

## Uno sguardo al futuro dell'Università di Pisa

(NOTA: le sezioni in colore sono state aggiunte alla bozza trasmessa a marzo in seguito all'ampia interazione che si è realizzata con tutte le componenti dell'ateneo)

### La fase storica

Stiamo vivendo una fase di ripartenza nazionale che, inserita nella drammatica situazione internazionale, segna una discontinuità assoluta rispetto al passato e richiede una forte assunzione di impegno da parte del mondo universitario. Abbiamo di fronte grandi opportunità, che si associano come sempre accade a sfide e pericoli: la disponibilità delle ingenti risorse del PNRR, finalizzate a una transizione ecologica e digitale, la valorizzazione di nuovi modelli didattici, l'accentuazione della competizione fra gli atenei, il rischio di indurre uno squilibrio fra didattica e ricerca creando una divaricazione fra *research universities* e *teaching universities*, il pericolo che venga meno la funzione di armonizzazione sociale e riequilibrio territoriale svolto dalle università.

In questo contesto credo che la nostra università sia chiamata a un impegno straordinario per compiere un salto di qualità, facendo leva sui tanti punti di forza e validi risultati ottenuti, ma anche riconoscendo e affrontando con decisione i punti di debolezza. Diverse ragioni oggettive richiedono un significativo rinnovamento di metodi, strutture e strategie:

1) È indispensabile intercettare le eccezionali risorse che verranno messe a disposizione attraverso il PNRR, che dovranno essere considerate investimenti per migliorare la capacità di attrarre e gestire risorse esterne, in particolare quelle dei fondi comunitari. È altresì necessario elaborare strumenti che consentano di condividere queste risorse in modo equo per la crescita di tutti i settori disciplinari, in quanto l'innovazione della ricerca passa attraverso l'integrazione dei saperi.

2) Dobbiamo essere orgogliosi della storia del nostro ateneo, del suo ruolo nel contesto sociale, e delle punte di eccellenza presenti, ma è innegabile che in molti ambiti si manifesta l'urgenza di migliorare la qualità della ricerca e di prestare una rinnovata attenzione ai contenuti della formazione e ai reali bisogni dei nostri studenti e della società. Dobbiamo

prendere atto che la capacità di attrazione di studenti e giovani ricercatori dell'ateneo mostra uno stallo o addirittura un arretramento e operare per invertire questa tendenza.

3) È urgente una correzione di rotta nella gestione di alcuni aspetti del nostro assetto organizzativo quali la politica di bilancio, i rapporti fra amministrazione centrale e i dipartimenti, l'eccesso di regolamentazione amministrativa, la complementarietà fra i compiti dei docenti e quelli del personale tecnico-amministrativo.

Ripresa e resilienza, le parole chiave del PNRR, devono essere coniugate in linee di intervento che cercherò di riassumere sviluppando ulteriori e più specifiche parole chiave.

## Parole chiave per un programma

**Coesione e inclusività.** I tempi sono complessi ed è necessario valorizzare tutte le nostre migliori risorse umane, in ambito didattico e scientifico così come nel governo dell'ateneo, assicurando equità nella rappresentanza di genere e nella ripartizione di cariche e responsabilità fra le diverse aree disciplinari.

Bisogna recuperare un forte senso di identità e di appartenenza, nonché un proficuo spirito di collaborazione e un reale entusiasmo che vede nella partecipazione attiva alla vita accademica il fulcro della nostra crescita. L'integrazione di tutte le componenti accademiche in un progetto comune e condiviso, basato su ascolto, confronto e assunzione di conseguenti decisioni chiare e motivate, è il primo obiettivo da perseguire.

È bene ribadire esplicitamente l'impegno ad aggregare tutte le energie disponibili nell'ateneo, e a vigilare perché nessuno sia penalizzato per le proprie opinioni o per la posizione assunta nelle competizioni elettorali, una fra tutte l'elezione del rettore stesso.

Inclusività vuol dire anche promuovere una cultura dell'attenzione e dell'ascolto e sviluppare una rete di prossimità e di tutela (fondata su sportelli di ascolto, tutoraggio ed eventualmente altre iniziative mirate) perché nessun membro della comunità dell'Università di Pisa, e in particolare nessuno studente, sia abbandonato a sé stesso in caso di disagi o difficoltà di qualsiasi genere. Occorre tenere presente che studentesse e studenti che iniziano il loro percorso universitario vivono una fase di grandi cambiamenti nella gestione della loro vita, nei rapporti interpersonali e nella percezione della propria identità sociale, che possono costituire fattore di stress e scatenare problematiche psicologiche latenti. Una efficiente rete di tutela deve aiutare a prevenire o risolvere queste condizioni, che spesso sono anche le ragioni profonde di ritardi nella progressione degli studi e abbandoni.

Un caso particolare è l'attenzione alle disabilità fisica e psichica, sia per quanto riguarda gli studenti che il personale, tema per il quale la nostra università svolge un ruolo guida a livello nazionale. Molto è già stato fatto, ma è necessario un impegno ulteriore per garantire l'accessibilità del materiale didattico e delle procedure informatiche, secondo gli standard ormai codificati a livello internazionale. In determinati casi sarà necessario ripensare all'approccio e all'adattamento dell'attività didattica, incluso il supporto al momento dello svolgimento degli esami.

Per quanto concerne il personale, occorre sviluppare organizzazioni logistiche e lavorative che consentano a ciascuno di svolgere le proprie mansioni nelle condizioni più idonee alle proprie specifiche tipologie di disabilità. È necessario inoltre, in collaborazione con le istituzioni cittadine, aggiornare il piano per l'eliminazione delle barriere architettoniche e per migliorare la mobilità delle persone affette da disabilità.

**Ricambio generazionale.** L'università sta invecchiando e il nostro ateneo più di altri. Occorre dare priorità al reclutamento di giovani validi, selezionati in base al merito, offrendo loro una reale prospettiva di carriera, e impegnarsi affinché cresca il ruolo delle colleghe e dei colleghi più giovani nelle attività di governo accademico, ponendo così le basi per rinnovare fattivamente anche il gruppo dirigente. Dobbiamo essere consapevoli che il ricambio generazionale costituisce uno strumento essenziale per incrementare nel prossimo futuro il livello qualitativo della ricerca e della didattica e per migliorare la nostra posizione nei confronti degli indicatori che condizionano la distribuzione delle risorse ministeriali.

L'assegnazione dei punti budget del maggio 2022 (83,00) è risultata nettamente superiore a quella degli anni precedenti (43,03 nel 2021; 30,38 nel 2020; 42,29 nel 2019), e ci attendiamo buone assegnazioni anche in futuro, grazie anche al miglior risultato ottenuto nell'ultima VQR. Si apre quindi la possibilità di avviare il reclutamento di una nuova generazione di ricercatori, soprattutto attraverso posizioni che auspicabilmente si configureranno secondo le nuove modalità introdotte dall'articolo 14 del decreto legge 30-4-2022 n. 36 (convertito con legge 29-6-2022 n. 79), che prevedono una *tenure track* della durata massima di 6 anni (RTT). Particolare attenzione dovrà essere prestata, soprattutto, all'inizio del mandato, alla disciplina transitoria, per non creare incongruenze applicative.

Per reclutare giovani validi è necessario fornire anche gli strumenti per sviluppare una adeguata attività di ricerca, e in questo senso si vedano gli interventi previsti per la ricerca e in particolare il progetto di costituzione di *starting grants*.

Il reclutamento di nuove forze non deve però andare a scapito della progressione di carriera per le colleghe e i colleghi che lo meritano. Mi riferisco ai molti docenti di seconda fascia che sono o saranno in possesso di abilitazione alla prima, ma anche ai ricercatori a tempo indeterminato (RTI) che dovessero conseguire l'abilitazione alla seconda fascia. Anche in assenza di piani straordinari e/o della possibilità di ricorrere a reclutamento ex-art. 24, credo che l'ateneo debba destinare risorse specifiche ai SSD interessati. Per gli RTI occorre inoltre

provvedere alla stabilizzazione del pagamento delle prime 60 ore di didattica (attualmente deliberata anno per anno dal CdA) e alla revisione e omogenizzazione delle norme sulla retribuzione della didattica. Ciò comporterà il pagamento, almeno a livello della retribuzione degli interPELLI, delle ore in eccesso alle prime 60, e la valutazione della possibilità di incrementare la cifra di 65 euro/ora per le prime 60 ore.

Una questione particolare è quella dei ricercatori a tempo determinato di tipo a), che attualmente ammontano a 156, e potrebbero aumentare significativamente di numero in seguito alle procedure di reclutamento associate al PNRR (consentite ancora per tre anni dalla legge 79 del 2022). Figure a tempo determinato hanno un senso in sistemi nei quali il mercato del lavoro nel settore della ricerca e sviluppo è ampio e flessibile. In un sistema come quello italiano c'è il rischio concreto di creare ulteriori forme di precariato che finiscono per sprecare risorse umane preziose. Come direttore di dipartimento avevo adottato la politica di fornire ai ricercatori di tipo a) che soddisfacevano adeguati requisiti di merito, al termine del loro contratto, una possibilità di stabilizzazione, usualmente nella forma di un posto di ricercatore a tempo determinato di tipo b) posto a concorso nello stesso SSD. Se eletto, mi propongo di seguire la stessa politica da rettore, sfruttando la possibilità di concorsi riservati che la legge 79 prospetta e studiando eventuali ulteriori interventi ad hoc.

**Equità e diversità.** La "Gender Equality" è uno dei 17 obiettivi dell'agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e trova piena applicazione nel PNRR e nella strategia nazionale 2020-25 per la parità di genere. Tutti i temi individuati, dalla promozione delle carriere femminili alla conciliazione famiglia/lavoro, sono da promuovere e consolidare, nei vari contesti e a tutti i livelli, favorendo il superamento di qualsiasi tipo di discriminazione e contrastando ogni forma di molestia e mobbing. A questo scopo è essenziale sostenere l'attività del Comitato Unico di Garanza (CUG), utilizzando strumenti quali il piano di azioni positive e il bilancio di genere, ma soprattutto verificando i risultati nella direzione di un cambiamento strutturale, come previsto dalle linee di indirizzo della progettazione europea. Occorre diffondere la consapevolezza che l'innovazione e l'eccellenza didattica e scientifica richiedono l'integrazione armonica delle potenzialità associate alla valorizzazione delle differenze di genere, etnia e provenienza geografica.

La valorizzazione del CUG richiede anche momenti di interazione diretta con gli organi centrali dell'ateneo. In particolare, è necessario che il CUG venga sempre consultato e

coinvolto concretamente nel processo di formazione di atti normativi pertinenti ai temi di sua competenza. È necessario inoltre favorire il coordinamento con la consigliera di fiducia e assegnare al CUG almeno una posizione di personale tecnico-amministrativo dedicata, considerando anche le competenze richieste per redigere il bilancio di genere necessario per la partecipazione ai progetti europei. Andrà infine valorizzata la presenza dell'università di Pisa nella commissione della CRUI dedicata al bilancio di genere.

In riferimento alle azioni positive proposte nel piano 2022/24, assegnerai priorità alle seguenti:

1) Costituire un Centro di Studi Interdisciplinari di Genere (CISG), al fine di svolgere e promuovere attività di ricerca trasversali, adottando un approccio *gender-sensitive* come chiave di lettura per diffondere una cultura di genere e mettere a disposizione le proprie competenze nei vari ambiti scientifici, costituendo così un importante punto di riferimento per la progettazione europea. Il CISG sarà inoltre un ulteriore strumento di azione per prevenire e contrastare ogni discriminazione.

2) Sostenere l'azione dello sportello antiviolenza gratuito, recentemente attivato, e monitorarne le attività, che andranno valorizzate nel contesto del *public engagement* e della terza missione in generale, anche attraverso una relazione annuale in merito all'attività svolta.

3) Intervenire sull'asimmetria di genere nei percorsi universitari, che conduce ad una netta prevalenza del genere maschile nelle posizioni apicali, di contro a un sostanziale equilibrio nei livelli di partenza. La normativa sui concorsi non consente di imporre d'ufficio una correzione, ma occorre operare a monte, evitando discriminazioni a livello di opportunità di ricerca e tutelando l'integrazione fra vita professionale e vita personale. Una azione complementare è attuare le raccomandazioni del *Gender Equality Plan* volte a correggere gli squilibri di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali.

4) Incrementare le risorse sui servizi di cura (*welfare aziendale*), destinati a disabili, figli e persone a carico. Alcuni interventi sul sostegno alla maternità meritano una rivalutazione critica. Nel piano edilizio approvato dal CdA con delibera n. 13 del 21-1-2022 è prevista la costruzione di un asilo nido per figli di dipendenti, ma il finanziamento assegnato per i primi tre anni è modesto (72000 euro) e fa ritenere che la struttura non possa essere realizzata in tempi brevi. Potrebbe essere allora più opportuno cambiare strategia e utilizzare i fondi

previsti per attivare convenzioni con strutture già esistenti sul territorio e finanziare eventualmente ulteriori misure di sostegno alla genitorialità.

5) Sviluppo del lavoro agile, come discusso nella sezione relativa al personale tecnico-amministrativo.

**Valorizzare il personale tecnico-amministrativo.** Il personale tecnico-amministrativo costituisce una risorsa senza la quale non è possibile operare alcun salto di qualità. Si è creata una situazione che rende difficile l'acquisizione e la valorizzazione delle competenze, nonché l'integrazione costruttiva con la componente docente, e spesso si associa a una progressiva perdita di motivazione. Le priorità da perseguire, nell'ottica di una più armonica gestione delle risorse umane, includono l'efficace ricognizione delle competenze presenti, la trasparenza nei criteri di reclutamento e di distribuzione del personale (che va equilibrata fra amministrazione centrale e dipartimenti, così come fra componente amministrativa e componente tecnica), una organizzazione che favorisca il lavoro di squadra, la condivisione delle conoscenze, la formazione permanente generale e mirata, investimenti sulla progressione orizzontale e verticale, una corretta e chiara definizione di compiti e obiettivi, l'uso razionale di strumenti di flessibilità quali il lavoro agile, lo sblocco normativo di questioni che si trascinano da anni come la partecipazione ai profitti dei contratti conto terzi, l'applicazione degli incentivi previsti dalla legge e lo status del personale tecnico in convenzione con enti esterni e degli ex-lettori/collaboratori esperti linguistici (CEL).

L'insuccesso dei precedenti tentativi di risolvere questi problemi suggerisce l'opportunità di coinvolgere più direttamente il personale tecnico-amministrativo nel governo dell'ateneo. A questo proposito vorrei proporre di superare la norma dello statuto che impone che i delegati del rettore con competenze su funzioni specifiche debbano necessariamente essere dei docenti.

È indispensabile sviluppare una prassi per cui il personale venga direttamente e regolarmente coinvolto nella scelta delle strategie organizzative, da concordare, nelle forme valutate come più efficaci, con le stesse parti interessate.

Interventi specifici dovranno basarsi su una adeguata ricognizione dei carichi di lavoro presenti nei vari settori dell'amministrazione centrale e nelle strutture periferiche, distinguendo le funzioni amministrative dalla funzione propriamente tecniche, e prevedendo

una organizzazione per processi. Di seguito indico alcune linee guida, che verranno meglio focalizzate in base ai risultati della ricognizione:

- 1) Aumentare la frazione di punti budget destinata al personale tecnico-amministrativo, riportandola al 25% dall'attuale livello prossimo al 20%. Una quota significativa dei punti budget dovrà essere riservata a progressioni verticali. Si potrà inoltre sfruttare la possibilità di assumere tecnologi a tempo indeterminato, introdotta dall'art. 14 della legge 29-6-2022 n. 79. I criteri di reclutamento dovranno essere diversificati per le varie tipologie di personale, includere la valutazione delle esperienze acquisite e prevedere, ove opportuno, specifiche prove pratiche. Occorre quindi porre particolare attenzione nella predisposizione dei bandi, per ciò che concerne le materie oggetto della procedura e le competenze richieste.
- 2) Riequilibrare la distribuzione del personale a favore delle strutture periferiche, che potranno prevedere, ove opportuno, posizioni EP anche fra i responsabili delle unità didattiche o di ricerca, nonché fra i tecnici di laboratorio e/o il personale bibliotecario.
- 3) Incrementare il numero di tecnici di laboratorio, la cui consistenza ha subito, nell'ultimo periodo, un depauperamento particolarmente severo, con grave nocumento per la conduzione delle attività di ricerca.
- 4) Assicurare, per funzioni tecniche non derogabili e specialistiche, un turn-over con tempistiche adeguate ad assicurare continuità ai servizi erogati.
- 5) Prevedere interventi specifici nel settore dei servizi informatici e delle biblioteche, come indicato in dettaglio nel seguito (rispettivamente nelle sezioni "semplificazione amministrativa" e "sostenere la ricerca alla luce delle nuove sfide").
- 6) Regolarizzare, per quanto di nostra competenza, lo status degli ex-lettori e i CEL, che hanno un ruolo cruciale nell'insegnamento delle lingue e nelle attività di internazionalizzazione. Queste colleghe e questi colleghi devono essere consultati al momento dell'elaborazione delle programmazioni didattiche, inseriti nei registri elettronici delle attività, ricevere una piena applicazione dei diritti di congedo e avere la possibilità di partecipare ad attività conto terzi.
- 7) Considerare con attenzione i risultati delle recenti indagini promosse sul benessere organizzativo ed affrontare le criticità emerse.



**Studenti come principali interlocutori e portatori di interesse.** La nostra università può far fronte alle sfide che la attendono soltanto se saprà avvalersi della forza politica e sociale della sua popolazione studentesca, che ci pone all'ottavo posto in Italia per numero assoluto di iscritti e al primo posto per rapporto fra iscritti e popolazione residente nell'area geografica di riferimento. Oltre a una revisione critica dell'offerta didattica, trattata di seguito, è necessario mantenere e rafforzare l'identità dell'università di Pisa come ateneo particolarmente sensibile ai diritti delle studentesse e degli studenti, soprattutto se appartenenti alle fasce sociali più deboli, e all'interlocuzione con le rappresentanze studentesche. Le criticità legate alla scarsità delle risorse che il nostro Paese riserva all'università e alla ricerca non possono portare ad aumentare la contribuzione studentesca (vd la sezione "incrementare la capacità di acquisire risorse"), mentre occorre stimolare il mondo politico a preservare ed estendere i finanziamenti a favore del diritto allo studio. Investimenti su aule e spazi studio devono associarsi a una fattiva collaborazione con gli enti locali sul tema dei trasporti, delle locazioni e della qualità della vita in città.

Al di là delle interazioni negli organi istituzionali, se eletto mi impegno a consultare regolarmente e periodicamente i rappresentanti degli studenti per discutere informalmente delle strategie di sviluppo dell'ateneo e di specifici problemi aperti.

È necessario porre particolare impegno nell'agevolare e incentivare la massima partecipazione possibile alle elezioni delle rappresentanze studentesche, aumentando fra l'altro il numero dei seggi e garantendone la collocazione in sedi facilmente raggiungibili da tutti i votanti.

Se gli interventi volti ad aumentare le risorse economiche (descritti nella relativa sezione) avranno successo, si potrà avviare un processo di riduzione della contribuzione studentesca, da definire nelle sue specifiche modalità: riduzione delle tasse, aumento della soglia ISEE che definisce la *no tax area*, riduzione della maggiorazione per studenti fuori corso, nei limiti consentiti dalla legge. Studenti che abbiano maturato i requisiti della riduzione per merito e che non siano soggetti a tassazione in base al reddito ISEE, riceveranno un contributo economico equivalente (ad esempio nella forma di buoni mensa o rimborso parziale di spese per trasporti).

Come discusso nella sezione "coesione e inclusività", lo sviluppo di una rete prossimità e di tutela che assista studentesse e studenti nella fase di cambiamento che si associa all'ingresso nel mondo universitario deve essere una priorità dell'amministrazione.

Un'altra priorità da attuare all'inizio del mandato è la costituzione di un tavolo di lavoro che includa università, studenti e istituzioni locali allo scopo di rivedere il piano edilizio pluriennale, con particolare riguardo all'ampliamento degli spazi per residenze studentesche, aule, laboratori didattici, e altre attività studentesche. In parallelo al reperimento di nuove aule studio, è necessario operare per estenderne l'orario di apertura, garantendo anche aperture serali, e al contempo rendere più flessibili e rispettose della privacy le norme sui controlli operati nelle residenze studentesche. Il tavolo affronterà inoltre specifiche problematiche relative a trasporti (in particolare verso i poli di San Cataldo, Cisanello e S. Piero a Grado), locazioni (combattendo la piaga degli affitti in nero) e qualità di vita in città.

Va infine tenuto presente che gli studenti rappresentano una risorsa per lo sviluppo della città di Pisa, non solo e non tanto per i servizi di cui hanno necessità per la loro vita nel periodo di studio, quanto, soprattutto, per il contributo di innovazione che sono in grado di sviluppare nel concepire idee e soluzioni a tematiche di interesse culturale e sociale. In questa prospettiva, è opportuno studiare modalità con le quali anche gli studenti possano essere coinvolti nello sviluppo di attività descritte nella sezione relativa alla terza missione, quali attività di *public engagement* e di *start-up*.

**Autonomia e responsabilità.** Una corretta gestione dei rapporti fra amministrazione centrale e dipartimenti richiede che questi ricevano risorse adeguate e possano gestirle con reale autonomia, attraverso una fisiologica assunzione di responsabilità, sottoponendosi poi ad un'effettiva ed efficace valutazione *ex-post* dei risultati raggiunti. Mi riferisco in particolare al budget riservato al reclutamento, i cui criteri di distribuzione meritano una revisione critica, e alla gestione dei fondi trasferiti dall'amministrazione centrale, che vanno riportati a un livello congruo. Occorre rivedere la politica basata sulla decurtazione del multifondo e su termini rigidi di spesa per i fondi di ateneo, che vanno riportati ad una scadenza almeno biennale. Il necessario rispetto delle norme amministrative va reso compatibile con l'attenzione alle ineludibili necessità delle strutture periferiche e dei singoli docenti, che non possono essere mortificate.

Le istanze volte ad aprire una fase costituente che riconsideri l'equilibrio fra dipartimenti, rettore, senato accademico e consiglio d'amministrazione, vanno accolte e meritano ampia discussione. In particolare è certamente opportuno che, nel rispetto delle competenze degli

organi centrali, vengano elaborati strumenti e prassi amministrative di che consentano ai dipartimenti di contribuire all'elaborazione della politica di bilancio e alla definizione delle strategie generali dell'ateneo, che dovranno trovare pieno sviluppo nel contesto del Senato Accademico, il cui ruolo politico va valorizzato, conformemente allo spirito originario del nostro Statuto.

I criteri di calcolo del fabbisogno didattico vanno rivisti negli organi competenti. In particolare, l'enfasi riservata fin qui ai corsi di necessaria attivazione penalizza impropriamente i settori caratterizzati da un'ampia flessibilità dei piani di studio, e deve essere corretta. Andrebbero anche studiati dei fattori di correzione correlati alla numerosità dei diversi corsi di studio.

Il CdA deve valutare l'esito delle procedure di reclutamento effettuate dai dipartimenti, con particolare riferimento alla qualità del reclutamento (indicatore utilizzato dal MUR per calcolare la quota premiale del FFO, vd la sezione "incrementare la capacità di acquisire risorse") e alle strategie sviluppate per far fronte alle criticità didattiche. Tale valutazione condiziona l'assegnazione di ulteriori risorse.

È necessario incrementare le assegnazioni ai dipartimenti per aspetti critici della gestione ordinaria. Dal 2014 è stato introdotto il multifondo come strumento flessibile per consentire ai dipartimenti di far fronte a diverse tipologie di costi: funzionamento, dottorati, specializzazioni, internazionalizzazione, part-time studenti, orientamento e tutorato, laboratori, supporto alla didattica. Il Governo con la legge di bilancio 2020 (legge 27-11-2019 n. 160, art 1 commi 590-602) ha imposto alle pubbliche amministrazioni, università incluse, un limite alla spesa per l'acquisto di beni e servizi, calcolato sulla spesa media degli anni 2016-18. Il tema è tecnicamente complesso, e una strategia cautelativa adottata dall'ateneo è stata l'abbattimento a priori del multifondo. I tempi sono maturi per valutare i risultati di questa strategia e considerare la possibilità di aumentare il finanziamento ai dipartimenti, eventualmente scorporando le diverse voci del multifondo in modo da tutelare quelle alle quali vogliamo attribuire significato prioritario, quali ad esempio i costi di funzionamento dei dottorati e delle scuole di specializzazione. Va anche ricordato che il limite di spesa suddetto può essere superato in presenza di un corrispondente aumento dei ricavi o delle entrate, e ciò rimanda a quanto discusso nella sezione "Incrementare la capacità di acquisire risorse".

I centri di ateneo svolgono un ruolo cruciale in molte attività strategiche per l'università e svolgono un ruolo importante di promozione dell'approccio multidisciplinare in risposta alle

sfide derivanti dalla complessità degli oggetti di studio. Meritano quindi un potenziamento, da realizzare attraverso un aumento dei finanziamenti specifici, l'assegnazione di personale tecnico-amministrativo dedicato, la facoltà di assumere un ruolo autonomo in progetti di ricerca (ad esempio i progetti PRA) e iniziative didattiche (ad esempio i progetti speciali per la didattica). Per analogia con quanto accade per i direttori di dipartimento, i direttori dei centri di ateneo a cui afferisce un numero rilevante di docenti dovrebbero essere eletti dai componenti del centro anziché essere nominati direttamente dal rettore.

Va poi effettuata una ricognizione delle attività dei centri interdipartimentali e di talune strutture dipartimentali specifiche e alcuni di questi potrebbero essere trasformati in centri di spesa e assumere quindi la qualifica di centri di ateneo.

Per un corretto sviluppo dell'università è necessario intraprendere un percorso basato su un Piano Strategico elaborato con il concorso di tutti gli organi di ateneo, di natura politica, tecnica e gestionale. In questo contesto riveste grande rilevanza il lavoro che dovrà svolgere il Presidio della Qualità per accompagnare l'università nel suo complesso e le singole strutture nell'esecuzione dei processi di pianificazione, attuazione, verifica e miglioramento delle proprie attività. Mi aspetto inoltre che il Nucleo di Valutazione interna prosegua nell'autonomo esercizio del complesso ruolo assegnatogli dalla normativa per monitorare lo stato delle attività istituzionali e di gestione, supportando gli organi politici di ogni livello nell'identificazione di punti di forza e spazi di miglioramento.

**Semplificazione amministrativa.** Spesso si sottovaluta come l'attività di docenti e personale tecnico-amministrativo sia oggettivamente limitata dalla complessità e talora dall'ambiguità e dalla farraginosità delle procedure amministrative. Invece di essere trattate come uno strumento al servizio delle finalità istituzionali dell'università, tali procedure sono spesso divenute, nel loro concreto espletamento, un onere irrazionale, o addirittura un ostacolo al pieno sviluppo di didattica, ricerca e terza missione. Una loro riforma è indispensabile anche per acquisire e gestire contratti conto terzi e altre risorse esterne.

La semplificazione si dovrà basare su un pensiero amministrativo nuovo, capace di coniugare rispetto delle regole, flessibilità e fluidità di gestione, e di associare la dematerializzazione dei documenti alla revisione radicale delle procedure. Credo sia diventato necessario e urgente fare della semplificazione amministrativa una priorità strategica, di cui investire direttamente il Senato Accademico.

Non possiamo ignorare che la semplificazione amministrativa era un obiettivo dichiarato di tutte le ultime amministrazioni, ma i risultati ottenuti sono stati modesti, oscurati anche dalla ulteriore complicazione delle norme e prassi amministrative trasmesse elaborate a livello nazionale. È quindi necessario uno specifico impegno del rettore, che deve essere coadiuvato da tutte le diverse componenti dell'ateneo, secondo un *modus procedendi* che preveda un intervento condiviso a più livelli, considerando le diverse competenze ed esigenze dei docenti e del personale tecnico amministrativo.

Oltre alla revisione delle nostre regole interne, occorre adottare una impostazione più funzionale nell'interpretazione e nella applicazione delle norme nazionali, ispirandosi al principio che quanto non è espressamente impedito può essere consentito, o comunque normato e applicato, a livello locale, in ossequio al principio di autonomia. In particolare, molte raccomandazioni dell'ANAC e di altre autorità nazionali non impediscono, nel rispetto della normativa esistente, una certa elasticità interpretativa, finalizzata al conseguimento dell'interesse pubblico e dell'efficienza dell'azione amministrativa. Nel caso dell'università, ciò comporta la necessità di non derogare al pieno adempimento delle sue tre missioni, che deve restare prioritario.

Un punto importante nella semplificazione amministrativa è una efficace digitalizzazione delle procedure. Il tema della digitalizzazione ha però estese implicazioni anche nella didattica, nella ricerca, nel trasferimento tecnologico e in altri ambiti della vita accademica e merita quindi una discussione a parte.

**Una strategia per la transizione digitale.** La nostra università ha una grande tradizione nei settori dell'informatica e della digitalizzazione e dispone di strutture che non trovano riscontro in altri atenei, quali un *data center* classificato come di classe A e una rete di fibra ottica di diffusione cittadina che si estende per circa 100 Km di canalizzazione. Dobbiamo quindi aspirare a una posizione di avanguardia nello sviluppo dei processi di digitalizzazione, necessari per assicurare una organizzazione dinamica e flessibile e affrontare al meglio le nuove sfide sulla formazione, sulla ricerca e sul trasferimento tecnologico. In particolare, la piena integrazione della strumentazione scientifica con le potenzialità del *data center* può consentire un salto di qualità nella disponibilità di dati per progetti competitivi di elevato livello.

Per raggiungere questi obiettivi sono necessari diversi interventi. Il personale tecnico assegnato al SIA e al DID, va incrementato, prevedendo anche la dislocazione di alcune unità presso i dipartimenti o i centri, per svolgere attività di assistenza immediata. Il reclutamento in questi settori soffre della concorrenza con aziende e amministrazioni che offrono retribuzioni molto superiori. Sarà quindi necessario curare incentivazioni specifiche, che vanno dalla valorizzazione del personale per il contributo fornito a ricerca e didattica, alla partecipazione a premialità e contratti conto terzi. Può essere opportuno utilizzare anche in questo settore la nuova figura di tecnologo a tempo indeterminato, introdotta dalla legge 29-6-2022 n. 79.

L'organizzazione dei servizi informatici va migliorata, specificando i ruoli relativi di SIA e DID, migliorando il loro coordinamento, rendendo più trasparente la comunicazione relativa alla gestione delle richieste (responsabile, tempistica, stato di avanzamento, ecc.) e operando in modo tale che le capacità e competenze siano condivise da un numero sufficientemente ampio di operatori.

Per portare a termine la transizione digitale occorre poi elaborare un piano strategico basato su un'attenta mappatura e semplificazione dei processi, con effetti sull'organizzazione, sul personale, sull'infrastruttura informatica, sui regolamenti, sulle procedure, sulle relazioni tra dipartimenti e amministrazione centrale. Altre questioni strategiche da affrontare sono la gestione del *data center* e la sua futura espansione, nonché possibili iniziative che può prendere il nostro ateneo in contesti di frontiera, quali lo sviluppo della rete 5G, il *quantum computing* e il tema dell'*high performace computing* nel contesto del Centro Nazionale finanziato nel PNRR.

A questo scopo va costituito un tavolo *ad hoc*, che dovrà includere adeguate competenze scientifiche e tecniche in relazione a: infrastruttura informatica attuale e servizi offerti; necessità della ricerca e della didattica; servizi e prodotti già in uso nel sistema universitario e nuove soluzioni disponibili sul mercato; contesto normativo; cyber security. In questo contesto occorrerà anche valutare l'opportunità di esternalizzare alcune funzioni o competenze.

La transizione digitale comporta importanti questioni relative alla gestione e conservazione dei documenti e alla protezione dei dati sensibili, disciplinate dal Codice dell'Amministrazione Digitale e dalle deliberazioni di organi quali l'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) e l'Agenzia Nazionale di Cybersecurity. È noto che le pubbliche amministrazioni

possono esternalizzare i servizi in *cloud* pubblici che siano qualificati da AgID, e la strategia che abbiamo seguito finora è stata quella di usare prevalentemente due *cloud* pubblici per la gestione documentale: Microsoft 365 e Google workspace. Questa scelta è stata motivata da considerazione tecniche sulle caratteristiche dei sistemi e anche da considerazioni economiche, dato che i contratti in essere (negoziati dalla CRUI) garantiscono condizioni particolarmente vantaggiose. Da più parti sono insorte preoccupazioni sul possibile accesso a dati personali degli utenti da parte dei colossi dell'informatica, e la stessa normativa prevede che i dati più critici possano risiedere soltanto su server raggiungibili esclusivamente all'interno della rete aziendale. Il consorzio GARR sta esaminando questi temi ed esiste un *cloud* di CINECA che è stato accreditato AgID ed è già parzialmente utilizzato dalla nostra università. È quindi opportuno che la questione della gestione documentale sia affrontata in una prospettiva che assicuri il rispetto dei requisiti di legge e contemperari gli aspetti economici con adeguate garanzie sul controllo dei dati sensibili.

**Rilanciare e sostenere il piano per edilizia e infrastrutture.** Negli ultimi anni sono stati avviati importanti progetti edilizi che devono essere conclusi, ma è indispensabile elaborare al contempo un piano per valorizzare e riorganizzare le infrastrutture esistenti, censire le aule studio e adeguarne il numero, allestire adeguati laboratori didattici, adeguare i laboratori di ricerca esistenti e crearne di nuovi secondo un piano organico per la promozione e lo sviluppo della ricerca, sfruttare gli spazi a verde dell'ateneo con l'obiettivo di costituire ambienti dove studentesse e studenti possano incontrarsi e studiare. Va definito il destino degli edifici obsoleti che sono stati dismessi, o lo saranno nel prossimo futuro (come ad esempio il Palazzo Granduca, l'ex-Dipartimento di Chimica, gli edifici di via San Zeno, il polo di Scienze Veterinarie alle Piagge), valutando anche la possibilità di renderli almeno in parte spazi per iniziative studentesche e culturali o strutture di accoglienza per ricercatori e visiting professors.

In considerazione dell'obiettivo strategico di proporre Pisa come centro attrattivo per lo scambio culturale, è ineludibile sviluppare un progetto per creare un vero centro congressi, o meglio un centro multimodale utilizzabile per congressi, concorsi e specifiche iniziative didattiche, coinvolgendo tutte le istituzioni locali interessate e decidendo al contempo il destino del vecchio centro congressi.



Negli obiettivi dei primi cento giorni è incluso l'avvio di una procedura per la rivalutazione e l'aggiornamento del piano edilizio, enunciato nella delibera del CdA n. 194 del 26-5-2017 e sviluppato attraverso successivi atti, in particolare la delibera n. 13 del 21-1-2022, che programma oltre 200 interventi per il prossimo triennio. Tale procedura dovrà coinvolgere estesamente i dipartimenti e i centri d'ateneo e dovrà svolgersi in sinergia con il tavolo che include istituzioni locali e studenti, sopra menzionato, per collegare il nostro piano edilizio con lo sviluppo urbanistico e il trasporto locale. Il metodo da seguire è la concertazione di tutte le parti in causa, essenziale anche per sfruttare le occasioni poste da specifici stanziamenti ministeriali, evitando che incomprensioni o contrasti interni facciano perdere occasioni irripetibili, come accaduto per la ristrutturazione dei locali di via Risorgimento che ospitavano in passato il dipartimento di Chimica.

Una priorità è effettuare un censimento degli spazi e assicurare adeguati spazi di lavoro al personale, con particolare attenzione ai cosiddetti precari (ricercatori a tempo determinato, assegnisti, borsisti, dottorandi, specializzandi), che in base a una ricognizione del 2019 nell'11% dei casi non dispongono neppure di una postazione di lavoro dedicata all'interno dell'università.

Un'altra priorità è attuare con la massima rapidità interventi per dotare l'università di spazi per la ricerca interdisciplinare, come una o due sedi stabili per il CISUP, e altre infrastrutture che si rendessero necessarie nello sviluppo della nostra progettualità scientifica, per consentire a ricercatori di diversa estrazione di lavorare assieme e contaminare sul campo i propri metodi e le proprie procedure.

La strategia di sviluppo dell'ateneo non può prescindere da un impegno per una migliore ecosostenibilità, implementando gli obiettivi #12 (consumo e produzione responsabili) e #13 (lotta contro il cambiamento climatico) dell'Agenda 2030 dell'ONU per lo Sviluppo Sostenibile, nel contesto di un percorso che possa portare alla realizzazione di un sistema di gestione ambientale conforme alla norma UNI EN ISO 14001. Prevediamo quindi di confermare e potenziare la campagna già promossa dall'Ateneo per il risparmio di acqua e di energia, ampliandola al risparmio di carta, aderire alla campagna *plastic free* del Ministero della Transizione Ecologica, ottimizzare la gestione dei laboratori e degli uffici in analogia con quanto previsto in iniziative già in atto a livello internazionale, studiare la possibilità di produrre energia da fonti rinnovabili per il proprio consumo (ad esempio con pannelli fotovoltaici o con sistemi geotermici misti), incentivare il progetto sulla mobilità sostenibile, che peraltro richiede una interazione virtuosa con le autorità locali.



**Ripensare la didattica.** La nostra è una università di massa che deve conservare ed espandere la propria capacità di attrazione. Esistono alcune criticità strutturali, che vanno affrontate con l'allestimento di spazi studio e strutture didattiche idonee, il cui finanziamento riveste carattere prioritario. Occorre poi operare interventi specifici per incrementare la qualità della formazione, prestando attenzione agli indicatori ministeriali (quali la durata media del percorso di studi, l'acquisizione di crediti nel primo anno di corso, gli indici di soddisfazione degli studenti), alla internazionalizzazione delle carriere, ai servizi per gli studenti con bisogni specifici, alle dinamiche dell'inclusione e dell'accoglienza, e soprattutto al feedback degli studenti, che sono i nostri reali giudici, in quanto saranno le loro scelte a determinare il nostro futuro. **In questo contesto va anche valorizzata l'analisi dei questionari di valutazione pre- e post-esame.**

Le attività di orientamento e tutorato in ingresso e in uscita vanno promosse e potenziate, nella consapevolezza che l'esperienza di uno studente universitario va intesa come un percorso organico, che inizia prima dell'immatricolazione e si prolunga dopo la laurea. Particolare cura meritano anche le esercitazioni e le attività di tirocinio, spesso gravate da un rapporto studenti/docenti troppo elevato e non funzionale agli obiettivi di apprendimento.

La ripresa della didattica in presenza è ineludibile e deve essere l'occasione per rifondare la didattica come luogo di interazioni interpersonali. Va recuperato il valore inestimabile del rapporto diretto fra discenti e docenti, che forse nel recente passato non avevamo apprezzato e sfruttato completamente, coniugandolo alle possibilità offerte dalle tecnologie che abbiamo affinato durante il periodo emergenziale, particolarmente utili soprattutto per migliorare l'inclusività della nostra offerta nei confronti di categorie di studentesse e studenti con esigenze specifiche, quali disabilità o necessità di coniugare studio e lavoro.

I grandi temi del *Green Deal* e del PNRR stimolano lo sviluppo di nuove competenze, spesso a carattere interdisciplinare, che l'attuale struttura degli insegnamenti non sempre riesce a cogliere. È il momento di progettare nuove forme di didattica, avviando ove necessario adeguate sperimentazioni, adattando anche gli spazi fisici e virtuali alle modalità di didattica interattiva e di carattere esperienziale.

L'efficienza e l'innovazione non possono prescindere da momenti di valutazione, ed è quindi necessario sviluppare e utilizzare strumenti appropriati per la valutazione dell'attività didattica, che merita un peso simile alla valutazione dell'attività di ricerca.

Si prevede di operare all'inizio del mandato una riflessione ad ampio spettro sulla nostra offerta didattica, chiedendo ai corsi di studio (CdS) e ai dipartimenti un progetto pluriennale sui seguenti temi: eventuale attivazione di nuovi CdS e/o disattivazione di CdS esistenti, con particolare attenzione a tematiche quali la sostenibilità e la transizione digitale; attivazione di CdS in lingua inglese; riflessione sulle possibilità aperte dalla legge 12 aprile 2022 n. 13, che consente l'iscrizione contemporanea a due corsi di istruzione universitaria; implementazione di nuove forme di didattica interattiva; eventuale potenziamento dei tirocini e delle esercitazioni; eventuale sviluppo di nuove forme di collaborazione alla didattica da parte di esperti esterni, soprattutto nel campo delle scienze applicate; interventi per ridurre gli abbandoni e i tempi di laurea ove questi risultino significativamente superiori alle media nazionali, ovviamente senza compromettere la qualità della formazione; sviluppo di nuovi percorsi di avviamento alla ricerca, anche in collaborazione con la Scuola Normale e la Scuola Superiore Sant'Anna; potenziamento delle attività di formazione degli insegnanti, collegandosi alla costituzione di *teaching and learning centers* e *digital education hubs* previsti da iniziative PNRR alle quali stiamo partecipando.

Dopo ampia discussione e valutazione delle proposte formulate, verrà elaborato un piano di sviluppo dell'offerta didattica da sottoporre a costante monitoraggio. Il piano dovrà comportare l'impegno di risorse significative, sia nel reclutamento di docenti e personale tecnico-amministrativo dedicato alla didattica, che nell'acquisto o nello sviluppo di opportuni strumenti didattici. Saranno altresì necessari interventi per reperire o riqualificare aule e laboratori didattici, come indicato sopra in relazione al piano edilizio e infrastrutture.

In parallelo alla revisione dell'offerta didattica, è importante valorizzare e potenziare le attività di *placement* e orientamento in uscita, essenziali per portare a pieno compimento la formazione universitaria.

Dal punto di vista amministrativo, è urgente l'individuazione di un dirigente dedicato esclusivamente alla didattica, il reclutamento di nuovo personale amministrativo e la previsione di adeguate progressioni di carriera per il personale del settore, ivi incluse ove necessario l'attivazione di posizioni di EP anche all'interno dei dipartimenti. È urgente anche l'adozione di nuovi applicativi per la gestione della didattica, più agili e funzionali, che consentano un facile collegamento con le piattaforme ministeriali e del CINECA.

**Investire nella formazione post-laurea.** Specifica considerazione meritano i dottorati di ricerca, le scuole di specializzazione, i master e i corsi di perfezionamento. I dottorati (e le scuole di specializzazione), oltre al loro significato istituzionale, sono una delle principali vie di selezione e reclutamento dei nostri futuri docenti. Occorre promuovere la nostra offerta attraverso una maggiore flessibilità nella tempistica di ammissione e forme di sostegno specifico all'internazionalizzazione dei percorsi e a stage presso aziende pubbliche o private, potenziando il programma PhD+.

I master (e i corsi di perfezionamento) rivestono un grande valore formativo, e possono assumere rilevanza internazionale. I loro introiti contribuiscono significativamente al bilancio di ateneo e questa quota potrebbe aumentare notevolmente se i master fossero adeguatamente valorizzati e supportati dal punto di vista amministrativo e gestionale.

Per attrarre i migliori studenti occorre offrire programmi di qualità a cui dare adeguata pubblicità e visibilità a livello nazionale. Questo tema si allaccia alla valorizzazione della ricerca, e include interventi specifici nelle discipline umanistiche per facilitare l'uso delle biblioteche o sostenere la ricerca nel campo dei beni culturali (vd la sezione "sostenere la ricerca alla luce delle nuove sfide"). È inoltre necessario potenziare il supporto per svolgere periodi di ricerca e formazione all'estero e garantire flessibilità nelle date dei concorsi di ammissione, che potranno essere diversificate nelle varie aree, consentendo eventualmente l'ammissione sotto condizione anche prima dell'accreditamento ufficiale del nuovo ciclo di dottorato. Bisogna infine operare per fornire ai dottorati un adeguato supporto amministrativo e in particolare superare gli impedimenti giuridici e amministrativi che hanno ostacolato la realizzazione di dottorati congiunti con istituzioni straniere.

Un obiettivo strategico è sviluppare attività nel settore della formazione per adulti, e in generale della formazione permanente, con particolare riferimento all'acquisizione e certificazione di abilità digitali e di quelle che vengono denominate *soft skills*.

**Sostenere la ricerca alla luce delle nuove sfide.** La ricerca è uno dei compiti istituzionali dell'università e ha un ruolo fondamentale nella ripartenza e nelle nuove e difficili sfide che ci attendono, che non possono essere vinte riproponendo vecchie impostazioni. La strategia della ricerca e il relativo supporto amministrativo vanno rimodulati tenendo presente che oggi alla ricerca viene chiesto di lavorare per missioni, con il coinvolgimento dei portatori di interessi intorno a principi condivisi, attraverso un approccio fortemente interdisciplinare.

PNRR e Horizon Europe fanno leva sulle reti e sulle partnerships, che diversificano lo spettro delle attività legate alla ricerca, rafforzando le componenti di integrazione, di programmazione e di monitoraggio, e richiedono anche personale amministrativo formato *ad hoc*.

Non va dimenticato che il primo determinante del livello della ricerca è la qualificazione dei ricercatori, ed è quindi prioritario sviluppare strategie per attrarre ricercatori di elevato livello. Un imperativo assoluto è valorizzare il merito attraverso procedure di reclutamento trasparenti. I ricercatori devono poter disporre di strumentazioni avanzate e da questo punto di vista la costituzione del CISUP è stata una scelta strategica coraggiosa e di grande valore, da consolidare e sviluppare assegnando specifico personale tecnico, programmando un consistente aumento degli investimenti dedicati e identificando in modo definitivo una o due sedi stabili. Oltre all'attenzione per le grandi attrezzature, è incentivare la costituzione di reti strumenti e laboratori presenti in ateneo che consentano di ottimizzare il loro impiego e ridurre i costi di gestione.

È comunque necessario aggiornare le dotazioni strumentali dei dipartimenti e dei centri, garantire una copertura adeguata per i costi di funzionamento e di accreditamento dei laboratori, e considerare le peculiari necessità del settore umanistico e delle scienze economico-sociali. In particolare, il Sistema Bibliotecario di Ateneo deve essere rafforzato e razionalizzato, valutando l'opportunità di decentrare alcune funzioni, quali gli acquisti di materiale librario, e operando per accelerarne le tempistiche.

L'analisi del bilancio consuntivo 2021 rivela un investimento di 4,2 milioni di euro per materiali di consumo dei laboratori, 1,5 milioni per i fondi di ateneo, 1,6 milioni per i PRA, 0,7 milioni per il progetto BIHO. Queste cifre possono e devono essere aumentate, anche se un aumento significativo richiede naturalmente un aumento della capacità di attrarre risorse (vd la sezione "incrementare la capacità di acquisire risorse").

È essenziale introdurre uno *starting grant* per ricercatori di tipo b) e in futuro RTT neo-assunti, soprattutto per consentire di avviare nuove linee di ricerca, associato ove necessario alla garanzia di evitare un sovraccarico di attività didattica. Si possono studiare anche modalità con cui l'ateneo anticipi piccoli finanziamenti, da restituire impegnando fondi di ateneo o altri finanziamenti futuri, a ricercatori che si trovino in particolari condizioni di necessità.

L'assegnazione dei fondi di ateneo sulla base del rating comporta uno sforzo per revisionare i criteri di determinazione del rating, ed evitare o ridurre al minimo divergenze significative con i criteri su cui si basano l'ASN e la VQR.

La scelta se mantenere il PRA o utilizzare il relativo fondo per aumentare la dotazione dei fondi di ateneo si deve basare sull'analisi del valore aggiunto del PRA per favorire l'aggregazione di gruppi di ricerca in grado di partecipare con successo a bandi per fondi competitivi nazionali o europei, e per attivare la collaborazione fra ricercatori appartenenti a discipline diverse.

Il numero di ricercatori della nostra università che concorrono all'assegnazione di fondi europei è ancora relativamente basso. Occorre proseguire ed estendere la politica che sta alla base del progetto BIHO, considerando la possibilità di fornire incentivi anche a chi supera la prima fase della selezione per ERC.

Appare opportuna anche la costituzione di un *grant office* coordinato da docenti che abbiano ottenuto significativi successi in ambito europeo, supportati da personale tecnico-amministrativo dedicato. In questo contesto dovranno essere fortemente potenziati i processi di studio e predisposizione delle proposte progettuali, lo scambio di informazioni e metodi di scrittura dei progetti fra ricercatori già vincitori e ricercatori junior, l'efficienza e la velocità nell'impiego dei fondi, il sostegno amministrativo alla gestione della ricerca e alla rendicontazione. L'obiettivo finale è rendere l'università di Pisa una *comfort zone* di rilievo internazionale per i chi aspira a ottenere o ha ottenuto finanziamenti competitivi, sulla base di esempi virtuosi che esistono sia in Italia che nelle nazioni a noi vicine. Questo aspetto è probabilmente il principale fattore che determina l'attrattiva di una sede universitaria nei confronti dei migliori ricercatori.

I settori umanistico ed economico-giuridico-sociale meritano un'attenzione particolare alle proprie specifiche metodologie di ricerca e alla capacità di cooperare con aree della pubblica amministrazione e della società civile. Un intervento essenziale è il potenziamento delle biblioteche e della loro digitalizzazione, l'eliminazione al tetto di spesa per l'acquisto di materiale librario e la razionalizzazione dell'uso delle biblioteche stesse, garantendo modalità di accesso privilegiate ai dottorandi e operando interventi per ridurre il sovraffollamento ed estendere gli orari di apertura. Naturalmente tutto questo richiede risorse dedicate, in termini di reclutamento di personale bibliotecario, di finanziamenti

specifici e di attenzione nel piano di sviluppo edilizio, come indicato nelle sezioni corrispondenti.

Assume importanza strategica valorizzare, anche attraverso l'assegnazione di risorse specifiche, aree di ricerca e didattica specialistiche ma prestigiose, inserite in reti di ricerca internazionali e fortemente orientate verso l'internazionalizzazione dell'ateneo come l'orientalistica. Interventi mirati vanno inoltre dedicati al settore archeologico. Occorre garantire un finanziamento dedicato e rimuovere i vincoli amministrativi per consentire a ricercatori, dottorandi e studenti di partecipare a missioni sul campo. In particolare, è necessario che l'ateneo garantisca fondi regolari e costanti per la partecipazione a progetti di scavo, in modo da rendere possibile accedere a iniziative internazionali.

**Incrementare la capacità di acquisire risorse.** La questione delle risorse economiche è cruciale. È senz'altro possibile ripartire meglio le risorse economiche disponibili, ma non possiamo compiere un salto di qualità senza aumentare la nostra capacità di acquisire finanziamenti, necessari per sostenere la ricerca, mantenere l'iniziativa virtuosa dei progetti di ricerca di ateneo, eseguire gli interventi edilizi improcrastinabili ed estendere i servizi agli studenti, come sopra discusso.

Una priorità è sviluppare e consolidare una efficace presenza attiva nei tavoli strategici e progettuali regionali e nazionali, che è al momento fortemente carente, come dimostrano le difficoltà affrontate con il PNRR. Non si tratta di un impegno di poco conto, e richiede strategie specifiche e risorse umane dedicate. In ambito UE vanno proseguite e sviluppate le iniziative intraprese negli ultimi anni, potenziando il meccanismo degli incentivi, ed eventualmente implementando specifiche strutture amministrative.

Un'altra priorità è valorizzare e incentivare le attività conto terzi, operando in particolare una sostanziale semplificazione amministrativa. Le quote delle attività conto terzi che spettano all'ateneo andranno poi utilizzate per supportare la ricerca in quei settori che per loro natura hanno maggiore difficoltà a reperire finanziamenti esterni.

Va considerata con preoccupazione la progressiva riduzione della nostra capacità di accedere alla quota premiale del FFO. È necessario compiere un'analisi accurata degli indicatori che ci penalizzano e definire opportuni interventi, che credo in larga misura

coincideranno con i salti di qualità prospettati nelle politiche di reclutamento e nell'offerta didattica.

Al contrario vanno respinte le pressioni interne ed esterne per un aumento delle tasse universitarie. L'unico modo per aumentare l'apporto della contribuzione studentesca è aumentare l'attrattività verso gli studenti e quindi incrementare il numero di iscritti. A questa posizione mi portano sia la convinzione del valore etico e sociale del diritto allo studio, che le considerazioni sopra esposte sul ruolo strategico della popolazione studentesca come punto di forza del nostro ateneo.

Nel bilancio 2021 la prima fonte di finanziamento è costituita dal trasferimento da Ministeri (236 milioni di euro), e la prima voce è rappresentata dal fondo di finanziamento ordinario (FFO), pari a 208 milioni. Fra le componenti del FFO che risentono delle scelte strategiche dell'ateneo ricordiamo le seguenti:

1) Il costo standard della formazione è calcolato dal MUR sulla base del numero di iscritti in corso, e nel 2021 ha portato ad un finanziamento di circa 50 milioni di euro. La capacità di attrarre studenti e di ridurre i tempi di laurea costituisce quindi direttamente un mezzo per incrementare le entrate.

2) Il 20% della quota premiale del FFO (che nel 2021 è stata pari a 61 milioni di euro) è assegnato sulla base della qualità del reclutamento. Questa considerazione rinforza la necessità che il CdA prenda in esame la qualità del reclutamento operata dai singoli dipartimenti nel momento dell'assegnazione delle risorse.

3) Un altro 20% della quota premiale si basa su una serie di parametri di "qualità del sistema universitario", che definiscono altre linee strategiche in grado di associare al loro intrinseco valore didattico e culturale la prospettiva di un aumento di finanziamenti. Da segnalare in particolare interventi attinenti all'internazionalizzazione e alla qualità della didattica e della formazione post-laurea: i parametri considerati includono la percentuale di CFU acquisiti all'estero nei CdS, la percentuale di studenti dei CdS che acquisiscono almeno 40 CFU al primo anno, la percentuale di dottorandi che svolgono almeno tre mesi di attività all'estero, il rapporto fra numero di borse di dottorato e numero di docenti.

I proventi da progetti competitivi ammontavano nel 2021 a 23 milioni di euro, e quelli da ricerche commissionate a 6 milioni. Sulle strategie relative a queste tipologie di risorse, si veda alle sezioni sul sostegno alla ricerca e sulla terza missione.



Da considerare infine che una fonte significativa di finanziamento può essere costituita da attività formative rivolte a utenti o istituzioni estere, e in particolare da master o altre attività post-laurea, svolte anche a distanza, come indicato nella relativa sezione.

**Valorizzare la terza missione.** La terza missione esprime anzitutto un servizio dell'università verso la società, che si manifesta con la produzione e gestione di beni culturali, la formazione continua, la diffusione dei risultati ottenuti dalla ricerca e in generale quello che viene definito *public engagement*. Si tratta di attività che meritano di essere valorizzate anche per la loro funzione di promozione dell'immagine dell'università e del ruolo che svolge come strumento di armonizzazione sociale e come fattore di sviluppo del territorio e della società.

La terza missione rappresenta inoltre una forma di valorizzazione economica della conoscenza e un mezzo per rafforzare le interazioni con i portatori di interessi sociali e accedere a fonti di finanziamento esterne. La gestione dei brevetti, degli spin-off, delle attività di trasferimento tecnologico e dei rapporti con le imprese presenti sul territorio richiedono strumenti dedicati, sia nell'organizzazione interna dell'ateneo, che nella forma di enti partecipati che fungano da acceleratori di impresa. Non va al contempo trascurato lo spazio della terza missione che concerne l'interazione con le pubbliche amministrazioni, i percorsi di innovazione nella gestione delle realtà sociali e la produzione di beni pubblici. In questo contesto, merita di essere valutata con attenzione la possibilità di costituire una fondazione partecipata attivamente dagli stakeholders privati e pubblici della Toscana costiera.

Il CIDIC ha un ruolo istituzionale nella diffusione della cultura e riveste quindi importanza cruciale per la terza missione. Il polo editoriale richiede scelte strategiche a supporto della selezione di pubblicazioni di elevata qualità e della scelta politica in favore delle pubblicazioni in *open access*. Quest'ultimo aspetto ha una portata più ampia e va collegato all'adesione al Piano Nazionale per la Scienza Aperta definita dal Decreto Ministeriale n. 268 del 28.2.2022. È in atto un processo di trasformazione delle strategie di pubblicazione delle ricerche scientifiche e delle modalità di valutazione dei risultati della ricerca al quale il nostro ateneo dovrebbe partecipare, aderendo anzitutto all'Agreement for Reforming Research Assessment definito dall'Unione Europea nel luglio 2022.



Il polo musicale merita un sostegno particolare, valorizzando le attività dell'orchestra e del coro, che contribuiscono anche alla qualità dell'immagine della nostra università, il cui territorio di riferimento ha dato i natali a compositori di fama mondiale.

L'ambito dei beni culturali presenta alcune criticità che devono fornire lo spunto per interventi, coordinati con quelli di altre istituzioni presenti sul nostro territorio, per evitare di disperdere patrimoni di grande valore. In particolare, richiedono specifica attenzione la gestione della Domus Galileiana, la costituzione di una fondazione per amministrare la donazione Rosario Pintaudi e la salvaguardia del patrimonio di beni artistici di nostra proprietà collocati in edifici di proprietà AOUP.

Un settore cruciale è quello dell'imprenditorialità accademica, in cui le università promuovono nuove iniziative, denominate *Academic Spin Off* (ASOs). Il nostro ateneo ha promosso iniziative di formazione manageriale e svolge attività di consulenza per la redazione di *business plan* necessari per il riconoscimento del marchio "*Spin Off* dell'Università di Pisa". Questo ha portato alla nascita di 36 ASOs con indubbi effetti sul sistema economico del territorio pisano.

Accanto ad ASOs di particolare successo, sono comunque emerse realtà in stasi, con molti aspetti di criticità. Per ridurre il tasso di fallimento appare essenziale investire in una sorta di "metamorfosi culturale" che consenta lo sviluppo di una vera mentalità imprenditoriale (*entrepreneurial mindset*). A questo scopo prevediamo uno spettro di iniziative che includano: programmi di formazione imprenditoriali (potenziamento delle iniziative PhD+ e *Contamination Lab*, sostegno alla progettazione della nuova iniziativa con definizione del *business model* e *business plan*); individuazione di aree destinate all'insediamento delle ASOs; allestimento di un sito dedicato che includa materiale informativo-formativo; partecipazione a progetti europei per l'imprenditoria; costituzione di network con finanziatori e manager esperti per attività di mentoring; creazione di enti (fondazioni) esplicitamente dedicati al supporto ed alla accelerazione delle ASOs nei primi periodi della loro esistenza, in collaborazione con le autorità politiche ed economiche della Toscana costiera; pianificazione di un evento annuale o biennale per promuovere il Sistema ASOs Pisa.

Le attività sportive meritano una nota a parte. Il CUS Pisa è una realtà che conta oltre 3000 iscritti e si avvale di impianti che comprendono oltre 30000 mq all'aperto e quasi 8000 mq al coperto. In queste strutture si svolgono 8 discipline federali sportive e 30 discipline promozionali, oltre ad attività quali campi polidisciplinari e campi solari. La nostra università

risulta inoltre fra i fondatori della rete universitaria Unisport Italia. Questo patrimonio deve essere rafforzato e valorizzato, puntando sull'analisi del valore scientifico dello sport, incrementando la attività legate alla disabilità e all'inclusione sociale, proponendoci per ospitare Campionati Nazionali Universitari, esaltando il dialogo con il territorio anche organizzando eventi con cadenza annuale ("Pisa incontra lo sport"). Un altro tema di rilievo è la cosiddetta *dual career*, ovvero la compatibilità della carriera sportiva di giovani atleti di talento, ma anche di professionisti o atleti d'élite, con i loro percorsi di studio universitari. I nostri rappresentanti nella rete Unisport Italia hanno contribuito a definire le linee guida della *dual career* ed è quindi necessario e opportuno che assumiamo un ruolo guida in questo campo.

Un'altra attività da valorizzare è quella svolta dall'E-team Squadra Corse con la sua partecipazione alla competizione internazionale *Formula Student*, che riveste anche un diretto valore didattico a carattere interdisciplinare per tutti gli studenti coinvolti.

È infine doverosa una menzione speciale per un argomento di enorme rilevanza, la cultura della Pace, che attiene all'essenza stessa del mondo universitario inteso come comunità fondata sul rispetto dei valori umani fondamentali e sulla fiducia nella ragione. Ho menzionato - proprio nelle prime righe di questo documento - la drammatica situazione internazionale. Sul tema degli studi per la Pace Pisa ha già un ruolo leader a livello nazionale, non solo attraverso il Centro Interdisciplinare Scienze per la Pace e specifici corsi di laurea, ma da qualche anno anche con la Rete delle Università Italiane per la Pace, di cui Pisa è capofila. Questo patrimonio di esperienze e competenze va valorizzato, sostenendone le potenzialità di sviluppo e ulteriormente rafforzandone la leadership a livello nazionale, sul piano della ricerca e della formazione, oltre che della terza missione.

**Internazionalizzazione.** La capacità di attrarre studenti e risorse dipende in ampia misura dall'intensità e qualità dei rapporti internazionali. In questa direzione sono state intraprese diverse valide azioni, che vanno sviluppate e potenziate. Una iniziativa strategica è l'adesione ad un'alleanza con 8 prestigiose università europee allo scopo di costruire una vera università europea che erogherà lauree europee. Per raggiungere questo fine sarà necessaria una forte integrazione, non solo sul piano della didattica, ma anche della ricerca e della terza missione. Non si tratta di un processo semplice, ma va anche considerato che queste iniziative sono fortemente incentivate dalla Commissione Europea e oggetto di

finanziamenti specifici. L'internazionalizzazione deve estendersi anche al di là dei confini dell'Unione Europea e coinvolgere la componente docente e tecnico-amministrativa, incentivando la partecipazione a progetti di cooperazione internazionale e cooperazione allo sviluppo, che nella delicata situazione internazionale attuale assumono anche un valore etico e valorizzano i principi di inclusione e accoglienza che caratterizzano l'identità della nostra università.

L'uscita dall'Unione Europea del Regno Unito ha portato molti studenti internazionali a cercare sedi alternative a quelle britanniche. Per attrarre questi studenti è necessaria un'offerta ampia di corsi di studio in lingua inglese. Negli ultimi anni l'ateneo ha incrementato il numero di corsi di laurea magistrale tenuti in lingua Inglese, ma sarebbe auspicabile incrementare il numero di corsi di laurea triennale e ove possibile anche di laurea a ciclo unico erogati in lingua inglese.

L'attrattività di un ateneo non può prescindere dalla sua posizione nei ranking internazionali. Infatti, i diversi sistemi di ranking delle università, nonostante tutti i loro limiti metodologici, hanno acquisito importanza crescente agli occhi dell'opinione pubblica e di tutti i portatori di interesse. Migliorare la posizione del nostro ateneo è quindi una priorità strategica, che può essere raggiunta soltanto coniugando l'attenzione all'internazionalizzazione con gli interventi proposti riguardo a ricerca, didattica e terza missione.

È urgente incrementare il personale amministrativo dedicato all'internazionalizzazione, sia nell'amministrazione centrale che nei dipartimenti. Un altro intervento da attuare a breve termine è il superamento degli ostacoli formali all'erogazione di titoli congiunti con istituzioni internazionali e all'attivazione e gestione di corsi di dottorato parzialmente o totalmente finanziati da università di altri paesi europei.

Alcuni interventi cruciali allo scopo di aumentare il numero di studenti stranieri che frequentano i nostri corsi sono la semplificazione delle procedure di presentazione dei documenti, l'investimento su forme di sostentamento (borse DSU o finanziate dalla nostra università) e il supporto alle pratiche di concessione dei visti, che per alcuni paesi sono particolarmente complesse e rischiano di vanificare lo sforzo di reclutamento operato dai nostri docenti. Riguardo a quest'ultimo punto, sarà necessario agire direttamente a livello del Ministero degli Affari Esteri.

Un sostegno indiretto all'internazionalizzazione può essere attuato anche riconoscendo e incentivando, con modalità da definire, lo sforzo profuso dai docenti impegnati negli

insegnamenti svolti in lingua inglese, nella selezione delle domande di ammissione di studenti stranieri ai nostri CdS e nel progetto *Foundation Course*.

**Comunicazione.** Nella società del nostro tempo la comunicazione ha un valore strategico, e nella gestione dell'università questo tema richiede attenzione specifica. Sul fronte interno, la semplificazione amministrativa e lo sforzo per aumentare la nostra capacità di reperire risorse richiedono un salto di qualità nella comunicazione fra amministrazione centrale, dipartimenti e singoli docenti. Sul fronte esterno, la nostra offerta didattica, i successi ottenuti nella ricerca e i risultati della terza missione non sempre hanno una visibilità adeguata, che è invece essenziale per potenziare le iniziative relative all'orientamento degli studenti della scuola secondaria, e per metterci in condizione di interagire efficacemente con il mondo dei media e con tutti i portatori di interesse.

Il settore del CIDIC responsabile della comunicazione va potenziato con finanziamenti e assegnazioni di personale che consentano di inserirsi in reti nazionali di comunicazioni e di entrare nel mondo dei *social media*.

Il sito dell'ateneo va profondamente rivisto avvalendosi eventualmente della consulenza di esperti nella comunicazione.

Va incentivata la formazione di reti che coinvolgano i nostri studenti e giovani laureati, in modo da entrare in contatto con gli studenti delle scuole secondarie che costituiscono il potenziale bacino dei futuri immatricolati, comprenderne le esigenze e studiare percorsi di accompagnamento nel passaggio dalla formazione superiore a quella universitaria.

Sarebbe utile pubblicizzare iniziative che oltre al loro obiettivo valore posseggano rilevanza mediatica e possano far emergere la nostra università nel panorama nazionale. Alcune sono già state menzionate in altre sezioni, in relazione all'ideazione di strumenti originali per la valutazione della didattica, all'accessibilità della didattica come forma di supporto a studenti disabili, all'attuazione del Piano Nazionale per la Scienza Aperta, all'attivazione della *dual career* per gli sportivi, all'analisi della sostenibilità. In relazione all'ultimo punto, sarebbe un'ottima vetrina proporsi come la prima istituzione universitaria a compiere un'analisi scientifica della sostenibilità degli stessi processi formativi in termini di indicatori LCA.

**Verso il “sistema Pisa”.** L’area pisana vanta una concentrazione unica di competenze e strutture nel settore della ricerca, della formazione e della cultura. Assieme all’Università di Pisa, la Scuola Normale Superiore, la Scuola Superiore Sant’Anna, l’area di ricerca del CNR, l’Istituto Nazionale di Fisica Nucleare, la Fondazione IRCCS Stella Maris, la Fondazione Monasterio, costituiscono una realtà che non ha pari in Toscana e in molti settori si colloca all’avanguardia in ambito nazionale. In passato la cooperazione fra questi enti non ha prodotto tutti i frutti che erano alla sua portata. Le sfide che ci attendono, e l’opportunità rappresentata dai fondi del PNRR, ci impongono di dar vita a un vero “sistema Pisa”, nel quale il nostro ateneo dovrà avere un ruolo conforme al suo peso quantitativo e qualitativo.

Su questo obiettivo è necessario aggregare l’impegno delle istituzioni locali e delle forze politiche, perseguendo l’idea che Pisa ha un futuro di rilievo soltanto se intesa come città della conoscenza, della ricerca e dell’istruzione.

Fra gli interventi a breve termine vanno considerati il rinnovo della convenzione con INFN, la partecipazione diretta alla trasformazione della Fondazione Monasterio in IRCCS e, come indicato in relazione alla terza missione, la gestione della Domus Galileiana e la costituzione di una Fondazione con la Scuola Normale per gestire la donazione Rosario Pintaudi

Sarebbe inoltre opportuno adoperarsi affinché, nei ranking più comunemente utilizzati e pubblicizzati, il sistema universitario pisano venisse considerato nella sua globalità, dato che gli studenti della Scuola Normale Superiore e alla Scuola Sant’Anna sono tutti iscritti all’Università di Pisa, e da questa ottengono il titolo di studio universitario.

In generale, le sfide interne ed esterne alle quali siamo chiamati a rispondere impongono la necessità di rafforzare la nostra capacità di sviluppare visioni di lungo termine e dotarci di strumenti in grado di realizzarle e di comunicarle in modo adeguato. Il processo di costruzione della strategia dovrà vedere la costante partecipazione delle diverse componenti e una più stretta interlocuzione con gli *stakeholders*, a partire dalle amministrazioni locali, la società civile e le imprese.

**L’area medica non è un mondo a sé.** I programmi dei candidati alla carica di rettore contengono invariabilmente un paragrafo dedicato all’area medica. In realtà quest’area non richiede strategie diverse da quelle delineate per l’ateneo in generale. Il rettore ha alcune

competenze stabilite dalla legge, che deve svolgere assicurando che la medicina universitaria contribuisca alle prestazioni del Sistema Sanitario Nazionale, senza farsi però schiacciare sulle sole attività assistenziali, garantendo l'effettiva integrazione con le attività didattiche e di ricerca e potenziando la collaborazione con le altre aree disciplinari dell'ateneo. Per il resto la gestione ordinaria delle problematiche dell'area medica spetta alla scuola di medicina e ai dipartimenti che ad essa afferiscono.

Bisogna peraltro adoperarsi affinché i diversi settori disciplinari della nostra università contribuiscano ai progetti di ricerca finalizzati al campo della salute, e in particolare alla missione 6 del PNRR. In quest'ambito lo sviluppo di progetti realmente multidisciplinari costituisce il valore aggiunto per una ricerca innovativa e per la qualità futura dei servizi, e può portare a finanziamenti che non restano circoscritti all'area medica ma costituiscono una risorsa per tutto l'ateneo.

Da rilevare l'opportunità di coinvolgere, anche a livello della didattica pre- e post-laurea, competenze umanistiche, giuridiche ed economico-sociali, facilmente comprensibile alla luce dell'importanza che hanno assunto temi quali la medicina di genere, la comunicazione medico-paziente, il problema della responsabilità legale e l'impatto economico-sociale della cosiddetta medicina difensiva.

Parlando di area medica è importante ricordare anche il valore peculiare della medicina veterinaria, che in Toscana è presente solo nella nostra università e si avvale dell'unico ospedale veterinario pubblico della Regione. Occorre porsi l'obiettivo strategico di fare del polo di San Piero a Grado un Polo Veterinario Toscano in grado di attrarre finanziamenti pubblici e privati.

## Un programma per i cento giorni

I problemi aperti sono tanti e un programma elettorale corre sempre il rischio di trasformarsi in un libro dei sogni. Per evitare questo rischio ho cercato di enucleare alcuni interventi specifici che possano essere concretamente realizzati nei primissimi mesi di mandato:

- 1) Aprire una fase costituente allo scopo di: consentire al rettore di nominare suoi delegati anche nelle fila del personale tecnico-amministrativo; formalizzare la costituzione di un organo consultivo costituito dai direttori di dipartimento; ridefinire la procedura di selezione dei membri esterni del CdA; prevedere in certi casi l'elezione dei direttori dei Centri di Ateneo.
- 2) Elaborare una soluzione tecnica per consentire la gestione dei fondi di ateneo su un arco temporale almeno biennale.
- 3) Costituire un tavolo di lavoro che ridiscuta e aggiorni il piano edilizio e patrimoniale dell'università, alla luce di una visione strategica sul futuro della didattica e della ricerca, con priorità per l'allestimento di spazi studio e laboratori didattici e la riqualificazione delle aule, degli spazi esistenti nei dipartimenti, degli arredi e degli impianti tecnologici e di telecomunicazioni.
- 4) Ridefinire il ruolo delle scuole interdipartimentali e le loro interazioni con i dipartimenti nella programmazione didattica, per semplificare le procedure e superare ambiguità di interpretazione delle norme. Avviare contestualmente la ricognizione sull'offerta didattica descritta nella sezione "ripensare la didattica".
- 5) Conferire flessibilità alle date per l'ammissione ai dottorati di ricerca, per prevenire la fuga di neolaureati verso altre sedi.
- 6) Elaborare un progetto organico per il rafforzamento del CISUP: identificazione della sede o delle sedi future, previsione di un organico di personale tecnico dedicato, impegno ad aumentare i finanziamenti per l'acquisto di grandi apparecchiature.
- 7) Avviare una valutazione analitica dei fattori che determinano il costo standard per studente, gli indicatori di risultato e l'assegnazione della quota premiale del FFO, per definire possibili interventi tecnici immediati e strategie a medio termine.
- 8) Attivare un tavolo che si occupi di adeguare e aggiornare le procedure di reclutamento (e i relativi regolamenti) alla luce della legge 79/2022 e definisca la gestione della fase transitoria.

## Il candidato

Per concludere credo che sia giusto indicare alcune caratteristiche della mia persona, lasciando a voi il giudizio su quali sono gli elementi positivi e quali quelli negativi:

Ho ricoperto diversi incarichi amministrativi elettivi (membro della commissione scientifica 05, presidente di CdS, membro del senato accademico, direttore di dipartimento, presidente di scuola), e sono stato costretto toccare con mano i vincoli amministrativi e pratici nei quali ci troviamo ad operare. Tali vincoli vengono spesso vissuti come un ostacolo e un freno che soffoca l'innovazione e la creatività individuale. In parte lo sono davvero, ma ritengo che una struttura complessa come la nostra richieda regole e procedure precise, che possono e devono essere riformate dall'interno, ma vanno prima comprese a fondo nelle loro ragioni e nelle loro motivazioni.

Ho vissuto a cavallo di mondi diversi, passando dall'attività clinica dei miei primi anni di carriera a una disciplina biologica sperimentale. I miei specifici campi di interesse mi hanno poi indotto a pormi in relazione con colleghi di settori diversi, anche nell'area umanistica, e mi hanno fatto apprezzare la vitalità dell'università come luogo unico nel quale è possibile intrecciare relazioni culturali tanto variegate. Sono consapevole che queste caratteristiche un po' insolite possono essere intese anche in senso negativo: la storia della mia vita professionale è che i biologi mi rimproverano di avere i difetti dei medici, i medici non mi considerano un vero clinico, e alcuni sono portati a diffidare di una figura mal inquadrabile in schemi precostituiti.

Non ho fatto parte delle precedenti amministrazioni e non sono iscritto a partiti politici. Non ho referenti che non siano gli elettori che vorranno darmi la loro fiducia, tanto più che al termine del mandato del prossimo rettore dovrà in ogni caso concludersi la mia vita accademica. Credo che l'età mi conferisca esperienza e realismo, anche se riconosco che mi priva della forza propulsiva delle colleghe e dei colleghi più giovani. Ulteriore ragione per coinvolgerli più attivamente nella gestione dell'ateneo.

Con l'esperienza ho anche imparato che non è possibile governare senza commettere errori, ma che il modo più efficace per prevenirli e correggerli è fare affidamento su una squadra di collaboratori valida e coesa, con cui condividere le responsabilità in un contesto istituzionale che preveda le opportune forme di controllo e bilanciamento di poteri.



Confesso di non amare il politicamente corretto. Rispetto tutte le posizioni, ma con questo non aderisco a un relativismo etico o a un pragmatismo acritico. Cerco di ispirarmi ai principi sui quali è sorta e si è sviluppata l'università, che è per me una comunità fondata sulla fiducia nella ragione, intesa come criterio per la comprensione del mondo, e nella persona umana, intesa come portatrice di valori intangibili.

Riccardo Zucchi