



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BERGAMO

UNA FRONTIERA APERTA PER LAVORARE INSIEME

Programma di candidatura
alla carica di Rettore
dell'Università degli studi di Bergamo
per il sessennio 2021-2027

Candidato: Sergio Cavalieri

*Care Colleghe, Cari Colleghi,
Care Studentesse, Cari Studenti,*

assistiamo a un profondo cambiamento del nostro vivere quotidiano, con inevitabili riflessi nel modo in cui pensiamo e ci confrontiamo in luoghi e tempi di relazione diversi.

Se ripensiamo a come eravamo e a come siamo ora, nonostante un apparente ritorno alla normalità che auspichiamo davvero duraturo, siamo consapevoli delle numerose soluzioni emergenziali che la crisi pandemica ci ha richiesto di adottare repentinamente. Sappiamo anche che non potranno essere del tutto accantonate, anzi, potranno tradursi sempre più in opportunità che prima non avevamo colto o non consideravamo realizzabili.

La conciliazione tra la sfera personale e professionale, con il ricorso alle varie forme di lavoro agile, la possibilità di offrire a studentesse e studenti strumenti pedagogici e tecnologici aggiornati per migliorare la qualità dell'insegnamento, il ricorso a piattaforme di *open innovation* per incentivare la nascita di reti di ricerca, l'impiego di programmi di videoconferenza per indirizzare a un pubblico più ampio la divulgazione dei risultati delle nostre ricerche, sono solo alcuni esempi di soluzioni apparentemente estemporanee, ma che nel tempo abbiamo imparato a conoscere e apprezzare.

Il futuro più prossimo si prospetta segnato da forti discontinuità, le stesse che Joseph

Schumpeter, riferendosi ai processi di mutazione industriale, aveva ben riassunto a metà del Novecento nella celebre espressione di **"distruzione creativa"**, leggibile oggi nelle molteplici dimensioni della vita sociale, culturale, professionale ed economica.

È altresì evidente come la rigenerazione di un sistema non possa prescindere dal **rispetto del pensiero e dell'azione** di coloro che ne hanno guidato le sorti passate e presenti. Il percorso intrapreso negli oltre cinquant'anni di storia del nostro Ateneo ci ha permesso di evolvere da università con un marcato radicamento provinciale a istituzione forte di uno slancio, una prospettiva e un'attrattività internazionale.

Quale sarà, allora, il futuro della nostra istituzione? Come immaginarlo? Quali strategie approntare, quali sforzi e azioni mettere in campo? Sono le domande che continuiamo a porci e che mi sono state rivolte da colleghe e colleghi, studentesse e studenti con cui ho avuto il piacere di discutere e confrontarmi nel corso delle ultime settimane.

La mia visione è di un'università aperta e inclusiva: aperta a un futuro in trasformazione e in (ri)costruzione, aperta e inclusiva nella condivisione dei progetti e dei processi decisionali, inclusiva nel dialogo con gli attori del territorio, aperta alle innovazioni sociali, digitali e organizzative, inclusiva verso chi la vive ogni giorno nei suoi spazi fisici e verso tutta la cittadinanza-

za, aperta a una proiezione internazionale.

È una visione che può realizzarsi solo se si opera un rafforzamento della sua essenza come *universitas*, fondata su **libertà e pluralità di pensiero**, sulla **valorizzazione delle competenze**, sul **rispetto dei ruoli e la condivisione delle scelte**, sulla **garanzia dei diritti** e su **un senso di comunità** fortificato dall'essere agenti di coesione e innovazione sociale.

Sono consapevole di come una visione non basti a sé stessa, ma debba reggersi su motivazioni solide e capacità attitudinali indirizzate a perseguirla.

L'esperienza di oltre venticinque anni di carriera accademica, dapprima focalizzandomi maggiormente sulla ricerca scientifica e il trasferimento tecnologico, successivamente misurandomi attivamente su fronti più gestionali e organizzativi, mi ha permesso di acquisire maggiore coscienza delle capacità e potenzialità necessarie ad assumere un incarico di elevata responsabilità quale quello di Rettore di un Ateneo.

Nel corso degli ultimi dieci anni sono stato coordinatore di progetti di ricerca nazionali e internazionali e di convenzioni di ricerca, ho svolto il ruolo di coordinatore scientifico del progetto Bergamo 2.035, ho assunto la carica di presidente di AIDI, l'associazione scientifica nazionale di riferimento del mio Settore Disciplinare, ho diretto la Scuola di Alta Formazione del nostro Ateneo e sono componente ministeriale del comitato di

stesura e monitoraggio del Piano Nazionale della Ricerca 2021-2027, unitamente alla delega attuale di Prorettore al Trasferimento Tecnologico, all'Innovazione e alla Valorizzazione della Ricerca che mi ha permesso di contribuire all'indirizzo strategico delle attività di terza missione del nostro Ateneo.

Desidero quindi condividere con voi ciò che negli anni ha orientato il mio percorso all'interno del nostro Ateneo: un **credo costante nell'importanza della nostra missione** contraddistinta da spirito vocazionale; un **forte senso dell'istituzione**, convinto che siano le persone a dare forma e valore alla sua storia, ma anche che l'università vada oltre le singole azioni e persone; una **responsabilità attiva nei confronti dei giovani** – prima studentesse e studenti, poi ricercatrici e ricercatori – certo che solo con la valorizzazione delle menti più fresche sia possibile progettare insieme il futuro della società e, per primo, del nostro Ateneo.

Per questi motivi, ho deciso di candidarmi alla carica di Rettore dell'Università dell'Università degli studi di Bergamo per il prossimo sessennio 2021-2027. Una decisione non facile, se penso alla dedizione richiesta e alla responsabilità che viene assunta. Il bene nei confronti della nostra Università e la passione per la nostra attività mi hanno portato a gettare il cuore oltre l'ostacolo.

INDICE

L'orientamento strategico	5
Le azioni a livello di sistema e delle singole missioni	8
Le azioni a livello di sistema	9
Le azioni specifiche in tema di didattica	10
Le azioni specifiche in tema di servizi agli studenti	14
Le azioni specifiche in tema di ricerca scientifica	15
Le azioni specifiche in tema di terza missione	17
Le azioni trasversali rispetto alle missioni dell'Ateneo	19
Politiche per il personale e governance di Ateneo	20
Welfare e sviluppo sostenibile	23
Le infrastrutture: digitalizzazione dei processi e patrimonio immobiliare	25
LA SQUADRA DI GOVERNO	27
IL RETTORE: UN <i>CIVIL SERVANT</i> AL SERVIZIO DELL'ISTITUZIONE	31

L'ORIENTAMENTO STRATEGICO

Sottopongo di seguito alla vostra attenzione alcune riflessioni al centro del mio programma.

In generale, non possiamo trascurare il fatto che il prossimo sessennio di mandato rettorale coincida con lo stesso orizzonte temporale in cui si collocano i programmi di ricostruzione post-pandemica sviluppati a livello europeo e nazionale. Se guardiamo a *Horizon Europe* (il Programma quadro dell'Unione europea per la ricerca e l'innovazione) e al PNR (Piano Nazionale della Ricerca del MUR), i cui lavori istruttori erano stati già avviati negli anni precedenti, si evidenzia una proiezione temporale simile. Un allineamento di pianeti che, sia in termini di priorità di ricerca sia di **ingenti risorse economiche allocate**, rappresenta per il sistema della ricerca e della formazione, e più nello specifico per quello universitario, un'occasione unica da valorizzare e su cui investire al meglio. **È vitale per il nostro Ateneo saper cogliere prontamente tali opportunità**, senza subire l'attivismo degli altri Atenei, ma coscienti che identità, dimensioni e percorsi (multi)disciplinari orienteranno selezione e attuazione delle proposte, che questa è una grande opportunità anche per la nostra Università e va colta subito.

La nostra società ha sempre più bisogno di laureati non formati soltanto per inserirsi proficuamente nel mondo del lavoro, ma anche per essere cittadini responsabili, in grado di promuovere valori e comportamenti che contribuiscano a una migliore qualità della vita. Pertanto, in un presente attraversato da lacerazioni sociali e culturali, **l'università ha un compito ancora più centrale di trasmissione non solo di competenze, ma anche di valori e senso civico** essenziali per affrontare con maggiore coesione le sfide di un domani incerto.

L'esperienza degli strumenti e delle prassi di didattica a distanza imposti dalla pandemia ha **mutato la definizione del contratto d'aula tra docente e studente**, in termini di metodologie didattiche, proposte di contenuti, modalità di valutazione, dimensione spazio-temporale in cui il processo di apprendimento prende forma. Si tratta di un fenomeno pressoché irreversibile che richiede opportune riflessioni, oltre che una pratica condivisa, per sondare i cambiamenti nelle aspettative di studentesse, studenti e docenti sulla qualità delle lezioni,

ma che non va interpretato in sostituzione del dialogo “in presenza”.

Sono cambiate anche la **percezione e l’incidenza del ruolo del nostro Ateneo sul territorio**: è visto non più solo come luogo di formazione e bacino di giovani ricercatrici e ricercatori di talento, ma anche come istituzione che catalizza idee, progetti e interventi per il progresso sociale ed economico dell’intera comunità.

La **prospettiva internazionale**, duramente segnata dalla pandemia, **necessita di una profonda rivisitazione della funzione che la nostra università intende assumere nei prossimi anni**. Il panorama della ricerca e della formazione richiede uno sforzo considerevole di potenziamento dei rapporti già in essere e di investimenti in partnership strategiche. Occorrerà essere competitivi secondo l’accezione etimologica di *cum petere*, ovvero *convergere o andare insieme*, mediante una politica mirata di alleanze con università ed enti di ricerca di riconosciuto pregio.

Queste considerazioni non possono peraltro prescindere da un punto che ritengo altrettanto basilare, ossia la **valorizzazione delle risorse umane del nostro Ateneo**. Le prove che ci attendono potranno essere affrontate e sostenute solo avvalendoci delle competenze, delle motivazioni e degli stimoli che ogni membro della nostra comunità vorrà e potrà mettere in comune. In accordo con i principi del cosiddetto “pensiero snello”, l’ascolto e la valutazione attenta di proposte e soluzioni diversificate, stimolanti, nonché provenienti da chi, ai vari livelli dell’organizzazione, dovrà prendere decisioni, consentono di muoversi lungo una traiettoria di miglioramento continuo.

L’obiettivo è muovere insieme verso un **sistema di welfare adeguato ai tempi che viviamo**, verso **più avanzate ed efficaci forme di collegamento informativo e decisionale** tra le strutture e gli Organi dell’Ateneo, verso un’attenzione dedicata ai percorsi di crescita professionale.

Questi sono solo alcuni esempi di come ritengo sia possibile **dare valore all’azione personale e collettiva in un processo di crescita sistematica**.

LE AZIONI A LIVELLO DI SISTEMA E DELLE SINGOLE MISSIONI



Coerentemente con i punti sopra illustrati, si possono delineare sia azioni di sistema, sia proprie di ogni missione – didattica, ricerca e terza missione – in un quadro d’insieme che mira al conseguimento degli obiettivi strategici.



Le azioni a livello di sistema

A livello di sistema, pur sostenendo e tutelando la libertà e singolarità di ogni ricerca, è necessario un ragionamento congiunto su alcune dorsali in cui incardinare le missioni del nostro Ateneo. In accordo con le linee programmatiche del *Recovery Plan* europeo e nazionale e, con una visione di più lungo periodo connessa agli obiettivi dell’Agenda ONU 2030, il nostro Ateneo può svolgere una funzione decisiva sul fronte della ricerca, della formazione delle future generazioni e del trasferimento di conoscenza. Temi e lessici chiave come **cultura, inclusione, educazione, sostenibilità, green economy, mobilità, transizione digitale ed energetica, welfare e salute** richiedono un approccio sinergico per fondere prospettive e vocazioni di natura tecnologica, economica, aziendale, sociologica, psicologica, umanistica e giuridica.

Per rendere fattibile questo orientamento, occorre promuovere e alimentare il dialogo tra i Dipartimenti, avviando **gruppi di lavoro tematici**, dove aprire competenze e contributi alla compartecipazione di idee, obiettivi e risultati.

In tal senso, è vitale operare un **adeguato potenziamento del ruolo dei Centri di Ateneo** perché non siano percepiti come a sé stanti, ma possano essere fautori di interconnessioni in una trasversalità fertile di proposte e specificità disciplinari. Ciò non vale solo per le attività di ricerca e terza missione, ma anche per la formazione di terzo livello e post-laurea, dove l’azione trasversale può contribuire in maniera innovativa alla co-progettazione di percorsi educativi, rinsaldati anche dal confronto con i portatori di interesse.

In sintesi, **perché la multidisciplinarietà possa tradursi in interdisciplinarietà è essenziale porre le basi per uno scambio strutturale e duraturo**, di segno contrario a logiche episodiche e reattive.



Le azioni specifiche in tema di didattica

In anticipo rispetto alle previsioni del piano UniBg 20.20, realizzato nel lontano 2013, nel giro di pochi anni il nostro Ateneo ha oltrepassato la soglia di 20.000 studenti con la previsione di una crescita costante fino a 25.000 iscrizioni. Sono numeri eloquenti che testimoniano **l'ingresso dell'Università degli studi di Bergamo tra i grandi atenei statali.**

Sappiamo anche che, nonostante il significativo piano di assunzioni e di investimenti immobiliari in atto, agli stessi numeri corrisponde una carenza cronica di docenti e personale tecnico-amministrativo, oltre che di infrastrutture e spazi fisici. Se inoltre, nell'arco dell'ultimo decennio, la tendenza prevalente è stata volta al raggiungimento di una comunità studentesca tale da conferire all'istituzione identità e autonomia, occorre adesso concentrare gli sforzi su un **ulteriore rafforzamento della sua immagine come Ateneo di qualità in una prospettiva internazionale.**

Siamo coscienti che la didattica post-pandemia non sarà più la stessa. Per questo, andranno **ripensate le metodologie di insegnamento** verso una **maggior personalizzazione dei contenuti.** Inoltre, anche in ragione della diversificazione del profilo studentesco, occorrerà supervisionare e non patire il crescente livello di attrattività del nostro Ateneo verso studentesse e studenti fuori sede o di origine straniera. L'avvento della didattica a distanza, e più recentemente di quella duale, ha notevolmente trasformato le modalità di coinvolgimento e le relazioni: con il protrarsi della pandemia, una parte del corpo studentesco non ha mai avuto (o l'ha avuta solo in minima parte) occasione di partecipare in presenza alle lezioni. Pur consapevoli dell'assoluta necessità di riportare studentesse e studenti in aula, non si può sottacere il valore aggiunto di metodologie didattiche e supporti tecnologici innovativi, se adeguatamente integrati e assimilati.

Quali azioni progettare, dunque, nel breve e medio periodo sul fronte della didat-

tica?

- La **soglia dei 25.000 iscritti** non può essere più considerata un obiettivo, ma un **limite strutturale** oltre il quale il rischio è di rendere insostenibile il carico didattico, organizzativo e amministrativo per i docenti e il personale tecnico-amministrativo a discapito della qualità. A tal proposito, la scelta di differenziare il numero programmato, tenendo conto delle caratteristiche dei singoli corsi e delle esigenze dei Dipartimenti, è un primo segnale per contenere la crescita numerica. In tale contesto risulta possibile una valutazione dei “carichi di lavoro” su tutto il personale; molte attività, infatti, oggi sfuggono a ogni considerazione ed è penalizzante per tutti.
- L’acquisizione di esperienze umane e formative presso altre realtà universitarie nazionali e internazionali dovrà essere presa in considerazione sempre più come cardine del percorso curriculare di studentesse e studenti. Sappiamo parimenti delle difficoltà riscontrate spesso nell’integrare efficacemente l’esperienza formativa svolta all’estero con l’iter di studi previsto dal nostro ordinamento. **La possibilità di attivare corsi di laurea interateneo e accordi di doppio titolo con altre università europee ed extra-europee** dovrà essere estesa a tutti i corsi di studio, con il coinvolgimento attivo dei Direttori di Dipartimento e dei Coordinatori degli stessi corsi.
- L’esperienza maturata negli ultimi due anni mostra come occorra **incrementare i fondi riservati alla didattica** per finanziare alcune attività, quali ad esempio quelle di tutorato. Il concetto di aula, intesa come spazio fisico omogeneo, si rivela sempre più inattuale in una pratica didattica suddivisa tra più stanze reali e virtuali che, di fatto, pregiudicano la qualità del rapporto con studentesse e studenti se non si dispone di figure esperte di raccordo e di presidio.
- Negli ultimi mesi il nostro Ateneo ha lavorato per ridurre il divario di competenze, grazie all’azione sinergica svolta dal Presidio della Qualità e dai Servizi Informativi di Ateneo per la programmazione di corsi di aggiornamento su tecniche di insegnamento, metodi e strumenti per la gestione dell’aula, e la

diffusione di video-tutorial. Tuttavia, è altrettanto indispensabile muovere dal sapere al saper fare, avvalendosi di **tecnici esperti in digital learning** che, con interventi dedicati, possano affiancare i docenti nella progettazione o rivisitazione delle modalità di trasmissione delle materie di insegnamento.

- Occorre **incrementare il supporto ai docenti impegnati nella gestione e nel coordinamento delle attività di tirocinio**, prevedendo risorse dedicate a garantire loro una migliore interlocuzione con aziende, studentesse e studenti, e a facilitare l'affinamento professionale.
- È necessario valorizzare e **sostenere maggiormente il ruolo dei Coordinatori dei corsi di studio**, più volte sprovvisi di dati e informazioni utili a prendere decisioni coerenti, nonché costretti a operare su più fronti: dalla revisione dei piani di studio e della programmazione didattica al rapporto con studentesse e studenti, fino all'orientamento in ingresso.
- È fondamentale **consolidare la funzione delle Commissioni paritetiche docenti-studenti**, spesso unica sede di reciproco confronto per monitorare, valutare e proporre azioni di potenziamento dell'offerta formativa, della qualità della didattica e delle attività di servizio agli studenti. A tale scopo, occorrerà prevedere la figura di **un Delegato ai rapporti con studentesse e studenti** quale raccordo tra le Commissioni e in dialogo costante e diretto con la Consulta degli Studenti per agevolare un corretto indirizzamento delle richieste studentesche agli Organi competenti.

Un capitolo a parte va riservato alla formazione dottorale e post-laurea.

I corsi di dottorato di ricerca sono la linfa vitale di un'università che intenda continuare a esplorare le frontiere del sapere e generare un impatto innovativo sulla società. Nel corso degli ultimi anni, è stato fatto molto per aggiornare l'offerta dei corsi, includendo nuove aree tematiche e promuovendo intese con altri Atenei. Ma occorre anche essere pronti a cogliere opportunità di slancio a livello nazionale per convertire i percorsi di formazione superiore in leve per plasmare la nuova classe dirigente in campo aziendale e nella pubblica amministrazione. La

dotazione finanziaria messa recentemente a disposizione dal MUR, a valere sui fondi REACT-EU per finanziare borse di studio di dottorato nelle aree dell'innovazione e della *green economy*, rappresenta il primo atto di un più cospicuo finanziamento che verrà erogato agli Atenei nei prossimi anni. Ritengo altresì necessario ampliare le proposte formative destinate a dottorande e dottorandi su temi di partecipazione a bandi competitivi, con l'obiettivo di agevolarne il futuro inserimento nel mondo della ricerca e, in generale, di valorizzarne i percorsi, anche attraverso l'avvio di nuove iniziative imprenditoriali ad alto impatto scientifico.

Un'attenzione del tutto particolare va rivolta alla **formazione post-laurea** che occorrerà fortemente rivisitare. Il sistema economico e sociale in cui si radica e con cui si confronta il nostro Ateneo invoca un ruolo istituzionale anche in ambito di formazione continua o *lifelong learning*. Se infatti è ormai quasi un detto comune che i nostri figli si troveranno a svolgere un lavoro a noi ignoto oggi, cosa dire degli *alumni* e di tutti coloro che sono già parte della popolazione attiva? Nella mia esperienza triennale di direttore di SdM, la nostra Scuola di Alta Formazione, ho potuto verificare come sia la domanda di aggiornamento da parte del singolo sia, a livello più aggregato, le richieste di riqualificazione provenienti da realtà aziendali e associative, fossero in costante crescita, anche per le discontinuità tecnologiche, sociali, normative ed economiche susseguitesesi con sempre maggiore rapidità. Come Ateneo non possiamo esimerci dal dare un contributo, pur consapevoli che esso richiederebbe un ulteriore sforzo organizzativo e gestionale al momento inattuabile, data la priorità assegnata alla formazione di terzo livello. Si dovranno **individuare soluzioni infrastrutturali alternative** non solo in termini di spazi, ma anche di risorse umane e gestione amministrativa, attivando accordi strategici di partnership con enti esterni di formazione superiore. Allo scopo, ci potremo muovere in linea con i percorsi già avviati da numerose scuole di alta formazione universitaria e *business schools*.



Le azioni specifiche in tema di servizi agli studenti

Per quanto pertiene ai servizi offerti a studentesse e studenti del nostro Ateneo, vanno ripensati alla luce di un'università sempre più diffusa e, come anima pulsante della sua comunità, miranti a:

- Vivere l'esperienza di un **open campus** che non sia percepito solo come un luogo di formazione, ma come spazio di dialogo e scambio al di fuori degli orari di lezione. In attesa della ripresa dei lavori dell'area Montelungo-Colleoni, un **allungamento dell'orario di apertura di alcune sedi** consentirebbe a studentesse e studenti, soprattutto fuori sede, di frequentare con maggiore assiduità i laboratori, le biblioteche e di usufruire di altri servizi comuni, motivandoli a privilegiare una presenza fisica in università, anziché ricorrere a eventuali servizi di didattica a distanza.
- Sfruttare appieno le risorse disponibili per il **diritto allo studio**, fra cui quelle del PNRR, per finanziare un numero maggiore di borse. Le misure di accompagnamento, quali ad esempio il *'Top 10 Student Program'*, riservato ad allieve e allievi meritevoli, e il *"Dual Career Program"*, destinato a studentesse e studenti atleti, si sono rivelate nel tempo molto efficaci e meritano di essere ulteriormente consolidate.
- Individuare **soluzioni economicamente sostenibili** per un'adeguata accoglienza logistica delle studentesse e degli studenti fuori sede, in attesa che gli investimenti immobiliari di medio-lungo periodo siano portati a compimento.
- **Aumentare le opportunità di mobilità e scambi internazionali**, in particolare dopo quanto successo negli ultimi due anni, incentivando, anche con un potenziamento delle borse di studio, studentesse e studenti a confrontarsi con culture, lingue e modelli formativi diversi.
- Potenziare il servizio di accoglienza di studentesse e studenti stranieri, facendo leva su figure di **mediatori culturali** che ne agevolino l'inserimento nel nostro Ateneo, e affiancando i docenti nella personalizzazione dei percorsi.
- Mantenere e **valorizzare l'azione del Centro Universitario Teatrale**, accre-

scendone la visibilità.

- Rendere **l'attività sportiva parte integrante del percorso formativo extracurricolare** di studentesse e studenti, consolidando ulteriormente il ruolo del CUS come centro non solo sportivo, ma anche di aggregazione e socializzazione per l'intera comunità accademica sul modello delle università anglosassoni.
- Intensificare il **servizio di consulenza psicologica** rivolto a studentesse e studenti.
- Coinvolgere le associazioni studentesche **nell'organizzazione di eventi di orientamento post-laurea** - in collaborazione con LUBERG, l'associazione che riunisce gli *alumni* del nostro Ateneo - e di **placement dei laureati**.



Le azioni specifiche in tema di ricerca scientifica

“L’arte e la scienza sono libere e libero ne è l’insegnamento”. Così recita l’art. 33 della nostra Costituzione che sancisce come in un’università pubblica la **ricerca debba essere libera**. Non possono quindi essere definite, né fissate a priori linee e azioni su cui si incentrano obiettivi e metodologie di ricercatrici e ricercatori. È una premessa irrinunciabile che va ulteriormente rimarcata in un contesto, quello contrassegnato dal *Recovery Plan*, con un richiamo prevalente alla ricerca scientifica applicata e un forte accento sulla collaborazione con il mondo aziendale.

Il nostro Ateneo, nato come Libero Istituto Universitario di Lingue e Letterature Straniere, vanta una lunga tradizione negli studi umanistici che gli ha permesso di conseguire un livello di eccellenza nazionale e internazionale, come anche di rigenerare e arricchire il sostrato culturale e sociale del territorio. **L’università non può quindi abdicare al ruolo di propulsore della ricerca di base**, coadiuvando le aree disciplinari più coinvolte perché giovino di esternalità positive derivanti dalla disponibilità di fondi afferenti al PNRR.

Al tempo stesso, occorre essere vigili e pronti a intercettare opportunità, sviluppando strutture e competenze specifiche di supporto nella ricerca di finanziamenti esterni

a valere sia su bandi pubblici nazionali e internazionali, sia privati, come anche nella gestione dei progetti di ricerca dalla fase di stesura e presentazione, fino a quella già consolidata di gestione finanziaria e rendicontazione amministrativa.

Nello specifico, in aggiunta a quanto portato avanti nel corso degli anni dall'Ateneo, le direttrici di orientamento della ricerca nel breve e medio periodo contempleranno azioni volte a:

- **Potenziare il Servizio Ricerca e Terza Missione (SRTM)** attraverso il reclutamento di nuove figure preposte a intercettare i finanziamenti relativi al Piano *Next Generation EU* mediante una capillare attività di *scouting* e una stretta interazione con gli uffici ministeriali, regionali ed europei, al fine di garantire un supporto più strutturato ai ricercatori.
- **Creare un tavolo di lavoro permanente sul PNRR che coinvolga tutti i Dipartimenti**, allo scopo di condividere strategie e azioni comuni in rapporto ai filoni di ricerca, nonché per valutare congiuntamente misure e strumenti derivanti dall'azione governativa dei prossimi anni.
- Promuovere delle **Giornate della Ricerca** quali momenti di condivisione intra e interdipartimentale delle linee e dei progetti di ricerca dei diversi gruppi disciplinari, nell'ottica di una crescita anche relazionale di ricercatrici e ricercatori, primariamente giovani e neo-assunti.
- Prevedere figure specializzate di **manager della ricerca** a supporto dei Dipartimenti che, in linea con quanto già fatto in ambito di terza missione, possano fungere da anello di congiunzione tra le strutture dipartimentali e il SRTM. Si pensa, in modo particolare, a figure con una significativa esperienza nel *fund raising* e nella gestione dei progetti, in coerenza con le aree disciplinari proprie dei singoli Dipartimenti.
- Proseguire con il finanziamento su base annuale delle attrezzature di laboratorio per stare al passo con l'evoluzione tecnologica e limitare gli effetti di una loro rapida obsolescenza. In aggiunta agli investimenti su hardware e software, occorrerà avvalersi anche di **tecnici di laboratorio specializzati** che possano garantire la piena funzionalità delle attrezzature e sgravare ricercatrici e ricercatori da adempimenti tecnico-amministrativi.

- Preservare la centralità del ruolo del **Sistema Bibliotecario di Ateneo** potenziando gli strumenti di consultazione avanzati, la disponibilità di fonti documentali elettroniche e di database al servizio di docenti e studenti.



Le azioni specifiche in tema di terza missione

La terza missione abbraccia contesti e confini in cui ricerca e società si incontrano e interagiscono in uno scambio di beneficio reciproco. Il rapporto con la società e la consapevolezza dei suoi bisogni accendono curiosità, aprono a nuovi interessi e a ipotesi inesplorate di ricerca, migliorano la qualità della didattica rendendola più comprensibile ai giovani ed esortano a lavorare alla soluzione dei problemi.

In un contesto caratterizzato da un orientamento febbrile verso il “*publish or perish*” come postulato di realizzazione accademica, aumenta la consapevolezza del **ruolo cruciale di università ed enti di ricerca nella crescita culturale, sociale ed economica della società**. Non è quindi un caso se, per la prima volta, la terza missione entrerà nella valutazione degli Atenei e inciderà sul Fondo di Finanziamento Ordinario.

Dal principio, proprio in virtù del forte radicamento territoriale, il nostro Ateneo ha creduto fermamente nella valorizzazione della terza missione, attribuendole una valenza strategica con l’istituzione del ruolo di Prorettore con delega al Trasferimento Tecnologico, all’Innovazione e alla Valorizzazione della Ricerca. Incarico che ho avuto l’onore di ricoprire e a cui si è accompagnata la stesura del Piano Strategico di Terza Missione, tra i primi documenti elaborati a livello nazionale in ambito universitario. La sua versione finale è stata frutto di un iter istruttorio e partecipativo che ha coinvolto tutti i Dipartimenti e i Centri di Ateneo impegnati successivamente a redigere il proprio piano di terza missione.

Per i prossimi anni, l’obiettivo è di accrescere ulteriormente l’operato del nostro Ateneo nelle attività di terza missione attraverso le seguenti azioni:

- **Rafforzare l’azione strategica e istituzionale della terza missione (TM)** di Ateneo attraverso un potenziamento dell’organico del *Knowledge*

Transfer Office (KTO), l'inserimento di nuove figure professionali e il conferimento di fondi ai singoli Dipartimenti a valere sulla TM, coerentemente con quanto già in essere per la ricerca, mediante il cosiddetto fondo ex 60% a garanzia dell'autonomia finanziaria e decisionale nella progettazione di attività di TM.

- **Consolidare il ruolo dell'Università degli studi di Bergamo come motore di innovazione sociale, economica e tecnologica del territorio**, attraverso l'intensificazione degli scambi con istituzioni, associazioni culturali e soggetti terzi, e la partecipazione attiva a iniziative condivise. A titolo d'esempio, il notevole contributo offerto da numerosi docenti, ricercatrici e ricercatori della nostra università in occasione della recente rassegna *Bergamo Next Level* si è tradotto in un'azione corale di Ateneo per riflettere sulla crisi pandemica e mettere a sistema idee ed esperienze di ripresa, grazie a una progettualità guidata da una visione comune e in dialogo con portatori di interesse sul futuro di Bergamo e della sua provincia.
- **Promuovere il trasferimento tecnologico dei risultati della ricerca**, proseguendo il cammino già intrapreso e finalizzato a garantire a ricercatrici e ricercatori un maggiore supporto alla brevettazione e alla valorizzazione degli esiti della ricerca, ma anche irrobustendo le partnership con altri enti di ricerca e il ruolo del nostro Ateneo all'interno della Fondazione *U4I - University for Innovation* di cui è socio fondatore.
- **Gettare le fondamenta di un modello di "entrepreneurial university"**, incentivando sinergie fertili tra le diverse iniziative di formazione e affiancamento nell'avvio di attività di impresa promosse dalla nostra università o in cui è coinvolta in prima linea. Tra queste, *Start Cup School*, *HC.Lab* e il progetto Bergamo 2.035, tappe centrali in un processo trasversale ai curricula dei singoli corsi di studio. Sostengo l'importanza di trasmettere ai nostri giovani una cultura imprenditoriale, da non intendere come categoria economico-professionale, ma come postura e attitudine a pensare e agire in maniera proattiva per valorizzare le proprie competenze curriculari e disciplinari.

LE AZIONI TRASVERSALI RISPETTO ALLE MISSIONI DELL'ATENEO

La proposta di valore rispetto alle tre missioni di Ateneo non può essere messa in atto senza il supporto costante del suo capitale professionale, organizzativo e infrastrutturale. Un tessuto connettivo che, se adeguatamente e coerentemente coordinato, consente all'intero sistema di procedere in modo compatto e coerente.

Si rende quindi necessario, in aggiunta alle azioni di sistema e proprie di ogni missione, progettare azioni strategiche e trasversali da destinare alle politiche del personale, al sistema di governance, di welfare e alle infrastrutture materiali e immateriali del nostro Ateneo.



Politiche per il personale e governance di Ateneo

Il **capitale umano**, costituito da docenti, ricercatrici, ricercatori e personale tecnico-amministrativo, **è il patrimonio principale dell'Ateneo.**

A oggi, l'Ateneo vanta una crescita sostanziale della comunità che lo rappresenta: come già rilevato, il numero di studentesse e studenti iscritti è ormai pari a circa 23.000, mentre il personale ha superato le 650 unità. Ciò corrisponde a 60 studenti per singolo docente e 95 studenti per ogni dipendente tecnico-amministrativo. Sono valori superiori al doppio dei numeri medi di altri Atenei italiani comparabili con le dimensioni del nostro.

Nonostante il significativo piano di reclutamento avviato negli ultimi due anni, il sistema è pesantemente sottodimensionato.

Per il futuro più prossimo, si prevedono per il nostro Ateneo ulteriori incrementi nelle attribuzioni del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) - grazie anche all'introduzione del costo standard per studente previsto già dieci anni fa dalle riforme del sistema universitario - e dei punti organico riservati all'assunzione di personale.

Si tratta di un'opportunità unica per riequilibrare una situazione ormai cronica, ma è anche una **chiara responsabilità assegnata all'intero sistema di governo dell'Ateneo perché impieghi al meglio le risorse disponibili garantendo un'adeguata e tempestiva comunicazione e una serena condivisione delle scelte.**

In un contesto nazionale piegato da un'effettiva omologazione salariale, per essere attrattivi agli occhi di ricercatrici, ricercatori e docenti di riconosciuto valore scientifico, occorrerà individuare e attuare misure di incentivazione che ne **incoraggino la mobilità in ingresso e la permanenza nel tempo presso il nostro Ateneo.**

Per quanto concerne, invece, la struttura amministrativa, il suo potenziamento si avvarrà di **profili specialistici coerenti con le rinnovate esigenze organizzative**, nonché della promozione di una **dinamica adeguata in termini di carriera e crescita professionale e di opportune politiche di incentivazione.**

Dal punto di vista organizzativo, le vicende che hanno duramente colpito la provincia di Bergamo durante i mesi più bui della pandemia, da una parte, hanno fortificato il senso di comunità già molto sentito all'interno del nostro Ateneo, dall'altra, hanno determinato un ulteriore aumento del carico di lavoro. Il distanziamento sociale prolungato ha contribuito a ridurre le occasioni di incontro, di discussione e condivisione su temi prioritari per il futuro dell'Ateneo. **Mai come adesso un deciso spirito di squadra è auspicabile** mentre, di fatto, si coglie una ridotta condivisione degli obiettivi ai vari livelli decisionali delle strutture dipartimentali e dell'amministrazione.

Occorre quindi lavorare insieme per attuare interventi che mirino a **riportare le persone al centro dei processi decisionali dell'università** e a valorizzarne la professionalità.

Allo stesso tempo, l'evolversi ininterrotto del contesto ambientale richiede forti capacità adattative alle azioni di governo dei processi e dell'Ateneo. Si affianca il cambiamento continuo nelle modalità organizzative del lavoro che, nei prossimi anni, varierà profondamente il quadro attuale.

Quali politiche prevedere, allora, per il reclutamento e la gestione del personale? Occorre anzitutto intervenire su alcune priorità operative tra cui:

- Attuare **un'allocazione dei punti-organico** coerente con la programmazione strategica di ogni Dipartimento e condivisa con i singoli Direttori sulla base dei criteri di performance didattica, scientifica e di terza missione in parte già codificati; rivedere i criteri di assegnazione della cosiddetta "quota

strategica del Rettore” - concepita per essere una riserva di riequilibrio e un prestito di ultima istanza - apportando maggiori limitazioni sulle modalità e le tempistiche di utilizzo.

- Offrire **maggiori opportunità a giovani ricercatrici e ricercatori** consolidando il percorso già avviato con il programma *STaRs (Supporting Talented Researchers)*, anche alla luce delle possibili modifiche normative sul pre-ruolo e il reclutamento universitario al momento in discussione nei due rami del Parlamento.
- **Aumentare il grado di attrattività verso ricercatrici, ricercatori e docenti** incentivandoli a investire la propria carriera accademica nel nostro Ateneo, attraverso il conferimento di fondi per l'avviamento dell'attività scientifica, in coerenza con quanto previsto attualmente dagli *ERC advanced grants*.
- Prevedere un **potenziamento della struttura amministrativa** riservandole una percentuale maggiore dei punti organico da destinare alle aree a maggiore sofferenza, con la consapevolezza del suo sottodimensionamento in rapporto ai numeri dell'Ateneo, nonché degli ulteriori aggravii operativi a seguito degli interventi emergenziali adottati nel corso della pandemia.
- **Trasformare il lavoro del personale contrattualizzato da remoto in effettivo smart working** e, compatibilmente con le disposizioni normative, estendere la flessibilità dell'orario di lavoro, ridefinendo il modello organizzativo, aggiornando le competenze e le mansioni per accrescere il livello di polivalenza del personale impegnato a garantire un servizio costante e puntuale all'utenza.
- Operare una **maggior distinzione tra ruoli amministrativi e ruoli più tecnici** data la crescente segmentazione e verticalizzazione delle professionalità in seno al personale tecnico-amministrativo.

Anche il **sistema di governance** richiede un opportuno aggiornamento dei meccanismi gestionali e organizzativi nel rispetto di quanto previsto dal nostro Statuto e in conformità con le dimensioni raggiunte dall'Ateneo.

- Il modello di governance va riarticolato garantendo una **maggior distribu-**

zione e decentralizzazione delle deleghe e delle responsabilità ripartite nei diversi nodi decisionali dell'Ateneo, nel rispetto delle prerogative e dell'autonomia dei singoli Organi di governo.

- Alla luce delle forti discontinuità degli ultimi due anni, si rende necessario **aggiornare in tempi brevi il Piano Strategico di Ateneo (PSA) 2020-2022**. Altrettanto prioritaria si renderà l'individuazione di momenti a cadenza almeno annuale dedicati alla verifica del livello di conseguimento delle azioni previste nel PSA, al fine di definire eventuali revisioni o cambi di traiettoria. Il PSA deve pertanto essere il documento di riferimento costantemente posto al vaglio di tutta la comunità accademica, come dei suoi principali portatori di interesse.
- Va incoraggiata una **progettazione partecipata** da tutta la comunità accademica, offrendo l'opportunità di contribuire collettivamente con opinioni, iniziative e soluzioni migliorative mediante la messa a punto di un **sistema di suggerimenti** in accordo con i principi del "pensiero snello".
- La crescita dell'istituzione non potrà ugualmente prescindere da **momenti di ascolto e confronto, anche informali, con studentesse, studenti e loro rappresentanti**, per esaminare insieme richieste e criticità, valutare nuovi progetti, nella piena consapevolezza che il corpo studentesco non è né destinatario, né cliente, ma co-protagonista dello sviluppo interno ed esterno dell'Ateneo.



Welfare e sviluppo sostenibile

Nel tempo, sono state diverse le soluzioni studiate per migliorare il sistema di welfare all'interno della nostra comunità, al momento orientate principalmente a diffondere consapevolezza sull'importanza di un giusto equilibrio tra vita privata e lavorativa. Tuttavia, quanto avvenuto nel corso dell'emergenza pandemica ha rovesciato i capisaldi del vivere, accrescendo o risvegliando in ognuno di noi un senso di precarietà e incertezza.

Ritengo irrinunciabile orientare la pianificazione pluriennale dell'Ateneo verso una **visione integrata del sistema di welfare**, vale a dire, verso una

convergenza di prospettive e direzioni che, pur articolate e comprensive di sollecitazioni eterogenee, al momento, risultano perseguite disgiuntamente.

Equità, parità di genere, benessere organizzativo, responsabilità sociale, qualità ambientale, sono tessere di un unico mosaico che attesta quanto un'organizzazione sappia dirigere strategie e azioni verso un **modello organico di sviluppo sostenibile e inclusivo**.

La prima edizione del **Bilancio di Genere**, recentemente pubblicato, rappresenta una pietra miliare nel percorso di consapevolezza e monitoraggio che l'Ateneo sta conducendo su temi di equità e pari opportunità. Ne sono prova l'azione del Comitato Unico di Garanzia, organismo consultivo e di garanzia previsto dal nostro Statuto, la nomina della Consigliera di fiducia di Ateneo e il sostegno della governance nella persona della Prorettrice alle politiche di equità e diversità.

Anche sul fronte della **qualità ambientale** sono state intraprese diverse azioni – alcune ancora a uno stadio iniziale o sperimentale – finalizzate al risparmio energetico, alla mobilità sostenibile e alla riduzione dell'uso della plastica.

Traendo spunto da quanto altre università italiane e straniere stanno mettendo in campo per combattere il cambiamento climatico e favorire stili di vita più sostenibili, l'impegno del mio mandato rettorale sarà teso a incoraggiare una progettualità sistemica e integrata, fondata **sull'istituzione di un comitato tecnico-scientifico** chiamato a redigere una **Carta degli impegni di sostenibilità**. Un documento che, ispirandosi ai 17 obiettivi dell'Agenda ONU 2030 per lo sviluppo sostenibile, punterà a individuare gli obiettivi di sostenibilità dell'Università degli studi di Bergamo con un'estensione almeno triennale, allo scopo di indirizzare la programmazione futura dell'Ateneo.

Lo stesso documento fungerà da premessa per la stesura, a cadenza annuale, di un **Bilancio di sostenibilità** dell'Ateneo da sottoporre all'attenzione degli Organi istituzionali, contestualmente alla redazione del Bilancio di esercizio e alla **costituzione di un'unità organizzativa** dedicata.



Le infrastrutture: digitalizzazione dei processi e patrimonio immobiliare

La nostra università si appoggia a sistemi e servizi informatici strutturati per supportare le attività istituzionali, amministrative, di didattica e ricerca. Sappiamo però che, ad oggi, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione non possono più essere considerate al pari di un servizio tecnico di supporto all'utenza, ma necessitano di un **mercato orientamento strategico**. Un'azione che muova cioè ben oltre l'attività puramente tecnico-operativa e guidi verso un maggiore impulso all'innovazione dei processi gestionali e alla semplificazione delle metodologie di lavoro, consentendo di dedicare tempo solo a occupazioni cognitive altamente qualificanti.

In prima battuta, ciò implica anche una visione per processi, una transizione ben ponderata verso la loro **digitalizzazione e dematerializzazione** (che non si traduca in ulteriore appesantimento burocratico per il sistema) e, non ultima, una razionalizzazione e integrazione dei dati e dei sistemi informatici a disposizione dell'intera comunità accademica.

In tal senso, è vitale coniugare questa prospettiva con quella avanzata nel corso degli anni dal Presidio della Qualità in merito al "**ragionare per processi**" e alla "**cultura della qualità**" come presupposti chiave per la semplificazione e lo snellimento delle attività, garantendone la maggiore adattabilità rispetto all'evolversi del contesto ambientale.

Digitalizzare un processo gestionale qualitativamente inefficiente conduce solo a una cronicizzazione delle sue criticità.

Il **progetto Good Practice**, un benchmark di valutazione delle performance di raccordo con altri Atenei italiani, e il **progetto UniSys** di Ateneo per l'analisi e la mappatura dei processi gestionali e organizzativi, rappresentano buone pratiche essenziali a rafforzare la visione e a ottimizzare le prassi istituzionali.

Oltre alle infrastrutture immateriali, una delle sfide più impegnative del prossimo mandato rettorale coinvolgerà la **gestione e la valorizzazione del patrimonio immobiliare**. Per ragioni anche dovute alla complessità della normativa sugli appalti pubblici e al coinvolgimento nel processo decisionale di più por-

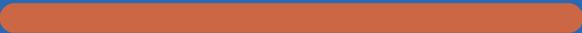
tatori di interesse della PA, la realizzazione di progetti immobiliari di rilievo per il nostro Ateneo procede purtroppo con lentezza e ritardo.

Inoltre, accanto all'imponenza delle opere edilizie da acquisire, realizzare e portare a compimento, pur godendo di una situazione finanziaria robusta, è necessario prestare attenzione all'impatto economico dei costi legati alla gestione e alla manutenzione degli spazi. Solo un'oculata **pianificazione pluriennale delle attività di manutenzione dell'intero patrimonio immobiliare** e di **monitoraggio del ciclo di vita degli edifici** può garantire una gestione sostenibile e duratura.

Per alcuni immobili, si tratterà anche di valutare il grado di adeguatezza delle scelte operate in passato rispetto al nuovo fabbisogno di spazi come conseguenza delle discontinuità introdotte dalla pandemia.

Vista la rilevanza e la molteplicità di attori con cui la nostra istituzione è chiamata a interagire, occorrerà prevedere la figura di un **Prorettore delegato alla valorizzazione e gestione del patrimonio immobiliare.**

LA SQUADRA DI GOVERNO



È mia forte convinzione che il lavoro di squadra sia essenziale e, dunque, al di là del ruolo del Rettore e del Prorettore Vicario, così come previsto dal nostro Statuto, è centrale dotarsi di un gruppo di lavoro selezionato per competenze e armonicamente distribuito nelle diverse aree disciplinari.

Coerentemente con l'orientamento strategico e i punti programmatici delineati in questa proposta, prevedo il conferimento delle seguenti deleghe:

- **Delega a didattica, orientamento e placement** - obiettivo della delega è sviluppare e gestire tutti i servizi di accompagnamento a studentesse e studenti lungo l'intero arco dell'esperienza educativa presso il nostro Ateneo, dall'orientamento in entrata fino al *placement* finale, e i servizi di affiancamento al corpo docente per l'aggiornamento delle competenze nell'insegnamento. All'interno di questa delega prorettorale si prevede anche la **delega ai rapporti con studentesse e studenti**.
- **Delega alla ricerca scientifica** - obiettivo della delega è coordinare, in un unico disegno e, al contempo, nel rispetto delle differenze proprie delle diverse discipline presenti nel nostro Ateneo, le politiche di supporto a docenti, ricercatrici e ricercatori su progetti di ricerca nazionali e internazionali e di indirizzo delle attività del Sistema Bibliotecario di Ateneo.
- **Delega alla terza missione e ai rapporti con il territorio** - obiettivo della delega è sovrintendere a tutte le attività strategiche della terza missione dell'Ateneo, comprensive delle dimensioni di trasferimento tecnologico e *public engagement*, con particolare riferimento alla gestione dei rapporti con enti, istituzioni e associazioni del territorio.
- **Delega all'internazionalizzazione** - obiettivo della delega è rendere più solida e incisiva la nostra presenza internazionale, nonché integrare, al tempo stesso, le dimensioni interculturali e globali nelle nostre missioni.
- **Delega alla valorizzazione e gestione del patrimonio immobiliare** - obiettivo della delega è operare un'adeguata pianificazione della gestione dei beni immobiliari dell'Ateneo e di monitoraggio del loro ciclo di vita sviluppando attività di *facility management*.

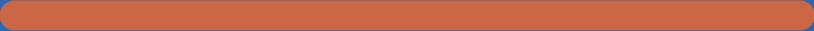
- **Delega all'innovazione e transizione digitale dei processi gestionali e organizzativi** - obiettivo della delega è sovrintendere alla individuazione, progettazione e realizzazione di soluzioni migliorative dei processi gestionali e organizzativi di Ateneo attraverso una loro progressiva digitalizzazione.
- **Delega al welfare e allo sviluppo sostenibile** - obiettivo della delega è realizzare un sistema di welfare che integri diverse spinte e direzioni prioritarie facenti capo a inclusività, equità, parità di genere, benessere organizzativo, responsabilità sociale e qualità ambientale. All'interno di questa delega prorettorale si prevedono **due deleghe specifiche rispettivamente alle politiche di equità e diversità**.
- **Delega alla progettazione partecipata di Ateneo** - obiettivo della delega è la promozione del senso di appartenenza della comunità universitaria all'Ateneo, alla progettazione partecipata del piano strategico e di percorsi tematici interdisciplinari.
- **Delega alla comunicazione e immagine di Ateneo** - obiettivo della delega è promuovere azioni di dialogo volte a garantire una comunicazione interna efficace e trasparente rivolta a tutta la comunità accademica, nonché curare le modalità e i canali di comunicazione con l'esterno, inclusa la gestione dell'immagine dell'Ateneo.
- **Delega al bilancio** - obiettivo della delega è valorizzare appieno le risorse economiche, finanziarie e patrimoniali dell'Ateneo.

In aggiunta a tali deleghe prorettorali, come anticipato sopra, saranno conferite al loro interno altre deleghe per specifiche funzioni, con l'obiettivo di coinvolgere nella responsabilità di governo dell'Ateneo Colleghe e Colleghi competenti sulle singole materie.

Per assicurare un adeguato coordinamento tra i Prorettori e i Delegati del Rettore, prevedo di organizzare degli **incontri periodici** per concordare le principali decisioni strategiche da deliberare e le relative azioni da intraprendere, condividendo eventuali criticità e prospettive in un quadro di confronto dialettico.

Non ultimo, a livello personale, è mia intenzione **organizzare visite presso i diversi Campus della nostra Università** per aggiornare tutta la comunità sull'evoluzione delle politiche in corso e sullo stato di avanzamento delle azioni intraprese, nonché acquisire maggiore consapevolezza delle esigenze e proposte specifiche provenienti dalla nostra comunità.

**IL RETTORE: UN
CIVIL SERVANT
AL SERVIZIO
DELL'ISTITUZIONE**



Interpreto la funzione di Rettore pari a quella di un **civil servant, al servizio dell'Istituzione**, che riceve un mandato chiaro di responsabilità da parte della propria comunità, ed è consapevole di dover rispondere delle proprie azioni per garantire un reale sviluppo sostenibile dell'Ateneo, orientando le decisioni e i loro effetti oltre la prospettiva temporale del proprio mandato. Un *primus inter pares* in una istituzione dove la partecipazione e la serena condivisione delle scelte, con l'ausilio degli strumenti e degli Organi democratici sanciti dal nostro Statuto, rappresentano il legittimo ed efficace modo di agire.

L'università ricopre un ruolo fondamentale nella capacità di stimolare e vivacizzare le menti, di renderle consapevoli della loro funzione determinante, nel presente e nel futuro, per la crescita culturale, sociale, civile ed economica di un Paese. Ruolo che non basta solo teorizzare, ma che va messo in pratica anche nei modi in cui, a livello di Ateneo, si accettano le sfide e si pensano e si attuano azioni risolutive. E perché il loro impatto sia pervasivo e incisivo è necessario che **le persone si sentano realmente partecipi dei processi decisionali** e non mere esecutrici di ordini e procedure concordate altrove.

Una comunità possiede una sua reale identità solo se le singole persone che **la compongono sono veramente coinvolte nel rispetto reciproco di ruoli e competenze.**

E il mio auspicio è di cogliere con tutte e tutti voi l'opportunità entusiasmante di immaginare e costruire insieme il prossimo futuro della nostra università!

