

Allegato c)

Proposta di linee generali per il piano strategico di Ateneo

Art. 5 co. 5 dello Statuto dell'Università degli Studi di Trento

Flavio Deflorian

Sommario

Premessa	2
<u>Prima parte: quadro generale, valori e prospettive</u>	3
A.1. L'Università di Trento come sistema integrato: il metodo ed i valori innanzitutto	3
A.2 Il contesto	5
A.3. Prospettive e sfide a lungo termine	6
<u>Seconda parte: le questioni concrete con cui misurarsi</u>	9
B.1. L'Università di Trento vista dalle persone:	9
B.1.1 Le studentesse e gli studenti	9
B 1.2 Il corpo docente e di ricerca	11
B 1.3 Il personale tecnico, amministrativo, esperti linguistici e collaboratori.	12
B.2. La ricerca	15
B.3. La formazione (didattica e formazione permanente)	17
B.4. Il trasferimento della conoscenza	18
B.5 Il quadro istituzionale	19

Trento dicembre 2020

Premessa

Lo Statuto dell'Università di Trento prevede la presentazione di un documento programmatico, definito "Linee generali per il piano strategico di ateneo", a supporto delle candidature a Rettore. Ho diviso il mio documento in due parti. La prima parte è uno stimolo alla discussione su ciò che l'Università di Trento rappresenta, quale è la sua funzione per il futuro, quali i valori su cui si fonda. Vorrei inoltre delineare gli obiettivi a cui tendere e le modalità generali con cui operare.

Ovviamente, questi obiettivi devono fare i conti con il contesto, con il luogo ed il tempo in cui viviamo. Quindi, sempre in questa prima parte, vorrei cercare di analizzare le condizioni, i vincoli e le opportunità che determinano lo sviluppo dell'Università di Trento,

Nella seconda parte vorrei dare un contributo più specifico e concreto, analizzando i problemi che ritengo prioritari in questo momento, partendo da un approccio basato sulle persone. Non mi sfugge l'importanza degli elementi organizzativi e strutturali, ma sono convinto che al centro ci siano sempre le persone, e da lì vorrei cominciare. Cercherò quindi di descrivere i problemi e le sfide dal punto di vista di studentesse e studenti, del personale docente, ricercatore, tecnico ed amministrativo, riservando alla parte finale le considerazioni sui temi istituzionali ed organizzativi di didattica, ricerca e trasferimento della conoscenza.

Lavoro in questa Università da oltre 25 anni, in questa Università ho studiato. Cercherò di riversare l'esperienza accumulata in questi anni, anche nei periodi studio all'estero e nei ruoli istituzionali che ho ricoperto, in questo documento.

Le associazioni rendono l'uomo più forte e mettono in risalto le doti migliori delle singole persone, e danno la gioia che raramente s'ha restando per proprio conto, di vedere quanta gente c'è onesta e brava e capace e per cui vale la pena di volere cose buone.

Italo Calvino "Il barone rampante"

Prima parte: quadro generale, valori e prospettive

L'Università è una istituzione riconosciuta in ambito internazionale, ma è anche una comunità di persone, e la sua attività non è la somma di didattica, ricerca e trasferimento della conoscenza, bensì è l'intreccio sinergico di questi tre elementi. I tre pilastri su cui si basa l'Università sono tutti essenziali ed interdipendenti. In più, il nostro ateneo è caratterizzato da un legame molto stretto con il territorio in cui opera, riconoscibile prima di tutto dalla sua storia, che si riflette anche nel quadro normativo. Questo rapporto è una ricchezza di cui l'Università di Trento è consapevole.

A.1 L'Università di Trento come sistema integrato: il metodo ed i valori innanzitutto

L'Università è sempre meno una realtà isolata e sempre più lo snodo di un sistema. Legata alla scuola per i percorsi di orientamento e formazione permanente degli insegnanti; legata al mondo del lavoro e alle imprese per favorire l'innovazione che viene dalla ricerca e l'inserimento dei neo-laureati; legata alla società nella progettazione del futuro e nella risoluzione di problemi del presente (pensiamo all'attuale pandemia); connessa con il mondo della ricerca e della formazione. L'Università è anche un sistema complesso, con forti relazioni internazionali, fondato sulla organizzazione in dipartimenti, che sono il cuore dell'università stessa e contribuiscono, con la loro autonomia, alla gestione democratica dell'istituzione universitaria.

Per orientarsi in un sistema integrato e complesso di questo tipo servono alcune coordinate fondamentali ed un metodo. Innanzitutto, serve sentirsi pienamente parte di una comunità e di un progetto. Il senso di identità e di appartenenza, che è un tratto distintivo della nostra comunità, e che coinvolge sia la sua componente studentesca che quella docente e amministrativa, è fondamentale e va favorito. Occasioni di partecipazione ad eventi comuni che aiutino a maturare scelte partecipate, modalità di comunicazione e condivisione, anche mediante i social media, occasioni pubbliche di riconoscimento nei confronti di componenti che hanno raggiunto dei risultati significativi, sono alcuni degli strumenti per rafforzare il senso di identità.

Inoltre, una comunità è forte e unita quando è inclusiva e sostiene chi è svantaggiato. Sono stati fatti negli ultimi anni sforzi notevoli per migliorare la capacità inclusiva nell'ambito della disabilità, nel rispetto

dell'identità di genere e nelle pari opportunità, che sono ormai temi irrinunciabili nella strategia della nostra università, e che condivido integralmente. Va segnalata, in questo ambito, come iniziativa particolarmente meritoria, quella di supporto a studenti e studentesse rifugiati o richiedenti asilo.

Va però fatto un ulteriore passo in avanti, soprattutto culturale. L'attenzione verso chi ha forme di disabilità, (anche attraverso strutture concrete di supporto da costruire), lo sviluppo di reali pari opportunità per tutti, la valorizzazione della diversità non devono essere percepite, come a volte accade, come delle attività aggiuntive, per quanto nobili e apprezzabili. Non sono "la ciliegina sulla torta", sono la sostanza del nostro vivere come comunità. L'impegno in questo ambito va sostenuto e incrementato nella quotidianità delle scelte istituzionali e di quelle inerenti alle attività didattiche, di ricerca e di terza missione.

L'Università è una istituzione formativa, non soltanto da un punto di vista professionale, ma contribuisce anche a formare cittadini attenti e responsabili. Questo compito viene tradito ogni volta che, nella pratica, vengono smentite le affermazioni di principio. Le questioni etiche, declinate dal nostro Codice Etico, assumono poi particolare rilevanza nell'ambito della ricerca, e in quel contesto verranno riprese.

La gestione democratica e partecipativa dell'università è possibile in un contesto di trasparenza delle informazioni, di partecipazione alle decisioni, nei limiti stabiliti da norme e regolamenti, e in un quadro di pubblica e libera discussione, che deve essere favorita.

Infine, vorrei sottolineare un valore ulteriore, sentito da tutti noi, ma ancor di più dalle nuove generazioni di studenti e studentesse: la sostenibilità ambientale. Molto è stato fatto per rendere l'università più rispettosa dell'ambiente, abbiamo un piano dettagliato ed un delegato che si occupa di questi temi. Bisogna continuare con tenacia, senza scoraggiarsi per la difficoltà dei problemi, cercando di privilegiare azioni concrete e significative (penso in particolare all'edilizia, o all'importante tema della mobilità sostenibile), rispetto a, pur apprezzabili, azioni simboliche e di sensibilizzazione.

Ma accanto a valori a cui ispirarsi (inclusività, rispetto, trasparenza, partecipazione) è necessario darsi un metodo di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi condivisi.

Abbiamo imparato, a fatica, il significato di valutazione (anche esterna all'Università, o interna come autovalutazione) per quanto riguarda la didattica e la ricerca. In questo è prezioso il lavoro svolto dal Presidio Qualità di Ateneo e dal Nucleo di Valutazione. Abbiamo capito come una valutazione il più possibile obiettiva, sia qualitativa che quantitativa, sia uno strumento utile per un continuo miglioramento e per prendere le decisioni appropriate, accanto ad un continuo monitoraggio. Questo approccio andrà esteso anche alla valutazione di altre realtà, come la valutazione dell'equità di genere, la valutazione dei costi riferibili a singole attività accademiche, e molto altro ancora.

La mia formazione culturale ingegneristica mi dice che le grandezze vanno misurate per poterle valutare e prendere delle decisioni, evitando una eccessiva autoreferenzialità.

A.2 Il contesto

L'Università di Trento si è consolidata negli anni, grazie al lavoro di tante persone, come istituzione di formazione e ricerca di rilevanza internazionale. L'offerta formativa è cresciuta, così come il numero degli studenti e delle studentesse sempre più spesso provenienti da diverse regioni italiane, ed anche da vari paesi europei ed extraeuropei. È aumentato il numero dei componenti del corpo docente, inclusi i ricercatori e ricercatrici senior e post-doc e assegnisti di ricerca, con un crescente lavoro amministrativo e tecnico di supporto. Negli ultimi anni questo sforzo si è reso visibile nel miglioramento in reputazione e riconoscimenti esterni, nella crescita nei ranking internazionali, nelle valutazioni dell'Anvur e dei dipartimenti di eccellenza. Accanto ai risultati nel campo della didattica e della ricerca, cominciano a consolidarsi anche risultati rilevanti nel trasferimento della conoscenza (brevetti, start-up, ecc.). L'impatto dell'Università di Trento sul territorio è sempre più evidente.

Tutto ciò rende la comunità accademica, fatta di studentesse e studenti, personale tecnico e amministrativo, corpo docente e ricercatore, una comunità di circa 20.000 persone, consapevoli e orgogliose del proprio ruolo e responsabili nei confronti della società.

L'Università di Trento è da molto tempo una componente attiva della rete internazionale, europea e non solo, dell'alta formazione e ricerca. Particolarmente rilevante, anche per il possibile impatto futuro, è la partecipazione all'European Consortium of Innovative Universities (ECIU).

Nel contesto locale in cui l'Università di Trento opera, una particolare rilevanza è riconosciuta alle altre istituzioni di ricerca e di valorizzazione che operano sul territorio, in particolare la Fondazione Edmund Mach (FEM), la Fondazione Bruno Kessler (FBK) e la Fondazione Hub Innovazione Trentino (HIT). Sia con FBK che con FEM esistono da tempo importanti collaborazioni di ricerca e formazione, strutturate in laboratori congiunti, dottorati congiunti o iniziative specifiche come il C3A, il centro su alimentazione, ambiente e agricoltura in collaborazione con la FEM. È convinzione diffusa e da me condivisa che, nel rispetto delle autonomie di ognuno, tali interazioni vadano rafforzate e consolidate, nell'interesse di ognuna delle istituzioni e più in generale del sistema trentino della ricerca. Con HIT, di cui l'Università di Trento è partner (insieme a FEM, FBK e Trentino Sviluppo), da tempo si sta lavorando per migliorare i processi di valorizzazione della ricerca, attraverso lo sviluppo di start-up, brevetti nati dalla ricerca e altre iniziative di trasferimento tecnologico. Su questi temi raggiungere una massa critica è fondamentale e la scelta di lavorare assieme con gli altri soggetti locali è sicuramente la più efficace.

Un altro aspetto molto importante è quello delle collaborazioni inter-universitarie. Numerosi corsi universitari sono interateneo (da ultimo il corso di laurea di Medicina con Verona), coinvolgendo anche istituti universitari stranieri. Accanto ai corsi interateneo ci sono anche altre iniziative che ci vedono partecipi di progetti condivisi con altre università. Cito ad esempio SMOACT, il Competence Center del Nord-Est per la digitalizzazione delle imprese nell'ambito di Industria 4.0, dove siamo partner con tutte

le altre Università delle tre regioni del Nord-Est. Il tema diventerà sempre più rilevante nei prossimi anni, ed in molti settori sarà strategico non muoversi da soli ma in sinergia con altre Università (come, ad esempio, il già citato ECIU), per poter essere incisivi.

L'Università di Trento ha una storia fortemente intrecciata con le istituzioni locali, in particolare la Provincia Autonoma di Trento (PAT). Non possiamo nemmeno concepire questa Università senza considerarla, nel suo sviluppo storico da Libera Università a Università Statale, fino alla delega successiva all'Accordo di Milano, nelle sue relazioni con il governo locale. Senza il supporto economico e politico della PAT (ovvero, in ultima analisi della comunità trentina), l'Università di Trento non sarebbe ciò che oggi è (o magari, non esisterebbe proprio).

Questo dato di fatto non può essere disconosciuto o dimenticato, né dall'Università, né dal potere politico locale, che ha l'obbligo morale e politico, oltre che giuridico, di guardare all'Università di Trento come ad un interlocutore autonomo e prioritario nella formazione accademica in Trentino (la recente storia dell'istituzione della Scuola di Medicina speriamo costituisca un insegnamento in questo senso). D'altra parte, l'Università di Trento ha il dovere di dialogare e cercare soluzioni condivise con il governo locale, legittimo rappresentante democratico della popolazione trentina. Chi immagina scenari che mettano ai margini la PAT, con una università svincolata da ogni stretta relazione con il territorio trentino e chi lo amministra, è fuori dalla realtà e dalla storia.

Il dialogo fra le due istituzioni deve svilupparsi sempre nel pieno rispetto dei relativi ruoli e delle specifiche autonomie. La tentazione politica di considerare l'università come una semplice "articolazione" subordinata della macchina provinciale, è sempre stata presente dagli anni '60 in poi; è quindi un rischio di cui siamo consapevoli e che abbiamo saputo fin ora contrastare. Il tema rimarrà rilevante sicuramente per i prossimi 6 anni, e credo non si spegnerà mai. La storia ci insegna che le norme di legge e lo statuto, oltre al senso di identità, sono strumenti efficaci a garanzia dell'autonomia dell'Università di Trento.

A.3. Prospettive e sfide a lungo termine.

Le precedenti gestioni ci lasciano in eredità un'Università in crescita, nel numero di studenti e docenti, nell'offerta formativa e nella qualità della ricerca e del trasferimento della conoscenza, sana economicamente, con un forte senso identitario della comunità accademica, in ascesa o stabilmente ai vertici delle graduatorie nazionali e internazionali.

Nell'analizzare le sfide e i problemi che ci stanno davanti, credo sia giusto riconoscere questo punto di partenza, perché è il prodotto del lavoro di molti anni di tutta la comunità universitaria, alla quale va espressa gratitudine.

Nelle prospettive ed impegni futuri, al primo posto c'è l'obiettivo di non disperdere questo importante patrimonio. Continuare a crescere in qualità, rispondere sempre meglio alle esigenze formative

studentesche e sostenere la qualità della ricerca, rimanere in testa alle classifiche, sono sfide non banali. È importante non dimenticare, però, che le classifiche non sono un fine in sé. Sono importanti perché sono un indicatore (relativo e parziale) di qualità, assieme a molti altri, a cui però prestano attenzione i nostri potenziali interlocutori (famiglie, istituzioni, altre università).

Nei prossimi anni ci aspettano sfide impegnative. La prima riguarda la nascente Scuola di Medicina: bisognerà creare il nucleo fondante dei docenti di ambito clinico, che si affiancherà a chi è già presente, soprattutto in ambito biologico, per costituire l'ossatura della scuola. Ogni progetto, per quanto ben strutturato, cammina poi con le gambe delle persone che lo sviluppano. L'obiettivo dell'ateneo rimane quello di costituire una iniziativa didattica e di ricerca che non sia semplicemente un nuovo tassello, additivo, a quanto c'è già, ma si integri con le attività di ambito affine già esistenti presso l'Università di Trento. Il progetto non è quindi una semplice aggiunta, deve anche valorizzare e fare da volano per l'esistente.

La Scuola di Medicina non è la sola iniziativa al centro dello sviluppo dei prossimi anni; anche il Centro C3A dovrà consolidarsi e sviluppare tutte le potenzialità per l'ateneo, non ancora compiutamente espresse. La sfida che è necessario vincere è quella di consentire lo sviluppo delle nuove iniziative senza compromettere la crescita di quanto già è consolidato, senza chiudere le porte ad eventuali altri innesti. I dipartimenti oggi attivi non devono subire compressioni, né riguardo alle risorse economiche, né nel personale, a causa dalle nuove iniziative, ma anzi devono vedere occasioni di sviluppo ulteriore e interazione collaborativa.

Altro tema di grande impatto per i prossimi anni è quello delle infrastrutture. Sappiamo che abbiamo bisogno di nuovi spazi, il tema è molto sentito nei dipartimenti di collina, ma è pressante anche in quelli di valle e nel polo di Rovereto. Qui io credo sia necessario impostare, per quanto possibile, una programmazione pluriennale accurata, che definisca nel dettaglio esigenze e necessità, per poi, individuate le soluzioni assieme con i partner territoriali (PAT e comuni). L'edilizia non potrà essere considerata una variabile indipendente (l'ateneo cresce, poi gli spazi verranno), ma dovrà essere una delle variabili fondamentali su cui programmare lo sviluppo, anche attraverso la realizzazione di un Master Plan di ateneo e la completa informatizzazione del patrimonio immobiliare. Nello specifico, oltre alle esigenze primarie universitarie (aule, studi, laboratori), andranno considerate esigenze come gli spazi per docenti/ricercatori in visita, o gli spazi per start-up ed altre iniziative imprenditoriali legate all'Università, anche tenendo conto dei cambiamenti in atto nelle modalità di lavoro. Tali spazi, se dedicati a iniziative di startup, potranno essere esterni all'ateneo ed individuati di concerto con gli altri soggetti territoriali coinvolti. E naturalmente, assieme all'Opera Universitaria, attore primario in questo ambito, bisognerà programmare e condividere le scelte sulle infrastrutture necessarie per garantire una elevata qualità della vita di studentesse e studenti, con particolare attenzione agli studentati. Va anche ricordato che, nel

contesto economico difficile in cui operiamo, si dovranno programmare attentamente anche le risorse finanziarie per l'edilizia.

Infrastrutture non significa solo edilizia: avremo bisogno nei prossimi anni di uno sforzo straordinario per rinnovare anche le nostre infrastrutture di servizi. Penso a tutto il tema dei servizi tecnologici applicativi e gestionali: molte nostre piattaforme non dialogano fra di loro. C'è bisogno di riprogettare tutto il quadro, con uno sforzo notevole, che richiederà impegno e risorse per diversi anni.

Questi elementi ci indicano una ulteriore sfida per il futuro: la sostenibilità economico-finanziaria complessiva. L'ateneo cresce, e crescono le esigenze, ma le risorse sono sostanzialmente costanti. Anche i costi di personale, con il nuovo meccanismo di scatti stipendiali per i docenti e gli auspicabili aumenti salariali contrattuali per il personale tecnico e amministrativo, sono in crescita. Sarà necessario tenere i conti in ordine. Chi prenderà in mano l'ateneo nei prossimi anni eredita una situazione finanziaria sostenibile; ha quindi il dovere di fare il possibile per mantenere il bilancio in analoghe condizioni. Lo scenario è troppo volatile, con variabili esterne non controllabili, per capire oggi come si riuscirà a ottenere questo risultato, ma l'obiettivo deve essere chiaro. Sarà probabilmente necessario esplorare anche la possibilità di utilizzare nuovi strumenti di finanziamento e nuove modalità di fundraising.

Un'altra sfida è la relazione fra l'Università di Trento ed il territorio circostante la città. Siamo da tempo un'Università che ha allargato la propria attività oltre Trento; in aggiunta a San Michele all'Adige, dove opera il C3A, a Rovereto sono collocate le attività didattiche e di ricerca di un Dipartimento (DIPSCO) e di un Centro (CIMEC), e negli ultimi tempi sono state attivate iniziative didattiche nel campo delle scienze motorie e sono state proposte ulteriori ipotesi di insediamento universitario. Non solo; a Rovereto ci sono importanti incubatori di Trentino Sviluppo, che si occupano di trasferimento tecnologico presso il Polo Manifattura e presso il Polo Meccatronica, a cui l'Università di Trento partecipa attivamente.

Tutto questo porta a concludere che nei prossimi sei anni sempre più sarà necessario considerare l'Università come una unità integrata su Trento e Rovereto. La distanza non è trascurabile, ma nemmeno un ostacolo insormontabile, se si accompagnerà lo sviluppo con infrastrutture, legate sia ai trasporti che ai servizi, che rendano sostenibili le localizzazioni. Non più una Università di Trento semplicemente a Trento, con una "succursale" a Rovereto, ma una università territoriale, moderna e policentrica, con infrastrutture e attività in più sedi, di cui Rovereto sia protagonista, valorizzandone la storia culturale, industriale e sociale. E sarà sempre più importante coinvolgere anche le periferie, le valli del Trentino, perché la nostra Università sia sempre più percepita come un patrimonio comune di tutti gli abitanti di questo territorio.

La grande forza dell'istituzione universitaria consiste nel saper modellare e modulare il rapporto tra la (sua) comunità e le funzioni istituzionali, rispettando libertà, autonomie, aspettative interne, ma anche sapendo e volendo essere pronta e sensibile alle aspettative e alle domande del territorio, di oggi e soprattutto di domani.

Fulvio Zuelli

Seconda parte: le questioni concrete su cui misurarsi

B.1. L'Università di Trento vista dalle persone:

B 1.1 Le studentesse e gli studenti

La componente studentesca da sempre ha svolto a Trento un ruolo attivo nella vita universitaria, dando contributi fattivi alla crescita dell'ateneo, spesso criticamente, e storicamente (pensiamo al movimento del 1968) con momenti di tensione e conflitto.

Nell'ultimo decennio ho registrato un miglioramento complessivo dei rapporti fra studenti e accademia, che ora mi sento di definire come molto buoni. Va qui riconosciuto il contributo responsabile e costruttivo che la comunità studentesca ha fornito nel governo dell'Università, soprattutto tramite i suoi rappresentanti a tutti i livelli (ed un particolare apprezzamento va espresso per l'atteggiamento tenuto nelle difficoltà della attuale pandemia). La presenza studentesca negli organi istituzionali va apprezzata e valorizzata, in continuità con quanto fatto negli ultimi anni, perché rappresenta una risorsa preziosa. Non va inoltre dimenticato, come già detto, che l'università ha un ruolo formativo orientato alla cittadinanza attiva; favorire una partecipazione concreta degli studenti è una modalità per contribuire a formare cittadini responsabili.

Spesso tendiamo a sottovalutare che una buona Università, quale noi vogliamo essere, è necessariamente un'Università con studentesse e studenti attivi, partecipi, anche con spirito critico, come singoli e come realtà organizzate. Compito dell'Università è cercare di valorizzare tutti gli studenti e le studentesse, facendoli crescere e maturare in un contesto umano e sociale che favorisca l'apprendimento e il senso critico. Si dovrà fare uno sforzo per attrarre i migliori talenti, dando loro occasioni di crescita, come quelle sviluppate all'interno del Collegio Bernardo Clesio, ma anche permettere a tutti gli studenti e le studentesse di valorizzare il loro percorso, qualunque sia il loro punto di partenza. Nessuno deve rimanere indietro, e quando dico questo, penso anche a ulteriori necessari interventi per diminuire i fenomeni dell'abbandono e del ritardo. Le recenti restrizioni alla presenza fisica dovute alla pandemia, hanno messo in evidenza ancora di più come l'interazione quotidiana della comunità universitaria sia il solo terreno su cui possa crescere una vera formazione universitaria.

Un compito fondamentale, per favorire un'esperienza di formazione universitaria positiva, è promuovere la scelta migliore dei percorsi di studio attraverso l'orientamento. Su questo molto è stato fatto, ma

occorre continuare a lavorare, soprattutto cercando di coordinare le esperienze di orientamento con altri atenei e sviluppando strategie di comunicazione innovative, per raggiungere efficacemente le potenziali persone interessate.

La vera sfida per il futuro sarà comunque legata alla nostra proposta riguardante i corsi di laurea magistrale. La maggioranza degli studenti e delle studentesse universitarie immaginano un loro percorso formativo che arrivi alla laurea magistrale, ed è quindi lì che si gioca la preparazione finale per il mondo del lavoro. L'attrattività delle nostre lauree magistrali (molte in lingua inglese) va aumentata e sostenuta attraverso azioni mirate di orientamento adattate agli specifici ambiti formativi. È sulle lauree magistrali che abbiamo la massima "biodiversità" studentesca, e dove le potenzialità dell'ateneo possono esprimersi al meglio. Una particolare attenzione merita il tema delle lauree abilitanti professionalmente, in evoluzione dal punto di vista normativo, su cui non dobbiamo arrivare impreparati. La stretta collaborazione con le organizzazioni e gli ordini professionali è qui molto importante.

Ed infine, non meno importanti, sono gli studenti di dottorato di ricerca. La componente di origine straniera, in particolare in alcune scuole di dottorato, è molto significativa, e la vocazione internazionale dell'Università di Trento qui può esprimersi al meglio. Bisogna allargare, per quanto possibile nell'attuale contesto, l'attrattività dei nostri corsi di dottorato per studenti stranieri dell'Unione Europea. Inoltre, la varia e ricca comunità di studenti di dottorato deve essere accompagnata nel progressivo percorso di integrazione nel tessuto universitario e sociale locale, anche rafforzando e valorizzando il ruolo della Consulta dei dottorandi e assegnisti. In generale credo che le studentesse e gli studenti di dottorato assumeranno una importanza crescente all'interno della comunità accademica nei prossimi anni.

L'Università di Trento è conosciuta ed apprezzata per i progetti di mobilità internazionale, nell'ambito di progetti europei come il progetto Erasmus o di accordi di scambio o doppia laurea. Queste opportunità, molto apprezzate, sono un valore aggiunto irrinunciabile, su cui investire anche in futuro.

Un ulteriore tema, centrale per la comunità studentesca, è quello delle attività complementari allo studio, che sono parte integrante della vita di studentesse e studenti, ovvero le attività ricreative, sportive, culturali e sociali. In questo l'Università di Trento è sempre stata molto attiva e all'avanguardia nel panorama nazionale, grazie al contributo fondamentale dell'Opera Universitaria e del Centro Universitario Sportivo. La sinergia fra queste istituzioni e l'ateneo va ulteriormente rafforzata, per offrire alla comunità studentesca un ambiente di studio e di vita che non ha solo l'importante ruolo di migliorare la qualità della vita e dello studio di chi frequenta l'Università, ma ha anche una fondamentale valenza educativa.

Ma sport non significa, a Trento, solo questo. Accanto a importanti attività di ricerca e di trasferimento tecnologico legate all'attività sportiva e ad iniziative didattiche come il corso di laurea magistrale in Scienze dello sport e della prestazione fisica, siamo all'avanguardia in Italia nelle iniziative atte a favorire la *dual career* degli studenti e delle studentesse che fanno attività sportiva agonistica. Sono temi strategici per noi, su cui continuare ad investire.

Infine, ritengo che nei prossimi anni il corpo studentesco cambierà e diversificherà la sua natura: l'incremento delle attività di formazione permanente porterà ad avere studenti e studentesse dell'Università di Trento di età molto più varia di quella tradizionale, con esigenze e servizi attesi diversi, tutti da programmare e costruire; allo stesso modo l'evoluzione post-pandemia della didattica in remoto (che probabilmente non scomparirà, ma si integrerà, auspicabilmente in modo positivo, con la didattica tradizionale) ci metterà di fronte una parte di studenti e studentesse che avranno un rapporto diverso con docenti e strutture universitarie, meno diretto e più mediato dai supporti tecnologici, con tutte le conseguenze che questo diverso scenario comporta. Non verrà meno, io sono convinto, la nostra netta preferenza per modalità didattiche che prevedano una interazione fisica, ma anche le tecnologie potranno essere utili, soprattutto per facilitare la fruizione di attività didattiche in condizioni di oggettiva difficoltà, come ad esempio problemi di mobilità, temporanea o permanente, di studentesse e studenti.

B 1.2 Il corpo docente e di ricerca

Il corpo docente stabile (o in tenure track) dell'Università di Trento è cresciuto negli ultimi 6 anni, da 521 a 664 unità (il dato è aggiornato al 31 ottobre 2020 e assomma ordinari, associati, ricercatori di tipo B e a tempo indeterminato), con un aumento percentuale del 26% circa. Ulteriore dato incoraggiante, ma ancora gravemente insufficiente, è la crescita al 27,6% della componente femminile (sei anni fa era al 24%, vent'anni fa al 20%). In particolare, le professoresse ordinarie dell'università di Trento in 6 anni sono più che raddoppiate. Questa crescita della percentuale relativa al genere meno rappresentato è sicuramente il risultato di una evoluzione culturale, ma è anche la conseguenza degli incentivi che l'ateneo ha deciso e che io ritengo devono essere confermati e, possibilmente, rafforzati.

L'incremento complessivo del corpo docente, che non ha pari in atenei statali simili al nostro, è il risultato complesso di una serie di azioni, dalle nuove iniziative didattiche sostenute dalla PAT, alle politiche attive (incentivi di genere e per chiamate di esterni).

I nuovi ingressi, non di rado chiamati dall'estero o con rilevanti esperienze di ricerca e didattica in altri prestigiosi atenei, hanno rappresentato un'importante iniezione di nuove energie, sia a supporto di nuove iniziative didattiche, sia in vista dello sviluppo di importanti aree di ricerca.

Un centro universitario è attrattivo se è percepito come un luogo dove si lavora bene, dove si creano le condizioni per svolgere una buona attività di ricerca, e quindi ci sono le infrastrutture necessarie, e dove si sviluppa una buona attività didattica. La qualità dell'Università è conseguenza diretta della qualità delle persone che la popolano, e quindi, così come dobbiamo cercare di attirare l'interesse di motivati studenti e studentesse, dobbiamo continuare a cercare i migliori talenti per rinforzare il nostro corpo docente e ricercatore.

Negli ultimi anni sono state sviluppate politiche importanti di sostegno ai nuovi ingressi dell'Università di Trento, quali ad esempio un budget iniziale di ricerca utile per essere immediatamente autonomi e per stimolare la partecipazione a bandi competitivi, nonché strumenti e supporti formativi per la didattica. Sono interventi utili, da confermare e rafforzare.

Si pone, d'altra parte, il problema di confermare nel tempo questo capitale umano, trattenendo a Trento i docenti migliori. Bisogna però essere chiari: un certo livello di mobilità è fisiologico e sano, e quindi dobbiamo aspettarci che, oltre ad avere validi accademici in ingresso, avremo sempre colleghi che troveranno altrove occasioni di crescita professionale e personale. Questo è naturale e ha ricadute positive, perché amplia la rete di contatto con altre istituzioni. Resta comunque la necessità di offrire occasioni di gratificazione e riconoscimento professionale per il personale strutturato, ed in particolare occasioni di carriera per i professori associati che hanno ottenuto il riconoscimento di una abilitazione nazionale. Per sviluppare una adeguata strategia per le carriere vanno messe in sicurezza le risorse necessarie, attraverso accantonamenti finanziari progressivi, che permettano di gestire le dinamiche di aumento stipendiale senza incorrere nel rischio di sforare i limiti massimi di spesa per il personale che impedirebbero ulteriori operazioni.

Inoltre, affinché docenti, ricercatrici e ricercatori possano svolgere al meglio la loro attività, è necessario un supporto infrastrutturale (laboratori, biblioteche, strumenti applicativi) e la collaborazione efficace del personale tecnico, amministrativo e di supporto. In nessun posto al mondo si può fare bene didattica o ricerca senza adeguate strutture e infrastrutture di sostegno. Di questo tema vorrei più estesamente trattare nei prossimi paragrafi.

Infine va ricordato il contributo fondamentale dei ricercatori non strutturati, assegnisti di ricerca e RTDa, fondamentali per molte attività di ricerca e spesso portatori di nuove idee e di forte motivazione. Rispetto a loro abbiamo una responsabilità formativa alla ricerca e va intensificato lo sforzo inclusivo nella comunità accademica, anche attraverso la Consulta dei dottorandi e assegnisti.

È anche nostro dovere adoperarci concretamente perché la carriera che hanno avviato li porti a una collocazione coerente con il loro percorso, in istituzioni accademiche o altrove.

B 1.3 Il personale tecnico, amministrativo, eserti linguistici e collaboratori.

Per molti anni c'è stata una diffusa consapevolezza, da parte di tutta la comunità accademica, che la qualità dei servizi amministrativi e tecnici fosse un punto di forza dell'Università di Trento, distintivo rispetto ad altre realtà. Fra gli ingredienti del successo negli ultimi decenni, infatti c'è anche senza dubbio la professionalità e l'impegno del personale tecnico e amministrativo (PTA).

Nel tempo, su questo fronte c'è stato qualche segno di difficoltà. È aumentata la dimensione dell'Università stessa, la complessità dei processi e degli adempimenti universitari e l'articolazione

organizzativa. Va comunque sottolineato che, dagli ultimi dati raccolti (2018) risulta che il grado di soddisfazione complessivo dei servizi è alto: circa l'80% si dichiara complessivamente soddisfatto, seppur il dato sia in leggero calo (2,3% in meno) rispetto alle rilevazioni precedenti (2015). Ovviamente, ci sono disomogeneità che vanno analizzate; ad esempio, un calo più rilevante si nota nei servizi logistici e di supporto alla didattica. Un altro dato su cui riflettere è la riduzione progressiva del rapporto fra corpo docente e PTA, che è passato da 1,16 nel 2015 a 1,06 nel 2019, anche se tale rapporto è comunque superiore ai valori della maggior parte degli atenei di analoghe dimensioni vicini a noi. A questo si sovrappone il problema del ricambio generazionale; le professionalità cresciute in molti anni di lavoro non sono sempre facili da rimpiazzare.

Complessivamente, però, i dati rimangono buoni e ci rendono orgogliosi del lavoro svolto da tutto il corpo tecnico e amministrativo dell'ateneo. Ma alcuni problemi ci sono e vanno affrontati, ed attengono sia alla numerosità, in alcuni ambiti, sia alle modalità di lavoro.

Io credo che la motivazione e il senso di appartenenza del nostro personale dimostrato ogni giorno in moltissimi campi sia una delle risorse più preziose dell'ateneo; va fatto tutto il possibile per risolvere i problemi che in qualche caso ostacolano una attività lavorativa efficiente e serena. Inoltre, facendo riferimento alla nostra speciale autonomia, va sfruttata l'opportunità che ci è data dalla delega di negoziare incentivazioni o riconoscimenti di ruoli ricoperti e risultati raggiunti.

La riforma del quadro normativo universitario nazionale (la cosiddetta Legge Gelmini) e di quello specifico dell'Università di Trento (il nuovo Statuto) hanno favorito lo sviluppo, una decina di anni fa, di un modello organizzativo che separa in modo netto la gestione prettamente accademica (didattica, ricerca, dipartimenti) dalla gestione amministrativa. I punti di contatto sono prevalentemente legati alle figure apicali (Rettore, Direttore Generale), e agli organi di governo in cui queste figure operano.

C'è una diffusa sensazione, sostanzialmente condivisibile, che questo modello abbia bisogno di essere modificato e aggiornato, per permettere un quadro di interazioni più strutturato. Vale la pena ricordare che la "macchina amministrativa", inclusi i tecnici e gli esperti linguistici e le figure dirigenziali, ha essenzialmente una finalità di supporto alle attività didattiche e di ricerca e di funzionamento generale dell'ateneo. Lo scambio di informazioni fra l'intera comunità accademica da un lato permette alla struttura amministrativa di meglio capire le esigenze e le necessità di studenti e corpo accademico, dall'altro consente a questi ultimi di meglio comprendere le condizioni entro le quali i colleghi amministrativi sono tenuti ad operare (soprattutto per i vincoli normativi).

Questa interazione, con soluzioni diverse, è certamente già operante, ma va rafforzata. Le modalità con cui migliorare questo quadro devono essere costruite congiuntamente, non calate dall'alto, anche perché in alcuni casi potrebbero comportare modifiche di ambiti regolamentari (se non addirittura di statuto). In questa sede mi limito a segnalare alcuni aspetti che credo possano essere un punto di partenza per un percorso in questa direzione.

L'assenza di rappresentanze del personale tecnico amministrativo negli organi di governo (Senato Accademico, Consulta dei Direttori, Consiglio di Amministrazione) non aiuta un proficuo coinvolgimento di questa componente, essenziale dell'ateneo nelle decisioni strategiche. Anche il peso della componente amministrativa e tecnica in momenti importanti, come l'elezione del Rettore, potrebbe essere oggetto di riflessione.

Inoltre, potrebbero essere utili momenti di confronto, con cadenza fissa, fra le figure dirigenziali e i medesimi organi di governo, in cui presentare le attività svolte, le criticità e le prospettive, in un quadro di confronto dialettico. Le figure amministrative che vivono nei dipartimenti e nei poli potrebbero essere valorizzate come "cerniera" fra i dipartimenti e l'amministrazione centrale.

Nella definizione del PTA si considerano assieme sia i profili amministrativi che quelli tecnici. È sicuramente sensato per molti aspetti, ma forse non per tutti. Il ruolo diverso di tecnici e amministrativi potrebbe essere oggetto di riflessione con possibili differenziazioni, per qualche aspetto gestionale.

A livello del disegno istituzionale, credo sarebbe opportuno riflettere sull'opportunità di un maggiore condivisione degli organi di ateneo nella definizione degli obiettivi delle strutture organizzative (Direzioni), almeno per quanto riguarda la definizione delle linee strategiche di sviluppo prioritarie.

Tutto questo si sovrappone ad una evoluzione delle modalità organizzative del lavoro, che nei prossimi anni cambierà profondamente il quadro attuale. Per il personale amministrativo e tecnico, il periodo condizionato dalla pandemia ha comportato un cambio radicale con un ricorso molto ampio al lavoro da remoto. Superata l'emergenza il tema rimarrà, e sicuramente le modalità di lavoro da remoto non scompariranno, ma si struttureranno anche in base a decisioni nazionali che coinvolgeranno l'intera pubblica amministrazione. Dobbiamo essere tutti consapevoli che questa evoluzione (o forse meglio, rivoluzione), che potrà essere un'occasione di crescita per tutti, necessiterà di molto lavoro e attenzione.

Dovremo cioè trasformare il lavoro da remoto in *smart working*, ridefinendo il modello organizzativo, i compiti, il sistema di valutazione, il modello gerarchico, la qualità del servizio e i rapporti con l'utenza.

Il carico di lavoro burocratico che grava su ognuno di noi è cresciuto nel tempo e questo è fonte di stress in particolare per il PTA. Alcune soluzioni che abbiamo trovato per affrontare regolamenti nazionali sono migliorabili. Molte procedure che ci sono state imposte, e qualcuna che abbiamo prodotto noi stessi, sono logoranti e frustranti. Dobbiamo seriamente proseguire in un processo di semplificazione e informatizzazione delle nostre procedure. Senza illuderci di poterne fare a meno: siamo parte di un sistema nazionale e molte di quelle regole sono volte a proteggere interessi legittimi. Abolire è spesso impossibile, semplificare e razionalizzare è invece necessario.

Negli ultimi tempi abbiamo vissuto in modo molto partecipe l'evoluzione dello stato contrattuale, e le conseguenti ricadute economiche e lavorative, delle persone non dipendenti dell'Università, impiegate in servizi essenziali nelle attività accademiche, quali ad esempio i servizi bibliotecari, i servizi di portierato e quelli di pulizia.

Tali servizi sono da tempo esternalizzati e vengono assegnati sulla base di appalti governati da un intreccio di regole nazionali e locali che coinvolgono enti esterni (come Consip, la centrale unica di acquisto della pubblica amministrazione italiana, e l'APAC, l'agenzia provinciale per gli appalti) lasciando un limitato, o in qualche caso nullo, margine di intervento all'Università.

Si tratta di una situazione che ci mette in difficoltà come comunità accademica, perché non permette di riconoscere pienamente la professionalità e l'impegno delle nostre lavoratrici e dei nostri lavoratori e la qualità dei loro servizi, spingendo all'appiattimento, rendendo difficile il riconoscimento del valore in termini contrattuali e salariali.

Come sappiamo dalle vicende che hanno riguardato non solo l'Università di Trento, si tratta di un problema molto difficile da risolvere, stante il quadro normativo attuale. Malgrado questo, sono sempre stato convinto che l'attenzione e lo sforzo per affrontare questa situazione debba essere costante e intenso. Credo che si possano condividere dei principi. Il lavoro dei nostri collaboratori è importante e per noi prezioso e va riconosciuto, pur nella giusta graduazione economica rispetto a chi ha responsabilità maggiori in altri settori, con un equo trattamento economico che non può essere al di sotto di una soglia di dignità. A questo non si può rinunciare. Così come è irrinunciabile il riconoscimento del merito e della qualità nel servizio anche in questi settori, e quindi devono esserci strumenti di premialità e riconoscimento per supportare il miglioramento dei servizi, ed evitare un appiattimento verso il basso. Non ci sono soluzioni pronte, ma credo che chi rappresenta al vertice l'Università, cioè il Rettore, deve lavorare nella direzione dei valori sopra indicati.

B.2. La ricerca

All'inizio di queste note ho sottolineato come la mia visione di Università individui un nesso inscindibile fra ricerca, formazione e trasferimento della conoscenza. Sono tre aspetti irrinunciabili di un'unica Università. Ma in questa visione "trinitaria" da qualcosa si deve procedere, e si procede dalla ricerca: ovvero alla radice di tutto c'è la ricerca. Mi pare evidente che per poter elaborare e trasmettere la conoscenza, in modo dialettico e critico, a studentesse e studenti (attività di formazione), è necessario che questa conoscenza sia il risultato di un percorso di ricerca. Ancor di più, questo è evidente se la conoscenza viene trasmessa e genera trasformazioni all'esterno (terza missione).

Questo elemento è ben presente anche nello statuto, dove all'articolo 2 si legge che: l'Università "pone la ricerca a fondamento della propria offerta formativa, culturale e professionale".

Quindi, innanzitutto la ricerca; ma in concreto questo cosa significa? Il primo punto è che ogni ricercatore e ricercatrice che opera all'interno dell'Università di Trento deve essere messo in condizione di produrre ricerca di buon livello e di rilevanza internazionale. Per quanto lo spessore internazionale della ricerca sia spesso considerato un dato scontato, va ribadito che la ricerca o ha un respiro internazionale o

semplicemente non è ricerca. Questo è ampiamente percepito e condiviso nel nostro ateneo, come dimostra anche l'ampia partecipazione a progetti di ricerca internazionali (fra i quali vanno anche ricordati quelli nel contesto Euregio per il valore che hanno per il territorio e quelli nelle varie KIC EIT, network di comunità della conoscenza europee, in cui siamo molto attivi).

È dovere dell'Università operare affinché si realizzino le condizioni infrastrutturali essenziali (laboratori, facilities sperimentali, biblioteche, ecc.) perché la ricerca scientifica possa svilupparsi. Accanto alle infrastrutture per sviluppare la ricerca, l'ateneo deve favorire le condizioni perché questa ricerca sia la più innovativa e stimolante possibile, e questo si favorisce quando la ricerca è interdisciplinare e contamina ambiti di ricerca diversi. Gli sforzi per favorire tale tipo di ricerca, coinvolgendo diverse discipline, che hanno caratterizzato l'attuale piano strategico, vanno confermati e, se possibile, rafforzati. Va favorita la mobilità temporanea delle ricercatrici e ricercatori, soprattutto all'estero.

L'Università fornisce le condizioni di lavoro per la ricerca, ma è compito dei singoli e dei gruppi di ricerca attivarsi per il reperimento dei fondi necessari per il sostentamento dei progetti specifici di ricerca, attraverso la partecipazione a bandi competitivi nazionali o internazionali, o attraverso l'accesso a fondi privati nella ricerca collaborativa. In questo, storicamente l'Università di Trento è sempre stata molto attiva. Certamente la capacità di autofinanziamento non è la stessa nelle diverse aree scientifiche e disciplinari; l'ateneo ha il dovere di supportare e compensare le aree che hanno oggettivamente maggiore difficoltà nel reperire finanziamenti esterni. Perché il successo nei progetti competitivi possa esserci anche in futuro va rafforzato il supporto che l'ateneo fornisce nella fase di proposizione e di gestione dei progetti. Tutti gli atenei con elevati valori di fundraising hanno alle spalle robuste strutture tecniche e amministrative di supporto. Da noi c'è, ma va rafforzata. La dotazione ordinaria per la ricerca che l'ateneo fornisce ai dipartimenti non è quindi da ritenersi sufficiente a sostenere l'attività di ricerca su tutti i progetti, ma è unicamente un contributo per attività di sostegno alla ricerca, gestito su base dipartimentale. Per sostenere la ricerca andranno quindi riattivati i piani di finanziamento per il rinnovo nei laboratori sperimentali delle grandi apparecchiature, ma bisognerà anche tenere in considerazione il patrimonio bibliografico di ateneo (libri, riviste, materiale digitale), che rappresenta uno strumento fondamentale per chi fa ricerca in molti settori.

Nell'affrontare il tema della ricerca emerge sempre più chiaramente la questione dell'integrità. La forte competizione che in molti ambiti esaspera la ricerca di visibilità di chi si occupa di ricerca, talvolta può spingere qualcuno a comportamenti eticamente riprovevoli per quanto riguarda aspetti come il plagio, la correttezza e completezza dei dati sperimentali acquisiti, il riconoscimento dei contributi ai risultati scientifici da parte di tutti i partecipanti alla ricerca. Il tema della integrità della ricerca è importante e deve essere affrontato su un piano culturale e di autoconsapevolezza, prima ancora che in termini regolamentari e di controllo. Tutto ciò, inoltre, si intreccia con una questione di fondo nella ricerca: la meritocrazia. Questo vocabolo, spesso abusato, mantiene invece un valore centrale. Il mondo accademico

è un mondo in cui il mancato riconoscimento dei meriti crea giustamente grande scandalo, più che in altri settori, in quanto l'Università deve essere da esempio a tutta la società in questo ambito. Il rispetto del merito, nella ricerca, è un valore irrinunciabile.

B.3 La formazione: didattica e formazione permanente

Il tema della formazione è cruciale per ogni università: la visibilità esterna di ogni ateneo è principalmente legata alla funzione formativa. Per lungo tempo, particolarmente in Italia, l'attività formativa universitaria si è limitata ai tradizionali corsi di laurea, attraverso un percorso che separava nettamente la formazione universitaria dal mondo del lavoro. È però necessario prendere atto che non è più così: lo sviluppo incessante del mondo del lavoro, delle professioni e delle tecnologie associate rende la formazione permanente una attività irrinunciabile per ogni ateneo.

Questa sarà il cambiamento più significativo dei prossimi anni accanto all'evoluzione delle modalità didattiche, in particolare a distanza, che è emersa prepotentemente durante la pandemia.

Come infatti c'è differenza fra lavoro in remoto e *smart working*, c'è una differenza sostanziale fra la didattica a distanza sulla spinta dell'emergenza che ha caratterizzato il primo semestre 2020, e una didattica in remoto di qualità, che entrerà pienamente, io credo, nella programmazione formativa del futuro. Su questo saremo impegnati a sviluppare una didattica che sia aggiuntiva ed arricchente, rispetto alla didattica in presenza tradizionale, e che sarà utile per chi non potesse accedere alle modalità tradizionali, ancor di più se associata alla formazione permanente. Si possono inoltre immaginare attività seminariali (ad esempio per il dottorato) attraverso modalità a distanza, permettendo di coinvolgere studiosi ed esperti che difficilmente potremmo avere in presenza.

L'impegno del corpo docente nelle attività formative andrà valorizzato e distribuito equamente affinché non rappresenti un peso troppo gravoso per alcuni, coinvolgendo il maggior numero di persone in tutte le attività didattiche, incluse le tesi di laurea ed il tutoraggio dei tirocini. Più in generale saremo chiamati a consolidare e razionalizzare la nostra offerta formativa, che è molto cresciuta nel tempo, senza escludere nuove iniziative oltre a quelle già programmate, ma anche valutando l'opportunità, in qualche caso, di aggiornare radicalmente quelle attive. Nel contesto di nuove iniziative innovative, si inserisce l'iniziativa European University a cui partecipiamo come membri dell'ECIU (European Consortium of Innovative Universities). È questa una grande opportunità per inserirsi in un importante network europeo e sviluppare nuove modalità didattiche innovative. Nell'ottica della nostra apertura internazionale bisognerà rafforzare e migliorare la nostra offerta formativa in lingua inglese già in essere, valutando anche l'opportunità di nuove iniziative di laurea triennale e lavorare sull'offerta di attività didattiche comuni ai corsi di studio e volte al rafforzamento di competenze trasversali, in particolare quelle linguistiche.

Per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, un tema molto importante è quello della realizzazione delle strutture di raccordo didattico, previste dalla normativa e dallo Statuto, che aiutino a razionalizzare e ottimizzare l'impegno docente nelle varie iniziative didattiche, molte delle quali coinvolgono più dipartimenti. Questo passaggio, dopo alcuni anni dalla riforma Gelmini e dal nostro nuovo Statuto, è necessario in quanto è sempre più difficile organizzare correttamente le attività didattiche interdipartimentali senza discutere e condividere le scelte in un luogo istituzionale. Le strutture di raccordo non devono sovrapporsi alle competenze proprie dei dipartimenti, in particolare alla programmazione del personale, ma devono contribuire ad armonizzare le decisioni.

B.4. Il trasferimento della conoscenza

Il trasferimento della conoscenza, inteso come processo che coinvolge le realtà esterne all'università ovvero che va oltre il trasferimento della conoscenza insito nel rapporto fra docente e studente nell'ambito della formazione, è un ruolo e una delle funzioni irrinunciabili per una istituzione universitaria moderna.

La cosiddetta terza missione non si occupa solamente di trasferimento della conoscenza nell'ambito delle scoperte scientifiche di interesse applicativo (trasferimento tecnologico), ma mette al servizio, con modalità diverse e specifiche per ogni ambito disciplinare, le proprie conoscenze alla comunità, locale, nazionale ed internazionale. Anche attività didattiche complementari, come i tirocini formativi, possono rappresentare un contributo in questa direzione.

Questo fa parte di quei processi di innovazione che la comunità si aspetta siano promossi dal mondo accademico. L'ambito di azione per il nostro ateneo rimane, come detto, anche per la terza missione, quello nazionale ed europeo, ma non c'è dubbio che la comunità trentina, in particolare, nutra aspettative e ponga molta fiducia che l'Università di Trento sia capace di essere all'altezza di questo ruolo. Si aspetta un supporto al sistema produttivo attraverso lo sviluppo di nuova imprenditorialità, la valorizzazione della proprietà intellettuale e l'osmosi fra mondo del lavoro e della produzione e innovazione tecnologica. Ma si aspetta anche un supporto al mondo della scuola, attraverso un'interazione con il sistema formativo provinciale, un ruolo nell'innovazione sociale e una spinta determinante alle iniziative culturali di ogni genere, non ultime quelle che si propongono lo scopo di aumentare la cultura scientifica diffusa, tema sul quale in Italia siamo ancora piuttosto carenti.

Tutte queste aspettative possono creare delle difficoltà: potrebbero non essere condivise del tutto o risultare eccessive, o mal indirizzate. Il dialogo con le istituzioni politiche, economiche e sociali deve allineare il più possibile le aspettative con quanto è ragionevolmente possibile fare.

Credo che in generale si possa dire che l'Università svolga un ruolo sempre più fondamentale nell'accompagnare i processi di trasformazione della società (tecnologica, sociale, economica), aiutando i cittadini a sviluppare quegli strumenti necessari per non essere travolti da questa evoluzione, sempre più

rapida, gestendo la trasformazione e traendo vantaggio dall'innovazione in modo distribuito, limitando le disuguaglianze e aumentando la giustizia sociale.

Questo è veramente uno dei temi strategici per il futuro. L'Università deve aprire il proprio sapere ad una osmosi con la società che possa essere utile per tutti.

B.5. Il tema istituzionale

Infine c'è il tema istituzionale, che investe la possibilità di aggiornare lo statuto in vigore, alla luce della sua applicazione nei mandati rettorali di de Pretis e Collini. Su questo punto c'era la volontà di intervenire già prima di queste elezioni rettorali, a seguito del lavoro approfondito della commissione mista Senato-Consulta, che aveva trovato un certo consenso generale.

I temi più significativi riguardano una migliore valorizzazione del ruolo della Consulta dei Direttori, alcune questioni relative alla differenziazione fra i Centri e i Dipartimenti, alcuni temi più tecnici sulle modalità di elezione del Senato Accademico e sull'allineamento dei loro mandati, sulla realizzazione di strutture di raccordo per la didattica interdipartimentale e altro ancora.

Io credo che sia un argomento importante che va affrontato, anche perché il clima acceso che ha caratterizzato la fase iniziale mi pare ora, a distanza di anni, meno divisivo e più costruttivo. Ma, in quanto tema istituzionale, non credo debba diventare un argomento programmatico per una candidatura a Rettore, quanto piuttosto un tema da trattare in modo collegiale e possibilmente condiviso nelle sedi istituzionali appropriate. Quello che posso fare è impegnarmi per riattivare nei tempi più brevi possibili questo processo sospeso per cause di forza maggiore.

Per finire, vorrei soffermarmi brevemente su quello che credo sia il ruolo del Rettore.

Il punto di partenza è senza dubbio quanto riporta lo statuto all'articolo 4 comma 1: *“Il Rettore ... assicura unità di indirizzo strategico tra gli organi di governo dell'Ateneo e svolge funzioni di impulso e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche”*. Termini come unità, impulso, coordinamento mi paiono descrivere bene il ruolo che il Rettore è tenuto a svolgere. Si tratta di funzioni di garanzia che favoriscono il dialogo, nell'interesse di ogni singolo componente la comunità accademica, e dell'istituzione nel suo complesso.

Il ruolo del Rettore non è quello di un capo, è quello di *primus inter pares*, in una istituzione dove la condivisione delle decisioni, attraverso gli strumenti democratici previsti, è il solo modo di agire legittimo ed efficace. Deve operare perché trasparenza, collegialità e rispetto per ogni persona siano sempre al primo posto, accanto a criteri di efficacia ed efficienza nelle decisioni prese, ovvero esercita una leadership di servizio. L'Università è un luogo dove possono trovare piena espressione e sviluppo persone libere: studentesse, studenti, personale docente, ricercatore, tecnico e amministrativo. Questo è importante anche per la responsabilità educativa, oltre che di ricerca e formativa, dell'Università.

Il Rettore, fra i vari ruoli, ha quello di proporre e talvolta nominare persone per incarichi istituzionali. Anche in questa funzione un Rettore deve ispirarsi a criteri di equilibrio, partendo dai prerequisiti essenziali della competenza, della esperienza e della capacità di svolgere una funzione di servizio in uno spirito collaborativo. Il coinvolgimento, oltre che naturalmente di entrambi i generi, di fasce di età diversificate (coinvolgere le persone giovani in ruoli di responsabilità, con diverse origini disciplinari) rappresenta un significativo arricchimento, mentre ritengo vada superata, salvo vincoli normativi o casi particolari per potenziali conflitti di interesse, l'idea di concentrare sui professori ordinari questi ruoli (idea, peraltro, a Trento, mai praticata).

Viviamo una società in cui il decisionismo, interpretato dal capo forte e carismatico, è a volte invocato per risolvere i problemi, per decidere cercando scorciatoie. Io non credo a questo, men che meno lo credo applicabile all'Università. La funzione di Rettore è innanzitutto una leadership al servizio della comunità accademica, con le responsabilità che ne derivano ed un modo di operare basato sulla onestà intellettuale, rispetto, dialogo, e sulla ricerca dell'unità.