

Elezione del Rettore dell'Università di Verona 2019-2025

Programma di Carlo Combi

1 Visione generale, approccio e motivazioni

L'Università di Verona, anche considerando i vari risultati nei ranking nazionali ed internazionali [5], potrebbe essere descritta come una buona università, con punte di eccellenza scientifica e didattica, in una buona condizione economica. È una università giovanissima, 37 anni, e per questo ha bisogno ancora di tempo e sforzi per essere pienamente riconosciuta e integrata nel tessuto cittadino e locale.

Il contesto locale, che ancora non ha assorbito completamente la presenza dell'Università, e quello nazionale, dove la cultura e lo studio sono spesso percepiti come inutili e per niente remunerativi e dove sono presenti e visibili atteggiamenti di intransigenza e intolleranza, spingono l'Ateneo ad una forte responsabilità e ad un ruolo importante, sia per Verona sia per contesti più ampi. Pur essendo giovane, il nostro Ateneo gode di una precisa caratterizzazione fortemente orientata all'innovazione e alla ricerca, che gli conferisce una buona visibilità anche a livello internazionale.

In Figura 1 sono sinteticamente rappresentati i tre principali ambiti di azione dell'Ateneo – ricerca, didattica, terza missione – che non possono essere considerati l'uno scollegato dall'altro, e i contesti entro cui tali azioni si svolgono ed hanno effetto. Al centro della figura sono riportati i principali attori coinvolti attivamente nei tre ambiti di azione. Gli studenti, il personale tecnico amministrativo e i docenti, ognuno con il suo preciso ruolo e le specifiche responsabilità, devono lavorare in sinergia, affinché l'Ateneo raggiunga gli obiettivi che si è dato [3, 4].

In questo scenario e con questa visione dell'Ateneo, due sono le motivazioni che mi spingono a proporre la mia candidatura a Rettore per il sessennio 2019/2025:

- introdurre alcune importanti azioni di cambiamento e innovazione, che consentano al nostro Ateneo di divenire sempre più riferimento culturale e scientifico-tecnologico non solo localmente, ma anche a livello nazionale e internazionale;



Figura 1: Gli ambiti di azione dell'Ateneo, gli attori coinvolti, i contesti destinatari/interlocutori delle azioni.

- portare a termine e consolidare il lavoro svolto durante il precedente rettorato, migliorando e correggendo alcune linee di azione.

Le linee di intervento sulle quali vorrei lavorare nei prossimi sei anni possono essere così sintetizzate:

- rendere l'Università di Verona sempre più un riferimento di eccellenza per la ricerca;
- consolidare la didattica, anche attraverso il coinvolgimento dei docenti in azioni di aggiornamento delle tecniche di insegnamento, e stimolare lauree magistrali nuove in ambiti emergenti ed importanti;
- coordinare, razionalizzare e consolidare le differenti attività di Terza Missione dell'Ateneo.

Le leve da usare e i riferimenti da considerare in questa azione possono essere riassunti nei seguenti punti.

- *Rispetto e valorizzazione delle persone.* Studenti, personale tecnico-amministrativo, collaboratori e docenti portano tutti risorse preziose all'Ateneo e vanno ascoltati attentamente. I loro sforzi vanno riconosciuti e tutti devono trovare un ambiente e delle relazioni che permettano loro di crescere e di vivere in un contesto professionale e umano stimolante.

- *Riconoscimento e conferma della centralità dei dipartimenti.* I dipartimenti sono il cuore di tutte le attività fondamentali dell'Ateneo. Proprio per questo è necessaria una forte integrazione fra dipartimenti e organi centrali di governo e amministrativi.
- *Rafforzamento di Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione.* Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione sono il cuore della gestione dell'intero Ateneo, negli aspetti strategici, di indirizzo e sviluppo, e decisionali. I loro ruoli devono essere complementari e di arricchimento reciproco.
- *Razionalizzazione e semplificazione dei processi organizzativi e snellimento/ miglioramento dei processi di autovalutazione dell'Ateneo.* È necessario che i processi organizzativi e di valutazione siano (e siano percepiti come) funzionali e di supporto alle attività del corpo docente e non si prestino ad essere interpretati come mero e pesante dovere burocratico.

Nel seguito tenterò di illustrare con maggior dettaglio, ma senza alcuna pretesa di esaustività, i punti principali sui quali penso sia importante impegnarsi nei prossimi anni.

Gli studenti sono il punto centrale dell'Università, come sottolineato in Figura 1. I corsi di laurea sono per gli studenti, e vanno progettati a partire da quanto richiesto per la loro formazione e la loro crescita. E questo avviene ormai in un contesto europeo (se non mondiale), dove gli scambi fra docenti e studenti provenienti da paesi diversi sono una componente sempre più frequente dei percorsi di studio. I docenti sono di supporto ed indirizzo grazie alle loro conoscenze e competenze. D'altro canto, senza gli studenti la ricerca sarebbe impoverita e si inaridirebbe presto. È con questa attenzione agli studenti, che fa da fondamento a quello che segue, che voglio illustrare alcuni dei temi a cui tengo.

Prima di entrare nel merito dei vari temi, permettetemi un inciso sulle motivazioni personali. Ho a lungo riflettuto sull'opportunità di candidarmi a Rettore, stimolato e sollecitato da alcuni colleghi con i quali nel corso degli anni ho condiviso ricerca, didattica e attività organizzativa. Ho quindi deciso di propormi agli elettori di questo Ateneo per la carica di Rettore con il consueto spirito di servizio, con il quale ho svolto gli incarichi via via ricoperti nel nostro Ateneo: Direttore di Dipartimento, componente del Consiglio di Amministrazione, e, infine, Pro Rettore Vicario.

2 Ricerca

Il nostro Ateneo si caratterizza come orientato alla ricerca, sia per esplicita scelta, confermata dal piano strategico di Ateneo [3], sia per naturale evoluzione legata ad una nascita recente, che non poteva escludere un fuoco esplicito sul tema della ricerca.

La ricerca all'interno del nostro Ateneo si articola nelle 4 macro-aree delle Scienze Umane, delle Scienze Giuridiche ed Economiche, di Scienze e Ingegneria, di Medicina e Chirurgia. In queste 4 macro-aree sono collocati i nostri 12 dipartimenti, che hanno un ruolo fondamentale nel coordinare e stimolare i temi di ricerca.

I criteri che i dipartimenti sono chiamati ad implementare con scelte autonome e motivate possono essere riassunti in questi punti principali:

- stimolare e puntare all'eccellenza scientifica, attraverso l'opportuna valorizzazione delle risorse e competenze già presenti nell'Ateneo;
- coordinare e supportare, attraverso il personale tecnico ed amministrativo, le singole attività, che sempre più richiedono competenze e attività gestionali specifiche;
- sviluppare linee strategiche di sviluppo della ricerca, che tengano conto sia dell'esigenza di fare "massa critica" su alcuni temi ritenuti principali, sia dell'importanza di temi di ricerca di nicchia, portata avanti da relativamente pochi ricercatori, che sono in ogni caso elemento di ricchezza culturale e scientifica, di sana "variabilità";
- salvaguardare la libertà di ricerca dei docenti, che va dialetticamente confrontata con le linee strategiche di sviluppo che ogni dipartimento si dà di volta in volta.

A questo fine, occorre continuare quanto fatto negli anni passati e focalizzare l'attenzione su aspetti non ancora affrontati e/o non ancora completamente risolti.

2.1 Supporto tecnico-amministrativo alla ricerca

La ricerca scientifica nel nostro Ateneo è fortemente eterogenea ed ha caratteristiche specifiche a seconda del contesto in cui si colloca. Ad esempio, il supporto alla ricerca in ambito biotecnologico o biomedico richiede il supporto ad attività di laboratorio, la gestione (acquisto e smaltimento) di reagenti ed altro materiale. In ambito informatico e ingegneristico, il supporto non prevede materiale immediatamente consumabile, ma la gestione, la manutenzione e l'adeguamento tecnologico di dispositivi sofisticati. La ricerca in ambito umanistico richiede la disponibilità e il supporto di sistemi bibliotecari importanti, mentre la ricerca in ambito economico-giuridico si alimenta con la capacità di interagire appropriatamente con i portatori di interesse (imprese, professionisti, pubblica amministrazione). Due aspetti accomunano poi tutti gli ambiti della ricerca: l'accesso, spesso on-line, a fonti bibliografiche e l'esigenza sempre più diffusa di elaborare e gestire grosse moli di informazioni, sempre più in formato digitale.

In questo contesto il nostro personale tecnico e amministrativo, dei dipartimenti e non solo, si caratterizza per una attiva partecipazione e un fattivo

supporto alla ricerca effettuata in Ateneo. Questa preziosa caratteristica va valorizzata e va attentamente considerata nei cambiamenti dei processi organizzativi che coinvolgono dipartimenti e amministrazione centrale.

I processi organizzativi di supporto alla ricerca vanno semplificati e migliorati/personalizzati per tenere conto delle varie specificità. Tutto questo deve consentire, ai docenti di recuperare tempo per la ricerca (e la didattica) di qualità, spesso percepita come appesantita da incombenze gestionali farraginose.

2.2 Valutazione bibliometrica e non bibliometrica

Dipartimenti e settori scientifico-disciplinari diversi hanno dovuto cimentarsi negli ultimi anni con vari esercizi di valutazione e di confronto su valutazioni e performance fra diversi contesti scientifici. Il tema della valutazione scientifica è ampio e di una portata che va oltre la comunità scientifica del nostro Ateneo. Nondimeno una valutazione delle nostre attività scientifiche è importante, non tanto e non solo per individuare e stimolare opportunamente singoli docenti non attivi nel campo della ricerca, quanto per verificare che gli obiettivi e le strategie fissate dai dipartimenti per la ricerca stiano dando i risultati attesi, e, nel caso si riscontrino problemi, attuare azioni di miglioramento.

I criteri di valutazione sono fortemente diversi per i settori bibliometrici, che adottano criteri di valutazione basati su indici quantitativi desunti spesso da banche dati bibliografiche internazionali, rispetto ai i settori non bibliometrici, che, invece, si fondano principalmente su classificazioni nazionali di riviste in varie fasce di qualità e su valutazioni basate su peer-review. In entrambi gli ambiti i criteri di valutazione dovranno essere raffinati, migliorati, e correttamente considerati e pesati, per non ingenerare situazioni di auto-referenzialità o di confronto non corretti fra ambiti differenti. Nell'ambito bibliometrico, i criteri di valutazione vanno migliorati in modo da evitare confronti impropri o mal posti, ricordando anche che gli indici sono in sé limitati, soprattutto se considerati singolarmente. Negli ambiti non bibliometrici, dove la valutazione è ancora più complessa, vi è il rischio di eccessiva auto-referenzialità di comunità ristrette, di soggettività nell'indicazione delle riviste o, in generale, dei prodotti di qualità. E il metodo irrinunciabile della peer-review, alla base di ogni valutazione bibliometrica o non bibliometrica, va anch'esso monitorato e considerato con attenzione, in quanto non scevro da distorsioni.

Nel miglioramento e monitoraggio del processo della valutazione scientifica i dipartimenti sono luogo privilegiato di confronto e di proposte. Si tratta di comprendere e valorizzare le differenze, senza puntare ad un unico modello di valutazione, e allo stesso tempo permettere di pesare e rendere solide le scelte di sviluppo che coinvolgono sempre i dipartimenti nella loro totalità.

Vorrei proporre ai dipartimenti, con il coordinamento del delegato alla ricerca e del Presidente del Presidio della Qualità, una attività congiunta di analisi e proposta dei criteri di valutazione dei prodotti della ricerca per i settori di loro competenza, considerando sia le iniziative sulla valutazione della ricerca in ambito internazionale e nazionale sia il contributo dei docenti dell'Ateneo. Uno sforzo particolare, ma anche di grande rilevanza, sarà richiesto per i settori non

bibliometrici. Tale attività sarebbe senz'altro utile anche a consolidare le attività del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico, rispetto alla definizione e valutazione delle strategie di Ateneo, oltre ad avere un effetto positivo sulle scelte di ogni singolo dipartimento.

2.3 Dipartimenti e progetti di eccellenza

A conferma della solidità scientifica del nostro Ateneo, 9 dipartimenti sono entrati nella graduatoria ministeriale dei migliori 350 dipartimenti delle università statali nell'ambito dell'intervento "Dipartimenti di Eccellenza" del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) del 2017 [2]. Cinque di essi hanno anche ottenuto i finanziamenti per attuare i loro programmi di sviluppo, che permettono di avere fondi e posizioni di personale ulteriori, rispetto a quelli garantiti dai finanziamenti usuali ed ai Punti Organico assegnati ogni anno dal MIUR.

È già in corso e continuerà nei prossimi anni un attento monitoraggio da parte dell'Ateneo di quanto fatto dai vari dipartimenti titolari di un progetto di eccellenza. I progetti di eccellenza sono, infatti, un riconoscimento alla qualità scientifica (e didattica) dei nostri dipartimenti, ma allo stesso tempo sono un'occasione da considerare attentamente per permettere una crescita efficace e complessiva del nostro Ateneo.

D'altro canto, i dipartimenti, che non sono risultati vincitori dei progetti di eccellenza per motivi diversi ed eterogenei, dovranno essere supportati e stimolati ad adottare e consolidare politiche progettuali ed attività di ricerca di elevato profilo. Non può accadere che i progetti di eccellenza diventino occasione per distinguere dipartimenti di serie A e di serie B.

Nei prossimi anni vorrei attuare iniziative che sollecitino i dipartimenti non vincitori di progetti di eccellenza a predisporre un progetto di sviluppo pluriennale, che veda coinvolte le diverse competenze presenti e che possa trovare una specifica voce di finanziamento.

2.4 Dipartimenti e ricerca interdisciplinare

Uno dei limiti e dei rischi della dipartimentalizzazione indotta dalla legge 240/2010 consiste nello spingere i dipartimenti stessi ad essere "autocontenuti", dal momento che ogni attività didattica o di ricerca condotta all'esterno rischia di portare pochi vantaggi, rispetto alle valutazioni e alle conseguenti risorse assegnate ai dipartimenti stessi. Più in generale, poi, nonostante si parli a tutti i livelli di interdisciplinarietà, le ricerche ed i progetti di ricerca interdisciplinare non godono della dovuta attenzione e di un adeguato supporto economico.

Nel nostro Ateneo ci sono alcuni significativi progetti che vanno in direzione opposta: ricordo, fra gli altri, il progetto di digitalizzazione dei volumi della biblioteca capitolare che vede coinvolti i Dipartimenti di Cultura e Civiltà e di Informatica, il progetto di eccellenza del Dipartimento di Lingue e Letterature Straniere su Digital Humanities, il progetto di eccellenza del Dipartimento di

Scienze Giuridiche su Diritto, Cambiamenti e Tecnologie. Altri consolidati progetti di ricerca scientifica coinvolgono gli ambiti medici, biologici, informatici e matematici.

Nei prossimi anni vorrei dedicare una esplicita attenzione a stimolare e supportare progetti di ricerca interdisciplinari sia all'interno del nostro Ateneo, sia con realtà esterne di eccellenza scientifica.

2.5 Centri di Ateneo

I centri di ateneo sono una risorsa importante per i dipartimenti e sono fonte di razionalizzazione delle risorse a disposizione, mai sufficienti per tutte le esigenze. Fra i centri a supporto della ricerca, ricordo qui il Centro Interdipartimentale di Servizio alla Ricerca Sperimentale (CIRSAL), il Laboratorio Universitario di Ricerca Medica (LURM) e il recente Centro Piattaforme Tecnologiche (CPT). Tutti questi centri sono principalmente orientati a supportare la ricerca scientifica delle aree di Medicina e di Scienze e Ingegneria. La piattaforma computazionale (per Big Data) all'interno del CPT è un primo esempio di piattaforma utile, invece, potenzialmente a tutti i dipartimenti.

In questa direzione, vorrei potenziare il supporto informatico a tutte quelle ricerche che prevedono l'acquisizione, la gestione, l'analisi e la condivisione di informazioni digitali eterogenee.

3 Didattica

Il nostro Ateneo eroga didattica di qualità a studenti prevalentemente provenienti da Verona e dalle aree limitrofe. Alcune eccezioni esistono, soprattutto fra le lauree magistrali, in grado di attirare studenti da fuori provincia in generale da altre aree d'Italia e dall'estero. Essendo un ateneo fortemente orientato alla ricerca, vedo lo sviluppo dei prossimi anni improntato a consolidare le lauree triennali e magistrali esistenti e a proporre nuove lauree magistrali dal forte contenuto innovativo e interdisciplinare. In particolare:

- Le lauree esistenti vanno consolidate ed eventualmente aggiornate. Deve essere sempre più chiara ed evidente la distinzione fra competenze e attese per una laurea triennale rispetto a quelle di una laurea magistrale.
- È necessario mirare alla progettazione e proposta di nuove lauree magistrali innovative e trasversali, con particolare attenzione agli stimoli provenienti dal sistema economico, sociale e culturale locale e/o con esplicita caratterizzazione internazionale (le due connotazioni non sono in antitesi obbligatoriamente). Ad esempio, i temi “Data Science” e “Sviluppo sostenibile” richiedono competenze trasversali che l'Ateneo possiede e possono portare a due lauree magistrali ben connotate e di sicura rilevanza non solo locale.

- Deve essere sempre più esplicito che attraverso le nostre lauree triennali e magistrali formiamo persone, che non solo trovano il proprio ruolo professionale nella società (a Verona, in Veneto, in Italia, in altri Stati), ma che sono anche in grado di proporre novità e stimoli nel contesto culturale, professionale, economico e scientifico, in cui opereranno.
- I dipartimenti ed i singoli docenti vanno valorizzati anche per il loro contributo alla didattica, spesso in second'ordine rispetto alla ricerca. La didattica non può prescindere dalla ricerca, ma non può neppure essere subordinata ad essa ed essere considerata come un “dovere ineludibile”, da svolgere con il minore sforzo e coinvolgimento possibili.
- È importante valorizzare e stimolare la progettazione di lauree e lauree magistrali anche nelle sedi didattiche fuori da Verona. Numerose sedi ospitano i corsi delle professioni sanitarie (Ala, Bolzano, Legnago, Rovereto, Trento e Vicenza). Vicenza, oltre ad ospitare i corsi della Scuola di Medicina e Chirurgia, ospita corsi di laurea e di laurea magistrale in ambito economico e aziendale, di sicuro impatto.

Due specifici ambiti d'azione saranno importanti e dovranno essere potenziati, a mio avviso, nei prossimi anni:

- *Valutazione e monitoraggio della didattica. Non va perso quanto (a volte faticosamente) acquisito anche sullo stimolo della visita CEV rispetto a coinvolgimento delle parti interessate al progetto e al monitoraggio della qualità dell'offerta formativa. Al contrario, va razionalizzato, semplificato e potenziato.*
- *Stimolo e introduzione di nuove modalità didattiche. Tutti noi abbiamo inizialmente imparato sul campo ad insegnare, spesso con risultati variegati a seconda di capacità personali innate o acquisite con percorsi individuali extra-lavoro. È importante avere occasioni di aggiornamento su metodologie didattiche che facciano anche uso delle moderne tecnologie a nostra disposizione.*

Il dottorato è il nostro più alto titolo di studio. Ero però esitante, quando pensavo alla struttura di questo documento, ad inserire il dottorato nella didattica. Ho sempre considerato i dottorandi come giovani colleghi ricercatori, ed io ho percepito la stessa cosa, quando ero dottorando. Il dottorato è la delicata cerniera fra didattica e ricerca (di oggi e di domani), e non solo. In un breve periodo di tre anni il dottorando deve formarsi su temi di ricerca complessi, deve pubblicare e presentare i suoi risultati, e deve anche seguire una formazione generale, che gli proponga temi e orizzonti più ampi dello specifico tema di ricerca di sua competenza. *È necessario proporre nei dottorati un percorso che coniughi questi due aspetti, entrambi importanti. È in ogni caso necessario che la formazione generale non venga percepita come in antitesi e a discapito della ricerca specifica.*

3.1 Orientamento

L'orientamento si distingue in orientamento in ingresso e in uscita. L'orientamento in ingresso si è consolidato negli anni con varie iniziative, quali Open Day, visite guidate, partecipazione a Job&Orienta e così via. L'orientamento in uscita è stato considerato solo più recentemente, e si propone di guidare e facilitare l'ingresso dei nostri laureati nel mondo del lavoro, attraverso varie iniziative che permettano la conoscenza reciproca fra neo-laureati o laureandi e aziende/enti/istituzioni che propongano possibilità di occupazione.

La sensazione è che le specificità e la fisionomia dell'Ateneo non siano ancora del tutto comprese, né a livello cittadino e locale in genere, né in un più ampio contesto. Se questa situazione può essere in parte spiegata dal fatto che il nostro Ateneo è di recente costituzione e, quindi, non è ancora completamente conosciuto nel contesto culturale, economico e tecnico in cui siamo collocati, dall'altra diviene sempre più urgente e importante che le attività per l'orientamento, pur presenti e numerose in questi anni, vengano proposte e pianificate in modo più coordinato e organico, rispetto a quanto fatto fino ad ora.

In questo ambito, mi sembra importante, proporre almeno due azioni di miglioramento:

- *rinforzare l'orientamento in ingresso con azioni mirate sia localmente sia in contesti più ampi, con particolare attenzione all'offerta didattica in lingua inglese, che richiede di raggiungere potenziali studenti di lingua non italiana nelle aree vicine e meno vicine;*
- *ristrutturare e razionalizzare l'orientamento in uscita dei nostri laureati, laureati magistrali e dottori magistrali, con iniziative organiche, che tengano allo stesso conto dei diversi contesti di lavoro considerati.*

3.2 Supporto tecnico-amministrativo alla didattica

La qualità della didattica erogata deve essere sostenuta e confermata da un adeguato supporto amministrativo. Mentre il supporto amministrativo ai corsi di laurea triennale e magistrale appare consolidato, pur con possibili aggiustamenti organizzativi nelle diverse aree, *il supporto alle Scuole di Dottorato e ai singoli corsi di dottorato va migliorato e potenziato.* Alcune volte, infatti, i dottorandi appaiono in balia di processi complessi e non completamente razionali. Tali processi vedono coinvolti docenti, relatori internazionali, dottorandi e personale amministrativo. Proprio perché i dottorandi sono studenti ma sono anche ricercatori, è importante gestire le loro attività in modo efficace.

Un ulteriore ambito di attività dove i processi possono essere migliorati riguarda la gestione delle attività di stage/tirocinio degli studenti e dei neo-laureati e della mobilità studentesca (Erasmus). *La gestione degli stage e degli studenti in Erasmus va snellita rispetto alle incombenze burocratiche che i docenti e gli studenti si trovano a dover affrontare.*

4 Terza Missione

Nella cosiddetta Terza Missione sembra a volte confluire in modo confuso tutto quanto non è ricerca e non è didattica. Allo stesso tempo, la Terza Missione è sempre più importante per le Università ed è esplicitamente citata come elemento di valutazione e come dovere istituzionale. Per assicurare l'integrazione con la società nelle sue diverse declinazioni locali e non solo, l'Università deve mirare a diventare un soggetto influente in grado di partecipare ai processi decisionali e culturali collettivi. In questi anni numerose sono state le attività svolte. Spesso però, esse sono state percepite come caratterizzate da sporadicità e da assenza di un progetto unificante.

È inoltre da considerare che lo stesso concetto di Terza Missione può essere declinato in vario modo a seconda delle aree e delle discipline scientifiche dei dipartimenti.

Nel contesto attuale i modelli dominanti nella società tendono spesso a far passare lo studio, la conoscenza e la competenza come elementi “perdenti” a vantaggio di atteggiamenti dove importano l'apparire, la capacità di rispondere in modo arrogante e volgare, evitando di entrare nel merito, e il consenso acritico. In questo scenario è sempre più importante che l'Università non si arrochi in un atteggiamento di isolamento “dorato”, ma renda fruibili le sue competenze e il suo sapere (e anche il suo eterno sapere di non sapere) alla società tutta.

Nel seguito provo a distinguere vari ambiti della terza missione, non sempre completamente disgiunti e distinti.

4.1 Divulgazione scientifica

La divulgazione scientifica può passare attraverso cicli di conferenze, attraverso interventi più mirati e originali, come GoTo Science o KidsUniversity, attraverso visite, attraverso eventi coordinati con altre istituzioni ed enti. Fare divulgazione scientifica non è semplice e richiede una adeguata pianificazione e formazione, da coordinare con ricerca e didattica. La mole di lavoro richiesta per ricerca, didattica, e terza missione può ingenerare la sensazione di soffocamento, anziché di integrazione e consolidamento reciproco. *In questa direzione le iniziative orientate alla divulgazione vanno pianificate e armonizzate, senza sottovalutare o negare possibili iniziative individuali.*

Vorrei inoltre proporre iniziative di formazione alla divulgazione scientifica rivolte a docenti e personale tecnico amministrativo.

4.2 Ricerca applicata, proprietà intellettuale e brevetti

Il Liason Office è la struttura organizzativa che vuole fare da ponte fra le aziende e gli enti che intendono collaborare con l'Ateneo nelle attività di trasferimento tecnologico e di conoscenze. Lo stesso ufficio si occupa anche dei brevetti che possono originare da attività di ricerca applicata in ambito universitario. Il tema della ricerca applicata e di una sua gestione coordinata è stato, inoltre, affrontato, per l'area di Scienze e Ingegneria con la creazione del “Computer

Science Park”, che mira a coordinare e stimolare la presenza di aziende e spin-off presso il Dipartimento di Informatica, favorendo la predisposizione di progetti di ricerca applicata.

In generale, il tema della gestione della proprietà intellettuale, dell’accesso pubblico ai risultati della ricerca, dei brevetti è divenuto di interesse per docenti attivi in vari ambiti di tutte e quattro le nostre macro-aree.

L’implementazione di strumenti di trasferimento tecnologico dalla ricerca di base all’impresa dovrebbe essere una missione esplicita del nostro Ateneo. L’iniziativa, tuttavia, richiede la corretta integrazione delle competenze coinvolte e l’attivazione di un’organizzazione che funzioni realmente come acceleratore d’impresa e non esclusivamente come modalità di riconoscimento di un diritto fittizio, ma alla fine improduttivo, allo scienziato inventore.

Mi sembra importante che l’Ateneo si doti, analogamente a quanto fanno altri grandi atenei, di una struttura organizzativa specifica, e degli opportuni spazi, per rendere organiche ed efficienti tutte le attività in qualche modo legate al trasferimento tecnologico e alla proprietà intellettuale. Competenze tecniche, legali, gestionali e scientifiche vanno opportunamente coniugate in questo contesto. Il nuovo ruolo di tecnologo può essere elemento determinante in tale nuova struttura organizzativa.

4.3 Eventi culturali

L’Ateneo svolge un ruolo importante per Verona anche rispetto all’organizzazione di eventi culturali, aperti a tutti coloro che sono interessati e fruibili anche dai non “addetti ai lavori”. Considero questi eventi un po’ diversi da quelli di divulgazione scientifica, anche se a volte il confine fra i due è sfumato.

Uno degli scopi unificanti di tali eventi, oltre a contribuire a costruire un ambiente stimolante e vivace per tutti gli interessati e per gli studenti in particolare, è senza dubbio quello di rafforzare lo spirito di comunità dei docenti e del personale tecnico amministrativo.

Studenti e personale universitario possono essere parte attiva sia nell’organizzazione, ad esempio, di spettacoli teatrali e/o musicali sia nel tenere in prima persona tali eventi. In questa direzione potrebbe essere interessante verificare se è sensato pensare a favorire la creazione di ensemble teatrali o musicali formati da studenti e/o personale universitario.

Anche qui, pur senza limitare la creatività e le proposte estemporanee di singoli, bisogna pensare ad una struttura organizzativa in grado di coordinare e rendere fluida l’organizzazione di tali eventi, in analogia, ad esempio, a quanto fatto con GoTo Science.

5 Scuola di Medicina e Chirurgia e rapporti con la Sanità Regionale

La Scuola di Medicina e Chirurgia riveste un ruolo centrale e preminente nel nostro Ateneo, sia dal punto di vista numerico, sia rispetto alla presenza di ec-

cellenze nella ricerca e nell'attività assistenziale. In questi ultimi anni di contrazione delle risorse a fronte di pensionamenti e trasferimenti, alcuni dipartimenti hanno avuto una riduzione dell'organico e altri non hanno comunque potuto attuare la crescita auspicata. In particolare, per la Scuola di Medicina e Chirurgia questa situazione ha visto anche delle conseguenze sulla capacità di avere personale universitario in grado di coprire posizioni apicali con responsabilità assistenziali nell'A.O.U.I., all'interno del Sistema Socio Sanitario Regionale.

Nelle due sedi dell'A.O.U.I. di Borgo Trento e Borgo Roma sono presenti eccellenze cliniche e chirurgiche riconosciute a livello regionale e nazionale, che vedono il lavoro congiunto di docenti e ricercatori universitari e di medici ospedalieri. In tali ospedali la ricerca, la didattica e l'attività assistenziale convivono, e devono convivere, in modo congiunto. E non sono separabili. La qualità dell'una fonda e sostiene la qualità dell'altra. La ricerca e la didattica, ad esempio, sono elemento essenziali per motivare e rendere efficace la presenza di dottorandi e specializzandi. Allo stesso tempo, dottorandi e specializzandi sono la garanzia su cui contare per elevati livelli di qualità nelle attività assistenziali di domani, e anche di oggi.

Numerosi sono i problemi che devono essere affrontati nei rapporti con il Sistema Sanitario Regionale, al quale l'A.O.U.I. di Verona risponde. Fra questi ricordo:

- *gestione delle scuole di specialità, tenendo conto dell'esigenza di un numero maggiore di specializzandi, indicato dalla Regione a fronte della situazione del personale medico ospedaliero, che denuncia carenze di organico;*
- *gestione dei diversi trattamenti economici dei ruoli ospedalieri rispetto ai ruoli universitari, che rendono la carriera accademica percepita come meno attraente;*
- *gestione del numero di posizioni apicali in ambito assistenziale del personale universitario, da considerare in modo integrato e complementare rispetto al personale medico ospedaliero;*
- *riconoscimento del ruolo degli specializzandi sia come studenti dell'Ateneo sia come persone coinvolte nell'attività assistenziale;*
- *gestione di posizioni di ruolo universitario finanziate dalla Regione per medici ospedalieri in possesso di abilitazione nazionale.*

Questi ed altri problemi prevedono un colloquio ed un confronto continui con i responsabili del Sistema Socio Sanitario Regionale, nel rispetto delle competenze e responsabilità dell'Ateneo rispetto a quelle precipue del Sistema Socio Sanitario Regionale. Tale confronto non può prescindere dalle strategie complessive che i dipartimenti di area medica e la Scuola di Medicina e Chirurgia mettono a punto in modo concertato ed integrato per ricerca, didattica, e, appunto, attività assistenziale.

In questa direzione, mi immagino una organizzazione del nostro Ateneo, dove il Rettore sostiene e stimola il confronto prima ricordato e, dal punto di vista

organizzativo, consolida il ruolo già ora insostituibile del Presidente della Scuola di Medicina e Chirurgia, che verrebbe ad avere in modo esplicito la delega del Rettore ai rapporti con il Sistema Socio Sanitario Regionale. In questo modo, inoltre, il Presidente della Scuola di Medicina e Chirurgia avrebbe anche un costante contatto e confronto anche con gli altri delegati del Rettore, a rendere ancora più saldo il rapporto fra le varie “anime” culturali e scientifiche dell’Ateneo.

6 Monitoraggio della qualità

Il Presidio della Qualità e il Nucleo di Valutazione sono divenuti componenti essenziali della vita universitaria. Il loro ruolo è apparso evidente a molti nel corso della visita della CEV per l’accreditamento periodico ANVUR. Il monitoraggio e la valutazione delle attività dell’Ateneo nei vari ambiti devono diventare parti della normale vita istituzionale dell’Ateneo. Il rischio è che tali attività siano vissute dai dipartimenti come mero carico burocratico e come fastidiosa ingerenza di altri nella vita del dipartimento stesso. Presidio della Qualità e Nucleo di Valutazione, nei loro rispettivi ruoli, che vanno sempre più distinti e chiaramente identificati, svolgono invece un ruolo fondamentale, che va sempre più integrato e compreso.

Da questo punto di vista è essenziale che il monitoraggio e la valutazione della qualità non inducano alla produzione di una eccessiva quantità di documenti dal contenuto ridondante. La preparazione alla visita CEV per l’accreditamento ha indotto la produzione “prudenziale” di una quantità, a volte anche disordinata, di documenti. Questo comportamento può essere considerato naturale, dal momento che la visita CEV di dicembre è stata la prima per l’Ateneo veronese. Ora però non va perso quanto di positivo è stato introdotto. La razionalizzazione, in collaborazione con gli altri atenei veneti, del processo di monitoraggio della qualità e della relativa produzione di documenti sarà uno dei punti su cui concentrarsi già dal 2019.

Dal punto di vista operativo, mi immagino nel prossimo periodo alcuni cambiamenti e/o miglioramenti quali:

- *rinnovamento del Nucleo di Valutazione e precisa identificazione del suo ruolo;*
- *identificazione delle competenze e delle azioni del Presidio della Qualità rispetto ad un processo di semplificazione e razionalizzazione delle procedure;*
- *consolidamento del coordinamento dei Presidi della Qualità degli atenei veneti.*

7 Amministrazione, infrastrutture e servizi di supporto

Il personale tecnico-amministrativo ha vissuto, nell'ottobre 2017, una profonda ristrutturazione organizzativa, dovuta al mutato assetto normativo, all'introduzione del Bilancio Unico di Ateneo, all'esigenza dell'Ateneo di migliorare la qualità dei servizi offerti.

A tutt'oggi la sensazione è che la riorganizzazione, che ha toccato principalmente acquisti, contabilità, e gestione dei progetti di ricerca, precedentemente in carico ai dipartimenti, non ha prodotto gli effetti sperati e non è stata gestita nel modo più efficace possibile.

Pur senza trascurare gli aspetti positivi senza dubbio presenti nella riorganizzazione e senza avere ritorni nostalgici alla organizzazione precedente, è necessario a mio avviso dare un deciso segnale di discontinuità, fondato su alcuni punti indispensabili:

- *verificare la fattibilità di un “Comitato del Personale Tecnico Amministrativo”, che svolga un compito istruttorio e consultivo per Consiglio di Amministrazione e Senato Accademico su temi quali la programmazione del personale, la formazione continua, e l'organizzazione dell'Ateneo;*
- *ripensare e riprogettare alcuni processi organizzativi, in particolare quelli che prevedono forte interazione fra amministrazione centrale e dipartimenti;*
- *sottolineare nei processi organizzativi le specifiche esigenze di ricerca, didattica e terza missione, a volte caratterizzate da forti specificità settoriali;*
- *consolidare e migliorare l'attenzione alle persone e la capacità di dialogo con tutto il personale da parte della dirigenza;*
- *sottolineare e rinforzare il clima di forte collaborazione che ha da sempre caratterizzato le attività di personale docente e non docente.*

Il vero punto finale di tutte queste azioni è “de-burocratizzare” l'Ateneo, evidenziando il principio che “l'amministrazione deve essere come la tecnologia: la migliore è quella che non si vede”. L'amministrazione deve supportare i docenti e i ricercatori (assegnisti di ricerca, Post Doc e dottorandi) nelle loro attività di ricerca, didattica, e terza missione. In particolare, la de-burocratizzazione deve venire incontro alle esigenze di coloro che fanno ricerca in posizioni a tempo determinato (dottorandi e assegnisti, fra gli altri), che più di altri possono soffrire di processi lunghi e poco efficaci per la gestione di missioni, acquisti, e così via.

7.1 Internazionalizzazione

Il profilo che ho delineato del nostro Ateneo, fortemente orientato alla ricerca, con lauree magistrali di qualità, a volte offerte completamente in lingua

inglese, implica che le politiche per l'internazionalizzazione abbiano un ruolo fondamentale sia rispetto agli studenti e ai docenti del nostro Ateneo sia rispetto a studenti e docenti stranieri in visita. Devono essere inoltre previste attività di internazionalizzazione anche per il personale tecnico amministrativo. L'internazionalizzazione va sostenuta ed incentivata, oltre che opportunamente coordinata. Ancora bassa è la partecipazione dei nostri studenti ai programmi di internazionalizzazione, mentre spesso i fondi per la mobilità dei docenti non bastano. Anche i criteri per l'assegnazione dei fondi vanno periodicamente riconsiderati, per evitare di avere situazioni distorte (ad esempio, se propongo la visita di un docente brillante che, però, lavora in una Università di qualità media secondo i ranking internazionali, rischio di avere una valutazione peggiore rispetto a chi chiama un docente meno qualificato, ma da una Università meglio collocata nei ranking).

Nell'Internazionalizzazione vanno, inoltre, considerati e opportunamente supportati i progetti di cooperazione allo sviluppo che vedono da tempo l'Università di Verona attiva su vari fronti.

Fra le azioni che intendo considerare nei prossimi anni, vorrei ricordare:

- *delega “con portafoglio” all'internazionalizzazione, orientata alla definizione di convenzioni per titoli di laurea magistrale e di dottorato congiunti (doppio titolo);*
- *consolidamento e razionalizzazione dei processi per la mobilità internazionale;*
- *definizione e finanziamento di progetti per la mobilità internazionale di personale tecnico amministrativo;*
- *definizione di campagne di comunicazione mirate, per far conoscere all'estero i corsi di laurea magistrale in lingua inglese.*

Fra i centri di supporto principalmente alla didattica, Il Centro Linguistico di Ateneo (CLA) è fondamentale per il servizio a tutti i nostri studenti (e anche docenti) per lo studio e la certificazione delle lingue moderne. *Vorrei consolidare e rendere alcune attività del CLA esplicitamente orientate a supportare l'internazionalizzazione.*

7.2 Edilizia e spazi

In questi anni ci sono stati importanti risultati in questo ambito. Basti pensare al Polo di Santa Marta o al contenuto del Programma Edilizio 2019-2021 recentemente presentato, che prevede, fra gli interventi principali, nuovi edifici agli Istituti Biologici e a Ca' Vignal, per estendere gli spazi a disposizione per laboratori di ricerca e aule per la didattica, e per il trasferimento tecnologico. Sono inoltre nel Programma Edilizio l'acquisto di Villa Ottolini Lebrecht a San Floriano e la predisposizione di nuovi spazi didattici e di foresteria per gli studenti in vari contesti. *È importante ricordare, a questo proposito, la ristrutturazione dell'edificio denominato “Padiglione 8” all'interno delle aree dell'A.O.U.I. a*

Borgo Trento. Questo consentirà di ampliare in modo significativo gli spazi per la didattica dell'Area di Medicina e Chirurgia, a favore sia del corso di laurea magistrale a ciclo unico in Medicina e Chirurgia, sia delle scuole di specializzazione. Questo progetto consentirà di evitare a docenti e a studenti di doversi spostare, nell'arco della giornata, tra le sedi di Borgo Roma e di Borgo Trento.

Forse l'intervento più lungimirante, e che richiederà l'interazione e la collaborazione di vari attori "istituzionali" di Verona consiste nella predisposizione di un Centro Polifunzionale per accorpate in un'unica struttura centrale le biblioteche dell'area umanistica. In tal modo, l'area delle scienze umanistiche vedrà crescere sensibilmente le risorse a sua disposizione, la sua capacità di attrazione di ricercatori di altri atenei e di predisposizione di importanti lavori di ricerca.

Sarà importante stimolare tutte le istituzioni cittadine coinvolte. Tale Centro Polifunzionale, infatti, si distinguerebbe per la ampia valenza culturale e sociale e potrebbe diventare un importante riferimento per attività culturali per giovani e non della città. Il Centro Polifunzionale a Veronetta fungerebbe anche da volano per una riqualificazione del quartiere, vero laboratorio di integrazione sociale e culturale, dal momento che prevede un Auditorium, una Biblioteca Centrale per gli studi umanistici, aule e laboratori anche per i cittadini.

A tal fine una delle azioni che intendo attivare fin da subito consiste nell'individuare una task force di docenti e personale tecnico amministrativo, che supporti il Rettore nei rapporti con le istituzioni locali e predisponga un piano di sviluppo del Centro Polifunzionale - Polo Culturale in tutti i suoi aspetti tecnici, per la parte bibliotecaria, per la ricerca scientifica, e per la sua valorizzazione come luogo a disposizione dei cittadini.

7.3 Comunicazione

La comunicazione è sempre più imprescindibile nella società attuale. Il supporto alla comunicazione è il collante che rende possibile tutte le attività fin qui elencate. Il supporto alla comunicazione deve sempre più fare i conti con le tecnologie che cambiano, ad una velocità un tempo inimmaginabile, il modo di fare comunicazione. Il supporto alla comunicazione deve essere in grado di veicolare informazione complessa, come quella relativa ad argomenti scientifici, in modo semplice. Allo stesso tempo, gli organi centrali di governo hanno bisogno di una comunicazione efficace per veicolare un'immagine coerente e solida dell'Ateneo veronese.

L'Area Comunicazione della Direzione Comunicazione e Governance ha differenti responsabilità, sia rispetto alla comunicazione interna sia rispetto all'organizzazione di eventi sia rispetto alla comunicazione istituzionale anche attraverso i social media. *Mi sembra opportuno valutare se alcuni di questi compiti, tipicamente quelli legati alle comunicazioni istituzionali anche su social media, non debbano essere supportati anche attraverso un'unità organizzativa in staff al Rettore e alla Direzione Generale, al fine di essere il più possibile incisivi e tempestivi nel fornire informazioni su quanto avviene in Ateneo.*

8 Organi di governo dell'Ateneo: ruoli e prospettive

Un aspetto importante da considerare riguarda i ruoli differenti assegnati a Senato Accademico (SA) e a Consiglio di Amministrazione (CdA) dalla legge 240/2010 rispetto alla situazione precedente, e recepiti nel nostro Statuto [4].

Il CdA è il centro decisionale dell'Ateneo e i componenti del CdA, nominati dal SA, sono responsabili delle strategie, delle scelte operative, delle spese che le varie decisioni comportano. Le decisioni del CdA richiedono che il SA si esprima su di esse. D'altro canto, il SA è responsabile di tutto quanto riguarda i regolamenti che normano le varie attività accademiche. In questo caso, il CdA deve esprimere il proprio parere sui vari regolamenti approvati in SA. Il cambio dei ruoli di CdA e SA, a mio parere, non è stato ancora completamente assimilato e questo ha provocato a volte qualche fraintendimento e qualche tensione fra i due organi.

Nella mia visione, il SA è l'assemblea che discute di argomenti "alti", che dà pareri autorevoli e di alto profilo su temi importanti e, a volte, delicati. La partecipazione di tutti i direttori di dipartimento al SA, inoltre, permette ai dipartimenti di concorrere pienamente alle deliberazioni del Senato, di recepire immediatamente le decisioni di CdA e SA e di far pervenire esigenze e possibili disagi agli organi centrali di governo. In questo senso, i rapporti fra CdA, SA e direttori di dipartimento dovranno essere ulteriormente consolidati e resi fluidi (anche con periodiche riunioni informali). In particolare, sul tema della programmazione delle risorse umane attraverso il meccanismo dei Punti Organico, va riconfermato e ulteriormente raffinato e migliorato l'approccio, che mi sembra rispetti le responsabilità e i compiti delineati nella legge 240/2010, usato fin qui. Esso vede il CdA esaminare le proposte che i dipartimenti hanno elaborato in autonomia e opportunamente motivato. Il CdA può modificare le priorità indicate dai dipartimenti, può chiedere approfondimenti ai dipartimenti (ad es., attraverso audizioni dei direttori di dipartimento), può rifiutare alcune proposte, ma non può forzare alcun dipartimento ad una programmazione che veda nuove posizioni non approvate e richieste dai dipartimenti. D'altro canto, il CdA deve attentamente considerare il parere e i suggerimenti sulla programmazione, che provengono dal SA. Questo rapporto dialettico deve avvenire attraverso il supporto di opportune e documentate motivazioni delle varie scelte (in passato tali motivazioni hanno fatto riferimento, ad esempio, a valutazioni VQR dei vari settori, alla presenza di finanziamenti europei, alla situazione delle coperture didattiche, ad esigenze legate alle Scuole di specialità in area medica, a situazioni di emergenza dovute a eventi imprevisti - decessi o trasferimenti o pensionamenti anticipati, e così via).

Un tema che dovrà essere affrontato dal CdA, che emerge dal confronto con i direttori di dipartimento, riguarda la modalità con cui indicare ai dipartimenti quante risorse di nuovo personale possono ragionevolmente proporre ogni anno. Ovviamente avere dei riferimenti quantitativi a quanto può essere proposto è ragionevole. Tuttavia, occorre fare attenzione al fatto che i dipartimenti non

devono concentrarsi sui Punti Organico, o su eventuali risparmi dovuti alla promozione di personale interno, ma sui ruoli importanti e necessari allo sviluppo progettato ed approvato. In questa direzione i dipartimenti devono considerare attentamente uno sviluppo armonico, che miri a premiare le giuste ambizioni di carriera del personale interno e allo stesso tempo permetta l'arrivo di persone dall'esterno con nuove competenze, in grado di consolidare linee di ricerca già presenti e/o di stimolare nuove ricerche di elevato profilo.

Le principali attività che vorrei proporre in questa direzione sono:

- *definire un calendario di incontri periodici fra CdA e direttori di dipartimento (un Tavolo dei Direttori), per la definizione e il monitoraggio della programmazione del personale e dei progetti di sviluppo;*
- *predisporre un momento di confronto annuale fra CdA e SA, in occasione della approvazione/attuazione annuale della programmazione del personale;*
- *predisporre degli ulteriori momenti di confronto fra CdA e SA su ulteriori temi oggetto di decisioni importanti.*
- *esplicitare tempi, criteri e motivazioni alla base della programmazione delle risorse umane da parte di dipartimenti e CdA, in opportuni documenti.*

Un Rettore non può ovviamente gestire da solo una organizzazione complessa e grande come l'Università di Verona. Il Rettore deve avere capacità di ascolto e di dialogo e visione di insieme. Deve essere inclusivo e difendere l'autonomia dell'Università. Oltre a tutti i componenti e i ruoli, che ho già discusso in questo documento, vanno ricordati, da ultimo, i delegati del Rettore e il Pro Rettore Vicario, che svolgono un ruolo chiave nella gestione di quanto fin qui delineato. *Elemento di novità rispetto alle deleghe attuali, che mi sembra opportuno introdurre, riguarda la presenza auspicata del Presidente della Scuola di Medicina e Chirurgia fra i delegati, con esplicita e forte delega ai rapporti con il Sistema Socio Sanitario Regionale.*

9 Rapporti con le Istituzioni e ruolo nelle Istituzioni

L'Ateneo di Verona, come si evince anche da tutto quanto illustrato, ha un importante ruolo fra le Istituzioni, locali e non, e con esse deve interagire e collaborare proficuamente per quanto di sua competenza. Non è possibile nè sensato citarle tutte in dettaglio.

Fra le linee di azione che intendo perseguire, vorrei però qui citare quanto riguarda tre particolari istituzioni: Fondazione Univeneto, Fondazione Cariverona, Fondazioni CRUI.

- *Rinforzare e stimolare il rapporto con la Fondazione Cariverona, che si configura come un interlocutore prezioso e insostituibile per sostenere l'Ateneo nella ricerca e nella formazione di dottorandi. Ateneo e Fondazione Cariverona, nei loro rispettivi ruoli, possono rivestire un ruolo decisivo nel far crescere l'attenzione di Verona ai temi della ricerca e della cultura.*
- *Giocare un ruolo attivo e propositivo in Fondazione Univeneto, l'istituzione interuniversitaria composta da quattro atenei veneti per promuovere attività e servizi comuni. Un'azione coordinata dei quattro atenei, senza che nessuno prevarichi, può rendere il sistema universitario veneto un'eccellenza internazionale, con notevoli ritorni in termini di attrazione di studenti, visibilità, incisività nei progetti di ricerca internazionali, innovazione tecnologica, e rilevanza nel mondo culturale in genere.*
- *Garantire una presenza attiva in CRUI e Fondazione CRUI. La scarsa rilevanza sociale che viene data alla cultura e alla formazione universitaria in Italia – testimoniata, ad esempio, dalle esigue risorse pubbliche stanziare per ricerca e istruzione universitaria e dalla scarsa propensione del nostro mondo produttivo all'innovatività – può essere affrontata solo in un contesto nazionale e in fattiva collaborazione con gli altri atenei.*

10 Approccio etico

Vorrei concludere questo programma con alcuni riferimenti a quanto contenuto nel Codice Etico del nostro Ateneo [1]. Tutto il contenuto del Codice Etico è estremamente rilevante ed è e sarà di riferimento per il mio comportamento.

Ritengo, però, doveroso esplicitare alcuni specifici riferimenti in questo contesto storico, dove atteggiamenti di razzismo, intolleranza e violenza verbale e non verbale sono troppo spesso sdoganati come normali, accettati, o da subire passivamente.

“Art. 5 - Rispetto della persona, uguaglianza e solidarietà

1. **Cortesìa e rispetto** Gli universitari trattano i loro interlocutori con cortesia, rispetto, lealtà e correttezza, tenuto conto delle diverse responsabilità, nonché delle condizioni di lavoro, con particolare attenzione alle potenzialità lesive rappresentate dalla comunicazione a mezzo web e/o social.

2. **Divieto di discriminazioni** Gli universitari promuovono e hanno diritto alla parità di trattamento e alla tutela nei confronti delle discriminazioni, dirette e indirette, derivanti da uno o più fattori, inclusi la religione, il genere, l'orientamento sessuale, l'esercizio della libertà di coscienza e le convinzioni personali, l'aspetto fisico e il colore della pelle, la lingua, le origini etniche, l'appartenenza a minoranze nazionali, la cittadinanza, le condizioni sociali, personali e di salute, la disabilità, la gravidanza, la genitorialità, l'età.”

Riferimenti bibliografici

- [1] Codice Etico dell'Università di Verona. 10/01/2018.
<https://docs.univr.it/documenti/Documento/allegati/allegati275074.pdf>
- [2] Dipartimenti di Eccellenza - MIUR. 12/05/2017.
<https://www.miur.gov.it/dipartimenti-di-eccellenza>
- [3] Piano Strategico dell'Università di Verona. 28/05/2018.
<https://docs.univr.it/documenti/Documento/allegati/allegati767673.pdf>
- [4] Statuto dell'Università di Verona. 14/07/2017.
<https://docs.univr.it/documenti/Documento/allegati/allegati455095.pdf>
- [5] Univerona nei ranking. <https://www.univr.it/it/univerona-nei-ranking>