

Pier Francesco Nocini

Candidatura a Rettore 2019-2025

Università degli Studi di Verona



**Un nuovo sviluppo
dell'Università di Verona:
cambiare per non fermarsi**

Programma 2019-2025

Indice

La mia candidatura	5
Il programma	7
<i>Le sfide</i>	8
PRIMA SFIDA: lo sviluppo armonico dell'Ateneo	8
SECONDA SFIDA: le persone al centro	9
TERZA SFIDA: semplificare con maggiore efficacia	9
QUARTA SFIDA: un Ateneo internazionale	10
Focus 1: Promozione e sostegno della Ricerca scientifica	11
Focus 2: Qualità, specializzazione e sostenibilità dell'offerta formativa per la nostra comunità studentesca	12
Focus 3: La Terza missione e non solo	14
Focus 4: La macchina amministrativa	16
Focus 5: Risorse umane	17
Focus 6: La governance di Ateneo	19

Un nuovo sviluppo dell'Università di Verona: cambiare per non fermarsi

La mia candidatura

Mi rivolgo con entusiasmo e spirito di servizio a tutta la comunità universitaria, costituita dalle studentesse e dagli studenti, dal personale tecnico-amministrativo e dalle colleghe e colleghi docenti, per presentare la mia candidatura a Rettore per i prossimi sei anni accademici.

Consapevole del massimo impegno necessario per mantenere elevato il livello raggiunto dalla nostra Università grazie al contributo di tutte/i, e al contempo per continuare a crescere insieme, desidero comunicarvi le principali linee programmatiche, che ho già avuto il piacere di condividere con molti componenti e rappresentanti del nostro Ateneo.

Queste riflessioni necessiteranno di ulteriore approfondimento e condivisione nel momento in cui, eletto Rettore, si traducessero in azioni concrete.

Non si tratta di buoni propositi e di dichiarazioni generiche, entrambi improduttivi, bensì di una **pianificazione di azioni concretamente realizzabili**, perseguendo **finalità comuni**, chiare e precise, nel rispetto delle regole stabilite. Il Rettore ha il dovere di ascoltare la voce di tutti, operando con ancora maggiore sintonia e sinergia con gli Organi e i luoghi di governo, quali il Consiglio di Amministrazione, il Senato Accademico, il Consiglio degli Studenti, i Dipartimenti, le Scuole, prestando attenzione alle istanze, alle situazioni di disagio delle persone, nessuna esclusa, che fanno parte della nostra comunità universitaria. La porta del Rettorato resterà sempre aperta.

Compito del Rettore è innanzitutto di essere garante del rispetto dello **Statuto** e del **Codice etico**, che costituiscono parte fondante del nostro programma.

Sottolineo in particolare l'art. 1 "Finalità, autonomia e libertà dell'Università" e l'art. 2 "Principi Generali" del nostro Statuto, ed i principi etici fondamentali, ripresi nel Codice etico, quali *la libertà della ricerca, della formazione, l'uguaglianza, la solidarietà, la trasparenza ed il rigetto di ogni forma di pregiudizio e discriminazione, di violenza, di intolleranza, nel rispetto dei diritti umani, della dignità della persona, del pluralismo delle idee, della valorizzazione delle differenze.*

Il Rettore deve svolgere *funzioni di indirizzo e di coordinamento delle attività scientifiche, didattiche e di rapporto con il territorio ed è il responsabile delle finalità dell'Università, secondo i criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito.* Unitamente agli Organi di governo, il Rettore si impegnerà ad armonizzare le diverse esigenze di sviluppo, in un clima collaborativo e di solidarietà, mantenendosi sempre pronto all'ascolto e al dialogo costruttivo con tutte le persone, arginando conflittualità e divisioni.

A tale scopo, se eletto Rettore, sarà mio preciso impegno, con la necessaria autorevolezza, **far valere la voce dell'Università di Verona nei confronti delle istituzioni e delle realtà sociali, politiche, pubbliche e private presenti sul territorio comunale e regionale, finanche a livello nazionale e internazionale**, onde recuperare le necessarie risorse esterne. Queste ultime, congiuntamente ai finanziamenti statali, potranno supportare le legittime richieste ed aspettative della ricerca universitaria, per tutte le aree scientifiche, che rivestono medesima importanza e dignità. **L'Università si deve proporre all'esterno come un luogo aperto, sede di confronto di idee, di discussione di temi di attualità sociale e politica**, con spirito costruttivo e mettendo al centro il rigore scientifico che la contraddistingue, anche al fine di contrastare le sempre più diffuse tesi anti-scientifiche.

Compito del Rettore sarà affiancare e stimolare tutti i componenti della nostra Università, ciascuno nel proprio ambito e ruolo, mantenere al centro la **Cultura**, la produzione e la diffusione di **Conoscenza**, il **Dialogo**, la **Condivisione**, i **Principi Etici** come fondamenti dello sviluppo e della crescita della nostra società e del miglioramento delle condizioni di vita di ciascuno di noi.

Pier Francesco Nocini

Il programma

Stiamo affrontando un periodo di cambiamenti e di evoluzione delle Università italiane, contrassegnato da una riduzione di risorse economiche, dalla messa in discussione del quadro normativo di riferimento e alla continua necessità di fare sistema con il territorio, al fine di rafforzare lo specifico ruolo di Università pubblica, capace di fare crescere il sistema economico, sociale e civile in cui essa opera.

Il nostro Ateneo negli ultimi anni ha sofferto un clima di riorganizzazione continua e un accentramento di alcune funzioni in nome dell'efficienza delle strutture. Questo processo non si è sempre basato su percorsi virtuosi di ascolto e di valorizzazione delle esperienze disponibili e non ha quindi ottenuto i risultati sperati. Ognuno di noi può valutare il proprio benessere professionale e organizzativo, e per molti il bilancio non appare del tutto positivo.

Ritengo che la risposta a questo clima non possa essere basata su ulteriori processi di riorganizzazione, quanto sull'ascolto, sulla verifica critica di quanto fatto, sul mantenimento di ciò che ha effettivamente arricchito il benessere organizzativo e ha contribuito ad aumentare la competitività della nostra comunità nel suo insieme, e il cambiamento di ciò che non sembra aver funzionato. Abbiamo bisogno, secondo il mio pensiero, di un Ateneo unito, compatto e forte delle sue specificità e peculiarità per affrontare le numerose sfide che ci provengono sia da un contesto locale sia da quello nazionale e internazionale.

In condivisione e discussione fra gruppi di persone interessate allo sviluppo del nostro Ateneo, si ravvedono alcune importanti sfide per la nostra Istituzione:

- **Sviluppare in modo armonico tutte le aree** di cui è composto il nostro Ateneo.
- **Mettere al centro le Persone** che, con la loro professionalità e attraverso un impegno quotidiano, hanno fatto crescere il nostro Ateneo e si prodigano nel continuare a farlo.
- **Individuare una strada** (“O troveremo una strada o ne costruiremo una”, frase attribuita ad Annibale) **per una reale semplificazione** delle procedure amministrative, capace di rispondere ai bisogni reali di chi lavora nell'istituzione e per l'istituzione.
- **Accrescere la vocazione internazionale** in sinergica armonia con la vocazione territoriale dell'Ateneo.

Le sfide

PRIMA SFIDA

Lo sviluppo armonico dell'Ateneo

Lo sviluppo dell'Ateneo passa innanzitutto dalla consapevolezza che ogni contrapposizione tra macroaree, così come una contrapposizione tra il personale tecnico-amministrativo ed i docenti, rappresenti un elemento di debolezza, capace di inficiare la realizzazione di un buon progetto di crescita. A tal fine credo che, in sede di elaborazione del Piano strategico di Ateneo, la governance allargata (organi collegiali e dipartimenti) debba compiere uno sforzo sostanziale per modificare la rotta e porre le reali condizioni per uno **sviluppo specifico delle differenti aree dell'Ateneo** nella convinzione che solo quando ogni area trova il suo pieno sviluppo, l'Ateneo possa migliorare la performance nel suo complesso. L'integrazione e la collaborazione, coordinata e non subordinata, non portano solo alla mera somma delle parti, ma garantiscono un vantaggio complessivo a tutti. La situazione attuale induce tuttavia a concludere che si sia ben lontani dall'aver conseguito questo traguardo.

L'insoddisfazione che caratterizza il rapporto tra personale tecnico-amministrativo e docenti e il rapporto tra docenti di aree diverse, presuppone risposte organiche e ben strutturate. I criteri di distribuzione delle risorse potranno essere più equi attraverso l'ascolto delle esigenze e aspirazioni degli amministrativi, dei tecnici, dei bibliotecari, dei CEL, dei docenti, limitando una impostazione *top down* nella definizione delle esigenze di risorse e posizioni e riportando al centro le persone.

Vincere questa sfida significa saper fornire risposte adeguate alle istanze e necessità delle nostre studentesse e dei nostri studenti.

SECONDA SFIDA

Le Persone al centro

Le basi di una solida crescita passano dalla valorizzazione dell'apporto di ciascun componente del nostro Ateneo, tenendo conto delle peculiarità, competenze e attitudini dei singoli. **La valorizzazione delle diverse competenze individuali nell'ambito della ricerca, della didattica, della Terza missione, dei compiti gestionali e istituzionali** è requisito fondamentale per un lavoro collegiale e armonico. Si rendono necessarie sinergie virtuose

all'interno dei dipartimenti, e fra i dipartimenti, le macroaree e l'intero Ateneo, che potenzino l'apporto di ciascuno verso l'obiettivo di crescita e sviluppo comune.

Le persone giuste al posto giusto, rispetto al loro profilo professionale, attitudini e aspirazioni, quale criterio prioritario di una comunità universitaria desiderosa di continuare a crescere.

Definire percorsi di crescita coerenti con le aspettative dei singoli e con le esigenze delle strategie organizzative dell'Ateneo consente di stringere un'*alleanza* che spinga le varie parti a lavorare per un obiettivo comune: affermare la centralità dell'Ateneo di Verona nello sviluppo del sistema economico, sociale e civile in cui opera.

TERZA SFIDA

Semplificare con maggiore efficacia

La governance di Ateneo oggi deve affrontare un'importante sfida: individuare soluzioni, anche organizzative, idonee a superare le problematiche derivanti da una significativa complessità normativa e regolamentare, nazionale e locale. I recenti interventi sulla struttura amministrativa hanno perso di vista l'obiettivo di perseguire in modo efficiente e soprattutto efficace la vocazione e la missione principale dell'Ateneo: valorizzare ricerca e didattica, diffondendone i risultati anche attraverso la Terza missione. La recente visita CEV per l'accreditamento periodico ha segnalato *"l'importanza di verificare non solo l'efficienza, ma anche l'efficacia della gestione amministrativa, favorendo la comunicazione/condivisione a livello decentrato"*.

Oggi viviamo in un contesto di Università "normativo-centrica", figlia di una politica universitaria nazionale contraddittoria ma anche di un'interpretazione a livello locale troppo orientata alla procedura e meno al risultato. L'eccesso e la complessità delle norme e dei regolamenti impattano profondamente sulla nostra attività, senza che sia spesso possibile comprendere le ragioni della complessità burocratica e senza avere ascoltato le esigenze di coloro (personale tecnico-amministrativo e docenti) che ogni giorno affrontano questi problemi.

Siamo di fronte ad un eccesso di disposizioni regolamentari. **Per dare certezza alle regole di funzionamento dell'Ateneo è diventato assolutamente indispensabile armonizzarle, eliminando per quanto possibile tutto ciò che è ridondante, non strettamente necessario, o quanto già previsto da normative di ordine superiore.** Regole chiare, non ripetute e soprattutto che disciplinino le fattispecie generali, nel rispetto dei principi di imparzialità, di trasparenza, e proprie della gestione di un'Università pubblica. Una buona regolamentazione non si misura sulla numerosità e complessità dei regolamenti, quanto sulla capacità di applicare, comprendere e rispettare le norme in sintonia con le esigenze pratiche. A questo traguardo l'Ateneo deve giungere quanto prima.

QUARTA SFIDA

Un Ateneo internazionale

La nostra Università coglie la sfida di divenire centro di promozione dello sviluppo strutturato di relazioni ad alta qualificazione scientifica e didattica nazionali e internazionali. L'Ateneo non deve limitarsi a facilitare tali attività, piuttosto promuoversi come parte attiva nei confronti delle diverse componenti dell'Ateneo stesso, nelle sedi di incontro nazionali ed internazionali, creando contestualmente a livello locale aggregazioni/poli in grado di mettere in sinergia la ricerca e la didattica.

Creare le condizioni per attrarre *Visiting Professor* su specifici progetti di ricerca e di didattica è un aspetto vitale per garantire visibilità e reputazione internazionale all'Università di Verona. Ritengo si debba investire in azioni incentivanti nel reclutamento di colleghi di altri Atenei, anche stranieri, titolari di Grant internazionali, in analogia a quanto già attuato in altre Università.

FOCUS 1:

PROMOZIONE E SOSTEGNO DELLA RICERCA SCIENTIFICA

L'esperienza pregressa indica chiaramente come serva una strategia di Ateneo non frammentata, per la promozione e il sostegno della ricerca, che passa dalla presa di consapevolezza delle nostre specificità scientifiche e degli strumenti atti a valorizzarle.

Perseguire e mantenere l'eccellenza di un Ateneo come il nostro è una sfida che evoca il Rinascimento italiano. La presenza di tante buone "botteghe" di artisti, pittori, scultori, ha promosso l'acquisizione di competenze e perizia tecnica che ha consentito ai migliori artisti di eccellere. Senza buone scuole e buon lavoro che consolidino e facciano crescere i giovani, difficilmente nuove eccellenze emergeranno. In questa prospettiva, appare essenziale supportare i colleghi demotivati, quelli che hanno perso entusiasmo o che si sentono o sono esclusi. Queste competenze, forze ed energie devono essere recuperate, promuovendone inclusione e valorizzazione.

In particolare ritengo che i principali passaggi da affrontare siano:

- **Aumentare l'investimento dell'Ateneo per la ricerca *curiosity-driven***, attraverso un incremento del sostegno economico alla ricerca, ridisegnando strumenti e processo di valutazione. Sarà quindi necessario ascoltare maggiormente i ricercatori per comprendere appieno bisogni e aspirazioni, al fine di potenziare e supportare la ricerca in tutte le sue forme: non solo quelle che in questo momento storico godono di maggiore accreditamento ma anche quelle meno competitive ma che sono fondamentali per la nostra Cultura.
- Definire criteri di **distribuzione delle risorse che, oltre alla numerosità dei Dipartimenti e alle specificità delle diverse macroaree, tengano conto anche dei costi imputabili al "fare ricerca"**, anche attraverso il miglioramento dei processi di acquisto. L'interazione con i Dipartimenti dovrà consentire di individuare per ciascuno di essi specifici criteri per la valutazione della ricerca e la conseguente distribuzione delle risorse rispetto ai reali fabbisogni.
- Potenziare ulteriormente la capacità dei nostri ricercatori di acquisire finanziamenti regionali, nazionali e internazionali su base competitiva, **ampliando e rafforzando le strutture amministrative e gestionali di supporto alla ricerca** in grado di fornire assistenza sia nella fase di selezione, preparazione e stesura dei progetti di ricerca, sia sul fronte della rendicontazione. Il supporto va implementato non soltanto **a livello centrale**, ma anche e soprattutto **a livello dipartimentale**, snellendo il coordinamento centrale.
- **Incentivare la ricerca interdisciplinare**, l'interazione di competenze diverse presenti nei vari Dipartimenti e la sinergia collaborativa ad ampio raggio, sia con il territorio e le sue istituzioni limitrofe, sia a livello internazionale
- **Migliorare e ampliare l'accessibilità all'utilizzo delle piattaforme di attrezzature da parte di tutti i gruppi di ricerca indipendentemente dalle disponibilità di fondi** (anche

con la previsione di un accesso gratuito all'utilizzo, o per lo meno fino ad una soglia da definire). Ciò permetterà di sperimentare nuove idee e far emergere la generazione di dati preliminari che possano poi rappresentare la base per ottenere finanziamenti competitivi nazionali e internazionali.

- **Operare un forte investimento nei dottorati di ricerca**, anche attraverso borse aggiuntive finanziate dall'Ateneo od ottenute dalla sensibilizzazione delle realtà economiche e produttive del territorio al fine di compensare la sistematica riduzione di finanziamento ministeriale. È necessario inoltre il rafforzamento del ruolo delle scuole di dottorato, per essere più attrattivi e convogliare nel nostro Ateneo giovani anche stranieri con forti potenzialità. Si rende necessario in particolare una revisione dei criteri di attribuzione delle borse di dottorato.

FOCUS 2:

QUALITÀ, SPECIALIZZAZIONE E SOSTENIBILITÀ DELL'OFFERTA FORMATIVA PER LA NOSTRA COMUNITÀ STUDENTESCA

Sul piano della didattica la sfida da perseguire è porre al centro la formazione degli studenti, con particolare attenzione al profilo internazionale della carriera, agli sbocchi occupazionali e alla possibilità di disporre di ambienti e risorse che ne migliorino il percorso formativo e che li inducano a maturare un forte senso di appartenenza e partecipazione alla vita dell'Ateneo di Verona.

Allo stesso modo attori essenziali sono i docenti, i quali da sempre sono impegnati a contribuire a produrre un'offerta formativa innovativa rispondente ai cambiamenti della società, della scienza e della tecnologia. Ambizione concreta dell'Ateneo sarà di formare figure professionali altamente qualificate, che promuovano nel territorio processi di sviluppo culturale, sociale ed economico.

Non ultimo è fondamentale per il buon funzionamento dell'offerta formativa nel suo complesso il supporto fornito ai nostri Studenti dal personale tecnico-amministrativo a tutti i livelli.

Di seguito alcuni aspetti:

- Supportare i processi di **sviluppo e specializzazione di percorsi di formazione** a tutti i livelli (laurea triennale, laurea magistrale, dottorato, scuole di specialità, master e corsi post laurea) sia in collaborazione con le Istituzioni territoriali sia in collaborazione con altri Atenei anche stranieri, e in riferimento a profili professionali emergenti.
- Implementare i **processi di internazionalizzazione** della didattica nei corsi di studio ponendo attenzione alle specificità dell'offerta dei singoli Dipartimenti e Scuole.

le, e alla importanza di internazionalizzare i curricula, soprattutto con riferimento ai corsi di studio magistrale e di dottorato, al fine di migliorare la competitività dei nostri studenti.

- Ricercare la sostenibilità economica dei corsi di studio attraverso un'attenta ed equilibrata combinazione tra corsi specialistici e quelli di laurea triennale, con una attenzione particolare ai corsi che favoriscono **la connessione tra ricerca scientifica del nostro Ateneo e offerta formativa**.
- Focalizzare l'attenzione su un **miglioramento dei servizi agli studenti**, quali quelli di orientamento all'ingresso, alla mobilità internazionale e al loro collocamento nel mercato del lavoro. Essenziale a questo processo il potenziamento e la fruibilità dei servizi offerti dal sito web di Ateneo.
- Individuare **nuovi percorsi di valorizzazione e incentivazione della qualità e quantità dell'impegno didattico** del personale docente.
- Incoraggiare, in accordo con gli standard e le linee guida internazionali **ESG** (*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*), una **didattica innovativa**, attraverso metodi di insegnamento che sfruttino le nuove tecnologie, sviluppando anche il potenziale umano.
- **Agevolare l'apprendimento degli studenti** anche mediante il **miglioramento degli spazi**. Questo punto richiede inevitabilmente una rinnovata partnership con le Istituzioni della città che porti a soluzioni in grado di rispondere alle necessità di ulteriori spazi didattici a *Santa Marta*, per il centro polifunzionale in *Passalacqua* (centralizzazione delle biblioteche umanistiche), per l'ampliamento degli spazi per il Dipartimento di Scienze Giuridiche e dei Dipartimenti dell'area Umanistica, accanto alla costruzione dell'edificio *Ca' Vignal 3* e alla costruzione del terzo polo biologico presso Borgo Roma. Quest'ultimo consentirà non solo il necessario ampliamento di aule didattiche e spazi per gli studenti, ma rappresenterà anche un primo passo per un progetto più ampio, finalizzato alla realizzazione di una nuova area dove possano integrarsi le attività didattiche dei corsi di Scienze motorie con la ricerca di base e applicata. Mi impegnerò inoltre perché siano portati a termine in tempi rapidi le già previste ristrutturazioni di aule ed edifici di vecchia costruzione.

Tutto questo dovrà necessariamente avvenire secondo un piano di sviluppo credibile e finanziariamente sostenibile.

- **Salvaguardare il diritto allo studio** attraverso una più ampia accessibilità alle strutture per gli studenti e le studentesse portatori/portatrici di disabilità, vulnerabilità, fragilità. Le azioni, peraltro rilevanti - in assoluto e in relazione alla esiguità dei mezzi a disposizione - intraprese dal Centro servizi per l'inclusione e l'accessibilità e dal Delegato del Rettore devono essere potenziate, al fine di garantire reali pari opportunità di successo formativo, anche alle studentesse e agli studenti ricoverati in ospedale, per malattie oncologiche e/o di particolare gravità, che non possono frequentare, garantendo loro un'ottimale formazione a distanza.

Ci preme, in tal senso, che le persone diventino capaci di coltivare il cambiamento, di sconfiggere la propensione a rimanere vincolate a vecchi rituali, a favore anche di nuove ricerche, a vantaggio di tutti e in modo sempre più inclusivo, senza esclu-

sione delle persone con disabilità e/o vulnerabili, anche promuovendo la conoscenza della Carta dei servizi e percorsi di sensibilizzazione rivolti a tutto il personale universitario su queste tematiche. Azioni concordate dovranno intraprendersi ex novo anche nei confronti delle problematiche delle studentesse lavoratrici, studentesse madri e degli studenti lavoratori dei nostri corsi di studio.

FOCUS 3:

LA TERZA MISSIONE E NON SOLO

Terza missione

Buona ricerca e didattica devono necessariamente trovare una loro espressione nel contesto socio-economico dell'Ateneo mediante la loro valorizzazione, il relativo trasferimento tecnologico e generazione di beni sociali, culturali e tecnologici. La Terza missione, al centro della valutazione delle Università italiane, consente processi di trasferimento della conoscenza verso la società più fruibili ed educativi, favorendo un dialogo con un pubblico sempre più ampio e basato sul principio del rigore scientifico.

Appartiene al DNA dell'intero mondo della ricerca la vocazione alla partecipazione alla vita culturale del Paese, alla trasmissione del sapere alle nuove generazioni, alla formazione continua nell'ambito delle tante professioni disseminate sul territorio, all'interlocuzione con tutte quelle realtà produttive che hanno il loro elemento trainante nella creazione di idee, nell'innovazione dei linguaggi, nell'invenzione di nuovi paradigmi, di creazione di valore.

- Appare indispensabile **condividere assieme alla nostra comunità scientifica una nuova strategia**, ora non sufficientemente chiara e differenziata per la Terza missione, che ci porti ad individuare il ruolo dell'Università nel territorio in cui insiste ed opera, e conseguentemente definire il ventaglio più idoneo e funzionale di attività, che consenta di valorizzare abilità e competenze presenti nel nostro Ateneo e contestualmente di promuovere la crescita sociale, economica, culturale e sanitaria della Città.
- Appare ugualmente imprescindibile **governare diversamente la strategia** per perseguire gli obiettivi della Terza missione, che porti, previa individuazione di **un Delegato e di alcuni collaboratori che fungano da tramite ideale del Rettore, a un processo di collegamento delle attività istituzionali e il territorio**, senza escludere la possibilità di estendere la collaborazione ad Istituzioni ed Organizzazioni (pubbliche e private) delle province limitrofe.
- L'Università di Verona avrà un ruolo all'interno del dibattito pubblico e cittadino e **creerà le condizioni per valorizzare i risultati della ricerca** tramite **il trasferimento tecnologico e le attività conto terzi**, diventando un reale e concreto riferimento per le imprese locali, così come attraverso la tutela della salute pubblica, la promozione di attività culturali e formative presso scuole e associazioni. Se certamente alcune attività hanno acquisito una loro riconoscibilità presso la co-

munità veronese (es. *Kidsuniversity*, *VenetoNight*, *GoToScience*, *Visite guidate al Polo Santa Marta*, *Convegni delle Radici dei Diritti*) le stesse non hanno però consentito alla nostra Università di diventare parte integrante del sistema cittadino.

- Infine la strategia vincente per un aspetto così importante e complesso, non può prescindere dallo **sviluppo della capacità di comunicazione** (interna ed esterna) segmentando e profilando adeguatamente i target di riferimento.

Cooperazione allo sviluppo internazionale

È altresì importante per la nostra Università svolgere un ruolo di maggiore rilievo sul piano della Cooperazione allo sviluppo internazionale. Interpretata come una sorta di quarta missione che proietti il nostro Ateneo al centro delle politiche universitarie nazionali e internazionali, incrementando la ricerca, la didattica e la mobilità da e verso Paesi a risorse limitate.

Sostenibilità ambientale

Ritengo che l'Università di Verona debba anche preoccuparsi attivamente di politiche che contribuiscano ad un miglioramento continuo della sostenibilità ambientale con cui organizziamo le nostre attività, i processi di acquisto e la gestione delle strutture. È un percorso indubbiamente difficile e graduale. Le numerose iniziative avviate dalla Commissione sostenibilità di Ateneo rendono maturi i tempi affinché **l'Università condivida con la comunità una strategia e delle conseguenti politiche attive per l'ambiente e lo sviluppo sostenibile**. È nostro dovere civico prima di tutto contaminare studenti e personale ad un uso consapevole e responsabile delle risorse, seguendo, ove possibile, il paradigma dell'economia circolare delle 3 R ovvero **"Riduci, Riusa e Ricicla"**; si può fare di più, ad esempio partendo delle migliaia di bottiglie e contenitori di plastica che ogni anno sono consumati dal personale e dagli studenti (perché non esplorare modalità più sostenibili e facilmente mutuabili per soddisfare il medesimo bisogno?), nonché istituire un programma di raccolta differenziata per tutto l'Ateneo, ove esso manchi.

FOCUS 4:

LA MACCHINA AMMINISTRATIVA

L'impostazione organizzativa realizzata nel corso degli ultimi anni è ritenuta da molti di noi poco condivisibile. Sarebbe stato più opportuno dialogare con il personale dei diversi ruoli, invece di imporre una riorganizzazione amministrativa dall'alto. Propongo alla comunità accademica un percorso, non facile, ma realizzabile con l'impegno di tutti, che di seguito riassumo.

- Un passo fondamentale, che rimetta al centro la risorsa umana mediante **azioni costanti e diffuse di ascolto** di tutto il personale, deve essere quello di una puntuale individuazione dei problemi e di un'ampia condivisione degli strumenti per risolverli o ancora meglio per prevenirli.
- Deve essere intrapreso un attento percorso di valorizzazione delle competenze individuali, anche mediante la soddisfazione delle legittime aspettative di crescita professionale al fine di migliorare il benessere organizzativo del personale. È essenziale ricostruire un sentimento di fiducia e di **partecipazione di tutto il personale nei processi decisionali, inclusi quelli che riguardano gli aspetti economici e di crescita professionali.**
- La ricerca continua del dialogo è sempre più necessaria, nel reciproco rispetto delle competenze, fra personale tecnico-amministrativo e docente, onde ristabilire un clima di migliore collaborazione. Ognuno deve dedicarsi alle proprie attività nella consapevolezza di quali siano **gli obiettivi dell'organizzazione in cui presta la sua opera.** A questo scopo sarà essenziale rendere i **processi decisionali più vicini al personale, decentrandoli quando necessario e mantenendo le strutture centrali come raccordi agili e competenti, in una gestione realmente partecipata e condivisa.**
- In presenza di un decentramento delle decisioni, la strategia sarà rivolta a garantire un effettivo **coordinamento e un'efficace comunicazione fra le strutture amministrative centrali e quelle dipartimentali** al fine di prevenire sovrapposizioni di competenze e compiti e far sì che l'identità, le strategie e le azioni siano effettivamente coordinate tra loro. Appare evidente come troppe volte in passato lo stesso problema è stato affrontato in diversi uffici o segreterie di Dipartimento, senza mettere in comune lo sforzo e la relativa soluzione. Un'attenzione particolare dovrà essere destinata alla comunicazione interna, non solo per favorire la relazione e la soluzione dei problemi, ma anche per soddisfare i criteri di trasparenza e condivisione.
- Partendo dalla convinzione che non esistano soluzioni semplici a problemi complessi e che i miglioramenti debbano essere alimentati mediante azioni diffuse e quotidiane, **la semplificazione dei processi decisionali e la conseguente riduzione degli oneri burocratici** può concretizzarsi con azioni dirette a sopprimere i procedimenti non idonei a realizzare i fini per cui sono stati previsti, i procedimenti che comportino costi più elevati dei benefici, i controlli meramente formalistici, da so-

stituire con **meccanismi di valorizzazione dell'autonomia responsabile del personale amministrativo e docente.**

- Tutto questo comporta un **riassetto normativo efficace**, idoneo ad abrogare e modificare parte delle disposizioni attualmente vigenti, per garantire coerenza giuridica, logica e sistematica nonché un aggiornamento e una semplificazione del lessico utilizzato. Da questo scaturisce l'impegno a rivedere collegialmente gli oltre cinquanta regolamenti attualmente in essere, per eliminare duplicazioni e incoerenze, nell'ottica di chi ogni giorno è gravato dal "peso" delle norme.
- Le soluzioni spesso provengono da chi vive quotidianamente i problemi, per questo mi impegno ad istituire un **percorso di ascolto e di confronto sulle soluzioni che ognuno di voi vorrà proporre**, dandone un riscontro in un tempo certo e valorizzando pubblicamente le soluzioni che saranno effettivamente implementate, dalla più semplice alla più complessa.

FOCUS 5:

RISORSE UMANE

Valorizzazione e benessere della Comunità Universitaria nel suo insieme sono elementi imprescindibili per lo sviluppo del nostro Ateneo.

- In un programma volto alla crescita culturale dell'Ateneo, **il reclutamento presuppone l'utilizzo di criteri che valorizzino le competenze interne, così come la capacità di attrarre eccellenze.** Fondamentale è, inoltre, intervenire per incrementare consistentemente il numero di giovani da arruolare, al fine di sostenere e selezionare le migliori competenze, che garantiscano un efficiente ricambio generazionale. L'Università di Verona può - anzi deve - diventare un contesto attrattivo per i giovani più meritevoli.
- Il successo di un Ateneo non può essere misurato solo con fattori meramente scientifico-numeriche (produzione scientifica, capacità di attrarre finanziamenti, numero di iscritti, etc.) ma anche sulla capacità di aiutare coloro che lo compongono ad avere un'adeguata qualità di vita.

In tal senso ritengo opportuno individuare una serie di iniziative volte ad implementare il benessere di tutta la Comunità universitaria quali:

- mantenere e se possibile incrementare l'accessibilità ai benefici socio-assistenziali a chi oggi ne ha diritto.

- studiare modalità alternative in modo da applicare, in linea con le indicazioni del Codice etico, simili benefici a tutti i componenti dell'Ateneo (personale e studenti) che versano in condizioni di difficoltà, senza intaccare le risorse a disposizione del personale tecnico-amministrativo.
- consolidare e incrementare, di concerto con il Comitato Unico di Garanzia e le rappresentanze sindacali, consolidare e incrementare gli strumenti di sostegno alle persone (es. forme di previdenza sanitaria/voucher sanitari) e alle famiglie (es. secondo asilo nido aziendale).
- dedicare particolare attenzione all'alimentazione presso le mense dell'Ateneo per le categorie sempre più diffuse quali vegetariani, vegani, celiaci, etc.

Queste iniziative avranno inevitabilmente ricadute positive sull'efficienza/performance dei singoli, aiutando quindi nel raggiungimento degli obiettivi.

- Il Rettore, infine, nell'ottica della gestione delle risorse umane, si farà garante di una spinta propulsiva verso l'adeguamento rispetto alla media europea della percentuale della presenza femminile qualificata nei ruoli di maggiore responsabilità e che le condizioni di pari opportunità siano per tutte/tutti. In tal modo il costante richiamo alla meritocrazia diventa moralmente accettabile.
- Se eletto Rettore garantisco il mio impegno nello stabilire relazioni dirette con l'Amministrazione Regionale, non mediate dalla Direzione Aziendale, **per l'affermazione del valore aggiunto del contributo universitario alla qualità del Servizio Sanitario Regionale**. Vi è necessità di creare la consapevolezza che i ben noti elevati standard sanitari della nostra città siano indissolubilmente legati all'eccellenza che il nostro Ateneo ha saputo produrre in questo campo sin dal principio della sua storia.

Inevitabile conseguenza di questo nuovo corso sarà la **possibilità di creare ambiti di finanziamento aggiuntivo per l'area medica**, anche esterni ai canali istituzionali, consentendo di liberare risorse da ridistribuire ad altre aree dell'Ateneo.

In questo ambito un aspetto da risolvere è la **sperequazione economica stipendiale tra il personale universitario e quello ospedaliero**, responsabile dell'emorragia di professionisti e giovani ricercatori di valore. Tale sperequazione riguarda finanche il costo maggiorato della mensa ospedaliera, a carico del personale docente universitario e in assistenza, rispetto al personale ospedaliero.

Inoltre, dovrebbe essere considerata la **possibilità di inserire in attività assistenziali figure attualmente escluse, poiché appartenenti ad ambiti esclusivamente pre-clinici**, la cui professionalità e competenza rappresenterebbero invece un valore aggiunto per l'Azienda Integrata.

FOCUS 6:

LA GOVERNANCE DI ATENEO

L'importanza di un equilibrio tra rappresentanza, responsabilità, trasparenza e condivisione delle scelte è elemento fondante per una buona governance del nostro Ateneo. Di seguito alcuni spunti e riflessioni su questo aspetto.

- Il Senato Accademico, in quanto organo di reale rappresentanza delle varie aree accademiche, deve recuperare la sua centralità e la sua **funzione di indirizzo e orientamento politico accademico**, nonché essere di ausilio ai processi decisionali di competenza del Consiglio di Amministrazione. Sarebbe inoltre opportuna una maggiore interazione e comunicazione diretta fra gli Organi di governo, così come un maggiore coinvolgimento nei processi decisionali della componente studentesca e degli specializzandi dell'area medica.
- Sarà necessario **istituire specifiche commissioni all'interno del Senato Accademico** che si occupino di istruire e discutere preliminarmente le diverse pratiche e regolamenti. In particolari situazioni, si può prevedere l'inserimento di persone non appartenenti al Senato Accademico, ma dotate di specifiche competenze, funzionali al raggiungimento dell'obiettivo per cui è stata istituita la commissione.
- **La governance sarà basata su un gruppo istituzionalmente forte che affianchi il Rettore**, che condivida principi e valori di fondo e si dedichi con unità di intenti alla realizzazione degli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo, attraverso un lavoro collegiale e coordinato.
- **I delegati del Rettore** potranno essere affiancati da un **team di consiglieri** identificati in base alle loro competenze, per consentire un lavoro di gruppo più efficace e un presidio migliore delle attività previste.

In tanti anni di servizio istituzionale nella nostra comunità Universitaria, ho potuto dimostrare di saper realizzare progetti, di saper farmi carico delle istanze, riconoscendo e rispettando il valore umano e professionale delle Persone e mantenendo l'umiltà necessaria nei confronti delle sfide da affrontare, senza sottrarmi alle responsabilità, senza fermarmi di fronte alle difficoltà, rispettando gli impegni assunti e guardando sempre avanti con fiducia.

Questo programma, che nasce e viene condiviso da un vasto gruppo di persone del nostro Ateneo, rappresenta l'avvio di un progetto comune, con un occhio rivolto al passato e in una prospettiva che tenga conto di sguardi plurali, senza schieramenti e schemi ideologici predeterminati, bensì con l'intento di costruire insieme:

- un'identità comune
- un profondo senso di missione
- un forte senso di appartenenza
- una tensione ideale al miglioramento della nostra comunità

*evitando personalismi inutili e interessi particolari,
contando solamente sulla gratificazione morale che otterremo
dall'assunzione di una piena responsabilità ed impegno,
ciascuno per il proprio ruolo.*

Le linee guida del programma "cambiare per non fermarsi" 2019-2025

Desidero ringraziare quanti mi hanno aiutato e hanno condiviso con me questo programma.

Forte dei valori della Comunità di cui facciamo tutti parte, resto in ascolto e aperto alle vostre osservazioni, e vi ringrazio per la fiducia, la collaborazione e l'attenzione che mi avete sin qui accordato.

Nell'augurare il meglio anche agli altri candidati e con l'auspicio di trovarci presto a lavorare insieme, vi saluto cordialmente.

Pier Francesco Nocini