

«J'ai vu en mon temps cent artisans, cent laboureurs, plus sages et plus heureux
que des recteurs de l'université»

Michel de Montaigne

Programma per il mandato rettorale dell'Università di Genova 2020-2026

di Gianmario Sambuceti

SOMMARIO

Idea di Università e Metodo (<i>Il programma in sintesi</i>)	2
UNIGE 2020 (<i>il programma in esteso</i>)	7
Ricerca.....	7
Progettazione	8
Ragionare per problemi.....	10
Didattica e orientamento	12
Internazionalizzazione	16
Innovazione e rapporto con il sistema produttivo.....	18
Rapporto con le istituzioni territoriali.....	20
Iniziative culturali.....	22
Equilibrio di genere	24
Trasparenza e bilancio.....	26
Semplificazione e razionalizzazione digitale.....	27
Edilizia e patrimonio artistico e architettonico di ateneo	28
Servizio sanitario regionale.....	29
il campus di ingegneria a erzelli.....	31

Idea di Università e Metodo (*Il programma in sintesi*)

Questo documento intende porre al centro della campagna elettorale non la figura del Rettore ma l'idea stessa di Università. Questo principio rappresenta il primo passo per definire la nostra comunità di docenti, tecnici, amministrativi e studenti come il luogo del pensiero in cui la **ricerca** contribuisce a produrre la conoscenza trasmessa dall'attività **didattica** e ad arricchire la realtà in cui opera, dando così un senso alla **terza missione**.

Ormai da alcuni anni a me sembra che questo **luogo del pensiero** sia minacciato nel suo sviluppo da un senso di incertezza e di emergenza continua, determinato in parte da una legislazione in ritardo con i tempi, in parte da ristrettezze di bilancio quasi provocatorie ma anche, in parte, dalla nostra abitudine a focalizzare l'attenzione soltanto su problemi puntuali e, a volte, su interessi particolari.

Ritengo, quindi, che sia giunto il momento di provare a risolvere questo senso di spaesamento, di guidare le decisioni piuttosto che di rincorrerle, di orientare la nostra crescita facendo leva sulla consapevolezza e l'orgoglio della nostra identità, di promuovere un approccio di sistema ai nostri problemi, di sviluppare progetti coerenti con scelte strategiche basate su una visione a medio e a lungo termine.

Questa visione dell'Università è fondata su tre principi per molti aspetti trasversali. Anzitutto, va ribadito, con forza, il **ruolo sociale** dell'unico Ateneo della nostra Regione, la nostra responsabilità di presidio culturale imprescindibile per Genova e la Liguria, per la sua cittadinanza, per le sue istituzioni politiche, per le sue forze produttive. In secondo luogo, credo sia indispensabile affermare, con altrettanta convinzione, l'**orizzonte europeo** dell'Università di Genova e quindi assicurare l'impegno costante a rendere la nostra ricerca e la nostra didattica degne di confrontarsi e di dialogare, costruttivamente e senza soggezioni di sorta, con tutte le realtà accademiche e le istituzioni scientifiche e culturali dell'Unione. Infine, penso che alla vocazione intimamente poliedrica delle nostre competenze debba essere offerta la possibilità di integrarsi in un **approccio multidisciplinare** alla ricerca e alla formazione, non per mortificare il sapere disciplinare, ma piuttosto per esaltarne quanto più possibile le potenzialità.

Il principio metodologico a fondamento di questa prospettiva è quello di una **ragionata collegialità**. In questi anni ho percepito, non senza disagio, uno iato significativo tra il governo dell'Ateneo e coloro che della vita dell'Ateneo, della sua qualità e della sua capacità di migliorare, sono i veri protagonisti: i docenti e il personale tecnico-amministrativo, bibliotecario e sanitario (TABS). Questo tentativo un po' velleitario di affrontare la complessità del nostro sistema con un approccio eccessivamente verticistico è, a mio parere, la ragione principale della nostra impasse. D'altra parte, secondo l'articolo 12 del nostro Statuto, il Rettore è quel docente che *“svolge funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche, ed è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Università secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito”*. Poiché queste parole, a mio parere, non configurano una monarchia (e nemmeno un'oligarchia), ritengo che sia urgente collocare questa carica istituzionale nel contesto di un'idea organica dell'Ateneo grazie alla quale l'azione di governo è in grado di interpretare le istanze che emergono al nostro interno per proporre soluzioni sostenibili e razionali. Garantire questa capacità di ascolto e coniugarla alla necessità delle decisioni

implica intrinsecamente attribuire al Rettore il ruolo di catalizzatore di energie e di coordinatore di competenze. Per questa ragione propongo che il Rettore venga supportato, nella sua attività, da una squadra di Prorettori dotati di deleghe effettive e sostanziali, che includano temi quali:

- La ricerca
- La didattica
- L'orientamento
- L'internazionalizzazione
- L'innovazione e il rapporto con il sistema produttivo
- Il rapporto con le istituzioni territoriali
- Le iniziative culturali
- L'equilibrio di genere
- La trasparenza e il bilancio
- Gli affari legali e la semplificazione
- La razionalizzazione digitale
- La sicurezza edile e il patrimonio artistico e architettonico di Ateneo
- I rapporti con il Servizio Sanitario Regionale
- L'insediamento del nuovo campus di Ingegneria

Più nello specifico, l'Università che ho in mente riconosce e restituisce **piena dignità alla ricerca** e lo fa affrontando con consapevolezza e ambizione la sfida che il nuovo programma quadro della ricerca e innovazione europea porrà ai nostri ricercatori nei prossimi sei anni. A questo proposito, Horizon Europe ci chiede, in modo esplicito, di lanciare un piano strategico per la costituzione di un **Ecosistema Ligure di Ricerca e Innovazione**, capace di mettere a sistema le competenze, le risorse strumentali, le reti di collaborazione già presenti sul territorio e che, proprio a causa di un approccio sempre troppo frammentato e privo di visione, sono state finora clamorosamente sottoutilizzate. Guardando al nostro interno, si dovrà agire, da un lato, per supportare l'indipendenza e la crescita dei giovani ricercatori; dall'altro, per creare le condizioni affinché i progetti di ricerca che vengono elaborati all'interno dei nostri studi e dei nostri laboratori possano competere con successo per attrarre i finanziamenti necessari a essere realizzati. Tali obiettivi richiedono alcune azioni strategiche, quali, in particolare, l'organizzazione e la formazione del personale TABS dedicato alla ricerca; la creazione e l'aggiornamento di "core facilities" di Ateneo per la condivisione di strumentazione di ricerca; il supporto, finanziario e organizzativo, alle iniziative di tipo 'open science' e 'open data'. Ritengo, inoltre, che sia necessario introdurre un approccio completamente diverso alla **ricerca interdipartimentale**, in cui la costituzione di centri focalizzati sulla soluzione di problemi con metodi multi-disciplinari non sia un'imposizione calata dall'alto ma il risultato di un processo condiviso a livello di Ateneo. Per questa ragione, propongo l'apertura di bandi competitivi per la costituzione di centri di ricerca interdisciplinare focalizzati su temi specifici, dotati di un piano di sviluppo pluriennale e soggetti a valutazione periodica.

Sul piano della **didattica**, l'ambizione è quella di aumentare la capacità dei nostri corsi di laurea di trasferire agli studenti la conoscenza elaborata e prodotta da chi insegna, nella consapevolezza che, soprattutto in questo modo, saremo in grado di aumentare la nostra attrattività nei confronti di diplomati all'interno e all'esterno della Regione Liguria. Tale attrattività dovrà essere assicurata anche attraverso azioni mirate, volte ad intercettare gli

studenti migliori delle scuole superiori del territorio ma anche quei giovani che rinunciano all'avventura universitaria per ragioni sociali o economiche. Anche quanto sin qui fatto sul fronte dell'orientamento in uscita non è sufficiente. L'Università è in effetti in rete con attori primari del panorama economico italiano ed europeo, ma sono necessari specifici accordi o convenzioni con imprese, associazioni e ordini professionali perché i nostri laureati possano beneficiare di questi rapporti.

Un capitolo a parte merita la **didattica innovativa**. Guardando all'impatto che l'emergenza sanitaria in corso ha sull'erogazione della didattica, ritengo sia urgente definire un processo capace di integrare progressivamente l'insegnamento in presenza con risorse digitali che ne migliorino la fruizione (un esempio è dato da investimenti gradualmente per dotare le nostre aule di sistemi di registrazione delle lezioni). L'obiettivo di questo processo è quello di evitare soluzioni di continuità tra didattica in presenza e didattica on-line nel caso di emergenze drammatiche come quella che stiamo vivendo, ma anche nel caso delle frequenti allerte metereologiche, garantendo così quantità e qualità della formazione erogata.

Dobbiamo poi migliorare e completare il processo di **internazionalizzazione** del nostro Ateneo. Le iniziative esistenti in materia a beneficio degli studenti sono numerose, ma devono essere portate a sistema e rese maggiormente visibili e fruibili da una platea più ampia. Un bagaglio di esperienza internazionale è sinonimo di apertura mentale, capacità organizzative, propensione al dialogo. Gli strumenti che mi paiono indispensabili in questa prospettiva sono tre: l'incentivazione della didattica in lingua, soprattutto a livello di corsi di laurea magistrale e, laddove opportuno, di singoli insegnamenti; la promozione di accordi di "dual degree" e "double degree"; il rafforzamento quantitativo e qualitativo (a livello di amministrazione centrale così come dei Dipartimenti e delle Scuole) del personale non docente di supporto.

L'Università ha importanti **interlocutori industriali e istituzionali**, con i quali è necessario interagire con spirito di collaborazione ma senza complessi di inferiorità. Solo in tal modo essa potrà tener fede alla propria missione in armonia con le esigenze del territorio nella quale è inserita. La sua funzione di presidio intellettuale e sociale per l'intera Regione Liguria conferiscono all'Ateneo una posizione di forza che, pur non dovendo essere abusata, deve essere sfruttata al fine di creare le condizioni per l'affermazione sul mercato dei propri spin off e dei brevetti da essa sviluppati; di influenzare le politiche regionali di ricerca e innovazione e contribuire alla loro realizzazione attraverso la promozione e la valorizzazione dei gruppi di ricerca dell'Ateneo nella partecipazione ai bandi competitivi; di partecipare sempre più attivamente alla vita culturale della città e della Regione anche attraverso un programma di iniziative volte alla comprensione e all'interpretazione della modernità da un punto di vista multidisciplinare.

Considerando l'insieme dei ruoli universitari, su 100 docenti dell'Università di Genova, si contano 62 uomini e 38 donne. La quota femminile scende però drasticamente al 26% tra gli ordinari e raggiunge il 51% tra i ricercatori a tempo indeterminato. Nell'ambito dei ricercatori a tempo determinato, le donne di tipo A sono il 44%, quelle di tipo B il 39%. Dati alla mano, sono dell'avviso che l'**equilibrio di genere** sia un obiettivo raggiungibile anche con adeguate politiche di Ateneo, che vanno dall'adozione di buone pratiche per creare le condizioni perché le nostre colleghe possano ambire a coprire posizioni apicali, alla definizione di un sistema di convenzioni per la creazione di un servizio di Ateneo a supporto dei genitori dipendenti dell'Ateneo stesso.

L'Università utilizza e conserva un importante **patrimonio edilizio**. Queste strutture sono una seconda casa per molti di noi e per gli studenti e proprio per questa ragione non sono più tollerabili le numerose situazioni di degrado che le caratterizzano. Abbiamo bisogno di disegnare un piano sistematico per il miglioramento delle strutture edilizie di Ateneo e di reperire con altrettanta sistematicità i finanziamenti per la sua implementazione, anche attraverso forme di partenariato pubblico-privato. Nel contempo, è urgente sviluppare un meccanismo in grado di far sì che alle sollecitazioni dei Dipartimenti in materia di edilizia si possa dare risposta in tempi ragionevoli, garantendo così un presidio costante delle strutture periferiche. Infine, il nostro Ateneo conserva ed utilizza anche un **patrimonio architettonico** di grande valore artistico che può diventare un aspetto importante della nostra immagine nella città e non solo. Molto è già stato fatto, ma propongo di metter in atto un programma per ottimizzarne la fruibilità per i cittadini.

Vanno raccolte le sfide della **semplificazione amministrativa** e della **razionalizzazione digitale**. La correttezza amministrativa non potrà più essere l'unico parametro per valutare l'efficacia e l'efficienza delle procedure burocratiche di Ateneo. Parimenti, a fronte di una costante accelerazione nell'utilizzo, a vari fini, dei dati che riguardano il personale universitario e la sua attività, propongo di avviare un disegno di razionalizzazione digitale dell'Ateneo che, assicurando il dialogo tra le varie piattaforme utilizzate, eviti quantomeno il fenomeno della continua sollecitazione al conferimento di informazioni che l'Università già possiede e che non è in grado di reperire.

L'Ateneo svolge un ruolo cruciale per il funzionamento complessivo del **Servizio Sanitario Regionale** e proprio per questo motivo ritengo che sia necessaria una delega specifica, dedicata ad armonizzare tale ruolo con quello degli altri protagonisti del Servizio, di garantire l'efficacia degli interventi e di prendersi carico, in questo ambito di straordinaria e crescente complessità, delle esigenze e delle competenze profondamente diverse che riguardano formazione e ricerca.

Infine, **il problema Erzelli**, il misterioso fantasma di cui nessuno ha più contezza e di cui tutti abbiamo paura. Il velo di silenzio che avvolge questo punto importante della vita non della Scuola Politecnica ma di tutto l'Ateneo impedisce di comprendere l'impatto del trasferimento, le sue date, le sue implicazioni; mentre, nel frattempo, i problemi logistici e didattici della Scuola Politecnica stanno aumentando ad una velocità sempre maggiore. Il primo passo necessario sarà un'analisi approfondita dello stato delle cose, la condivisione dei risultati di tale analisi con l'Ateneo e, in particolare, con il personale della Scuola Politecnica e un impegno, formale e sostanziale, a evitare il vero pericolo di questa sorta di scotomizzazione: aver accettato il trasferimento ma non contribuire appieno, da protagonisti, al disegno e alla creazione del nuovo Campus.

Sono consapevole che la realizzazione di questi obiettivi richiede di accendere il fuoco su due aspetti cruciali relativi alla vita dell'Ateneo. Anzitutto, ritengo sia necessario avviare un processo di **crescente responsabilizzazione di Scuole e Dipartimenti**, rendendo più trasparente l'interpretazione delle voci del bilancio attribuite a queste strutture, favorendo il passaggio a un modello di budget basato su contabilità analitica, e aumentando il loro coinvolgimento nelle decisioni strategiche relative alla fornitura dei servizi necessari al loro funzionamento. In secondo luogo, va completamente ripensato l'intero sistema riguardante le dinamiche dei **rapporti tra personale docente e personale TABS**: la complementarità tra

queste due componenti è essenziale per il raggiungimento degli obiettivi di didattica, ricerca e terza missione che ci siamo dati ed è quindi necessaria una nuova capacità di ascolto reciproco al fine di garantire una corretta ed efficace distribuzione delle competenze esistenti e un'incentivazione orientata ai risultati che passi anche attraverso percorsi formativi dedicati.

La consapevolezza del ruolo sociale dell'Università di Genova, la nostra vocazione europea, un approccio critico e multidisciplinare ai problemi e l'impegno a comunicare e condividere il mio punto di vista, hanno ispirato questo documento. Lo metto ora a disposizione in forma estesa, come programma non apodittico, aperto, qui e ora, ai contributi e ai commenti di tutta la comunità accademica.

UNIGE 2020 (il programma in esteso)

RICERCA

- **Supporto alla progettazione (nazionale, europea, internazionale) attraverso:**
 - **Forte incentivazione finanziaria alla sottomissione di proposte di progetto**
 - **Rafforzamento dell'Area Ricerca e disegno di una linea di trasmissione che dall'Area Ricerca giunga al supporto amministrativo a disposizione dei ricercatori all'interno dei Dipartimenti**
- **Supporto all'indipendenza scientifica dei giovani ricercatori**
- **Costituzioni di 'core facilities' di Ateneo per la strumentazione di ricerca**
- **Supporto all'"open science"**
- **Apertura di 'call' di Ateneo per la costituzione di centri di ricerca interdisciplinare focalizzati su problemi specifici, dotati di un piano di sviluppo pluriennale e soggetti a valutazione periodica**
- **Processo per l'istituzionalizzazione e la gestione congiunta dell'Ecosistema Ligure della Ricerca e Innovazione**

La mia prospettiva sul tema ricerca è quella di chi crede che il nostro Ateneo non possa (e non debba) essere guidato esclusivamente dal miraggio dell'eccellenza (termine il cui significato ormai comincia a sfuggirmi) o dalla ricerca mossa esclusivamente dall'obiettivo dell'applicazione immediata. La mia visione è quindi quella di un'istituzione che promuova anche la ricerca incrementale e il coraggio dell'originalità, nella consapevolezza che sia più semplice raggiungere l'eccellenza in un ambiente che è migliore in media, e in cui al ricercatore viene lasciato il diritto di sperimentare vie nuove e persino di sbagliare. In questo senso, quindi, faccio mia l'interpretazione del termine 'Universitas' proposta da von Humboldt per riformare l'alta formazione quasi due secoli fa. Per declinare questa interpretazione nei nostri anni '20, a mio parere gli strumenti a cui affidarsi sono due, per molti aspetti interconnessi: la progettazione, europea innanzitutto, ma anche nazionale e internazionale; e un approccio alla ricerca basato sui problemi oltre che sulle discipline.

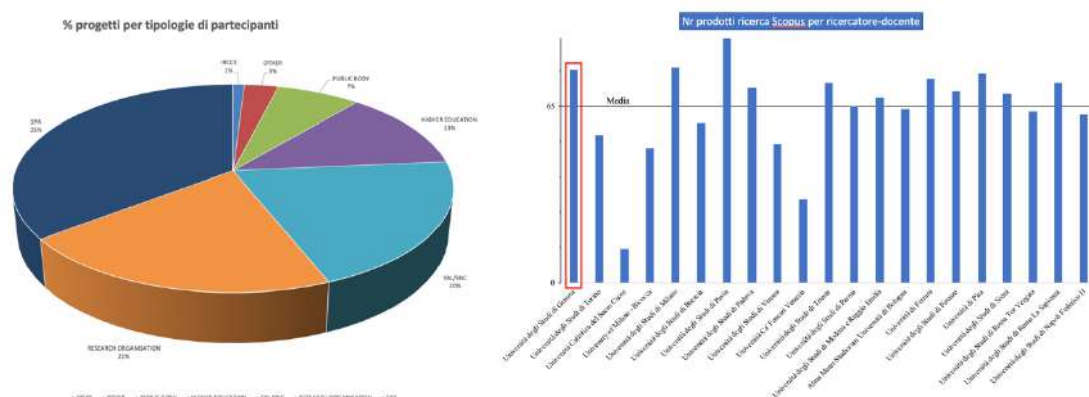


Fig1. A sinistra: I protagonisti della progettazione europea in Liguria (H2020): l'Ateneo incide solo per il 13%. Eppure, la nostra attività di ricerca è (almeno) in linea con quella degli altri Atenei nazionali. A destra: prodotti di ricerca pro-capite nelle principali Università italiane.

Progettazione

Progettare implica coscienza di sé, delle proprie capacità e dei propri orizzonti, e, sempre più spesso, propensione alla collaborazione interdisciplinare. Guardando ai risultati, il numero di pubblicazioni e l'impatto della loro autorevolezza, il nostro Ateneo è in linea con i suoi omologhi nazionali. Eppure, l'efficacia dei nostri gruppi di ricerca nella progettazione è oggettivamente modesta (Figura 1) e ciò a noi sembra particolarmente preoccupante in questo 2020, anno in cui tutte le università europee si stanno preparando per affrontare nel modo più convincente e determinato la sfida del nuovo Programma Quadro 'Horizon Europe'. Non possiamo non raccogliere la sfida, ma dobbiamo anche ammettere che la motivazione e la struttura organizzativa messe in campo finora, la rendono improba.

Le mie proposte per affrontarla, questa sfida, coinvolgono allora i seguenti aspetti:

1. Ecosistema Ligure di Ricerca e Innovazione. L'aspetto decisivo di Horizon Europe sarà l'idea di finanziare progetti di ampio respiro, interdisciplinari nel senso più pieno, e quindi realizzabili soltanto attraverso approcci collaborativi di visione strategica maggiore rispetto a quanto previsto in Horizon 2020. Se l'Ateneo vuole davvero agganciare il treno della ricerca europea dei prossimi sei anni, è quindi il momento di guardare al sistema ligure con un po' più di ambizione e di consapevolezza. A Genova e in Liguria, oltre che all'Ateneo, sono attivi due IRCCS (il Policlinico San Martino e il Gaslini) e un Ospedale (il Galliera) con esplicita vocazione alla ricerca; 13 Istituti del CNR, due dei quali con sede nazionale a Genova; e un numero non trascurabile di grandi aziende, PMI e start-up ad alto contenuto tecnologico. Ciò che Horizon Europe chiederà alla Liguria sarà di mettere a sistema, ma davvero, queste competenze. A questo scopo, vorrei proporre una serie di misure atte alla costruzione di un vero e proprio 'Ecosistema Ligure di Ricerca e Innovazione' capace di competere nell'ambito del nuovo programma quadro, di drenare finanziamenti con un'intensità significativamente maggiore rispetto a quella dimostrata in ambito Horizon 2020, e di supportare il trasferimento dei risultati dei progetti stessi all'innovazione e al mercato. Esempi di tali iniziative saranno: la costituzione di un tavolo di consultazione permanente tra Ateneo, Enti di Ricerca e industrie e PMI ad alto contenuto tecnologico per la pianificazione della partecipazione alle call di Horizon Europe; la condivisione di una strategia comune per l'utilizzo, l'aggiornamento e l'acquisto della strumentazione di ricerca; la definizione di strumenti, anche finanziari, di provenienza mista pubblico-privato, a supporto del trasferimento tecnologico; la condivisione delle reti di collaborazione tra i ricercatori e i tecnici appartenenti all'Ecosistema.
2. Maggiore e sistematico coinvolgimento dei giovani ricercatori. Guardano al nostro interno, il bando 'Curiosity Driven' concepito dalla precedente amministrazione andava nella direzione giusta, ma la sua efficacia è stata compromessa dal limitato finanziamento e dalla breve durata dell'intervento. Intendiamo ribadire quindi questa iniziativa a supporto dell'indipendenza scientifica dei ricercatori giovani dell'Ateneo; e intendiamo sfruttare il più possibile la voglia di mettersi in gioco di dottorandi e assegnisti, offrendo loro opportunità di formazione alla progettazione e finanziando, sempre su base progettuale, soggiorni di ricerca presso istituzioni scientifiche europee e internazionali.

3. Incentivazione finanziaria alla progettazione in ambito nazionale e internazionale. Anche in questo caso, il bando per l'incentivazione alla ricerca europea introdotto dalla precedente gestione è stata una buona idea ma sotto-finanziata e sottovalutata. La mia proposta è di ribadirla con maggiore convinzione, estendendola ad altri ambiti e monitorando con attenzione i risultati.
4. Aggiornamento della strumentazione. La strumentazione in dotazione ai nostri laboratori è scarsa e in molti casi sta approssimando l'obsolescenza. Gli acquisti realizzati grazie al 'Bando Strumentazioni' hanno appena scalfito una realtà deteriorata da anni di sotto-finanziamento e disinteresse. La sfida della ricerca non si può affrontare senza laboratori adeguati. Nello stesso tempo, la riqualificazione degli stessi, o l'implementazione di nuovi, costa. Ritengo ormai urgente e indispensabile la costituzione di un tavolo di lavoro permanente per condividere con gli enti di ricerca locali (CNR, INFN, IIT, IRCCS) l'analisi e la pianificazione delle infrastrutture di ricerca presenti nel nostro territorio, allo scopo di mettere a sistema quello che già c'è, definire un processo che permetta la massima condivisione degli strumenti e dei relativi costi di esercizio, decidere una strategia condivisa che permetta di rinnovare i laboratori in modo efficace per la ricerca e sostenibile dal punto di vista economico. Il successo di questa azione, tuttavia, richiede un cambiamento significativo, rispetto al 'Bando Strumentazione'. A me, infatti, pare più opportuno implementare un modello basato su 'core facilities' di Ateneo, comprensive del personale tecnico e amministrativo e il cui sviluppo strategico sia affidato all'iniziativa di tutti i ricercatori attivi in tutti i Dipartimenti dell'Ateneo stesso.
5. Supporto all'open science. Il contesto scientifico attuale ci chiede di affrontare il tema della disseminazione dei risultati dei progetti. L'"open science" è considerata nella maggioranza dei bandi competitivi e propongo quindi di introdurre strumenti finanziari per supportarla in modo razionale, adottando però appropriati parametri di valutazione allo scopo garantire la qualità di ciascuna singola iniziativa.

Infine, sono consapevole che il nostro Ateneo non sarà mai efficace nell'intercettare finanziamenti competitivi senza la consapevolezza del ruolo cruciale che svolge, in questo ambito, il personale amministrativo di supporto alla progettazione. Tale supporto è indispensabile per disegnare progetti competitivi e richiede una cultura scarsamente rappresentata nel personale docente. Da questo punto di vista, oggi a me paiono evidenti le difficoltà a realizzare forme di organizzazione del lavoro almeno ragionevoli e il fatto che ogni nostra ambizione al cambiamento sia soltanto foriera di sterili discussioni sull'inadeguatezza reciproca.

Questa incomunicabilità ha radici lontane ed è stata peggiorata negli ultimi anni, da quando, cioè, l'attuale governance ha deciso di accentrare molte funzioni e una parte consistente della forza lavoro nell'ambito dell'amministrazione centrale, sguarnendo così il supporto ai Dipartimenti, i luoghi in cui la ricerca viene prodotta. Di più: sono state diluite l'identità e le funzioni dell'unico ufficio ricerca in un'area amministrativa eterogenea comprendente ambiti che hanno davvero poco in comune dal punto di vista culturale e strategico. Nell'insieme, queste due azioni non solo hanno ridotto l'unico supporto per i ricercatori, ma hanno anche lanciato un messaggio di smobilitazione a nostro parere tanto evidente quanto inquietante. Nella mia visione, quindi, mi attiverò affinché l'Area di Supporto alla Ricerca sia adeguatamente conformata per consentire il suo compito di riferimento istituzionale, in particolare per la progettazione. Nel contempo, intendo ispirare un nuovo disegno della linea

di trasmissione che, dall'Area Ricerca, giunga fino ai Dipartimenti, dotando questi ultimi di personale adibito 'ad hoc' al supporto non solo della rendicontazione dei progetti finanziati, ma anche della stesura delle proposte di progetto. Questo disegno è irrealizzabile senza l'impegno e la compartecipazione del personale tecnico-amministrativo, la cui motivazione deve essere promossa con ogni misura possibile, inclusa la leva economica e, soprattutto, il coinvolgimento culturale e strategico, prevedendo corsi di aggiornamento e di lingua inglese e aprendo i progetti alla loro partecipazione. Ritengo che, se opportunamente implementata, questa strategia possa valorizzare la professionalità del personale tecnico amministrativo coinvolto.

Ragionare per problemi

Secondo Karl Popper, "non esistono le discipline; esistono solo i problemi e la necessità di risolverli". Se vogliamo seguire, almeno in parte, questo modello per la nostra ricerca, dobbiamo sapere, a mio parere, che l'identificazione dei problemi su cui ragionare in modo interdisciplinare rappresenta il primo aspetto delicato, da affrontare con cura. Dobbiamo cioè sapere che risolvere un problema significa anzitutto saperlo definire, descriverne i contorni, valutare l'impatto della sua soluzione, identificare gli strumenti disciplinari più adatti ad affrontarlo. Ora, questo tipo di attività non può (non deve) imposto, non si capisce bene secondo quali competenze, senza un'indagine ragionevolmente accurata delle nostre potenzialità, senza una chiamata dei nostri gruppi di ricerca, senza una raccolta di proposte. Un centro interdisciplinare, insomma, è una infrastruttura di troppo grande rilevanza strategica perché la sua costituzione non sia frutto di un processo condiviso il cui contributo arrivi, innanzitutto, da coloro che il mondo della ricerca interdisciplinare, almeno un po', lo frequentano.

Inoltre, un centro interdisciplinare può, deve, avere un impatto significativo su molti, forse tutti gli aspetti della vita di un Ateneo, compreso quello didattico. Anche in questo caso, ribadiamo che il punto centrale sia contribuire alla generazione della conoscenza che insegniamo e perché questo valga per un centro, è necessario che il processo di trasferimento avvenga dai suoi laboratori alle aule, nella consapevolezza che il viceversa sarebbe soltanto una vetrina di corsi e insegnamenti esistenti. Nella nostra visione, l'attività di ricerca dei centri deve generare nuovi corsi (anzitutto di dottorato e, in alcuni casi, di laurea magistrale) e un nuovo modo di insegnare a una generazione di studenti attirata nelle nostre aule soprattutto per la nostra capacità di produrre cultura e conoscenze originali. Ma per raggiungere questo obiettivo, è necessario che il centro stesso sia adeguatamente finanziato e sia esposto ad un processo di valutazione periodica dei suoi risultati.

A scanso di equivoci, sono consapevole che è impensabile dedicare frazioni significative delle risorse finanziarie di Ateneo a questa iniziativa, ma proprio perché cerco di non essere velleitario, so anche che non sarebbe serio disegnare infrastrutture della conoscenza senza dotarle della capacità, anche finanziaria, di competere. Quindi la mia proposta è di quella di aprire una 'call' a livello di Ateneo per progetti di centri interdisciplinare e chiedere, a ogni progetto, la condivisione, ove possibile, di finanziamenti esistenti coerenti con gli obiettivi del centro e la definizione di un piano almeno biennale di iniziative di *fundraising* concrete e credibili. Al termine dei primi anni di attività sarà aperta una fase condivisa di valutazione di tutte le attività dei centri, compresa quella di progettazione, e verranno decise eventuali misure atte a risolvere eventuali criticità che si sono manifestate. A questo proposito, so che l'attività di ricerca interdisciplinare richiede condivisione di linguaggio, integrazione di competenze,

identificazione di strumenti intellettuali sofisticati e quindi molta pazienza e capacità di resilienza rispetto ai fallimenti. Proprio per questo, concepisco la fase di valutazione in modo totalmente costruttivo, come un indispensabile momento di messa a punto per riflettere sulle potenzialità e sulle strategie di miglioramento.

DIDATTICA E ORIENTAMENTO

- ***Definizione di processi in grado di ridurre la distanza tra ricerca e didattica, ovvero capaci di rendere i Corsi di Studio luoghi in cui si insegna la conoscenza prodotta, almeno in parte, nei nostri laboratori e dai nostri ricercatori***
- ***Sviluppo di un sistema di 'public engagement' capace di connettere l'offerta formativa dell'Ateneo con il sistema produttivo territoriale, nazionale ed europeo***
- ***Istituzionalizzazione della figura di Docente di Ateneo***
- ***Definizione di iniziative mirate ad attrarre gli studenti migliori delle scuole superiori del territorio***
- ***Definizione di iniziative mirate a offrire opportunità di studio ai giovani che rinunciano all'avventura dell'Università per ragioni sociali o economiche***
- ***Rafforzamento significativo del servizio di 'job placement' anche attraverso accordi e convenzioni con imprese, ordini professionali ed enti pubblici***

Penso che compito fondamentale dell'Università sia quello di formare cittadini competenti nei rispettivi ambiti di interesse e professionali, ma più in generale curiosi verso il mondo che li circonda, consapevoli del valore di una elaborazione culturale libera da stereotipi e preconcetti e in grado di affrontare i problemi adottando metodi appropriati, anche multidisciplinari. Riteniamo tuttavia che questa prospettiva sia al momento minacciata da alcuni ordini di problemi:

- Alcuni dati ci dicono che il rapporto tra numero di docenti e numero di studenti è molto disomogeneo attraverso i vari Corsi di Studio; nel contempo, la dispersione universitaria e il rallentamento del percorso di studi, soprattutto in alcuni corsi di laurea triennale e tipicamente a causa di specifici insegnamenti, sta superando il limite di guardia.
- Altri dati (Figura 2) ci parlano di un aumento significativo del numero di studenti che, usciti da scuole secondarie superiori del territorio tradizionalmente legate al nostro Ateneo da un rapporto di fiducia, scelgono di iscriversi a corsi di laurea triennali offerti da altre Università del nord-ovest.
- In alcuni ambiti disciplinari le nostre lauree magistrali stanno diventando sempre meno attrattive, soppiantate da offerte formative disegnate da altri Atenei più attenti a connettere i contenuti insegnati alla conoscenza prodotta nei propri laboratori o più sistematicamente integrati in contesti produttivi territoriali più dinamici.
- È nostra esperienza quotidiana di come la preparazione culturale degli studenti che seguono le nostre lezioni stia significativamente calando, e, ovviamente, con essa stia calando il loro rendimento accademico, soprattutto nel primo anno di studio, come per altro certificato dal Rapporto di Ateneo IRIS 2019.
- La distanza tra i giovani delle periferie e le nostre aule è diventata ormai insopportabile. La conseguenza di questo fatto, che riguarda l'intero Paese e non solo il nostro territorio (Figura 3) è che stiamo perdendo talenti, mentre rischiamo di abdicare a un ruolo sociale che la Costituzione riconosce come una delle priorità della nostra Istituzione.

Siamo consapevoli come non sia possibile affrontare questi problemi con una qualche speranza di risolverli, senza un nuovo patto tra il nostro corpo docente e le giovani generazioni, un patto fatto di impegno, generosità, serietà e condivisione degli obiettivi. Nello

stesso tempo, pensiamo che alcune azioni concrete vadano intraprese immediatamente. Per esempio, proponiamo una revisione e razionalizzazione dell'offerta formativa e la formulazione di una serie di iniziative basate su alcuni principi:

- Formalizzare, soprattutto a livello di Laurea Triennale e per alcune discipline, il ruolo di Docente di Ateneo, capace di fornire competenze disciplinari utili contemporaneamente a diversi Corsi di Laurea e tenuto a elargire insegnamenti caratterizzati da contenuti comuni e da un omogeneo livello di approfondimento.
- Ridurre, soprattutto a livello di Laurea Magistrale, la distanza tra didattica e ricerca, valorizzando la presentazione, all'interno dell'attività formativa, dei risultati della ricerca e delle metodologie in essa adottate e incentivando il trasferimento alle aule di almeno parte della conoscenza prodotta nei nostri laboratori e nei nostri studi.
- Sviluppare, soprattutto a livello di Laurea Magistrale, un sistema di 'public engagement' basato su specifici progetti con le aziende, capace di connettere meglio l'Ateneo con il sistema produttivo e di dare almeno un po' di senso al termine forse troppo ambizioso di società della conoscenza.

Corso di studi	N	2015/2016	2016/2017	2017/2018	Trend	Corso di studi	N	2015/2016	2016/2017	2017/2018
INGEGNERIA MECCANICA	63	27	21	15	↓	GIURISPRUDENZA	64	25	20	19
MEDICINA E CHIRURGIA	51	24	21	6	↓	LETTERE	26	8	11	7
GIURISPRUDENZA	46	20	14	12	↓	ECONOMIA AZIENDALE	21	7	7	7
INGEGNERIA BIOMEDICA	45	10	17	18	↑	SCIENZE E TECNICHE PSICOLOGICHE	21	5	6	10
FISICA	36	15	12	9	↓	MEDICINA E CHIRURGIA	20	8	6	6
ECONOMIA AZIENDALE	34	15	12	7	↓	CHIMICA E TECNOLOGIA FARMACEUTICHE	11	7	3	1
ECONOMIA E COMMERCIO	33	24	6	3	↓	TOTALE	306	106	109	91
CHIMICA E TECNOLOGIE CHIMICHE	32	14	13	5	↕					
TOTALE	780	295	269	216	↓					

Fig. 2. Attrattività decrescente, per l'Ateneo, di studenti provenienti da un importante Liceo Scientifico (a sinistra) e da un importante Liceo Classico (a destra) della città.

Coerentemente con questa interpretazione della didattica, riteniamo indispensabile ampliare il numero di iniziative di orientamento, in entrata e in uscita:

- Propongo di realizzare iniziative mirate ad attrarre gli studenti provenienti dalle scuole secondarie di secondo grado contraddistinte da valori medi di IRIS/IRIS-vm maggiori e di rivedere i test di accesso, da realizzare anche tramite sistemi condivisi con altri Atenei (ad esempio, tramite il consorzio CISIA).
- Credo sia giunto il momento di realizzare, in collaborazione con le scuole secondarie e le istituzioni territoriali, mettendo in campo incentivi economici più efficaci, un processo sistematico volto a offrire le giuste opportunità di studio ai molti giovani che, pur dotati di talento e volontà, sono altrettanto sistematicamente tagliati fuori dai percorsi universitari per ragioni sociali, economiche e culturali.
- Ritengo utile incentivare l'attivazione di scuole estive aperte a tutti gli studenti delle scuole secondarie, concepite per far conoscere l'attività di ricerca realizzata nei nostri Dipartimenti e la qualità dell'offerta formativa erogata all'interno dei nostri corsi di laurea.
- Penso sia ormai urgente rafforzare il servizio di 'job placement' mediante l'implementazione di convenzioni e accordi con imprese, ordini professionali ed enti pubblici, anche ampliando l'attuale prospettiva regionale al più ampio panorama

nazionale e internazionale, valorizzando e replicando le iniziative di qualità già presenti nel nostro Ateneo.

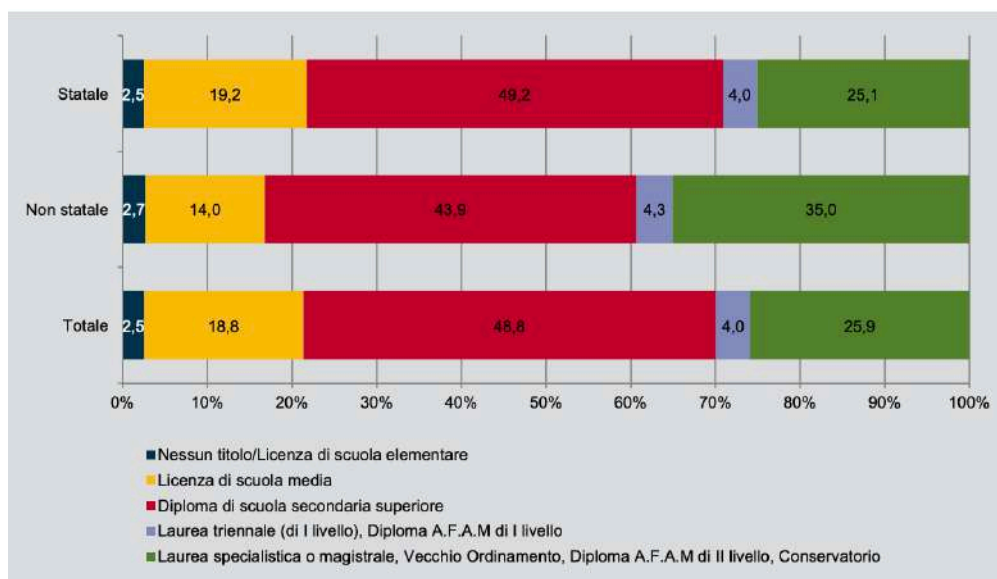


Fig. 3. Provenienza familiare, con riferimento al titolo di studio, degli studenti universitari in Italia. I dati si riferiscono al 2019.

Infine, vorrei poter ragionare in modo condiviso sugli indicatori quantitativi di monitoraggio annuale della qualità didattica dei singoli Corsi di Laurea. Sono consapevole che la semplificazione introdotta da questi parametri sia inevitabile a livello centrale, dato che il controllo e il governo operati dal Ministero si devono basare su parametri sufficientemente generici da essere applicati ad Atenei attivi in aree differenti del territorio o con strutture e offerte formative diverse per dimensione e tipologia. Tuttavia, considerare questi parametri come l'unico punto di riferimento della nostra attività didattica, rischia di incoraggiare atteggiamenti distortivi, primo fra tutti l'accettazione di un graduale affievolimento della nostra visione della formazione e del livello di competenze effettivamente richiesto agli studenti. So bene che questi indicatori devono essere controllati e monitorati, ma sono altrettanto consapevole che limitare l'opera del governo locale a questo controllo è estremamente rischioso poiché impedisce di cogliere le reali motivazioni alla base di eventuali risultati subottimali raggiunti. È necessaria la predisposizione di un sistema di qualità condiviso che consenta ai singoli corsi di migliorare gli indicatori ministeriali, che ristabilisca un giusto rapporto numerico tra studenti e docenti, e soprattutto che miri all'effettivo rinnovamento della didattica erogata considerando, per esempio e ove possibile, l'interdisciplinarietà e la stretta interconnessione con la ricerca, come buone pratiche di riferimento.

Didattica innovativa

Questo documento prende forma nel mezzo di un'emergenza sanitaria tra le più significative dell'ultimo secolo. Proprio guardando all'impatto di tale emergenza sull'erogazione della didattica, mi sto convincendo che siano da evitare due opposti estremismi riguardanti la formazione on-line. Da una parte, rinunciare alle risorse dell'informatica (o non sfruttarle appieno) sarebbe anacronistico e ridurrebbe la nostra capacità di resilienza di fronte a crisi come quella che stiamo vivendo. Dall'altra, immaginare interi Corsi di Laurea in forma telematica, rischierebbe di svalutare l'autorevolezza complessiva del nostro sistema formativo e troverebbe un senso, probabilmente, solo nell'ambito di una vera e propria Università di

Genova Telematica da disegnare e realizzare in parallelo all'Ateneo attuale. Quello che va invece fatto, a partire da subito, è la definizione di un processo capace di integrare l'insegnamento in presenza con risorse digitali che ne favoriscano la fruizione, immaginando, ad esempio, investimenti gradualmente in grado di dotare le nostre aule di sistemi di registrazione delle lezioni e i cui prodotti digitali vengano messi a disposizione degli studenti, a integrazione della didattica somministrata in presenza. L'utilizzo di queste risorse nell'ambito di processi definiti preventivamente ci permetterebbe di reagire con tempestività alle emergenze (dalle frequenti 'allerte rosse' alle minacce come quella che stiamo vivendo), passando dalla didattica in presenza a quella on-line senza traumi per il sistema e senza compromettere la qualità della formazione erogata.

INTERNAZIONALIZZAZIONE

- **Incentivazione alla realizzazione di Corsi di Laurea in lingua inglese e alla somministrazione di singoli insegnamenti in lingua inglese**
- **Rafforzamento quantitativo e qualitativo del personale amministrativo di supporto all'internazionalizzazione**

L'internazionalizzazione è, certamente, un *obiettivo* e un *valore* in se' e per se'. Essa favorisce infatti predisposizione al confronto, al dialogo e alla collaborazione – doti che sono intrinsecamente legate all'attività didattica e di ricerca. Ma, al di là di questo principio generale, l'internazionalizzazione è anche uno *strumento* per migliorare la nostra Università e, soprattutto, per far crescere i nostri studenti.

L'internazionalizzazione della didattica ha indubbiamente costituito un punto qualificante del mandato rettorale che si sta concludendo. Sono stati raggiunti risultati importanti, specialmente sul piano quantitativo, aumentando la capacità attrattiva dell'Università di Genova nei confronti di realtà geografiche e di mercati rispetto ai quali rappresentiamo ancora un modello. Tali successi devono costituire il punto di partenza per il passaggio a una fase successiva più evoluta. Se da un lato, infatti, va valutato positivamente il trend in crescita del numero di studenti stranieri che si iscrivono ai nostri corsi, è necessario che la politica di reclutamento degli studenti punti d'ora in poi anche a richiamare studenti particolarmente qualificati, facendo leva, in particolare, su quelle lauree magistrali che più ci caratterizzano per unicità degli argomenti trattati, livello di specializzazione e collegamenti con il mondo produttivo. L'innalzamento della qualità degli studenti provenienti dall'estero non mancherà, a breve, di avere ricadute positive in termini di ampliamento dei nostri network internazionali di ricerca e dei rating collegati all'impiegabilità dei nostri laureati.

Perché tale sforzo abbia successo è necessaria la convergenza di diversi fattori, due tra i quali vale la pena di menzionare subito. In primo luogo, l'aumento del numero dei corsi di laurea offerti in lingua inglese, in particolare per le Lauree Magistrali e, laddove tale scelta non sia possibile od opportuna, l'incremento del numero di singoli insegnamenti offerti in lingua inglese, con evidenti benefici – peraltro – anche per gli studenti di madrelingua italiana. Ciò deve essere accompagnato da adeguati incentivi per i colleghi che si rendono disponibili a quello che è, indubbiamente, uno sforzo didattico ulteriore e da un attento monitoraggio del livello linguistico assicurato dai docenti, perché a soffrirne non sia la qualità dell'insegnamento.

Il secondo fattore è costituito dal rafforzamento quantitativo e qualitativo del personale amministrativo di supporto all'internazionalizzazione, personale che deve essere in grado di interloquire con prontezza ed efficacia (e adeguata competenza linguistica) non solo con i propri omologhi stranieri ma anche con gli studenti di altri Paesi che ad esso si rivolgono nella prospettiva di un breve periodo di scambio ovvero dell'iscrizione a uno dei nostri corsi di laurea. Il personale dedicato a tale attività dovrà acquisire una sempre maggiore specializzazione in ragione della multiforme offerta formativa della nostra Università e per lo stesso motivo relazionarsi, più di quanto accade ora, con la componente docente, in particolare con i coordinatori di corsi di laurea e con i delegati di Dipartimento alle relazioni internazionali. Lo studente straniero presenta una serie di peculiarità e di ciò deve tenersi conto nel momento in cui con esso ci si rapporta. Per questo, canali di accompagnamento privilegiati dovranno essere creati anche rispetto al problema degli alloggi, ripensando l'approccio attuale in un'ottica maggiormente amichevole.

Va, infine, ulteriormente e fortemente incoraggiata ogni altra forma di internazionalizzazione della didattica, a partire dal modello dei doppi titoli (*double degree* e *dual degree*). Dobbiamo mettere i nostri studenti in condizione di realizzare i propri obiettivi e questo risultato potrà essere raggiunto se saremo in grado di equipaggiarli con esperienze di studio e di vita tali da dotarli di una “marcia in più” non solo sotto il profilo dei contenuti di conoscenza trasmessi ma anche di quelle *soft skill* che si acquisiscono, tra l’altro, proprio mettendosi in gioco in contesti caratterizzati da lingua, modelli culturali e modelli di apprendimento diversi da quelli cui sono stati abituati.

INNOVAZIONE E RAPPORTO CON IL SISTEMA PRODUTTIVO

- **Costituzioni di reti con il sistema produttivo e imprenditoriale, in grado di facilitare il trasferimento tecnologico dai nostri laboratori al mercato**
- **Definizione di meccanismi per la messa in valore dei nostri brevetti**
- **Costituzione di 'roster of experts' capaci di valutare la sostenibilità finanziaria dei nostri spin-off**

La nostra Università può vantare numeri importanti in termini di spin off (Fig. 4). Si tratta di un segnale di creatività che caratterizza l'intera nostra comunità, dagli studenti, ai dottorandi, agli assegnisti di ricerca, al personale tecnico, al corpo docente. Tuttavia, il giudizio è diverso se ci focalizziamo sulla qualità del nostro trasferimento tecnologico: il numero dei brevetti concessi in licenza è basso, a fronte, peraltro, di costi per l'Università non irrilevanti (Fig. 5), e gli spin off universitari faticano ad affermarsi in quanto imprese di successo nel mercato aperto. Le ragioni di tale stato di cose sono, a mio parere, abbastanza chiare: da un lato, non è ancora stato creato un meccanismo efficiente di messa in valore dei nostri brevetti; dall'altro lato, stenta a mettere radici una vera e propria cultura dell'imprenditorialità: la capacità nella ricerca non sempre si accompagna ad adeguate capacità manageriali e spesso il ruolo di giovani che abbiano esplicita vocazione imprenditoriale (e non mascherate ambizioni accademiche) non è adeguatamente valorizzato.

Tabella 5.4 - EPR di origine delle spin-off della ricerca pubblica in Italia²⁸ (n=1.373)

EPR di origine	n	%	EPR di origine	n	%
CNR	75 ²⁹	5,5	IIT	15 ⁶⁷	1,1
Politecnico di Torino	74	5,4	Università dell'Aquila	14	1,0
Università di Genova	51	3,7	Università di Messina	14	1,0
Università di Padova	48	3,5	ENEA	13 ⁶⁷	0,9
Scuola Superiore Sant'Anna	48	3,5	Università di Sassari	13	0,9
Università di Firenze	43	3,1	Università di Trento	13	0,9

Fig. 4. Rapporto NETVAL 2018: UNIGE è al terzo posto in Italia per numero di spin off.

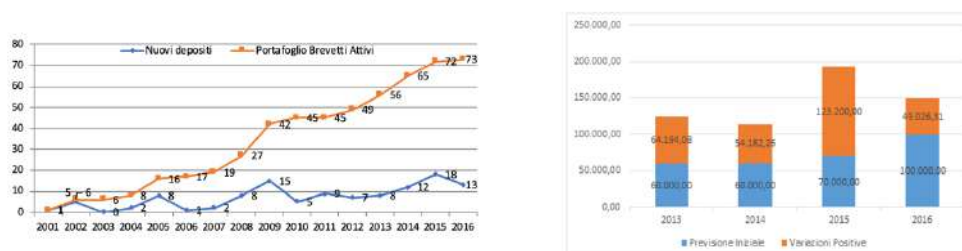


Fig.5. Il portafoglio brevetti di UNIGE e il suo costo annuale

Lo sforzo che deve essere fatto è, a mio avviso, ancora una volta, di apertura. L'Università non è un'impresa e non ha le risorse necessarie per svolgere attività di consulenza brevettuale o aziendale su larga scala e in modo diffuso. È pertanto necessario che l'Ateneo si metta in rete con chi, al contrario, è depositario di tali competenze. L'esperienza ci insegna che il tessuto imprenditoriale e produttivo, territoriale, nazionale e internazionale, è ben disposto a creare forme di collaborazione con Università virtuose e innovative. Occorre quindi creare le

condizioni affinché l'Università diventi un partner interessante e occorre anche saper trarre vantaggi da questi partenariati rispetto alla realizzazione dei propri obiettivi istituzionali. Queste reti tra Ateneo e sistema produttivo e imprenditoriale dovranno essere orientate sia dall'interno verso l'esterno, facilitando il trasferimento tecnologico di idee fortemente innovative dai nostri laboratori al mercato; sia dall'esterno verso l'interno, favorendo l'innovazione incrementale innescata dalle immediate esigenze delle aziende.

Tenuto conto delle tempistiche serrate che caratterizzano i processi di domanda di brevetto e successive estensioni territoriali, all'ufficio di Ateneo preposto al trasferimento tecnologico dovrebbe essere conferito un mandato di maggiore proattività. Non è più sufficiente (come molte Università ormai fanno) mettere a disposizione degli interessati, online, il catalogo dei propri brevetti. Non appena la domanda di brevetto nazionale viene depositata, dovrebbe essere predisposto un fascicolo informativo in inglese da inviare a una serie di contatti di soggetti potenzialmente interessati all'acquisto e/o alla licenza, sulla base di una banca dati che dovrà essere costruita ed integrata nel corso degli anni. La decisione se e in che misura supportare gli inventori di un brevetto mediante la copertura di parte dei costi delle estensioni territoriali dovrebbe essere presa, caso per caso, a differenza di quanto sin qui avvenuto, e anche alla luce del feedback raccolto presso gli interlocutori industriali con i quali si è stabilito un contatto.

Per quanto concerne, invece, gli spin off universitari, attraverso uno specifico accordo con le organizzazioni rappresentative delle imprese, la Commissione ricerca e trasferimento tecnologico dovrebbe dotarsi di un "roster of experts" tra i quali individuare, di volta in volta e a seconda delle competenze una valutazione comprensiva della sostenibilità finanziaria e del possibile sviluppo industriale considerando anche il possibile contributo di un "angelo custode" (secondo il sistema dei "business angels") da affiancare ad alcuni dei propri spin off.

Tale meccanismo dovrebbe partire in via sperimentale individuando alcuni spin off particolarmente adatti ad essere seguiti. Ad ogni "angelo custode" non dovrebbe essere affidato più di uno spin off e il suo coinvolgimento dovrebbe avvenire in via assolutamente gratuita ed essere limitato ad un anno di tempo. La persona coinvolta avrebbe in tal modo il compito di consigliare lo spin off sia dal punto di vista della gestione ordinaria sia da quello delle possibilità di crescita. Dovrebbero, inoltre, sempre previa selezione interna, essere organizzati periodici incontri con *venture capitalist* potenzialmente interessati a investire in uno o più spin off dell'Università di Genova.

RAPPORTO CON LE ISTITUZIONI TERRITORIALI

- ***Rafforzamento del ruolo dell'Ateneo nell'ambito delle politiche regionali di ricerca e innovazione***
- ***Identificazione di priorità strategiche nella ricerca e nella formazione, da perseguire in ambito regionale anche in sinergia con gli altri Enti di Ricerca presenti sul territorio***
- ***Definizioni di processi atti a monitorare i risultati dei progetti finanziati su bandi regionali, a garantirne la trasparenza nell'utilizzo dei finanziamenti e ad assicurarne l'effettiva aderenza alle finalità del corrispondente programma di sviluppo tecnologico***

In Liguria la collaborazione dell'Università con gli enti territoriali è regolata dalla legge regionale 2/2007 su *'promozione, sviluppo, valorizzazione della ricerca, dell'innovazione e della attività universitarie e di alta formazione'*, che attribuisce alla Regione il compito di *'promuovere e coordinare'* il sistema regionale della ricerca, dell'innovazione e dell'alta formazione, *'valorizzando in particolare le attività dell'Università di Genova'* e definisce gli indirizzi strategici della Regione in materia di ricerca e innovazione.

Più specificamente, la collaborazione dell'Università con gli enti del territorio si attua innanzitutto con la partecipazione agli organi istituzionali consultivi per indirizzo e coordinamento che sono previsti dalle normative nazionali e locali. In particolare, il comitato regionale di coordinamento delle attività universitarie (DPR 25/1998) coordina le iniziative di regione e università, con particolare riferimento a orientamento, didattica, diritto allo studio. Il comitato di indirizzo (LR 2/2007) ha invece competenze specifiche su università, ricerca e innovazione. Anche se questi organi hanno un ruolo puramente consultivo, possono essere importanti nella formulazione di obiettivi strategici e linee di intervento se l'Università vi contribuisce in modo qualificato e autorevole. Oltre a questo l'Università può e deve autorevolmente proporre grandi iniziative strategiche relative alla ricerca o all'alta formazione, di interesse comune e di pubblica utilità. Gli strumenti in questo caso sono gli accordi-quadro, le convenzioni, gli accordi di programma.

La collaborazione con il territorio, specie nell'ambito della Ricerca e Innovazione, passa anche attraverso strumenti più informali come, ad esempio, i Poli Regionali di Ricerca e Innovazione e i Distretti Tecnologici di cui l'Università è socio (senza dimenticare il Centro di Competenze sulla Sicurezza nell'ambito di 'Industria 4.0'). I Poli hanno un ruolo di promozione e messa in rete delle competenze regionali in ambito R&I, ma non di rado partecipano alla determinazione delle politiche regionali della ricerca, in particolare alla S3 regionale. Contribuendo in modo organizzato alle attività dei Poli l'Università può quindi orientare la formulazione delle politiche regionali della R&I. È quindi importante, in questo caso, che la partecipazione sia sistematica e organizzata e non sia lasciata all'iniziativa dei singoli.

Un ulteriore livello di collaborazione riguarda infine la partecipazione a bandi competitivi per il finanziamento di iniziative specifiche (progetti di ricerca e innovazione, infrastrutture di ricerca, borse di dottorato, assegni di ricerca, master, ecc). Tale livello di partecipazione riguarda più le singole strutture o i singoli ricercatori, ma è necessario che nella sua partecipazione l'Università esiga da tutti standard elevati di trasparenza e di qualità dei contributi.

La Liguria è classificata dall'Unione europea come una regione a 'moderata capacità di innovazione'. Non suona come un complimento per il nostro territorio e nemmeno per il nostro Ateneo, che comprende molti studiosi di valore e gruppi di ricerca di eccellente reputazione, ma è percepito da buona parte del tessuto produttivo come lento, informe, ripiegato su sé stesso, poco vitale e poco propenso a dire o fare cose innovative.

La dinamica delle relazioni fra accademia, istituzioni e industria e il loro ruolo nel creare innovazione sono spesso descritte dal cosiddetto modello a 'tripla elica' in cui ciascun attore ha ruolo e priorità specifiche (l'asse dell'elica), ma che instaura gradualmente relazioni bilaterali di interdipendenza e contaminazione, da cui tutti traggono mutuo beneficio (le rotazioni dell'elica intorno al proprio asse e la conseguente progressione). Secondo questo modello, l'Università che vuole sviluppare un rapporto sano con il territorio deve avere una visione strategica, cioè deve essere consapevole dei suoi punti di forza dal punto di vista di ricerca e formazione. La conoscenza che l'Università genera è infatti il capitale che mette sul tavolo di ogni possibile partenariato e offrire un capitale per un programma condiviso deve comportare un nostro ruolo almeno paritetico a questo tavolo. Amareggia constatare, invece, come da molti anni ormai abbiamo rinunciato a questa dignità, accettando quasi sistematicamente partecipazioni subordinate a qualsiasi intrapresa territoriale. Questa politica, ormai di lunga durata, ci ha effettivamente arricchito di una via preferenziale per i finanziamenti locali. Ma nel medio periodo, ci ha tolto la capacità di partecipare a un dibattito pubblico e trasparente sull'utilizzo dei fondi attribuiti al trasferimento tecnologico. Ha quindi compromesso la dignità del nostro Ateneo minandone, a volte, la sua indipendenza e la sua trasparenza.

Proprio questa vicenda, peraltro ancora lontana da una conclusione, ci insegna come l'Università debba maturare una capacità di identificare in autonomia le proprie priorità: nuove iniziative di ricerca e di formazione, eventualmente in collaborazione con gli altri Enti di ricerca presenti sul territorio, e le conseguenti necessità di spazi, servizi, infrastrutture; nuove iniziative di promozione della terza missione. Ma a questo scopo, è prima di tutto necessario identificare dei luoghi in cui questa possibilità sia discussa e da cui venga disseminata in tutto l'Ateneo.

Questo complesso lavoro rappresenta, secondo me, una funzione primaria della squadra di governo e deve prevedere un lavoro a tempo pieno per un Prorettore con questa specifica responsabilità e con il mandato di sviluppare, anzitutto, modalità di comunicazione efficace intra-ateneo per consentire la condivisione in merito alle iniziative da perseguire, al modo con cui partecipare a tali iniziative e, infine, in merito al monitoraggio dei risultati. Inoltre, è cruciale consentire una trasparenza effettiva sulle modalità di utilizzo del finanziamento e sulla effettiva aderenza al programma di sviluppo tecnologico

INIZIATIVE CULTURALI

- ***Rafforzamento del ruolo dell'Ateneo nell'ambito delle istituzioni culturali del territorio***
- ***Realizzazione di un programma di iniziative culturali volte alla comprensione e all'interpretazione della modernità da un punto di vista multidisciplinare***

La terza missione è, per me, soprattutto il ruolo che l'Università svolge per arricchire il patrimonio culturale del tessuto sociale in cui si trova ad operare. Quindi, un grande Ateneo è anche, al di là delle proprie intenzioni e della propria vocazione, un'agenzia culturale che deve essere capace di rispondere alle sollecitazioni del territorio in cui vive e di rappresentarne un punto di riferimento intellettuale. È, credo, un dato di fatto che gli ultimi sei anni abbiano rappresentato un salto di qualità importante in questa direzione: l'attuale gestione ha saputo aprire l'Ateneo alla città, ha concepito e realizzato momenti di incontro e di confronto che hanno sottolineato in modo tangibile come l'Università di Genova sia un patrimonio imprescindibile dei Genovesi e dei Liguri. Eppure, molto ancora si può e si deve fare per consolidare questo compito dell'Ateneo, per affermarne a livello istituzionale il ruolo di riferimento culturale e per aumentare l'ambizione culturale delle sue proposte.

L'Ateneo e le istituzioni culturali del territorio

Uno dei mantra ripetuti in ogni occasione dagli organi locali di informazione è che Genova sia una città che può offrire una qualità della vita invidiabile e con potenzialità di sviluppo significative. Eppure, Genova è una città che sta invecchiando in fretta, che non riesce né a sollecitare l'interesse delle giovani generazioni né a ridurre il peso di una emigrazione che spesso ha motivazioni non solo economiche, ma anche culturali. Credo che questa deriva non sia irrimediabile e che l'Università abbia al proprio interno le potenzialità per contribuire significativamente a invertire questa tendenza. Tuttavia, questo potrà avvenire soltanto se saremo in grado di giocare un ruolo all'interno di tutte le istituzioni culturali della città. I nostri professori hanno conoscenze, competenze, reti di collaborazioni che possono rappresentare una ricchezza decisiva per accrescere l'ambizione culturale di Genova, e l'Ateneo ha il dovere di candidare la loro partecipazione alla vita e alla gestione delle altre agenzie culturali cittadine, dal Teatro Carlo Felice alla Fondazione Palazzo Ducale, dalla Giovine Orchestra Genovese al Teatro Nazionale. Vogliamo, possiamo e sappiamo metterci in gioco, e chiediamo a queste istituzioni di darci la possibilità di mettere le nostre conoscenze, le nostre competenze, le nostre reti a disposizione dei cittadini.

L'Ateneo e la contemporaneità

Quando, nel 1986, Claudio Abbado divenne Direttore Musicale della Wiener Staatsoper, cominciò immediatamente a lavorare alla realizzazione di un'iniziativa culturale dedicata alla comprensione della modernità. Due anni dopo nacque il Festival Wien Modern che ancora oggi, dopo trent'anni, rappresenta un punto di riferimento europeo per orientarsi nel contemporaneo, da tutti i possibili punti di vista. Ora, so perfettamente che Genova non è Vienna e che le potenzialità del nostro Ateneo non possono essere paragonate a quelle di una delle istituzioni culturali più prestigiose del mondo. Eppure, credo che anche la nostra Università abbia il dovere morale di interrogarsi sul mondo e sull'epoca in cui vive e che la conoscenza che si produce nei nostri studi, nei nostri laboratori, nelle nostre aule sia una ricchezza troppo preziosa per non essere messa in gioco nel tentativo di orientarci nella contemporaneità. La mia proposta è semplice da enunciare ma, ne sono consapevole, difficile

da realizzare: sei miti capaci di evocare sei aspetti imprescindibili della contemporaneità e, per ciascun mito, un anno di riflessione condivisa, attraverso l'organizzazione e la realizzazione di iniziative culturali di ampio respiro, capaci di interrogare il significato di quel mito nel nostro tempo e di contribuire, almeno un po', ad alleviare quel senso di spaesamento che caratterizza i nostri tempi, ad affermare che anche Genova sa dire qualcosa di significativo su ciò che avviene oggi e possibilmente, su ciò che avverrà domani.

EQUILIBRIO DI GENERE

- **Adozione di linee guida basate su buone pratiche per ridurre lo sbilanciamento di genere soprattutto nei ruoli apicali della docenza**
- **Definizione di un sistema di convenzioni per la creazione di un servizio di Ateneo a supporto dei genitori dipendenti dell'Ateneo (asili nido, scuole di infanzia, centri estivi)**

I dati sulla distribuzione tra i due generi del personale docente di UNIGE segnalano l'esistenza di alcune criticità e devono indurre a una serie di riflessioni.

Considerando l'insieme dei ruoli, su 100 docenti UNIGE, si contano 62 uomini e 38 donne. La quota femminile scende però drasticamente al 26% tra gli ordinari e raggiunge il 51% tra i ricercatori a tempo indeterminato. Nell'ambito dei ricercatori a tempo determinato, le donne di tipo A sono il 44%, quelle di tipo B il 39%.

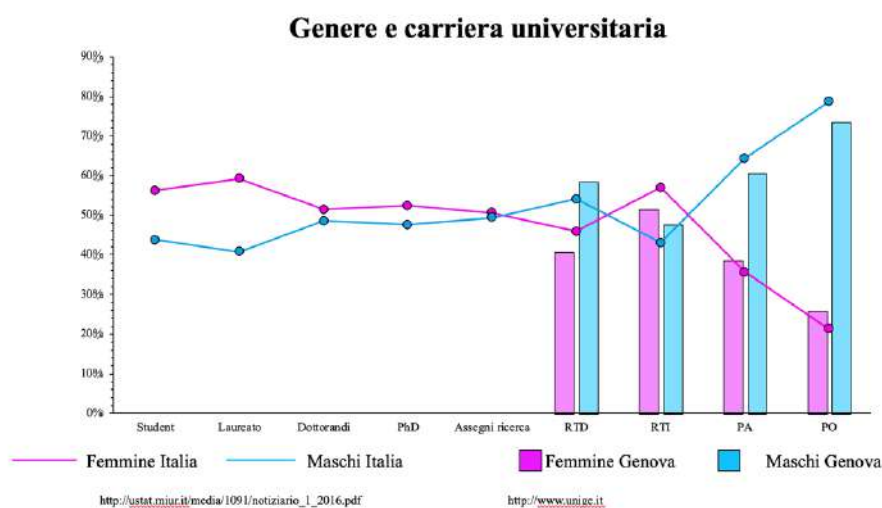


Fig. 5: Equilibrio di genere nel nostro Ateneo rispetto alla situazione nazionale

Questi dati descrivono un quadro complessivamente caratterizzato da una scarsità (o comunque da una minor presenza) di professoresshe e ricercatrici nei ruoli apicali o, in ogni caso, più tutelati (ordinari v. associati, ricercatori di tipo B v. ricercatori di tipo A). Colpisce, inoltre, un "affollamento" (per così dire) pari al 51% tra i ricercatori a tempo indeterminato, ruolo disattivato da anni e ormai a esaurimento: l'impressione che se ne ricava è che si tratti di personale che ha in qualche modo abbandonato le proprie ambizioni di progressione di carriera.

Non è questa, ovviamente, la sede per indagare le cause di tale situazione. L'impressione è che, così come in altre realtà universitarie e non, a essa concorrano fattori sociali (l'età della vita di maggiore produttività scientifica è anche quella in cui in genere si forma una nuova famiglia) così come pregiudizi culturali (i dati sono, infatti, assai differenziati a seconda delle Scuole e dei Dipartimenti presi in considerazione).

Grazie al Comitato Pari Opportunità di Ateneo sono stati raggiunti alcuni obiettivi nel corso degli ultimi anni ma, evidentemente, molto resta ancora da fare. Per questo motivo si propone di affidare il tema dell'equilibrio di genere, e più in generale, delle pari opportunità a un

Prorettore che possa, con parità di ruolo rispetto agli altri componenti della Giunta rettorale, incidere con maggiore efficienza, nelle varie aree di intervento dell'Ateneo (ricerca, didattica, terza missione), ma anche a livello di amministrazione e di gestione. Ciò permetterà, a beneficio non solo della componente docente, ma anche di quella tecnico-amministrativa e studentesca, di adottare misure necessarie per assicurare tutte le possibili azioni positive consentite dalla normativa vigente e ispirate dalle migliori pratiche nazionali e internazionali.

Solo a titolo di esempio, intenderei valutare la possibilità di passare da un sistema di convenzioni con strutture esterne che gestiscono asili nido, scuole dell'infanzia e centri estivi alla creazione di un servizio interno all'Ateneo ai quali i genitori-dipendenti UNIGE possano affidare i propri figli in tenera età in orario di lavoro.

Dovrebbero, inoltre, studiarsi meccanismi per incentivare, anche solo a livello di linee guida, il riequilibrio tra i generi in quelle strutture dell'Ateneo caratterizzate, con riferimento ai diversi ruoli presenti, da uno sbilanciamento particolarmente marcato.

TRASPARENZA E BILANCIO

- ***Passaggio graduale dall'attuale modalità di gestione del bilancio, basata sostanzialmente su criteri storici, a un modello a budget basato su contabilità analitica***
- ***Identificazione di una modalità per rendere trasparente l'interpretazione delle voci di bilancio al corpo docente e al personale tecnico e amministrativo***

A mio parere, la leva primaria, che la *governance* può utilizzare come strumento per rendere il suo operato più adeguato allo sviluppo razionale del nostro Ateneo è un'operazione di necessaria esegesi del bilancio. So perfettamente che i documenti del bilancio sono per loro natura pubblici e verificabili da chiunque. Tuttavia, sono altrettanto consapevole che l'interpretazione delle voci di tale bilancio comporta una competenza che è inevitabilmente estranea alla maggior parte del corpo docente e del personale tecnico-amministrativo. Ritengo quindi che sia opportuno prevedere una delega di Rettore dedicata all'identificazione di una modalità per rendere comprensibile la disponibilità finanziaria in ogni sua articolazione e quindi meglio giustificabili e sperabilmente condivisibili le scelte relative al suo utilizzo da parte della *governance*.

Questo passaggio è per me fondamentale per cambiare l'approccio all'amministrazione della nostra Università. A oggi, la gestione dei fondi è fondamentalmente un processo deciso e definito dalla *governance* centrale che ci informa periodicamente, per esempio, sulla quota dei fondi della didattica attribuiti a ogni singolo Dipartimento o a ogni singola Scuola. Ritengo invece che questa modalità gestionale basata su criteri storici o apodittici non sia più sostenibile. È quindi il momento di passare a un modello di contabilità analitica in cui ogni Dipartimento e ogni Scuola abbiano la capacità di proporre i piani di spesa ritenuti prioritari, e di discuterli con l'amministrazione. Passare dalla attuale modalità storica a un modello a budget comporta un notevole sforzo e sicuramente una transizione di alcuni anni. Ma è indispensabile per portare la decisione della spesa, la consapevolezza della sua sostenibilità e la discussione sulle scelte strategiche più vicino alle persone che queste decisioni devono viverle e sostenerle nel quotidiano.

È per questa ragione che propongo un rettore dedicato a questo passaggio. Sono infatti consapevole dell'impatto che questo cambiamento comporterà su tutte le persone che lavorano nel nostro Ateneo e, quindi, della necessità di un ascolto capillare capace di declinarne le implicazioni sulle peculiarità relative ad ogni singolo dipartimento. Non solo, ma anche delle implicazioni per il personale tecnico amministrativo il cui ruolo ci appare fondamentale in questo processo di reale modernizzazione.

SEMPLIFICAZIONE E RAZIONALIZZAZIONE DIGITALE

- ***Introduzione di nuovi parametri, oltre a quello della correttezza amministrativa, per valutare l'efficacia e l'efficienza delle procedure burocratiche in Ateneo***
- ***Razionalizzazione digitale dell'Ateneo, affinché i dati siano raccolti una sola volta per molte finalità (e non viceversa)***

Uno degli aspetti che, negli ultimi anni, sta maggiormente inquietando la vita quotidiana dell'Ateneo è, a mio parere, lo iato tra la nostra vocazione di istituzione culturale e di formazione e le incombenze burocratiche che flagellano le nostre giornate. L'Università di Genova ha bisogno di scelte e tali scelte comportano necessariamente la necessità di processi amministrativi. Ma la certificabilità della correttezza amministrativa non può diventare, come è diventata, l'unico parametro su cui focalizzarsi. Nella nostra realtà, caratterizzata da una importante dispersione sul territorio e da una vasta eterogeneità di interessi ed ambiti scientifici, questa evoluzione ha allontanato il decisore dal personale docente e amministrativo che ha visto compromessa la sua capacità di rappresentare correttamente e completamente le sue istanze, le sue urgenze e le sue possibilità. Il progressivo aumentare di questa distanza ha inevitabilmente colorato tutti i nostri rapporti, ha rallentato la possibilità di una descrizione comune dei problemi e, soprattutto, ha impedito la possibilità di sviluppare soluzioni condivise. Nessuno di noi è in grado di compitare tutti gli acronimi che tempestano la nostra vita in Ateneo. E siamo tutti consapevoli e partecipi della frustrazione che proviamo ogni volta che ci rendiamo conto di non essere in grado di portare a termine una procedura amministrativa, vuoi perché le regole che la disciplinano sono cambiate, vuoi perché le abbiamo, semplicemente e comprensibilmente, dimenticate.

Abbiamo allora bisogno, credo, di ritrovare quel linguaggio comune che le procedure elefantache (pur formalmente ineccepibili) ci hanno tolto. Prevedere una revisione dello Statuto di Ateneo per ridurre questa distanza non è un compito facile (anche se non è un tabù). La configurazione dell'Ateneo in federazione di Dipartimenti, disposta dall'attuale Legge Gelmini, ha sicuramente un ruolo fondamentale nello squilibrio tra le piccole dimensioni di chi vive i problemi e l'eccessiva lontananza di chi ha almeno in parte gli strumenti e la facoltà di affrontarli. Tuttavia, esperienze nazionali raccontano che questa strada è possibile, disegnando ruoli e composizioni diverse degli organi di governo (Senato e CdA), realizzando modelli di comunicazione più intensa e rappresentata tra centro e periferia, facendo sentire la nostra voce alle molte persone sensibili in CRUI e al Ministero. E, soprattutto, dedicando un po' di tempo, energie e competenze a una razionalizzazione digitale dell'Ateneo con l'obiettivo di costruire una struttura in cui i dati siano raccolti una volta sola per molte diverse finalità (e non molte volte, spesso per la stessa finalità) e diventino finalmente uno strumento utile alla comprensione dei problemi e alla formulazione di soluzioni.

EDILIZIA E PATRIMONIO ARTISTICO E ARCHITETTONICO DI ATENEO

- ***Definizione e implementazione di un processo sistematico per la messa in sicurezza delle strutture edilizie in cui si svolge la vita dell'Ateneo***
- ***Implementazione di processi capaci di rispondere in tempi ragionevoli alle sollecitazioni dei Dipartimenti in materia edilizia e di garantire un presidio costante delle strutture periferiche***

La bellezza è parte quotidiana della nostra vita professionale, sia perché permea di sé le discipline che studiamo e che insegniamo, sia perché apparteniamo a una istituzione che custodisce un patrimonio artistico e architettonico di altissimo valore. La valorizzazione di questo patrimonio, la sua apertura alla città ha rappresentato, indubbiamente, uno dei risultati più rilevanti dell'attuale gestione dell'Ateneo. Un risultato, tra l'altro, ottenuto spesso grazie all'interazione tra il mondo umanistico e quello tecnologico, in una sinergia di azione che intendiamo proseguire e rafforzare.

Alla bellezza del patrimonio artistico e architettonico di Ateneo fa da contraltare, in modo sconcertante, il degrado ormai insostenibile di una parte del nostro patrimonio edilizio. Chiunque frequenti le nostre aule e coloro che lavorano nei nostri studi e nei nostri laboratori non può non rimanere colpito dal livello di fatiscenza e vetustà che caratterizzano molte nostre strutture. Molti di noi vivono, insegnano, lavorano da anni in ambienti scomodi, disagiati, freddi, del tutto non in linea con quello che succede nelle aule, negli studi e nei laboratori della maggior parte degli altri Atenei. A scanso di equivoci: sono consapevole che gli interventi edilizi costano e che questo livello di arretratezza è stato raggiunto a causa di errori e disattenzioni stratificate nel tempo. Tuttavia, ritengo che sia ormai urgente porre mano a questo stato di cose anche perché, a questo deterioramento generale, si affiancano poi problematiche puntuali che, a volte, hanno aspetti clamorosi. Solo a titolo di esempio: da ormai una decina di anni, gli edifici di Ingegneria sono lasciati a sé stessi, in attesa di quel trasferimento a Erzelli che rappresenta ormai la riproposizione in chiave universitaria del mito dell'Araba Fenice, non si capisce quanto temuto o quanto desiderato, ma comunque così pervasivo da bloccare qualsiasi intervento strutturale adeguato in quel Polo; nel frattempo, gli edifici del Polo Scientifico, a Valletta Puggia, sono flagellati, quasi in senso stretto, da condizioni climatiche ormai insostenibili, tra cascate di pioggia negli studi e nei corridoi e una gestione del riscaldamento che non può essere più accettata.

A questa situazione l'Ateneo reagisce ormai soltanto in modo puntuale, con interventi spesso straordinari, mentre ciò di cui abbiamo urgentemente bisogno è della definizione e implementazione di un processo che sappia rispondere in tempi ragionevoli alle sollecitazioni e che garantisca un presidio costante e sistematico della periferia, ovvero dei Dipartimenti e delle loro strutture, perché è nei Dipartimenti che si svolge la vita dell'Ateneo. E, soprattutto, crediamo sia ormai tempo di un nuovo modo di porsi, quasi fisico, del Rettore e della sua squadra nei confronti delle strutture periferiche. È giunto il tempo che Rettore e Prorettori escano tutti i giorni, tutto il giorno, dalle sale del secondo piano di via Balbi 5, per rendersi conto personalmente dei problemi e delle richieste di chi lavora e studia in Ateneo, e per monitorare l'efficacia e la tempestività degli interventi, nella consapevolezza che la loro delega non è una fonte di potere ma, anzitutto, la promessa di un servizio.

SERVIZIO SANITARIO REGIONALE

Il ruolo dell'Ateneo nell'ambito Servizio Sanitario Regionale è così cruciale che riteniamo debba essere immaginata una delega 'ad hoc' con il compito di armonizzare tale ruolo con quello degli altri protagonisti del Sistema e di garantire l'efficacia degli interventi.

Esiste infatti, secondo me, una peculiarità di fondo della Scuola di Medicina e dei suoi Dipartimenti: i docenti dei settori clinici e sanitari devono essere medici per formare medici, devono essere medici per contribuire all'avanzamento della medicina e devono essere medici per migliorare ed arricchire in modo sostenibile le attività mediche e sanitarie nel nostro tessuto sociale.

La nostra Costituzione considera la cura e l'assistenza un diritto umano e attribuisce il controllo di queste attività alle Regioni e al coordinamento del Ministero della Salute (orrida definizione ideata negli anni '90 in sostituzione della più corretta dizione di Ministero della Sanità). Questo significa che, per essere medici, questi docenti devono svolgere i propri compiti assistenziali all'interno dell'organizzazione definita e pianificata dal Servizio Sanitario Regionale (SSR). Devono cioè sottostare alle regole con cui quest'ultimo programma l'assistenza per renderla sostenibile, equa e ottimale per tutti i cittadini.

Tradotte nella vita quotidiana, queste considerazioni di principio implicano che, a Medicina, la centralità dello studente (tipica della funzione universitaria) viene quasi sempre dopo la centralità del paziente. Ovvero, l'attività didattica deve adeguarsi all'attività clinica: un docente non può sospendere un intervento per poter tenere una lezione. L'interferenza tra queste due funzioni (medico e docente) richiede un lavoro di armonizzazione costante e complesso che la *governance* uscente ha avocato a sé. E questo ha causato una serie di effetti collaterali. Da una parte, ha inevitabilmente compromesso l'autorevolezza della nostra partecipazione ai tavoli di discussione. Dall'altra, la mancata condivisione con il corpo docente ha pregiudicato l'interpretazione corretta di molte decisioni strategiche o puntuali del nostro partner sanitario determinando la percezione, spesso errata, di una ingiustificata invadenza. Infine, il tipo di interferenza, l'ambito su cui insiste, la sua altissima incidenza e la complessità delle scelte che essa impone richiedono un'attenzione competente e quotidiana ed erodono il tempo necessario al Rettore per l'amministrazione dell'Ateneo tutto.

Queste considerazioni rendono quindi insostenibile l'attribuzione al Rettore del ruolo di interlocutore con l'SSR già oggi. Tuttavia, l'inadeguatezza di questa modalità di gestione è destinata a crescere, e non poco. Infatti, lo sviluppo scientifico e professionale, associato all'impatto finanziario della cura, ha determinato un cambiamento ormai evidente dei modelli organizzativi di tutti gli SSR, con un progressivo aumento della specializzazione attribuiti ai diversi Ospedali della nostra città. La Scuola di Medicina ha un rapporto storico, e sostanzialmente coniugale, con due di essi: l'Ospedale Policlinico San Martino e l'Istituto Pediatrico Giannina Gaslini. Ma, coerentemente con la natura di enti scientifici, il loro ambito di attività si sta progressivamente orientando verso pazienti e, in genere, patologie, bisognosi di cure molto complesse. Per contro, l'assistenza all'ampia popolazione di pazienti con necessità di approcci meno tecnologicamente avanzati sarà indirizzata verso altre realtà. Questo sviluppo è funzionale e indispensabile per garantire la sostenibilità dell'uso delle risorse e delle competenze dell'SSR. Tuttavia, è scarsamente compatibile con le finalità dell'Università che deve, prima di tutto, garantire la formazione generale dei medici di domani. Per questa ragione, è prevedibile che la Scuola dovrà estendere la rete delle collaborazioni

identificando un partenariato ampio abbastanza da garantire la possibilità di esporre ogni studente a tutte le procedure, anche quelle meno complesse e più frequenti. Crediamo che tutto l'Ateneo sia consapevole della difficoltà di normare questo partenariato, dato che per stendere ed approvare la convenzione con l'Ospedale Policlinico San Martino ci sono voluti più di dieci anni.

Costruire una nuova rete di convenzioni, ciascuna mirata a funzionalità e obiettivi specifici, richiede la partecipazione di tutto il personale docente, ovviamente mediato da un rappresentante unico che possa interagire con Rettore ed SSR ma che debba rispondere alle persone che rappresenta e garantire l'armonizzazione con le esigenze e le finalità di tutto l'Ateneo.

IL CAMPUS DI INGEGNERIA A ERZELLI

L'insediamento di Ingegneria sulla collina di Erzelli è un tema centrale di discussione nel nostro Ateneo, nella nostra città e nell'intera Regione da ormai quasi quindici anni. Al di là della genesi dell'operazione, tutta esterna all'Università, e dei problemi logistici ancora irrisolti, è innegabile che essa costituisca anche una opportunità per una nuova ripartenza della Scuola Politecnica, i cui insediamenti storici in zona Albaro si dimostrano sempre più inadeguati per una Ingegneria che abbia ambizioni di crescita e respiro internazionale.

Va dato atto al Rettore uscente di aver gestito con prudenza e attenzione i complessi problemi legali relativi all'acquisizione delle aree e del progetto. Molte questioni sono ancora aperte, ma il trasferimento sembra essere ormai un processo irreversibile. È, a questo punto, verosimile che i lavori saranno almeno avviati, se non terminati, durante il mandato del nuovo Rettore.

Rispetto al primo accordo di programma (2007), in cui l'Università era un semplice destinatario di decisioni prese altrove (il consorzio GHT, gli enti territoriali) con poca voce in capitolo sulle scelte progettuali che era soltanto chiamata ad approvare, con il nuovo accordo (2017) l'Università è divenuta a tutti gli effetti il committente dell'opera. Occorrerà quindi vigilare affinché il progetto, ormai vecchio di 15 anni, continui a essere rispondente alle necessità di una Scuola Politecnica che ha nel frattempo mutato profondamente la sua struttura (meno Dipartimenti, più Corsi di Studio) e, se necessario, procedere a un suo aggiornamento. Occorrerà poi seguire con attenzione la formulazione del progetto esecutivo e le fasi di affidamento ed esecuzione dei lavori, inclusi quelli relativi alla logistica e ai trasporti. Nel frattempo, la funzionalità dell'insediamento attuale di Albaro deve essere pienamente conservata con tutti gli interventi necessari di manutenzione ordinaria e straordinaria.

Tutto questo, tuttavia, non è ancora sufficiente. In attesa del trasferimento di Ingegneria il parco scientifico-tecnologico si è formalmente costituito (Genoa Research & Advanced Technology Campus – GREAT Campus), essenzialmente con un ruolo di 'padrone di casa' e fornitore di servizi tecnici per le aziende e gli enti attualmente insediati. Con il trasferimento di Ingegneria è naturale e auspicabile che l'Università assuma gradualmente un ruolo-guida nella gestione del parco e nella formazione delle sue strategie. Idealmente il patrimonio di conoscenze, talenti e infrastrutture di ricerca dell'Università dovrebbe infatti favorire la crescita delle aziende partecipanti e la nascita di nuove. Parimenti, la contiguità con le aziende dovrebbe migliorare la nostra capacità di tradurre la ricerca in applicazioni e la nostra capacità di attrazione di finanziamenti e ricercatori di talento. Tuttavia, questi potenziali benefici (per l'Università e per tutto il territorio) non sono conseguenze automatiche della contiguità spaziale, ma richiedono scelte strategiche precise (ad esempio: quali tipologie di aziende attrarre; su quali aree di specializzazione puntare; quali servizi e opportunità offrire alle aziende insediate). Dal punto di vista dell'Università, la partecipazione al Parco implica quindi che andranno ripensate le nostre modalità di gestione del trasferimento tecnologico. L'Ateneo deve arrivare preparato a questo appuntamento decisivo, e deve diventarne protagonista: anche se i tempi di trasferimento sono tutt'altro che certi, questa attività di pianificazione non può essere ulteriormente rimandata.

Gianmario Sambuceti.

Genova, il 2 aprile 2020