

ASCOLTARE **C**OMPRENDERE **P**ROGETTARE **P**ROGRAMMARE

Linee di Programma per il Governo dell'Ateneo 2017-2022



**UNIVERSITÀ
DI PARMA**

Carlo Quintelli
Candidato alla carica di Rettore dell'Università di Parma

1. CHE ATENEO VOGLIAMO? PER UNA RICERCA IDENTITARIA pag.5

2. ORGANIZZAZIONE GENERALE pag.7

- 2.1. Il Rettore e i suoi Collaboratori: operare sulle linee di visione e funzionamento
- 2.2. Senato, CdA ed altri organi e organismi
- 2.3. Dirigenti d'Area e responsabili UO: operare sul concreto dei meccanismi amministrativi
- 2.4. Revisione del sistema amministrativo: adattare, precisare, in-formare
- 2.5. Ruolo dei docenti, personale tecnico-amministrativo, studenti: contributo individuale e risultato collettivo
- 2.6. Programma di sburocratizzazione: una priorità!
- 2.7. Sviluppo della comunicazione

3. DIDATTICA pag.17

- 3.1. Un grande Ateneo
- 3.2. Reputazione formativa versus produttivismo didattico
- 3.3. Sostenibilità e sviluppo dei Corsi di Laurea: analisi e proposta
- 3.4. Sostenibilità e sviluppo dei Corsi di Laurea: ulteriori azioni a 24 mesi
- 3.5. Un rinnovato quadro di servizi a supporto dei Corsi di Studio e della docenza
- 3.6. Diversificazione e sviluppo dei prodotti formativi post-laurea

4. RICERCA pag.24

- 4.1. Creare innanzitutto un ambiente favorevole alla ricerca
- 4.2. Riarmare la ricerca: le azioni a 24 mesi + 4 anni
- 4.3. Ricerca, trasferimento tecnologico e mondo delle imprese

5. RISORSE ECONOMICHE pag.31

- 5.1. Le risorse non arrivano da sole: idee, iniziative, investimenti
- 5.2. Un bilancio trasparente ed esaustivo (subito)
- 5.3. Perché non dobbiamo essere preoccupati (già oggi)
- 5.4. Logiche di investimento: in primis risorse umane per la didattica e la ricerca
- 5.5. Bilancio corrente: 7 azioni possibili per arrivare al pareggio
- 5.6. Bilancio corrente: 7 azioni possibili per arrivare all'utile
- 5.7. La componente patrimoniale e delle riserve: strategie di investimento e valorizzazione

6. STRUTTURE, INFRASTRUTTURE, SERVIZI pag.38

- 6.1. Piano di manutenzione dei luoghi di lavoro, ricerca, didattica
- 6.2. Mastercampus fase 2: completamenti con risorse esterne
- 6.3. Aule e biblioteche: nuovi centri aperti per lo studio e la ricerca
- 6.4. Miglioramento intelligente dei servizi informatici
- 6.5. Welfare e altri servizi di qualificazione per il personale e gli studenti

7. UNIVERSITÀ, CITTÀ, POLITICHE DI VASTA SCALA pag.46

- 7.1. Parma città universitaria: cultura, progettualità, azioni
- 7.2. Progetti integrati con il contesto economico-imprenditoriale alle diverse scale
- 7.3. Sistema universitario regionale e UNIMORE
- 7.4. Rapporti, CRUI, azione lobbistica di Ateneo

8. I NOSTRI "MOTORI" DI SVILUPPO: I DIPARTIMENTI pag.53

- 8.1. Analizzare, consolidare, innovare: per uno sviluppo dipartimentale organico
- 8.2. Caso speciale 1: Dipartimento di Medicina e Chirurgia
- 8.3. Caso speciale 2: Dipartimento di Scienze Medico-Veterinarie

9. IL RETTORE E L'ATENEO pag.59

ASCOLTARE COMPRENDERE PROGETTARE PROGRAMMARE

Linee di Programma per il Governo dell'Ateneo 2017-2022



Photograph by Gheyber Gutierrez

Difficile comprendere senza aver ascoltato, progettare senza aver compreso e programmare senza aver progettato.

Le linee di programma di seguito descritte si basano su questo presupposto logico che potrà esplicitarsi con efficacia solo all'interno delle seguenti condizioni:

- **autonomia dell'Ateneo** (a cominciare dal Rettore);
- **un Rettore con esperienza gestionale verificata attraverso i fatti** (per andare oltre i buoni propositi);
- **condivisione degli obiettivi e delle modalità per conseguirli** (tutto l'Ateneo a vari livelli deve potersi impegnare);
- **visione equilibrata e politicamente consapevole** (scenari complessi richiedono interpretazioni non ingenuie);
- **spirito ideativo** (inteso anche come anticonformismo culturale);
- **clima sereno** (benessere lavorativo anzitutto).

Un programma di visione ma anche concreto e sostenibile, capace di cogliere i funzionamenti di una macchina, quella dell'Ateneo, molto articolata tra parti autonome e funzioni centralizzate, dove convivono anime scientifico-culturali estremamente diverse, fattore questo al tempo stesso di ricchezza e potenzialità ma anche a forte rischio di entropia organizzativa oltre che identitaria. La mia esperienza di questi quattro anni, derivata da quella metodologica ma anche applicata nel campo della progettazione urbana (non solo spazi ma luoghi, funzioni, persone, relazioni, risorse) mi consente di interpretare una regia delle azioni attraverso cui tutti gli attori possono esprimersi (ascoltando - comprendendo - progettando - programmando) per realizzare quegli obiettivi che, sinergicamente, produrranno il raggiungimento dell'obiettivo generale di qualificazione e sviluppo dell'Ateneo.

Impossibile infine non tenere conto del **fattore tempo** in questo processo programmatico. Su questo fattore ho conseguito risultati inediti nella mia esperienza pro-rettoriale, grazie anche ad un personale responsabilizzato che ha ritrovato significative soddisfazioni professionali.

All'inerzia consuetudinaria, alla paura dell'agire, all'indeterminazione di processi gestionali ed obiettivi progettuali può contrapporsi un modo alternativo dell'operare. Procedendo con gradualità, **consapevolezza**, partecipazione ma anche con **determinazione**, chiarezza di metodo e di intenti.

CHE ATENEVO
VOGLIAMO?
PER UNA
RICERCA
IDENTITARIA

1.

Vogliamo, non voglio. Quando ci facciamo questa domanda **presupponiamo una ricerca identitaria che non può che essere collettiva**. I presupposti ci sono, quelli di un Ateneo a dotazione scientifico culturale completa. Ma non basta. Siamo di fronte ad una realtà eteronoma e multidisciplinare, spesso anche per questo frammentata e autoreferente, che può essere valorizzata proficuamente solo attraverso una **forte ed convergente, soprattutto percepibile, focalizzazione identitaria**. Guardando alle "cose stesse" che siamo e in cui ci collochiamo va quindi liberato quello che mi piace definire "il **potenziale di attrazione e reputazione del fattore identitario**". Ad esempio: che caratterizzazione diamo all'ambito scientificamente vasto e articolato che sottende il termine "alimentazione"? Un ambito tematico percepito a scala globale per eccellenza, coinvolgente il nostro contesto socio-economico e culturale, capace di esprimere fenomeni e saperi di eterogenea natura per un Ateneo in grado di fornirne supporto qualificato a 360° in termini di competenze formative e di ricerca e non solo sul piano agro-alimentare ma anche bio-chimico, ingegneristico, della salute, economico, dell'ambiente, giuridico e così via sino ai tanti risvolti antropologici della cultura gastronomica.

Ma la nostra **ricerca identitaria** dovrà spaziare ulteriormente, ricorrendo a **potenzialità significative** che ci vengono dalle arti e dalle scienze umanistiche, dalle neuroscienze, dalla psicologia e dalle scienze dell'educazione, dall'ICT, dall'innovazione scientifica in campo ambientale, dalle scienze fisico matematiche (oltretutto ovunque a supporto di altri saperi e sempre più ricercate in ambito applicato), dalle diverse ricerche scientifiche - chimiche, biologiche, farmaceutiche - capaci di esplorare possibilità reali pur ancora lontane (che però andrebbero assai di più raccontate). **Attraverso questa strategia identitaria, frutto di un'elaborazione culturale a cui è chiamato tutto l'Ateneo, al tempo stesso focalizzata e articolata, si svilupperà una competizione** rispetto agli altri Atenei da intendersi nei termini **"anti-competitivi"** di un'uscita dai cliché della competizione banalmente intesa. Un'università-laboratorio aperta, accogliente e vivace, continuamente capace di distinguersi per come saprà fare evolvere e proporre il proprio proficuo denotato identitario.



ORGANIZZAZIONE GENERALE

2.

Giant Cottonwood Tree in Winter - photograph by Keith Dotson

2.1

**IL RETTORE E I SUOI
COLLABORATORI:
OPERARE SULLE
LINEE DI VISIONE E
FUNZIONAMENTO**

Innanzitutto risulterebbe difficile operare il buon funzionamento dei processi di attuazione di una rinnovata prospettiva programmatica se non ristrutturassimo le funzioni di vertice a partire dall'organigramma rettorale che potrebbe essere così ridefinito:

- Rettore
- pro-Rettore Vicario multi-delegato
- pro-Rettore alla didattica e ai prodotti formativi
- pro-Rettore alla ricerca di base e applicata
- pro-Rettore alle funzioni tecniche e ai servizi generali

Ogni pro-Rettore potrà avvalersi di un proprio **gruppo di consulenza** i cui membri non avranno però conferimento di delega.



Un numero limitato quindi di pro-Rettori focalizzati sulle questioni principali, quelle che necessitano di interpretazione politico gestionale continua. I pro-Rettori **non devono infatti sovrapporsi ai compiti dei Dirigenti** chiamati ad una piena responsabilità del proprio ruolo.

➤ In questa impostazione **non saranno creati i seguenti pro-Rettori:**

- al **Personale e Organizzazione**,
al fine di rideterminare il rapporto diretto del personale con il D.G., la dirigenza dedicata e soprattutto con il Rettore sui temi principali al tavolo della programmazione e della contrattazione;
- allo **Sviluppo Relazioni di Impresa e Territorio**,
poiché già nelle prerogative del Rettore, del Vicario e di altri pro-Rettori;
- agli **Affari generali, Legali, Internazionalizzazione**,
poiché in carico al D.G. e poiché l'internazionalizzazione riguarda quasi tutti i pro-Rettori attraverso azioni specifiche e qualificate (in quanto pervasiva in diverse aree).
- all'**Area Economico Finanziaria**,
in quanto di responsabilità del dirigente e del D.G. e sotto la diretta attenzione del Rettore che potrà avvalersi dei supporti conoscitivi del caso anche a vantaggio del CdA e in generale della trasparenza su questo tema per tutto l'Ateneo.
- alla **Sanità**,
poiché la situazione di Medicina richiede una forma di rappresentanza e gestione totalmente innovativa rispetto al passato basata su logiche partecipative e di corresponsabilizzazione (*vedasi paragrafo 8.2 – Dipartimento di Medicina e Chirurgia*).

SENATO, CdA ED ALTRI ORGANI E ORGANISMI

2.2

Bisogna ristabilire il rapporto con il **Senato**, soprattutto nella chiave progettuale e programmatica. **L'autonomia propositiva** ed operativa dei Dipartimenti non va però confusa con un'**autonomia autoreferente**, di un procedere cioè in ordine sparso in cui prevalgono particolarismi che non contribuiscono al rafforzamento della struttura complessiva dell'Ateneo (come purtroppo ha dimostrato il passato anche non recente). A tal fine risulta indispensabile, considerata anche l'entità dimensionale e l'articolazione eterogenea di alcuni nuovi dipartimenti, **coinvolgere il sistema delle Unità disciplinari e dei Corsi di Studio** (con un riconoscimento all'attività dei Presidenti). Il fine è quello di ottenere un più efficace rapporto con le tante identità scientifico culturali dell'Ateneo, riducendo le inerzie della rappresentanza e favorendo l'interlocuzione con chi è impegnato direttamente sul fronte della didattica e della ricerca. Un Senato da convocare quando necessita anche in forma "allargata", secondo le modalità di una consulta informale ma di indirizzo sostanziale.

Il **Consiglio di Amministrazione** deve poter avvalersi di una redazione documentale sicuramente più esaustiva e precisata alla base delle delibere programmate, all'interno di un quadro di controllo sulle risorse ma anche sulle tempistiche di attuazione dei processi rientranti nella valutazione costi-benefici dei progetti e delle scelte in approvazione, in grado anche di **meglio responsabilizzare i membri sulla sostanza motivazionale riguardante le decisioni da prendere nell'interesse dell'Ateneo**. Il D.G. e la dirigenza predispongono le modalità per una maggiore efficienza deliberativa dell'organo.

Il **Nucleo di Valutazione e il Presidio della Qualità** teso quest'ultimo ad affrontare la procedura ANVUR di Autovalutazione, Valutazione e Accredimento del Sistema Universitario Italiano, costituiscono rispettivamente un organo e un organi-

simo di fondamentale importanza le cui funzioni vanno maggiormente correlate. In questo senso bisognerà anche determinare una forte consapevolezza agli attori (docenti, personale t.a. e studenti) chiamati a collaborare, di **standardizzazione e semplificazione** dei meccanismi di verifica e rilevazione statistica, di maggiore **sintesi** e selezione dei dati strategici, di definizione di obiettivi chiari e di modalità progressive e sostenibili per raggiungerli. La UO deputata al Controllo di Gestione andrà in questo senso riposizionata e meglio finalizzata a fornire strumenti e azioni di supporto al Nucleo e al Presidio.

Il **Comitato Unico di Garanzia**, così come per altri versi il **Comitato per lo Sport**, possono contribuire all'identificazione propositiva di criteri e azioni tese al **benessere organizzativo** e in generale a quello di personale e studenti. Un contributo che però va sistematizzato e reso più efficace attraverso precise linee di trasmissione alla dirigenza e agli organi dei contenuti propositivi.

Il **Consiglio degli Studenti** va letteralmente "rianimato" attraverso più efficaci **meccanismi di coinvolgimento** che prevedano una programmazione del dibattito sui temi di interesse e la trasmissione effettiva dei risultati in chiave pro-attiva sia in Senato che in CdA. Se gli studenti non vedono i risultati dell'interlocuzione con gli organi, non partecipano.

Anche la funzione del **Consiglio del personale tecnico amministrativo** va rilanciata, secondo metodi di evidenziazione tematica che ne consentano un'espressione non contingente ma di **contributo sistematico** alle logiche programmatiche. Un atteggiamento da tenere anche nell'ambito dei rapporti sindacali quando chiamati non solo al tradizionale confronto rivendicativo, ma anche all'impegno di una collaborazione propositiva.

2.3

DIRIGENTI D'AREA E RESPONSABILI UO: OPERARE SUL CONCRETO DEI MECCANISMI AMMINISTRATIVI

I compiti del Direttore Generale sono già ampiamente descritti nello Statuto e come tali vanno ottemperati (si rimanda alla lettura dell'art. 11) nel pieno rispetto degli obiettivi prefissati. Un programma di rotazione dei dirigenti e di copertura dei ruoli (ad esempio non possiamo avere a lungo l'area della ricerca e dell'edilizia sotto un'unica direzione) dovrà essere preso in esame sulla base di valutazioni riguardanti l'intero sistema della funzione dirigenziale. **Al riconferimento politico di una piena responsabilità operativa ai dirigenti**, deve però anche conseguire un maggiore coinvolgimento dei responsabili delle **unità operative** (elevate professionalità) nei processi di elaborazione decisionale riguardanti le procedure amministrative, contabili, gestionali in genere. Priorità generale della governance dirigenziale deve essere quella di determinazione dello scenario attraverso il quale ci apprestiamo, nell'arco di poco più di un anno, ad affrontare la fase di accreditamento ministeriale.

2.4

REVISIONE DEL SISTEMA AMMINISTRATIVO: ADATTARE, PRECISARE, IN-FORMARE

Il modello organizzativo di Ateneo recentemente imposto, pur ineccepibile nella sua struttura puramente modellistica, risente di uno scarso adattamento alla realtà organizzativa della fattispecie, alle condizioni del personale, all'articolazione delle funzioni dipartimentali, di ricerca e di altre realtà di funzionamento (ad esempio i Centri) del nostro Ateneo. Ne scaturiscono diverse e diffuse problematiche di funzionamento ma soprattutto di incertezza nei ruoli e nei criteri procedurali. **Servirà adottare una rapida revisione di tutte le filiere di funzionamento**, area per area ed inter-area, riportando l'efficacia dei processi al centro dell'attenzione organizzativa, con molta concretezza e aderenza all'**esperienza pragmatica**, limitando al massimo la frammentazione dei processi amministrativi e conferendo al personale **ruoli chiari e condivisi**, in diretta relazione con i responsabili di UO e dipartimentali, senza lasciare nessuno nell'incertezza di ruolo e di funzione. Lo stesso rapporto centro - periferia diparti-

2.5 RUOLO DEI DOCENTI, PERSONALE TECNICO- AMMINISTRATIVO, STUDENTI: CONTRIBUTO INDIVIDUALE E RISULTATO COLLETTIVO

mentale andrà inteso come sistema integrato dove la funzione di **presidio amministrativo di ogni luogo**, pur uniformata a criteri standardizzati, deve essere ristabilita attraverso il **diretto interfaccia** con docenti e ricercatori. Una revisione questa che, senza rivoluzionare l'impianto complessivo, ne precisi meglio le procedure e soprattutto fornisca gli elementi informativi e formativi mirati alle specifiche necessità, evitando aggiornamenti generici o peggio situazioni e ruoli dimenticati.

L'apporto dei docenti nell'**espletamento delle pratiche amministrative** riguardanti in particolare la didattica non deve incidere negativamente sull'**attività formativa** (in particolare anche di tutoraggio agli studenti) e di ricerca. E' importante definire bene il ruolo peculiare e il compito di ogni docente ai fini di una produttività ben distribuita, incentrata sulle funzioni prioritarie, e corrispondente ai requisiti della qualità attesi. Il docente dovrà altresì sentirsi parte di un processo produttivo collettivo (con tanto di obiettivi, modalità, aspettative) dove l'autonomia didattico-scientifica non deve essere confusa con l'autoreferenzialità.

Il personale tecnico-amministrativo deve altresì essere consapevole dei propri compiti contribuendo esso stesso a definirne le caratteristiche e i rapporti nell'ottica di un **razionale standard produttivo**. In questo può essere di grande utilità un Quadro Conoscitivo aggiornato delle Professionalità presenti in Ateneo. Ciò va visto però nell'ottica di un'integrazione retributiva che possa sostenere una più qualificata produttività anche attraverso forme di benefit già utilizzate in altri atenei (ad esempio di assicurazione sanitaria).

Gli studenti possono contribuire al funzionamento complessivo dell'Ateneo soprattutto attraverso una cultura della partecipazione e **collaborazione attiva**, da acquisire sin dalla fase di prima immatricolazione (anche attraverso il potenziamento di

PROGRAMMA DI SBUROCRATIZZAZIONE: UNA PRIORITÀ!

2.6

spazi di autonomia quali quelli creati nello students hub di vicolo Grossardi o di progettualità su iniziative di diversa natura). Solo attraverso la combinazione integrata di questi ruoli, vissuti con convinzione, saremo in grado di produrre un risultato collettivo teso all'equilibrio nonché all'innalzamento del livello qualitativo complessivo.

L'organizzazione amministrativa richiede anche una progettualità di interpretazione e ideazione pragmatica, fatti salvi gli obblighi di legge, poiché "non possiamo aprire una procedura centralizzata per comprare una matita!" *Serve, ad esempio, che la centrale acquisti, a seguito di un chiaro regolamento di procedura, ridia **facoltà di acquisto ai Dipartimenti** sotto i 40.000 euro, uniformando le procedure di determina e istituendo **meccanismi di monitoraggio**.* In generale quello della sovrastruttura burocratica è uno tra i problemi principali da focalizzare in quanto attraversante tutti i settori e coinvolgente tutti gli attori dell'Ateneo (anche quelli esterni quali imprese, enti, altre università) con ricadute negative pesanti sull'operatività propria di ciascuno e complessiva, sulla qualità degli esiti, sulla tempistica in generale producendo diseconomie e rallentando ogni processo di sviluppo (per non parlare degli effetti di frustrazione psicologica indotta dal fare cose inutili). *Utilizzando strumenti realmente funzionanti e **non modellistici** di dematerializzazione, uniformando e razionalizzando **procedure** (con riferimento ad esempio all'attività dell'attuale polo amministrativo), eliminando **certificazioni e firme** non strettamente necessarie, riducendo all'essenziale la **restituzione dei dati** ed evitando ogni duplicazione degli stessi grazie anche alla loro condivisione.* Un'attenzione particolare in tal senso va riservata anche agli studenti attraverso servizi di segreteria on line, corsie preferenziali dedicate, semplificazione per quanto possibile di ogni procedura (tempo rubato allo studio e ad altro).

SVILUPPO DELLA COMUNICAZIONE

2.7

La revisione organizzativa proposta terrà quindi in forte evidenza e massima urgenza l'obiettivo di far crescere una vera e propria **cultura della sburocratizzazione** il cui esito verrà non solo trasmesso (evidenziare i vantaggi tra prima e dopo) ma anche monitorato (funziona?) in un regime di condivisione tra tutti i soggetti coinvolti.

Molti passi in avanti sono stati fatti dall'Ateneo in questo fondamentale settore da cui dipende la valorizzazione del nostro prodotto formativo (ovviamente se il prodotto c'è, non dimentichiamolo) e dell'immagine reputazionale che ne consegue a presupposto del fattore di attrazione. Molto ancora si potrà fare a partire dai rapporti continuativi con i media generalisti locali e nazionali nondimeno relativi alla aree di provenienza extra-regionale, dall'immagine coordinata da sviluppare ulteriormente, dalla personalizzazione informativa (nei confronti di docenti, personale, studenti, mondo esterno). La sinergia con la comunicazione della Città e delle Imprese rappresenta un altro punto di forza da sviluppare in chiave sistemica da parte della comunicazione. **Una nuova attenzione strategica andrà data alla specializzazione della comunicazione riguardante la ricerca** (accompagnata dalla valorizzazione di testimonials della "scuderia UNIPR" riconosciuti a livello internazionale quali, solo a titolo d'esempio, Broggi, Mingione, Rizzolatti ma altri nomi saranno da promuovere...) e il rapporto con le imprese (a partire dalle grandi del settore alimentare, impiantistico e farmaceutico). **Un obiettivo a parte riguarda le iniziative culturali di vasto richiamo**, comprese quelle più rilevanti di attrazione del mondo giovanile, quali ad esempio quelle legate alla musica che potranno trovare nel Campus un luogo ideale per l'organizzazione di eventi di livello internazionale (in collaborazione con Alumni). Ulteriori rilevanti iniziative tese all'incremento dell'immagine dell'Ateneo andranno poi selezionate per distinguersi dalla media delle altre

università (in particolare lauree ad honorem all'altezza di quelle già realizzate in questi ultimi anni, mentre conviene non proseguire sull'iniziativa dei professori ad honorem poiché si presta ad equivoche identificazioni con il nostro ruolo).

La già intrapresa iniziativa promozionale sul web dovrà vedere un ulteriore incremento qualitativo e quantitativo e in particolare **bisognerà rivedere il format del nostro website, non corrispondente alle aspettative di un'utenza prevalentemente di studenti** (separare decisamente la struttura di uso informativo interno da quella dell'utenza esterna). Nei confronti dell'ultima generazione bisognerà sviluppare la presenza su Instagram, Youtube e, in generale, sui mezzi di comunicazione che garantiscono la privacy. Occorre, pertanto, **giocare d'anticipo e assicurare alla politica di social media marketing la necessaria flessibilità per interpretare i cambiamenti mediatici** di cui le future matricole sono portatrici.



DIDATTICA

3.

3.1

UN GRANDE ATENEO

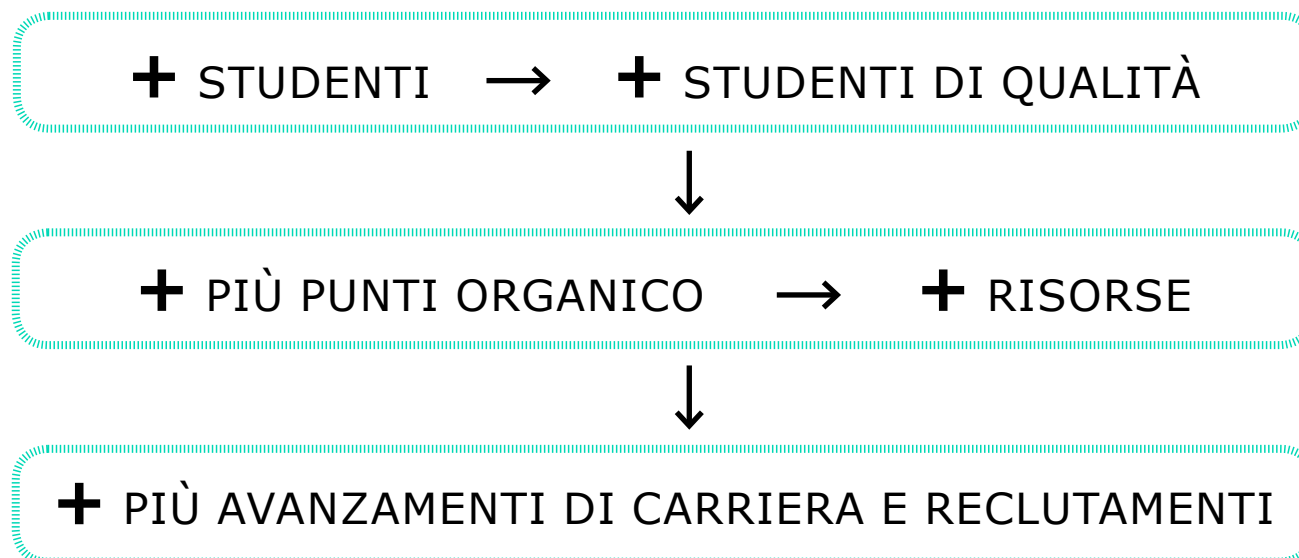
L'Università di Parma è uno dei principali motori culturali del territorio parmense e della Regione.

I numeri parlano da soli:

- 44 corsi di laurea triennali e magistrali a ciclo unico;
- 39 corsi di laurea magistrali;
- 23.373 studenti nel 2015-16 (-22% rispetto a 2010-11)
- 5.689 iscritti al primo anno ai cds triennali e a ciclo unico (+29% 2016-17 vs 2014-15)
- 1.833 iscritti al primo anno ai cds magistrali (+3% 2016-17 vs 2014-15)
- 47% gli iscritti provenienti da fuori Regione.

La didattica, il principale prodotto dell'Ateneo in termini economici e non solo, pone da subito il tema di una numerosità degli studenti che ci mantenga all'interno della categoria "grandi Atenei" e che potrebbe avere come obiettivo al 2022 quota **31.000 studenti**, da raggiungere attraverso un processo ad incremento progressivo proporzionato all'incremento di qualità, dotazioni e soprattutto risorse umane per l'offerta didattica.

In sintesi:



3.2

**REPUTAZIONE
FORMATIVA VERSUS
PRODUTTIVISMO
DIDATTICO**

Pur in una prospettiva di incremento degli iscritti che ne garantisca la sostenibilità economica, l'Università di Parma deve puntare principalmente **alla qualità del proprio prodotto formativo, in aderenza all'immagine di qualità della vita e del sistema culturale ed economico del proprio contesto**. Per riuscire in questo intento occorre rafforzare la reputazione formativa, attraverso:

- le esperienze formative tese a sviluppare **autonomia di apprendimento** ed elaborazione nonché pensiero critico nei nostri studenti;
- la capacità dei docenti di formare persone con le competenze richieste dal **mondo del lavoro** (ma con qualità culturali poiché il lavoro evolve);
- un ambiente universitario nei fatti concreti **a misura di studente** (soprattutto dove si possa interloquire anche in progress di carriera);
- un Ateneo dinamico **legato al contesto ma con una forte proiezione internazionale**.

Una catena di risultati virtuosi che si rafforzano vicendevolmente: studenti, famiglie e imprese soddisfatti alimentano un passaparola positivo con ricadute in termini di immagine e capacità di attrarre "persone ben formate" e "docenti ben preparati".

3.3

**SOSTENIBILITÀ E
SVILUPPO DEI CORSI
DI LAUREA:
ANALISI E PROPOSTA**

Una formazione di qualità è un obiettivo irrinunciabile. La sollecita il MIUR, la definisce operativamente l'ANVUR (non sempre con criteri condivisibili e sicuramente da ridiscutere in sede CRUI), la valutano gli studenti per scegliere l'Ateneo in cui studiare, la ricercano le imprese e gli enti nelle persone che assumono. Attuare la qualità della formazione significa:

1. disporre di un quadro di **analisi dell'offerta formativa** chiaro ed utilizzabile (in gran parte già disponibile);
2. verificare la **sostenibilità** (a cominciare dai pensionamenti programmati) dei corsi rispetto alla risorsa docenza a 24

mesi + 4 anni;

3. definire obiettivi, nuove azioni di rinnovamento e di verifica conseguenti riguardo alla **qualità e all'attrattività dei corsi** (con determinazione delle risorse finanziarie necessarie a sostenere le azioni e fornendo supporto alla progettualità che deve scaturire all'interno dei Dipartimenti);

Il punto 2 in particolare deve stabilire **quali sono i limiti (costi – benefici) di sostenibilità** dei corsi di laurea, cercando di mantenerne quanti più possibile a garanzia di un'estensione formativa a cui corrisponde quella d'utenza, ma senza rinunciare alla concentrazione delle risorse umane/finanziarie disponibili da destinare ai corsi più promettenti e innovativi (non solo sotto il profilo quantitativo).

Le linee di indirizzo per il reclutamento e l'avanzamento di carriera già in essere possono essere un buon punto di partenza se interpretate con coerenza e all'interno di un quadro del fabbisogno dedotto da una visione di sviluppo da attuarsi per priorità a 24 mesi (con un programma straordinario di investimento) e a struttura più stabilizzata nei successivi 4 anni. **Nella relazione tra analisi e progetto il ruolo propositivo e progettuale dei Dipartimenti** risulta essenziale, tenendo conto del quadro di comparazione con il mercato italiano dell'offerta formativa, e di una valutazione più attenta rispetto al passato (soprattutto in termini di sedi amministrative e di quota parte) dei corsi interateneo (alcuni sicuramente da rinegoziare). **Altro aspetto fondamentale di possibile revisione qualitativa riguarda una più chiara distinzione** tra l'offerta formativa dei corsi triennali rispetto a quelli magistrali (evitare 3+2 fotocopia).

In parallelo bisognerà approfondire la conoscenza delle reali esigenze degli studenti e del mondo del lavoro quale unica possibilità per rispondere adeguatamente alle attese della domanda, valorizzando le competenze specifiche del personale (docente e non docente) e soprattutto la scelta delle nuove risorse umane necessarie da programmare.

**SOSTENIBILITÀ E
SVILUPPO DEI CORSI
DI LAUREA:
ULTERIORI AZIONI A
24 MESI**

Attrarre i migliori neodiplomati è da sempre una priorità strategica, ma occorre mettere a sistema quanto già in essere e completare con ulteriori iniziative. Il tutto nel quadro di una cornice organica che abbia come finalità ultima l'aumento della qualità del capitale umano.

In prima istanza a 24 mesi, appare prioritario:

- valutare se e come modificare la **modalità di accesso ai Corsi di Studio** per favorire l'ingresso dei neodiplomati più motivati a intraprendere un determinato percorso formativo;
- attuare un **sistema di orientamento** che aiuti le future matricole a scegliere il Corso di Studio più adatto alle loro inclinazioni personali e professionali, o a riorientarsi rapidamente, per un più sicuro raggiungimento dei propri obiettivi;
- presentare l'**offerta dei prodotti formativi** (valorizzando le novità) già da inizio febbraio, ben prima dell'Open Day di Aprile;
- implementare un sistema di **tutoraggio avanzato** che supporti lo studente ad innalzare fattivamente la performance negli studi (fidelizzandolo all'Ateneo, riducendo gli abbandoni e i passaggi ad altre università);
- razionalizzare e incrementare il **sistema di incentivi** (borse di studio e premi) per fornire vantaggi concreti e desiderabili ai più meritevoli;
- progettare forme di **collaborazione continuative con le scuole superiori** delle province limitrofe e da cui proviene la maggior parte delle matricole e che godono della migliore reputazione didattica;
- rilanciare le **esperienze di tirocinio** attuando un piano condiviso con le imprese, semplificando al massimo le procedure (e con particolare attenzione al caso degli studenti di Medicina che richiede uno specifico criterio di programmazione più responsabile ed efficace oltre che estesa).

Dobbiamo infine essere consapevoli che anche l'internazionalizzazione dell'offerta didattica agisce positivamente su diversi indicatori che il MIUR utilizza per la determinazione del Fondo di Finanziamento Ordinario oltre che sull'immagine dell'Ateneo. Il primo passo sarà quindi la **redazione collettiva di un piano di internazionalizzazione** sotto un'unica regia che individui chiaramente: i paesi e i corsi target, con riferimento ai flussi in ingresso e in uscita; le azioni per realizzare gli obiettivi; le procedure operative per semplificare gli scambi esteri, meccanismi di supporto finanziario (mobilità) e relativa premialità per i docenti che chiudono proficui accordi quadro o bilaterali internazionali strategicamente prefigurati dal piano di Ateneo-Dipartimenti. In sintesi, occorre passare da un approccio reattivo a uno proattivo con una attenta strategia di impiego soprattutto delle risorse umane.

In questo generale rinnovato quadro di efficientamento Rettore, pro-Rettori, Direttori dei Dipartimenti potranno svolgere il proprio compito didattico in analogia agli altri colleghi di Ateneo.

UN RINNOVATO QUADRO DI SERVIZI A SUPPORTO DEI CORSI DI STUDIO E DELLA DOCENZA

3.5

Per supportare fattivamente la progettazione e la gestione dei Corsi di Studio (di nuova e vecchia istituzione) sarà implementato un servizio di Ateneo deputato alla razionalizzazione del **patrimonio informativo** già esistente e al suo completamento, in stretto coordinamento con i Dipartimenti a cui rispondono nella sostanza.

I vantaggi di questa soluzione sono diversi:

- ridurre l'**eccesso di informazioni** e risolvere le incongruenze tra le diverse fonti di dati interne e esterne;
- di **liberare i Corsi di Studio**/Dipartimenti da attività operative che sottraggono tempo e risorse a quelle a maggior valore aggiunto;
- avvantaggiarsi delle economie di conoscenza che la **visione interdipartimentale** consente.

DIVERSIFICAZIONE E SVILUPPO DEI PRODOTTI FORMATIVI POST-LAUREA

3.6

In sintesi, meno informazioni ma tutte utili per assolvere a quanto richiesto dal Sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accredimento) e a progettare il futuro. Come già sottolineato, anche questo servizio dovrebbe sollevare la docenza da incombenze che ne distolgono l'attività formativa e di tutoraggio.

Oltre l'offerta formativa di base e magistrale già oggi l'Ateneo soddisfa la domanda di formazione più avanzata e professionalizzante attraverso dottorati di ricerca, corsi di specializzazione (di cui a Medicina emerge la maggiore criticità e la necessità di nuova programmazione), master di primo e secondo livello, formazione abilitante e di preparazione ad esami di Stato, formazione permanente per enti e imprese, tirocini. In questo ambito complesso ma di grande importanza dovranno altresì essere ripresi i criteri di sostenibilità e uso strategico delle risorse disponibili di cui al punto 3.3, agendo ulteriormente sul rapporto continuativo con il contesto delle imprese, degli enti, delle Fondazioni.

In questa direzione l'Ateneo deve però farsi anche sempre più **impresa di formazione post laurea**, per poter competere con il mercato del prodotto formativo professionalizzante attraverso innovazione di prodotto rispetto a scienza e tecnologia, nuove figure professionali, evoluzione del mondo economico e del lavoro (business school ma non solo). Rispetto a questo presupposto lo strumento di una Fondazione con mission di produrre, gestire, promuovere un prodotto formativo specialistico da collocare sul mercato con marchio UNI-PR potrà essere presa in considerazione (da verificare attraverso la condivisione di un business plan), fatta salva la complementarietà con il sistema formativo istituzionale e la remuneratività dell'iniziativa per l'Ateneo.

La Scuola di Alta Formazione in Nutrizione e Sicurezza Alimentare, tra i contenuti qualificanti il Food Project, rappresenta uno dei prodotti di più alta qualificazione che, rispetto a determinati presupposti di cultura economica e produttiva, l'Università di Parma potrà proporre a livello internazionale.



RICERCA

4.

CREARE INNANZITUTTO UN AMBIENTE FAVOREVOLE ALLA RICERCA

La buona ricerca costruisce buona parte della reputazione dell'Ateneo, e la reputazione di un Ateneo è tutto: attira studenti, attira docenti di prestigio, attira fondi, alza i parametri, genera ricadute positive sul mondo economico e dal mondo economico. Ricordiamoci poi che **dal 2017 il 60% della quota premiale dell'FFO è attribuita ai risultati della ricerca. L'Ateneo deve non solo investire sulla ricerca quale fondamentale componente di sviluppo e di reputazione ma anche a creare un clima favorevole alle sue attività, a quel regime di relazioni, interessi, attrezzature e soprattutto attori che denotano un ambiente universitario preposto alla ricerca.**

La stessa strategia Mastercampus, nell'articolazione in 4 polarità secondo gli ambiti di caratterizzazione dei dipartimenti scientifici, vuole rendere concreta, attraverso la forma del "campus", la realizzazione di ambienti dove la ricerca viene prodotta nonché "sentita e vissuta" dalle persone che vi si impegnano e "percepita" dal contesto urbano e territoriale che la ospita e da chi la guarda da lontano a scala internazionale.

La ricerca come stile di vita di una comunità accademica aperta a complemento dell'attività didattica e di servizio agli studenti (che dovremmo sempre più far sentire anch'essi un po' ricercatori). In questo senso bisognerà anche lavorare sulla brandizzazione di una ricerca i cui effetti di buona immagine (*si rimanda ai presupposti identitari del capitolo 1*) ricadano continuamente e positivamente sull'intero Ateneo.

**RIARMARE LA RICERCA:
LE AZIONI A
24 MESI + 4 ANNI**

Il settore della ricerca risulta altrettanto strategico di quello formativo e quindi richiede interventi tempestivi anche in considerazione del prossimo programma europeo (FP9 2020-2026).

Bisognerà quindi da subito impegnarsi nelle seguenti azioni a 24 mesi a:

1. incrementare i presupposti di preparazione alla progettazione delle attività di ricerca attraverso attività di training dedicate ai ricercatori e la creazione di un **"nucleo di supporto alla ricerca"** di Ateneo ad alta qualificazione, composto da almeno una quindicina di addetti (supporto alle fasi di targetizzazione/progettazione/sviluppo/gestione) in diretto contatto con i responsabili dipartimentali e i gruppi di ricerca; un servizio centralizzato teso anche allo snellimento delle procedure, per ottenere "semplicità e razionalità" nella gestione procedurale degli adempimenti richiesti ai ricercatori;
2. attivare un **programma "d'urto"** con investimento finanziario pari a circa 5 milioni di euro, destinato al 60% alla ricerca di base, secondo una rapida procedura di valutazione progettuale incentrata sulle idee, sulle collaborazioni, e sugli obiettivi perseguibili da parte dei nostri ricercatori, facilitando la collaborazione inter- e intra-disciplinare, e aiutando il singolo a ritrovare ruolo e orgoglio scientifico all'interno di un gruppo. I dipartimenti per primi devono farsi carico attraverso questo programma di valorizzare la progettualità dei propri ricercatori, sostenendoli attraverso un ruolo di guida e di indirizzo standardizzato a livello di Ateneo;
3. sviluppare strumenti per la visibilità e il monitoraggio continuo delle nostre potenzialità, capacità ed attività di ricerca. Troppo spesso il nostro ateneo ignora cosa fanno i suoi stessi membri, di quali strutture e strumenti siamo dotati (va realizzato un censimento delle attrezzature entro 4 mesi – apertura del **Portale della Strumentazione Scientifi-**

- ca di Ateneo** con info sul quadro prestazionale e tariffario conto terzi). Oltre ad una vetrina web dedicata nonché aggiornata in tempo reale sulle nostre attività e sulle più significative news (anche con newsletter da inviare a tutti i nostri stakeholders) riguardanti la ricerca, bisogna istituire una **due giorni della ricerca di Ateneo** (a complemento della notte europea dei ricercatori) dove ribadire gli indirizzi di obiettivo, premiare le migliori iniziative, facilitare il confronto su risultati e work in progress, verificare potenzialità di collaborazione (anche con invitati esterni);
4. attivare un'azione di recupero di nostri docenti che hanno rinunciato al piacere ed al dovere di fare ricerca. Questi colleghi non vanno discriminati o penalizzati, anche perché troppo spesso sono stati forzati ad allontanarsi dalla ricerca per altre incombenze, piuttosto supportati per **rientrare il più presto possibile nell'ambito di una programmazione generale della ricerca**, locale, nazionale ed internazionale così come rispetto a quanto offerto da enti, imprese e agenzie pubbliche e private, le cui opportunità vanno messe a disposizione secondo differenti livelli di produttività e competitività;
 5. realizzare una prima fase di razionalizzazione dell'utilizzo delle risorse strumentali già oggi disponibili (laboratori, servizi, strumenti informatici) investendo 1 milione di euro destinati **all'aggiornamento e alla manutenzione straordinaria** delle attrezzature appena disponibile il censimento delle stesse e il quadro delle progettualità di cui ai precedenti punti 2 e 3;
 6. utilizzare strategicamente il cosiddetto "borsino del Rettore" per **l'assunzione o la promozione di ruolo** di titolari di progetti ERC, SIR, borse Rita Levi Montalcini o altri prestigiosi ambiti di ricerca, così affrontando la competizione tra gli atenei europei per attrarre/promuovere questi ricercatori.

In parallelo e a seguire, nella prospettiva del sessennio rettorale, la politica della ricerca deve altresì prevedere queste ulteriori azioni:

- una **politica di reclutamento** che deve sempre di più passare attraverso una attenta valutazione delle qualità e delle potenzialità di ricerca di chi entrerà a far parte della comunità scientifica dell'Università di Parma, non limitandosi a chiamare/selezionare solo rispetto ad esigenze didattiche. La qualità scientifica del personale reclutato porta con sé finanziamenti nell'FFO, ma anche opportunità di rapporti qualificati in chiave di rete universitaria, in particolare quella internazionale, e di valorizzazione in caso di trasferimento tecnologico, spinoff, ecc.;
- il sostegno ulteriore alla formazione per la ricerca attraverso i dottorati, intesi quali importanti terreni di coltura costituiti da **giovani impegnati in laboratori, biblioteche e sul campo con entusiasmo**, idee e volontà per raggiungere qualsiasi risultato. Questo vuol dire aumentare il numero delle borse ma soprattutto la quantità e la qualità della formazione e delle esperienze che faranno anche presso i migliori esperti della materia a livello mondiale. Le pubblicazioni, i brevetti e la reputazione che i nostri dottorandi ci garantiscono hanno un valore enorme per un Ateneo che voglia crescere e svilupparsi dal punto di vista scientifico;
- il raggiungimento di un obiettivo di investimento medio annuo pari a 3 milioni di euro entro la fine del sessennio, solo su bilancio di Ateneo e con **particolare attenzione alla ricerca di base e ai settori umanistici a più difficile tasso di autofinanziamento**, al netto di quanto investito attraverso l'incremento di partnership industriali esterne o bandi pubblici italiani ed europei, stimato in base alle dinamiche di crescita della nostra università, pur conservando un FIL di 500.000 euro/anno per le esigenze minimali di spesa;
- creare una presenza strutturata e continuativa della **Ricerca UNIPR a Bruxelles**, in partnership con altri Atenei / Associazioni Imprese / Regione E.R. (per altro già presente) o, in alter-

- nativa, avvalersi di una efficiente agenzia di servizio;
- azioni concrete per l'internazionalizzazione, anche nelle aree umanistiche. Vanno sostenute e incoraggiate (e soprattutto premiate) tutte le attività che aiutino la creazione di reti di collaborazione e gli **scambi di ricercatori e docenti tra atenei ed enti di ricerca di elevato prestigio internazionale**. Le esperienze e le collaborazioni in tal senso devono essere tenute in grande considerazione come punto di merito in tutti gli atti e regolamenti per la valutazione delle attività di ricerca del singolo e dei gruppi;
 - occorre poi studiare ed attuare meccanismi di **progressione di carriera e di reclutamento** ai livelli più elevati che valutino anche la capacità dei giovani ricercatori di farsi propulsori non solo della generazione di nuova conoscenza, ma anche della sua trasmissione e divulgazione in senso lato: facendo buona didattica, coordinando gruppi di ricerca, gestendo progetti di ricerca pubblici e privati, esercitando il ruolo di valutatori. Le persone capaci di queste attività saranno buoni scienziati e al tempo stesso maestri, nel senso più alto del termine, e nel loro ruolo di professori contribuiranno a far proseguire ed accrescere la tradizione del nostro Ateneo;
 - creare progressivamente, ma partendo da subito con il presupposto progettuale, anche un sistema di **Poli Strumentali**, luoghi-laboratorio di concentrazione strumentale, che ottimizzino la fruizione condivisa delle apparecchiature e riducano i costi sia di impianto che soprattutto di supporto tecnico-operativo, manutenzione ed aggiornamento.
 - programmare lo sviluppo di **strumenti Open Access di Ateneo** (riguardante soprattutto libri e riviste per aree disciplinari, dipartimentali, di dottorato, ecc.) e il supporto delle riviste già presenti soprattutto se si pongono obiettivi di alta qualità Anvur (classe A).
 - promuovere il dibattito presso la **CRUI e il MIUR** riguardo alla riproposizione dei Piani Finalizzati e la revisione dei PRIN.

RICERCA, TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E MONDO DELLE IMPRESE

4.3

Il sostegno a chi si impegna nelle attività di una ricerca finalizzata al trasferimento tecnologico e alla collaborazione d'impresa continuerà, dopo le già realizzate strutture, potenziando soprattutto i servizi di supporto amministrativo, gestionale e promozione-comunicazione. Tuttavia va ricordato che i benefici del trasferimento tecnologico e della terza missione sono anche traducibili in opportunità che così apriamo per i nostri giovani. **Ben vengano quindi le ricerche in collaborazione industriale e ad altri enti ma con un occhio e una visione non egoisticamente limitata al nostro piccolo o grande interesse diretto bensì, prima di tutto, a quello dei dottorandi e postdoc che collaborano con noi grazie a chi richiede i nostri servizi.** In quest'ambito va data continuità di supporto ai Centri impegnati all'interno della struttura realizzata del Tecnopolo cercando di coniugarla alle potenzialità delle imprese in house previste nell'attiguo **Polo dell'Innovazione – Innohub, polo che va visto in termini di totale integrazione alla politica del trasferimento tecnologico di Ateneo.** In questa direzione, dove la stessa ricerca internazionale, a partire da Horizon, richiede sempre più partnership aziendali, particolare attenzione andrà rivolta al piano industria 4.0 attraverso il bando per i "competence center" in collaborazione con imprese, CNR dipartimenti e centri di ricerca. È fondamentale comunque ribadire che l'Università in questi rapporti deve mantenere un piano di pari dignità ed autonomia, nel rispetto reciproco dei (differenti) ruoli ed interessi.

Photograph by Angelo Incarnato

**RISORSE
ECONOMICHE**

5.

5.1

**LE RISORSE NON
ARRIVANO DA SOLE:
IDEE, INIZIATIVE,
INVESTIMENTI**

Il tema delle risorse e della gestione economica dell'Ateneo ha visto sino ad ora il prevalere di un approccio amministrativistico, con una insufficiente restituzione dei dati, spesso incapace di iniziativa, propenso a trasmettere "preoccupazione" rispetto ai disavanzi di bilancio senza al contempo offrire soluzioni e prospettive programmatiche di risposta (a docenti, personale t.a., studenti e mondo esterno). **Al miglioramento del regime amministrativo assolutamente necessario, in un Ateneo del terzo millennio serve però anche un plusvalore manageriale** costituito da capacità di analisi delle potenzialità, espressione delle idee di valorizzazione, elaborazione dei progetti e delle modalità organizzative per concretizzarli in tempi certi. La mia esperienza pregressa va nella direzione di una gestione sostenibile e condivisa ma dinamica, capace di far leva su progettualità e investimenti senza i quali sarà ben difficile reperire le risorse necessarie alla promozione oltre che all'incremento delle risorse umane dell'Ateneo, delle attrezzature e dei servizi di sostegno ai processi produttivi, sia in ambito ricerca che didattica. Il rischio futuro è di tornare ad una fisiologia immobilistica e resistenziale dove il giocare in difesa non potrà non condurre l'Ateneo ad un progressivo declassamento soprattutto se pensiamo alle gestioni degli atenei italiani più dinamici e nostri diretti concorrenti.

5.2

**UN BILANCIO
TRASPARENTE ED
ESAUSTIVO (SUBITO)**

Il bilancio di Ateneo deve innanzitutto raggiungere un grado di trasparenza e di restituzione dei dati adeguato alla realtà di un Ateneo di grande dimensione come il nostro (a proposito di trasparenza: come mai ad oggi non è stata pubblicata la relazione dei revisori dei conti sul bilancio 2016?). Finché avremo delle variabili rilevanti nelle componenti di bilancio incidenti su un esito deficitario dello stesso non sarà facile immaginare una programmazione consapevole delle risorse disponibili e dei trend della performance economica della nostra università. Tutto ciò non è più ammissibile a maggior ragione visto che il

bilancio dell'Ateneo è fatto in gran parte di stipendi e contratti poliennali, nonché di ulteriori uscite che nella statistica storica possono essere assunti con un più che affidabile margine di previsione. Più complesso il tema delle entrate ma la simulazione sia del FFO che di altre entrate consente comunque un buon grado di approssimazione. In ogni caso **nell'arco di pochi mesi bisognerà attuare una approfondita "due diligence contabile"** da parte di un soggetto esterno all'amministrazione dell'Ateneo che permetta finalmente di ottenere un'analisi particolareggiata ed oggettiva sulla natura patrimoniale, finanziaria ed economica della nostra università.

**PERCHÉ NON
DOBBIAMO ESSERE
PREOCCUPATI
(GIÀ OGGI)**

5.3

Non dobbiamo essere "preoccupati" poiché lo stato patrimoniale dell'Ateneo appare comunque consistente, sia in risorse finanziarie che di altra natura, poiché il disavanzo 2016 è rimasto ad 1,5 milioni di euro (anche se per il 2017 si "stima" un disavanzo di 7), poiché siamo l'Università meno indebitata d'Italia (questo però la dice anche lunga sui mancati investimenti e sulle inerzie del passato). **La preoccupazione più grande riguarda invece la mancata programmazione per ritornare non solo in pareggio ma anche in utile.** Su queste criticità dovrà concentrarsi con tempestività l'attenzione della governance sollecitando responsabilità e impegno da parte delle nostre strutture, a cominciare dalla componente dirigenziale, e ricorrendo, come già detto, a competenze anche esterne per meglio verificare condizioni e prospettive di manovra. **Questo regime di ritrovata chiarezza sullo stato del bilancio ma soprattutto sulle risposte programmatiche da dare andrà condiviso e discusso con gli Organi di Ateneo e con tutto il personale docente e t.a., in un ottica di consapevolezza e coinvolgimento** che rassereni gli animi ma soprattutto motivi l'impegno delle persone, ognuna anche con proprie esigenze e aspettative, perché finalmente si possa capire "dove stiamo andando".

5.4

LOGICHE DI INVESTIMENTO: IN PRIMIS RISORSE UMANE PER LA DIDATTICA E LA RICERCA

Nessuno meglio del sottoscritto sa che dopo il significativo recupero dell'Ateneo in termini di strutture ed attrezzature per la didattica e la ricerca (www.mastercampus.it) è arrivato il momento di investire nelle risorse umane (didattica e ricerca) e strumentali (soprattutto per la ricerca ma non solo). Allo stesso tempo dobbiamo essere consapevoli che la quasi totalità degli investimenti in risorse umane (che si traducono in stipendi nuovi o adeguati per gli anni a venire) non può derivare dalle risorse patrimoniali (se non per borse di dottorato, assegni, RTD di tipo A e naturalmente fondi una tantum per la ricerca). **Il problema fondamentale rimane quindi quello di un bilancio corrente che di anno in anno non solo non vada in perdita (ricorrendo a ripianamenti che assottigliano progressivamente il fondo patrimoniale) ma possa presentare un utile stabilizzato e auspicabilmente in incremento nel tempo.** Questo è il nodo da sciogliere per dare concretezza ai progetti di sviluppo dell'Ateneo, senza cui ogni promessa mancata o velleità distributiva non potrà che creare ulteriore delusione e frustrazione.

5.5

BILANCIO CORRENTE: 7 AZIONI POSSIBILI PER ARRIVARE AL PAREGGIO

L'obiettivo del pareggio di bilancio, senza più attingere al fondo patrimoniale, è a portata di mano, con obiettivo medio tra i 2 e i 3 milioni di euro, soprattutto attraverso una accurata azione di spending review sulle partite di costo particolarmente significative (complessivamente superiori a 40 milioni di euro) con riferimento a:

1. il **contratto Siram – Manutencoop**, attraverso le economie possibili interne alle condizioni contrattuali e un più scrupoloso ottemperamento degli obblighi contrattuali stessi;
2. una revisione dei **consumi dell'acqua** (molto consistenti) attraverso l'individuazione delle perdite e la razionalizzazione dell'utilizzo a vari fini, con il supporto di un energy manager – area edilizia;

3. una revisione dei **consumi elettrici** in particolare riguardante gli sprechi (luci, computer, macchinari accesi fuori orario di lavoro, sostituzione lampade) con il supporto di un energy manager – area edilizia;
4. una revisione progressiva dei **servizi generali** di manutenzione, pulizia, vigilanza, gestione del verde, tenendo anche conto di una razionalizzazione degli spazi non o sotto utilizzati (comprese alienazioni);
5. razionalizzazione delle attività della **centrale acquisti** e forniture nonché dei contratti di assicurazione;
6. riduzione dei finanziamenti su **attività ritenute non prioritarie** rispetto a ricerca e didattica o comunque ad obiettivi produttivi;
7. una **riduzione delle spese** per attività di consulenza, affitto, noleggio ecc. ecc.

5.6

**BILANCIO CORRENTE:
7 AZIONI POSSIBILI
PER ARRIVARE
ALL'UTILE**

L'obiettivo dell'utile di bilancio è quello che ci consentirà di **incrementare soprattutto nuove azioni in termini di acquisizione risorse umane e di avanzamenti di carriera** nonché la messa a disposizione di **fondi per la ricerca** in modo **continuativo** (oltre gli investimenti una tantum, a partire da quello a 24 mesi). Il conseguimento di un utile mediamente stabilizzato nella misura-obiettivo di almeno 5 milioni di euro nell'arco progressivo del sessennio dovrà contemplare le seguenti azioni:

1. l'**incremento progressivo degli studenti** (proporzionato all'incremento delle risorse umane per la didattica e con obiettivo di fine sessennio a 31.000 iscritti);
2. piano delle attività tese alla **riduzione degli abbandoni** e campagna di fidelizzazione studente –Ateneo soprattutto nella fase di passaggio triennale-magistrale; valutazione sugli iscritti part-time per l'incremento degli studenti iscritti ai fini dell'FFO;
3. revisione graduale e comparata, rispetto ai nostri competi-

tors universitari, del **costo dei nostri prodotti di offerta formativa** inferiori in media nell'area nord-Italia, dal 30% (UNIBS) al 50% (POLIMI), con effetti negativi anche sull'impressione valoriale e la conseguente denotazione identitaria dell'Ateneo (cheap university). Con i rappresentanti degli studenti bisognerà però in parallelo riflettere sul fatto che UNIPR è più costosa per i più poveri e più economica per i più ricchi (siamo dalla parte dello Sceriffo di Nottingham): chi ha un reddito ISEE di 23mila e 1 centesimo paga 968 euro a Unipr, 165 euro a Unimore, 257 a Unibo e 636 a Unife; ma se andiamo in fascia di reddito 50-52.000 paga 1.308 a Unipr, 1.845 a Unimore; 1.677 a Unibo, 1.914 a Unife! Rivedere il sistema delle fasce e l'incidenza dell'ISPE; rivedere il sistema delle tasse per i fuoricorso oltre i due anni (esclusi studenti lavoratori);

4. predisposizione di un piano industriale (con valutazione riguardo a spazi di mercato, situazione domanda-offerta, nostre peculiarità e risorse in essere) per la produzione di **corsi professionalizzanti e specialistici** post laurea (master ma non solo) capaci di restituire all'Ateneo una redditività complementare a quella istituzionale;
5. messa a regime di quota parte degli utili provenienti dal **conto terzi** e soprattutto dal rapporto **ricerca di Ateneo - imprese** (già da fine 2018 il Polo dell'Innovazione InnoHub prevede 60 aziende in house al campus) e di Techmed (presumibilmente dal 2020);
6. una **ri-valorizzazione, su standard di mercato** più adeguati, riguardo al noleggio di spazi e attrezzature, spazi pubblicitari (qualitativamente controllati), postazioni vending in concessione, eventi promozionali (oggi spesso mascherati da eventi informativi), concessioni per Temporary Labs;
7. una **convenzione poliennale con la città** e il territorio delle istituzioni, delle associazioni di categoria, delle imprese per il sostegno della **nostra-loro** Università.

**LA COMPONENTE
PATRIMONIALE E DELLE
RISERVE: STRATEGIE
DI INVESTIMENTO E
VALORIZZAZIONE**

La componente patrimoniale del nostro bilancio consolidato risulta essere di tutto rispetto al punto da essere stata utilizzata in questi anni come ammortizzatore del passivo del bilancio corrente annuale. Oltre però ad **interrompere questo alla lunga perverso utilizzo compensativo**, bisognerà riflettere e definire una strategia per la miglior **valorizzazione gestionale finanziaria** nonché l'impiego in termini di investimento delle riserve disponibili.

La parte finanziaria dovrà coinvolgere competenze specialistiche, per altro già presenti anche in Ateneo, per garantire stabilità ma anche ulteriore resa dinamica a questa componente solo apparentemente inerte delle risorse di Ateneo. La parte degli investimenti dovrà quindi, al di là del merito sugli obiettivi di cui agli altri punti del programma, valutare le forme finanziariamente più idonee di interpretazione degli stessi non escludendo il ricorso al credito agevolato riservato alle istituzioni pubbliche. Anche la partita dei beni immobili deve rientrare in questo ragionamento sia per quanto riguarda eventuali ricavi attraverso dismissioni (certo limitate, visto il regime di utilizzo e lo stato di effettiva proprietà, ma tuttavia capaci di ridurre gli oneri gestionali) nonché altri processi di redditività della gestione finanziaria.



**STRUTTURE
INFRASTRUTTURE
SERVIZI**

6.

Photograph by Luigi Girola

**PIANO DI
MANUTENZIONE DEI
LUOGHI DI LAVORO,
RICERCA, DIDATTICA**

L'intervento sul patrimonio di spazi ed attrezzature dell'Ateneo nei prossimi anni dovrà essere prevalentemente manutentivo, secondo il processo già avviato di razionalizzazione dei processi di **manutenzione ordinaria** (da verificare e migliorare) in chiave contingente ma soprattutto in chiave **sempre più programmata** (dove si possono sviluppare le migliori economie e qualità realizzative). Analogo indirizzo per quanto riguarda gli interventi di manutenzione straordinaria (apportatori di valorizzazione del patrimonio) secondo un piano di priorità dedicato a spazi e attrezzature funzionali all'accreditamento.

La qualità manutentiva va intesa nei termini di una funzionalità totale (non solo edilizia ma anche dell'impiantistica e degli attrezzamenti funzionali, soprattutto negli spazi per la didattica, la ricerca, lo studio). In generale e anche per gli spazi di lavoro comprendenti studi docenti e ricercatori, uffici del personale t.a., spazi ricreativi, va completata una mappatura degli standard qualitativi da utilizzare in sede programmatica degli interventi (programma di manutenzione e revisione del piano triennale) per garantire una **qualità media** degli ambienti dell'Ateneo idonea anche ai fini della certificazione.

Occorrerà attuare anche una più attenta ed esigente attività di controllo sugli obblighi prestazionali manutentivi, secondo contratto, del gestore Siram-Manutencoop (vedi punto 5.5).

Andrà infine valutata (costi-benefici) la formazione di un **nucleo operativo** dedito alla **micromanutenzione** contingente - edilizia, impiantistica, di arredo - da inserire nell'organico dell'Area Edilizia (con mini-officina di supporto).

**MASTERCAMPUS
FASE 2:
COMPLETAMENTI CON
RISORSE ESTERNE**

Il progetto Mastercampus, attraverso l'articolazione dei 4 Campus tematizzati, ha rappresentato la formalizzazione strategico progettuale di riadeguamento e **sviluppo non solo delle strutture ma anche delle potenzialità insediative e funzionali** dell'Ateneo, con effetti positivi sull'immagine e l'attrattività nonché sullo sviluppo di attività e rapporti sino ad oggi inediti (Tecnopolo, Innohub, Campuse – Piazza giardino fotovoltaica, sede VisLab-Ambarella, nuovo archivio-museo CSAC presso l'Abbazia di Valserena (da valorizzare ulteriormente anche con un maggiore coinvolgimento delle realtà didattiche e di ricerca in ambito humanities), biblioteca Politecnica, Students Hub Grossardi, Food Project Area, Erasmus Home, nuove aule e progetto Campus Med ecc. ecc.). Dopo la prima fase di impostazione, progettazione, realizzazione ed avviamento di diverse iniziative (www.mastercampus.it), la continuità strategica di sviluppo della programmazione Mastercampus presenta tutte le caratteristiche (in termini di redditività potenziale a lungo termine) per **attirare investimenti di natura privata** (attraverso project financing e comunque di costruzione e gestione) in grado di incrementare la dotazione dell'ospitalità residenziale dell'Ateneo (Campus Habita), dei servizi ricreativi e di ristorazione (Ristoranet), di strutture idonee all'ospitalità permanente di imprese e istituti di ricerca all'interno dei nostri Campus (Poli dell'Innovazione: InnoHub, TechMed, Country Food Labs ecc.). Anche grazie al leveraggio dell'investimento privato si potranno ricavare risorse a sostegno di dotazioni più prettamente ad uso universitario quali: generazione-riqualificazione degli spazi aperti (ad es. Piazza del campus), biblioteche-sale studi, aule. A tali investimenti si sommano quelli ricavabili da finanziamento pubblico quali ad esempio quelli predestinati al recupero dell'ex-carcere storico nel convento di S. Francesco a residenza – guest house (8 milioni di euro da Stato-Regione L.338, convenzione già stipulata senza alcun onere per l'Ateneo).

**AULE E BIBLIOTECHE:
NUOVI CENTRI APERTI
PER LO STUDIO E
LA RICERCA**

Ovviamente il tema delle aule deve essere prioritario all'interno della programmazione in vista della certificazione ANVUR, ma allo stato (salvo verifiche e approfondimenti in merito al tema "Aule al Parco" per Economia/Discipline Umanistiche/ Medicina) la ricettività delle aule pare essere più che sufficiente anche alla luce di un indice di utilizzo che spesso non va oltre il 60% della disponibilità temporale delle stesse (va completato e perfezionato il sistema centralizzato di prenotazione aule di Ateneo favorendo l'utilizzo a tempo pieno sui 5 giorni). **Piuttosto andrà verificato il grado di qualità degli attrezzamenti e dell'arredo** delle stesse anche per consentire forme didattiche innovative (lavoro di gruppo, ambiente informatizzato, laboratorialità).

Dopo gli interventi di completamento e prossimo ampliamento della Biblioteca dei Paolotti, di totale rifacimento della Politecnica, dei progetti in corso per la biblioteca socio-psico-pedagogica in Carissimi e arti e spettacolo in Pilotta, a cui dovrebbe aggiungersi un polo per Giurisprudenza e Scienze politiche (nell'ottica di un cofinanziamento), nonché l'idea di una biblioteca centralizzata di nuova generazione al Campus (nell'ambito degli interventi in costruzione e gestione a capitale privato), **la dotazione su cui l'Ateneo dovrebbe continuare a puntare strategicamente è quella delle biblioteche nell'accezione più evoluta di centri aperti a servizio delle diverse attività di studio e di ricerca**, punti multiservizio anche di orientamento, sostegno, indirizzo a disposizione di docenti e studenti. Una richiesta che peraltro viene innanzitutto dagli studenti la cui risposta costituisce fattore di competitività ed attrazione nel confronto con altre università.

Attualmente si possono rilevare le seguenti criticità nelle biblioteche di Ateneo:

- una eccessiva **frammentazione** con tante piccole biblioteche dislocate in diversi punti del territorio urbano con problemi di diseconomia di gestione delle collezioni e di limitazione degli orari di apertura;
- una continua e progressiva **contrazione del personale** con

scarsa attività di **aggiornamento formativo** e restrizione degli orari di utilizzo;

- una continua e costante contrazione delle risorse economiche per l'**acquisizione di materiali e strumenti**, oltre che per l'erogazione di servizi, ad uso sia del personale che dell'utenza;
- un mancato adeguamento in termini di articolazione degli spazi preposti ad attività di studio, tutoraggio, ricerca, attività collettive nella chiave della **polifunzionalità** e dell'apertura ad un'utenza vasta e diversificata.

A fronte di questo quadro pare opportuno focalizzare l'attenzione su una **biblioteca di nuova generazione** fortemente incentrata sulle attività didattiche, di studio e di ricerca (servizi di supporto alle tesi di laurea, alle tecniche di ricerca, alle modalità di organizzazione dello studio) ma aperta anche alla città nell'ottica di una open and citizen science di forte responsabilità sociale. Il modello culturale del Knowledge Interchange può vedere infatti l'università come elemento di snodo della disseminazione della conoscenza ad integrazione del più classico modello basato sul semplice trasferimento tecnologico e di competenze. Ciò comporta l'adozione di nuove attività, oltre a quella tradizionale, ad esempio di conservazione dei dati della ricerca, di sostegno all'open learning, di editoria open access. **Non solo, la possibilità di interfacciarsi con nuove categorie di utenza dovrebbe portare le biblioteche accademiche a creare partenariati** con diverse figure professionali e a costruire nuove alleanze interne ed esterne, dalle scuole secondarie (anche con l'alternanza scuola -lavoro già in atto) alle imprese e istituzioni del territorio, alla collaborazione con centri di ricerca e di terza missione, alla sinergia con gli archivi e i musei scientifici. Una biblioteca in grado quindi anche di ospitare seminari ed eventi di open science, presentazioni di libri e articoli scientifici, dibattiti, rassegne cinematografiche-documentaristiche, esposizioni e mostre a vantaggio di un'integrazione culturale interna all'Ateneo e tra Ateneo e città.

**MIGLIORAMENTO
INTELLIGENTE DEI
SERVIZI INFORMATICI**

L'Università di Parma sembra avere, presso gli studenti, un'immagine di arretratezza tecnologico-informatica. I nati tra il 1985 e il 1994, i cosiddetti millennials, hanno dimestichezza con la tecnologia e conoscenza spontanea dei codici della comunicazione digitale, e si aspettano di ritrovare anche nel contesto universitario gli strumenti e le modalità utilizzati nelle relazioni interpersonali e nella vita privata. Di conseguenza, preferiscono i dispositivi IT in mobilità e gli **strumenti social/cloud** nell'organizzazione dello studio. Su questo bisognerà orientare le scelte del futuro.

Per quanto riguarda il resto dei servizi informatici l'esperienza degli ultimi anni, caratterizzata da disservizi principalmente imputabili ai fornitori di servizi informativi, consiglia una attenta **revisione delle logiche** adottate. Dal punto di vista interno, l'efficienza e l'efficacia dei processi operativi hanno risentito del mancato equilibrio tra:

- esternalizzazione e internalizzazione delle attività;
- centralizzazione e decentralizzazione delle competenze tra funzioni, strutture e dipartimenti.

In generale andrà revisionato l'intero sistema dei **processi di funzionamento** sulla base del quale potrà essere meglio calibrata ed articolata la struttura di gestione relativa, con la capacità di coprire progressivamente tutti i servizi di Ateneo (con certezza sperimentata e condivisa di funzionamento). In questo quadro l'utilizzo degli applicativi andrà valutato, partendo anche da competenze qualificate interne all'Ateneo, secondo opportunità di offerta non necessariamente riferibili ad un'unica fonte di fornitura. Anche i presidi decentrati di assistenza, pur rimanendo nell'ottica di una maggior razionalizzazione, devono poter prestare un servizio effettivo, calibrato sulle necessità particolari delle diverse situazioni e con il fondamentale contributo dell'ascolto dell'utenza.

**WELFARE E ALTRI
SERVIZI DI
QUALIFICAZIONE
PER IL PERSONALE E
GLI STUDENTI**

Molti altri possono essere i servizi su cui il programma sessennale dovrebbe soffermarsi. Ci si limiterà a sottolineare l'importanza di quelli per il **welfare del personale**, con le attività organizzate dopolavoristiche (in particolare quelle riferibili alle strutture del campus da valorizzare ulteriormente), con altre iniziative già in atto tese a sostenere il lavoro a distanza, le facilitazioni sulla mobilità, il sostegno psicologico e alle disabilità, i servizi per l'infanzia e la terza età (facendo avanzare il progetto sperimentale dei servizi per l'infanzia al Campus anche a disposizione degli studenti).

Per quanto riguarda gli **studenti**, ma non solo, appare importante incrementare ulteriormente la progettualità con il CUS, nell'ottica di uno sport capace di veicolare attenzione ed attrazione nei confronti dell'Ateneo (potenziale non del tutto comunicato). Un'altra funzione di servizio, pur già avviata, riguarda l'accoglienza agli studenti in particolare da fuori regione e dall'estero attraverso l'offerta di **pacchetti preconfezionati** onnicomprensivi dei costi di iscrizione, vitto e alloggio, trasporto, assistenza sanitaria, servizi ricreativi ed altre convenzioni. Va inoltre continuata la programmazione di apertura dei **Food Point** per gli studenti (esemplare quello al Campus Q02 - 2016) del prossimo Bike Point (sempre al Campus - settembre 2017), e di altri **luoghi autogestiti** dagli studenti (come nel già realizzato Students Hub di Vicolo Grossardi) attrezzati anche per iniziative di imprenditorialità studentesca. In programma, già inserita nel piano triennale (realizzabile con fondi di donazione), anche la ristrutturazione degli ex-stabulari per studenti di Medicina e specializzandi a Campus Med (food point e sale studio) a lato nuove aule.

Sul fronte della **disabilità** l'Ateneo vanta un vero e proprio know how di servizi che andrà ulteriormente sviluppato, intendendolo anche come materia di avanzamento scientifico applicato, con

il coinvolgimento di competenze già oggi disponibili all'interno dei diversi Dipartimenti ma anche in collaborazione con enti ed istituzioni della città.

Anche i **servizi di apprendimento linguistico** devono vedere una nuova stagione comunque già iniziata attraverso la nuova, più attrezzata e capiente, location in corso di allestimento. Ma su questo tema non possiamo fermarci alle strutture: bisognerà valutare un piano di potenziamento dei servizi formativi, rivolti anche al mercato della domanda esterna (potenzialità spinoff sul fronte cure editoriali ed altri servizi specialistici), con nuove risorse umane ed attrezzamenti, a cura dei nostri responsabili del Centro linguistico, con l'auspicabile collaborazione dei colleghi dell'Unità di Lingue.



**UNIVERSITÀ,
CITTÀ,
POLITICHE DI
VASTA SCALA**

7.

**PARMA
CITTÀ UNIVERSITARIA:
CULTURA,
PROGETTUALITÀ,
AZIONI**

7.1

Parma è una città universitaria (con ricadute milionarie sull'economia della città e sulla sua immagine nazionale ed internazionale), ma a volte sembra non rendersene conto, dando per scontato che questa presenza sia garantita per sempre (!). **La Città, attraverso le sue istituzioni e componenti più attive, deve stabilire con l'Ateneo un piano condiviso di sviluppo in chiave reciproca** (ben oltre l'attuale convenzione-quadro di collaborazione) poiché reputazione e attrattività della Città corrispondono a quelle della sua Università e viceversa. In questi ultimi quattro anni molto è stato fatto in tal senso, ma molto resta ancora da fare, superando ritardi culturali e inerzie progettuali.

Volendo prefigurare, esemplificando, alcune linee di indirizzo della condivisione progettuale Università-Città mi sento di proporre:

1. il tema delle **esperienze avanzate, quelle di ricercatori e studenti presenti in città** che in materia ambientale, mobilità, sport, salute, cultura, integrazione, multiculturalismo, solidarietà, turismo ecc. ecc. possono essere posti a modelli di sperimentazione condivisa e applicata a diverse attività cittadine;
2. il modello Mastercampus e in particolare Campus Scienze e Tecnologie può essere adottato come **quartiere modello sostenibile di sperimentazione di una "città ad alta qualità della vita"** a cui Parma e non solo può far riferimento per le sue politiche di riqualificazione urbana;
3. partendo dall'esperienza del progetto Mastertown (ricerca UNIPR-Comune 2015) particolare attenzione potrebbe essere data all'**Oltretorrente inteso come rive gauche universitaria**, una denotazione in chiave sociale ma anche turisticamente rilevante, dove dare spazio e supporto ai fenomeni di micro-imprenditoria creativa. Lo stesso fenomeno della crisi degli esercizi commerciali potrebbe essere almeno in parte

affrontato attraverso la conversione degli stessi in **micro-laboratori e sale studio di strada** per studenti e ricercatori (Street Studio / Street Lab).

4. In generale la **strategia di produzione culturale** può avvalersi di una continua integrazione tra università e città, per altro già in diverse occasioni realizzata (Parma città creativa UNESCO per la gastronomia, Bertolucci, Patti Smith, convenzioni CSAC-Ospedale Vecchio e Ponte Romano, molteplici eventi e mostre a cura dei Servizi Museali di Ateneo oltre che dello CSAC ecc. ecc.) ma ancora vi è molto da sviluppare per quanto riguarda la cultura teatrale e musicale (Teatro Due, Regio, Solares-Briciole), il sistema museale (musei scientifici e rilancio Orto Botanico), la politica degli eventi culturali di natura umanistica ma anche di divulgazione tecnico scientifica (con location tra Palazzo del Governatore e Ospedale Vecchio).

Una più articolata e convinta progettualità va però anche accompagnata da una **prassi dell'immediato riferita ai bisogni essenziali dei cosiddetti "ospiti universitari"**, quei circa 16.000 tra studenti, giovani ricercatori e docenti provenienti da fuori città che vi risiedono per diversi anni. I temi sono tanti, e andrebbero discussi ed interpretati ad un tavolo condiviso Ateneo-Comune-stakeholders cittadini, da tradursi in una **convenzione "Cittadini Universitari"** per i servizi di trasporto a studenti e personale universitario, per i servizi culturali e ricreativi, per l'alloggio e il vitto di qualità a costi equi, per l'assistenza sanitaria ed altro ancora di facilitazione a supporto dell'ospitalità. Da non tralasciare anche la collaborazione rinnovata su iniziative condivise UNIPR-ERGO.

7.2

**PROGETTI INTEGRATI
CON IL CONTESTO
ECONOMICO-
IMPRENDITORIALE
ALLE DIVERSE SCALE**

La recente governance ha conseguito, nell'ottica della terza missione, considerevoli risultati nel rapporto con il contesto economico-impresitoriale. Ci si riferisce in particolare alla realizzazione in tempi rapidi del Tecnopolo regionale (recuperando i finanziamenti U.E. ormai in scadenza) a supporto dei nostri Centri dedicati al settore alimentare, impiantistico, farmaceutico, bio-chimico e al completamento e all'apertura del padiglione del Trasferimento tecnologico – prove materiali, entrambi propedeutici all'iniziativa in corso del Polo dell'Innovazione Innohub (60 aziende ad alta qualificazione di ricerca in house) cui costituisce premessa sia il padiglione Vislab-Ambarella sia l'iniziativa dei Temporary Labs aziendali. La stessa iniziativa del Food Project, in avanzato stato di progettazione esecutiva e costituita oltre che dalle nuove strutture (finanziate al 50% da enti e imprese private) anche da una Scuola di Alta Specializzazione ed altri contenuti formativi e di ricerca, evidenzia dimostrativamente **la capacità della nostra università di farsi volano di aggregazione e di sinergie proficue con il tessuto produttivo del contesto ad una scala allargata. In generale già oggi il Campus Scienze e Tecnologie, domani auspicabilmente anche Campus Med, hanno dimostrato una funzione incubatrice straordinaria che si vorrebbe ulteriormente coltivare come nel caso degli spinoff di successo "made in UNIPR" quali Vislab di Alberto Broggi e RFID lab di Antonio Rizzi ed altri in corso di sviluppo (di grande interesse le applicazioni dei nostri ingegneri attraverso i droni per razionalizzare l'uso dell'acqua in agricoltura). A brevissima scadenza bisognerà inoltre impegnarsi, nell'ambito del Piano Industria 4.0, sul bando per i "competence center" in collaborazione con imprese, IMEM – CNR dipartimenti e centri di ricerca UNIPR, rispetto a cui il progetto InnoHub può costituire una efficace premessa vocazionale.**

Questo scenario, che ha avuto una fortissima recente accelerazione, deve entrare ora nella fase di completamento e messa in funzionamento da cui ricavare, oltre a reputazione e visibilità

**SISTEMA
UNIVERSITARIO
REGIONALE E UNIMORE**

7.3

attraverso il rapporto integrato ricerca-impreses, anche **nuove risorse per lo sviluppo dell'Ateneo**. In senso finanziario ma anche di opportunità per assoldare giovani ricercatori e per favorire placement innanzitutto per i nostri migliori neo-laureati.

La recente politica regionale, concretizzatasi operativamente attraverso il tavolo della CRU, tesa a fare sistema attraverso le quattro realtà universitarie, rappresenta non solo un fatto positivo ma anche necessario rispetto al confronto con altre realtà a livello nazionale ed internazionale. A questo bisogna aggiungere la capacità per UNIPR di verificare relazioni a diversa scala utili al proprio sviluppo, ovviamente non relegabili alla giurisdizione territoriale. **Resta però ancora molto da fare per consentire sia uno sviluppo equilibrato dell'intero sistema regionale (inteso anche nel rapporto integrato università - contesti produttivi) sia una strategia più chiara e condivisa dei settori di sviluppo, degli obiettivi da conseguire, delle risorse disponibili. Ad esempio nelle logiche di co-produzione di determinata offerta formativa (corsi interateneo, dottorati ecc.) oppure di partnership riguardanti i temi di ricerca più promettenti e strategici.**

Dobbiamo essere consapevoli che la competizione, soprattutto a livello europeo ed internazionale, non può non essere affrontata attraverso un incremento della massa critica dei centri universitari, azione questa che però non deve sottrarre il ruolo fondamentale delle università strutturate nei singoli contesti del territorio, secondo una valorizzazione che possiamo denotare attraverso il termine "glocale". In questo senso **appare promettente la politica della rete federativa, delle alleanze su obiettivi condivisi, di una messa in comune di determinate funzioni e servizi e non quella tesa ad una fusione tra centri universitari** che, nella fattispecie, qualcuno vorrebbe effettuare tra UNIMORE ed UNIPR, e dove oltretutto a Parma verrebbe ricono-

sciuto un ruolo subordinato. Indizio inequivocabile, a conferma di questa prospettiva, lo vediamo nella recente vicenda di MUNER (Motorvehicle University of Emilia-Romagna), che riserva a Parma solo il secondo anno del sesto corso di laurea, mentre a Modena e a Bologna vanno il coordinamento generale e praticamente tutti gli altri corsi di laurea (il mio impegno da candidato Rettore sarà quello di rinegoziare il ruolo di UNIPR all'interno di MUNER). Non di meno va in questa direzione di ridimensionamento di UNIPR anche il recentissimo spostamento da Parma a Modena del Comitato Regionale di Indirizzo per il coordinamento tra università e aziende ospedaliere in materia sanitaria. Infine, se servisse un terzo indizio, la recente proposta di Reggio Emilia, con il benplacito del Presidente della Regione, di fondare un grande Politecnico regionale sotto l'egida di UNIMORE, con la collaborazione di PoliMI, presso la stazione dell'Alta Velocità. **Credo che sia invece utile a tutto il sistema universitario regionale riflettere operativamente in termini di sistema, appunto, quindi focalizzando collaborazioni, progetti congiunti soprattutto nei confronti delle sfide globali, servizi condivisi, cogliendo le opportunità di un sistema a rete** capace di armare i territori, secondo una peculiarità tutta italiana, del resto sempre più apprezzata anche a livello di sistemi universitari di altri paesi, quella che vede un reciproco quanto virtuoso rapporto integrato tra l'università e il proprio contesto.

L'Università di Parma deve sempre più orientarsi ad una politica dei rapporti che ne valorizzi il ruolo e ne trasmetta le potenzialità. Oltre a quanto dovrà essere predisposto all'interno dei canali di sviluppo della didattica e della ricerca, sul fronte internazionale e con una particolare attenzione al ruolo cerniera tra nord-europa ed area mediterranea, **bisognerà intraprendere missioni relazionali strategiche** (ben ponderate in termini di obiettivi a medio e lungo periodo e di investimenti relativi) a

tutti i livelli e in grado di promuovere o far parte di reti stabili di rapporto.

Un luogo di rilevante importanza è quello della **CRUI** riguardo al nostro ruolo nel sistema universitario italiano. Un luogo che ci deve vedere ben presenti e propositivi, anche all'interno del gruppo leader, in particolare riguardo a:

1. la richiesta di **finanziamenti urgenti ma continuativi** per ricerca e formazione finalizzati a cogliere la ripresa culturale ed economica che a livello europeo si sta profilando;
2. la salvaguardia del **sistema italiano a rete** per la ricerca e la formazione (con strumenti di funzionamento adeguati e condivisi) contro le superconcentrazioni, onerose e avulse per altro dal nostro modello di sviluppo economico;
3. la revisione dei **criteri di misurazione ANVUR – VQR** e dei criteri di selezione attraverso l'abilitazione (usati strumentalmente per ritardare la politica del turn over);
4. la ferma rivendicazione a favore di uno **sblocco immediato degli scatti stipendiali** (con il riconoscimento formale delle espressioni di protesta compreso lo sciopero);
5. la **mancaza di turn over** che sta rendendo troppo "vecchio" l'intero corpo accademico con conseguenze disastrose sulla produttività universitaria del futuro prossimo.

Ma la tribuna della CRUI, pur importantissima, non dovrà essere il solo luogo attraverso cui il Rettore dovrà veicolare aspettative e richieste dell'Università di Parma. Certo in ambito locale e regionale come già detto, ma anche a livello nazionale tra Ministeri, rappresentanze politiche, sociali ed economiche interessate al destino dell'università come componente fondamentale, oggi direi indispensabile, per lo sviluppo del paese. Un'azione lobbistica quindi a 360° (nell'accezione positiva anglosassone del termine) capace di collocare il più possibile UNIPR in un ruolo protagonista in termini di visibilità e di rapporti a livello nazionale.

I NOSTRI
"MOTORI" DI
SVILUPPO: I
DIPARTIMENTI

8.



USS N-1 Engine room under construction, Seattle Construction & Dry Dock / National Archives

8.1

**ANALIZZARE,
CONSOLIDARE,
INNOVARE:
PER UNO SVILUPPO
DIPARTIMENTALE
ORGANICO**

La questione di come intendiamo il ruolo dei Dipartimenti assume particolare rilievo rispetto al ruolo produttivo che rivestono all'interno dell'Ateneo. "Motori" dipartimentali (nove), di una "nave" Ateneo (una) che li contiene tutti e che da tutti dovrebbe essere spinta attraverso acque profonde e verso porti sicuri. Morale: tutti i motori devono lavorare bene, essere alimentati e sottoposti a continua manutenzione. **L'idea di "ridare voce ai Dipartimenti" non deve però essere fraintesa nel senso di un avanzare in ordine sparso, ognuno per sé, tipico del passato (quello di un mondo universitario pubblico privo di competizione e pur sempre garantito), senza alcuna attenzione ad un'organicità sinergica che ovviamente, per essere credibile, non deve tanto venire dal "centro" ma piuttosto dall'intero corpo universitario.** Certo la regia rettorale è significativa ma in termini di stimolo ed indirizzo rispetto ad una progettazione partecipata e trasversale, a ribadire che l'interesse particolare di ciascuno di noi deve fare i conti con l'interesse collettivo, quello appunto della "nave". **Il Dipartimento, attraverso le Unità e i Corsi di Laurea, ma coinvolgendo anche dottorandi, assegnisti, studenti e ovviamente personale t.a. ha sicuramente la capacità di elaborare una propria visione di sé.** A breve termine, quella del "primum vivere", ma anche a medio-lungo termine, poiché innovazioni e miglioramenti non possono essere (solo) immediati, e soprattutto definitivi, hanno comunque bisogno di prospettiva, di "sapere dove vorremmo andare e soprattutto come arrivare". Fatti salvi i problemi di tutti: mancato turn over, giuste aspettative di carriera, scarse risorse per la ricerca, problemi organizzativi. I dati di analisi però ci sono (e tanti) manca piuttosto l'elaborazione (auto)critica sugli stessi. Non da parte di tutti: **alcuni dipartimenti (o parti di essi) hanno già dato prova di costruire prospettive strategiche di sviluppo sulla base di una ben precisa analisi della struttura, dei funzionamenti, delle potenzialità che detengono.** Bene, condividiamo allora queste esperienze del modo di procedere, muoviamoci coordinati, lo ribadisco, non in ordine sparso e per logiche

autoreferenti, ma contribuendo tutti al raggiungimento di uno standard qualitativo di Ateneo.

Molte realtà interne ai dipartimenti presentano un buono se non ottimo grado di ottima performance (tra didattica e ricerca). Qui si apre il **tema del consolidare**, oltre che del giocare queste espressioni di qualità su un piano più elevato ed esteso in particolare in ambito internazionale, ma innanzitutto **bisogna essere sicuri che tali realtà non decadano e continuino a produrre indotto positivo per l'intero Ateneo** (trascinamento, emulazione, scuola).

Poi però non deve mancare la **responsabilità del progetto**, cioè quella dove il corpo accademico di un dipartimento - dopo l'analisi aperta anche al confronto comparativo sulla geografia vasta dell'offerta formativa e della ricerca che ci circonda, nonché la consapevolezza sulle proprie risorse (e limiti) - possa operare delle scelte ben precise, non velleitarie, ma di chiara impronta ideativa (senza equivocare, potremmo parlare di spinta creativa che sempre alimenta ogni settore scientifico e la sua organizzazione). **Poi certo verrà il marketing, la cura dell'immagine, la comunicazione in genere ecc. ecc. ma la materia prima, il presupposto fondamentale, deve sempre essere la qualità del nostro prodotto.**

Il Rettore chiederà che in tre mesi **si realizzi questo scenario di elaborazione progettuale per il sessennio con gli obiettivi dei dipartimenti - "motori di sviluppo", quale presupposto fondamentale per una distribuzione condivisa e razionale delle risorse, secondo una politica di assoluta ottimizzazione degli investimenti** (obiettivi, pianta organica, strumenti, ecc.). Al contempo metterà a disposizione un nucleo tecnico-amministrativo di Ateneo di sostegno ed omogeneizzazione metodologica che faciliti e renda efficiente questo ulteriore necessario sforzo di messa a fuoco programmatoria.

8.2

**CASO SPECIALE 1:
DIPARTIMENTO DI
MEDICINA
E CHIRURGIA**

Il Dipartimento di Medicina e Chirurgia presenta un quadro problematico particolarmente difficile per entità e complessità dei fattori. Non mi soffermo sulle cause di questo stato di criticità "pluri-patologica" poiché note ai più e soprattutto a coloro che "abitano" e non da oggi l'ambito medico dell'università e del suo complemento ospedaliero. **Al tempo stesso da candidato Rettore "non di Medicina" non ho alcuna velleità di entrare direttamente nel merito dell'anamnesi e della diagnostica dei problemi e soprattutto della terapia da adottare. Mi interessa la prognosi a cui però vorrei arrivare con il contributo di Medicina e Chirurgia, attraverso una responsabilità collettiva, e non affidandomi alla responsabilità di una interposta persona e a vecchi riti di inter-mediazione (pro-Rettore con delega alla Sanità od altro).** L'apporto del Rettore si limita all'aspetto metodologico e prevede un decreto che istituisce da subito un "gruppo di progetto" formato da:

- 3 rappresentanti di area clinica;
- 3 di area pre-clinica e di base;
- 2 di area neuroscientifica;
- 2 di area chirurgica;
- 5 ulteriori soggetti (studente, specializzando, tecnico, amministrativo, medico ospedaliero).



Un gruppo di 15 persone (scelte dal Rettore, sentito Direttore e coordinatori delle Unità del Dip., secondo le caratteristiche di autonomia, professionalità, valenza scientifica e in generale dell'aver bene operato pur nelle condizioni difficili di questi anni) attorno ad un tavolo possibilmente rotondo (ma anche con tavoli a disposizione per attività parallela) avente a supporto un nucleo di am-

ministrativi messi a disposizione dall'Ateneo (ricerca, didattica, personale) per facilitare la formalizzazione del progetto. **Due mesi di tempo** per delinearne la struttura, le principali scelte, le considerazioni costi-benefici. La bozza di **progetto**, condivisa dal Dipartimento, dal Senato e dal CdA, viene portata al confronto con l'**Azienda Ospedaliera** e soprattutto **presentata alla Città**.

Da questo processo devono scaturire alcuni risultati già ad inizio 2018:

- un messaggio forte e chiaro che **Medicina e Chirurgia è viva**, capace di reagire, con buone idee e piani di sviluppo razionali;
- che nell'arco di alcuni anni il contributo di Medicina all'Università può tornare a fornire **preziosa sostanza reputazionale**;
- che il **rapporto con l'Azienda ospedaliera può ripartire** sulla base di una sinergia strategica reale, leale, e soprattutto condivisa con la Città (mettendo sul tavolo temi caldi: contrattualizzazione ospedaliera degli universitari, trattenimento e incentivo delle professionalità, condivisione del programma di sviluppo dell'Ospedale, uso delle attrezzature, ruolo dei tecnici di laboratorio e non solo, Comitato Etico, servizi reciproci per la ricerca, condivisione benefit a vari livelli, ecc. ecc.);
- che infine **la Città** (istituzioni, rappresentanze politiche, stakeholders, cittadini) deve comprendere come il rilancio di Medicina e Chirurgia vada ben oltre il già significativo ruolo universitario, sia garanzia di **valore aggiunto per la qualità dei servizi ospedalieri** e la loro attrattività (traendone le conseguenze del caso dal punto di vista del supporto anche finanziario).

Come mi è capitato più volte di dire "se frana Medicina declina l'Ateneo" (e anche non poco l'Ospedale e la Città), e questa deve essere materia di prima responsabilità per i colleghi che la animano e di consapevolezza per noi tutti dell'Università di Parma.

8.3

CASO SPECIALE 2: DIPARTIMENTO DI SCIENZE MEDICO-VETERINARIE

Negli anni Settanta e seguenti la Facoltà di Veterinaria è stata non solo una componente distintiva per l'Ateneo ma anche un punto di riferimento per l'intera comunità scientifico-accademica nazionale di Medicina Veterinaria. Da lì la scelta, allora lungimirante, di un piccolo campus dedicato con spazi e attrezzature di avanguardia. Rispetto a un certo declino che si è determinato negli ultimi quindici anni, e su cui non intendo soffermarmi anche perché utilizzato strumentalmente da chi vorrebbe eliminare rami presuntivamente improduttivi dell'Ateneo, vale la **stessa ricetta metodologica, per modalità e tempistica, indicata per la consorella medico chirurgica**. Nel caso di Veterinaria si aggiunge però il fattore insediativo - con tutte le criticità che presenta oggi il piccolo campus di via del Taglio per costi gestionali e soprattutto per interventi di riqualificazione significativi non più procrastinabili - come fattore aggiunto per la definizione di un programma di rilancio del Dipartimento. Mi riferisco al progetto, che ho avuto occasione di presentare ai colleghi di Veterinaria, che vede **l'alienazione del complesso attuale a favore di un reinvestimento in una nuova sede - più funzionale ed attrezzata, economica sul piano gestionale, e di rinnovata immagine - da collocarsi al Campus Scienze e Tecnologie** quale ulteriore tassello, complementare e sinergico, alla Food Project Area e al Dipartimento di Scienze degli Alimenti e del Farmaco, alla parte dei Country Food Labs di InnoHub, del Tecnopolo, e di altri Dipartimenti e Centri con cui attivare rapporti per altro già in essere. **Togliere docenti, ricercatori, personale t.a., studenti dall'isolamento di via del Taglio per reimmetterli nella comunità viva dell'università del Campus**, risparmiando in costi gestionali (riduzione costi bilancio corrente) e riacquisendo un ruolo leader di Veterinaria a livello nazionale ed europeo (di cui ha già conseguito certificazione).



IL RETTORE E L'ATENEO

9.

Queste linee di programma sono per l'appunto "linee". La progettazione, la costruzione, ma direi anche la cura dei contenuti del programma richiedono un'applicazione giorno per giorno sulle cose, sui fatti, sulle persone. **Il Rettore di un'Università di Parma che attraversa il ventunesimo secolo deve farsi carico di una responsabilità particolare, per molti versi inedita, capace di esprimere al tempo stesso visione culturale, determinazione operativa gestionale, capacità politico relazionale.**

La competizione tra università, a cominciare da quelle a noi più vicine, ma soprattutto il rischio di declinare verso ruoli subordinati, ce lo impone. Ecco allora che tutti vogliamo l'incremento degli studenti, il miglioramento di ricerca e didattica, avanzamenti di carriera e nuove figure qualificate da inserire nella nostra università, condizioni generali di miglior funzionamento, conti in ordine e nuove risorse da investire. Da questo ventaglio di aspettative deve scaturire la consapevolezza che non vi sarà miglior Rettore possibile che da solo possa portarci a questi risultati. "Aiutati che il Rettore ti aiuta", si potrebbe dire, come a rimarcare la necessità di liberare tutte le migliori energie che sono già insite nell'Ateneo e attraverso le quali un Rettore capace di incentivarle, coordinarle, metterle in relazione possa ottenere un risultato che va ben oltre la sommatoria delle stesse.

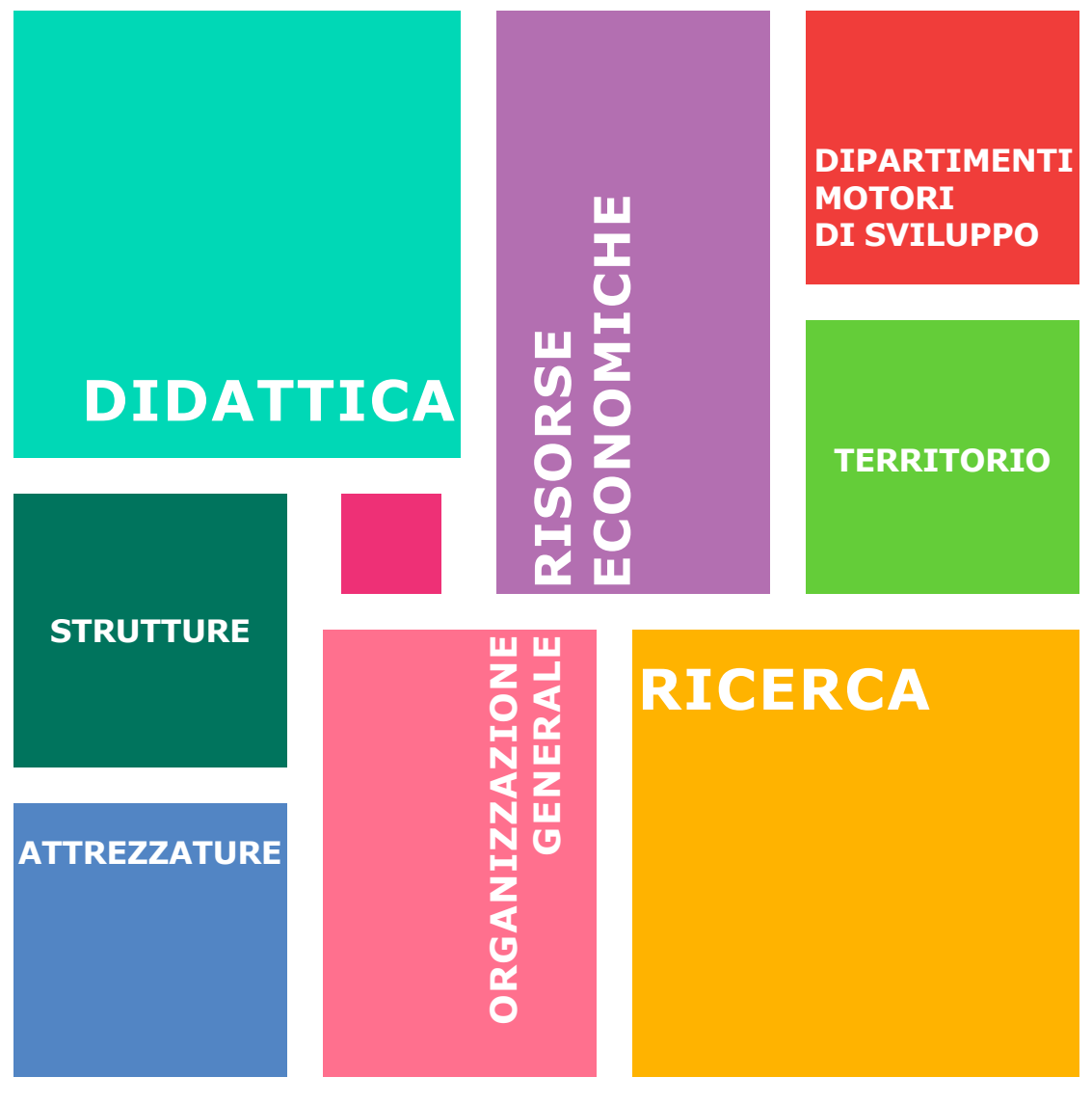
Per rispondere alle sfide (ed anche alle minacce, lasciatemelo dire) che vengono dall'esterno il Rettore deve però anche essere buon interprete dell'importanza di un'università che si senta sempre più "comunità", un termine spesso abusato o equivocato, ma che nella fattispecie deve produrre uno stato psicologico collettivo di appartenenza, di ottimismo, di fiducia, senza il quale piccoli problemi diventano grandi e ogni obiettivo appare irraggiungibile. La "tonificazione" generale dell'Ateneo, da praticare progressivamente ma con dinamismo e tenacia, deve anche comprendere questo aspetto che tradotto nell'esperienza quotidiana significa realizzare un ambiente sereno sino a ritro-

vare il divertimento del proprio operare lavorativo e la riduzione per quanto possibile di frustrazione, abbandono, incertezza. Come in tutti i sistemi apicali di governance, anche quello dove si colloca un Rettore richiama fortemente, direi anche simbolicamente, l'essere e il voler essere della comunità che lo elegge.

È l'Ateneo che sceglie il proprio Rettore e vi si rispecchia.

▼ TRIBUTI

Per meglio comprendere lo spirito attraverso cui ho redatto queste linee di programma mi piace ricordare le seguenti personalità: Gian Paolo Usberti, il Direttore Amministrativo dell'Ateneo che ha sostenuto l'iniziativa, già a fine anni Sessanta, del Campus di via Langhirano da cui nasce, in ideale continuità, la mia idea di Mastercampus, poi anche determinante fautore dell'acquisizione e valorizzazione dell'Abbazia di Valserena quale sede dello CSAC del Prof. Arturo Carlo Quintavalle, iniziativa a cui ho contribuito a dare ulteriore continuità di sviluppo; Guido Canella, tra i maestri dell'architettura italiana del secondo Novecento, mio maestro, insieme al quale ho dato avvio propositivo alla nascita della Facoltà di Architettura presso l'Università di Parma (1998 - Rettore Nicola Occhiocupo); infine il Rettore Loris Borghi, di cui ho condiviso la spinta ideale e l'esprit innovativo, con la riconoscenza di aver lui compreso, condiviso e sostenuto alcuni miei progetti piuttosto ambiziosi, già realizzati o comunque ben avviati per il rilancio dell'Ateneo.



UNA COMUNITÀ UNIVERSITARIA



UNIVERSITÀ
DI PARMA

Carlo Quintelli
Candidato alla carica di Rettore dell'Università di Parma