

# EDOARDO ALESSE

LINEE PROGRAMMATICHE PER LA  
CANDIDATURA ALLA CARICA DI RETTORE  
DELL'UNIVERSITA' DELL'AQUILA PER IL  
SESSENNIO 2019-2025



L'AQUILA 13 GIUGNO 2019



## ONE PAGE CV

- Istruzione :** 1977-Maturità presso il Liceo Classico D.Cotugno-L'Aquila  
 1983-Laurea in Medicina e Chirurgia presso l'Università degli Studi dell'Aquila  
 1988-Dottorato di Ricerca in Medicina Sperimentale presso l'Università di Roma "La Sapienza"  
 1989-94 *Visiting Scientist* presso il National Cancer Institute-NIH Bethesda (MD)-USA
- Pos. attuale:** Professore Ordinario di Scienze Tecniche di Medicina di Laboratorio presso il Dipartimento di Scienze Cliniche Applicate e Biotecnologiche
- E' stato:** Presidente del Corso di Laurea in Tecniche di Laboratorio Biomedico  
 Presidente del Corso di Laurea in Biotecnologie  
 Direttore del Dipartimento di Medicina Sperimentale  
 Direttore del Dipartimento di Scienze Cliniche Applicate e Biotecnologiche  
 Responsabile dello Stabulario di Ateneo  
 Coordinatore del Dottorato di Ricerca in Biotecnologie  
 Coordinatore della Commissione per la Didattica e per la Ricerca dell'Università dell'Aquila  
 Senatore accademico  
 Membro del Consiglio di Amministrazione del Consorzio CAPITANK  
 Membro del Comitato Tecnico-scientifico della Fondazione UNIVAQ  
 Membro del Comitato Tecnico-scientifico del Centro Interdipartimentale DMTA
- Oggi è :** Membro del Comitato Tecnico-scientifico del Centro di Eccellenza DEWS  
 Coordinatore del Dottorato di Ricerca in Medicina Sperimentale  
 Presidente del Polo di Innovazione Chimico-farmaceutico CAPITANK  
 Membro della Conferenza Permanente dei Collegi di Area Medica  
 Membro della Commissione per l'ASN in esecuzione di provvedimenti giurisdizionali per il SC 06/N1  
 Membro del Consiglio di Amministrazione dell'Università degli Studi dell'Aquila

L'attività di ricerca del prof. Edoardo Alesse ha consentito l'acquisizione di fondi competitivi di varia tipologia, sia pubblici che privati e la pubblicazione di numerosi articoli e libri nei settori della Patologia Generale e della Medicina di Laboratorio. Negli stessi ambiti culturali il prof. Alesse ha svolto un'intensa attività didattica e di tutoraggio agli studenti, seguendo centinaia tra tesi di laurea triennale, magistrale e di dottorato. Allievi del prof. Alesse, oltre che nell'Università dell'Aquila, rivestono attualmente ruoli di rilievo anche in altri Atenei e centri di ricerca nazionali ed internazionali. La reputazione scientifica del prof. Alesse lo ha portato ad essere eletto membro dei Consigli Direttivi della Società italiana di Patologia e Medicina Traslazionale e della Società Italiana per Ricerca Traslazionale e le Professioni Sanitarie.



## PREMESSA

Pur nella consapevolezza che candidarsi nel 2019 alla carica di Rettore di un qualunque Ateneo per i prossimi sei anni implica una certa dose di incoscienza e sprezzo del pericolo, ritengo che avendo dedicato l'intera vita all'istituzione universitaria non posso sottrarmi a questo onere, ben conscio delle enormi difficoltà che mi troverò ad affrontare ma convinto di poter fare qualcosa di utile per l'intera comunità accademica, studenti, personale e docenti e per una Città ed un territorio che hanno un estremo bisogno per la loro sopravvivenza delle sinergie positive che l'Università sa mettere a disposizione.

Ma perché la situazione dell'Università italiana e di quella dell'Aquila è tanto difficile da rappresentare un deterrente per chi voglia candidarsi alla guida di un Ateneo?

Le risposte sono molteplici e facilmente enucleabili dall'analisi del contesto in cui l'Università si trova ad operare e dalla lettura del libro mastro dell'Università italiana ossia il **Rapporto sullo Stato del Sistema Universitario e della Ricerca (1)**, che a cadenza biennale viene divulgato dall'ANVUR. L'analisi del contesto di riferimento è dominata da alcuni fenomeni importantissimi che sono avvenuti a cavallo di questo secolo. La **globalizzazione** ha messo in contatto mercati, saperi, sistemi di valori e stili di vita diversi e spesso scarsamente compatibili. In questo contesto va inquadrata la **sempre maggiore competizione tra i Paesi ed i loro sistemi universitari**. A questa sfida nessuno potrà sottrarsi, pena la marginalizzazione. A ciò si aggiunga che, come conseguenza dell'**innovazione scientifica e tecnologica** (ICT, internet, rivoluzione digitale), gli individui operano ormai in uno spazio psico-fisico nuovo, in assenza di una definita dimensione spazio-temporale. Infine, stiamo



assistendo allo sviluppo sempre più pervasivo delle **comunicazioni di massa**, orientate all'intrattenimento e ad interessi commerciali piuttosto che all'**educazione e alla formazione**. Quindi si tratta di un contesto generale estremamente complesso, competitivo e pieno di insidie, che esige una ridefinizione del *modus operandi* accademico (2). Oltre a ciò, leggendo le quasi 700 pagine del Rapporto sullo stato dell'Università ed analizzando i numerosi dati in esso contenuti si evincono le maggiori criticità che affliggono il sistema e che sono rappresentate innanzitutto da un **ormai cronico sotto finanziamento** degli Atenei (Fig.1-2), che è anche abbastanza squilibrato rispetto alla **ripartizione geografica**, con un divario via via più evidente tra gli atenei del Nord e quelli del Sud, tra cui UNIVAQ. A ciò va aggiunta la **ridotta capacità di spesa** delle famiglie del centro-sud, dovuta ai più bassi livelli di reddito e alle diverse condizioni di contesto socio-economico, che scoraggia l'accesso all'Università, anche in virtù della **scarsa attenzione dei governi centrali e regionali ad un reale sostegno del diritto allo studio**. Una **ridotta tendenza**, peraltro in attenuazione, **ad immatricolarsi dopo il diploma** (3) ed una aumentata propensione a migrare verso gli atenei del Nord, che per il contesto socio-economico di riferimento offrono migliori garanzie di impiego al termine del percorso formativo, fanno sì che la sopravvivenza degli Atenei di medie e piccole dimensioni del meridione in termini di mantenimento dell'utenza sia una sfida importante, che va affrontata con il massimo impegno, tenendo però conto dei vincoli restrittivi imposti per l'accreditamento dei corsi di studio (Fig. 3-5). Naturalmente tutto ciò è enfatizzato per la nostra Università, che a 10 anni dall'evento che ha distrutto la città dell'Aquila, ha ovvie **ulteriori difficoltà** e non è ancora riuscita a far fronte pienamente ad alcune delle problematiche più significative legate al sisma e alla



successiva ricostruzione. Mi riferisco alla riallocazione dei docenti, del personale tecnico-amministrativo e delle strutture amministrative e di supporto per la didattica e la ricerca nelle loro sedi naturali e in qualche modo identitarie, ma anche alla residenzialità studentesca e all'accesso agli spazi ricreativi e di socializzazione in un centro ancora non completamente normalizzato. Ciononostante la nave, seppur in acque difficili da solcare, deve andare avanti nella **convizione che alcune delle difficoltà, se adeguatamente affrontate, possono divenire opportunità**, non solo per l'Università ma anche per la Città e il suo Territorio. Infatti per chi scrive **il patto Università-Città-Territorio è sacro e indissolubile**, se non con grave danno per tutti. In questa relazione di virtuosa reciprocità, l'Università deve essere vista come **l'elemento qualificante per una efficiente strategia di ripresa (3)**, in un modello di sviluppo che privilegia la **ricerca e l'innovazione**, cioè la **conoscenza**, declinate in tutte le sue possibili dimensioni ed ambiti di applicazione. E' evidente che oltre le potenzialità e specificità di cui è dotato l'Ateneo, sarà necessario mettere in campo il maggior numero possibile di **sinergie con le realtà territoriali, sulla base delle loro competenze**. Con il **Comune** per la residenzialità di merito, i trasporti, le attività ludiche e ricreative; con la **Regione**, per il diritto allo studio, residenzialità convenzionale e per i rapporti con il servizio sanitario, con le **realtà produttive** del territorio, per la ricerca applicata, l'innovazione e per promuovere l'impiego dei nostri laureati. Queste sinergie serviranno ad implementare i risultati dell'azione accademica e a garantire l'adeguatezza delle risposte che le comunità (**civile, politica, produttiva, religiosa**) si aspettano dall'istituzione universitaria, intesa come **loro interlocutore privilegiato**. Il mio progetto UNIVAQ 19-25, forse un po' ambizioso, che di seguito declinerò nelle sue specificità strutturali e funzionali, potrà realizzarsi



solo con il concorso di tutte le componenti dell'Ateneo, studenti, personale e docenti, ciascuna per la propria parte, ma tutte consapevoli di dover condividere un percorso comune, in cui riscoprire le proprie attitudini e le proprie potenzialità, dove dare visibilità ai propri valori e soddisfare le proprie ambizioni. Sulla attuazione di questo progetto vigilerò **giorno per giorno, luogo per luogo, azione per azione, come garante e responsabile sia dei comportamenti che dei risultati.**

Di seguito cercherò di esplicitare i principali aspetti della mia idea di Ateneo e di come intendo realizzare alcune delle proposte che mi accingo a sottoporre alla comunità degli elettori, studenti, personale, docenti, ma anche ai cittadini, nella speranza che il **Progetto UNIVAQ 2019-25** sia accolto favorevolmente dalla maggior parte degli interessati. Questo mio auspicio non deve esser inteso come una richiesta di consenso sulla parola, ma come un atto di condivisione che in ogni caso darà forza al mio futuro operare. Lo scenario di riferimento entro cui le mie proposte muoveranno i loro passi sarà quello delimitato dalle 3, o meglio 4, finalità istituzionali dell'Università che sono:

**la didattica o trasmissione delle conoscenze**, che si riferisce alla formazione e allo sviluppo dei giovani, trasformandoli in operatori economici, sociali e politici;

**la ricerca**, che attiene alla **produzione delle conoscenze**, cioè del patrimonio tecnico e dei saperi che questi operatori dovranno adoperare per far progredire il **benessere e la qualità della vita**. L'Università ha il dovere di contribuire ad elevare il capitale umano del Paese, di sviluppare nuove conoscenze e di disseminare i germi dell'innovazione;



7

la terza missione, che è relativa alla valorizzazione delle conoscenze mediante un effettivo e concreto scambio fra Università e società, cioè **istituzioni culturali, sociali e politiche, mondo del lavoro e delle professioni;**

a me piace immaginare, come alcuni propongono, anche l'esistenza di una **quarta missione**, cioè l'assunzione da parte dell'Università, del ruolo di **coscienza critica della comunità**, per lo sviluppo di una società in cui siano elevate la **coesione** e la **cooperazione sociale** per favorire un modello di **sviluppo più equo e sostenibile**. Questa *mission* dell'Università come luogo di **formazione delle coscienze prima ancora che di produzione e trasmissione delle conoscenze**, sarà realizzabile solo se l'Università saprà mantenere un alto livello di **autonomia**, esercitando un **magistero culturale e di orientamento etico nella società** (2).

## PERCHE' LA NAVE?



La nave, che ho scelto come simbolo della mia candidatura, riflette molto bene l'idea dell'Ateneo che mi sono fatto, a partire dall'anno 2010, quando venne approvata la legge 240, che regola il funzionamento delle Università. La nave è un mezzo semovente, che connette luoghi e trasporta persone e merci della più varia natura, definendo relazioni utili tra comunità diverse e talora non armoniche tra loro.



Perché non un aereo, che è più veloce? Perché la nave è più complessa, da un punto di vista organizzativo, ha bisogno di più funzioni differenziate e di una maggior integrazione. Ha un equipaggio di solito molto più numeroso di quello di un aereo e può trasportare migliaia di persone. La nave di UNIVAQ 2019-2025 la immagino capace di trasportare tantissime cose (studenti, personale tecnico-amministrativo, docenti, insomma equipaggio, ma anche progetti, musei, brevetti, storie ed idee, cultura ed innovazione, spettacoli e concerti, accoglienza e solidarietà, attitudini ed amicizie) anche in acque agitate, grazie alla forza propulsiva dei suoi sette potenti motori (dipartimenti) e ai vari livelli di integrazione delle sue funzioni (ricerca ed innovazione attraverso i centri interdipartimentali e di eccellenza, didattica attraverso le strutture di raccordo (vedi Didattica e Ricerca).

### CHI GUIDERÀ LA NAVE OVVERO LA GOVERNANCE DI UNIVAQ 2019-25?

La guideranno il Rettore e gli organi accademici, attraverso gli strumenti di *governance*, con ruoli diversificati, comunicazione costante, obiettivi condivisi verso mete ambiziose.

Tanto per cominciare, penso sia importante migliorare la riconoscibilità dei ruoli e delle funzioni della *governance*, introducendo una chiara distinzione tra organi di governo (Rettore, Senato, Consiglio di Amministrazione), organi di controllo e garanzia (Nucleo di valutazione, Revisori dei conti, Presidio di qualità), organi di gestione amministrativa (Direttore Generale) ed organi consultivi e di proposta (Consiglio Studentesco).

Le modalità di *governance* che intendo utilizzare saranno coerenti con le previsioni della legge 240/2010, che indica in maniera dettagliata il ruolo e le competenze di



ciascun organo dell'Università. Il Senato, organo di rappresentanza della comunità accademica, dovrà esercitare funzioni di proposta e consultive in materia di didattica, ricerca e servizi agli studenti. Il Consiglio di Amministrazione con le sue componenti esterne, volte a mitigare l'autoreferenzialità accademica, dovrà assolvere al compito di indirizzo strategico, di approvazione della programmazione finanziaria annuale e triennale e di divulgazione della sostenibilità economica di tutte le attività. Il Direttore Generale dovrà, sulla base degli indirizzi forniti dal CDA, curare la complessiva gestione ed organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo. Il Nucleo di Valutazione ed il Presidio di Qualità dovranno farsi carico del ruolo di interconnessione tra i diversi livelli di valutazione e le esigenze dei Dipartimenti e il Presidio di qualità dovrà eseguire il monitoraggio continuo ed oggettivo delle azioni dell'Ateneo e della qualità delle scelte strategiche intraprese in materia di didattica e di ricerca. Il Comitato Unico di Garanzia dovrà contribuire alla identificazione di principi e azioni tese a migliorare il benessere organizzativo ed in generale quello del personale e degli studenti. Infine il Consiglio studentesco dovrà mettere in campo efficaci meccanismi di coinvolgimento su temi rilevanti per gli studenti, con trasmissione delle risultanze al Senato e al CDA in modo tale che i componenti degli organi possano preventivamente prenderne visione rispetto al momento delle decisioni.

E il Rettore?

**Il Rettore sarà, prima di ogni altra cosa, colui che garantirà il rispetto della legge, dello statuto e dei regolamenti**



Se eletto, non sarò, come si suol dire in simili circostanze per catturare la benevolenza degli elettori, un *primus inter pares*, cioè un mediatore tra istanze non consonanti che derivano dagli organi, dalle strutture sottoposte e dal corpo docente, ma sarò l'interprete ed il catalizzatore delle volontà positive dell'Ateneo, cioè colui che proporrà iniziative per migliorare la didattica, la ricerca e la terza missione, l'internazionalizzazione degli studi ma anche il **benessere lavorativo di studenti, personale e docenti**. Sarò un Rettore molto aperto al colloquio, e condividerò con lo staff e con gli organi ogni idea o proposta progettuale, dando seguito alle azioni solo dopo ampia discussione. Mi assumerò la responsabilità di scegliere una squadra che, oltre ad un **prorettore vicario**, di effettivo supporto al Rettore per competenze, complementarità di esperienze e voglia di fare, sarà composta da **quattro prorettori delegati**, uno per ognuna delle maggiori vocazioni dell'Università: **didattica, ricerca e terza missione**, cui mi pare opportuno aggiungere **l'internazionalizzazione**. Ogni prorettore, se lo riterrà utile ed opportuno, potrà avvalersi di un **gruppo di consulenza**, che opererà sotto la sua responsabilità senza però il conferimento di delega. Vi saranno poi **delegati a progetto (sicurezza, informazione, sanità, attività sportive etc.)**, con mansioni più specifiche di natura soprattutto tecnica. Gli uni e gli altri non saranno scelti tra i migliori amici del Rettore, ma tra le persone più competenti nei singoli ambiti di interesse, dedite al lavoro e desiderose di impegnarsi per l'Ateneo. Il tutto a garanzia di un'azione di **governance qualificata, agile, operativa**.

Data l'importanza che il mio modo di pensare e la legge attribuisce ai Dipartimenti, un aspetto gestionale molto utile sarà un **confronto periodico e sistematico** del Rettore con i Direttori di Dipartimento, attraverso l'istituendo **Collegio dei direttori**,



che dovrà discutere ed evidenziare le esigenze percepite durante la gestione quotidiana di tali strutture e dovrà coadiuvare il Senato ed il CDA, talora interconnettendo tali organi, nelle scelte strategiche dell'Ateneo (vedi Struttura Organizzativa).

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La mia visione di Università è quella di una struttura complessa ed articolata a forte **impostazione dipartimento-centrica**, per tutte quelle che sono le sue funzioni istituzionali ossia **produzione, trasmissione e valorizzazione del sapere**. Naturalmente i Dipartimenti dovranno agire, seppur nelle differenze disciplinari, organizzative e motivazionali, come parti di un unico ingranaggio, al fine di massimizzare i risultati conseguibili con le sempre più ridotte risorse finanziarie ed umane e dovranno essere i motori della nave che, seppure con potenza differente, spingono nella medesima direzione. Ciò richiederà una adeguata integrazione interdipartimentale, che avrà luogo a differenti livelli, ma con l'unica finalità di promuovere le attività e la qualità di UNIVAQ. Innanzitutto proporrò una modifica di statuto, come già fatto in passato, affinché il **Collegio dei Direttori** attualmente operativo sotto la denominazione di **Commissione per la didattica e per la ricerca**, divenga un organo statutario, dotato di specifiche funzioni propositive ed istruttorie, al servizio degli organi superiori. La mia esperienza di coordinatore della suddetta Commissione me ne ha fatto apprezzare l'enorme importanza, che sicuramente dovrà essere sancita dal riconoscimento normativo sotto la denominazione di **Collegio dei Direttori**, riconoscendone il **ruolo di coordinamento della didattica, della ricerca e della terza missione**, in una azione integrata con i delegati del Rettore per tali attività. Ritengo che il Collegio possa essere un importante luogo di avvio



delle procedure e di analisi delle problematiche che verranno poi dibattute in Senato, con pieno coinvolgimento in tutte le fasi di elaborazione delle proposte, dei regolamenti e dell'uso delle risorse, anche mediante conferimento di delega con potere di delibera da parte del Senato. In questa sede, i direttori potranno esplicitare le proprie posizioni e le proprie motivazioni, in virtù del ruolo centrale dei dipartimenti nell'organizzazione generale dell'Ateneo. Il secondo livello di integrazione riguarda la **sinergia interdipartimentale** su particolari tematiche di ricerca e di terza missione, di natura **sovra-dipartimentale e quindi trasversale**. Il luogo fisico e amministrativo di questa integrazione sarà rappresentato dai **centri interdipartimentali di ricerca e dei centri eccellenza**, in cui per esperienza ripongo la massima fiducia quali elementi di **qualificazione e promozione dell'immagine dell'Ateneo e del Progetto UNIVAQ 2019-2025**. Questi centri dovranno fungere anche da strutture di raccordo e di connessione con l'esterno per attività riferibili al contesto territoriale e più in generale all'acquisizione di fondi di ricerca. I Centri dovranno essere luoghi di incontro e di coesione e non di scontro, con competenze diversificate e complementari e con maggior focalizzazione su specifiche tematiche e progetti di eccellenza rispetto ai dipartimenti concorrenti. Nei centri tutti i ricercatori dell'Ateneo potranno incubare le loro idee per farle crescere e fruttificare. Alla promozione dell'attività dei centri sarà dedicata la massima attenzione, ed anche un supporto amministrativo-gestionale ed economico. L'ultimo livello di integrazione riguarda la didattica. In questo caso, a differenza dei centri, che già numerosi e molto qualificati sono presenti in Ateneo, non sono ancora state istituite strutture di raccordo (**facoltà o scuole**), che pure hanno una chiara previsione legislativa e statutaria. Io penso che dopo un dibattito approfondito di



durata ormai decennale, debba esser messa sul tavolo della discussione la possibilità di realizzare queste strutture, naturalmente nel rispetto delle prerogative decisionali dei dipartimenti. Pur non volendo interferire con le determinazioni dei consessi competenti, desidero comunque esprimere la mia opinione favorevole rispetto alla istituzione delle strutture di raccordo, che rappresenteranno un valore aggiunto nella *mission* formativa dell'Ateneo, importante per garantire una armonica programmazione dei corsi e dei ruoli, nel rispetto delle diverse esigenze presenti nell'Ateneo. L'istituzione delle scuole/facoltà, nella mia visione, dovrà però essere un atto di libera scelta dei dipartimenti e tali strutture saranno senza portafoglio, nel senso che le risorse resteranno in capo ai dipartimenti. Le scuole rappresenteranno il luogo di elezione per la organizzazione della didattica e nel caso della scuola di Medicina, per la gestione dei rapporti con il servizio sanitario. A tal proposito, nelle scelte più importanti di tipo programmatico (corsi di studio, ruoli), nella Giunta della scuola dovrà esser previsto il coinvolgimento consultivo della Regione e delle aziende sanitarie in convenzione (vedi Rapporti con il servizio sanitario).

Una alternativa finalizzata a rendere più fluida, funzionale ed efficace l'attività didattica, anche sulla base di numerose richieste e suggerimenti raccolti da numerosi colleghi nell'iter istruttorio della mia candidatura, potrebbe consistere nella **revisione dell'attuale organizzazione dipartimentale**. Nulla osta a che questa richiesta divenga parte integrante della mia agenda di governo, a patto che una fase preliminare attenta ed equilibrata, scevra di posizioni precostituite di singoli o di gruppi, sia alla base di un miglioramento organizzativo per l'attività istituzionale dell'Ateneo.



Per consentire il buon funzionamento dell'organizzazione sopra proposta, sarà anche necessaria una integrazione verticale che si otterrà:

- 1) promuovendo la semplificazione amministrativa e migliorando i rapporti burocratici tra Dipartimenti e Amministrazione centrale, attualmente molto complicati specie in virtù dei cambiamenti derivanti dal nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale e dall'avvio del sistema centralizzato degli acquisti
- 2) rendendo più efficiente e mirata la trasmissione delle informazioni tra i vari consessi, in modo tale che le decisioni assunte dagli organi siano prontamente recepite dai Dipartimenti e dalle altre strutture dell'Ateneo e viceversa;
- 3) superando la infruttuosa cesura tra strutture centrali e periferiche a vantaggio dell'integrazione.

### **LA CENTRALITA' DELLE PERSONE**

E' evidente che anche le strutture meglio organizzate e i progetti più promettenti possono progredire solo se hanno gambe forti per camminare. Le gambe necessarie al progetto UNIVAQ 2019-2025 sono quelle della gente dell'Università, del personale tecnico-scientifico, sanitario, amministrativo, delle biblioteche, dei ricercatori e dei professori. Tutti i lavoratori dell'Università, pur nella diversificazione dei ruoli, debbono poter vivere l'esperienza lavorativa come l'opportunità per contribuire ad un progetto comune, responsabilmente e con dignità. Il mio impatto sull'organizzazione dell'Ateneo sarà in primo luogo teso a **focalizzare l'utilizzo delle risorse umane**, che sono il vero bene prezioso di un'azienda che produce conoscenza, **sulle funzioni fondamentali dell'Università, in ambito formativo, di ricerca e di terza missione**. Questo processo si baserà sul



principio della **condivisione dei metodi di lavoro e sul dialogo continuo**, nel rispetto delle prerogative dei singoli individui. L'amministrazione dovrà lavorare al fine di **valorizzare le competenze delle donne e degli uomini** che lavorano in Ateneo. Un aspetto sostanziale nella operatività generale che cercherò di inculcare nei lavoratori dell'Università è **l'unità di intenti di tutte le categorie dell'Ateneo**. Come frequentatore assiduo dell'Università, dove passo molte ore al giorno, talora mi è capitato di percepire uno scollamento, una sorta di dicotomia e talora quasi una contrapposizione tra categorie, come se il personale tecnico-amministrativo fosse la controparte del corpo docente e viceversa. Io ho avuto la fortuna, che non sempre mi sembrò tale, di rivestire entrambi i ruoli e sono profondamente convinto che tutti sono utili e molti anche indispensabili. **Il numero delle persone indispensabili è funzione di come esse interpretano il proprio ruolo**. Sono indispensabili al mio progetto tutti coloro che amano il proprio lavoro e ad esso si applicano incondizionatamente, in spirito di collaborazione, mettendo in campo con generosità le attitudini e le risorse di cui sono dotati. Chi risparmia sull'impegno, chi lesina energie, recrimina e si lamenta senza motivo, al massimo può essere utile, difficilmente potrà essere qualcosa di più per il sistema Ateneo. Questo vale per tutti, a prescindere dalle categorie di appartenenza. Ciò per dire che le mie scelte saranno nella direzione di una **politica incondizionata di merito, che valorizzi la qualità dei comportamenti e sostenga le componenti della nostra comunità che approfondono il loro impegno per migliorare le prestazioni didattiche, di ricerca e di terza missione dell'Ateneo**.



## GLI STUDENTI CITTADINI DELL'UNIVERSITA'

Una dozzina di anni fa, quando mi candidai a Rettore, scrissi nel mio programma che una priorità assoluta della mia azione sarebbe stata la “promozione, con ogni mezzo disponibile, di un efficace raccordo tra Ateneo e territorio, per aumentare significativamente i **servizi di accoglienza e supporto economico a vantaggio degli studenti**”. Questa era e resta la mia dimensione interpretativa **minima** del diritto allo studio, che deve essere inteso come **diritto alla cittadinanza universitaria**. Da allora è passato molto tempo e molte cose sono cambiate. Era l'aprile del 2007. Due anni dopo vi è stata la tragedia, l'evento terribile che ha distrutto la città, le residenze per gli studenti, vi è stato l'alto tributo di vite che la popolazione studentesca ha dovuto pagare, si è vissuto un periodo quasi surreale di difficoltà logistica ed organizzativa, che ha un po' attutito le rimanenti problematiche. In quella atmosfera rarefatta, di mutate relazioni interpersonali, si è però rafforzato il rapporto già molto forte **tra Studenti, Università e Città**. Mi è gradito pensare che i nostri giovani allievi siano il vero collante di questa relazione virtuosa tra due entità concomitanti, intersecate, sovrapposte e talora conflittuali, e che siano anche coloro che nel tempo, in virtù della loro qualificazione tecnica, culturale e civica renderanno sia l'Università che la Città migliori di quanto sono oggi. Per quanto mi riguarda, dopo dodici anni sono oggi a rinnovare tutto il mio **impegno in favore della cittadinanza universitaria**, nella qual direzione molto è già stato fatto, nonostante le oggettive difficoltà. Chi mi conosce, specie tra gli studenti, con i quali ho un rapporto continuo e privilegiato, sa che le mie non sono parole vuote, ma verità vere, pensieri genuini, espressi in libertà senza nulla chiedere in cambio. In tutta la mia carriera universitaria, in cui mi sono cimentato in varie competizioni elettorali, non ho mai



chiesto il consenso incondizionato degli studenti. Sarei però felice se gli studenti di UNIVAQ si comportassero sempre come *cives* dell'Università, portatori di interessi importanti, coscienze scomode del mondo accademico, anche censori spietati di atteggiamenti non consoni dei loro docenti, ma sempre usando educazione e onestà intellettuale, pur nella differenza delle posizioni. Io, per quello che mi sarà possibile, continuerò a spendermi per un reale sostegno del diritto allo studio declinato in tutti i suoi aspetti (**trasporti, alloggi, borse di studio, promozione delle attività sportive**), farò in modo che le carriere degli studenti divengano più fluide e prevedibili nella loro durata (vedi Didattica), minimizzando l'impatto negativo degli **esami scoglio** attraverso l'uso diffuso di azioni specifiche di supporto e tutoraggio, e comunque sarò sempre a disposizione per risolvere i problemi che gli studenti mi sottoporranno. **Sarò attento, generoso e leale con i ragazzi, aspettandomi che altrettanto essi lo siano con me.**

### **LA DIDATTICA E LA RICERCA COME RISORSE CENTRALI DEL SISTEMA**

Prima di affrontare la discussione di queste due tematiche essenziali per la vita degli Atenei, ben conscio della loro importanza in molteplici aspetti dell'azione accademica, inclusa la capacità di reclutamento degli studenti e quindi la sopravvivenza delle Università, consentitemi di descrivere brevemente la modalità di costituzione del fondo di funzionamento ordinario (FFO) e degli elementi che incidono sulla sua acquisizione da parte degli Atenei. A differenza che in passato, quando questo fondo veniva attribuito, prevalentemente e molto ingiustamente, sulla base di una quota storica definita sulla consistenza del finanziamento di circa 30 anni fa, oggi esso deriva dalla combinazione di diverse componenti, che progressivamente dovrebbero sostituire l'attribuzione sulla base dello storico.



Questo fondo, in continua decrescita a partire dal 2007, con l'eccezione del 2018 (Fig. 3), è costituito da una **quota di base**, assegnata proporzionalmente al peso di ogni Università, inclusiva del **costo standard degli studenti**, ed una **quota premiale**, che attualmente supera il 20% del totale, assegnata per il 60% in relazione ai risultati conseguiti nella ricerca (**VQR**), per il 20% in base alla valutazione delle **politiche di reclutamento** relative al triennio precedente all'assegnazione e per il 20% in base ai risultati della **valutazione dell'autonomia responsabile**, cioè al miglioramento dei risultati autonomamente scelti dagli Atenei relativamente alla **qualità dell'ambiente della ricerca**, alla **qualità della didattica** e alle strategie di **internazionalizzazione**. E' evidente sulla base di tali modalità di ripartizione, che le Università dovranno **reclutare il maggior numero di studenti**, compatibilmente con il mantenimento dei requisiti di sostenibilità ed accreditamento dei corsi nonché **fare la ricerca più qualificata possibile** e migliorare le **performance nella internazionalizzazione**. Lo standard qualitativo necessario per ottenere questi risultati si raggiunge solo se si è in grado di **valorizzare la risorsa più importante** degli Atenei, che è il **capitale umano** ossia **docenti, personale tecnico amministrativo e studenti**. Per quanto riguarda i docenti è indispensabile cogliere tutte le opportunità di avanzamento delle carriere, nel rispetto degli stringenti vincoli finanziari e normativi, privilegiando la **continuità dell'impegno didattico e scientifico** ed il **miglioramento continuo delle performance** nei vari ambiti dell'azione istituzionale. Tutto ciò va però reso compatibile con il reclutamento dall'esterno, che per legge deve valere non meno del 20% della capacità assunzionale, per porre a freno l'autoreferenzialità ed il localismo. Con tale forma di reclutamento si dovrà cercare di colmare ogni gap di settore disciplinare che in principio può inficiare la qualità dei corsi di laurea ed attrarre i candidati di



più elevato profilo, perché la qualità del reclutamento incide direttamente sulla quota premiale del FFO. Uno sforzo speciale dovrà essere fatto nel tentativo di reclutare vincitori di bandi competitivi e di esercitare un richiamo efficace su docenti di università e centri di ricerca stranieri. Questa sarà la vera sfida, perché ci darà la misura della nostra reputazione accademica a livello nazionale ed internazionale.

Nell'area medica sarà importante fare scelte particolarmente oculate ed efficaci per soddisfare i requisiti della docenza del maggior numero possibile di **Scuole di Specializzazione**, garantendone in tal modo la sopravvivenza a dispetto di criteri di accreditamento molto selettivi e molto poco comprensibili. Molte delle lacune attualmente presenti negli organici delle Università si sono stratificate nel tempo e si sono acuite drammaticamente come conseguenza di pensionamenti, blocco del turnover, trasferimenti, scelte inadeguate ed eventi accidentali (Fig. 6-8). Tutto ciò deve essere sanato tramite scelte di qualità. Analoga attenzione va posta al reintegro ed alla riqualificazione del personale tecnico amministrativo, delle biblioteche e socio-sanitario, che svolge mansioni di supporto alla didattica, alla ricerca e alla gestione amministrativa degli uffici centrali e periferici. Il ruolo dei lavoratori di questo comparto è cruciale per il futuro dell'Ateneo. I numerosi pensionamenti ed il blocco pesante del turnover hanno depauperato molti profili professionali ed aumentato gli squilibri strutturali e funzionali dell'amministrazione (Fig.9). **L'evoluzione normativa e l'esplosione tecnologica** ha reso alcune professionalità obsolete ed ha evidenziato importanti carenze professionali. Da questo punto di vista va definito un piano di riqualificazione che valorizzi le competenze esistenti e ne migliori l'impiego, soprattutto mediante lo **strumento**



dell'aggiornamento professionale, ma anche in questo caso va fatto uno sforzo nel reclutamento per colmare le più gravi lacune esistenti. In entrambi i casi, sia per i docenti esterni che per il personale tecnico-amministrativo, compatibilmente con i vincoli di bilancio, il fondo strategico di Ateneo contribuirà a rendere possibili le operazioni di reclutamento ritenute indispensabili dalla *governance* amministrativa sulla base delle esigenze dei Dipartimenti e dell'Amministrazione centrale.

Ma per garantire una buona didattica ed una buona ricerca, che della didattica è il presupposto fondamentale a livello di formazione superiore, non basta avere buoni docenti e del qualificato personale tecnico di supporto. E' indispensabile anche mettere in campo una **efficiente risposta organizzativa** ed una **accurata offerta di servizi**. Le aule e più in generale i luoghi della didattica dovranno essere resi e mantenuti dignitosi. I laboratori, sia didattici che di ricerca, dovranno essere rinnovati nella loro strumentazione e intelligentemente organizzati, anche in forma di laboratori condivisi per abbattere costi di gestione in un regime di contenimento della spesa. I fondi per la ricerca dovranno essere reperiti in un contesto estremamente competitivo. Tutto ciò può sembrare molto difficile, pertanto si seguito cercherò di esplicitare in maniera sistematica alcune possibili modalità di azione. Inizio con a **didattica**. Innanzitutto dobbiamo far sì che si iscriva il maggior numero possibile di studenti, compatibilmente con la **programmazione nazionale e locale**, nei corsi più adatti alle attitudini ed alle aspettative di ciascuno. E' inoltre importante che gli studenti che si iscrivano ad UNIVAQ compiano **percorsi abbastanza regolari e prevedibili, che raggiungano l'obbiettivo finale della laurea nel più breve tempo possibile**, naturalmente mantenendo l'asticella alta, senza sconti relativamente al rigore delle prove di valutazione e alla qualificazione dei



corsi di studio. Tutto ciò sarà possibile se: 1) individueremo le criticità, tramite una indagine mirata sulla riduzione di attrattività e del relativo numero di immatricolati ed iscritti e attueremo azioni volte al rilancio, che potranno avere finanziamenti dedicati(vedi esperienza recente denominata Il mio futuro da ingegnere); 2) differenzieremo l'offerta didattica e renderemo più attrattivi, non solo semanticamente, ma anche nella sostanza, i corsi di studio in maggior sofferenza, rivedendone i contenuti e l'organizzazione generale; 3) modificheremo le modalità per accedere a corsi a numero programmato. Sembra inspiegabile che i test di ingresso rappresentino un deterrente per l'iscrizione a tali corsi. Tuttavia, potremmo ovviare a questo problema, immaginando una diversa modalità di accesso (iscrizione libera fino al completamento del contingente seguito da test di valutazione); 4) metteremo in atto una azione imponente nell'ambito dell'orientamento, rivolta a potenziare il tutorato e specialmente focalizzata su alcune **fasi critiche delle carriere studentesche**. Pur nella consapevolezza che in questo ambito molto è stato fatto, ritengo che si debba perseverare ed implementare ulteriormente le attività e l'uso delle risorse **per formare personale ben qualificato per l'orientamento ex ante, in itinere ed ex post**. E' necessario che l'orientamento in ingresso sia attentamente curato per tutto il triennio delle superiori, specialmente nel biennio conclusivo. L'orientamento in itinere dovrà basarsi sul monitoraggio continuo dell'andamento dei corsi di laurea, **specialmente nelle fasi iniziali, in cui si verifica il maggior numero di abbandoni precoci**. Per l'orientamento ex post va posta attenzione ai dati forniti da Alma Laurea e all'organizzazione dei servizi di *job placement*, con monitoraggio degli esiti occupazionale dei laureati e con la definizione di rapporti strutturati con Aziende ed



Enti pubblici e privati. **Naturalmente a ciò dovrà associarsi la riorganizzazione dell'ufficio preposto;** 5) valuteremo la sostenibilità dei corsi di laurea, stimando l'entità degli ingressi in ruolo e dei pensionamenti programmati dei docenti, cercando di mantenerne **quanti più corsi possibile** a garanzia del mantenimento dell'utenza, con un occhio di riguardo per i corsi più promettenti e innovativi; 6) costruiremo dei percorsi formativi corrispondenti alle esigenze del mondo del lavoro, tramite accordi con imprese, istituzioni e organizzazioni sociali; 7) garantiremo buoni servizi. A tal proposito, da direttore di Dipartimento, con la collaborazione di alcuni tecnici abbiamo pensato e realizzato l'elettrificazione delle postazioni di studio (circa 300) e l'informatizzazione, con possibilità di assistenza in remoto, della funzionalità di ogni proiettore e computer delle aule del plesso di Coppito 2 gestite dal DISCAB. Questo semplicemente prendendo atto che ogni professore gradisce andare in aula con la sola chiavetta USB e che ogni studente oggidi lavora con il proprio portatile durante l'intera giornata ed ha quindi bisogno di alimentazione elettrica. Il risultato in termini di utilità per gli studenti, fruizione ordinata ed in sicurezza degli spazi e funzionalità delle aule è stato sorprendente, il gradimento dei docenti e degli studenti molto elevato, la soddisfazione mia e dei miei collaboratori incommensurabile. Questa esperienza dimostra che talora con un po' di perspicacia e una modica spesa possono realizzarsi interventi mirati molto utili e che **l'attenzione alle persone, ai luoghi ed alle cose può fare la differenza.** Mi sembra il caso di dire che *l'occhio del padrone ingrassa il cavallo*. In questa logica minimalista, ma molto efficiente, nel primo semestre del mio mandato proporrò alla direzione generale l'istituzione di un nucleo operativo per l'ispezione e la piccola



manutenzione (edilizia, impianti, arredi) da inserire nell'organico del settore che si riterrà più appropriato, con a disposizione una officina di supporto.

Tutto quanto detto è volto a **migliorare la qualità della didattica**, che per me sarà un vocazione durevole nell'arco dell'intero mandato e che oltre a quanto appena enunciato, prevederà il monitoraggio continuo e fine degli indicatori di processo, l'innovazione nel modo di fare didattica, la redistribuzione del carico didattico in ottemperanza a quanto previsto dalla legge e dai regolamenti ed un maggior coinvolgimento dei nostri studenti e delle Commissioni paritetiche nel processo di monitoraggio della qualità.

Per quanto riguarda la ricerca, che come tutte le attività culturali ed accademiche è stata ritenuta **marginale da diversi governi e di vario orientamento politico**, è ormai evidente che la riduzione dei finanziamenti ministeriali (Fondi per la ricerca scientifica e tecnologica, Progetti di rilevante interesse nazionale, Fondo investimenti per la ricerca di base) (Fig. 10-11), peraltro ormai messi a bando con cadenze casuali e regole continuamente cangianti, ha creato **un senso di sfiducia e sacche di povertà accademica** che rischiano di uccidere i piccoli gruppi di ricerca ed i piccoli atenei del centro e del sud. Infatti, siccome l'acquisizione dei finanziamenti è fortemente polarizzata verso le aree forti del nord ed i finanziamenti hanno un forte impatto sulla produzione scientifica, su cui si basa la valutazione VQR, che a sua volta ha un peso predominante (60 più 20%) sull'attribuzione della quota premiale del fondo di funzionamento ordinario, è evidente che a breve si instaurerà un circuito vizioso che strangolerà tutte le piccole realtà accademiche del meridione. Ciononostante dobbiamo resistere, mettendo in atto alcune azioni volte a capovolgere questa tendenza, in modo tale che la nave possa procedere



nella sua traiettoria. **Sono assolutamente certo che con fatica, abnegazione, fiducia nei nostri mezzi ed un grande sforzo organizzativo ce la faremo.**



Per migliorare le nostre performance nella ricerca, sarà necessario 1) potenziare lo spettro delle collaborazioni con altre Università e centri di ricerca; 2) incoraggiare le collaborazioni trasversali tra Dipartimenti, settori ed aree differenti dell'Ateneo; 3) aumentare il numero e la qualità dei progetti di ricerca nazionali e sovranazionali ai quali l'Ateneo partecipa; 4) migliorare il servizio di assistenza contabile per una più efficiente gestione e rendicontazione delle spese dei progetti; 5) favorire l'integrazione della ricerca di base e di quella applicata, anche in termini di cooperazione/solidarietà finanziaria; 6) prevedere come obiettivo della convenzione con la sanità regionale non solo la clinica, ma anche la ricerca traslazionale, che unisce la ricerca di base alla clinica, in accordo a quanto previsto dalla legge 240/2010, favorendo in tal modo l'accesso ai fondi per la ricerca sanitaria finalizzata; 7) elaborare un documento programmatico e prescrittivo volto a garantire la **qualità e l'integrità della ricerca**, che dovrà essere applicato in maniera rigorosa, a garanzia della credibilità e dell'autorevolezza dell'attività scientifica di UNIVAQ.

Per raggiungere questi risultati l'Ateneo, in tutte le sue componenti, dovrà convincersi di avere risorse intellettuali, tecniche, strumentali ed esperienziali adeguate per l'accesso ai finanziamenti più importanti e dovrà dotarsi degli



strumenti ma soprattutto dell'intelligenza operativa per intercettare i fondi per la ricerca laddove essi sono più abbondanti, ossia in Europa, attraverso i vari programmi comunitari (a breve *Horizon Europe-FP9 21-27* nuovo Programma quadro per la ricerca e l'innovazione che seguirà ad *Horizon 2020*) (Fig. 12-16), ma anche localmente attraverso differenti modalità. In primo luogo stabilendo sinergie con le aziende dei territori, che spesso esercitano un ruolo di **volano rispetto all'acquisizione di finanziamenti finalizzati** (vedi Terza missione). Uno strumento importante rispetto a questa finalità è rappresentato dai **poli di innovazione**, nella cui struttura organizzativa è costantemente presente il nostro Ateneo. Oltre a ciò si potranno attuare nuove modalità di attrazione dei finanziamenti dal territorio tramite l'attività dell'associazione *ex Alumni* di UNIVAQ, che potrà organizzare la raccolta di fondi mediante attività culturali e di divulgazione scientifica e mediante il potenziamento della campagna per la destinazione del 5 per mille. A questo punto mi sembra doveroso ricordare che nel campo della ricerca l'Ateneo ha fatto importanti investimenti in termini di finanziamento di borse di dottorato (specie dopo l'estinzione del Progetto Giovani), ricercatori a tempo determinato di tipo a ed assegni di ricerca, ed ha promosso l'acquisizione di importanti strumentazioni scientifiche ad elevatissime prestazioni. Nella mia visione, l'Ateneo dovrà continuare a finanziare la ricerca al livello massimo possibile nella compatibilità dei limiti di bilancio, ma è fondamentale che i tutti i ricercatori mettano in gioco la somma delle loro abilità per attuare le migliori strategie per l'accesso ai fondi. E' importante che si creino sinergie, che consentano a tutti, anche ai gruppi meno forti, di dare il loro contributo ideativo e pratico. Sarà cruciale mettere in campo una azione di recupero dei nostri docenti che hanno smesso di fare ricerca. Questi



colleghi non debbono essere penalizzati né discriminati, bensì aiutati a rientrare quanto prima possibile nell'ambito di una programmazione generale della ricerca. Io, pur apprezzando molto le eccellenze, ritengo che **una buona attività di ricerca diffusa sia altrettanto e forse anche più importante per l'economia generale dell'Ateneo**, così come ritengo che le Università medie e piccole del centro sud rappresentino un valore aggiunto importante da un punto di vista culturale, oltre che sociale, per il sistema Paese. Come dicono gli anglosassoni, non vi è panna senza latte. Quindi mi sento di affermare che sarà fondamentale per il Rettore eletto creare un terreno che valorizzi la qualità media della ricerca. Anche il valore delle eccellenze sarà maggiore se inserito in un contesto di accettabile e diffusa qualità.

### LA TERZA MISSIONE

In un momento abbastanza critico per l'economia, il **progressivo sotto-finanziamento degli Atenei** da parte delle istituzioni centrali rende obbligatoria l'incentivazione della terza missione. Infatti tale attività, già importante per migliorare la visibilità e la reputazione dell'Ateneo, sarà utile anche per implementare l'accesso alle risorse finanziarie. All'interno di questa attività istituzionale soggetta a valutazione da parte dell'ANVUR, si distinguono due macro-aree operative relative alla **valorizzazione della ricerca ed alla produzione di beni pubblici di natura sociale educativa e culturale** (Fig. 17-19). La valorizzazione della ricerca è definita come un processo di trasformazione dei risultati scientifici in conoscenze produttive, che può trovare applicazione economica e commerciale sul mercato e quindi generare profitti per gli Atenei. Si tratta di un insieme di processi che richiedono la partecipazione attiva delle istituzioni e dei singoli ricercatori e che si realizzano grazie al supporto di personale tecnico dedicato e talvolta, di strutture



specifiche di **intermediazione con il territorio**. All'interno di questa macro-area è possibile identificare specifici ambiti di attività, come **la gestione della proprietà intellettuale, l'imprenditorialità accademica (spin off, start up), l'attività in conto terzi e la collaborazione con intermediari territoriali**. Tutte queste attività sono abbastanza sviluppate nel nostro Ateneo, seppure con una qualche disomogeneità tra ambiti culturali ed aree disciplinari.

Sarebbe però sbagliato pensare che solo le attività tecnico-scientifiche siano per loro natura portate a concorrere alla terza missione. Infatti ogni competenza accademica che possieda le caratteristiche di elevata professionalità potrà contribuire alla valorizzazione della conoscenza come è evidente per le attività di divulgazione della conoscenza umanistica (ad es. il **polo museale**, che dovrà essere sostenuto ed implementato) e per la promozione della cultura dell'attività fisica e sportiva e del benessere ambientale (Orto Botanico Alpino). Nella macroarea finalizzata alla promozione della produzione di beni pubblici sono identificabili 4 azioni principali ossia la **produzione e gestione di beni culturali, la sperimentazione clinica, le infrastrutture di ricerca e formazione medica, la formazione continua ed il *public engagement***. A differenza che nel campo della valorizzazione della ricerca, che presuppone processi di appropriazione dei risultati, la produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale riguarda attività che producono beni pubblici, per definizione accessibili a tutti. Quindi è una attività meno remunerativa da un punto di vista economico, ma molto importante in termini di visibilità ed attrattività per l'Ateneo. In questo ambito, a differenza che in quello della valorizzazione della ricerca, molto di più può essere fatto oltre al tanto che è già stato fatto. Mi piace pensare ad UNIVAQ come il principale erogatore di attività



culturali, ricreative e di intrattenimento rispetto ad una città ancora un po' menomata nelle sue reali potenzialità in questo settore, mi piace pensare ad una parte dell'Ateneo, che nei settori della medicina impiega più di 120 docenti, sempre più impegnata nelle sperimentazioni cliniche e dotata di infrastrutture per la ricerca biomedica. Parte della strada è già stata tracciata, è stato istituito con l'importante contributo dell'Ateneo il Centro DMTA (per la diagnostica molecolare e terapie avanzate) ed è stato potenziato il Centro delle microscopie, ma alcuni aspetti cruciali debbono immediatamente essere risolti. Basti pensare alla scarsa operatività del Comitato Etico, la cui azione di **processing e concessione delle autorizzazioni all'effettuazione dei trial clinici è estremamente farraginosa**, si da mettere a repentaglio molto spesso l'esecuzione degli studi, fonte di progresso medico, di prestigio scientifico ma anche di profitto economico per la ricerca. Il Comitato etico va rinnovato, più che nelle persone nelle modalità operative, si da divenire efficiente ed efficace. Questo è un compito importante di cui il nuovo Rettore, insieme al nuovo Direttore Generale della ASL, dovrà farsi carico, naturalmente negli auspici che si addivenga prima possibile alla costituzione di un Comitato Etico Unico, regolamentato in sede regionale e condiviso dalle due Università (UNIVAQ e UNICH), che in Abruzzo fanno sperimentazione clinica umana. Anche quello della **formazione continua** è un ambito abbastanza sottovalutato, ma che in quanto fonte di profitto e di reputazione sociale dovrebbe essere più accuratamente perseguito, con tutti gli strumenti possibili, non ultimo l'e-learning, anche in collegamento con gli ordini, le associazioni ed i colleghi professionali nonché con i tribunali.



Sarà compito del **Rettore** e del suo **delegato all'attività di terza missione** mettere in campo tutte le risorse presenti nell'Ateneo in una relazione virtuosa con tutti gli interlocutori del territorio. Nell'attuazione degli obiettivi della terza missione, la scienza dovrà uscire dai laboratori e farsi popolare, riversarsi e contaminare i territori, intercettare i bisogni, proporre le soluzioni, insomma l'Università dovrà **diventare interlocutore privilegiato delle istituzioni tecnico-amministrative, politiche e produttive**. In questa *mission*, l'Ateneo in tutte le sue componenti, dovrà essere estremamente disponibile e reattivo nel rispondere alle istanze della società, ma anche capace di intuirne le potenzialità, mettere a sistema l'intera rete dell'innovazione e della conoscenza, delineando progettualità condivise capaci di attrarre finanziamenti locali, nazionali ma soprattutto europei. In questo contesto i **poli di innovazione e le strategie regionali di specializzazione intelligente saranno strumenti e ambiti permissivi di grande valore per la terza missione universitaria**

## **L'INTERNAZIONALIZZAZIONE**

Tra gli elementi di debolezza del sistema universitario nazionale vi è quello della **internazionalizzazione**. Infatti l'Università italiana attrae pochi studenti stranieri rispetto al numero dei ragazzi italiani che scelgono di frequentare corsi universitari all'estero. Questo bilancio negativo tende ad aumentare e, alimentando successivamente la cosiddetta "fuga dei cervelli", depaupera culturalmente il nostro sistema universitario e conferma l'immeritato clima di sfiducia nei confronti di esso. D'altro canto, dobbiamo essere consapevoli che l'internazionalizzazione dell'offerta didattica agisce positivamente su diversi indicatori che il MIUR utilizza per l'assegnazione del Fondo di Funzionamento Ordinario oltre che sull'immagine dell'Ateneo. Il problema maggiore per gli studenti stranieri in ingresso è



rappresentato naturalmente dalla barriera linguistica. Questo problema è stato recepito e risolto da molti Atenei attraverso la somministrazione di corsi in lingua straniera. Lo sforzo di UNIVAQ da questo punto di vista è stato importante, con una decina di corsi di laurea erogati parzialmente o integralmente in lingua inglese. Ciononostante sarà importante colmare alcuni gap evidenti in specifiche aree scientifiche come quella delle Scienze della Vita, che pur possedendo tutti gli elementi di qualificazione per sostenere corsi internazionali, ancora non ha sfruttato adeguatamente questa opportunità. In ambito biomedico ho già in mente una proposta specifica, che condividerò con i docenti interessati ad elezioni concluse. Un aspetto cui dobbiamo riservare la massima attenzione riguarda i **corsi di dottorato**, di cui dobbiamo migliorare il livello di internazionalizzazione attraverso la definizione di percorsi strutturati, il finanziamento della mobilità dei dottorati anche con la creazione di linee di supporto dedicate e l'aumento degli standard di attrattività nei confronti di studenti con titoli di studio stranieri. Nello sforzo di promuovere l'internazionalizzazione, un ruolo importante, oltre al prorettore delegato, dovranno svolgerlo gli uffici deputati ai rapporti internazionali con il coinvolgimento, ove necessario, del Centro linguistico di Ateneo e forse sarebbe giusto prevedere un qualche meccanismo di premialità per coloro che riescono a perfezionare importanti accordi di internazionalizzazione.

## **I RAPPORTI CON IL SERVIZIO SANITARIO**

Per descrivere la complessità di questa importante relazione vi è un aneddoto che si tramanda tra gli addetti ai lavori secondo il quale tutti i Rettori degli Atenei che hanno il corso di Medicina e Chirurgia e più in generale i corsi di area sanitaria, vorrebbero chiuderli, mentre tutti i Rettori che non li hanno venderebbero l'anima al



diavolo pur di averli. Di certo tutti gli Atenei che come UNIVAQ erogano corsi nell'ambito dell'area sanitaria, come quello in Medicina e Chirurgia, quello in Odontoiatria e Protesi Dentaria e tutti i numerosissimi corsi delle professioni sanitarie debbono affrontare una maggior complessità gestionale che affonda le sue radici nelle differenze e negli attriti, storicamente stratificati, di due sistemi di gestione amministrativa e professionale talora non consonanti ed afferenti addirittura due diversi Ministeri di riferimento. Pur nelle oggettive difficoltà di comunicazione, sarei felice se il dualismo storico tra componente ospedaliera e componente universitaria della Sanità, almeno all'Aquila, fosse superato, nel nome del primato della Salute, attraverso la costruzione di nuovi rapporti ed il loro consolidamento, ad opera di chi governerà l'Ateneo e di chi dirigerà le Aziende Ospedaliere e la Sanità Regionale. Si prepara un periodo in cui nuove figure sui due versanti della sanità si incontreranno e parleranno, nei miei auspici per affrontare i problemi e trovare le soluzioni più adeguate. Io, se ci sarò, ce la metterò tutta affinché ciò si realizzi. E' ora importante che l'Università, nella figura del Rettore e dei due Direttori di Dipartimento di area medica, in attesa della costituzione della scuola di Medicina, vigili in modo che la nuova gestione dell'azienda sanitaria, che farà seguito alla transizione politica, non confligga con le esigenze di formazione medico-scientifica, specialistica nonché professionalizzante di area sanitaria e **non prendano il sopravvento logiche penalizzanti per la formazione medica e nelle professioni accessorie.** Io ritengo che sarà necessario un rapporto serrato e leale con la dirigenza sanitaria per adeguare il reclutamento dei docenti dei corsi di area medica alle esigenze delle politiche assistenziali regionali e alle piante organico dei presidi in convenzione con UNIVAQ. Sarà un impegno morale del Rettore, degli



organi e di tutta la comunità accademica mettere a disposizione del sistema sanitario docenti con profili professionali di assoluta eccellenza, consolidando in tal modo quel rapporto fiduciario e virtuoso che rappresenta un elemento qualificante dell'interazione tra Università e Città-territorio.

## **I RAPPORTI INTERATENEO**

Univaq è una università **multidisciplinare** che rappresenta circa l'1% del sistema accademico nazionale ed è una delle quattro università abruzzesi. Ha circa 19.000 studenti, 1000 dipendenti, 7 Dipartimenti, di cui uno di eccellenza (**DSU**), 5 centri di ricerca e 2 centri di servizio, un polo museale e un giardino botanico alpino. E' evidente che la sussistenza e lo sviluppo di questa importante istituzione passa anche attraverso una relazione articolata e virtuosa con gli Atenei di Teramo, Chieti-Pescara e con il neonato GSSI nell'ambito del sistema universitario regionale. Con questi atenei è fondamentale che si sviluppino interazioni collaborative e sinergie negli ambiti più disparati (**servizio agli studenti, formazione del personale, scambio di docenti, progetti di ricerca condivisi, compartecipazione ed attività di lobby nei poli e distretti**) al fine di dare il miglior contributo possibile in ambito formativo, di ricerca e di terza missione alla nostra Regione, naturalmente in una intesa sistemica con la *governance* politica e produttiva dell'Abruzzo. Il CCRUA sarà il luogo dei ragionamenti e delle decisioni strategiche di programmazione universitaria regionale, in cui il nuovo Rettore di UNIVAQ dovrà presentarsi con spirito di massima disponibilità e predisposizione al dialogo, ma per nulla incline alla tolleranza verso politiche anche minimamente aggressive. Un aspetto importante nell'ambito delle relazioni interuniversitarie riguarderà i rapporti con gli Atenei della capitale, che sono in una posizione logistica ideale e che storicamente hanno



sempre posto in atto politiche collaborative e di supporto nei confronti di UNIVAQ. Nel Progetto UNIVAQ 2019-2025 è sicuramente forte l'auspicio a rinsaldare, così come con gli Atenei abruzzesi, i rapporti con La Sapienza e con gli altri Atenei capitolini e delle regioni limitrofe, in forma di collaborazione nelle attività di ricerca, di condivisione di iniziative didattiche e più in generale di docenza, anche in questo caso senza sudditanza psicologica, ma a suggello di un rapporto di lunga data e sempre amichevole ed utile. Più in generale vanno sostenute ed incoraggiate tutte le azioni che favoriscono la creazione di una rete di collaborazione scientifica e didattica e lo scambio di ricercatori e professori tra Atenei, che talora consente la facile soluzione di problemi di carenza e/o di esubero negli Atenei concorrenti in un momento di contrazione delle risorse.

### **EDILIZIA E LOGISTICA**

L'edilizia intesa come piano integrato di acquisizione e/o recupero di spazi consoni allo svolgimento delle attività istituzionali dell'Ateneo non può non essere al centro dei pensieri del prossimo Rettore di UNIVAQ. Infatti alcune delle principali problematiche ancora vive in Ateneo dopo il sisma del 6 aprile 2009, riguardano il recupero di spazi adeguati alla ricollocazione di docenti, corsi e relative strutture di supporto nei loro luoghi storici ed identitari, mentre altre coinvolgono aspetti più tecnici e proposte innovative anche in una ottica di forte integrazione con la Città/Territorio. Relativamente alla ricollocazione dei docenti nel polo di Roio, sede naturale dei corsi di laurea di Ingegneria, che tanto lustro ha dato alla nostra Università, è indiscusso che ciò dovrà avvenire, certamente nei tempi e nei modi dettati dal recupero degli edifici non ancora agibili ed in maniera condivisa con i docenti e con il personale TAB dei due dipartimenti coinvolti. In questo momento, la



questione principale non è se si debba tornare a Roio, ma come ci si debba tornare. Il mio punto di vista è che ciò debba avvenire nel modo più fluido possibile, senza strappi ed imposizioni, anche per tappe successive, fino al completo recupero di tutti gli spazi, cercando di soddisfare le richieste ragionevoli. Altri aspetti generali relativi all'edilizia ed alla logistica riguarderanno 1) la elaborazione ed attuazione di un programma di adeguamento delle strutture esistenti, con rifunzionalizzazione di tutte le strutture danneggiate dal sisma (*in primis* quelle appena menzionate), adeguamenti relativi alla sicurezza antincendio e miglioramento delle condizioni di accessibilità e fruizione (Fig. 20); 2) l'ottimizzazione degli spazi destinati alla didattica, alla ricerca, alle attività amministrative ed alle biblioteche; 3) una maggiore attenzione agli aspetti estetici dei vari poli didattici, con maggior cura per il verde, per la segnaletica e i parcheggi; 4) la realizzazione di nuovi spazi per studi e laboratori, secondo una modalità del tutto innovativa, tramite attività di ricerca e sviluppo con aziende leader del settore dell'edilizia non convenzionale; 5) il recupero di strutture del centro storico che al di là del mero uso accademico, possano divenire luoghi dedicati allo svolgimento di attività culturali e sociali dell'intera comunità cittadina

### **SICUREZZA, SOSTENIBILITA' E LOTTA ALLE DISUGUAGLIANZE: TENTATIVI DI QUARTA MISSIONE**

Tutela della sicurezza, sostenibilità e lotta alle disuguaglianze sono tre aspetti fondamentali della vita di relazione che hanno come comune denominatore sentimenti di **solidarietà, generosità ed altruismo**, che io ritengo centrali per dare **qualità** a molte azioni accademiche.



La tutela della sicurezza attraverso la prevenzione del rischio deve essere una delle più importanti attività che ad ogni livello è necessario rendere efficienti ed efficaci, soprattutto in ambienti in cui si trovano ad operare giornalmente per lezioni, pratica di laboratorio, seminari, ma anche per gestione amministrativa, contabile e logistica, diverse migliaia di persone. Oggi è impossibile che un professore si candidi alla carica di Rettore, ossia di legale rappresentante di una struttura complessa, senza aver fatto qualche considerazione preliminare e senza spendere qualche parola sulla sicurezza nei luoghi dell'Università. Questo è un tema centrale soprattutto dopo l'evento sismico del 2009 e di quelli più recenti del 2016 e 2017, ma anche in relazione ad eventi avversi di altra natura cui il nostro territorio è abbastanza esposto. L'Ateneo recentemente ha mostrato una particolare sensibilità verso le problematiche della **prevenzione e gestione del rischio e verso il miglioramento della sicurezza** di tutti coloro che, a vario titolo, lo frequentano. E' stato fatto un esperimento molto interessante, che ha portato all'istituzione di una **Unità di crisi di Ateneo**, che mi ha visto partecipare in qualità di coordinatore dei Direttori di dipartimento. L'Unità di crisi, tra le altre attività ha seguito un corso annuale sulla **comunicazione del rischio** e ha realizzato, in collaborazione con la protezione civile, un **protocollo operativo per intervenire nell'immediatezza di eventi avversi, identificando nel polo di Coppito una sede adeguata per il pronto intervento**. E' stata inoltre messa in atto una campagna di informazione sui corretti comportamenti e l'autoprotezione da adottare in situazioni di emergenza ed è stata fatta la formazione dei docenti per far fronte in maniera adeguata a tali situazioni. Infine sono state previste ed eseguite prove di evacuazione in tutti gli edifici dei poli di UNIVAQ ed è stata elaborata la carta di identità degli edifici dei poli con indicazione degli indici di vulnerabilità. Su questa strada è mia intenzione proseguire, avvalendomi di un **delegato per la sicurezza** di elevata qualificazione e disponibilità e dell'ufficio competente, che con solerzia e abnegazione ha affrontato numerose emergenze, in aggiunta alla gestione ordinaria della sicurezza in Ateneo. Io, per parte mia, terrò la guardia alta e sarò vigile su ogni situazione di pericolo, senza lasciare nulla al caso, ma cercando di rendere la gestione



dei rischi e la tutela della sicurezza una attività routinaria e scientifica, come si addice ad un contesto universitario.

La **sostenibilità**, intesa in termini letterali come una condizione di sviluppo in grado di soddisfare i bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri, è naturalmente un'esigenza globale, cui la società deve rispondere in maniera corale. In questa risposta deve udirsi forte e chiara la voce dell'Università, che può mettere in atto una serie di azioni, dirette o indirette, alcune immediate altre dilazionate nel tempo, atte a garantire questo principio in tutte le sue declinazioni. A tal fine si renderà necessario istituire un **network multidisciplinare finalizzato** a promuovere politiche sostenibili riconducibili a diverse macro-aree, tra cui: acquisti pubblici ecologici, mobilità a basso impatto ambientale, gestione dei rifiuti, energia ed educazione alimentare.

### **Acquisti pubblici ecologici**

Per contribuire a rendere il nostro Ateneo sostenibile è necessario che tutte le fasi del processo di acquisto di beni e servizi siano attuate nel rispetto dei criteri ambientali. Le azioni da intraprendere in tale settore avranno come obiettivo quello di promuovere gli **acquisti verdi** dell'Università. Per attuare un cambiamento in tale direzione sarà necessario predisporre un vademecum per l'inserimento dei **Criteri Ambientali Minimi (CAM)** da rispettare nelle categorie merceologiche di interesse. Tra le categorie regolamentate, una particolare attenzione sarà da rivolgere alle seguenti: carta per copie, cartucce per stampanti, attrezzature informatiche da ufficio, arredi per interni, veicoli, ristrutturazione e manutenzione di edifici pubblici, servizi di ristorazione collettiva, servizi di pulizia degli edifici, energia elettrica (7). In riferimento all'approvvigionamento energetico sarà condotta un'analisi di fattibilità per valutare l'attivazione dell'opzione verde della Convenzione Consip.



## Mobilità a basso impatto ambientale

Partendo dalla convinzione che l'Università debba contribuire ad uno sviluppo sostenibile anche sul fronte della mobilità, è opportuno promuovere azioni (a breve ed a lungo periodo) mirate alla conservazione delle risorse, attraverso un utilizzo incentivato del trasporto pubblico da una parte, ed un utilizzo più razionale di quello privato oltre alla predisposizione di forme alternative di mobilità.

Si renderà pertanto necessario l'avvio di un'indagine conoscitiva sul livello di accessibilità e mobilità tra le varie sedi. Sarà necessario anzitutto conoscere le scelte di mobilità tra le proprie abitazioni e la sede universitaria oltre che tra le sedi universitarie. Tali informazioni costituiranno un rilevante supporto alle decisioni da prendere per migliorare i servizi offerti a sostegno della mobilità. Sarà quindi possibile proporre una serie di azioni sul tema. In primo luogo, un piano di mobilità che incentivi l'utilizzo del trasporto pubblico attivando (in accordo con le parti) tariffe agevolate per studenti e personale dipendente. Inoltre, saranno proposte soluzioni alternative in linea con le buone pratiche sviluppate in Italia. Tra le principali modalità di trasporto condiviso di interesse sono da annoverare: *bikesharing* (noleggio a breve termine per un ristretto numero di mesi e con soluzioni di pedalata assistita, per introdurre una buona pratica nella città), *carsharing*, *scootersharing*, *ridersharing/carpooling* (servizio di mobilità basato sull'uso condiviso di veicoli privati tra due o più persone che devono percorrere uno stesso itinerario, o parte di esso). In riferimento a quest'ultimo servizio, l'Università svilupperà e proporrà una *app* per supportare la condivisione dei viaggi da e verso le varie sedi dell'Ateneo tra i soli membri appartenenti ad UNIVAQ.

Come obiettivo di lungo periodo sarà inoltre doveroso pianificare un intervento di riqualificazione del comparto urbanistico che veda la realizzazione di piste ciclabili.



A questo punto, è d'obbligo menzionare il nuovo **Centro Interdipartimentale sui trasporti e la mobilità sostenibile**, che sarà investito di molte di queste problematiche e che avrà la massima attenzione ed il massimo supporto, come tutti gli altri centri dell'Ateneo, che ritengo strategici per la realizzazione del mio programma.

### **Gestione dei rifiuti**

Il miglioramento della sostenibilità di un Ateneo non può prescindere da un forte impegno sul fronte della gestione dei rifiuti. È necessario definire delle strategie finalizzate in primo luogo a prevenire la produzione dei rifiuti, in secondo luogo a differenziare i rifiuti prodotti adottando delle modalità di trattamento che contribuiscano a gestire nel modo più sostenibile possibile la fase di smaltimento dei rifiuti. Per accresce la sensibilità sul tema, ma anche per avere una piena conoscenza circa l'efficacia delle azioni da intraprendere, sarebbe utile procedere all'istallazione di contatori che consentano di quantificare il valore dei rifiuti e dare una dimensione quantitativa dei benefici derivanti dalla raccolta differenziata. In aggiunta, i contatori dovrebbero consentire di conoscere quanta acqua o emissioni di CO<sub>2</sub> vengono risparmiate, quanto vetro, alluminio, acciaio, carta, cartone, legno e plastica vengono riciclati riutilizzati e dunque quante e quali materie prime vergini vengono risparmiate. Ulteriore approfondimento sarà inoltre dedicato alla produzione e gestione di rifiuti speciali con particolare riferimento ai rifiuti generati in laboratorio.

Il consumo della carta può inoltre essere notevolmente ridotto attuando una riorganizzazione della struttura amministrativa che porti **alla dematerializzazione documentale oltre che l'utilizzo di carta riciclata come previsto negli obiettivi del gruppo *Green Public Procurement*.**

### **Energia**

Al fine di razionalizzare il consumo delle risorse primarie si rende necessario intervenire anche sul fronte di un efficiente utilizzo dell'energia. Ogni intervento dovrà fondarsi sulla



preliminare presa di coscienza dei comportamenti e delle abitudini di utilizzo quotidiano di tale risorsa. Oltre al monitoraggio dei consumi energetici, sarà utile adottare dei sistemi di presenza che diano una misura del livello di affollamento degli spazi attraverso l'installazione di sensori di affollamento. Ciò dovrebbe consentire una gestione ottimale del livello di raffrescamento/riscaldamento in funzione del livello di occupazione.

Ritengo inoltre che l'installazione di sensori di presenza e degli opportuni software consenta la riduzione dello spreco energetico dovuto ad una pluralità di ragioni come l'abbandono di apparecchiature in modalità standby o il cattivo utilizzo dell'illuminazione e consentirà di procedere ad uno spegnimento automatico delle apparecchiature oltre che delle luci in luoghi in cui è superflua la luce notturna.

### Educazione alimentare

Il nostro Ateneo non può e non deve sottrarsi dall'attuare azioni in linea con la sfida alla sostenibilità alimentare che l'Europa deve sostenere e che richiede un impegno comune per contrastare vecchie abitudini. I sistemi alimentari sostenibili sono infatti uno degli obiettivi elencati nel "*Manifesto for Sustainable Europe for its Citizens*"(8). Anche su tale fronte è necessario procedere ad una prima fase di indagine per conoscere le abitudini alimentari e la qualità del cibo consumata nelle varie strutture di Ateneo, per poi incentivare l'adozione di buone pratiche che si muovano nella direzione di una riduzione dello spreco alimentare ed un maggiore utilizzo degli spazi di fruizione degli alimenti.

Azioni urgenti sono richieste sul fronte della riduzione drastica dell'uso di contenitori ed imballaggi in plastica. In sinergia con gli obiettivi previsti sul fronte della riduzione dei rifiuti, è necessario procedere con l'installazione di punti di distribuzione dell'acqua (da prelevare con borracce di alluminio di cui sarà dotato ogni studente e dipendente) e progettando azioni comuni con le mense universitarie.



L'Ateneo può incrementare il proprio impatto sulla sostenibilità non solo attraverso le azioni dirette sin qui descritte, ma anche attraverso azioni indirette. Tra queste mi preme ricordare che l'Università dell'Aquila, direttamente o attraverso la sua rappresentanza nei poli di innovazione, ha partecipato alla elaborazione della **Carta di Pescara dell'industria sostenibile**, attraverso cui la **Regione Abruzzo promuove la cultura della sostenibilità ambientale, sociale ed economica** presso le aziende operanti nel suo territorio. In particolare per quanto riguarda la *smart strategy* regionale delle Scienze della vita, una delle tematiche proposte riguarda la produzione sostenibile di farmaci con riduzione della emissione dei gas ad effetto serra durante il ciclo di produzione e l'utilizzo di cicli con rifiuti a minor impatto e riutilizzabili, a vantaggio dell'ambiente globalmente inteso, delle persone che vi abitano nonché naturalmente dei lavoratori addetti.

Relativamente alla **lotta alle disuguaglianze**, ho molto apprezzato, nel 2018, la pubblicazione del primo **Bilancio di genere dell'Università dell'Aquila**, volto ad analizzare e valutare le scelte politiche e gli impegni finanziari dell'amministrazione in una ottica di genere. I dati raccolti e analizzati nel Bilancio sono estremamente interessanti e mettono in evidenza luci e ombre relativamente alla parità di genere. Tutto quanto descritto deve non solo informarci, ma guidare le nostre azione verso un reale concetto di riequilibrio tra generi. Su questa strada è mia intenzione continuare ad operare, naturalmente nel rispetto delle attitudini, delle competenze e della qualificazione di ciascuno. Infine, una attenzione particolare sarà rivolta alle persone diversamente abili presenti a vario titolo in Ateneo, confermando una scelta vocazionale che ha visto da sempre UNIVAQ su posizioni di avanguardia in tema di inclusività e tutela delle persone disagiate.



## LA PROMOZIONE DELLA COMUNICAZIONE

Promuovere l'immagine di UNIVAQ con adeguate operazioni di comunicazione nel rispetto dei valori reali e della progettualità dell'Ateneo è una delle azioni che intendo immediatamente perseguire.

La capacità comunicativa è un insieme di operazioni professionali indispensabili per un Ateneo moderno, efficiente e collocato in un contesto estremamente competitivo per l'accaparramento dell'utenza. Una buona comunicazione da un lato consente la più ampia diffusione possibile di tutte le informazioni necessarie al buon funzionamento dell'Ateneo, raggiungendo in maniera estensiva, capillare e mirata tutte le categorie di lavoratori dell'Università e gli studenti, dall'altro è rivolta al di fuori dell'Ateneo con la finalità di valorizzare i nostri prodotti, la nostra offerta formativa e la reputazione generale di UNIVAQ, che è importante elemento di attrazione per gli studenti e le loro famiglie. Mentre la diffusione delle notizie all'interno dell'Ateneo è allo stato attuale ampiamente garantita dal buon funzionamento del sito di Ateneo e dai presidi audiovisivi di divulgazione posti nelle sedi periferiche, in cui è possibile acquisire con immediatezza numerose informazioni riguardanti lezioni, esami, eventi, comunicazioni occasionali ed eccezionali ed altro, un lavoro importante deve essere fatto riguardo la comunicazione verso l'esterno, che attualmente è solo in minima parte efficace. Intendo dire che dovremo in qualche modo stabilire rapporti durevoli con i media locali, regionali e con quelli diffusi nelle aree da cui provengono prevalentemente i nostri utenti, sì da consolidare mediante comunicazioni positive il livello di fidelizzazione dei territori. Una attenzione strategica andrà alla divulgazione di informazioni riguardanti la ricerca scientifica ed i rapporti con le imprese, dando



ampia enfasi ai nostri successi nella pubblicazione di prodotti di qualità elevata e alla acquisizione di importanti fondi progettuali. Ampio spazio dovrà anche essere data alle iniziative culturali di forte richiamo, soprattutto a quelle che esercitano una forte azione di attrazione sui giovani, come **Street Science**, che è ormai divenuto un momento celebrativo ed identitario per il nostro Ateneo/Città, **Pint of Science**, **il mercoledì della Cultura**, etc. A tal riguardo, un ruolo di *testimonial* importante dei valori di UNIVAQ potrà svolgerlo l'associazione *ex Alumni*, che insieme a un **delegato del Rettore** e ad un **rafforzato ufficio per la comunicazione**, rappresentano gli elementi imprescindibili per porre UNIVAQ nella più giusta, vera ed utile prospettiva di promozione mediatica.

#### Bibliografia e sitografia

- 1) Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2018 ANVUR (<http://www.anvur.it/rapporto-biennale/rapporto-biennale-2018/>)
- 2) Dopo la riforma : università italiana, università europea Quaderno n.13 Marzo-2017-TREELLE (<https://www.almalaurea.it/informa/news/2017/03/13/dopo-la-riforma-universita-italiana-universita-europea>)
- 3) Education at a Glance. Edizione 2018 ([www.oecd.org/edu/education-at-a-glance-19991487.htm](http://www.oecd.org/edu/education-at-a-glance-19991487.htm))
- 4) L'Aquila 2030: una strategia di sviluppo economico. Testo di A.G Calafati a cura del Ministero dello sviluppo economico
- 5) Università in declino. Un' indagine sugli Atenei da Nord a Sud, a cura di G. Viesti. Donzelli editore 2016
- 6) Come cambia la governance. Università italiane ed europee a confronto. Fondazione Crui. Settembre 2015



([https://www.cruis.it/images/allegati/pubblicazioni/2015/manoscritto\\_capano\\_regini\\_2015\\_04\\_1.pdf](https://www.cruis.it/images/allegati/pubblicazioni/2015/manoscritto_capano_regini_2015_04_1.pdf))

7) <https://www.minambiente.it/pagina/i-criteri-ambientali-minimi>

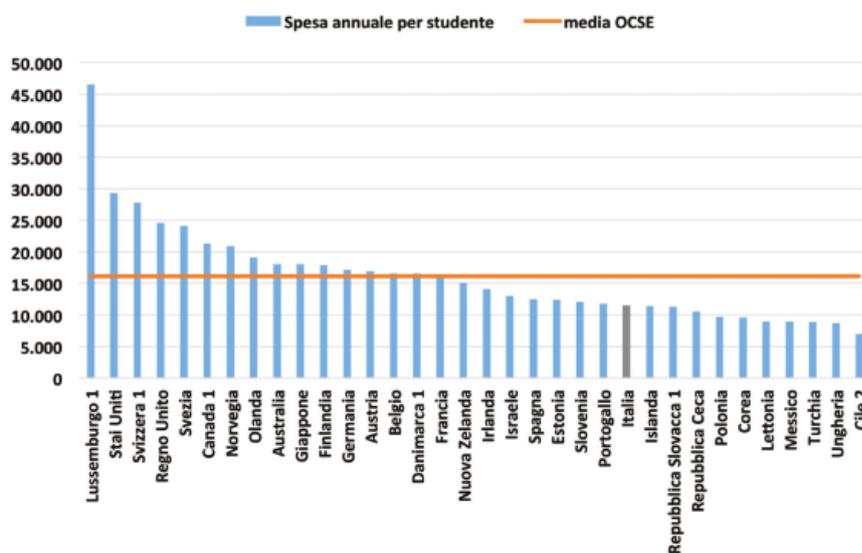
8) <https://www.sdgwatcheurope.org/european-elections-2019>

Mi preme precisare che questo programma non è ancora definitivo e che accoglierà con piacere tutti i contributi che perverranno tramite mail in forma di suggerimenti, consigli ed anche critiche, a patto che siano compatibili con l'impostazione generale e con i principi accademici del proponente.

Intanto porgo un ringraziamento riconoscente a tutti i Ricercatori, Professori, Candidati Rettori e Rettori, che verbalmente o con i loro scritti hanno ispirato queste linee programmatiche



Fig. 1 - Spesa annuale per studente nell'istruzione terziaria. Anno 2014 (dollari USA a parità potere d'acquisto PPA, per studente equivalente a tempo pieno)



1 Solo spesa Pubblica  
 2 Anno riferimento 2015  
 (Fonte - Education at a Glance 2017)

Fig. 2 - Variazione percentuale 2014/2010 della quota di PIL destinata alla spesa per le istituzioni educative terziarie

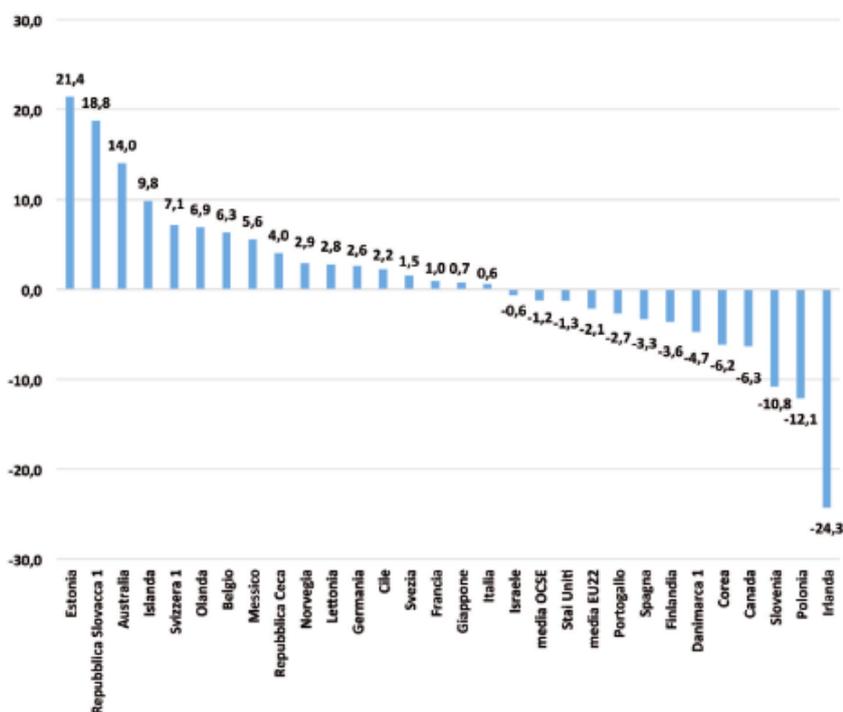


Fig. 3 - Principali voci di finanziamento del MIUR al sistema universitario, a sostegno degli studenti e per il diritto allo studio. Anni 2006-2018 (milioni di euro)

A. FINANZIAMENTI AL SISTEMA UNIVERSITARIO E BORSE POST LAUREA												
voce bilancio	Descrizione voce	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1694	FONDO PER IL FINANZIAMENTO ORDINARIO DELLE UNIVERSITÀ	7.422,8	7.485,0	7.206,4	6.969,3	7.082,9	6.697,7	7.010,5	6.909,1	6.957,5	7.019,2	7.355,4
di cui	Fondo Programmazione	-	-	-	-	-	-	42,6	56,1	56,5	43,8	
	Borse di studio post laurea	-	-	-	-	-	-	148,0	123,0	135,4	139,9	da
	Sostegno giovani - mobilità studenti	-	-	-	-	-	-	65,2	59,2	59,2	59,2	definire
	Orientamento preuniversitario sostegno did. e di tutorato							0,0	0,0	0,0	5,0	
	NATTA ex cap 1695							0,0	0,0	38,0	28,7	28,3
	FONDO INCREMENTO EFFICIENZA ex 1699	0,0	0,0	550,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1690	FONDO PROGRAMMAZIONE	77,4	63,9	64,3	21,4	36,9	41,9	dal 2014 confluito nel cap. 1692 e 1694				
1686	BORSE DI STUDIO solo pg 2 confluito in quota parte dal 2014 nel 1692 e 1694 ad eccezione nuovi stanziamenti	156,0	144,4	169,3	178,5	171,9	159,9	8,4	0,0	0,0	0,0	0,0
1713	FONDO PER IL SOSTEGNO GIOVANI E MOBILITÀ DEGLI STUDENTI solo pg 1 e 2 confluito in quota parte dal 2014 nel 1692 e 1694 ad eccezione nuovi stanziamenti	64,7	67,4	77,1	61,3	68,1	73,3	5,0	7,0	0,0	3,9	0,0
1714	Assunzione ricercatori leggi 296/2006 e 350/2003 - somme al netto quote enti di ricerca	55,2	76,6	121,9	121,9	dal 2012 confluito nel cap. 1694						
1692	CONTRIBUTI ALLE UNIVERSITÀ NON STATALI	107,2	88,1	89,1	79,5	89,6	68,5	72,4	69,1	67,4	69,3	68,2
1707 1677	CONTRIBUTO PER UNIVERSITÀ DI TRENTO	16,7	12,8	12,8	4,7	16,4	52,5	1,1	16,4	16,4	16,4	16,4
7264 1773 9501	CONTRIBUTI ONERI PER CAPITALI E INTERESSI DEI MUTUI UNIVERSITÀ	64,1	74,0	59,3	58,7	55,9	56,0	56,0	48,5	48,5	39,3	34,2
7266	FONDO PER L'EDILIZIA UNIVERSITARIA E PER LE GRANDI ATTREZZATURE	15,0	3,9	0,0	0,0	20,5	0,0	0,0	5,0	6,0	0,0	0,0
<b>TOTALE A</b>		<b>7.979,1</b>	<b>8.016,1</b>	<b>7.800,2</b>	<b>7.495,3</b>	<b>7.542,2</b>	<b>7.149,8</b>	<b>7.153,4</b>	<b>7.055,1</b>	<b>7.095,8</b>	<b>7.148,0</b>	<b>7.474,2</b>
B. FINANZIAMENTO PER INTERVENTI A SOSTEGNO DI STUDENTI E DEL DIRITTO ALLO STUDIO												
voce bilancio	Descrizione voce	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1710	FONDO INTEGRATIVO PER LA CONCESSIONE DELLE BORSE DI STUDIO	152,0	246,5	96,7	98,6	162,9	149,2	162,7	162,0	216,8	217,4	234,2
1696	CONTRIBUTO A FAVORE DEI COLLEGI UNIVERSITARI	22,5	22,1	27,1	15,4	22,2	13,1	18,4	18,4	18,6	16,8	16,8
7273	INTERVENTI PER ALLOGGI E RESIDENZE PER GLI STUDENTI	57,2	200,2	50,1	16,7	39,3	18,3	18,1	18,0	18,1	18,1	18,1
1709	ASSEGNAZIONI ALLE UNIVERSITÀ PER L'ATTIVITÀ SPORTIVA	9,9	7,6	7,7	4,7	5,6	6,6	5,2	6,6	5,1	5,1	6,0
<b>TOTALE B</b>		<b>241,6</b>	<b>476,4</b>	<b>181,6</b>	<b>135,4</b>	<b>230,0</b>	<b>187,2</b>	<b>204,4</b>	<b>205,0</b>	<b>258,5</b>	<b>257,3</b>	<b>275,0</b>
<b>TOTALE A+B</b>		<b>8.220,7</b>	<b>8.492,5</b>	<b>7.981,8</b>	<b>7.630,7</b>	<b>7.772,2</b>	<b>7.337,0</b>	<b>7.357,8</b>	<b>7.260,2</b>	<b>7.354,3</b>	<b>7.405,4</b>	<b>7.749,2</b>

(Fonte: Ragioneria dello Stato - Rendiconto Generale dello Stato, Bilancio assestato 2017, Bilancio di Previsione 2018, DM. 815/14, DM. 335/15, DM. 552/16, DM 610/17: MIUR)



Fig. 4 - Tasso di mobilità verso Centro-Nord degli immatricolati <20 anni residenti nel Mezzogiorno

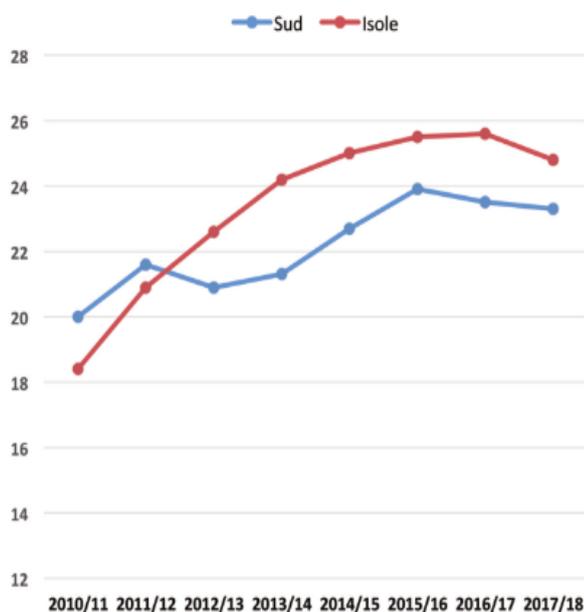


Fig. 5 - Immatricolati residenti nel Mezzogiorno e iscritti in atenei del Centro-Nord

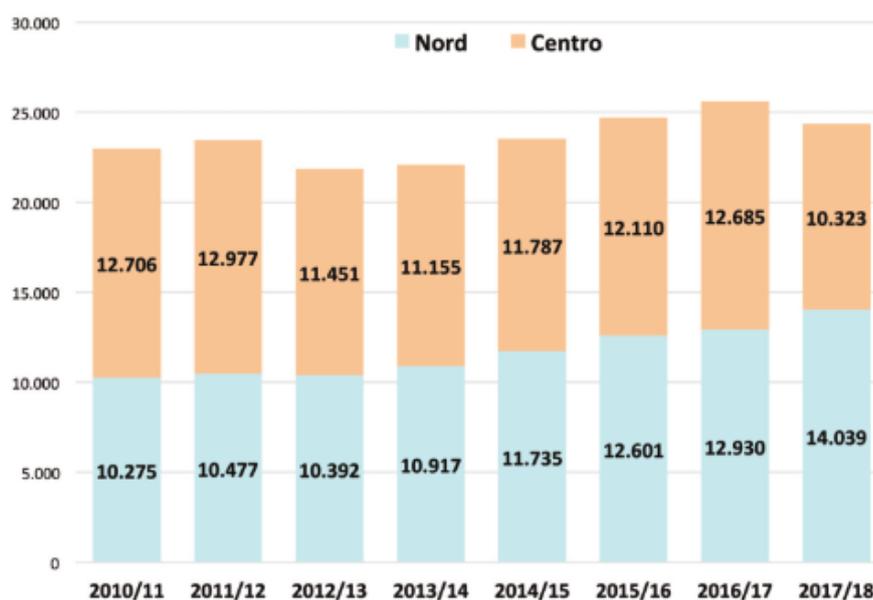


Fig. 6 - Tasso di variazione dei dipendenti pubblici per comparto aggregato Anni 2009-14 e 2015-16

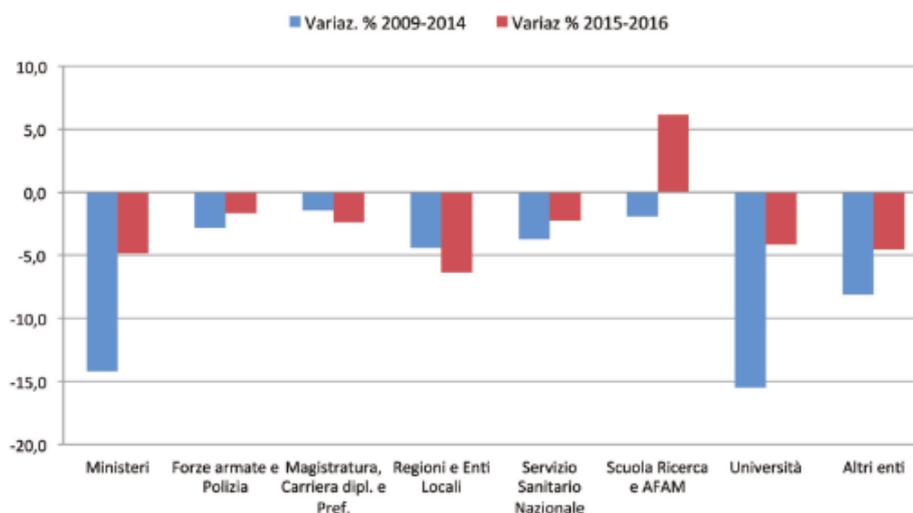


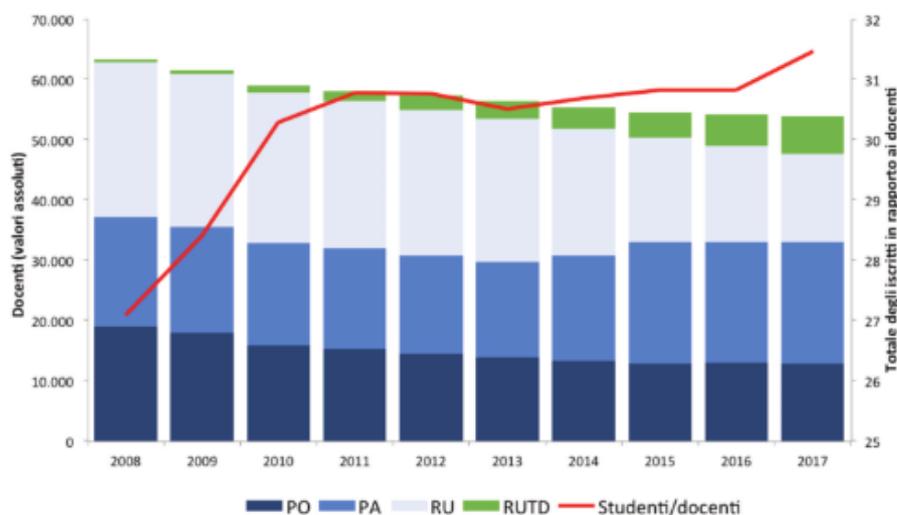
Fig. 7 - Numerosità dei docenti (PO, PA, RU, RUTD). Anni 2008-2017 (valori assoluti)

Anno	PO	PA	RU	Totale docenti di Ruolo	RUTD	Totale
2008	18.932	18.256	25.584	62.772	456	63.228
2009	17.878	17.565	25.435	60.878	625	61.503
2010	15.852	16.958	24.936	57.746	1.137	58.883
2011	15.243	16.628	24.589	56.460	1.575	58.035
2012	14.521	16.146	24.262	54.929	2.378	57.307
2013	13.890	15.806	23.740	53.436	3.008	56.444
2014	13.267	17.539	21.030	51.836	3.545	55.381
2015	12.881	20.036	17.432	50.349	4.105	54.454
2016	12.975	19.924	15.982	48.881	5.356	54.237
2017	12.856	20.119	14.610	47.585	6.216	53.801

(Fonte: Elaborazioni ANVUR su dati MIUR)



**Fig. 8 - Numero di docenti (PO, PA, RU, RUTD) e in rapporto agli studenti iscritti. Anni 2008-2017 (valori assoluti e rapporti)**



Note: Il numero degli studenti è riferito agli iscritti all'anno accademico X/X+1, mentre il numero dei docenti ai docenti attivi al 31/12 di ogni anno X. Per il 2017 sono stati utilizzati i dati degli iscritti dell'a.a. 2016/2017. (Fonte: Elaborazioni ANVUR su dati MIUR)

**Fig. 9 - Ammontare di PTA a tempo indeterminato per area geografica (valori assoluti), Rapporto PTAe docenti di ruolo e Rapporto PTA ogni 100 studenti regolari Anni 2014-2017**

Area geografica	2014			2015			2016			2017		
	PTA	PTA/Docenti	PTA/Studenti Regolari									
Nord-Ovest	9.826	0,95	4,01	9.718	0,97	3,89	9.733	1,00	3,77	9.648	1,01	3,58
Nord-Est	10.229	1,02	4,79	10.181	1,04	4,65	10.189	1,07	4,51	10.109	1,09	4,27
Centro	13.543	1,06	5,48	13.489	1,10	5,45	13.386	1,13	5,24	13.289	1,16	5,21
Sud	11.093	1,03	4,71	10.840	1,03	4,73	10.629	1,04	4,62	10.190	1,02	4,41
Isole	5.284	0,98	5,62	5.199	1,00	5,58	5.142	1,04	5,43	5.005	1,04	5,19
<b>Italia</b>	<b>49.975</b>	<b>1,01</b>	<b>4,83</b>	<b>49.427</b>	<b>1,03</b>	<b>4,76</b>	<b>49.079</b>	<b>1,06</b>	<b>4,61</b>	<b>48.241</b>	<b>1,07</b>	<b>4,43</b>

Fonte: Banca Dati DALIA



Fig 10 - Ammontare programmi di ricerca finanziati dal MIUR (milioni di euro)

Anno	FOE	FIRST
2011	1.780,2	83,8
2012	1.777,5	82,2
2013	1.738,1	63,1
2014	1.722,9	62,6
2015	1.669,9	60,8
2016	1.642,7	58,8
2017	1.649,2	51,8

Fig. 11 - La ripartizione del FIRST (milioni di euro)

Anno	Progetti internazionali	Progetti ERC (giovani ricercatori)	Ricerca Fondamentale	Cluster tecnologici
2011		8,4	75,5	
2012	12,3	30,4	39,4	
2013	9,5	48,7		5,0
2014	13,0	6,5	43,1	
2015	9,1	6,1	45,6	
2016	9,0	10,0	39,8	
2017	9,5	6,5	32,8	3,0

(Fonte: MIUR - Direzione generale per il coordinamento e lo sviluppo della ricerca)



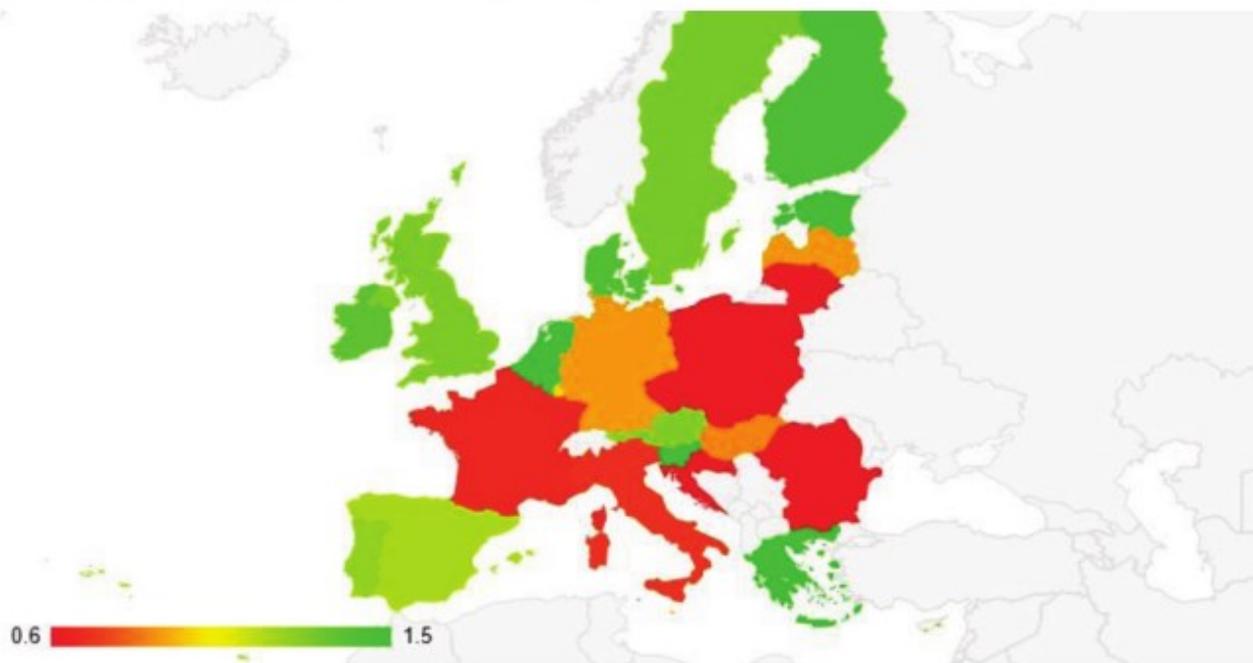
Fig 12 - Sintesi partecipazione paesi UE-28 a Horizon 2020 al 02/10/2017 (finanziamenti in milioni di euro)

Paese	Proposte presentate	Finan. richiesto	Proposte approvate	Finan. accordato	Tasso di successo delle proposte	Tasso di successo dei finan. richiesti	Quota paese partecipazioni	Quota paese finanziamento
Germania	54.718	26.805	8.732	4.702	16,0	17,5	14,0	18,2
Regno Unito	58.535	29.290	8.570	4.009	14,6	13,7	13,7	15,5
Francia	37.312	18.505	6.330	2.947	17,0	15,9	10,1	11,4
Spagna	51.642	20.486	7.112	2.534	13,8	12,4	11,4	9,8
ITALIA	54.220	21.969	6.478	2.235	11,9	10,2	10,4	8,7
Paesi Bassi	27.462	13.387	4.471	2.138	16,3	16,0	7,2	8,3
Belgio	18.519	7.637	3.190	1.302	17,2	17,1	5,1	5,0
Svezia	13.946	7.201	2.163	972	15,5	13,5	3,5	3,8
Austria	11.862	5.096	1.952	779	16,5	15,3	3,1	3,0
Danimarca	11.107	5.590	1.613	698	14,5	12,5	2,6	2,7
Grecia	15.754	5.541	1.984	617	12,6	11,1	3,2	2,4
Finlandia	10.392	5.715	1.405	588	13,5	10,3	2,2	2,3
Irlanda	7.872	3.772	1.154	475	14,7	12,6	1,8	1,8
Portogallo	11.618	4.157	1.465	437	12,6	10,5	2,3	1,7
Polonia	9.362	2.935	1.131	269	12,1	9,2	1,8	1,0
Repubblica Ceca	5.216	1.670	715	179	13,7	10,7	1,1	0,7
Ungheria	5.836	2.032	634	174	10,9	8,5	1,0	0,7
Slovenia	5.341	1.722	566	161	10,6	9,3	0,9	0,6
Romania	4.916	1.361	572	99	11,6	7,3	0,9	0,4
Cipro	2.718	906	320	89	11,8	9,9	0,5	0,3
Estonia	2.482	923	326	85	13,1	9,2	0,5	0,3
Slovacchia	2.238	787	284	73	12,7	9,2	0,5	0,3
Lussemburgo	1.341	522	210	66	15,7	12,7	0,3	0,3
Bulgaria	3.123	866	304	54	9,7	6,3	0,5	0,2
Croazia	2.433	665	275	46	11,3	6,9	0,4	0,2
Lettonia	1.691	488	205	44	12,1	9,1	0,3	0,2
Lituania	1.965	485	234	35	11,9	7,3	0,4	0,1
Malta	760	213	104	17	13,7	8,0	0,2	0,1
<b>UE-28</b>	<b>434.381</b>	<b>190.727</b>	<b>62.499</b>	<b>25.823</b>	<b>14,4</b>	<b>13,5</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

(Fonte: H2020\_proposals\_ecorda)

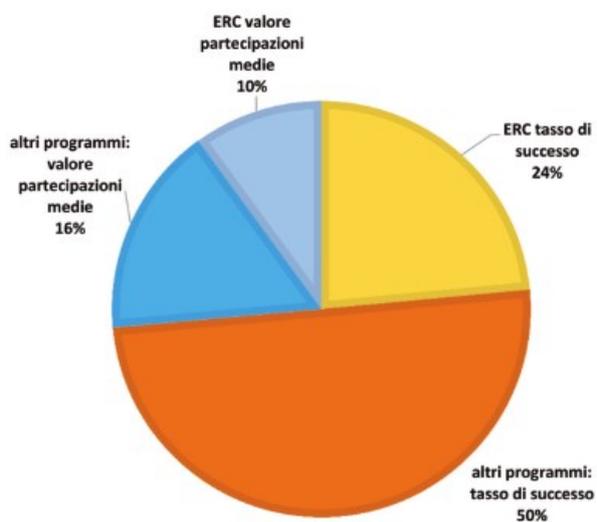


Figura 13 - Ritorno su investimento in *Horizon 2020*



(Fonte: Elaborazioni ANVUR su dati H2020\_proposals\_ecarda; [http://ec.europa.eu/budget/figures/interactive/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/budget/figures/interactive/index_en.cfm))

Figura 14 - Fattori di perdita budget H2020



(Fonte: Elaborazioni ANVUR su dati H2020\_proposals\_ecarda)

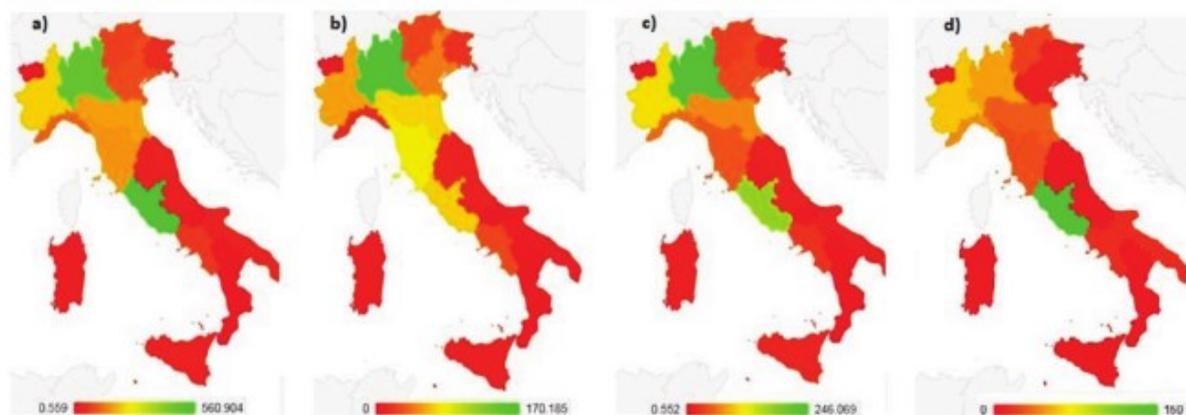


Fig. 15 - Finanziamenti (milioni di euro) accordati per regione italiana e settore di attività dei partecipanti

Regioni	Istituzioni di Istruzione Superiore		Imprese Private		Sett. Pubblico		Enti di Ricerca		Altri soggetti		TOTALE	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Lazio	68,4	10,9	173,5	19,1	30,2	33,3	272,2	48,6	16,6	36,2	560,9	25,1
Lombardia	170,2	27,0	246,1	27,1	6,1	6,7	49,0	8,8	14,0	30,6	485,4	21,7
Piemonte	55,3	8,8	107,0	11,8	6,9	7,6	58,4	10,4	1,5	3,3	229,2	10,3
Emilia Romagna	69,9	11,1	70,8	7,8	8,4	9,2	31,4	5,6	2,7	6,0	183,2	8,2
Toscana	79,5	12,6	46,8	5,2	15,4	17,0	27,1	4,8	3,9	8,4	172,7	7,7
Liguria	14,3	2,3	56,3	6,2	4,2	4,6	43,2	7,7	1,0	2,1	119,0	5,3
Veneto	44,8	7,1	41,7	4,6	3,4	3,8	8,3	1,5	1,6	3,5	99,7	4,5
Prov. Aut. di Trento	26,0	4,1	26,9	3,0	1,8	1,9	15,8	2,8	0,4	0,9	70,8	3,2
Campania	27,5	4,4	28,1	3,1	0,7	0,8	13,7	2,5	0,6	1,4	70,7	3,2
Friuli Venezia Giulia	18,5	2,9	18,4	2,0	7,4	8,1	9,4	1,7	0,3	0,7	54,1	2,4
Puglia	6,2	1,0	11,5	1,3	1,5	1,6	13,1	2,3	1,0	2,2	33,4	1,5
Sicilia	8,0	1,3	16,5	1,8	0,5	0,5	2,5	0,4	1,5	3,2	28,9	1,3
Marche	10,2	1,6	14,9	1,6	1,5	1,7	2,1	0,4	0,0	0,0	28,8	1,3
Abruzzo	8,6	1,4	14,7	1,6	0,4	0,5	3,0	0,5	0,0	0,0	26,8	1,2
Umbria	12,0	1,9	10,1	1,1	0,4	0,5	0,5	0,1	0,4	0,9	23,4	1,0
Sardegna	6,0	1,0	12,3	1,3	0,5	0,5	1,4	0,3	0,1	0,2	20,2	0,9
Prov. Aut. di Bolzano	0,4	0,1	6,7	0,7	0,5	0,6	7,0	1,3	0,2	0,3	14,7	0,7
Calabria	2,9	0,5	3,4	0,4	0,6	0,6	0,0	0,0	0,0	0,1	6,9	0,3
Basilicata	0,3	0,1	2,4	0,3	0,4	0,4	1,4	0,2	0,0	0,0	4,5	0,2
Molise	0,0	0,0	0,7	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7	0,0
Valle d'Aosta	0,0	0,0	0,6	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	0,0
<b>ITALIA</b>	<b>629,3</b>	<b>100,0</b>	<b>909,4</b>	<b>100,0</b>	<b>90,7</b>	<b>100,0</b>	<b>559,6</b>	<b>100,0</b>	<b>45,8</b>	<b>100,0</b>	<b>2.234,7</b>	<b>100,0</b>

(Fonte: Elaborazioni ANVUR su dati H2020\_proposals\_ecorda)

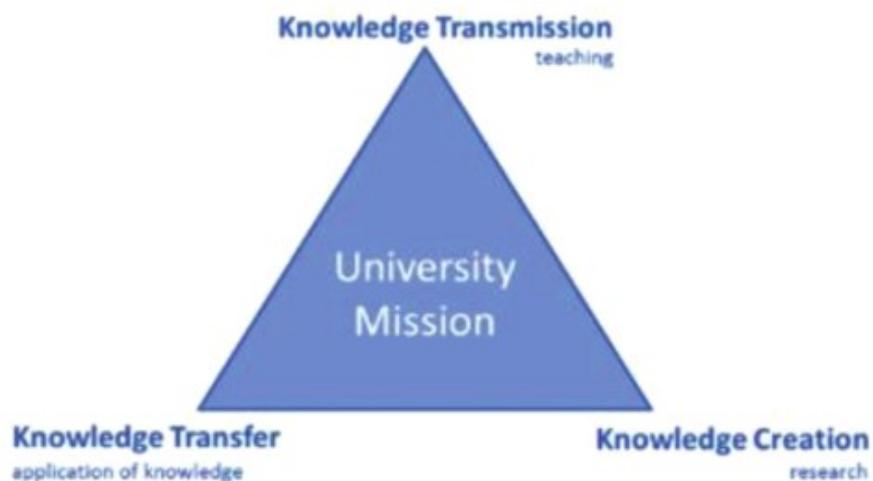
Figura 16 - Distribuzione regionale dei finanziamenti accordati ai partecipanti italiani a) Totali b) Istituzioni di Istruzione Superiore (HES) c) a Imprese Private (PRC) d) Enti di Ricerca (REC)



(Fonte: Elaborazioni ANVUR su dati H2020\_proposals\_ecorda)

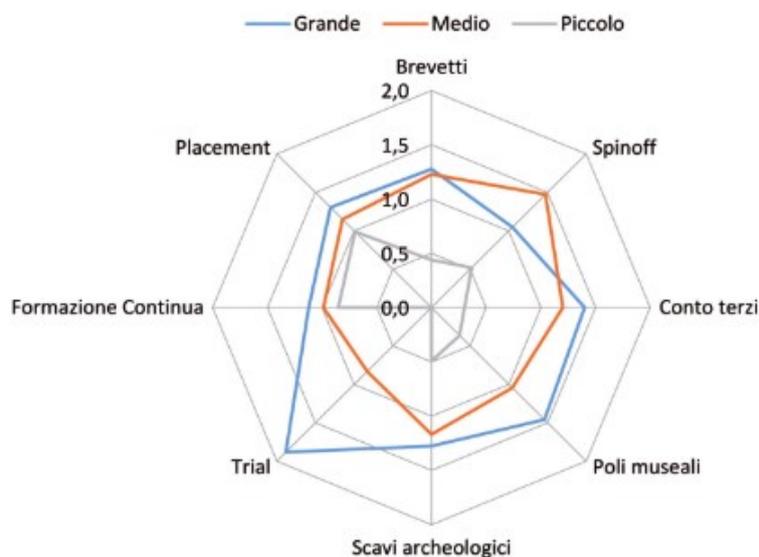


Fig. 17 - Missioni dell'università



(Fonte: Scanlan, J. (2018) A capability maturity framework for knowledge transfer. Industry and Higher Education, pubblicato on line: 24 Aprile)

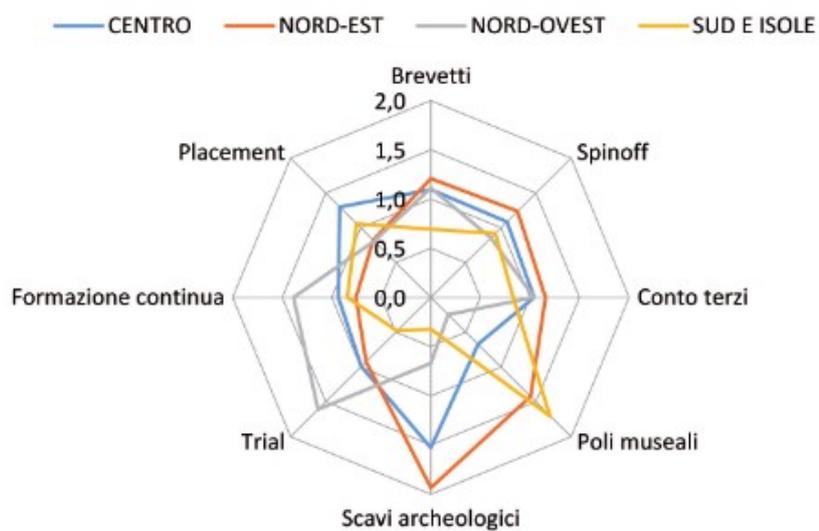
Fig. 18 - Profilo di terza missione per dimensione delle università



(Fonte: Elaborazioni ANVUR su dati VQR 2011-2014)



Fig. 19 - Profilo di terza missione per area geografica delle università



NB: sono escluse le università telematiche  
 (Fonte: Elaborazioni ANVUR su dati VQR 2011-2014)



Denominazione immobile	Indirizzo/località	Tipologia intervento	Fase di intervento
Palazzo Carli	Piazza Rivera 1-L'Aquila	Opere provvisoriale e di messa in sicurezza	Avviso di gara per affidamento lavori
Ex San Salvatore-vecchio nucleo	Piazza Natali	Ripristino danni da sisma e riqualificazione area	Redatto masterplan-studio fattibilità
Ex Facoltà Ingegneria-Corpo B	Piazza E. Pontieri-Montelucio di Roio	Adeguamento sismico	Autorizzato affidamento incarico progettazione (art.36, c.2 lett a),D.Legs 50/2016
Ex Facoltà Scienze-Coppito 1-	Via Vetoio-L'Aquila	Adeguamento sismico	Sono in corso le procedure per l' affidamento incarico progettazione (art.36, c.2 lett b), D.Legs 50/2016
Dipartimenti area Biologica – Coppito 2	Via Vetoio-L'Aquila	Adeguamento sismico	Sono in corso le procedure per l' affidamento incarico progettazione (art.36, c.2 lett b), D.Legs 50/2016
Ex Centro Linguistico	Via Assergi 4-6, L'Aquila	Ripristino danni da sisma	Nuova pubblicazione bando di gara per progettazione esecutiva
Ex Centro di Calcolo	Via Forcella 10- L'Aquila	Ripristino danni da sisma	Ultimata fase di interpello preliminare all'affidamento della progettazione esecutiva
Ex Facoltà di Economia	Piazza del Santuario-Poggio di Roio	Ripristino danni da sisma	E' stato firmato il bando di appalto dei lavori; sono in corso le procedure di pubblicazione
Vecchio Edificio-Ex Facoltà Ingegneria	Piazza E. Pontieri-Montelucio di Roio	Ripristino danni da sisma	L'incarico per la verifica del progetto esecutivo potrà essere affidato solo dopo l'approvazione dello stesso da parte della Soprintendenza Architettonica
Cortile Palazzo Camponeschi	Piazza S. Margherita2-L'Aquila	Ripristino danni da sisma	Scaduto il termine per la presentazione delle offerte indicato nel bando di gara
Laboratorio di ingegneria sismica	Piazza E. Pontieri-Montelucio di Roio	Nuova costruzione	Redazione progetto di perizia di variante
Edificio Blocco 11 A e 11 B	Ospedale Coppito	Manutenzione straordinaria adeguamento antincendio	E' stato approvato il progetto esecutivo dell'intervento dal CTA e dall'Università

Fig. 20





**Caro collega ed amico, ti sono grato per aver letto il mio programma. A bordo c'è posto per tutti.**

**Ricordati che i programmi sono tutti belli, l'importante è realizzarli.**

