

# Competenze distintive dei laureati, ricerca di eccellenza e trasferimento delle conoscenze al territorio

Programma per la candidatura a Rettore per il quadriennio 2009-2013  
di Riccardo Leoni<sup>1</sup>

Care elettrici, cari elettori,

a fronte dei nuovi problemi che l'Università dovrà affrontare nei prossimi anni, ho ritenuto di offrire la mia candidatura declinando un **piano strategico** per il periodo 2009-2013 che nei giorni scorsi vi ho anticipato (pur se in una forma provvisoria). Sulla base di diverse interlocuzioni avute con varie componenti del corpo elettorale, ho integrato il piano di seguito esposto. Essendo un documento che vuol avere una valenza strategica, esso si concentra sui grandi nodi da cui far scaturire l'avanzamento della nostra condizione di lavoro e del posizionamento del nostro ateneo (che coinvolge oltre 600 lavoratori fra docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo, che offre percorsi formativi a oltre 15.000 studenti e che gestisce quasi 50 mila mq di strutture). Il piano mira a far divenire la nostra come una delle università leader a livello regionale e nazionale, attraverso l'allineamento di alcune strutture interne alle nostre già esistenti punte di eccellenza. Ho evitato volutamente di elencare il dettaglio di tutte le azioni di miglioramento che dovremo fare insieme, e che possiamo far rientrare nell'ordinaria amministrazione, per evidenziare i punti di maggior criticità, da cui dipenderà la nostra reputazione culturale e sociale nel territorio, nella comunità scientifica nazionale e internazionale, e nelle istituzioni che ci dovranno valutare.

Relativamente alle preoccupazioni circa:

- la natura e il ruolo pubblico dell'ateneo (contro l'ipotesi di trasformazione in fondazione di diritto privato);
  - l'indipendenza dell'Ateneo nei processi decisionali rispetto ai poteri economici, politici, ideologici presenti nel territorio in cui operiamo e nella società italiana in generale;
  - l'equità della distribuzione delle risorse rispetto alle necessità delle singole Facoltà,
- assumo esplicitamente l'impegno affinché le condizioni sopra richiamate vengano rispettate, senza con ciò far venir meno la disponibilità al dialogo costruttivo con le istituzioni ed enti esterni.

Infine, per quanto riguarda il rapporto con i responsabili delle strutture interne, non solo continuerò la politica degli incontri informali con i Presidi, ma vorrei estendere tale pratica anche ai Direttori di Dipartimento sui temi di ricerca e/o dei dottorati, ai rappresentanti degli studenti e del personale tecnico-amministrativo sui temi di loro interesse.

Con questo documento vi propongo ufficialmente la mia candidatura a Rettore per il prossimo quadriennio, nella speranza di trovare un vostro positivo accoglimento.

**Per il bene dell'ateneo in cui operiamo, e per l'esempio che dovremmo saper dare alla società civile che ci circonda, mi auguro che le decisioni di votazione vengano prese valutando i programmi e le competenze dei singoli candidati, e non gli schieramenti di Facoltà o di aree culturali (tanto per essere chiaro, umanisti contro ingegneri); in caso contrario non credo che la nostra istituzione possa legittimamente arrogarsi il ruolo di indirizzo sul futuro della nostra società, avendo dato prova di non essere diversa da quelle che molto spesso noi accademici criticiamo.**

\* \* \*

## 1. Il contesto di riferimento attuale e prossimo venturo

La grande sfida che l'università italiana è chiamata ad affrontare nei prossimi due-tre anni (ma anche già a partire da quest'anno), è quella di un rilevante salto di qualità, traducibile in un significativo aumento di efficienza e di efficacia del proprio operato. Questa sfida investirà pesantemente anche l'Università di Bergamo, nonostante il suo livello non sia per niente inferiore alla media nazionale.

Per sfuggire alla retorica è opportuno ricordare che il *policy maker* ha individuato – per questo obiettivo – due precise azioni<sup>2,3</sup>:

---

<sup>1</sup> Professore ordinario di Politica Economica, docente di Economia del Lavoro e di Economia dell'Innovazione, coordinatore della LS in "Economia, Innovazioni, Organizzazione delle Imprese nei Mercati Globali", Dipartimento di Scienze Economiche 'H.P.Minsky'.

<sup>2</sup> Per non essere tacciato di neofilia, dichiaro di essere perfettamente consapevole che anche i provvedimenti più rivoluzionari rischiano di avere nel 'diavolo' dei dettagli (leggasi regolamenti e provvedimenti di attuazione, sia a livello nazionale che del singolo ateneo) la possibilità di essere al loro interno svuotati. Quindi niente neofilia, ma neanche superficiale sottovalutazione di un processo tendenzialmente irreversibile.

<sup>3</sup> Ce ne sarebbe una terza, quella della *possibilità* (art.16 del d.l. 112/2008) da parte delle Università statali di trasformarsi in fondazioni di diritto privato, nella convinzione –per il legislatore – che ciò potrebbe innescare dei circuiti virtuosi basati sulla competizione tra atenei, più esplicitamente forse tra un gruppo di atenei più capaci di

- a) la messa a disposizione di un ammontare di fondi significativamente inferiore rispetto al passato (recuperabili solo in parte, e a certe restrittive condizioni), e
- b) il ridisegno della *governance* degli atenei e del reclutamento della docenza (DDL in fase di approvazione, del Ministro Gelmini).

Pur con tutte le preoccupazioni che queste due azioni possono generare, per un'università come la nostra, giovane rispetto alla media delle università italiane, esse devono costituire un'occasione per rilanciare un'alta progettualità strategica capace non solo di consolidare ma soprattutto di sviluppare il ruolo e le funzioni che l'università svolge rispetto alla società e al territorio nel suo complesso. Vediamo separatamente le due questioni.

### ***1.1 Il taglio dei finanziamenti alle Università da parte dello Stato***

La legge finanziaria del 2008 (per il triennio 2009-2011) ha ridotto, per la prima volta e in modo drastico, i finanziamenti alle università: meno 7% nel 2009 e **meno 10% circa nel 2010, fino al 18% nel 2011.**

Questa riduzione si inserisce in un quadro che prevede (d.l. n. 112 del 25 giugno 2008) ulteriori progressive riduzioni nel quinquennio del Fondo di finanziamento ordinario, collegate al rallentamento degli scatti automatici di anzianità (da due a tre anni) e alla limitazione delle assunzioni di personale a tempo indeterminato.

Uno degli effetti immediati che questa serie di provvedimenti ha sul nostro ateneo è stata indicata dal Rettore e dal Direttore amministrativo nell'incontro di martedì 16 giugno: da oggi al 2011 l'ateneo avrà a disposizione solo 2 punti organici, vale a dire una miseria rispetto alle giuste esigenze sia di sviluppo delle carriere, sia di completamento degli organici rispetto ai requisiti minimi ministeriali quantomeno delle due ultime facoltà create (Giurisprudenza e Scienze Umanistiche).<sup>4</sup>

A legislazione invariata, **i tagli al finanziamento si faranno sentire pesantemente nei prossimi anni anche nel nostro Ateneo**, rendendo difficile il necessario ricambio generazionale, il sostegno all'offerta didattica recentemente lanciata e il finanziamento della ricerca.

Stante il nuovo quadro normativo, l'unico modo per recuperare fondi statali è quello di vincere la competizione nazionale, riposizionandosi verso l'alto rispetto alle altre università italiane su due fronti, qualità della **didattica** (misurata dai risultati dei processi formativi) e della **ricerca** (espressa dalle pubblicazioni scientifiche): infatti verranno messi a disposizione fondi integrativi statali (pari al 7% del Fondo ordinario per l'anno 2009, ma che arriverà al 30% nei prossimi anni), però ad alcune impegnative condizioni, e l'Università di Bergamo riuscirà a recuperarne una quota più o

---

muoversi liberamente (nei vari territori, nell'interazione con imprese e con le istituzioni) nel realizzare 'teoricamente' la propria vocazione specifica, ma più prosaicamente nel cercare un proprio 'mercato' o anche più semplicemente nel 'marcare' un determinato territorio. Si pensi ad esempio alla recente decisione presa dal Politecnico di Milano di «esportare» a Roma, un proprio 'prodotto' di successo (l'*Executive Mba*), in esplicita concorrenza con le numerose università della capitale.

Essendo questa azione lasciata alla libera determinazione degli organi dei singoli atenei, non ritengo che nel prossimo quadriennio (durata del mandato del Rettore) la nostra università verrà investita da questa questione, e pertanto mi limito ad esprimere la mia posizione solo in questa nota a piè di pagina. **Personalmente ritengo che la tutela della libertà di ricerca e di didattica sia meglio garantita dal fatto che l'università sia un'istituzione pubblica, di valenza nazionale**; occorrerà comunque prestare *molta attenzione* a ciò che faranno alcune delle più dinamiche e intraprendenti università pubbliche e private (trasformate in fondazioni) del Nord del nostro paese (soprattutto quando diventerà operativo il *voucher* – equivalente al costo pro-capite dello studente – che consegnerà alla libera decisione dello studente la scelta dell'università di elezione), oppure a quanto faranno alcune università veramente con l'acqua alla gola. Con riferimento a quest'ultima considerazione, per fare un esempio esplicito fuori dalla nostra regione, si pensi al fatto che la Regione Toscana si è dichiarata disponibile (gennaio 2009) ad entrare nelle fondazioni delle tre grandi università della propria regione (affamate di risorse finanziarie) “a condizione di poter incidere sulle scelte programmatiche degli atenei”.

<sup>4</sup> Il Rettore è stato drastico nella sua breve relazione: “Nel 2011 i fondi ministeriali saranno insufficienti per pagare gli stipendi. Bisognerà quindi contrarre il numero dei docenti in servizio” tramite il turnover del personale (via 3, dentro 1, se va bene). Questo non consentirà alle singole Facoltà fughe in avanti, o nuove progettualità: occorrerà limitarsi ad operare per far sopravvivere e consolidare quello che esiste.

meno consistente se riuscirà a mettere in campo significativi progetti di miglioramento su entrambi i fronti.

## **1.2 La riforma della governance e del sistema di reclutamento della docenza**

Al momento in cui scrivo<sup>5</sup> nulla è dato di sapere, con esattezza, circa il contenuto del disegno di legge, pur essendo stato presentato in varie sedi senza però mai rendere pubblico il testo. Le attese comunque sono molte: la stessa CRUI ha recentemente ribadito la propria convinta attesa per interventi incisivi ed efficaci sui nodi della *governance* e della revisione dei sistemi di reclutamento della docenza, ritenendoli decisivi per il rilancio della vita universitaria.

Le novità annunciate appaiono molto incisive.

a) *Governance* dell'ateneo:

- netta separazione tra Consiglio di Amministrazione e Senato. Il CdA (fortemente ridimensionato nella sua componente elettiva) avrà compiti di 'programmazione' (quindi con poteri in materia di organici<sup>6</sup> e di selezione dei docenti<sup>7</sup>), e sarà composto da 11 membri (compreso il Rettore) di cui almeno 5 esterni. Fondamentalmente quindi il CdA, per tener conto di vari *stakeholder*, verrà svincolato dai condizionamenti della docenza interna tramite una significativa presenza di esterni, introducendo in questo modo un elemento di dialettica tra le istanze espresse dall'ateneo al suo interno e gli interessi generali del Paese e del sistema socio-economico-culturale in cui è inserito; il raccordo 'forte' con il sistema territoriale verrà comunque affidato ad una consulta d'ateneo;
- il Senato Accademico verrà ridotto a compiti di 'indirizzo' (sulla ricerca e sulla didattica) e di regolamentazione;
- il Rettore potrebbe essere a nomina (... da parti di chi, non è chiaro: si intende, per caso, intraprendere la strada dello *spoil system* anche nell'università, simile a quello operante nelle strutture ospedaliere?);
- le Facoltà scompaiono, e la didattica verrà assegnata ai Dipartimenti, nei quali verranno incardinati i professori e i ricercatori.

b) Reclutamento:

- si ritorna verso la libera docenza: abilitazione nazionale, più la chiamata dai singoli atenei; si prevede inoltre, per ogni docente, la fissazione di una rendicontazione di un numero di ore annuali pari 1512 (con un'enfasi sulla qualità dell'attività didattica);
- a tutto ciò si aggiunga che la legge 230/2005 ha sancito che il ruolo dei ricercatori, a partire dal 2013, sarà ad esaurimento; ergo, non ci saranno più posti di ricercatore a tempo *indeterminato* da bandire, in quanto il ruolo viene 'chiuso' (salvo ripensamenti del legislatore).

La portata di questi provvedimenti, per quanto qui solo abbozzati – data la natura non ancora ufficiale delle fonti – non può non coinvolgere le candidature alla carica di Rettore del nostro ateneo. E per quanto mi riguarda dichiaro fin d'ora che mi adopererò in due direzioni, una esterna ed una interna; precisamente:

- i) nel fornire un contributo significativo negli organi nazionali in cui la figura del Rettore è presente, sostenendo un disegno che salvaguardi la possibilità per i docenti di poter svolgere liberamente, e in modo più proficuo e sereno (rispetto all'attuale situazione) l'attività di ricerca e di insegnamento;
- ii) nel garantire un rapporto del docente con una struttura accademica che sia la più snella possibile, liberandolo da una molteplicità di impegni burocratici cui oggi giorno è chiamato ad ottemperare. Questo sarà possibile anche con la re-ingegnerizzazione delle strutture interne,

---

<sup>5</sup> Venerdì, 14 agosto 2009.

<sup>6</sup> A questo proposito dovrebbero essere separati gli stanziamenti per gli avanzamenti di carriera da quelli per il reclutamento di nuovi professori.

<sup>7</sup> Le procedure di assunzione in un ateneo dovranno partire dall'elenco di docenti in possesso dell'«abilitazione scientifica» conseguita a livello nazionale.

riposizionandole per esempio lungo i ‘processi’ anziché lungo le ‘funzioni’ e sviluppando ulteriormente le professionalità recentemente acquisite: si ricordi che oltre la metà del personale tecnico-amministrativo è entrato a lavorare nel nostro ateneo negli ultimi 6-7 anni, per cui sono certamente possibili ulteriori crescite delle loro competenze, soprattutto se si opera in un’ottica di *empowerment* delle risorse umane, attraverso il ridisegno organizzativo di alcune strutture, la formazione continua, il coinvolgimento individuale e collettivo, e gli incentivi economici (sia di breve che di lungo periodo).

## **2. I progetti di innovazione per un salto di qualità dell’Università di Bergamo**

Le risorse ministeriali che verranno messe a disposizione del nostro ateneo nei prossimi quattro anni non sembrano dunque consentire alcun progetto di nuovi corsi di laurea, essendoci l’obbligo di rispettare dei requisiti minimi di nuova docenza che sono per il bilancio attuale proibitivi; né potremo pensare di fare ulteriori grossi investimenti in edilizia universitaria oltre quelli attualmente in corso.

Relativamente all’offerta formativa recentemente approvata dai vari organi dell’ateneo, ben si sa che – anche tenendo conto dei concorsi aperti e dei nuovi posti già messi a disposizione delle singole Facoltà da parte degli organi supremi – due corsi di laurea non avranno a regime (a.a. 2011-12) i requisiti minimi di docenza: la mia posizione è che si eviti ogni chiusura di tali corsi, uno dei quali, fra l’altro di recentissima approvazione. Per questo saranno verosimilmente necessarie alcune operazioni di riequilibrio interno della docenza tra tutti i corsi di laurea attivi, compatibilmente con il rispetto sia della volontà dei singoli docenti, sia dei settori scientifico-disciplinari richiesti dagli ordinamenti ministeriali.

Gli obiettivi di miglioramento che potranno essere ragionevolmente perseguibili dovranno quindi contare fondamentalmente sull’unica tecnologia a disposizione, le risorse umane presenti e operanti nell’ateneo. Accanto ad alcune operazioni di natura più ordinaria volte al miglioramento di tutte le componenti della vita accademica (es: centri di costo, budget, ecc.), ritengo che le innovazioni più significative, capaci da un lato di conferire un *carattere distintivo* rispetto al panorama regionale e nazionale, e dall’altro di *attrarre* una quantità e una qualità migliore di studenti provenienti dall’esterno dell’area e dall’estero, debbano riguardare l’area della *didattica* e della *ricerca*.

### **PROGETTI PER LA DIDATTICA**

#### **2.1 Dall’insegnamento all’apprendimento**

I divari tra le nuove competenze richieste dal mondo del lavoro e quelle acquisite dai laureati (del nostro ateneo e di tutti gli atenei italiani) è un dato largamente riconosciuto sia dalle ricerche sia dalla pubblicistica.

Oggi giorno la moderna teoria dell’apprendimento ci viene in aiuto, suggerendoci di ribaltare l’impostazione pedagogica/didattica, passando dalla centralità del docente (impegnato a trasmettere) a quella dello studente (impegnato ad apprendere). Quattro sono gli spunti di riflessione che spingono in questa direzione.

- a) Il primo è connesso agli sviluppi della società moderna, come l’enorme crescita della conoscenza; gli scambi internazionali; i continui cambiamenti, con la necessità di un apprendimento che si sviluppi lungo l’intero ciclo di vita; e infine l’aumento nell’uso delle moderne tecnologie ICT. Tutti questi sviluppi richiedono, già per conto loro, un cambiamento dei processi educativi.
- b) Il secondo aspetto è l’attivazione dell’intelligenza emotiva dello studente. Il punto di partenza deve diventare l’apprendimento dello studente, sotto la guida del docente (e non l’insegnamento del docente in quanto tale), prestando attenzione ai metodi e agli strumenti che consentano allo studente di apprendere lungo tutta la vita, nella consapevolezza comune che i contenuti degli insegnamenti rischiano di diventare presto o tardi obsoleti.

- c) Il terzo aspetto è connesso alla necessità di una maggior integrazione delle discipline, al fine di rendere l'apprendimento più simile alle attività professionali future di un laureato, impregnate di soluzioni di problemi di natura complessa e interdisciplinare.
- d) Il quarto è quello di un apprendimento cooperativo, anticipando in questo modo la verosimile situazione in cui gli studenti verranno nel futuro a trovarsi nell'ambito lavorativo, vale a dire un ambiente che si articolerà in team interdisciplinari.

Sono consapevole che questo approccio richiede di poter lavorare con piccoli gruppi, ma che la situazione non sempre lo consente. Sono però anche dell'avviso che c'è – nelle varie facoltà, pur con gradazioni diverse – una serie di corsi con un numero di studenti frequentanti non consistente, corsi che dovrebbero impegnare la docenza ad adottare questa didattica attiva,<sup>8</sup> in quanto ha il pregio di sollecitare e impegnare non solo le capacità intellettuali e le conoscenze tecniche, ma anche quell'intelligenza emotiva che gli studenti sono chiamati a mettere in campo nel preparare elaborati, nell'impostare una soluzione ai problemi assegnati dal docente a gruppetti di studenti, nell'esporre e nel difendere pubblicamente le argomentazioni, ecc.

L'obiettivo, nell'arco di un quadriennio, è di applicare questo approccio quantomeno negli insegnamenti del terzo anno della **laurea triennale (circa quindi 60 CFU su 180)**, e nel secondo anno delle **lauree magistrali (40 CFU in media – a prescindere dai CFU riservati alla tesi – sui 120 complessivi del biennio)**, in modo da offrire agli studenti la possibilità di sviluppare quelle competenze cognitive (pensiero analitico, pensiero concettuale e pensiero sistemico), gestionali e relazionali che sono molto richieste dalla moderna società civile e lavorativa, ma che sono anche necessarie per un progetto individuale di apprendimento continuo.

L'adozione di questo nuovo approccio pedagogico-didattico (basato sul *problem-based learning*) va visto come un'operazione complementare e di integrazione all'approccio classico (quello improntato sulla lezione frontale, per intenderci), che ha come focus il trasferimento di conoscenze rigorose, di teorie e di metodi. Per un'efficace ed efficiente impianto educativo, i due approcci richiedono però una legittimazione reciproca da parte della docenza. La sfida che ci attende è quella di teorizzare le buone pratiche e di praticare le buone teorie.

La realizzazione di questo progetto consentirà al nostro ateneo di presentarsi nel panorama accademico italiano con un elemento positivo di forte distinzione, che dovrebbe indirettamente attrarre anche un maggior numero di studenti provenienti da fuori area.

**In aggiunta** a questa iniziativa, credo sia opportuno attivare:

- un **test di orientamento** (simile a quello di ingegneria) in ogni nostra Facoltà all'inizio del primo anno, nell'intento di fornire un servizio agli studenti nella scelta di un corso di laurea che risponda alle loro caratteristiche cognitive e culturali, e alle aspettative personali;
- un **servizio di supporto strutturale ai Consigli Didattici**, in termini di elaborazioni statistiche tese a documentare l'avanzamento semestrale delle coorti degli studenti lungo il loro percorso di studio (crediti superati, votazioni medie, ecc.) in modo da consentire ai Consigli stessi di effettuare un vero e proprio monitoraggio circa l'efficacia e l'efficienza del loro operato;
- nell'ambito dell'attività di *Marketplacement*, un servizio – da organizzarsi in collaborazione con enti e associazioni del mondo del lavoro – che svolga la funzione di **valutazione o di certificazione del bilancio delle competenze** del laureato dell'ateneo: una sorta di *assessment center* che, su richiesta volontaria del laureato, valuti e codifichi le competenze acquisite/possedute dal laureato (al termine del periodo di studio/all'inizio dell'attività lavorativa). Oltre che essere di estremo aiuto per le imprese, nei processi di selezione, esso costituisce un *feedback* di massimo interesse per un continuo auto-ripensamento (non autoreferenziale) dell'attività formativa delle facoltà, al fine di rendere sempre più efficace la loro missione.

Per facilitare il **raggiungimento di alcuni parametri ministeriali**, l'ateneo dovrà istituire borse di merito (di ammontare sui 4-5 mila euro) per studenti che:

---

<sup>8</sup> So che alcuni docenti fanno già uso di questo approccio didattico, ma il loro numero è molto esiguo e non è tale da offrire allo studente una significativa e sistematica esperienza di apprendimento 'attivo'.

- si impegnano negli studi da subito (vale a dire, che sostengono esami – nel primo anno – per un determinato numero di CFU)
- fanno esperienze di studio all'estero;
- conseguono buone votazioni.

## **2.2 Lauree Magistrali in lingua inglese (o in altre lingue straniere)**

Diverse università italiane hanno già incominciato a lanciare diverse lauree magistrali in lingua inglese.<sup>9</sup> Credo che siano maturi i tempi, e ci siano tutte le condizioni affinché anche l'Università di Bergamo offra alcune lauree magistrali e alcuni corsi in lingua inglese (e in altre lingue straniere, là dove le condizioni lo consentano). Si potrà partire con alcuni insegnamenti per poi arrivare, quanto prima, a coprire tutti o quasi tutti i corsi. In questo modo, negli insegnamenti in cui verrà utilizzata la 'didattica attiva' gli studenti saranno posti nella condizione di praticare la lingua straniera rilevante dell'area di studio scelta.

Indirettamente questo è anche un modo per attrarre studenti stranieri, rendendo la nostra vita universitaria più internazionale di quanto non lo sia ora.

## **2.3 Aumento dei 'centri di formazione' post laurea per l'apprendimento continuo degli adulti laureati (le Cyber-School)**

L'esigenza di un continuo apprendimento nel corso della vita è una realtà costante, dettata dai continui cambiamenti, dalle nuove tecnologie, dalle consistenti interazioni al livello della comunicazione internazionale.

L'ateneo deve porsi il problema di rispondere in modo più robusto, rispetto a quanto sta facendo, alle esigenze dei lavoratori di 'terzo livello' (laureati) che vivono e operano nell'area, aumentando ed espandendo le sue *graduate school* – anche in collaborazione con enti e istituzioni esterne operanti in questi settori – con corsi snelli ma anche operativi (dai master ai corsi di perfezionamento fino a singoli corsi di aggiornamento), fornendo in questo modo un ampio spettro di risposta, e di «qualità» alle nuove competenze richieste, siano esse di tipo tecnico-specialistico che trasversale (es: leadership, di realizzazione, di assistenza, di efficacia personale, creatività, ecc.).

Credo che su questo fronte l'ateneo debba creare delle vere e proprie reti con i suoi laureati, utilizzando al massimo la piattaforma dell'e-learning o altre tecnologie simili (tele seminari; *chat room*; strumenti multimediali interattivi, in cui mezzi visivi, verbali e audio siano integrati, in modo da offrire la possibilità agli utenti e ai docenti di interagire, ecc..), dando luogo ad una serie di vere e proprie *Cyber-School* in cui l'istruzione e la formazione, dal campo umanistico a quello ingegneristico, da quello economico e quello giuridico operino 24 ore su 24, 7 giorni su 7.

## **2.4 Summer School negli spazi universitari di città alta**

La parte alta della città di Bergamo presenta una serie di caratteristiche storiche, culturali e artistiche di sicuro rilievo nazionale e di prestigio internazionale, potenzialmente capaci di per sé di attrarre un consistente flusso di giovani e meno giovani acculturati alla ricerca di suggestioni e di stimoli intellettuali. In questo significativo ambiente sono collocate anche tre delle nostre Facoltà, le quali nel corso della parte centrale della stagione estiva risultano (unitamente alle residenze universitarie) largamente sottoutilizzate, se si prescinde dal corso di italiano per stranieri.

La proposta è di fornire impulsi e risorse finanziarie alla docenza interna per organizzare nei nostri locali – anche in partnership con altre università italiane e straniere, nonché con istituzioni di prestigio operanti nella regione – alcune *Summer School* di alta specializzazione, capaci di allettare docenza straniera, ricercatori e studenti di dottorato.

---

<sup>9</sup> Alcune, per la verità, hanno già incominciato a offrire anche lauree triennali tutte in inglese (per esempio, l'Università di Torino).

La prassi delle ‘scuole estive’ ben organizzate e ben quotate vedono i loro bilanci (grazie anche ad alcune sponsorizzazioni) in sostanziale pareggio, per cui non dovrebbero gravare più di tanto sul bilancio dell’ateneo e costituire al tempo stesso un momento di alta qualificazione della nostra Università.

## PROGETTI PER LA RICERCA

### 2.5 *Fondi di ateneo per progetti interdisciplinari su temi di rilevanza per la società civile e per il territorio*

Tramite i dipartimenti, l’ateneo distribuisce un consistente ammontare di risorse finanziarie per sostenere l’attività di ricerca di ogni docente e ricercatore, sia che esso operi singolarmente o in gruppo (i cosiddetti fondi ex-60%), il quale liberamente sceglie le ‘domande di conoscenza’ da affrontare.<sup>10</sup>

Senza voler compromettere questa prassi, un modo per favorire l’interazione fra i docenti e i ricercatori delle varie discipline è quello di riservare una quota parte del finanziamento globale d’ateneo per la ricerca (es. un 10%) a progetti interdisciplinari, su un repertorio di temi che i Prorettori<sup>11</sup> alla ricerca e ai rapporti con il territorio, di concerto con i Direttori di Dipartimento e sentite le forze socio-economico-culturali del territorio, di anno in anno individueranno.

A scopo puramente esemplificativo, si pensi ai temi dell’invecchiamento della popolazione, dell’immigrazione, dell’integrazione, delle relazioni e degli scambi internazionali, dello sviluppo sostenibile, della mobilità delle persone e dei beni, delle nuove povertà, della relazione tra precarietà e carriere, delle ineguaglianze, delle nuove tecnologie, del ‘cambiamento’, delle condizioni e dei luoghi di apprendimento, ecc. In questo modo l’Università si metterebbe alla testa della filiera della produzione della conoscenza a valenza territoriale, e là dove ci sono carenze al proprio interno può fare da interlocutore tra le grandi sedi della produzione di conoscenza a livello internazionale e le esigenze locali.

I progetti per essere ammessi al finanziamento dovranno superare il vaglio di una *peer review* anonima, ed esterna all’ateneo. Le metodologie, le strumentazioni e le categorie teoriche dovranno essere simili a quelle impiegate nella ricerca internazionale.

Una volta acquisita la pubblicabilità del materiale prodotto nei luoghi accademicamente più accreditati (riviste, collane di libri, ecc.), al fine di facilitare un accesso ai risultati conseguiti dalle ricerche da parte dei vari attori operanti nel territorio, gli autori verranno chiamati a stendere un ‘lungo resoconto’, eliminando le *technicalities* delle discipline.

La trasmissione di queste ‘conoscenze’ agli attori del territorio verrà effettuata seguendo le modalità illustrate nel punto successivo.

### 2.6 *Trasferimento al territorio delle conoscenze prodotte nell’ateneo*

Il materiale di ricerca prodotto dai docenti e ricercatori dell’ateneo è piuttosto consistente, e in media di qualità più che soddisfacente, con punte di notevole eccellenza. Il giudizio non è mio, ma deriva dall’ultima valutazione dell’attività di ricerca effettuata per tutte le università italiane dal CIVR.

Questi risultati circolano però solo nel ristretto ambito accademico (nazionale o internazionale), al di fuori del quale diventano inaccessibili per i vari operatori e i *practitioners* (si pensi alle persone che operano nelle varie organizzazioni o imprese, pubbliche e private presenti nel territorio; ai docenti di ogni ordine e grado; agli operatori delle organizzazioni sindacali; ai membri dei vari ordini professionali; agli operatori dei media, ecc..).

Per facilitare l’accesso di questi prodotti (articoli scientifici o libri pubblicati nelle case editrici più accreditate) ai non addetti ai lavori, gli autori verranno chiamati a stendere – come detto poc’anzi –

---

<sup>10</sup> La cifra si aggira attorno ai 2 milioni di euro all’anno.

<sup>11</sup> Senza una modifica statutaria si chiameranno ufficialmente Delegati del Rettore.

un lungo riassunto, eliminando le *technicalities* della disciplina. Tramite un apposito servizio<sup>12</sup>, che provvederà ad approntare appositi indirizzari, questo materiale verrà trasmesso ad una serie di soggetti esterni all'ateneo potenzialmente interessati a fruire delle conoscenze da noi prodotte (imprese, organizzazioni, ecc.).

### **2.7 Riorganizzazione e razionalizzazione dei dottorati di ricerca, con l'introduzione di "Scuole di Dottorato" (Ph. D. Graduate School)**

Quattordici sono i dottorati di ricerca attivi nel nostro ateneo. Credo che ci siano le condizioni affinché questi diano luogo ad una serie di 'scuole di dottorato' nella quali far confluire l'articolazione didattica del primo anno (da effettuare possibilmente in inglese, o altra lingua straniera) degli attuali dottorati. Questa iniziativa, unita ad un'opera di potenziamento finanziario di queste 'scuole', e al loro inserimento in network nazionali e internazionali, dovrebbe consentire di sfruttare delle sinergie e di fornire maggiori interlocuzioni internazionali del nostro ateneo, sia sul fronte della ricerca che su quello della mobilità (temporanea) dei docenti (nostri e stranieri, in entrata e in uscita).

### **3. Un'operazione di trasparenza e di responsabilità sociale: la costruzione del 'Bilancio Sociale' dell'ateneo.**

E' un dato acquisito che un'informazione completa e trasparente costituisca uno dei principali ingredienti nel processo di produzione della conoscenza, e come quest'ultima motivi e orienti l'azione degli individui verso comportamenti privati e collettivi competenti (ossia di buona performance).

Le organizzazioni, all'interno delle quali gli individui operano, sono chiamate con sempre maggiore frequenza a rendere conto del proprio operato in una prospettiva di informazioni trasparenti e intelleggibili, di responsabilità sociale, nonché a rispondere alle richieste degli interlocutori (i cosiddetti *stakeholder*: studenti e loro famiglie, istituzioni, comunità scientifica, imprese, cittadini, territorio nel suo complesso) attraverso strumenti che consentano di comunicare in modo chiaro e trasparente gli impegni assunti e i risultati conseguiti non solo in termini economici, ma anche sotto il profilo sociale, ambientale e culturale. Per un'istituzione universitaria questo significa anzitutto rendere conto delle strategie adottate e dei risultati raggiunti nelle due attività che costituiscono il cuore del proprio fine istituzionale, la *ricerca* e la *didattica*, ma anche del contributo e della qualità delle relazioni instaurate con la società civile, degli impatti delle attività svolte sul territorio in termini di sviluppo economico e culturale, della capacità di interagire con la comunità scientifica nazionale e internazionale.

La riformulazione dell'offerta formativa complessiva, nonché il recente posizionamento acquisito dall'ateneo nell'ambito della ricerca sul piano nazionale ed internazionale, costituiscono il punto di partenza per contestualizzare il *piano strategico* sopra delineato, piano da sottoporre ad una precisa, puntuale e trasparente azione di verifica e di documentazione costituita dallo strumento del 'Bilancio Sociale'. Tale strumento viene sempre più impiegato dalle organizzazioni per rendicontare, nell'ambito delle attività svolte, le prestazioni effettuate, la quantità e la qualità delle relazioni tra un'organizzazione (l'Ateneo, nel nostro caso) e gli interlocutori rappresentativi della società in cui opera (*stakeholder*); esso costituisce allo stesso tempo, oltre che un momento di verifica delle strategie e politiche, e dei risultati conseguiti in ciascun ambito e dello stato delle relazioni tra l'Università ed i suoi *stakeholder*, anche uno strumento utile sia per promuovere e far maturare al proprio interno una cultura della valorizzazione e rendicontazione del proprio operato, sia per rafforzare il proprio legame con il territorio e favorire la diffusione di una cultura della responsabilità sociale.

---

<sup>12</sup> Detto servizio (o struttura) potrebbe essere denominato 'Servizio trasferimento delle conoscenze'.

#### 4. Considerazioni finali: non solo un Rettore, ma una squadra di innovatori che ‘cooperi per competere’

Il programma della mia candidatura non è il programma di una persona o di una funzione apicale, ma vuol essere:

- il programma di una squadra di persone – coordinate da un collega (il Rettore) – che condividono la progettualità qui espressa; un programma che ho partecipato in questi ultimi anni ad alcuni colleghi, e che ora mi prendo la responsabilità di sottoporre alla valutazione della base elettorale;
- un programma che contempla una visione dell’andamento futuro degli accadimenti accademici assieme ad idee e progetti fattibili, concreti, realizzabili;
- un programma che, pur nascendo da una serie di condizioni di contesto poco favorevoli (richiamate all’inizio), mira a sviluppare qualitativamente l’ateneo nella direzione di una sua maggior funzionalità rispetto ai processi di sviluppo della società che lo circonda;
- un programma che richiede il concorso e il contributo di più persone, che intendo chiamare a collaborare, formando una squadra (di Prorettori o temporaneamente Delegati del Rettore)<sup>13</sup> che sia rappresentativa delle varie aree ma che sia allo stesso tempo animata da uno spirito ben preciso:

“cooperare per competere”

In una situazione di drastico calo delle risorse finanziarie pubbliche, è verosimile che si sviluppi la tentazione da parte di ogni facoltà di difendere il proprio perimetro, le proprie risorse, le proprie acquisizioni. Questo alimenterà una forte animosità da parte di quelle aree che non si sentiranno adeguatamente riconosciute, animosità che si tradurrà – negli organi apicali – in un conflitto che nuocerà a tutto l’ateneo, alla sua reputazione (che vogliamo invece far aumentare), a suoi docenti, ricercatori e personale tecnico, ai suoi studenti, a quella società civile che ha voluto dall’inizio questo ateneo. Questo non ce lo possiamo permettere: io credo che o vinceremo insieme le sfide che i prossimi anni ci riservano, oppure tutti quanti noi – chi più, chi meno (secondo le posizioni accademiche occupate) – qualcosa di significativo perderemo. Questo personalmente non lo vorrei, e questo personalmente non lo permetterò qualora venissi eletto.

Si tenga altresì presente che la nuova legislazione nazionale spingerà tutti gli atenei a cambiare in meglio la loro posizione nel *ranking* nazionale, per cui l’azione di miglioramento interno che dobbiamo intraprendere dovrà essere ben mirata, determinata ed efficace. E in tale azione l’impiego della tecnica del *benchmarking* (vale a dire, di comparazione con quanto andranno facendo università simili alla nostra) risulterà estremamente utile.

*Chi volesse avere dettagliate informazioni sul mio curriculum vitae e sulle mie pubblicazioni può consultare la pagina personale sul sito della Facoltà di Economia. In estrema sintesi: ho conseguito un ‘Ph.D. in economics’ in Inghilterra, ho insegnato nelle università di Trento, Trieste, Bergamo, Milano-Cattolica, Maputo (Mozambico), Accademia della Guardia di Finanza di Bergamo; ho fatto parte di vari organi accademici, coordinandone diversi. Sono stato Presidente dell’AIEL (Associazione Italiana Economisti del Lavoro); ho partecipato a più progetti MIUR; faccio parte di Comitati editoriali di alcune riviste scientifiche; ho pubblicato 8 libri (di cui due in inglese), una decina di capitoli in libri curati da diversi autori, una sessantina di articoli scientifici su riviste referate, oltre a numerosi articoli e rapporti di natura pubblicistica.*

*Ringrazio anticipatamente tutte le elettrici e gli elettori per la fiducia che mi vorranno accordare.*



Bergamo, 21 agosto 2009

---

<sup>13</sup> Le aree di competenza di queste figure potrebbero essere: didattica, ricerca, rapporti internazionali, rapporti con gli studenti e le scuole, rapporti con il territorio e con il mercato del lavoro, patrimonio.