



PAOLO FUSERO

L'Università che ci piace

**Università "G. d'Annunzio"
di Chieti - Pescara**

**Elezioni alla carica di
Magnifico Rettore 2017**

www.paolofusero.it

PROGRAMMA ELETTORALE

Premessa

Nel corso di questi ultimi anni ho avvertito un progressivo venir meno, da parte di molti colleghi, di quel **senso di appartenenza alla Comunità Scientifica** che a mio avviso è il bene più prezioso di una Università. Secondo alcuni le cause vanno ricercate nello stillicidio di azioni contro i propri dipendenti e nel conseguente clima di conflittualità interna che la scorsa gestione di Ateneo ha posto in essere. Secondo altri il motivo è da ricondursi alle pesanti eredità della precedente gestione. Sta di fatto che molti di noi sono stati pervasi da un senso di disagio che si è progressivamente trasformato in una perdita di identificazione nella nostra istituzione accademica.

Queste considerazioni mi hanno indotto ad una attenta riflessione prima di proporre la mia candidatura a Rettore, al termine della quale posso ora affermare non solo di aver sciolto le riserve, ma anche di essere determinato nel voler **voltare pagina**, affinché la nostra Università possa uscire da questa fase di stallo per guardare al futuro con progettualità e concentrare finalmente le proprie energie sul raggiungimento degli obiettivi istituzionali di un Ateneo: il miglioramento delle performance scientifiche, l'aumento delle iscrizioni ai

corsi di laurea, il miglioramento delle offerte formative e dei servizi agli studenti, il potenziamento delle reti di ricerca internazionali e i relativi vantaggi per il territorio di appartenenza.

È il momento di riportare un **clima di serenità e di rispetto** tra le diverse componenti della nostra Accademia, attraverso l'individuazione di progetti strategici inclusivi, alla cui realizzazione possano partecipare tutti coloro che intendano dare il proprio contributo.

Con questa mia candidatura mi voglio **regalare un sogno!** Non un'ambizione personale da "uomo solo al comando", ma un sogno collettivo, di quelli che diventano realtà se si è in tanti a volerlo. Il sogno è quello di costruire un'idea di Università nuova, fondata su progetti strategici concreti e innovativi, che perseguano obiettivi virtuosi, ma soprattutto il sogno di una **Comunità Scientifica coesa**, costituita da persone animate dalla voglia di fare, dall'entusiasmo, dalla passione e dall'amore per il proprio lavoro e per la propria Università!

Indice

Programma Elettorale	1
Mi Presento	3
1. RAPPORTI INTERNI ED ESTERNI DELL'ATENEO	4
1.1 Ateneo e Personale	4
1.2 Ateneo e Studenti	5
1.3 Ateneo e Territorio	6
1.4 Comunicazione di Ateneo	7
2. GOVERNANCE E PRESTAZIONI DI ATENEO	8
2.1 Governance	8
2.2 Prestazioni e premialità	9
2.3 Internazionalizzazione	10
3. DIDATTICA, RICERCA E TERZA MISSIONE	11
3.1 Dipartimenti e Strutture di raccordo	11
3.2 Didattica	12
3.3 Ricerca	13
3.4 Terza Missione	14
4. ATTIVITÀ SANITARIE E CENTRI DI ATENEO	15
4.1 Attività sanitarie	15
4.2 Centri di Ricerca	16
4.3 Altre strutture didattiche e scientifiche	17
4.4 Fondazione universitaria	18
5. IL PROGRAMMA IN SINTESI	20
Alcune considerazioni conclusive	20
5.1 PARTE PRIMA: RAPPORTI INTERNI ED ESTERNI DELL'ATENEO	20
5.2 PARTE SECONDA: GOVERNANCE E PRESTAZIONI DI ATENEO	21
5.3 PARTE TERZA: DIDATTICA RICERCA E TERZA MISSIONE	22
5.4 PARTE QUARTA: ATTIVITÀ SANITARIE E CENTRI DI RICERCA	23

Mi Presento

Sono nato a Genova nel 1960. Dopo la laurea in Architettura (1986) ho subito iniziato una intensa carriera professionale collaborando con un maestro dell'urbanistica italiana, Bruno Gabrielli. Tra le mie esperienze lavorative di quel periodo si segnalano i PRG di Piacenza (1992), Pisa (1993), Paternò (1995), Parma (1996), il PTC di Ragusa (1997) e diversi progetti e consulenze in tutto il territorio nazionale. All'esperienza acquisita come progettista ho poi affiancato quella da *City Manager* (1996-98) che ho potuto maturare all'interno dell'amministrazione pubblica come Dirigente Apicale del Settore Tecnico del Comune di Parma. Sono stato *Visiting Scholar* presso la Tonji University di Shanghai (1991) e *Ph.D. Student* presso la Waterloo University di Toronto (1994).

Nel 2000 inizia la mia carriera accademica quando risuldo vincitore del concorso da ricercatore e prendo servizio presso la Facoltà di Architettura dell'Università G. d'Annunzio. È allora che mi trasferisco a Pescara dove risiedo tutt'ora. In rapida successione risuldo poi vincitore dei concorsi da professore associato (2006) e professore ordinario (2010).

Ho al mio attivo complessivamente una decina di libri e un centinaio di pubblicazioni

scientifiche su volumi e riviste di settore che vertono prevalentemente sui temi dell'innovazione degli strumenti urbanistici a scala urbana e territoriale e sulle *smart cities*.

Sono stato membro del Consiglio Direttivo della Società Italiana Urbanisti (2007-2011). Ho ricoperto importanti cariche di governance nell'Università Gabriele d'Annunzio tra cui meritano menzione: membro Ud'A del Comitato Tecnico Organizzatore dell'Università Telematica Leonardo da Vinci (2004-2011), membro del Consiglio di Amministrazione Ud'A (2006-2011), vicepresidente della Facoltà di Architettura (2004-2011). Attualmente sono Direttore del Dipartimento di Architettura e Senatore Accademico dell'Ateneo.

Amo l'Abruzzo! Non ci sono nato, ma ho scelto questa Regione come luogo in cui vivere dopo essere nato e cresciuto in una città meravigliosa come Genova, e dopo aver vissuto in diverse altre città italiane per motivi di lavoro. Dell'Abruzzo mi piace il paesaggio ricco di biodiversità, i centri storici, il cibo, il vino, l'arte, le tradizioni. Uomo di mare, ho imparato ad innamorarmi della montagna proprio qui e nel tempo libero mi piace fare trekking ed escursioni in mountain bike.

1. RAPPORTI INTERNI ED ESTERNI DELL'ATENEO

1.1 Ateneo e Personale

Uno degli interventi più urgenti nella nostra Università è quello di riportare un clima di serenità e rispetto tra le diverse componenti del personale

Uno degli interventi più urgenti nella nostra Università è quello di riportare un **clima di serenità e rispetto** tra le diverse componenti del personale strutturato e non: docenti, tecnici, amministrativi, bibliotecari, CEL, cooperative. In questi ultimi anni si è assistito a una progressiva disaggregazione dello **spirito di appartenenza** all'istituzione universitaria di queste categorie, prese di mira da uno stillicidio di provvedimenti (spesso giustificati dal rispetto di norme sovraordinate) che però nella loro attuazione, nei metodi di applicazione e anche nei modi di comunicazione, hanno assunto talvolta addirittura le sembianze di veri e propri atteggiamenti persecutori. Molti dipendenti, a livello individuale o di categoria, si sono trovati addirittura coinvolti in vicende amministrative più o meno complesse dove la controparte era la loro stessa Università. Questo non deve più accadere!

Nel rispetto reciproco dei ruoli e delle

responsabilità oggettive, lo scollamento tra vertici universitari e personale dipendente (docenti o t.a.) deve essere scongiurato con ogni forza. Ciò non significa assumere posizioni di comodo populistiche per ottenere facili consensi, soprattutto quando non si hanno responsabilità di governo: so bene che molte questioni importanti che hanno determinato accese conflittualità interne (IMA, CEL, lettere di messa in mora, liste di proscrizione, etc.) sono diatribe la cui soluzione tecnica è articolata e certamente molto complessa. Ma questo non giustifica in alcun modo, da parte di chi detiene il potere, l'assunzione di posizioni arroganti, impositive e di rifiuto al dialogo.

Il confronto continuo con il personale, anche attraverso tavoli organizzati, deve essere alla base di qualsiasi decisione strategica assunta dai vertici universitari: dalle questioni citate ad altre quali la valutazione delle performance e l'uso che se ne farà in termini di premialità individuali e collettive, la rotazione dei segretari amministrativi dei Dipartimenti, i trasferimenti di personale nella pianta organica, etc. Il rapporto con i sindacati deve essere ristabilito nella normalità delle sue funzioni: con la giusta distinzione dei ruoli, ma anche con il doveroso rispetto reciproco che è alla base di ogni comunità lavorativa "normale".

Il risultato di questi ultimi anni di conflittualità interne ha prodotto la demotivazione del personale, la perdita di fiducia gli uni negli altri, sfiorando talvolta persino la diffidenza reciproca. Il sentimento di demotivazione ha

colpito non solo il personale tecnico-amministrativo, ma anche i docenti. **La sensazione di “non avere l’Ateneo al proprio fianco”, di non poter contare sul suo sostegno nei momenti di difficoltà, è purtroppo una percezione diffusa**, anche in virtù dei complessi adempimenti burocratici imposti dall’adeguamento alle recenti normative nazionali. I nuovi regolamenti si sono moltiplicati, e con essi le procedure informatiche di controllo e gestione delle attività didattiche e di ricerca. Se inizialmente molti di noi hanno guardato con favore verso questo “new deal” universitario, che sembrava essere il preludio per un rinnovamento dell’obsoleta macchina accademica, ben presto ci siamo accorti che le procedure stavano strabordando, assorbendo sempre più energie e inibendo di fatto la capacità innovativa dei contenuti.

1.2 Ateneo e Studenti

Bisogna affrontare le disfunzioni al loro insorgere, prima di farle diventare problemi

Il rapporto conflittuale tra i vertici di Ateneo e il personale non può che avere conseguenze anche nella relazione con gli studenti. Basta dare un’occhiata a cosa pubblicano sui *social network*, o ai loro giudizi sui corsi di Laurea, per rendersi conto della gravità del momento. **Gli studenti sono la ragione stessa dell’esistenza dell’Università** ed è pleonastico ricordare che a loro dobbiamo dedicare il massimo dell’impegno nella predisposizione di un’offerta formativa adeguata e di un sistema di servizi conforme alle loro necessità. Meno banale è capire che

il senso di appartenenza alla nostra istituzione universitaria parte proprio da loro ed è la *conditio sine qua non* per il raggiungimento di qualsiasi obiettivo di miglioramento delle nostre performance accademiche. Naturalmente questo spirito di appartenenza va conquistato giorno dopo giorno attraverso un approccio inclusivo e partecipato. Gli strumenti per ascoltare la voce degli studenti ci sono: rappresentanze nei vari organi accademici, consulte, commissioni paritetiche, etc. Bisogna solo farne buon uso e **affrontare le disfunzioni al loro insorgere, prima di farle diventare problemi**. Qui non ci sono ricette particolari, se non il “buon senso” e l’impegno di tutti per la risoluzione delle inefficienze, ciascuno per la propria parte di competenza, nel pieno rispetto e nella piena conoscenza delle difficoltà del lavoro altrui.

Un capitolo a parte meritano i temi del diritto allo studio, dei servizi mensa e foresteria, e più in generale del rapporto degli studenti della nostra Università con il territorio che li accoglie. Su molti di questi temi l’Università non è l’attore protagonista – considerando gli ambiti di competenza che le sono attribuiti – lo sono invece l’ADSU (Azienda per il Diritto allo Studio) e gli Enti locali; è importante, tuttavia, che **l’Università svolga un ruolo di impulso e di stimolo, affinché il concetto di Città Universitaria riferito a Chieti e Pescara non sia uno slogan sterile**, ma un obiettivo strategico condiviso. E questo deve necessariamente passare attraverso interventi strutturali importanti, che rendano più attraente e confortevole la vita dello studente universitario nel nostro territorio, ma anche attraverso più semplici politiche virtuose per facilitare la quotidianità degli studenti nelle nostre città (agevolazioni nei servizi di fruizione, organizzazione di specifiche attività collaterali allo studio, facilitazioni

amministrative, etc.).

1.3 Ateneo e Territorio

Una delle sfide più importanti per il nostro Ateneo negli anni a venire sarà misurata nella capacità di “fare sistema” con il territorio di appartenenza

Una delle sfide più importanti per il nostro Ateneo negli anni a venire sarà misurata nella capacità di “fare sistema” con il territorio di appartenenza: mettendo a disposizione da un lato le competenze scientifiche per il raggiungimento di obiettivi di competitività territoriale, e dall’altro svolgendo un ruolo di stimolo per la comunità locale. Il rapporto con il territorio può essere l’occasione non solo per fare *fundraising* (anche attraverso la capacità di intercettare finanziamenti europei), ma soprattutto per implementare piattaforme di ricerca multidisciplinari che coinvolgano tutti i Dipartimenti del nostro Ateneo. *Fare sistema* deve diventare il nostro “mantra”: **portare l’innovazione, che è propria del sistema universitario al servizio del territorio, per raggiungere obiettivi di competitività** in grado di offrire nuove prospettive ai nostri giovani laureati, con ricadute positive sulle nostre comunità locali. Troppo spesso all’Università è stato rimproverato di non aver saputo assumere un ruolo incisivo sulle politiche di sviluppo delle nostre città e dei nostri territori. Io penso che sia giunto il momento di assumerci queste responsabilità, di **affermare il nostro ruolo di supporto scientifico alle politiche**

territoriali, di agire da stimolo culturale per la società in cui viviamo, e all’occorrenza anche di essere critici in modo costruttivo rispetto alle scelte politiche che riguardano la sfera delle nostre competenze. L’Università che ci piace è al fianco degli enti locali, delle forze economiche e culturali, delle associazioni di categoria e dei cittadini, consapevoli dell’importanza del ruolo di ciascuno, per il raggiungimento di quegli obiettivi di sviluppo sostenibile che oramai non sono più una scelta, bensì un passaggio obbligato per il futuro delle nostre città e dei nostri territori.

Il **Campus di Chieti** è un efficace polo di attrazione della nostra Università e della città. Negli anni è cresciuto e si è integrato con la città bassa (Chieti Scalo) fino a diventarne parte integrante. Più complessi sono i rapporti con la città alta, che solo di recente si è cercato di migliorare attraverso un Accordo di Programma che vede la compartecipazione dell’Università insieme all’Agenzia del demanio, la Regione Abruzzo, la Provincia ed il comune di Chieti a un progetto di trasformazione dell’ex caserma Bucciante in un polo culturale pubblico che potrà assumere un ruolo strategico nel cuore della città storica.

Anche il **Polo didattico di viale Pindaro** a Pescara è interessato da un’idea progettuale di riqualificazione urbana, sancita da un Protocollo di Intesa tra Università e Comune, che coinvolge alcune strutture esistenti della città, come la caserma dei Vigili del fuoco e l’ex Caserma Cocco, oltre ad altre aree limitrofe al Polo Pindaro tra cui quelle oggetto dell’accordo di Programma del Polo Universitario-Giudiziario dove a breve inizieranno i lavori per la realizzazione della nuova Biblioteca universitaria.

Le prospettive di questi due **progetti di riqualificazione urbana che coinvolgono le**

sedi universitarie di Chieti e Pescara sono interessanti sotto il profilo dell'integrazione con le città e dei servizi agli studenti che ne possono derivare. Queste iniziative, ovviamente, hanno necessità di essere valutate con attenzione dagli Organi preposti dal punto di vista dei contenuti funzionali, degli impegni economici, nonché delle modalità attuative, ai fini di garantire l'interesse primario dell'Università, avendo ben presente che sia per il Campus di Chieti che per il Polo didattico di Pescara **le priorità negli interventi edilizi devono essere rivolte alla manutenzione ordinaria e straordinaria delle strutture e degli impianti esistenti** ancora oggi in grave sofferenza.

1.4 Comunicazione di Ateneo

Non è importante solo “saper fare”, ma è diventato indispensabile anche “far sapere”

Suscitando l'interesse dei media solo per vicende di cui avremmo volentieri fatto a meno - a cominciare da quelle oggetto di procedimenti giudiziari - **in questi ultimi anni la nostra Università ha pagato il disinteresse verso le politiche di comunicazione** e informazione con una perdita di attenzione adeguata da parte dei pubblici interessati e con un dannoso impoverimento del senso di appartenenza all'Istituzione.

Non siamo stati capaci di veicolare i risultati conseguiti dalle nostre eccellenze scientifiche, e non siamo nemmeno riusciti a far comprendere all'opinione pubblica l'importanza della presenza dell'Università sul territorio; **abbiamo assistito passivamente alla costruzione di un'immagine negativa del nostro Ateneo** legata solo al desolante clima di conflittualità interna tra i vertici e il personale. E la responsabilità della diffusione di notizie negative non è certo dei giornalisti, che non hanno fatto altro se non il loro mestiere di cronisti. Non si può quindi non rilevare una grave criticità nell'assenza di una narrazione comune e condivisa della nostra Università che ne sappia diffondere e rafforzare identità e valori. Si pone pertanto come necessaria, vista la chiusura dell'ex ufficio stampa Ud'A durante l'ultimo mandato rettorale, **la nuova istituzione di un ufficio dedicato alla comunicazione e alle relazioni esterne** per la messa a punto di strategie comunicative integrate, dalle quali non può prescindere una Università proiettata verso il futuro, e che siano rivolte ai nostri pubblici di riferimento: studenti, comunità accademica, interlocutori istituzionali, enti locali, associazioni di categoria, società civile, organi di stampa. Un vero e proprio servizio di comunicazione e di promozione dell'Università, che ne curi l'immagine e che sia in grado di veicolare attraverso tutti i media (stampa, televisioni, web, social network) le tante attività dei dipartimenti e dell'organizzazione centrale del nostro Ateneo.

2. GOVERNANCE E PRESTAZIONI DI ATENEO

2.1 Governance

È necessario voltare pagina!

Non si può parlare di governance di Ateneo se non si afferma con chiarezza che la prima necessità per la nostra Università è quella della discontinuità con la trascorsa gestione. Sempre con il dovuto rispetto dei rapporti istituzionali, ho manifestato la mia posizione contraria ad alcune scelte effettuate dal nostro Ateneo in tempi non sospetti, vale a dire a campagna elettorale non ancora iniziata.

Non imputo al Rettore uscente e al DG il fatto di avere dato il via ad alcuni procedimenti amministrativi ai quali erano chiamati dalle normative nazionali o dal pronunciamento di organi sovraordinati. Le questioni, molte delle quali ereditate dalla trascorsa gestione, andavano affrontate e, come ho più volte sottolineato, erano questioni complesse, di non facile risoluzione tecnica.

Quello che rimprovero al Rettore uscente è il fatto di non avere assunto con autorevolezza la conduzione politica dell'Università, e di aver lasciato spazio a un DG che ha esacerbato gli animi con i suoi modi di fare, prima ancora che con i suoi provvedimenti amministrativi. Come due agenti chimici che presi separatamente non sono pericolosi, ma che diventano esplosivi

nella loro combinazione, così il Rettore uscente avrebbe potuto segnare diversamente il suo mandato se avesse potuto contare su un DG meno "esuberante", e allo stesso modo, forse, il DG sarebbe risultato meno invisibile al personale se fosse stato "confinato" nei suoi ruoli e nelle sue stanze da un Rettore più "robusto". La linea politica di un Ateneo deve essere indicata dal Rettore, coadiuvato dagli organi di Ateneo deputati. Il DG deve limitarsi ad applicare gli indirizzi politici ricevuti, traducendoli in corrette procedure amministrative.

Analizzare l'operato della passata gestione di Ateneo non deve essere inteso come la perniciosa volontà di volgere lo sguardo al passato, ma come un necessario momento di analisi degli errori commessi per impostare correttamente la barra del timone verso l'orizzonte futuro della nostra Università! **Il nuovo Rettore dovrà essere figura autorevole, dotato di progettualità, attitudini gestionali e capacità di ascolto;** dovrà saper porre in essere strategie virtuose e inclusive per il raggiungimento dei risultati prefissati, rifuggendo atteggiamenti da "uomo solo al comando".

La squadra perciò sarà determinante. A cominciare dal Direttore Generale. La necessità di un riallineamento delle cariche di Rettore e DG è un fatto irrinunciabile. Il nostro attuale Statuto non lo prevede, per cui questo punto dovrà essere sottoposto a revisione, per garantire quel rapporto fiduciario tra Rettore e DG sancito dalle leggi oltre che dal buon senso.

La Squadra. Il modello di “squadra” che ho in mente si baserà sull’invito all’impegno delle persone (docenti, ricercatori, personale t.a.) portatrici di comprovate competenze su questioni specifiche, persone motivate, equilibrate, appassionate del loro lavoro, unite dalla voglia di fare e dal senso di appartenenza alla Comunità scientifica e professionale della nostra Università. Persone disposte a mettersi in gioco e a lavorare sodo in totale trasparenza, perché il lavoro da fare è molto, le responsabilità da assumersi sono tante, e l’impegno profuso sarà ricompensato unicamente dalla gratificazione nel vedere migliorati i servizi ai nostri studenti e i risultati di ranking della nostra Università.

I Delegati del Rettore. A taluni il nuovo Rettore conferirà adeguati poteri di delega, senza naturalmente abdicare alle responsabilità politiche e giuridiche delle scelte da effettuare, che rimarranno doverosamente in capo a lui stesso e agli organi di Ateneo. Alcune deleghe “strategiche” saranno permanenti per tutta la durata del mandato rettorale, altre potranno essere “a progetto” e, pertanto, assunte a tempo fino al raggiungimento degli obiettivi prefigurati.

Il Prorettore Vicario. Oltre ai docenti delegati a occuparsi di specifiche tematiche strategiche, il Rettore potrà avvalersi della figura del Prorettore vicario per essere coadiuvato nell’esercizio delle sue funzioni e sostituito in caso di assenza o impedimento.

I Direttori di Dipartimento. In questo modello di governance diventa importante attivare un dialogo diretto tra i Dipartimenti e l’Amministrazione centrale. Ciò può avvenire attraverso la presenza di tutti i Direttori di Dipartimento in Senato accademico. L’attuale Statuto prevede che la rappresentanza dei docenti in Senato (diciassette professori di ruolo di I e II fascia e tre ricercatori)

comprenda solo sette Direttori di Dipartimento. Si rende pertanto necessaria una modifica allo Statuto affinché tutti i Direttori di Dipartimento siano componenti di diritto del Senato Accademico e che, solo in caso di incompatibilità, siano sostituiti da un rappresentante eletto dai componenti del Consiglio di Dipartimento.

2.2 Prestazioni e premialità

Migliorare le performance di Ateneo nei ranking nazionali ed internazionali

La ripartizione della quota premiale del fondo di funzionamento ordinario (FFO) rappresenta già oggi una fetta consistente del finanziamento pubblico alle università italiane. Partita dal 7% nel 2009, nel 2016 ha toccato quota 1,4 miliardi di euro, pari a circa il 23% del totale del contributo statale che ammonta a quasi 7 miliardi di euro; a regime salirà ancora e arriverà al 30%. È evidente quindi che rappresenti un’entrata decisiva, meritevole di assoluta attenzione da parte del nostro Ateneo. **La premialità viene distribuita dal MIUR sulla base di parametri e indicatori che tentano di misurare la produttività delle Università** nella ricerca, nelle politiche di reclutamento, nelle strategie di internazionalizzazione, etc. Come sappiamo, i parametri utilizzati sono stati spesso oggetto di critica, basti pensare alle vicende legate alla VQR, la valutazione della qualità della ricerca effettuata dall’Agenzia nazionale ANVUR. Che ci piaccia o no - comunque - questo è il “mazzo di carte” che ci hanno consegnato per cui è bene imparare in fretta a giocarci!

Di tutt'altra natura sono invece altri ranking nazionali o internazionali delle Università che vengono effettuati annualmente da prestigiosi istituti di ricerca (ad es. il Censis) e trovano risalto mediatico attraverso la pubblicazione su importanti testate giornalistiche nazionali (ad es. Il Sole 24 ore o La Repubblica). In un certo qual modo anche queste classifiche incidono sulle economie dei singoli Atenei perché orientano le famiglie all'atto della scelta dell'Università, condizionando non poco le entrate dovute alle immatricolazioni. Naturalmente, anche queste classifiche sono basate su parametri che possono essere opinabili (carriere formative, servizi offerti anche on-line, soddisfazione degli studenti, etc.), ma ancora una volta è bene abbandonare l'atteggiamento di lamentela a causa della non attendibilità dei metodi di rilevamento e indossare invece i panni di coloro che, pur rimanendo critici, si adeguano alle regole e giocano con determinazione la partita.

È necessario pertanto identificare il miglioramento delle performance nei ranking nazionali e internazionali come obiettivo strategico di Ateneo, da perseguire attraverso il coordinamento degli uffici preposti, e la presenza di un apposito Delegato del Rettore che si occupi specificamente del raggiungimento di questi risultati.

2.3 Internazionalizzazione

È necessario fare un salto di qualità nelle attività internazionali

Nel sistema universitario il concetto di internazionalizzazione non ha a che fare solo con l'adeguamento dell'offerta formativa, ma significa premialità nella distribuzione delle risorse, reti di ricerca transnazionali, occasioni di scambio culturale, esperienze di vita offerte agli studenti.

Il nostro Ateneo deve perciò potenziare la rete di rapporti internazionali attraverso progetti volti ad aumentare le nostre performance in merito a diversi fattori quali l'attrattività per gli studenti Erasmus in entrata e in uscita, l'acquisizione di un numero sufficiente di cfu all'estero, l'apertura dei dottorati a studenti stranieri, la promozione di convenzioni con altre università internazionali per l'organizzazione di scambi legati alla didattica e alla ricerca.

A oggi nel nostro Ateneo sono presenti molte attività di carattere internazionale, anche ufficializzate sotto forma di convenzioni, ma la maggior parte di esse vanno ascritte all'iniziativa di singoli Dipartimenti o addirittura di singoli docenti. **È necessario fare un salto di qualità nelle attività internazionali, individuando obiettivi strategici di Ateneo capaci di incentivare anche economicamente le iniziative dei Dipartimenti**, con il supporto di uffici amministrativi dedicati.

3. DIDATTICA, RICERCA E TERZA MISSIONE

3.1 Dipartimenti e Strutture di raccordo

Semplificazione delle procedure burocratiche e autonomia dei Dipartimenti

La legge Gelmini ha profondamente riformato i Dipartimenti per quanto concerne tre aspetti basilari: l'*organizzazione*, inserendo la soglia minima degli afferenti, nonché le strutture didattiche di raccordo (Scuole) e il concetto di omogeneità scientifico-disciplinare; le *competenze*, aggiungendo la didattica che prima era pertinenza delle facoltà; il *funzionamento*, introducendo l'autonomia gestionale e amministrativa. **Tra le finalità della riforma legislativa assumono dunque un significato strategico l'uniformità disciplinare, la semplificazione delle procedure e l'autonomia dei Dipartimenti**, ossia il decentramento del potere decisionale di impiego delle risorse, del personale e delle attrezzature in dotazione.

Per quanto concerne l'uniformità disciplinare, sebbene molti Dipartimenti abbiano coerentemente seguito gli obiettivi di legge, in alcuni c'è ancora qualche sforzo da fare attraverso meccanismi non di forzatura ma di incentivazione. Con il bilancio unico e l'introduzione del sistema di contabilità economico-patrimoniale, i Dipartimenti però non hanno più l'autonomia di bilancio, ma

soltanto quella della gestione finanziaria dei fondi che sono loro attribuiti dall'Ateneo e dall'esterno. **Questo comporta una maggiore uniformità nella gestione delle risorse, ma anche il rischio di una sclerotizzazione delle procedure.**

Nel nostro Ateneo il processo di decentralizzazione è stato a volte ostacolato dalle procedure burocratiche, che invece hanno subito un accentramento. Sarebbe quindi importante ritornare alle finalità della Legge, apportando alcune modifiche nei procedimenti che ristabiliscano il senso originario. Ne ricordiamo qualcuna: l'emissione dei mandati di pagamento a firma del Direttore di Dipartimento; il perfezionamento della partecipazione a bandi competitivi a cura del Dipartimento; l'affidamento ai Direttori di Dipartimento delle autorizzazioni del personale tecnico amministrativo a svolgere missioni e formazione nel limite del budget autorizzato per tali attività; etc.

L'assegnazione del personale t.a. ai Dipartimenti, in termini numerici e di competenze, deve essere commisurata all'attività didattica gestita, ai progetti posti in essere, al volume del budget amministrato, e ad altri indicatori di fabbisogno. Rilevare il fabbisogno di personale con la misurazione dei tempi standardizzati di produzione di atti amministrativi, non appare coerente con la complessità delle mansioni universitarie: **la mission dei Dipartimenti è di produrre servizi di alta formazione, non atti burocratici.**

3.2 Didattica

Sfruttare le potenzialità del WEB per innovare le metodologie didattiche e offrire nuovi servizi di supporto agli studenti

Tra le tre componenti della missione universitaria la didattica è stata quella maggiormente trascurata negli ultimi decenni, prova ne siano il minor peso rispetto alla ricerca nei processi comparativi per la determinazione delle carriere del personale docente, il poco convincimento con cui ci si è approcciati ai sistemi valutativi dei docenti e dei corsi di laurea da parte degli studenti, etc.

Anche pensando alle metodologie con cui la didattica universitaria viene erogata, ci accorgiamo che, mentre l'avanzamento delle conoscenze scientifiche ha fatto progressi rilevanti che hanno indotto i docenti ad aggiornare continuamente i loro programmi didattici, non altrettanto si può dire delle metodologie di trasferimento dei contenuti scientifici dal docente al discente. Sono stati introdotti nuovi strumenti tecnici, il gessetto e la lavagna di ardesia sono stati sostituiti prima dalla lavagna luminosa poi dal computer con videoproiettore, ma le metodologie di insegnamento sono rimaste pressoché immutate.

Appare quindi doverosa una riflessione sulle possibili innovazioni delle metodologie didattiche a partire, ad esempio, dalla potenzialità che offre la rete internet nei processi di apprendimento e nei servizi di supporto, anche per non rimanere esclusi da un mercato, quello dell'e-

learning, in costante crescita e con ampi margini di sviluppo negli anni a venire.

L'offerta formativa attuale della "G. d'Annunzio" risente del periodo in cui è stata formulata, la prima fase di applicazione della Legge Gelmini, e ne rispecchia quindi alcune criticità legate alla omogeneità delle afferenze disciplinari nei Dipartimenti. **L'offerta dei Corsi di Studio va costantemente monitorata e ricalibrata in base alle esigenze degli studenti e dei mercati di riferimento.**

Un esempio virtuoso da citare è sicuramente quello del Dipartimento di Architettura che di fronte al trend negativo delle immatricolazioni a livello nazionale, dovuto al blocco del mercato edilizio di questi ultimi dieci anni, ha preso atto delle criticità di sistema e attraverso un processo partecipato e condiviso, supportato da attente indagini di mercato, ha dato vita a una nuova offerta formativa comprendente un corso di laurea magistrale a ciclo unico e un corso di laurea triennale in design. I risultati non hanno tardato ad arrivare: in un solo anno si è riusciti a invertire il trend negativo, quadruplicando il numero delle immatricolazioni.

L'attrattività dei corsi di laurea dipende in buona misura anche dal livello dei servizi che si è in grado di offrire agli studenti dal punto di vista organizzativo, logistico e strutturale. La nostra Università paga il prezzo di una politica di sostegno al diritto allo studio (che non dipende direttamente da UdA) da sempre poco efficace, basti pensare all'assenza di case dello studente sia a Chieti sia a Pescara, oltre all'inadeguatezza delle attrezzature e degli impianti di molti spazi per la didattica, e alla carenza di spazi per lo studio individuale.

La formazione post laurea ha margini di sviluppo interessanti nel nostro Ateneo, ma non vi è una visione d'insieme e manca lo stimolo di adeguati incentivi, anche economici, che consentano il passaggio da uno stadio volontaristico a uno strategico. Gli attuali corsi post laurea, alcuni dei quali di indubbio valore scientifico, sono lasciati all'iniziativa dei singoli gruppi di docenti e, non di rado, hanno difficoltà ad assicurare la continuità pluriennale dell'erogazione didattica. Una struttura di Ateneo che supporti l'alta formazione post laurea occupandosi anche del *fundraising*, insieme all'innovazione della didattica (per es. *e-learning*, corsi in lingua, etc.) potrebbe sicuramente creare un canale privilegiato di accompagnamento dei nostri laureati nel mondo del lavoro.

3.3 Ricerca

Dotarsi di un Piano Strategico Triennale della Ricerca da condividere con i Dipartimenti e da approvare negli Organi di Ateneo

Per le stesse ragioni per cui la didattica in questi anni è stata progressivamente trascurata, la ricerca è stata posta sotto le luci dei riflettori - anche se non adeguatamente finanziata - attraverso sistemi di valutazione propedeutici alle carriere dei docenti e alla distribuzione delle risorse ministeriali. Ciò sta determinando negli Atenei italiani una doverosa attenzione alle politiche di reclutamento, alle dotazioni infrastrutturali e ai risultati della ricerca.

Diventa perciò strategico **per Ud'A dotarsi di un Piano triennale della ricerca da concertare con i Dipartimenti e approvare negli organi di Ateneo.** Specifiche politiche di incentivazione per i Dipartimenti devono essere poste in essere per promuovere piattaforme di ricerca multidisciplinari. Anche dotazioni di fondi *start up* dedicate ai ricercatori neo assunti (sui quali si misureranno le capacità delle politiche di reclutamento) potrebbero essere importanti in tal senso.

Occorre inoltre promuovere politiche di fundraising, sia a valere sui bandi competitivi europei che su iniziative a scala nazionale o locale, che riescano ad attrarre risorse esterne aggiuntive a quelle ministeriali. Il ruolo di "facilitatore" che l'Ateneo può svolgere in tal senso è evidente nei rapporti con la Regione, con gli altri Enti locali, con i Poli di innovazione e nei confronti delle realtà economiche attive sul territorio. Può essere utile, sia a scopi comunicativi sia di orientamento delle strategie, la costituzione di un *database* della ricerca, continuamente aggiornato che descriva i progetti dei Dipartimenti e dei gruppi di ricerca interdipartimentali, con la precisazione delle risorse attribuite e le loro provenienze.

Il processo di ottimizzazione della ricerca nel rafforzare le eccellenze esistenti e nel favorire la nascita di nuove, deve comunque dimostrarsi inclusivo e non precludere la crescita della ricerca di base o ancor peggio la marginalizzazione di importanti settori di ricerca che non trovano nel mercato adeguate condizioni di sostegno.

Diventa necessario, a questo punto, organizzare un adeguato supporto amministrativo di Ateneo, soprattutto per quanto concerne i bandi competitivi nazionali e internazionali, ai fini di individuare le

occasioni di finanziamento, elaborare le *application form* richieste dai bandi e rendicontare i progetti nel loro svolgersi, così come richiesto dalle regole europee.

3.4 Terza Missione

La Terza Missione può essere l'occasione non solo per fare fundraising, ma soprattutto per implementare piattaforme di ricerca multidisciplinari tra i Dipartimenti

La cosiddetta "Terza Missione" rappresenta, insieme alla didattica e alla ricerca, uno dei tre obiettivi istituzionali a cui sono chiamate le Università italiane. **Le attività di Terza Missione sono volte alla divulgazione scientifica, al trasferimento tecnologico e alla sperimentazione sul territorio dei risultati della ricerca universitaria.** Tali attività si attuano attraverso convenzioni scientifiche, protocolli di intesa, convenzioni conto terzi, che l'Ateneo o i Dipartimenti possono sottoscrivere con enti e istituzioni locali, aziende, e altre forze economiche che operano sul territorio.

Le ripercussioni della crisi economica che ha colpito il nostro Paese nell'ultimo decennio si sono fatte sentire pesantemente sulle pubbliche amministrazioni traducendosi in pesanti misure di contenimento della spesa pubblica cui non si è sottratto il sistema universitario. La riduzione dei finanziamenti statali (in una nazione per altro già "fanalino di coda"

europeo per investimenti sull'istruzione e la ricerca) ha riguardato tutti gli aspetti del mondo accademico: didattica, ricerca, strutture, gestione ordinaria, etc. Ma è soprattutto la ricerca che ha dovuto pagare il prezzo più alto, con il rallentamento del turnover e la diminuzione dei fondi destinati ai giovani ricercatori non ancora strutturati.

Di fronte a questo scenario poco incoraggiante bisogna reagire con la forza delle idee, individuando nuovi obiettivi e soprattutto vedere il "bicchiere mezzo pieno": la crisi ci stimola a rimboccarci le maniche e a mettere le nostre competenze al servizio del territorio. **La Terza Missione può essere l'occasione non solo per fare fundraising, ma soprattutto per implementare piattaforme di ricerca multidisciplinari** coinvolgendo tutti i settori scientifico-disciplinari del nostro Ateneo, creando così stimolanti obiettivi scientifici comuni. Possiamo agire con convenzioni a livello locale o nazionale e partecipare a bandi competitivi europei in partnership con aziende, enti pubblici o privati, istituzioni, etc.

L'Ateneo ha un compito preciso in questo processo: svolgere la funzione di facilitatore favorendo le *partnerhip*, le reti di relazioni, fornendo supporto logistico, organizzativo e amministrativo ai Dipartimenti, aprendo un canale diretto con gli Enti locali come la Regione che, a loro volta, possono dare un contributo significativo nella logica di creare sistema su scala territoriale.

Agendo in modo sinergico con il territorio e puntando a questi obiettivi, **le attività di Terza Missione possono rappresentare, per i nostri giovani laureati, importanti occasioni di *start up*** per un approccio agevolato al mercato del lavoro a favore di tutte le aree disciplinari del nostro Ateneo.

4. ATTIVITÀ SANITARIE E CENTRI DI ATENEIO

4.1 Attività sanitarie

Riformare i contenuti degli accordi convenzionali con la Regione e con l'Azienda Sanitaria

La partecipazione dell'Università alla programmazione e alla gestione del sistema sanitario nazionale è sancita dalle leggi e attuata attraverso specifici protocolli di intesa con le Regioni. Questo fa sì che le attività clinico-assistenziali, e più in generale **le attività dell'area medica, assumano un ruolo fondamentale all'interno delle strutture universitarie.**

La convenzione quadro tra il sistema sanitario regionale e le Università abruzzesi, e le successive convenzioni attuative definiscono i contorni operativi entro i quali operano congiuntamente le Aziende Sanitarie e le Università, in particolare attraverso le unità operative a conduzione universitaria. **Insieme alla Regione dobbiamo quindi ipotizzare una riorganizzazione del sistema sanitario** che da un lato assicuri la piena efficienza del servizio sul territorio e dall'altra garantisca la più ampia soddisfazione delle nostre esigenze accademiche e delle professionalità presenti in Ateneo.

Non c'è dubbio che l'Università non possa fare a meno di svolgere l'attività assistenziale, in quanto elemento integrante della didattica

e della ricerca in campo medico, e non c'è dubbio che tale attività debba svolgersi in strutture idonee a supportare la formazione universitaria e la ricerca scientifica, ossia **Ospedali che rispondano ai requisiti di II livello**, quali posti dalla normativa vigente.

Se è vero che la programmazione sanitaria è di competenza regionale, è altrettanto vero che la ricerca e la didattica sono compiti istituzionali esclusivi delle Università, la cui autonomia funzionale è costituzionalmente affermata e garantita. Su di un piano giuridico, non sembrano praticabili scelte regionali che vadano a compromettere le prerogative universitarie.

L'obiettivo a breve termine del nostro Ateneo deve quindi essere quello di riformare i contenuti degli accordi convenzionali con la Regione e con l'Azienda Sanitaria, ridisegnando la forma di governo e di gestione del sistema sanitario integrato universitario-ospedaliero, assicurando all'Università una partecipazione decisionale attiva. La costituzione di una azienda ospedaliero-universitaria può costituire un obiettivo a medio-lunga scadenza, da perseguire solo dopo aver attentamente valutato il profilo di solidità del bilancio ospedaliero, per evitare ogni possibile esposizione per disavanzi eventualmente esistenti.

Quello che è certo è che l'Università deve andare al tavolo di confronto con la Regione unita, con **un progetto condiviso che affermi la nostra autonomia e al tempo stesso la nostra capacità di dialogo.**

Il nostro Ateneo deve sostenere adeguatamente la Scuola di Medicina e Scienze della Salute, in termini di risorse strumentali e umane, per permetterle di valorizzare le eccellenze e assolvere al meglio l'importante compito a cui è chiamata a beneficio dei nostri studenti, della ricerca e della salute pubblica.

Le attività sanitarie operano in un contesto legislativo complesso e in continua evoluzione (basti pensare ai recenti criteri di riordino dell'assetto assistenziale, ai livelli essenziali di assistenza, etc.), ed è evidente che l'area medica e le attività ad essa connesse, in ragione della loro peculiarità e dell'importanza che rivestono sul territorio, dovranno essere oggetto di un **progetto strategico di Ateneo e di un gruppo operativo che affianchi il Rettore nei rapporti con la Regione**. Per queste ragioni sarà necessario nominare un apposito **Delegato per gli aspetti inerenti l'assistenza sanitaria** che lavorerà in sinergia con il Presidente della Giunta della Scuola di Medicina.

4.2 Centri di Ricerca

È compito dell'Università valorizzare i Centri di Ricerca garantendo l'inclusività

Il nostro Ateneo può vantare due centri di ricerca, dove lavorano decine di ricercatori, che in questi anni hanno affermato il loro valore scientifico a scala nazionale e internazionale: il **Centro scienze dell'invecchiamento e medicina traslazionale** (CeSI-MeT) e l'**Istituto di**

tecnologie avanzate biomediche (Itab). Entrambe le strutture hanno sede nella parte meridionale del Campus di Chieti in due edifici di recente costruzione che si affacciano su Strada colle dall'Ara.

È compito dell'Università valorizzare questi centri garantendo l'inclusività e il supporto logistico-strumentale, mettendo a disposizione dei ricercatori, le competenze amministrative adeguate e le necessarie sinergie con le strutture di Ateneo che si occupano di ricerca e di internazionalizzazione. Si pensi, ad esempio, al potenziamento del Settore progetti europei che, oltre alla segnalazione dei bandi, dovrà essere in grado di seguire i ricercatori anche nella stesura dei progetti e nella rendicontazione amministrativa degli stessi. Ciò ai fini di favorire un'ulteriore implementazione delle collaborazioni scientifiche con gruppi di ricerca internazionali, oltre a stimolare il trasferimento tecnologico sul territorio dei risultati della ricerca attraverso lo sviluppo di spin off e brevetti.

Accanto ai due Centri di ricerca del Campus di Chieti, **è auspicabile che anche il Polo Pindaro si possa dotare di un analogo Centro di ricerca.** Ai sensi del vigente statuto, la struttura dovrebbe essere un *Centro di Ateneo* finalizzato allo sviluppo di programmi di ricerca scientifica di eccellenza di interesse di tutti i Dipartimenti di Pescara. Un Comitato Tecnico Ordinatore costituito da docenti afferenti ai dipartimenti interessati, dovrebbe farsi carico della redazione di uno specifico regolamento che dovrebbe prevedere tra l'altro la possibilità di articolare il Centro in "unità operative" per affinità scientifica.

4.3 Altre strutture didattiche e scientifiche

Progettare importanti linee di azione su strutture strategiche per il nostro Ateneo

Riprendo qui il termine di “altre strutture universitarie” utilizzato dal nostro attuale Statuto per indicare alcune linee di azione su strutture importanti del nostro Ateneo come il CLA, il Museo, le Biblioteche, e la Scuola di Dottorato.

Centro Linguistico di Ateneo. Il futuro dell'Università italiana non può prescindere da un adeguato processo di internazionalizzazione. Per fare in modo che questo non rimanga uno slogan, oltre agli obiettivi descritti nel precedente paragrafo, è necessario potenziare il Centro Linguistico, trattandosi di una struttura indispensabile per favorire le dinamiche di internazionalizzazione dell'Ateneo. Il CLA dovrà caratterizzarsi come centro di eccellenza per la formazione di studenti e dottorandi, per il conseguimento di certificazioni linguistiche internazionali e, non ultimo, come centro di servizi aperto al mercato della formazione. La riorganizzazione delle funzioni e delle competenze del CLA necessita di risorse dedicate non solo in termini economici, ma anche strutturali come spazi didattici per i laboratori e tecnologie multimediali.

Museo universitario. Il museo della nostra Università ha sede a Chieti, in un interessante edificio testimonianza dell'architettura del ventennio, tra la villa comunale e il corso Marrucino, quindi nel cuore della città storica. La sua collocazione baricentrica ne favorisce

la naturale integrazione con la città, costituendone uno dei poli di attrazione più significativi. Il museo si è specializzato negli anni sugli aspetti biologici e medici legati alla ricerca archeologica, antropologica e paleontologica, presentando anche specifiche sezioni dedicate alla storia naturale e alla storia della scienza. Le strutture museali universitarie, come è noto, sono oggetto di specifiche premialità nella distribuzione del FFO, godono di una serie di leggi di settore che ne agevolano le economie, e rappresentano inoltre un mezzo di integrazione apprezzabile per i tessuti urbani che li ospitano. In una logica di sviluppo delle sue attività, potrebbe essere quindi interessante incentivare nuovi interessi scientifici, e utilizzare appieno le strutture museali a beneficio dei cittadini e degli studenti della d'Annunzio, anche attraverso l'impiego delle sale multifunzionali che dispone e dell'auditorium posto al piano seminterrato.

Sistema bibliotecario. In questi anni il sistema bibliotecario di Ateneo è stato oggetto di una profonda riorganizzazione, sia per quanto concerne la digitalizzazione dei contenuti, sia per il processo di centralizzazione che ha ridimensionato diverse biblioteche dipartimentali. In prospettiva vi è anche un importante intervento edilizio che riguarda la sede di Pescara che avrà, si spera in tempi ragionevoli, una nuova biblioteca centralizzata in un edificio da realizzare nell'area dell'Accordo di programma del Tribunale. Si possono individuare alcune linee di azione volte a valorizzare ulteriormente il sistema bibliotecario. Dal punto di vista organizzativo, ad esempio, l'Area delle Biblioteche, da poco formalmente costituita, potrebbe diventare un centro di spesa di Ateneo, acquisendo pertanto una maggiore autonomia gestionale. Sul piano tecnico è

auspicabile che si prosegua nel processo di informatizzazione verso l'obiettivo della cosiddetta "biblioteca digitale", modello già presente in molte realtà universitarie nazionali e internazionali. Per questo motivo è determinante l'aggiornamento professionale del personale strutturato e anche l'affiancamento di altre figure con specifiche competenze informatiche. Dal punto di vista logistico sarebbe importante prevedere una distribuzione diffusa, negli spazi didattici dei Dipartimenti, di aree dedicate alla lettura e allo studio, poiché spesso le biblioteche vengono utilizzate non per usufruire dei servizi specialistici offerti, ma semplicemente come spazio per studiare o aspettare l'inizio della lezione successiva. Da considerare, infine, anche la possibilità di prevedere veri e propri pacchetti formativi a beneficio degli studenti, finalizzati all'acquisizione di conoscenze dei metodi per condurre ricerche bibliografiche e documentarie, in loco, digitali, o sul web.

Scuola superiore. Nata per il coordinamento e la gestione delle attività di alta formazione per la ricerca e lo sviluppo, la Scuola Superiore G. d'Annunzio si occupa del Dottorato di Ricerca valutandone le richieste di istituzione, verificandone la coerenza e curandone gli aspetti organizzativi. Il lavoro fatto dalla nostra Scuola Superiore in questi anni è stato rilevante, considerando soprattutto la fase di transizione che si è trovata a dover gestire nel passaggio alle nuove normative che hanno imposto, tra l'altro, un drastico ridimensionamento del numero dei Corsi di Dottorato e il conseguente riaccorpamento dei percorsi disciplinari. Dal punto di vista delle premialità ministeriali sul FFO, la Scuola è riuscita a ottenere buone performance per la qualità della ricerca dei membri dei Collegi e in una certa misura anche per l'attrattività, mentre un possibile margine di miglioramento può

essere individuato nel grado di internazionalizzazione e nel reperimento di risorse esterne. Internazionalizzazione e acquisizione di fondi esterni devono essere due obiettivi che l'Ateneo si pone attraverso la costruzione di reti di stakeholders (imprese, enti, altri soggetti economici anche stranieri), il supporto amministrativo e l'incentivazione di progetti virtuosi. La sinergia tra la Scuola superiore, l'ufficio ricerca e l'ufficio internazionalizzazione può produrre ricadute significative in tal senso, ad esempio sui Dottorati innovativi con caratterizzazione industriale e sull'altra missione strategica della Scuola: il trasferimento tecnologico del know-how della ricerca attraverso la diffusione di una cultura d'impresa dei nostri giovani ricercatori tesa a incrementare il numero di *spin off* e brevetti.

4.4 Fondazione universitaria

Ricerca di fondi a favore dell'Ateneo, gestione di progetti e didattica di alta formazione

La Fondazione Università G. d'Annunzio nasce nel 2003 ai sensi della legge 388/2000, che ha dato il via in Italia alla nascita di molte fondazioni universitarie. La Fondazione G. d'Annunzio non tarda a far emergere i suoi punti di forza e le sue debolezze, da ricercarsi - queste ultime - soprattutto nella coincidenza delle cariche (Rettore, DG, CdA) con quelle di Ateneo, nello scarso coinvolgimento delle aree disciplinari non mediche, e anche in un difetto di comunicazione e di trasparenza delle attività svolte. Per far fronte a queste criticità il Senato Accademico nel 2014 ha nominato

una apposita commissione (di cui ho fatto parte insieme ad altri colleghi) che ha individuato i seguenti principi nel rapporto Università-Fondazione.

In primo luogo, la *mission* della Fondazione deve essere la ricerca e il reperimento di fondi a favore dell'Ateneo attraverso il coinvolgimento di soggetti istituzionali ed economico-imprenditoriali a livello locale, nazionale e internazionale.

Un secondo importante contributo che la Fondazione può dare all'Ateneo è nella gestione organizzativa e amministrativa dei progetti nazionali e internazionali, creando una struttura di supporto di tali attività anche al servizio dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca dell'Ateneo. Infine, la Fondazione può essere uno strumento operativo per la promozione e la gestione di iniziative didattiche di alta formazione post-universitaria (per es. Master di I e II livello) che coinvolgano tutti i Dipartimenti di Ateneo.

5. IL PROGRAMMA IN SINTESI

Alcune considerazioni conclusive

Le elezioni per il prossimo Rettore della nostra Università hanno visto scendere in campo ben sei candidati. Alcuni potrebbero pensare che il numero sia elevato e che si sarebbe potuto concentrare le energie su un numero minore di persone. Io non sono di questo parere. Sono invece convinto che stiamo vivendo un momento meraviglioso per il nostro Ateneo dove molti (non solo i sei candidati) si sono sentiti coinvolti in una riflessione a più voci sul futuro della nostra Università, sui progetti da porre in essere per migliorarci, e sugli obiettivi da raggiungere. Non credo che questo sia mai accaduto prima. Nelle precedenti competizioni elettorali, l'attenzione era posta sulle persone, non sulle idee di cui erano portatrici. La ricchezza di proposte che sta emergendo da questa "campagna elettorale" rappresenta un patrimonio collettivo a cui il prossimo Rettore potrà attingere per il bene comune di tutta la Comunità accademica.

In premessa ho esordito dicendo che mi volevo "regalare un sogno": una comunità scientifica coesa, costituita da persone animate dalla voglia di fare, dall'entusiasmo, e dall'amore per il proprio lavoro e per la propria Università. In chiusura del mio programma, nel ringraziarvi per l'attenzione che mi avete prestato, mi fa piacere citare il pensiero di F. Hundertwasser:

"Se uno sogna da solo è solo un sogno, ma se sono in molti a sognare insieme allora è certamente l'inizio di una nuova realtà".

5.1 PARTE PRIMA: RAPPORTI INTERNI ED ESTERNI DELL'ATENEO

Ateneo e personale

Uno degli interventi più urgenti nella nostra Università è quello di ristabilire un clima di serenità e di rispetto tra tutte le diverse componenti del personale: docenti, ricercatori, tecnici, amministrativi, bibliotecari, CEL, cooperative.

Il confronto continuo con il personale, anche attraverso tavoli organizzati, deve essere alla base di qualsiasi decisione strategica assunta dai vertici dell'Università.

È necessario superare quella percezione diffusa di non avere l'Ateneo al proprio fianco, di non poter contare sul suo sostegno nei momenti di difficoltà.

Ateneo e studenti

Gli studenti sono la ragione stessa dell'esistenza dell'Università: è pleonastico ricordare che a loro dobbiamo dedicare il massimo impegno nella predisposizione di un'offerta formativa adeguata e di un sistema di servizi conforme alle necessità.

Dobbiamo meritare la fiducia degli studenti lavorando con serietà giorno dopo giorno, dialogando con loro e affrontando le disfunzioni che ci segnalano al loro insorgere, prima che esse diventino problemi.

Insieme a loro dobbiamo fare fronte comune sui temi del diritto allo studio (servizi mensa, foresteria, etc.), svolgendo un ruolo di stimolo nei confronti degli enti locali affinché il

concetto di *città universitaria* di Chieti e Pescara non sia solo uno slogan, ma un obiettivo strategico condiviso.

Ateneo e territorio

Una delle sfide più importanti per il nostro Ateneo negli anni a venire sarà misurata dalla capacità di "fare sistema" con il territorio di appartenenza.

"Fare sistema" con il territorio deve diventare la nostra aspirazione; è necessario portare l'innovazione che è propria del sistema universitario al servizio del territorio di appartenenza per raggiungere obiettivi di competitività.

Penso che sia giunto il momento di affermare il nostro ruolo di supporto scientifico alle politiche territoriali e di agire da stimolo culturale per la società in cui viviamo.

Ateneo e comunicazione

Per una Università non è importante solo "saper fare", ma è diventato indispensabile anche "far sapere".

Suscitando l'interesse dei media solo per vicende di cui avremmo volentieri fatto a meno, in questi ultimi anni la nostra università ha pagato caro il disinteresse verso le politiche di comunicazione.

Diventa pertanto necessario istituire un ufficio dedicato alla comunicazione e alle relazioni esterne per la messa a punto di strategie comunicative integrate di Ateneo; un vero e proprio servizio di comunicazione e di promozione dell'Università, che ne curi l'immagine e che sia in grado di veicolare, attraverso i media, le attività dell'Ateneo e dei suoi Dipartimenti.

5.2 PARTE SECONDA: GOVERNANCE E PRESTAZIONI DI ATENEO

Governance

Voltare pagina! Non si può parlare di governance se non si afferma con chiarezza che la prima necessità per il nostro Ateneo è quella della discontinuità con ciò che è avvenuto nel recente passato.

Quello che rimprovero al Rettore uscente è il fatto di non avere assunto con autorevolezza la conduzione politica dell'Università e di aver lasciato spazio a un DG che ha esacerbato gli animi con le sue azioni e i suoi modi di fare.

Il nuovo Rettore dovrà essere figura autorevole, dotato di progettualità, attitudini gestionali e capacità di ascolto.

La "squadra" sarà determinante. A cominciare dalla scelta del Direttore Generale. La necessità di un riallineamento delle cariche di Rettore e DG è un fatto irrinunciabile per garantire quel rapporto fiduciario sancito dalle leggi oltre che dal buon senso.

Prestazioni e premialità

La ripartizione della quota premiale del fondo di funzionamento ordinario (FFO) rappresenta già oggi una fetta consistente del finanziamento pubblico alle Università.

La premialità viene distribuita dal MIUR sulla base di parametri e indicatori (spesso oggetto di critica) che tentano di misurare la produttività delle Università.

Di tutt'altra natura sono altri ranking delle Università che vengono effettuati annualmente da prestigiosi istituti di ricerca e pubblicati su importanti testate giornalistiche.

Il miglioramento delle performance nei ranking nazionali e internazionali deve diventare, pertanto, un obiettivo strategico del nostro Ateneo.

Internazionalizzazione

Nel sistema universitario l'internazionalizzazione non ha a che fare solo con l'offerta formativa, ma significa anche premialità nella distribuzione delle risorse, reti di ricerca, occasioni di scambio culturale, esperienze di vita offerte agli studenti.

Il nostro Ateneo deve potenziare la rete dei rapporti internazionali ponendo in essere progetti volti ad aumentare le nostre performance.

È necessario fare un salto di qualità nelle attività internazionali, individuando obiettivi strategici di Ateneo, supportando i Dipartimenti dal punto di vista amministrativo e incentivandoli anche economicamente.

5.3 PARTE TERZA: DIDATTICA RICERCA E TERZA MISSIONE

Dipartimenti e strutture di raccordo

Tra le finalità della riforma legislativa delle Università assumono un significato strategico la semplificazione delle procedure burocratiche e l'autonomia dei Dipartimenti.

Nel nostro Ateneo il processo di decentralizzazione è stato spesso ostacolato dalle procedure burocratiche, che viceversa hanno subito un accentramento.

La *mission* dei Dipartimenti deve essere la realizzazione di servizi di alta formazione, non la produzione di atti burocratici.

Didattica

Fra le tre componenti della missione universitaria la didattica è quella che in questi decenni è stata maggiormente trascurata.

L'offerta formativa dei Corsi di laurea va costantemente monitorata e ricalibrata in base alle esigenze degli studenti e dei mercati di riferimento.

In tal senso appare opportuna anche una riflessione sulle possibili innovazioni delle metodologie didattiche a partire, ad esempio, dalla potenzialità che offre la rete internet nei processi di apprendimento e nei servizi di supporto agli studenti.

L'attrattività dei Corsi di laurea dipende in buona misura anche dal livello dei servizi che si è in grado di offrire agli studenti dal punto di vista organizzativo, logistico e strutturale.

La formazione post laurea ha margini di sviluppo interessanti nel nostro Ateneo, ma mancano una visione d'insieme e lo stimolo di adeguati incentivi, anche economici, che consentano il passaggio da uno stadio volontaristico ad uno strategico.

Sebbene molti Dipartimenti abbiano coerentemente seguito gli obiettivi di legge in merito all'uniformità disciplinare, in alcuni c'è ancora qualche sforzo da fare attraverso meccanismi non di forzatura, ma di incentivazione.

Ricerca

Per la nostra Università può essere importante dotarsi di un Piano strategico triennale della ricerca da condividere con i Dipartimenti, da approvare negli organi deputati, e da incentivare con azioni di supporto organizzativo ed economico.

Devono essere promosse politiche di fundraising, sia a valere sui bandi competitivi

europei che su iniziative a scala nazionale o locale.

Il processo di ottimizzazione della ricerca deve rafforzare le eccellenze esistenti e favorire la nascita di nuove, dimostrandosi nel contempo inclusivo.

È necessario il potenziamento del supporto amministrativo di Ateneo per la ricerca, per supportare, ad esempio, la partecipazione e la rendicontazione dei bandi competitivi nazionali e internazionali.

Terza Missione

Le attività di Terza Missione sono volte alla divulgazione scientifica, al trasferimento tecnologico e alla sperimentazione sul territorio dei risultati della ricerca universitaria.

La III missione può essere l'occasione non solo per fare *fundraising*, ma soprattutto per implementare piattaforme di ricerca multidisciplinari tra i Dipartimenti.

Le attività di Terza Missione possono rappresentare, per i nostri giovani laureati, importanti occasioni di start up per facilitare il loro ingresso nel mondo del lavoro.

L'Ateneo ha un compito preciso sulla Terza Missione: svolgere la funzione di "facilitatore".

5.4 PARTE QUARTA: ATTIVITÀ SANITARIE E CENTRI DI RICERCA

Attività sanitarie

Le attività clinico-assistenziali assumono all'interno delle strutture universitarie un ruolo particolare che deve essere riconosciuto.

Insieme alla Regione dobbiamo pensare a

una riorganizzazione del sistema sanitario che da un lato assicuri la piena efficienza del servizio sul territorio e dall'altra garantisca la più ampia soddisfazione delle nostre esigenze scientifiche e la valorizzazione delle professionalità presenti in Ateneo.

L'Università deve svolgere l'attività assistenziale in strutture idonee a supportare la formazione universitaria e la ricerca scientifica, ossia Ospedali che rispondano ai requisiti di II livello. Sul piano giuridico, non sono praticabili scelte regionali che vadano a compromettere queste prerogative universitarie.

L'obiettivo a breve termine del nostro Ateneo deve quindi essere quello di riformare i contenuti degli accordi convenzionali con la Regione e con l'Azienda Sanitaria, ridisegnando la forma di governo e di gestione del sistema sanitario integrato universitario-ospedaliero, assicurando all'Università una partecipazione decisionale attiva.

L'Università deve andare al tavolo di confronto con la Regione unita, con un progetto condiviso che affermi la nostra autonomia e al tempo stesso la nostra capacità di dialogo.

Il nostro Ateneo deve sostenere adeguatamente la Scuola di Medicina e Scienze della Salute, in termini di risorse strumentali ed umane, per permetterle di valorizzare le eccellenze e assolvere al meglio l'importante compito a cui è chiamata a beneficio degli studenti, della ricerca, e della salute pubblica.

L'area medica e le attività clinico-sanitarie ad essa connesse, in ragione della loro peculiarità e dell'importanza che rivestono sul territorio, dovranno essere oggetto di un progetto strategico di Ateneo e di un gruppo

operativo che affianchi il Rettore.

Per queste ragioni dovrà essere nominato un apposito Delegato del Rettore per gli aspetti inerenti l'assistenza sanitaria che lavorerà in sinergia con il Presidente della Giunta della Scuola di Medicina.

Centri di ricerca

Il nostro Ateneo vanta due centri di ricerca dove lavorano decine di ricercatori che in questi anni hanno affermato il loro valore scientifico a scala nazionale e internazionale: il *Centro scienze dell'invecchiamento e medicina traslazionale (CeSI-MeT)* e l'*Istituto di tecnologie avanzate biomediche (Itab)*.

È compito dell'Università valorizzare questi centri garantendo l'inclusività, il supporto logistico-strumentale, e mettendo a disposizione dei ricercatori le competenze amministrative adeguate e le necessarie sinergie con le strutture di Ateneo che si occupano di ricerca e internazionalizzazione.

Assieme ai due Centri di ricerca del Campus di Chieti, è auspicabile che anche il Polo Pindaro si possa dotare di un analogo Centro di ricerca.

Altre strutture

Centro linguistico di Ateneo. Il CLA deve caratterizzarsi come centro di eccellenza per la formazione di studenti e dottorandi, per il conseguimento di certificazioni linguistiche internazionali e come centro di servizi aperto al mercato della formazione.

Museo universitario. Le strutture museali universitarie sono oggetto di specifiche premialità nella distribuzione del FFO, godono di una serie di leggi di settore che ne agevolano le economie, e rappresentano un mezzo di integrazione importante per i tessuti urbani che li ospitano.

Sistema bibliotecario. L'Area delle Biblioteche può diventare un centro di spesa di Ateneo acquisendo una maggiore autonomia gestionale. Si deve proseguire nel processo di informatizzazione verso l'obiettivo della cosiddetta "biblioteca digitale". È importante l'aggiornamento professionale del personale strutturato e l'affiancamento di altre figure con specifiche competenze informatiche.

Scuola superiore. Il lavoro fatto dalla nostra Scuola Superiore in questi anni è stato rilevante, considerando la fase di transizione che si è trovata a dover gestire. La Scuola è riuscita a ottenere buone performance per la qualità della ricerca dei membri dei collegi e per l'attrattività, mentre un possibile margine di miglioramento può essere individuato nel grado di internazionalizzazione e nel reperimento di risorse esterne. Una maggiore sinergia tra la Scuola superiore e gli uffici che si occupano di ricerca e di internazionalizzazione può produrre molteplici ricadute significative in tal senso, ad esempio, sui Dottorati innovativi con caratterizzazione industriale.

Fondazione universitaria

La *mission* della Fondazione deve essere la ricerca e il reperimento di fondi a favore dell'Ateneo attraverso il coinvolgimento di soggetti istituzionali ed economico-imprenditoriali a livello locale, nazionale e internazionale.

La Fondazione può dare all'Ateneo un valido supporto nella gestione organizzativa e amministrativa dei progetti nazionali e internazionali, creando una struttura di sostegno di tali attività anche al servizio dei Dipartimenti e dei Centri di ricerca dell'Ateneo.