

## Un programma per il futuro dell'Università degli Studi di Bergamo

Cari elettori,

avendo maturato una profonda conoscenza del nostro Ateneo grazie alla mia attività in diversi ruoli accademici, ritengo di poter dare un valido contributo per un'ulteriore *valorizzazione e affermazione* dell'Università di Bergamo, presentando la mia candidatura alla carica di Rettore. La mia decisione deriva dalla consapevolezza di avere acquisito durante gli oltre trenta anni di servizio un bagaglio significativo di esperienze nel processo educativo (tramite l'esperienza in corsi di vario livello in diverse Università), nell'attività di gestione e coordinamento (come pro-rettore vicario nel 1995, preside di Facoltà per due mandati dal 1996 al 2002 e coordinatore di Dottorato dal 1993) e nel settore della ricerca (come responsabile di progetti nazionali ed internazionali, come referee e reviewer nel V e VI programma quadro). Mi rendo perfettamente conto che l'esperienza personale non garantisce a priori il successo nella guida di un Ateneo, sono assolutamente conscia del compito impegnativo che mi aspetterebbe, ma credo che sia possibile, con l'aiuto e la collaborazione di voi tutti insieme alla mia serietà e determinazione, far fronte alle sfide impegnative che attendono l'Università di Bergamo nei prossimi anni. Nel mio eventuale mandato, mi impegnerei a garantire:

- *massima trasparenza e correttezza* nelle decisioni e nei rapporti personali e istituzionali in modo che ognuno (docente, tecnico-amministrativo, studente) si senta tutelato e valorizzato nell'interesse generale della nostra Istituzione con l'obiettivo di poter dare lustro all'Ateneo attraverso la propria specificità;
- *indipendenza di pensiero e azione dell'Ateneo* dai poteri economici, politici e ideologici presenti nella nostra società, con una totale apertura a dialoghi costruttivi con i diversi attori nel rispetto dei propri ruoli e in assoluto scambio di reciprocità.

Il quadro attuale dell'Università italiana, già segnato negli ultimi sei anni da profondi trasformazioni cambierà ulteriormente. L'attuale valutazione positiva da parte del MIUR del nostro Ateneo ci rassicura, tuttavia ci fa capire che il MIUR sarà sempre più attivo nella valutazione della qualità delle prestazioni con possibili riflessi sull'assegnazione delle risorse. Potremmo inoltre essere sollecitati a cambiamenti sostanziali, nell'organizzazione e nella struttura stessa dell'Università. In tale scenario competitivo mi impegno a prendere posizioni che *garantiscono il ruolo pubblico dell'Ateneo* e a intraprendere tutte le azioni tese a *migliorare la qualità sia della nostra offerta formativa sia della ricerca*, in modo da poter competere con i più prestigiosi atenei nazionali.

Già negli ultimi dieci anni la nostra Università si è profondamente trasformata passando da un'Università locale ad un'Università con potenzialità nazionali e con una forte spinta anche all'internazionalizzazione. Per raggiungere l'obiettivo di competere alla pari con i migliori Atenei occorrerà proseguire con determinazione il percorso verso la qualità e l'eccellenza; quindi sarà fondamentale che *tutte le figure professionali dell'Ateneo*, i docenti, i ricercatori, il personale tecnico-amministrativo, si sentano *fortemente coinvolte e motivate*. Pur nella continuità, sarà necessario un salto di qualità nell'organizzazione per meglio rispondere a criteri di efficienza sempre più ambiziosi che vengono richiesti alle Università. Inoltre, il Rettore, affiancato dal Senato e dal CdA, si adopererà al meglio per creare *sinergie* sempre più forti con la società, le istituzioni e le imprese perché l'Università di Bergamo, autonoma nelle sue decisioni ma in sintonia col mondo istituzionale e imprenditoriale, diventi un *punto di riferimento forte per lo sviluppo economico, culturale e sociale del nostro territorio*.

## Ricerca e formazione

La ricerca è l'essenza e la valenza principale dell'Università: non vi è Università senza ricerca. La ricerca nasce da forti capacità di riflessione, da studi adeguati e, in molti casi, anche dalle sollecitazioni provenienti dall'esterno. A quest'ultimo fine risultano fondamentali le relazioni con le istituzioni (il Comune, la Provincia, la Regione Lombardia, l'Istituto Scolastico Provinciale e Regionale, nonché con le altre Università del territorio lombardo), le imprese e le rispettive Associazioni, i servizi del mondo esterno e in particolare del territorio. E' inoltre indispensabile non trascurare *un allargamento degli obiettivi*, dove possibile, anche a livello più internazionale attraverso i programmi dell'Unione Europea e dell'ERC (European Research Council).

Per quanto riguarda la ricerca potrebbe risultare sinergica l'opportuna *aggregazione di alcuni Dottorati in Scuole di Dottorato* al fine di una più cospicua visibilità anche internazionale.

Oltre alla ricerca l'altra funzione fondamentale dell'Università, essenziale anche per la crescita del territorio, è quella di *produrre formazione di qualità*. Il processo di formazione deve porsi l'obiettivo di ottenere *personale di alto profilo* in termini di cultura e professionalità, e *dotato della necessaria flessibilità* ad affrontare situazioni impreviste o cambiamenti nella vita lavorativa nel rispetto della convivenza civile e sociale. A tal fine si potrebbe agire su due livelli tra loro opposti ma complementari:

- uno destinato ad *azioni di recupero e tutorato* a favore degli studenti più deboli,
- l'altro destinato a *percorsi "di eccellenza"* dove attrarre gli studenti migliori da fuori regione tramite borse di studio e prestiti d'onore, almeno a livello di laurea magistrale e di dottorato (nel mondo anglo-sassone i cosiddetti "honor programs").

Occorre migliorare il rapporto tra numero di studenti e docenti puntando per esempio a un ripensamento dei carichi didattici in rapporto al numero di esami e di tesi, secondo le linee guida dei criteri di valutazione ministeriali. Affinché tale processo si compia, ritengo necessaria una forte interazione tra il corpo docente, gli studenti e la struttura organizzativa. Attualmente, vedo alcune rigidità in questa interazione che necessitano di essere ammorbidite. E' chiaro che in tale processo la componente studentesca gioca un ruolo fondamentale: essa fruisce dei servizi erogati dall'Università e pertanto è auspicabile promuovere attività volte a coinvolgere i rappresentanti degli studenti in un ruolo di veri interlocutori, capaci di proporre, e non solo di fruire anche all'interno delle varie commissioni di Ateneo o di Facoltà.

Sicuramente un ruolo speciale, in questa attività di promozione della formazione della nostra Università, è quello dei Presidi di Facoltà (o dei responsabili di strutture nella nuova riforma), chiamati a coordinare e integrare le tre anime del processo di formazione attraverso azioni mirate, coinvolgenti ed efficaci volte soprattutto ad individuare possibili sviluppi della nostra offerta formativa senza perdere di vista il consolidamento di alcune nostre recenti specificità (corso di laurea in Giurisprudenza).

L'accento sulla formazione di eccellenza va inoltre fortemente rafforzato nei rapporti col mondo lavorativo, attraverso un'interazione con tutte le realtà che necessitano di formazione avanzata, anche in collaborazione con altre Università lombarde (si pensi a una possibile estensione della SILSIS in termini di lauree magistrali interAteneo).

## Internazionalizzazione

L'internazionalizzazione è anch'essa elemento strategico per il nostro Ateneo: abbiamo la fortuna di avere al nostro interno una Facoltà di Lingue e Letterature straniere prestigiosa che potrebbe fare da traino in questo processo.

Occorre pensare ad attivare all'interno di ciascuna Facoltà, in modo graduale attraverso la conversione di alcuni insegnamenti in Lingua, uno specifico corso di Laurea Magistrale in Lingua (in inglese per le Facoltà come Economia e Ingegneria, e/o in altre Lingue per le altre Facoltà). Senza questo passo non potremmo accogliere adeguatamente la richiesta di studenti stranieri, che potrebbe invece essere di sicuro interesse per il nostro territorio.

Ritengo importante rafforzare quelle iniziative che conducono a lauree o titoli di Dottorato congiunti in modo da affinare la preparazione dei nostri studenti anche attraverso l'apporto di realtà culturali diverse dalla nostra. Intendo favorire la mobilità dei nostri docenti verso l'estero così come la mobilità dei docenti stranieri verso la nostra Università, attivando dei contratti riservati a docenti stranieri (per esempio il contratto di visiting professor).

## **Struttura organizzativa e di processo**

Per quanto riguarda la struttura organizzativa dell'Ateneo, mi sembra indispensabile un legame più stretto e attivo tra la componente docente e quella tecnico-amministrativa, per l'identificazione, la proposizione e lo sviluppo di nuove strategie organizzative che consentano, nella garanzia di un servizio efficiente ed efficace, un'effettiva possibilità di maggiore formazione del personale, una possibilità di rinforzare l'incentivazione, un efficace flusso di informazioni e una maggiore flessibilità.

Ritengo anche necessario che le condizioni di lavoro (per docenti e personale amministrativo) e di studio (per gli studenti) debbano essere migliorate col potenziamento di una serie di servizi accessori (accessibilità delle sedi, ambienti di aggregazione e ritrovo per docenti e studenti, una buona mensa, servizi per i disabili, servizi per lo spostamento degli studenti fra le varie sedi, presidi infermieristici, etc.) e con un ripensamento dell'organizzazione per quanto riguarda la parità di genere, la flessibilità degli orari di lavoro, il part-time, i fondi di incentivazione, i servizi per chi si reca in missione in Italia e all'estero, etc..

La formazione e la ricerca vanno percepiti come processi che necessitano di opportuni input, di monitoraggio e di valutazione dei risultati. Sarebbe mia intenzione coinvolgere le attività di formazione e di ricerca in un processo di valutazione profondo che vada oltre una mera valutazione d'insieme, ma intenda effettivamente incidere sui risultati.

Per la parte riguardante il processo formativo devono essere attivati i Presidi (o responsabili di struttura) a cui devono essere forniti strumenti adeguati allo scopo (attività di reporting dei risultati che coinvolgano rapporti costi/prestazioni, migliore utilizzazione delle risorse tramite spostamenti di docenti su aree affini e auspiccate sinergie fra le Facoltà).

Per la parte relativa alla ricerca occorre costruire degli indicatori che, se pur non perfetti, consentano di individuare in modo trasparente le punte di eccellenza (a questo scopo possono ben contribuire i Direttori di Dipartimento o dei centri di Ricerca nonché una commissione di ricerca d'Ateneo, da istituire).

E' chiaro che queste valutazioni dovranno essere integrate anche dai criteri ministeriali, a tutt'oggi non completamente definiti e noti.

Risulta inoltre strategico al fine di una maggiore trasparenza di gestione un utilizzo più intenso dei centri di costo (ossia una contabilità economica/patrimoniale a fronte di una contabilità finanziaria come quella attuale), da raggiungere con la dovuta gradualità. Ciò può portare a una migliore "qualità della gestione" intesa come una migliore pianificazione dell'allocazione delle risorse attraverso un utilizzo più attento e consapevole delle risorse a disposizione, ossia verificando se le risorse assegnate sono sufficienti e adeguatamente distribuite e se le azioni intraprese sono efficaci.

## Spazi

Per quanto riguarda gli spazi, anche grazie alle acquisizioni degli ultimi dieci anni, esso è in via di risoluzione e tutte le Facoltà esistenti hanno spazi sufficientemente adeguati, se pur rimane una Facoltà di Lingue frammentata in varie sedi e la Facoltà di Scienze della Formazione ove sembrerebbe auspicabile un intervento sul chiostro piccolo. Rimane confermata l'ipotesi Ospedale come recentemente approvata dal Senato e dal CdA. A fronte di nuove opportunità che si dovessero presentare, mi impegno a istruirle affinché vengano attentamente valutate dagli organi decisionali dell'Ateneo. Anche l'ipotesi Treviglio potrebbe essere rivista nell'ottica di una ristrutturazione generale degli spazi.

Da queste brevi premesse, nasce la mia proposta di creare una task-force che attraverso le competenze e la dedizione dei singoli sotto la guida e il coordinamento del Rettore, possa generare un processo virtuoso di miglioramento delle peculiarità della nostra Università. La proposta è di costituire una squadra di alcuni Pro-Rettori (attualmente delegati del Rettore, in futuro possibilmente Pro-Rettori effettivi) con ruoli di responsabilità sui singoli compiti ad essi delegati. Il ruolo dei Pro-Rettori è strategico e fondamentale per la ricerca di soluzioni ai problemi delle varie aree nevralgiche dell'Ateneo, anche se rimane punto fermo il fatto che gli organi decisionali dell'Ateneo sono il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione. Il ruolo dei Pro-Rettori, è quello di fornire tutti gli elementi per poter giungere ad una corralità di decisioni proveniente dalla condivisione delle responsabilità e dei successi.

Sembra auspicabile adottare nei confronti di alcuni compiti delicati affidati ai Presidi, ai Direttori di Dipartimento e ai Pro-Rettori una politica che consenta loro di avere spazio adeguato ai compiti onerosi che loro spettano. Ai professori che accetteranno questi incarichi dovrebbe essere consentita una riduzione del carico didattico e/o un'indennità di carica da stabilirsi.

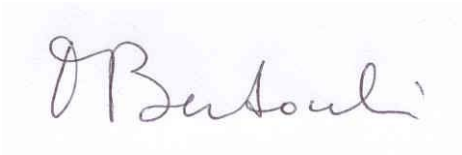
Qui di seguito indico alcune possibili linee guida dell'attività che tali Pro-Rettori potrebbero promuovere per il nostro Ateneo, ribadendo l'aspetto peculiare di autonomia di ciascun Pro-Rettore pur nella corralità della squadra:

- Attivare dei meccanismi efficaci di comunicazione delle attività dell'Ateneo verso l'esterno per migliorare la percezione di "qualità" dell'Ateneo.
- Coordinare la newsletter dell'Università rivolta a imprese, Camera di Commercio, Provincia, Comune, Istituto Scolastico Provinciale.
- Organizzare incontri periodici di informazione delle attività accademiche (sia di formazione che di ricerca) per settori.
- Attivare iniziative culturali che coinvolgano docenti, studenti, la popolazione e gli altri soggetti operanti sul territorio.
- Attivare meccanismi volti a favorire il trasferimento dei risultati di ricerca ai soggetti operanti sul territorio.
- Tenere rapporti col Comune e la Provincia per tutto ciò che a che fare col patrimonio immobiliare dell'Università.
- Tenere rapporti con la regione Lombardia e il Ministero per fondi sull'edilizia.

- Potenziare tutte quelle iniziative che aiutino a rafforzare i programmi europei legati alla mobilità internazionale di studenti e docenti (Tempus, Minerva, Leonardo, borse Marie-Curie, etc.) anche con convenzioni con Università straniere.
- Curare i rapporti col Ministero della Ricerca e con altri Enti di Ricerca.
- Coordinare i Direttori di Dipartimento e i Direttori dei centri di Ricerca d'Ateneo.
- Coordinare le attività di ricerca d'Ateneo identificandone gli elementi più attivi (in termini di pubblicazioni, brevetti, relazioni di ricerca con l'estero, contratti da enti istituzionali o privati, organizzazione di convegni internazionali, summer schools).
- Identificare la politica di ricerca dell'Ateneo, anche attraverso opportuni criteri di valutazione, al fine di canalizzare in modo opportuno le risorse a disposizione fra 40%, 60%, attività di eccellenza, sostegno ai centri.
- Coordinare la strategia di gestione dei Dottorati (singoli, raccolti in Scuole di Dottorato, consortili).
- Coordinare le relazioni con le imprese per le attività più idonee al reperimento di contratti.
- Identificare con i Presidi i problemi comuni alla varie Facoltà e concordare, ove possibile, azioni comuni (inizio lezioni, articolazione del calendario accademico, sessioni di laurea, festività e chiusure).
- Uniformare, dove possibile, le modalità di accesso alle Lauree Magistrali. Questo compito è in stretta collaborazione con i Presidi di Facoltà.
- Individuare strategie per rendere attraenti le nostre Facoltà o Dottorati o Scuole di Specializzazione agli studenti stranieri (doppi diplomi, corsi in lingua).
- Organizzare la consegna dei diplomi di Laurea finali (ai migliori studenti) in un'unica sessione per tutte le Facoltà (magari in occasione dell'apertura dell'anno accademico).
- Coordinare le scelte nel settore dell'E-learning sia nelle attività di didattica consuete che in quelle legate al Long Life Learning (lauree magistrali e lauree serali), anche per offrire un'offerta formativa che risponda ad esigenze di studenti lavoratori.
- Studiare incentivi per gli "*studenti migliori*".
- Coordinare i responsabili all'orientamento della Facoltà insieme all'ufficio orientamento.
- Tenere stretti contatti con l'Ufficio Scolastico Provinciale e Regionale.
- Potenziare tutte le attività che coinvolgono Scuola e Università.
- Coordinare le attività in uscita insieme al responsabile del Job Window. Questo compito non è istituzionalmente proprio dell'Università, tuttavia esso riveste un'importanza fondamentale anche come vetrina di quanto l'Università produce: per tale ragione occorre rafforzare i contatti col territorio per rendere il nostro laureato sempre più interessante e preparato al mondo del lavoro (ciò presuppone anche una ricettività da parte delle Facoltà a modificare alcuni orientamenti).
- Coordinare le azioni per il diritto allo studio con il personale dell'ex-ISU.
- Attivare iniziative informative alle scuole sul diritto allo studio.
- Relazionarsi con Comune, Provincia, Banche, Fondazioni per borse di studio e prestiti d'onore.

- Coordinare le scelte strategiche nel settore dei servizi informativi d'Ateneo (potenziamento di apparati tecnologici per la gestione dei flussi di informazioni e dell'organizzazione relativa).
- Coordinare le scelte sia di tipo funzionale che grafico del portale. Tali scelte devono essere orientate a offrire facilità di accesso ai servizi, completezza delle informazioni, aggiornamenti in tempo reale.

Carissimi colleghi, spero che questi brevi chiarimenti delle mie idee e del mio possibile operato, vi consentano di capire quali sono le potenzialità che vorrei far emergere e che ricevano il vostro consenso. Vi ringrazio per l'attenzione che avete voluto accordarmi e vi invio i miei più cordiali saluti.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "J. Bertoni". The signature is written in a cursive style and is enclosed within a light blue rectangular border.

Bergamo, 6/8/2009