinario per RTI, ai bisogni di personale tecnico. Ad oggi:
  - a. abbiamo in servizio (o effettuato la chiamata) 5 vincitori di ERC nel periodo 2015-20 (a fronte di 0 nel periodo 2011-14);
  - b. siamo passati da 120 RTD (di cui 6 RTD/B) al 31/12/2014, a 227 RTD (di cui 127 RTD/B, 56 su piani straordinari) al 1/3/2020;
  - c. abbiamo programmato 19 posizioni da professore associato a seguito dell'assegnazione di massimo 11 posizioni legate al piano straordinario per RTI.
  - d. abbiamo effettuato 20 chiamate dirette di studiosi stabilmente impegnati all'estero a seguito del piano rientro dei cervelli varato per il triennio 2018-20.
  - e. abbiamo incentivato il reclutamento di 18 tecnici di laboratorio dipartimentali nel biennio 2019-20.
3. È aumentata l'incidenza di UniGe nella ripartizione del FFO per la qualità del reclutamento: dal 2,25% del 2015 al 2,84% del 2019, con incremento del 26%, tra i più alti a livello nazionale.
4. Sono migliorati gli indici ministeriali. In particolare, è diminuita l'incidenza delle spese del personale: dal 74,84% del 2015 al 70,97% del 2018 (media nazionale 66,67%, deve essere inferiore al 80%); è aumentato l'indicatore di sostenibilità economico finanziaria: dal 1,07 del 2015 al 1,14 del 2018 (media nazionale 1,2, deve essere maggiore di 1); si è ridotto l'indice di indebitamento: dal 2,3% del 2015 al 1,9% del 2018.
5. È aumentata la percentuale delle risorse per professori esterni: dal 22,66% del triennio 2013-15 al 43,47% del triennio 2017-19 (deve essere maggiore del 20%).

6. Dal 2017, abbiamo introdotto varie forme di flessibilità nella gestione del lavoro, come il telelavoro, il lavoro agile, il posticipo del termine di godimento delle ferie, l'aumento della fascia di flessibilità in entrata e in uscita, la possibilità di recuperare il credito orario maturato anche a giornata intera.
7. Dal 2017, è iniziato il riequilibrio delle diverse componenti del personale: il rapporto tra il personale TABS e il personale docente a tempo indeterminato è passato da 1.38 a fine 2017 (1064 docenti a t.i., 1401 TABS), a 1.33 (1018 docenti a t.i., 1353 TABS) nel 2018, a 1.19 (1083 docenti a t.i., 1289 TABS) nel 2019, a fronte di una media pari a 1.07 a livello nazionale e a 1.01 delle università del Nord-Ovest nel 2017.
8. Dal 2019, abbiamo sottoscritto il servizio di assistenza sanitaria integrativa per il personale con UniSalute.
9. Dal 2020, l'emergenza COVID-19 ha portato all'impiego generalizzato di forme di lavoro agile e telelavoro.

## CHE COSA FARÒ

La valorizzazione e la responsabilizzazione del personale sono condizioni necessarie per la crescita e passano inevitabilmente attraverso un processo che coniughi quanto più possibile le aspirazioni dei singoli con i vincoli legislativi e con le risorse e le esigenze dell'Ateneo. È quindi indispensabile ottenere un pieno coinvolgimento e una consapevole partecipazione di tutto il personale, superando quelle fratture che hanno talvolta caratterizzato gli anni passati. In ragione di ciò e per condividere un percorso di crescita, *in primis* del fondo di funzionamento ordinario (FFO), tra i primi obiettivi che mi prefiggo vi sono:

1. iniziare il confronto con i docenti e con il personale TABS per la definizione degli obiettivi di crescita dell'Ateneo;
2. definire incentivi che inducano comportamenti positivi per il raggiungimento degli obiettivi da parte di tutto il personale.

È opportuno sottolineare come la crescita del FFO porterà non solo più risorse per aumentare i benefici al personale o la qualità dei nostri servizi, ma anche maggiori assegnazioni di punti organico, necessari per dare più possibilità di carriera sia ai colleghi docenti in possesso di abilitazione sia ai collaboratori TABS. Oltre che a puntare all'aumento del FFO, è mia intenzione incentivare l'attività di progettazione e di conto terzi, essendo convinto che nessun ateneo potrà più fare a meno di risorse che si affianchino al finanziamento pubblico e che tale attività possa coinvolgere tutti i settori di UniGe, ben oltre i tradizionali ambiti in cui normalmente si svolge. L'auspicato aumento delle entrate dovrà remunerare adeguatamente coloro che si impegneranno direttamente in quelle attività, ma anche essere redistribuito tra quelli che contribuiranno indirettamente, consapevoli che a fronte di una persona che lavora in conto terzi c'è sempre almeno una persona che lo sostiene nel lavoro ordinario.

## POLITICHE SPECIFICHE PER IL PERSONALE DOCENTE

Il primo desiderio della maggior parte dei docenti è poter svolgere al meglio la propria attività di ricerca, di didattica e di terza missione. Tuttavia, ogni docente ha spesso propensioni diverse verso le tre attività che è chiamato a svolgere, propensioni in parte frustrate da norme e regolamenti che valutano il suo operato su un ammontare prefissato di attività didattica e di ricerca. La recente novità introdotta nella prossima VQR di poter differenziare il contributo atteso da ogni docente ha reso palese la possibilità di prevedere *ex ante* che i docenti possano contribuire o assolvere i loro compiti in modo diverso, in funzione delle attitudini e capacità e delle aspettative del dipartimento di afferenza. È un'opportunità da ponderare molto attentamente ma, almeno sulla carta, potrebbe rispondere alle esigenze di coloro che, ad esempio, sarebbero disponibili a svolgere ulteriore attività didattica, magari dietro il riconoscimento di qualche risorsa aggiuntiva per la didattica e/o per la ricerca.

Un altro tema tradizionalmente rilevante per i docenti è quello del reclutamento. Su questo punto, le politiche di programmazione, di anticipazione di punti organico a fronte delle dimissioni previste e di incentivazione introdotte hanno portato:

- a una maggiore responsabilizzazione dei dipartimenti e degli organi di governo;
- alla programmazione dipartimentale delle procedure di reclutamento, avendo le risorse necessarie per far fronte ai pensionamenti programmati, senza doverla alterare a fronte di incertezze nell'assegnazione da parte del ministero o di piani straordinari ministeriali;
- a soddisfare i vincoli ministeriali – anche connessi ai piani straordinari – senza la necessità di introdurre misure *ad hoc*;
- a ottenere dei buoni risultati, come testimoniato dall'incremento dell'incidenza del nostro Ateneo nella ripartizione della quota del FFO legata alla qualità del reclutamento, tra le più alte a livello nazionale.

Per tutti questi motivi, mi propongo di continuare con tali misure che garantiscono ai dipartimenti le risorse per la propria sostenibilità e hanno portato a ricadute positive sul FFO.

## POLITICHE SPECIFICHE PER IL PERSONALE TABS

Per quanto riguarda il personale TABS, gli obiettivi di crescita passano necessariamente attraverso il loro maggiore coinvolgimento nella fase di programmazione delle attività e la loro maggiore partecipazione alla realizzazione degli obiettivi comuni. Questo processo sarà facilitato da tre fattori che possono rappresentare un'importante occasione di cambiamento.

1. L'inizio di un nuovo mandato: il rettore, senza togliere nulla alle prerogative che lo Statuto affida agli altri organi di governo e centrali (incluso il direttore generale), deve garantire che per la definizione degli indirizzi sulla gestione del personale TABS siano ascoltate tutte le parti interessate (il personale TABS stesso, i docenti e gli studenti).
2. La possibilità di analizzare ed eventualmente rivedere sia le politiche di indirizzo finora adottate sia la loro implementazione, attraverso un confronto aperto che consenta di superare le problematiche che saranno enucleate.
3. I numerosi pensionamenti nel personale TABS previsti nei prossimi 5 anni (stimati in 280) e la conseguente apertura di posizioni, per progressioni verticali e per nuove assunzioni.

È inoltre mio intendimento ampliare le possibilità di crescita professionale: oltre a mantenere la riduzione della contribuzione per i dipendenti-studenti – che potrebbe essere estesa al terzo ciclo e ai *master* – occorre migliorare l'offerta di formazione continua, rendendola più consona alle esigenze dell'Ateneo e delle persone che lavorano, studiando sistemi di partecipazione che non penalizzino chi ha impegni familiari. Anche l'attuale sistema di *welfare* dovrà essere valutato per i risultati prodotti e migliorato in modo da essere aperto a esigenze personali e familiari di una platea sempre più ampia di beneficiari. La qualità della vita, lavorativa *in primis* ma non solo, sarà un punto di riferimento centrale e permanente nelle scelte politiche e nell'impiego delle risorse economiche da parte degli organi di governo, valorizzando l'apporto che può offrire il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) e il Comitato per le Pari Opportunità (CPO). In particolare, alcune opportunità sperimentate in altre università, come la realizzazione di asili nido, possono essere colte anche nel nostro Ateneo come strumento per il miglioramento della qualità della vita dei dipendenti. Infine, l'avvio di forme di lavoro a distanza prima dell'emergenza COVID-19 e il loro uso massiccio durante la gestione della crisi rappresentano un'esperienza utile per capire come utilizzarne l'impiego una volta tornati in condizioni operative normali, valutando di volta in volta le esigenze personali, le possibilità offerte dalla normativa e le esigenze dell'Ateneo.

## 4 PROGETTO FORMAZIONE

### OBIETTIVO

Realizzare un'offerta didattica coerente con i nuovi fabbisogni di formazione, che valorizzi gli ambiti di eccellenza e le specificità di UniGe e ne consolidi l'identità a livello nazionale e internazionale. Migliorare i percorsi di orientamento in ingresso e in uscita.

### CHE COSA ABBIAMO FATTO

1. È aumentato di oltre il 9% il numero di immatricolati: da 5638 del 2014 a 6163 del 2019.
2. È aumentata la percentuale di iscritti al primo anno delle lauree magistrali che hanno conseguito la laurea triennale in altro Ateneo: dal 19,4% del 2014 al 23,5% del 2018.
3. È aumentata la percentuale di laureati in corso: dal 48,3% del 2014 al 53,8% del 2018.
4. Dal 2015 eroghiamo due corsi in modalità *blended*, partecipiamo alla fondazione del network EduOpen, eroghiamo diversi corsi legati alla sicurezza negli ambienti di lavoro interamente *on-line*.
5. Dal 2016 al 2019, le attività del Gruppo di Lavoro su tecniche di Insegnamento e Apprendimento (GLIA) hanno permesso di porre le basi di una comunità di pratica di più di 300 docenti intorno ai temi dell'innovazione didattica; nel 2019, abbiamo finanziato con €150.000 diversi progetti di innovazione didattica nei CdS ottenendo un ulteriore finanziamento da parte della Fondazione Compagnia di San Paolo per la creazione del *Teaching and Learning Center*, abbiamo assunto *tutor* metodologici di supporto ai progetti di innovazione didattica.
6. Abbiamo realizzato il progetto Alternanza Scuola Lavoro, con una piattaforma *web* pionieristica a livello nazionale, che ha visto la partecipazione di 2.913 studenti delle scuole superiori tra settembre 2018 e luglio 2019, corrispondenti a 49.760 ore di attività.
7. Nel 2019, si è completato il primo anno del progetto triennale di Ateneo per gli insegnamenti linguistici, con somministrazione dei test a oltre 3.000 matricole.
8. Nel 2019, abbiamo iniziato la progettazione con il Dipartimento di Economia del primo corso di laurea interamente *on-line*.

9. Nel 2019, abbiamo avviato il progetto “Adotta un talento” in collaborazione con le aziende del territorio ligure per la valorizzazione delle risorse umane formate in Ateneo.
10. Nel 2020, abbiamo iniziato l’analisi delle procedure per la verifica delle conoscenze iniziali e la gestione degli OFA in Ateneo.
11. Dal 2020, vi è uso massivo della didattica *on-line* per l’emergenza COVID-19.

## CHE COSA FARÒ

La richiesta dei fabbisogni formativi provenienti dal territorio e dalla società in generale è profondamente cambiata durante l’ultimo decennio, così come le modalità di fruizione dei percorsi da parte degli utenti. In un contesto di costante mobilità e di competizione a livello sempre più internazionale, appaiono evidenti oggi la necessità di differenziare e rendere riconoscibili i percorsi, orientandoli maggiormente all’acquisizione di competenze spendibili nel mercato delle nuove professioni, ma anche l’esigenza di adattare maggiormente le modalità di erogazione dell’offerta formativa alle esigenze degli utenti. Nel contesto ligure, in particolare, la dispersione geografica così come la presenza significativa di studenti lavoratori richiedono una revisione profonda delle modalità di erogazione dei contenuti, anche attraverso strumenti di formazione a distanza o mista. Su questo ultimo punto, oltre ai primi due corsi tenuti in modalità mista nell’ambito delle professioni sanitarie, stavamo progettando, per l’a.a. 2021/22, il primo corso completamente *on-line* in ambito economico. Di fronte all’emergenza COVID-19 e ai conseguenti provvedimenti delle autorità che hanno imposto il ricorso alla didattica a distanza, l’Ateneo ha saputo reagire in modo brillante offrendo valide attività formative *on-line*, grazie all’impegno e alla collaborazione di tutta la comunità UniGe, ma grazie anche alla disponibilità di strutture, strumenti e infrastrutture adeguati e ai progetti di innovazione didattica iniziati con il Gruppo di Lavoro su tecniche di Insegnamento e Apprendimento (GLIA) nel 2016 e potenziati nel 2019. A valle di questa esperienza, che nella sua drammaticità ha evidenziato la qualità del personale e delle strutture, e la bontà di alcuni investimenti effettuati negli anni precedenti, avvierò una approfondita riflessione sui materiali prodotti, i metodi utilizzati e i risultati ottenuti. L’obiettivo sarà valutare se e come sfruttare la mole di materiale prodotta per l’emergenza, al fine di ampliare l’offerta *on-line* di UniGe – anche a carattere internazionale – mantenendo ferma la scelta che l’attività *on-line* debba restare un complemento rispetto alla didattica in presenza, che sempre caratterizzerà UniGe.

Al fine di adattare l’offerta di UniGe alle nuove esigenze della società ho individuato cinque aree principali di intervento:

### PERCORSI INNOVATIVI COERENTI CON LE AREE DI SVILUPPO STRATEGICHE DI UNIGE

È fondamentale, in un’ottica di sviluppo e di competizione globale della formazione, definire un’offerta formativa che – pur nel rispetto della natura generalista di UniGe – rappresenti un’identità forte, correlata strettamente alle aree di sviluppo strategiche di UniGe, chiaramente rispondenti alla necessità di formazione espressa dalla società. UniGe deve ottimizzare ulteriormente le modalità di programmazione della propria offerta formativa, valorizzando le proposte disciplinari e interdisciplinari intorno ai temi ritenuti prioritari per lo sviluppo dell’Ateneo nel proprio insieme. Fatto salvo il ruolo fondamentale dei dipartimenti nella proposta e nella definizione dell’offerta formativa, porrò l’accento sulla responsabilità di UniGe ai diversi livelli decisionali nella determinazione di obiettivi strategici che diano forma e sostanza alla proposta di formazione, attuando politiche di programmazione di sistema, che superino con coraggio e visione la dimensione dell’immediata necessità o della tradizione consolidata.

### PERCORSI DI ALTA SPECIALIZZAZIONE CHE VALORIZZINO LA QUALITÀ DELLA RICERCA

UniGe è formata da docenti che non devono abdicare alla propria natura di ricercatori: la didattica deve valorizzare sempre più la propria dimensione di alta specializzazione in quanto collegata alla ricerca, permettendo così all’Ateneo di differenziarsi – pur nella sinergia – dalle altre istituzioni che si occupano di formazione post-diploma. È necessario, pur mantenendo l’attenzione sulle esigenze degli studenti, offrire percorsi che rappresentino la qualità della ricerca espressa dai docenti UniGe, non soltanto sul terzo livello della formazione, ma anche sui due livelli precedenti.

## PERCORSI CHE PERMETTANO DI COSTRUIRE PROFESSIONALITÀ E COMPETENZE PER IL XXI SECOLO

L'offerta formativa deve essere focalizzata sulla definizione di profili professionali precisi, che permettano agli studenti di costruire progetti di crescita personale anche nel lungo periodo e su più cicli di formazione, favorendone comunque l'ingresso efficace nel mondo del lavoro. Le competenze trasversali di cittadinanza attiva (quali riconosciute e definite dalla Commissione Europea nel 2018 e riprese recentemente nella celebrazione del ventennale del Processo di Bologna dall'*European Higher Education Area*) rappresentano per le università italiane la priorità del decennio 2020 e devono essere incentivate a tutti i livelli, in un'ottica di formazione iniziale ma anche in prospettiva di formazione continua per tutto l'arco della vita. Più in generale, incentiverò l'implementazione di competenze trasversali nei percorsi formativi attraverso la valorizzazione di esperienze dedicate (si pensi alla formazione linguistica e alle esperienze quali tirocini e tesi in azienda o ai dottorati industriali), ma anche all'interno della formazione disciplinare, attraverso l'uso delle metodologie innovative nella didattica di aula, sia in modalità presenziale sia in modalità mista o a distanza, atte ad incentivare le competenze sociali e le competenze metacognitive.

## PERCORSI DI ORIENTAMENTO PER UNA SCELTA CONSAPEVOLE

Devono essere ridefinite le interazioni tra le scuole e l'Ateneo attraverso azioni di orientamento mirate che presentino UniGe in modo unitario e che superino la dimensione informativa, fornendo ai potenziali iscritti gli strumenti per una scelta consapevole già dal quarto (se non dal terzo) anno delle scuole superiori. In questi anni, abbiamo lavorato in questa direzione consolidando il rapporto con l'ufficio scolastico regionale con il quale si è collaborato nell'ambito del piano lauree scientifiche, dei piani orientamento e tutorato e dell'alternanza scuola lavoro. Quest'ultimo progetto – di cui siamo stati precursori a livello nazionale – ha permesso a migliaia di studenti delle superiori la possibilità di sperimentare le offerte di UniGe. Deve essere comunque consolidato il ponte scuola-università, anche attraverso una riflessione sulle competenze in uscita degli studenti della scuola superiore e sulle competenze richieste in ingresso dai nostri corsi di studio. In tale ottica, abbiamo avviato i progetti per gli insegnamenti linguistici e l'analisi delle procedure oggi in essere per la verifica delle conoscenze iniziali e per la gestione degli obblighi formativi aggiuntivi (OFA).

## PERCORSI DI ORIENTAMENTO IN USCITA

In questi anni abbiamo visto un crescente interesse verso i nostri studenti, almeno in parte dovuto ai numerosi tirocini e tesi presso strutture esterne e a iniziative come i *Career day*, i seminari su autoimprenditorialità insieme ad Alleanza delle Cooperative e Confindustria, *Voglio fare il manager!* (insieme a Manager Italia), *Adotta un talento* (insieme a *Digital Innovation Hub Liguria*). Il prossimo passo sarà quello di mettere a sistema queste esperienze attraverso la creazione di una sorta di "vetrina delle opportunità", che ci permetterà di offrire un servizio migliore ai nostri studenti, avere sempre più solidi rapporti con gli enti esterni, capire meglio come indirizzare le nostre risorse.

# 5 PROGETTO RICERCA

## OBIETTIVO

Far crescere il dottorato. Favorire lo sviluppo della ricerca a livello dipartimentale e di Ateneo. Promuovere la progettazione europea. Valorizzare gli ambiti di eccellenza e le specificità di UniGe consolidandone l'identità a livello nazionale e internazionale.

## CHE COSA ABBIAMO FATTO

1. Dal 2014 abbiamo portato da 170 a 183 il numero di borse di dottorato UniGe, ricevendo un finanziamento pari al 3,8% del nazionale: una delle percentuali più alte.
2. Siamo passati dai "Progetti di Ricerca di Ateneo" e dai "Fondi per gli assegni di ricerca" del 2014, ai "Fondi di Ricerca di Ateneo" per il sostegno alla ricerca dipartimentale, con possibilità di utilizzo misto con i "Contributi Didattici".
3. Siamo passati da 0 (nel 2014) a 4 (nel 2020) progetti ERC gestiti in UniGe.
4. Dal 2014, abbiamo promosso la creazione di *facility* interdipartimentali o di ateneo.
5. Dal 2015, riorganizzazione del Sistema Bibliotecario con inaugurazione dei poli di valletta Puggia (2018) e dell'Albergo dei Poveri (2019).
6. Dal 2017 abbiamo introdotto diversi regolamenti su tematiche legate alla ricerca, tra cui quelli per l'accesso aperto alla letteratura scientifica, il conferimento delle borse di ricerca, la proprietà intellettuale e industriale, i *visiting researcher*, il comitato etico di Ateneo per la ricerca.

7. Dal 2017, abbiamo emesso bandi per l'organizzazione di convegni, seminari, conferenze, scuole e *workshop* internazionali da svolgersi nel territorio ligure e per lo svolgimento di periodi di attività all'estero della durata di almeno un mese di giovani ricercatori e assegnisti.
8. Nel 2018 e 2019, abbiamo emesso due bandi di ateneo per sostegno alla ricerca (medie e grandi attrezzature, assegni) con stanziamento da parte del consiglio di amministrazione di €1.935.000 e un investimento complessivo di circa €2.275.000.
9. Dal 2018, UniGe è tra i 5 atenei convenzionati con la Fondazione Compagnia di San Paolo. L'importo della convenzione è €2.400.000.
10. Nel 2018 e 2019, abbiamo emesso due bandi di incentivo alla progettazione europea per un totale di €1.200.000, registrando un aumento delle proposte presentate da 120 nel 2017 a 163 nel 2019.
11. Nel 2018, abbiamo emesso un bando per il sostegno alla ricerca *Curiosity Driven* per un totale di €600.000 e nel bilancio preventivo 2020 è stato stanziato €1.000.000 per iniziative analoghe.
12. Dal 2018, lo sportello regionale di APRE è allocato presso UniGe.
13. Nel 2019, abbiamo realizzato il *Centro del Mare*; sono in corso di elaborazione altri centri che possano valorizzare altre aree culturali.
14. Nel 2019, abbiamo firmato una convenzione con Fincantieri per lo svolgimento di attività congiunte per un importo di circa €2.000.000.
15. Nel 2019, abbiamo stanziato €1.100.000 per in cofinanziamento di 6 infrastrutture di ricerca, per un investimento complessivo a favore di UniGe di circa €3.600.000 di cui il 50% a carico della regione Liguria. Tra le infrastrutture finanziate che verranno realizzate è inclusa la riqualificazione dello stabulario, in compartecipazione con Policlinico San Martino (capofila), IRCCS Gaslini e IIT, per un valore complessivo di circa €1.700.000 (cofinanziamento totale UniGe €300.000).
16. Nel 2020, abbiamo aperto corsi e *curricula* di dottorato in ambiti di ricerca precedentemente non coperti (economia aziendale, scienze politiche).

## CHE COSA FARÒ

Il sostegno allo sviluppo della ricerca – tutta, di base ed applicata – deve prevedere diverse misure che da un lato sostengano la ricerca, tipicamente disciplinare, condotta all'interno dei dipartimenti e sostenuta dal ministero dell'università, e che incentivino, dall'altro, la ricerca interdisciplinare come richiesto dal mondo esterno. Si devono inoltre adottare quelle misure di sostegno che, soprattutto per dimensione economica, difficilmente possono essere sostenute da singoli gruppi, laboratori o dipartimenti. All'interno della ricerca, ritengo naturale collocare le iniziative relative al dottorato di ricerca. Chi mi conosce, sa che da sempre questo è un mio "pallino": vi vedo lo snodo cruciale per realizzare quel percorso che parte dalla formazione avanzata, di cui il dottorato è l'ultimo passo, e si sviluppa poi lungo tutta la vita di chi si dedica alla ricerca, la cui prima esperienza è proprio il dottorato.

## PROMUOVERE E FAR CRESCERE IL DOTTORATO

In questo mandato molto è già stato fatto, aumentando il numero di borse finanziate e confermando, a livello di incidenza sul FFO, i risultati notevoli già raggiunti nelle precedenti gestioni. Vi sono ancora però dei margini di miglioramento, legati (i) all'ottimizzazione degli indici premiali ministeriali, (ii) al processo di selezione interno, (iii) alle modalità di svolgimento e (iv) alle tematiche dei nostri corsi. Sul primo punto, penso si debba continuare a riservare una quota di risorse da assegnare ai singoli corsi con un criterio premiale, utilizzando gli opportuni indici ministeriali in modo da incentivare, senza forzature, i comportamenti desiderati. Sui punti (ii)-(iv), la *ratio* è quella di valorizzare gli studenti e responsabilizzare i *tutor* e i dipartimenti. Valorizzare gli studenti significa garantire a ognuno percorsi mirati di formazione alla ricerca, concordati con il *tutor* e validati dal collegio, adatti alla crescita individuale e al programma di ricerca del singolo dottorando. L'intero percorso, dall'ammissione al passaggio via via agli anni successivi, dev'essere riservato ai soli studenti meritevoli, e le risorse che dovessero eventualmente liberarsi per effetto di una borsa non assegnata o di un percorso che si interrompe, dovranno essere in larga parte riassegnate agli stessi corsi negli anni successivi, per poter mantenere gli adeguati livelli di qualità senza eccessive penalizzazioni. Infine, sebbene in questi anni abbiamo realizzato nuovi *curricula* su tematiche trascurate nei cicli precedenti, vi sono tuttora importanti aree culturali nel nostro Ateneo a cui non corrisponde ancora un dottorato, e per le quali sarà opportuno provvedere, nel limite delle risorse disponibili e qualora richiesto dai gruppi di ricerca.

## FAVORIRE LO SVILUPPO DELLA RICERCA DIPARTIMENTALE

La ricerca è per legge attribuita ai dipartimenti, nella cui autonomia rientrano la sua promozione e il suo sviluppo. Gli organi di governo hanno quindi il compito di favorire la crescita della ricerca al loro interno nel modo più consono alle specificità del singolo dipartimento, liberamente determinate. In tale ottica, in questi anni siamo passati dai “Progetti di ricerca di Ateneo” e dai “Fondi per assegni di ricerca” – per i quali era allocato un *budget* fissato, vincolato alla presentazione di progetti di cui nessuno verificava l’effettivo svolgimento a posteriori – ai “Fondi per la ricerca di Ateneo”. Inoltre, abbiamo dato la possibilità di incrementare tali fondi sia con risorse proprie sia con i “Contributi per la didattica”. È mia intenzione, come già detto, continuare nella politica di responsabilizzazione dei dipartimenti attraverso il progressivo abbattimento dei vincoli di spesa, mirando a introdurre un *budget* unico, soggetto a verifica dei risultati ottenuti, al cui raggiungimento corrisponda una graduale premialità. Infine, in linea con le operazioni condotte in questi anni a livello di Ateneo, la ricerca interdisciplinare e la condivisione di attrezzature tra dipartimenti sarà, per quanto possibile, incentivata.

## FAVORIRE LO SVILUPPO DELLA RICERCA A LIVELLO DI ATENEO, IN PARTICOLARE SU AMBITI SPECIFICI DI UNIGE E DEL TERRITORIO AL FINE DI CONSOLIDARNE L’IDENTITÀ A LIVELLO NAZIONALE E INTERNAZIONALE

La promozione della ricerca in quelle tematiche che caratterizzano il nostro territorio è chiaramente uno degli obiettivi che si devono perseguire per consolidare l’identità di UniGe a livello internazionale. In questi casi, l’iniziativa *top-down* (avvenuta comunque a seguito di numerose discussioni con direttori, presidi, organi di governo) che ha portato ad esempio alla creazione del *Centro del Mare*, è necessaria per accelerare i processi di aggregazione tra i dipartimenti almeno potenzialmente interessati. Come abbiamo più volte detto (e scritto nei programmi triennali passati) al *Centro del Mare* se ne devono affiancare altri la cui elaborazione iniziale sarà probabilmente *bottom-up*. L’obiettivo di questi centri è duplice. Internamente, si vuole promuovere la ricerca interdisciplinare, sempre più richiesta dal mondo esterno. Esternamente, si vuole aumentare l’attrattiva di UniGe nel panorama internazionale, caratterizzando la nostra offerta didattica e di ricerca rispetto a quella di altri Atenei.

Sul fronte del sostegno alla ricerca a livello di Ateneo, si deve continuare a sostenere la realizzazione di quelle strutture che, sebbene fondamentali per poter competere su scala internazionale, per natura o per dimensione economica o per necessità di personale tecnico specializzato, non possono essere realizzate se non dall’Ateneo, con la possibile partecipazione dei dipartimenti. Mi riferisco ad esempio alla creazione di grandi poli bibliotecari (quali quelli iniziati a valletta Puggia e all’Albergo dei Poveri, che devono essere completati in modo da includere spazi per lo studio e per la ricerca individuale o di gruppo) e alla creazione di *facility* condivise tra più laboratori, dipartimenti o enti (come lo stabulario – che verrà realizzata in collaborazione con il Policlinico San Martino, l’IRCCS Gaslini e l’IIT – o come il microscopio elettronico e lo STED). Queste ultime iniziative potranno avere un piano di sviluppo pluriennale, dovranno prevedere un cofinanziamento dei dipartimenti e la definizione – soprattutto nel caso di partecipazione di enti esterni – di regole chiare per la gestione ma anche per la eventuale chiusura della struttura stessa.

## PROMUOVERE LA PROGETTAZIONE EUROPEA

Il sostegno alla progettazione europea attuato in questo mandato è una misura da continuare anche nei prossimi anni, sia con i bandi per l’incentivazione alla progettazione che premiano i docenti il cui progetto, pur non finanziato, ha comunque ottenuto un buon punteggio da parte della commissione di valutazione, sia con i bandi *curiosity driven* dedicati a giovani e brillanti ricercatori che coltivano l’ambizione di proporre azioni Marie-Curie o ERC. Tali misure devono essere tuttavia inquadrare in un disegno più ampio che preveda la costruzione di un pacchetto preconstituito di misure di sostegno, non solo finanziario, alla progettazione di ricerca di punta, possibilmente in modo congiunto con altri enti di ricerca (ad esempio, università piemontesi, IIT, IRCSS). La collaborazione con altri enti permetterebbe anche la creazione di commissioni giudicanti incrociate risolvendo in tal modo il problema della revisione interna dei progetti.



# 6 PROGETTO TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE E RAPPORTI CON IL TERRITORIO

## OBIETTIVO

Promuovere le attività di trasferimento delle conoscenze. Aumentare la visibilità e l'attrattività di UniGe verso il mondo socio-produttivo.

## CHE COSA ABBIAMO FATTO

1. Abbiamo aumentato il numero di *spin-off*: da 25 del 2014 a 46 del 2019. UniGe secondo ateneo in Italia (dopo il Politecnico di Torino) per numero di *spin-off* attivi.
2. Abbiamo aumentato il numero di brevetti: da 65 (di cui 33 internazionali) del 2014 a 102 (di cui 44 internazionali) del 2019.
3. Abbiamo incrementato del 60% il numero di iscritti alla nostra Università della Terza Età: da 1012 del 2014 a 1642 del 2019.
4. Dal 2015 organizziamo spettacoli (ad esempio, *Notte della Luce*, *Concerto Pink Floyd*) ed eventi legati alle attività UniGe (ad esempio, *Lauree in città*, *Lodi's Night*, *Univercity*, *Festival del Mare*).
5. Dal 2015 sono *on-line* i nuovi siti *web*, abbiamo promosso l'identità di UniGe (cartellonistica, magliette, borse, boracce, ecc.) anche digitale e prossimamente sarà aperto in piazza della Nunziata il primo negozio UniGe.
6. Dal 2016 abbiamo istituito il "Premio Start-Cup Umanistica-Sociale" (che si affianca al tradizionale bando Start-Cup) al fine di sostenere la nascita di nuove imprese nelle aree delle scienze umanistiche e sociali.
7. Per il triennio 2019-2021, vi è uno stanziamento di €300.000 per il sostegno a idee nel campo dell'innovazione sotto la forma di *Proof-Of-Concepts* (POC), in collaborazione con la Compagnia di San Paolo.
8. È migliorato il posizionamento medio di UniGe nei 3 principali ranking (ARWU, QS, THE): da 542 del 2016 a 484 del 2019.

## CHE COSA FARÒ

Le attività di trasferimento delle conoscenze e di crescita dei rapporti con il territorio stanno assumendo un ruolo sempre più importante non solo nei confronti della società ma anche del ministero, sotto la dicitura "terza missione", termine con cui vengono raggruppate tutte le attività svolte dagli atenei che non ricadono nella ricerca e nella formazione. In tale ambito, in questi anni abbiamo contribuito a far nascere e sviluppare numerose iniziative in collaborazione con diversi enti economici e culturali (tra i principali, Confindustria, Camera di Commercio, Teatro di Genova, Conservatorio, Teatro Carlo Felice, Palazzo Ducale) oltre che con gli enti pubblici territoriali.

Due sono gli ambiti di prossimo intervento, autonomi ma correlati nelle loro finalità.

## PROMUOVERE LE ATTIVITÀ DI TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE

Il trasferimento delle conoscenze rappresenta una grande opportunità per UniGe per almeno tre ragioni:

1. l'affermarsi del paradigma dell'*Open Innovation*, grazie al quale UniGe, al pari degli altri atenei, ha l'occasione per aumentare (i) i propri rapporti con le imprese, (ii) quindi il conto terzi e (iii) quindi la premialità per tutto il personale che lavora sia direttamente che indirettamente all'attività;
2. esso può coinvolgere tutte le aree dell'Ateneo, incluse le aree sociali e umanistiche, per le quali UniGe dal 2016 promuove il "Premio Start-Cup Umanistica-Sociale".
3. è diventato parte della valutazione VQR degli atenei.

Per questi motivi, è mia intenzione incentivare le attività di trasferimento delle conoscenze in tutti gli ambiti di UniGe. Il processo di crescita in tale ambito può far affidamento su un ottimo punto di partenza di UniGe, costituito:

1. dal patrimonio di conoscenze di UniGe che, in quanto ateneo generalista, è in grado di offrire competenze per tutte le sfide, non solo tecnologiche, richieste dal mercato;
2. dal numero elevato di *spin-off* e brevetti (nell'ultimo rapporto NETVAL, UniGe è il primo ateneo generalista in Italia per numero di *spin-off* attivi);
3. dalla vocazione del nostro territorio all'innovazione, come testimoniato dallo sviluppo di incubatori, di poli, di distretti, del *Digital Innovation Hub*, del Centro di Competenza START 4.0;
4. dal sostegno a tale attività offerto dalla Fondazione Compagnia di San Paolo al nostro Ateneo congiuntamente con le università del Piemonte;

5. dalla creazione di diversi centri strategici (il primo il *Centro del Mare*) su ambiti caratterizzanti del nostro territorio e che, grazie alla loro interdisciplinarietà, sono in grado di affrontare meglio le sfide richieste dal mondo socio-produttivo.

È tuttavia mia intenzione, anche in questo ambito, aumentare le sinergie con gli altri enti di ricerca territoriali e limitrofi per affrontare al meglio le prossime sfide nazionali ed internazionali all'orizzonte come, ad esempio, l'*European Digital Innovation Hub* (per cui abbiamo recentemente firmato un protocollo di intesa con IIT, *Digital Innovation Hub*, Centro di Competenza START 4.0, Liguria Digitale, al fine di predisporre una proposta progettuale per candidarci al *Digital Europe Programme* da 9.200M€ dell'Unione Europea).

## AUMENTARE LA VISIBILITÀ E L'ATTRATTIVITÀ DI UNIGE PRESSO LA SOCIETÀ CIVILE

In questi anni abbiamo indirizzato il nostro impegno ad aumentare la visibilità e l'attrattività di UniGe da un lato verso la creazione di una comunicazione digitale rinnovata, in linea con i tempi – attività che ha portato ai nuovi siti *web* e alla presenza sui social media – e dall'altro alla promozione di eventi che hanno aperto UniGe al territorio, portando il nostro Ateneo a stretto contatto con i cittadini. Su questo secondo filone in questi anni abbiamo sviluppato le iniziative già in corso nel 2014, tra cui spiccano l'Università della Terza Età – che ha avuto un significativo incremento nel numero degli iscritti – e il *Festival della Scienza* – che quest'anno ha raggiunto 210.000 visitatori e di cui UniGe è tra i principali enti sostenitori e animatori. Tra gli eventi lanciati da noi, i primi sono stati le *Lauree in città* e la prima edizione della *Notte della luce*, che ha portato in via Balbi migliaia di persone nel giugno 2015.

Sull'onda di questi successi, negli anni seguenti abbiamo creato due diversi percorsi di divulgazione scientifica. Uno generale, con ospiti nazionali ed internazionali, dedicato a un tema diverso ogni anno, chiamato *UniverCity*, che giungerà quest'anno alla sua quinta edizione. Il secondo, specifico, chiamato *Festival del Mare*, si pone invece come strumento di disseminazione e informazione di tutte le attività UniGe in ambito marino.

Abbiamo altresì intrapreso attività di prestigio in ambito teatrale e musicale. In particolare, i concerti dell'orchestra, o di suoi gruppi più ristretti, e del coro di Ateneo hanno dato vita alle serate di premiazione dei migliori laureati (*Lodi's Night*) e a concerti in piazza, tra i quali ricordiamo il concerto di giugno 2019 in piazza Matteotti a Genova con 7000 partecipanti e quello in piazza Sisto IV a Savona con 2000 partecipanti. Grazie a tutte queste attività, UniGe è uscita dalle proprie mura e ha iniziato ad essere percepita come un ente vivo, parte integrante della regione. Ne è prova evidente la migliore attenzione e considerazione di cui l'Ateneo gode presso la stampa locale e vasti settori della società civile, rispetto al passato. Per aumentare ulteriormente l'integrazione con la società e averne una ricaduta in termini di crescita, nel futuro è necessario promuovere UniGe e, insieme, la nostra regione, nella convinzione che l'attrattività di un'università è strettamente legata a quella del suo territorio e viceversa. L'obiettivo, da raggiungere in sinergia con gli enti territoriali, è promuovere una grande UniGe in una grande regione.

# 7 PROGETTO INTERNAZIONALIZZAZIONE

## OBIETTIVO

Dar vita a un Ateneo i cui studenti, docenti e membri dello *staff* siano internazionali, per coscienza ed esperienza, indipendentemente dalla loro nazionalità, sia essa italiana, europea o extra-comunitaria.

## CHE COSA ABBIAMO FATTO

4. È aumentata la frazione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti rispetto al totale dei CFU previsti da 1,1% nel 2014 a 2,1% nel 2018.
5. È aumentato il numero di studenti stranieri iscritti ai corsi di laurea, laurea magistrale e a ciclo unico: da 2.443 (7.9% del totale) nel 2014 a 3.011 (9.7% del totale) nel 2019. UniGe è l'ateneo generalista con la più alta percentuale di studenti stranieri.
6. Abbiamo aumentato il numero di corsi di studio internazionali (secondo la definizione del ministero): da 4 nel 2014 a 15 nel 2019.
7. Dal 2015, abbiamo ideato e finanziato svariati programmi per la mobilità extra-europea, in grado di far svolgere ai nostri studenti periodi di studio e di preparazione della tesi in ogni angolo del mondo, spesso in sedi di elevatissimo prestigio, anche utilizzando la modalità "a sportello".
8. Dal 2015, abbiamo attivato un corso di Ateneo sulla Cooperazione Internazionale allo Sviluppo.
9. Nel 2018, abbiamo emanato il primo regolamento per *Visiting Professor* e *Visiting Researcher*.

10. Dal 2019, abbiamo attivato bandi extra ERASMUS di mobilità didattico-formativa internazionale in paesi extra UE e, fin dal 2015, rafforzato il ruolo di UniGe all'interno di CINDA, rete di università spagnole e latino-americane in cui UniGe è l'unico ateneo italiano.
11. Nel 2020, abbiamo partecipato alla costituzione di una rete nell'ambito del progetto europeo sulle *European Universities*.

## CHE COSA FARÒ

Un ateneo "internazionale" deve tessere una rete di relazioni di grande concretezza su scala globale, deve spingere tutti i componenti della comunità a vivere esperienze umane e professionali all'estero, deve poter contare sul contributo di una nutrita schiera di docenti e studenti di origine straniera. Per dar risposta a queste necessità le attività che intendo sviluppare saranno riferibili alle quattro voci sinteticamente descritte nel seguito.

### RETI DI UNIVERSITÀ E RELAZIONI INTERNAZIONALI

Le *European Universities* volute dall'Unione Europea sono un esempio paradigmatico dell'importanza che stanno assumendo le reti di atenei, in cui le sinergie consentono di rispondere più efficacemente a specifiche necessità della società, offrire una formazione di chiaro stampo internazionale, svolgere la propria attività in più sedi. UniGe in tale ambito da anni è l'unico ateneo italiano di Cinda (rete di università del Centro e Sud America) e sta partecipando al prossimo bando per le *European Universities* (insieme a *Universidad de Sevilla*, *Université Cote d'Azur*, *Technical University of Kosice*, *Management Center Innsbruck*, *Haaga-Helia University of Applied Sciences*). Questo progetto, sebbene coordinato dall'*Universidad de Sevilla*, ha avuto in UniGe e nella *Université Cote d'Azur* i due enti promotori attorno ai quali si è poi sviluppata la rete. All'interno del progetto, saremo responsabili dell'*Innovation Hub* su "*Sustainable Tourism, Arts & Heritage*", tema in linea con le vocazioni territoriali di UniGe, già inserito nei programmi triennali come possibile indirizzo di sviluppo strategico.

### MOBILITÀ STUDENTESCA E DEL PERSONALE

La conclusione, a fine 2020, del settennio del programma Erasmus+ e il lancio di un nuovo programma comunitario rappresentano l'occasione per ripensare la mobilità di studenti e personale, proiettandola oltre i confini comunitari. Traendo spunto dalle numerose esperienze di mobilità extra-europea maturate in questi anni, è mia intenzione definire un piano unico per la mobilità di studenti e personale che, integrando diversi strumenti di finanziamento, offra a ciascuno la possibilità di scegliere liberamente la tipologia dell'esperienza internazionale desiderata e l'area geografica in cui svolgerla, con la massima flessibilità, assicurando un sostegno finanziario che ne abbatta in misura sostanziale l'onere a carico della persona.

### STUDENTI E DOCENTI STRANIERI

Se il programma *Visiting Professor* ha permesso di aprire le nostre aule a contributi di qualificata docenza internazionale, la promozione dell'offerta formativa UniGe attuata in molti paesi extra-europei ha raddoppiato nell'arco di due anni il numero di studenti stranieri che hanno chiesto il visto per iscriversi ai nostri corsi di studio (670 studenti nel 2019 contro i 313 del 2017). Questi risultati hanno carattere preliminare e necessitano un consolidamento atto a sistematizzare il *marketing* internazionale, le azioni di promozione in altre nazioni, la fidelizzazione di studenti e docenti internazionali, le procedure di selezione dei candidati, le misure di accoglienza in città, ampliando altresì l'offerta di soluzioni abitative. Tale consolidamento richiederà una stretta interazione fra docenti e personale dell'amministrazione e costituirà il necessario preambolo verso un'ulteriore crescita che rafforzi la *leadership* di UniGe fra gli atenei italiani in questo comparto.

## COOPERAZIONE INTERNAZIONALE ALLO SVILUPPO

La nuova normativa del 2014 in tema di cooperazione ha attribuito alle Università un ruolo chiave all'interno del sistema della cooperazione italiana e come UniGe abbiamo risposto pienamente a questa sfida. In particolare, nel 2015 è stato attivato un corso di Ateneo di introduzione a queste tematiche, aperto all'intero corpo studentesco e caratterizzato da un elevato grado di interdisciplinarietà. Si tratta di un progetto pionieristico nel panorama italiano e oggetto di riconoscimenti anche a livello europeo, impreziosito dalla messa a disposizione di borse di mobilità che permettono ad un selezionato gruppo di partecipanti di realizzare attività di cooperazione sul campo insieme ai tanti soggetti (ONG, ONLUS, associazioni, ecc.) con cui l'Ateneo collabora. Abbiamo inoltre coinvolto UniGe in una fitta rete di accordi con atenei nei paesi in via di sviluppo e in transizione e abbiamo realizzato un ampio ventaglio di iniziative nel campo della ricerca, della progettualità e dell'intervento diretto nei contesti più svantaggiati del pianeta, che coinvolgono tutte le aree culturali. Nei prossimi anni è mia intenzione aumentare ulteriormente le attività nel campo della cooperazione internazionale allo sviluppo, incrementando tanto il raggio di azione quanto l'efficacia degli interventi e integrandosi sempre più con gli altri soggetti, accademici e non, del sistema della cooperazione.

## 8 PROGETTO SANITÀ

### OBIETTIVO

Affermare la Scuola di Scienze Mediche e Farmaceutiche, e di conseguenza UniGe, come punto di riferimento nazionale per la formazione, la ricerca e l'assistenza in campo medico-farmaceutico cogliendo le opportunità date dalla presenza sul territorio di importanti ospedali e Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS).

### CHE COSA ABBIAMO FATTO

1. Dal 2014, abbiamo instaurato la Commissione Sanità per la gestione dei rapporti con il Servizio Sanitario Regionale (SSR).
2. Nel 2015, abbiamo sottoscritto il Protocollo Generale di Intesa (PGI).
3. Dal 2016, abbiamo costituito e finanziato il SIMAV come centro di Ateneo.
4. Dal 2017, nella metodica di assegnazione dei punti organico sono valorizzate sia le attività assistenziali sia le ore di didattica svolte all'interno delle scuole di specializzazione.
5. Nel 2018 e nel 2019, abbiamo cofinanziato grande e media strumentazione (ad esempio, microscopio elettronico e STED) e la creazione di *facility* (ad esempio, stabulario) per la ricerca anche in collaborazione con gli IRCCS.
6. Nel 2019, abbiamo terminato la riqualificazione dei locali del pad. 3 per centro interdipartimentale e di altri spazi di vari dipartimenti.
7. Nel 2019, abbiamo inserito i temi legati alla *Ageing Population* e alla *Silver Economy* nella Programmazione Triennale di Ateneo 2020-2022, come primi passi per la costituzione di un Centro Strategico di Ateneo.
8. Nel 2019, abbiamo stanziato €600.000 in tre anni per la costruzione del *data lake BMB BioMedical Big data*.
9. Nel 2020, abbiamo avviato il progetto per la riqualificazione di parte della Saiwa (la "Saiwetta").

### CHE COSA FARÒ

Questo progetto è dedicato alla Scuola di Scienze Mediche e Farmaceutiche (SMF) per l'indubbia specificità che la caratterizza, dato lo stretto rapporto con il Servizio Sanitario Regionale (SSR). L'obiettivo è affermarci come punto di riferimento a livello nazionale nella formazione, ricerca e assistenza. È a tutti chiaro che la formazione in ambito clinico si basa su una stretta collaborazione con il SSR, ed è ormai altrettanto evidente che per un sistema sanitario di eccellenza sia necessario avere una corrispondente qualità nella ricerca e quindi nella formazione dei futuri clinici e ricercatori. La presenza sul territorio di importanti ospedali e IRCCS rappresenta quindi una grande opportunità per arrivare ad un piano di sviluppo comune con il nostro Ateneo, in cui una parte valorizzi l'altra e viceversa: l'alternativa è che ogni ente provi a crescere indipendentemente dall'altro, con probabili sprechi di risorse e di tempo.

L'obiettivo è quindi diventare un punto di riferimento nazionale nel più breve tempo possibile, investendo, lato Ateneo, nella formazione e nella ricerca di base, preclinica e traslazionale, clinica ed epidemiologica in sinergia con gli IRCCS. La costituzione e il finanziamento del SIMAV come centro di Ateneo, il riconoscimento nella metodica per la distribuzione dei punti organico dell'attività sia assistenziale sia didattica nelle scuole di specializzazione, il cofinanziamento – insieme ai dipartimenti e alla scuola di SMF – per l'acquisto di strumentazione grande (come il microscopio elettronico e STED) e media (come il sistema per isolamento e sequenziamento a singola cellula, o il citometro a flusso continuo da banco dotato di 3 laser d'eccitazione), la creazione di *facility* e centri interdipartimentali anche in collaborazione con gli IRCCS (come lo stabulario), l'avvio delle procedure per la creazione di centri strategici incentrati sulla scuola di SMF, il processo di riqualificazione di spazi interni ai dipartimenti e l'avvio delle procedure per il recupero di parte della Saiwa, sono alcune delle azioni che abbiamo intrapreso avendo tale visione in mente.

Per il futuro, sono convinto che si possa continuare in questo percorso virtuoso, per i generali buoni rapporti della scuola e della *governance* con le figure apicali del SSR e degli IRCCS, per la possibilità di aggiornare il protocollo di intesa con gli IRCCS per lo svolgimento di attività di ricerca, per l'impegno ad avviare con il nuovo mandato un piano pluriennale di investimenti congiunto Ateneo/dipartimenti per attrezzature e infrastrutture scientifiche, aperto agli IRCCS: i tempi lo impongono e la velocità delle realtà intorno a noi non ci dà alternativa, se davvero vogliamo ambire ad essere un punto di riferimento nazionale. Mi è ben noto che questa visione si scontra con una storia pregressa, anche recente, in cui vi sono state contrapposizioni sia interne che esterne con il SSR. A questo proposito vale quanto detto sulla crescita armonica: una qualunque contrapposizione rappresenta un elemento di debolezza che ostacola la realizzazione di ogni progetto di crescita complessiva. Sono anche consapevole dell'esistenza di diversi problemi aperti con il SSR e gli IRCCS su cui il nostro personale attende legittimamente una risposta, tra i quali:

1. la adeguata ripartizione del debito orario da devolvere all'attività assistenziale;
2. la adeguata retribuzione dell'attività assistenziale fornita dal personale in convenzione;
3. la adeguata valutazione del personale in convenzione nel processo di attribuzione degli incarichi assistenziali

e, infine, la problematica di garantire il ruolo centrale dei consigli delle scuole di specializzazione come centro responsabile e coordinatore dell'attività didattica frontale e professionalizzante dell'intero percorso formativo degli specializzandi, nel rispetto dei D.I. 68/2015 e 402/2017.

Mentre i 3 temi in elenco devono essere inquadrati e risolti all'interno del piano complessivo di sviluppo con il SSR che naturalmente vedrà la Scuola di SMF come attore principale con il supporto del rettore, sul punto delle scuole di specializzazione si deve vigilare e agire anche in tutte le sedi di livello nazionale (Ministero dell'Università e della Ricerca, Ministero della Salute, CRUI, CUN, Conferenza dei Presidi, Intercollegio dei Professori di Medicina), nella consapevolezza

1. che le scuole di specializzazione costituiscono l'asse portante della formazione medico-sanitaria,
2. che le errate politiche di programmazione finora adottate a livello nazionale hanno portato all'attuale situazione di carenza di personale sanitario anche per la gestione ordinaria,
3. che l'attuale emergenza COVID-19 sta mettendo a dura prova la tenuta del nostro sistema nonostante le misure eccezionali messe in campo e il notevole sacrificio da parte di tutti gli operatori coinvolti.

L'emergenza, nella sua drammaticità, sta comunque evidenziando la qualità della nostra sanità a cui tutti siamo chiamati a contribuire. Per questi motivi, la salvaguardia e il miglioramento delle nostre scuole di specializzazione sarà una mia priorità.

Per quanto riguarda i rapporti tra la Scuola di SMF e il rettore, la Commissione Sanità (costituita dal 2014 e oggi composta dai direttori di tutti i dipartimenti clinici e dal preside della Scuola di SMF) ha assicurato un'adeguata collegialità nei rapporti con il SSR e gli IRCCS, e ha rappresentato una svolta rispetto allo scorso mandato in cui il rettore gestiva sostanzialmente in prima persona e in modo esclusivo i rapporti con il SSR e gli IRCCS. È mia intenzione continuare ad avvalermi di una commissione rappresentativa di tutta la scuola di SMF da riunirsi su base mensile. Per questo motivo, rispetto alla pratica corrente,

1. coinvolgerò, oltre ai direttori dei dipartimenti clinici e al preside, anche i direttori del DIFAR e del DIMES, anche in nome della stretta relazione (*i*) tra assistenza (di eccellenza) e ricerca, ricerca e formazione, formazione ed assistenza, e (*ii*) tra ricerca di base, preclinica e traslazionale, clinica ed epidemiologica;
2. provvederò alla nomina formale di delegati ai rapporti con il SSR e gli IRCCS, individuati di concerto con la commissione, preferibilmente all'interno della commissione stessa.

Tale soluzione da un lato garantirà collegialità, trasparenza, efficacia e velocità nella gestione dei complessi rapporti con il SSR e gli IRCCS, dall'altro permetterà al rettore di svolgere meglio il suo ruolo di garante ultimo ed imparziale per l'intera Scuola di SMF nelle situazioni di particolare criticità, siano esse dovute a fattori interni o esterni. Nella veste di garante ultimo, in base al principio della trasparenza e collegialità, assicurerò che le più importanti proposte da sottoporre agli organi di governo verranno elaborate e discusse con il coinvolgimento di tutto il personale della scuola di SMF, ad esempio attraverso il meccanismo già in uso delle assemblee di scuola.

## 9 PROGETTO EDILIZIA

### OBIETTIVO

Rifunzionalizzare gli spazi in cui viviamo. Sviluppare strategicamente il patrimonio immobiliare.

### CHE COSA ABBIAMO FATTO

1. Abbiamo ridotto le locazioni passive: da €2.995.122 del 2014 a €1.096.889 del 2019.
2. Abbiamo ridotto la metratura degli edifici in gestione: da 360.000 m<sup>2</sup> del 2014 a 300.000 m<sup>2</sup> del 2019.
3. Dal 2017, vi è stato un avanzamento significativo del progetto Erzelli (acquisto terreno e progetto, e gara in corso per verifica progetto) con accantonamento di €5.000.000 per l'operazione e la funzionalizzazione.
4. Dal 2017, abbiamo in corso o terminato l'assunzione di 10 unità di personale tecnico di supporto alle aree dell'edilizia (periti, geometri, architetti, ingegneri).
5. Dal 2017, abbiamo avviato o concluso lavori per *Smart Energy Building* (SV), Polo Didattico via delle Fontane, Palazzo delle Scienze, DIMI/DISC, DINOGMI, Padiglione 3 di S. Martino, Mura del Molo, Palazzo Serra, "Saiwetta" (adiacente Saiwa).
6. Dal 2018, abbiamo aumentato l'utilizzo dell'Albergo dei Poveri con ampliamento della biblioteca e abbiamo avviato il restauro dell'Oratorio degli Uomini con cofinanziamento della Compagnia di San Paolo.
7. Nel 2018, abbiamo iniziato il progetto delle residenze studentesche presso la ex Clinica Chirurgica con regione Liguria.
8. Dal 2018, abbiamo per la prima volta affrontato in modo strutturato il tema della sicurezza degli edifici (prevenzione incendi) sia da un punto di vista formale che sostanziale a tutela di tutte le persone, con adeguamento di 9 edifici e con contratti di manutenzione ordinaria e logistica a livello di Ateneo (ad es. porte tagliafuoco, estintori, pulizia, portierato).

### CHE COSA FARÒ

In considerazione del fatto che non c'è compito istituzionale che non riscontri la necessità di adeguati spazi funzionali, è evidente come il tema dell'edilizia sia trasversale ad ogni considerazione che interessi l'attività presente e futura dell'Ateneo.

L'argomento, è noto, risulta complesso per una serie di motivi che attengono in generale al tema della costituzione e della gestione del patrimonio edilizio della pubblica amministrazione; si tratta di complessità che non può essere minimamente sottovalutata e che è storica: non a caso nel programma elettorale a rettore del Prof. Gaetano Bignardi del 2004 vi era già un capitolo ad esso dedicato.

Concorrono a questa complessità, oggi più che mai, almeno tre fattori, equipollenti e fortemente interconnessi: elevato impegno finanziario, potenzialità operativa delle strutture tecnico-amministrative di supporto, complessità del quadro normativo di riferimento.

Particolarità dell'edilizia universitaria, inoltre, è la variabile tempo che riguarda l'obsolescenza relativamente rapida delle unità funzionali dovuta sia all'uso massiccio delle strutture che alla necessità di continuo adeguamento a modalità didattiche, di ricerca e organizzative in costante evoluzione.

Uno degli effetti più evidenti di quanto il processo sia articolato è il dilatarsi nel tempo dei progetti che, almeno per quelli più significativi (il caso Erzelli è paradigmatico), può risultare incongruente con la durata stessa del mandato rettorale (secondo il Nucleo di verifica e controllo presso la presidenza del Consiglio dei Ministri, per gli appalti inferiori a 100 mila euro il tempo medio di realizzazione è di 2,5 anni, mentre per gli appalti superiori ai 100 milioni si sale a oltre 15,5 anni).

Proprio per questo le mie considerazioni sul tema non possono che fare riferimento all'esperienza maturata, sia per migliorare laddove le criticità si sono evidenziate, sia per portare avanti e concludere quanto avviato, sia, infine, per avviare nuove iniziative di cui già si intravede la necessità.

Due sono gli obiettivi che mi prefiggo.

## RIFUNZIONALIZZARE GLI SPAZI IN CUI VIVIAMO

Le caratteristiche del patrimonio edilizio dell'Ateneo – oltre 300.000 m<sup>2</sup> di cui gran parte in edifici storici vincolati – sono tali che se si esclude il progetto Erzelli, che aggiungerà circa 65.000 m<sup>2</sup> di nuova edificazione, sono da prevedersi interventi classificabili essenzialmente in ambito manutentivo, in linea peraltro con la tendenza nazionale del comparto costruzioni che vede attualmente speso in manutenzione il 70% degli investimenti. Si tratta nel nostro caso di una categoria assai ampia che, viste le tipologie di intervento ricorrenti, comprende sia la cosiddetta manutenzione a guasto (o di emergenza) che la manutenzione preventiva ciclica, volta a tenere in efficienza i vari apparati e comunque a ridurre la probabilità di guasto.

Garantite le prestazioni di base, l'intendimento è però quello di valorizzare gli investimenti in quella che è tecnicamente definita “manutenzione secondo condizione” che è subordinata al raggiungimento degli standard, per didattica e ricerca, che scuole e dipartimenti hanno individuato e individueranno nel loro necessario percorso evolutivo. Esempi ne sono il progetto Campus.Mart, orientato alla Scuola di SMF, e il Palazzo Belimbau, destinato a servizi, ed altri di minore impatto economico attualmente già calendarizzati. La linea strategica che mi propongo di attuare prevede dunque l'evoluzione del concetto di manutenzione da attività a servizio, da risposta a un bisogno contingente ad azione pianificata e ottimizzata proattivamente. L'obiettivo è quindi trasformare il patrimonio immobiliare da mero generatore di costi – per manutenzione o semplice mantenimento – a risorsa che crei valore per l'ateneo e contribuisca strumentalmente al raggiungimento delle finalità istituzionali.

Dal punto di vista strettamente finanziario l'obiettivo è il mantenimento degli investimenti attuali verificandone un possibile incremento commisurato ai vincoli di bilancio e alle potenzialità operative delle strutture di supporto. Queste ultime hanno dimostrato in questi anni impegno e professionalità, peculiarità che, con i potenziamenti mirati in risorse umane fatti o programmati, si ritiene di poter ulteriormente migliorare.

Punti di forza da cui partire sono i risultati raggiunti nella messa in sicurezza degli edifici, nell'avviamento di importanti interventi manutentivi (ad esempio Palazzo delle Scienze, S. Sabina, Saiwa), nella dismissione di significative entità non utilizzate o sottoutilizzate (nel polo di S. Martino, Fiera del Mare), nella valorizzazione di strutture di proprietà attraverso trasferimenti di funzioni da immobili in affitto e conseguente recupero di significative risorse finanziarie (polo Balbi), nella creazione di grandi poli bibliotecari associati a sedi di conservazione libraria, ricerca e studio individuale e di gruppo (biblioteca unica di valletta Puggia e Albergo dei Poveri).

In termini di recupero di risorse finanziarie deve essere portato avanti e potenziato, per quanto le tipologie degli edifici lo consentano, il tema dell'efficientamento energetico operando sugli involucri, sull'impiantistica e sulla domotica.

Dell'importante lavoro pregresso (ridefinizione della cornice giuridico-amministrativa e acquisto di terreno e progetto) potrà fruire il progetto Erzelli destinato al polo di Ingegneria della Scuola Politecnica. L'impegno su questo tema non è certamente esaurito in ordine ad almeno sei attività che ci impegneranno a breve:

1. aggiornamento degli spazi funzionali alle esigenze attuali di Ingegneria;
2. verifica delle soluzioni in merito ai collegamenti;
3. organizzazione della logistica per il trasferimento;
4. reperimento delle risorse finanziarie in ordine all'aggiornamento dei prezzi;
5. organizzazione e gestione delle procedure d'appalto;
6. organizzazione di una specifica struttura tecnica di controllo in corso d'opera

e, più in là nel tempo, il reperimento delle risorse per la funzionalizzazione degli spazi, voce per cui abbiamo già accantonato risorse. Ho fiducia che i dipartimenti di ingegneria della Scuola Politecnica sapranno, quando opportuno, sviluppare un proprio piano sulla didattica e sulla ricerca che sfrutti al meglio le possibilità date dal nuovo insediamento, e che non mancherà il dovuto sostegno degli organi centrali.

In ultimo, ma non certo perché marginale, faccio mio l'impegno a proseguire il lavoro sul tema della residenzialità, nel cui ambito si è concretamente operato con l'attivazione della cosiddetta “bacheca alloggi”, con la stipula dell'accordo con l'Associazione della Proprietà Edilizia e con l'attiva partecipazione al progetto regionale di trasformazione in residenza universitaria dell'ex Clinica Chirurgica.

## SVILUPPARE STRATEGICAMENTE IL PATRIMONIO IMMOBILIARE

Lo sviluppo edilizio è costoso da realizzare e da gestire, ma non per questo da evitare. Gli spazi a disposizione di UniGe, anche se certamente ampi, possono infatti non risultare adeguati rispetto alle esigenze presenti e future di UniGe in un'ottica di perseguimento dell'eccellenza. Per questa ragione, alla dovuta operazione di razionalizzazione e rifunzionalizzazione degli spazi in uso, abbiamo affiancato una costante attenzione verso quegli spazi che, ove disponibili, arricchirebbero in modo significativo il patrimonio UniGe. Non si tratta di operazioni da fare ad ogni costo, ma di opportunità da cogliere qualora, a seguito di una valutazione approfondita, si presentassero con costi ragionevoli di locazione o acquisto e soprattutto di gestione.

Un primo esempio è quello del *college* UniGe: un obiettivo perseguito sin dai primi anni del corrente mandato che non si è realizzato proprio perché non si sono verificate le condizioni adeguate. Ad oggi, l'efficacia del portale alloggi e gli accordi con comune di Genova, regione Liguria e associazioni per alloggi a canone calmierato, inducono a riflettere sulle alternative, valutando se al modello *college* non sia preferibile una residenzialità studentesca diffusa, gestita dall'Ateneo.

Un secondo esempio riguarda Balbi 3 (ex biblioteca universitaria) e Balbi 6 (palazzo che oggi abbiamo in affitto): in questo caso è indubbio che la collocazione li renda particolarmente appetibili per UniGe. Il primo potrebbe portare alla realizzazione della biblioteca a scaffale aperto tanto desiderata da molti nostri colleghi, e l'avvenuto trasferimento dei libri renderebbe l'operazione più facile, ancorché certamente complessa. Il secondo è un edificio che abbiamo in locazione, strategico per la posizione, ma oneroso per il canone, che sarebbe importante ridurre o azzerare attraverso l'acquisto.



## IL RETTORE E LA SQUADRA

Ho cercato di chiarire quali siano le sfide principali che ritengo debbano essere affrontate e con quali principi ispiratori, precisando i diversi progetti specifici nelle principali aree di intervento. Al di là delle questioni di merito, l'esperienza di questi anni ha rafforzato la mia convinzione che l'elemento più importante per riuscire in una qualsiasi impresa è certamente il fattore umano, che nessuna macchina può sostituire. Quest'ultima sezione è quindi dedicata alle persone con le quali intendo avere un'interazione regolare, programmata.

Nel concepimento e nella stesura del programma mi sono avvalso dell'aiuto e del contributo di un certo numero di colleghi, persone sulle quali so di poter contare nel caso venissi eletto e che formeranno la cosiddetta "squadra del rettore". Si tratta di un gruppo di persone equamente distribuito per genere, scuola di provenienza e fascia di età, tutte animate da una forte passione e spirito istituzionale che ho avuto la fortuna di conoscere ed apprezzare negli anni. Con loro sarà facile lavorare in stretta collaborazione su un programma già discusso e condiviso.

La seconda squadra con cui il rettore, chiunque sarà, dovrà necessariamente collaborare è quella formata dal personale TABS, a partire dal direttore generale e dai dirigenti. Personalmente, confido che riuscirò a mantenere l'atteggiamento di ascolto, confronto e rispetto che penso di aver avuto finora con tutti loro. L'analisi dei problemi e l'elaborazione delle possibili soluzioni avverranno in uno spirito di stretta collaborazione tra il direttore generale e tutti i dirigenti da un lato e i corrispondenti prorettori o delegati dall'altro, per essere poi verificate con tutto il personale (docente e TABS) e infine approvate dagli organi competenti. L'esperienza del mandato in corso mostra che i risultati migliori si sono ottenuti quando si è seguito questo percorso.

La terza squadra con la quale un continuo confronto è naturalmente indispensabile è quella formata dai docenti. L'attuale rettore ha instaurato da subito, ed è mia intenzione continuarne la tradizione, la pratica innovativa e virtuosa delle riunioni mensili con direttori e presidi, che rappresentano i docenti a livello istituzionale. Sono stati momenti di confronto propositivo in cui si sono spesso identificati gli obiettivi comuni e discusse le iniziative da intraprendere, prima di sottoporle agli organi di governo per la prevista valutazione ed eventuale approvazione. L'esperienza è stata a mio avviso molto positiva, e incoraggerò il rafforzamento di uno spirito di confronto aperto e di un dialogo franco e diretto, utili ad accorciare il più possibile la distanza tra il vertice e i singoli docenti. A tal fine, intensificherò anche gli incontri nei dipartimenti e scuole iniziati in questo mandato.

Vi sono naturalmente molte altre squadre rilevanti, a partire da quella degli studenti, per non parlare degli organi di governo sull'importanza dei quali ho già chiarito il mio pensiero. Compito principale del rettore sarà quello di fare in modo che la comunità UniGe operi sempre come una unica squadra o, più nel dettaglio, che le diverse squadre di UniGe che saranno di volta in volta in campo collaborino tra loro in autonomia e armonia anche senza la sua supervisione.

L'armonia del lavoro tra le diverse squadre non è materia da sottovalutare: mi riferisco ad esempio alle difficoltà emerse tra la direzione generale e le strutture operative, incluse le aree dirigenziali, le scuole e i dipartimenti. Dopo due anni e mezzo di servizio, se da un lato al direttore generale viene generalmente riconosciuto il merito di aver conseguito risultati molto importanti in diversi campi (ad esempio in quello della sicurezza), dall'altro si ritiene che le sue azioni si siano talvolta realizzate troppo in fretta, con scarso coinvolgimento delle strutture interessate. Questo sembra essere avvenuto anche in occasione della recente riorganizzazione, con il risultato che molti faticano ancora a comprenderne motivazioni e obiettivi. È forse troppo presto per valutare se il riassetto proposto funzionerà o meno e come, o se avrà bisogno di aggiustamenti in corso d'opera. Mi è però chiaro, dopo due anni e mezzo, che – se eletto – dovrò essere garante, sin dall'inizio del mandato, di un maggior coinvolgimento dei responsabili nella definizione dei bisogni delle proprie strutture (dipartimenti, scuole, centri, aree dirigenziali, servizi, settori), nell'analisi delle operazioni ragionevoli per soddisfarne i bisogni e, soprattutto, nella valutazione dei possibili scenari che andrebbero a determinarsi di conseguenza. Questo processo – nel rispetto delle prerogative di legge del direttore generale e delle legittime aspirazioni del personale coinvolto – potrà sì determinare qualche rallentamento nell'azione ma sarà partecipativo e darà quindi luogo a una conoscenza più complessiva dell'organizzazione; a risultati più ponderati e quindi più stabili; ad un clima organizzativo, e quindi a una produttività, migliori.

Indipendentemente dai risultati che saranno conseguiti, coerentemente con il processo di responsabilizzazione che intendo portare avanti a partire naturalmente dal rettore e dal direttore generale, sarà importante adottare una prassi di verifica dei risultati conseguiti nei diversi ambiti che offra la possibilità di individuare i punti migliorabili dell'azione apicale, diverso dal meccanismo di sfiducia del rettore previsto dalla legge 240/2010. Quest'ultimo si è infatti rivelato uno strumento inadeguato ai bisogni reali: ad oggi, a livello nazionale, non risultano casi di rettori sfiduciati dal senato accademico. Diverso è il caso del direttore generale che, statutariamente, "è designato dal consiglio di amministrazione, su proposta del rettore, sentito il senato accademico", sottoscrive un contratto di natura privata e al quale ogni anno il consiglio di amministrazione assegna obiettivi sui quali è valutato l'anno successivo. Ciononostante, anche per il direttore generale è importante introdurre una procedura di verifica simile a quella prevista per l'operato del rettore, soprattutto in prossimità del rinnovo contrattuale (la prossima scadenza è il 31 agosto 2022).

L'ultimo pensiero è necessariamente legato all'attuale situazione emergenziale dovuta al COVID-19. L'Ateneo sta oggi dimostrando di essere capace di superare situazioni critiche ed ostacoli che all'inizio sembravano insuperabili ai più. A questi risultati hanno sicuramente contribuito in modo determinante le strutture e i servizi che si sono realizzati negli anni. È tuttavia chiaro a tutti che la vera differenza risiede nel comportamento responsabile e corale di tutta la comunità (personale e studenti) che si è identificata nel nostro Ateneo, senza aggiungere barriere a quelle imposte dalle necessità sanitarie. Questa crisi, nella sua drammaticità, ha chiaramente dimostrato che la fattiva collaborazione di tutti porta a risultati positivi al limite del sorprendente e ci ha reso consci delle nostre potenzialità. Superata l'emergenza, si dovrà fare tesoro di questa esperienza, mettendo a frutto i risultati ottenuti per raggiungere più velocemente e meglio gli obiettivi che ci daremo.

Un sentito ringraziamento va a tutte le persone che con il loro operato rendono oggi possibile #UniGenonsiferma e un pensiero particolare a tutti coloro che sono in prima linea per il superamento della crisi.

Genova, 6 aprile 2020

Enrico Giunchiglia