

Consolidare i nostri risultati

Le sfide per l'eccellenza

Giovanni Cannata

*Nel nostro Paese, accanto ai grandi Atenei
che debbono saper coniugare tradizione e progresso,
sta sorgendo un numero crescente di Università
o di nuclei di insegnamento universitario
di dimensioni minori, disseminati sul territorio,
legati strettamente agli stimoli e alle esigenze
dell'ambiente che li suscita e li vuole,
e del cui progresso sono soggetto attivo e determinante.*

C.A. Ciampi

Milano, 9 novembre 2002

1. La mia Università. La nostra Università del Molise
2. Gli studenti. La nostra ragione d'essere
3. La didattica. La nostra professione e il nostro impegno civile
4. La ricerca. Il nostro lievito
5. Il personale. La nostra risorsa esigua e preziosa
6. Le strutture. I nostri gioielli materiali
7. Il territorio. Il nostro partner nello sviluppo
8. L'internazionalizzazione. La nostra finestra sul mondo
9. La valutazione. La nostra misura
10. Il mio mandato rettorale. Un impegno con voi

6 maggio 2004

1. La mia Università. La nostra Università del Molise.

L'Università che ho in mente nel propormi per un ulteriore mandato in gran parte la conoscete già.

Certo è venuta cambiando nel tempo rispetto al primo giorno in cui ho assunto il mio servizio e la mia responsabilità di Rettore: questo cambiamento lo abbiamo vissuto insieme, talvolta anticipato, sempre interpretato.

Oggi più che mai alla nostra Università è richiesto di adempiere alle tre funzioni tipiche di una moderna istituzione di alta formazione: formazione, ricerca, servizio istituzionale.

Abbiamo superato da qualche giorno la soglia dei 10.000 studenti ed è intorno a questa dimensione, con qualche ampliamento che sarà dovuto alle nuove scelte, che propongo di attestare la nostra utenza.

Ciò al fine di garantire la migliore qualità dei servizi che è compatibile con le nostre risorse.

Le nuove Facoltà di Medicina e Chirurgia, Ingegneria e Lettere la cui istituzione è stata proposta per il triennio 2004-2006 rappresentano un completamento funzionale dell'offerta formativa dell'Ateneo ed una risposta che, con il Senato ed il Comitato regionale per la programmazione universitaria, abbiamo ritenuto dare alle richieste e alle aspettative del territorio.

Una risposta che, se non offerta da noi, sarebbe stata proposta da altre istituzioni con un significativo rischio di emarginazione del nostro Ateneo e di sottrazione di risorse.

Come sempre abbiamo giocato di anticipo e questo "vantaggio" non dobbiamo perdere nella dialettica del dibattito appena iniziato.

L'istituzione delle Facoltà di Medicina e Chirurgia ed Ingegneria apre spazi ulteriori alle nostre risorse di docenza e ricerca presenti nelle Facoltà di Agraria, Scienze, Economia e Giurisprudenza, così come la Facoltà di Lettere per l'area delle Scienze umane e della formazione.

Non appena la programmazione lo avrà consentito si darà corso alla progettazione esecutiva di queste nuove Facoltà alla quale

sono chiamati a concorrere tutti, anche coloro i quali – pochi invero – non hanno visto di buon occhio queste nuove iniziative.

Occorre guardare avanti con lungimiranza, ma senza tentare avventure velleitarie e poco credibili: anche per questo propongo la mia candidatura. Una candidatura che vuol essere garanzia del passato, ma all'insegna di una grande apertura al futuro. Saldatura tra saperi consolidati dell'Ateneo e nuove prospettive, salvaguardia dei diritti di chi già vive e lavora nell'Ateneo e delle speranze di chi vuol entrare nel mondo accademico o in esso progredire: i più giovani. Questo disegno di fondo, che specificherò nei punti successivi, impone, in ogni caso, una riflessione sulle condizioni esterne all'università che ne influenzeranno lo sviluppo.

La società si trova a vivere un grande cambiamento determinato dai processi di globalizzazione che interessano comunque ad alta velocità le aree ricche e quelle più fragili del pianeta. Il ruolo delle nuove tecnologie riduce drasticamente le distanze rendendoci contemporaneamente più vicini ma anche più isolati qualora si voglia attestarsi in ambiti di autosufficiente autarchia.

È un cambiamento nelle economie, negli stili di vita, nell'organizzazione sociale che si riverbera sul sistema di valori che guidano lo sviluppo.

La crisi finanziaria degli stati finisce peraltro per influenzare ogni scelta di sviluppo e colpisce sia la formazione sia la ricerca condizionandone le risorse, ma sollecitando altresì una severa e controllata gestione delle stesse.

Il panorama nel quale si inseriscono i processi di alta formazione è diverso da quello di appena una decina di anni fa e occorre prenderne atto.

Insomma la parola d'ordine è cambiamento. In questo frenetico processo appare importante comprendere i fenomeni di fondo ponendo in secondo piano i fatti transitori, non farsi trascinare da mode effimere e trasmettere ai giovani, con gli strumenti di conoscenza, la capacità di affrontare le esperienze di vita con le quali si confronteranno.

Concorrere a interpretare i processi di modernizzazione rinnegando il livellamento e l'omologazione a standard comuni è obiettivo di fondo da perseguire.

Cresce il numero delle persone che frequentano la scuola ed acquisiscono un titolo di studio con il quale accostarsi al mondo dell'università con nuove domande di formazione e nuove aspettative.

Nuovi compiti competono all'Università: non solo produrre conoscenza, ma trasmetterla e diffonderla, fornire competenze per il mercato del lavoro, non tralasciando mai l'attenzione alla costruzione della persona-studente che ha scelto di frequentare specifici percorsi formativi.

In questo orizzonte non possiamo dimenticare che, accanto ad università dello Stato, come la nostra, sono nati nuovi soggetti che erogano formazione (dalle *corporate universities* a nuove università private) la cui concorrenza stenta ad essere regolata, così come è plausibile prevedere lo sviluppo di università telematiche o comunque basate sull'impiego di tecnologie informatiche.

Dobbiamo riflettere attentamente sul nostro ruolo e sugli obiettivi che ci diamo, modificando alcuni comportamenti, abbandonando alcune stagnanti certezze, mettendoci costantemente in discussione sugli obiettivi raggiunti e quelli da conseguire.

2. Gli studenti. La nostra ragione d'essere.

Un sottotitolo alternativo avrebbe potuto essere: "e se fossero i nostri figli?". Non intendo ovviamente cedere ad alcun paternalismo pur approssimandomi ad un'età in cui potrei essere nonno.

L'ho sempre detto e continuerò ad affermarlo: senza studenti non saremmo Università.

È ormai diffusa la definizione degli studenti come clienti dell'istituzione universitaria per sottolineare la libertà del "contratto" tra due soggetti, Università e studente, e la necessità

di conquistarne e mantenerne la fiducia offrendo un "buon prodotto" formativo e servizi di qualità.

Tale termine risulta però oggi insufficiente. Ma a mano a mano che il tempo passa mi rendo conto che ci vuole di più, un di più di un impegno che è del Rettore, ma non solo del Rettore; è di noi tutti.

Conoscenza linguistica e internazionalizzazione.

Questo è un utile punto di partenza: è inutile parlare di internazionalizzazione quando non si è in grado di usare la lingua franca attuale e cioè l'inglese. Sono consapevole delle difficoltà dei nostri studenti, al punto che se dovessimo essere rigorosi sulla conoscenza dell'inglese come requisito per l'attribuzione di borse Erasmus la nostra mobilità in uscita si ridurrebbe di molto.

Diventa dunque sempre più pressante una azione, rivolta a favorire la conoscenza e la pratica linguistica.

Un'esigenza, questa, che ovviamente si fa ancora più stringente con l'ampliamento dell'Unione e, quindi, con l'allargamento delle possibilità di mobilità sia degli studenti, sia dei docenti, ma anche del personale tecnico amministrativo (chi mai andrà in Lettonia o in Ungheria se non si è in grado di parlare e comprendere l'inglese?).

La necessaria diffusione di una migliore pratica linguistica è premessa per qualsiasi sviluppo dell'internazionalizzazione dell'Ateneo. L'internazionalizzazione passa anche attraverso la nostra capacità di comunicare le nostre (dell'Ateneo) conoscenze, attività, filosofie, i nostri modi di essere e di pensare, quello che facciamo e quello che vorremmo fare; così come passa attraverso la capacità delle strutture amministrative di saper rispondere prontamente e in modo adeguato (parlo sempre dal punto di vista linguistico) alle opportunità e alle richieste della comunità internazionale. Vero è che in genere la documentazione relativa è anche in versione italiana, ma spesso la capacità di intrattenere rapporti diretti in inglese è essenziale, sia dal punto di vista procedurale, sia da quello sostanziale.

Debbo segnalare che la nostra docenza in uscita (sempre Erasmus / Socrates), ma questo vale anche per le visite esterne

degli amministrativi e dei tecnici, è ancora alquanto ridotta. Gli accordi di questo tipo richiedono prestazioni di tipo seminariale o similari in inglese per un minimo di otto ore, dobbiamo quindi rafforzare lo svolgimento di queste attività in inglese.

Ma l'internazionalizzazione degli studenti, dei docenti e dei tecnici amministrativi deve essere fatta anche "a casa" (*at home internationalization*) creando un clima e tutta una serie di attività didattiche, ma anche di ricerca che coinvolgano non solo i "nostri" ma anche studenti e docenti stranieri, come ad esempio è accaduto di recente agli studenti e al docente che hanno partecipato al programma intensivo (PI) sulla "Comunicazione e apprendimento interculturale" o con le attività Agee promosse a Termoli che potrebbero essere meglio ricondotte a un programma di Facoltà o Ateneo.

Orientamento e tutorato.

L'orientamento è ormai un patrimonio di attività del nostro Ateneo e rappresenta uno dei luoghi di sviluppo del contatto tra noi e il mondo della scuola, un contatto non episodico e che vede la scuola come protagonista attivo. Al centro del nostro progetto c'è il rafforzamento del tutorato anche con l' utilizzo di nuovi strumenti multimediali e lo sviluppo delle professionalità da impiegare in questa azione.

Al riguardo mi piace sottolineare l'impulso che è mia intenzione dare alla cooperazione con altri Atenei nel quadro di convenzioni attualmente allo studio.

Il tutorato richiede uno sforzo più incisivo soprattutto in relazione allo sviluppo delle nuove offerte formative e lo richiederà ancor più se si darà corso da parte del governo alla riforma del decreto 509. In ogni caso ricordo a tutti, Rettore compreso, che il tutorato è parte dei nostri doveri di docenti.

Stage e tirocini.

Una conferma di attenzione intendo darla alla questione degli stage e dei tirocini.

Il patrimonio costruito in questi anni sul tema degli stage e dei tirocini rappresenta senza dubbio un capitale che dobbiamo essere in grado di valorizzare in questa ottica.

Nei prossimi tre anni questa attività, anziché essere guardata come il punto finale del percorso formativo, deve essere considerata sempre più come uno strumento per agevolare e supportare i nostri laureati nel processo di ingresso nel mondo del lavoro. Il collocamento nel mercato del lavoro (e quindi la percentuale di laureati che entro uno o due anni dalla laurea trovano lavoro) rappresenta infatti il principale parametro di valutazione della nostra attività didattica e scientifica. Le difficoltà locali e le problematiche nazionali non possono esimerci dall'agevolare in tutti i modi l'ingresso nel mercato del lavoro dei nostri laureati. Ovviamente molto dipende dalla qualità e dalle caratteristiche dei percorsi formativi che progettiamo, ma molto dipende anche dalla nostra capacità di guidare i nostri studenti nel "percorso in uscita".

La legge Biagi d'altronde riconosce istituzionalmente alle Università il ruolo di "Agenzie per il lavoro" e credo che nell'arco dei prossimi tre anni (ma sarebbe meglio nell'arco del prossimo) dobbiamo essere pronti a svolgere questo ruolo in modo professionale.

Nel concreto è necessario giungere alla creazione di un'Agenzia per il lavoro dell'Università del Molise che dovrà rappresentare il punto di riferimento di tutti i nostri studenti alla ricerca di lavoro. Ritengo che questo vada fatto in forte raccordo con gli altri organismi istituzionali pubblici e privati (assessorati al lavoro, centri per l'impiego, associazioni di categoria, ordini professionali e società private di reclutamento e selezione, di lavoro interinale ecc.) utilizzando un approccio ispirato alla collaborazione ed alle logiche di rete e di network, che indubbiamente sono più faticose da sviluppare ed implementare, ma che, se ben gestite, sono le uniche che garantiscono un successo duraturo. Credo, inoltre, che grazie ai rapporti che siamo stati in grado di costruire fino ad ora ci troviamo nelle condizioni di non partire da zero anche se l'impegno è forte in termini di tempo, strutture e risorse. Il vostro impegno solidale mi aiuterà.

Espressività e creatività.

Confermo anche in questo programma di attività l'impegno a sostenere l'espressività e la creatività, in particolare degli studenti, ma in generale di tutte le persone che collaborano con questa Istituzione.

È mia intenzione proseguire nel sostegno alle attività del CUS, del CORT e del CUT, incoraggiare ulteriormente il Coro della nostra Università consolidando la sua attività e promuovere una orchestra degli studenti.

A partire dal prossimo anno proporrò l'attivazione di due attività espositive dedicate alla fotografia ed alla pittura lanciando successivamente l'idea di un concorso tra gli studenti delle università italiane. Lo spazio espositivo in via di progettazione sarà il luogo ideale per valorizzare le nostre creatività.

La disabilità.

Molto il lavoro fatto ma ancor più grande la speranza di dare un servizio di maggior qualità avvalendoci del lavoro e dell'esperienza dei nostri laureati che siano diversamente abili, che già fanno molto e sono certo faranno ancor più con il nostro sostegno.

3. La didattica. La nostra professione ed il nostro impegno civile.

Si chiude un primo ciclo della riforma degli ordinamenti didattici con tutte le luci ed ombre su cui molto si è discusso.

In ogni caso ed al di là di quanto accadrà con la annunciata riforma sul piano della didattica, ci siamo consolidati con un'ampia offerta formativa nel primo livello che ci ha portato a superare il numero di diecimila studenti.

Oggi le nostre 676 matricole in più rispetto alle 1857 matricole dell'anno scorso sono il segno del nostro consolidamento ed hanno il diritto di chiederci qualcosa di più e di diverso.

L'impegno che sento di assumere è, da un canto quello dell'incentivazione della qualità della didattica, dall'altro quello di avviare una sfida importante qual è quella delle lauree

specialistiche, dell'attivazione dei master e dell'offerta formativa integrativa nel post-laurea, dei dottorati.

La sfida della qualità della didattica passa attraverso una valida politica del reclutamento dei docenti di ruolo, tema sul quale ritornerò, ma anche attraverso l'utilizzazione di un patrimonio di competenze, testimonianze e di esperienze che possano essere attinte dal mondo delle professioni, delle imprese, delle varie articolazioni del mondo del lavoro.

Questa è la mia visione di integrazione, per lo meno per il primo livello, tra mondo della formazione universitaria e società esterna.

Alcune lauree di secondo livello, quelle compatibili con le risorse, debbono garantire il proseguimento degli studi per l'eccellenza. Sotto il profilo organizzativo alcune linee saranno sviluppate già nell'immediato prosieguo del mandato.

Sul piano delle strutture di *governance* ritengo che vadano attivate in tutte le Facoltà caratterizzate da una pluralità di Corsi i Consigli di Corso di Studio anche in relazione alla pluralità di docenti espressione di differenti settori scientifico disciplinari ed aree culturali. Confermo per i Consigli di Corso di Studio un ruolo di proposizione e di elaborazione che deve trovare nella Facoltà (a legislazione vigente) il luogo ottimale per la sintesi delle proposte.

In questo senso proporrò al Senato accademico una procedura di programmazione della didattica.

Relativamente alla programmazione delle attività didattiche a conclusione del primo ciclo delle lauree triennali le Facoltà dovranno in autonomia, ma con responsabilità, verificare la congruenza dei carichi didattici con gli obiettivi formativi e le esigenze degli sbocchi occupazionali.

Una più incisiva offerta formativa ritengo debba essere garantita nel campo delle abilità informatiche, strumento importante per i nostri studenti.

Un ampio spazio sarà dedicato alle attività di formazione ricorrente (*lifelong learning*).

Nel quadro delle azioni innovative introdotte sul piano della didattica sono consapevole del fatto che l'avvento del

programma comunitario Erasmus Mundi richiede la partecipazione internazionale ai Master. Il che vuol dire studenti e docenti che possano comunicare in inglese in qualunque sede si trovino.

Si pone pertanto la necessità dell'offerta di pacchetti didattici in lingua inglese (corsi ad hoc, oppure moduli di corsi dei quali potrebbero prendere profitto gli stessi studenti italiani, ma anche attività meno strutturate come seminari, incontri, ecc.). Questa offerta dovrebbe essere un'offerta didattica qualificante l'Ateneo e quindi istituzionalizzata – magari sostenuta da incentivi che si potranno identificare.

Alcuni obiettivi di mandato sul piano della didattica delle lingue debbono essere assunti e condivisi. Un possibile traguardo potrebbe essere che ogni studente che si laurei da noi abbia una valida certificazione esterna della conoscenza dell'inglese (almeno dell'inglese).

Occorre altresì un'azione diffusa per cui l'insegnamento della lingua nelle Facoltà non sia considerato una sorta di *optional* ma ne venga percepita la valenza strategica come strumento di base facendo in modo che la formazione nella lingua sia necessariamente al I anno di corso, proponendo ai nostri studenti di preparare parte dell'esame su articoli e saggi in inglese, premiando quanti possano e vogliano farlo - ad esempio, riducendo il carico di lavoro e/o attribuendo un bonus in sede di votazione.

Se questo programma vuol essere realizzato già dal primo anno e cioè con gli studenti che sono appena usciti dalle scuole superiori, allora è necessaria un'azione su questo tema nell'ambito dell'Orientamento in entrata che coinvolga le scuole molisane.

Per i nostri studenti in uscita per i programmi europei è indispensabile un breve corso *full immersion* prima della partenza, come requisito *sine qua non* per la permanenza all'estero. Così come per gli Erasmus in entrata è necessario un corso, sempre *full immersion*, di italiano che potrebbe costituire un elemento di attrazione dall'estero e una spinta alla *internationalization at home*.

4. La ricerca. Il nostro lievito.

Nell'avviare alcune considerazioni programmatiche sulla ricerca partirei da una visione e da una constatazione.

La visione è quella per cui il ruolo della ricerca all'interno di un Ateneo è centrale, ne fa un laboratorio ed un lievito per l'eccellenza, ma deve essere visto in sinergia con l'attività di formazione.

Un Ateneo senza ricerca è un liceo superiore. Un Ateneo senza formazione è un istituto di ricerca. Cioè altro. La sintesi è la condizione di ottimalità legando la ricerca al progetto formativo.

Con molta limpidezza come candidato ad una carica che non appartiene a questa o quella Facoltà, Dipartimento o Settore disciplinare, ma dovendo garantire un ordinato sviluppo di tutto l'Ateneo, anche alla luce degli anni di esperienza in organismi di governo della ricerca, voglio affermare il principio della pluralità dei metodi della ricerca a salvaguardia di tutti.

Non esiste alcun principio per cui alcune scienze hanno un valore maggiore delle altre o che sia scienza solo quella che si fa in un laboratorio. Molti e differenti sono i campi di ricerca, i metodi e gli strumenti. L'unica differenza che intendo riconoscere è tra buona e cattiva ricerca e gli unici giudici, come accettato in tutto il mondo, sono i pari del settore riconosciuti in posizione *outstanding*.

Il Rettore ha il dovere di garantire parità di accessi pur in presenza di differenze di fabbisogni.

Se guardo all'esperienza dell'ultimo anno e mezzo constato che stiamo mandando in pressione la macchina della ricerca avendo avviato un confronto tra di noi destinato a crescere. Un confronto sul quale occorre far convergere anche l'interesse di qualche scettico e sul quale, senza pregiudizi, dobbiamo suscitare interesse e mobilitazione.

Pian piano siamo andati delineando una politica della ricerca in un Ateneo nel quale sono presenti oltre un centinaio di settori

scientifico disciplinari, pur se non espressione di concentrazione critica di docenti.

Stiamo facendo andare a regime i principali strumenti quali l'anagrafe della ricerca, la procedura della valutazione, una pianificazione delle modeste risorse disponibili, una riflessione per la costruzione di un centro di eccellenza, la concentrazione su tematiche di Ateneo.

L'impegno fondamentale è far proseguire questo itinerario ed arricchirlo avendo il coraggio, dopo il confronto sui temi, di dire dei si e dei no.

Le risorse interne non saranno mai sufficienti e non ci sarà Rettore che possa garantire espansione all'interno delle risorse di bilancio ordinario. Una stima prudenziale ci dice che se volessimo attestarci ad un obiettivo di stentata sufficienza occorrerebbero non meno di 3 milioni di euro.

L'impegno collettivo deve essere quindi posto, e sarà posto, nel reperimento di risorse aggiuntive esterne. Positivi sono alcuni risultati in atto ma occorre candidarsi a navigare nel sistema dei finanziamenti. Per parte del Rettore ogni impegno verrà messo nell'implementare l'informazione sulle opportunità di finanziamento.

Un impegno ritengo di dover confermare ed è quello di continuare a garantire, d'intesa con gli organi accademici, a tutti coloro i quali si candidano a progetti nazionali ed internazionali, un adeguato cofinanziamento. E ciò, è bene dirselo, non accade dappertutto.

Uno spazio di grande interesse che mi propongo di incentivare è quello delle collaborazioni e delle alleanze scientifiche con altre Istituzioni pubbliche e private che operano in campi a noi utili e prossimi.

Un ulteriore impegno aggiuntivo ritengo di dover approfondire per garantire spazi di sostegno a settori nuovi che si affacciano nello scenario della nostra Università, garantendo altresì ricadute su quelli più tradizionalmente presenti.

Dinanzi ad un panorama di scarsità ci siamo avviati per tempo alle procedure della valutazione attraverso una vasta opera di sensibilizzazione, confronti ed approntamento degli strumenti.

Il processo di valutazione, utile a dire dei si e dei no ragionati e ragionevoli, proseguirà con grande cura rispettando le tempistiche scandite a livello nazionale che occorre far divenire comune sentire.

Sotto il profilo dell'organizzazione della ricerca e della gestione dei finanziamenti è cruciale la creazione di una struttura di Ateneo che sia in grado di supportare i gruppi di ricerca nella individuazione delle fonti di finanziamento, nel supporto amministrativo nella preparazione dei progetti di ricerca e nella rendicontazione degli stessi. Soltanto in questo modo riusciremo a scovare le risorse per "trovare la benzina" che ci serve per "mettere in moto il motore della ricerca". Questa è la strada già intrapresa da numerosi Atenei. Per evitare di creare ulteriori strutture ritengo utile rafforzare il rapporto con il Parco Scientifico all'interno del quale esistono già le competenze per avviare un discorso di questo tipo e comunque penso che una struttura di *spin-off* accademica nella quale far confluire nostri laureati eccellenti potrebbe rappresentare uno strumento integrativo.

La recente conferma degli organi di gestione del Parco Scientifico e il finanziamento di nuovi progetti messi a punto da nostri colleghi sono un indice di vitalità di quella struttura che è a disposizione di tutti noi per lo sviluppo di ricerca applicata. Mi adopererò ancor di più di quanto già fatto (e se ve ne fosse bisogno) per accogliere tutte le collaborazioni coerenti con la missione del Parco, collaborazioni che ho ancora di recente sollecitate. Il Parco consente collaborazioni con giovani laureati, acquisti di attrezzature, possibilità di finanziamento di ricerche. Sollecito tutti ad utilizzare tale opportunità e mi impegno a sostenere la vostra progettualità.

5. Il personale. La nostra risorsa esigua e preziosa.

È necessario realizzare azioni di sviluppo del personale tecnico amministrativo finalizzate a creare professionalità autonome e capaci di anticipare le esigenze di cambiamento.

Tale sviluppo si ottiene attraverso interventi orientati a sviluppare apprendimento e capacità di gestire in modo professionalmente adeguato situazioni lavorative di tipo concreto.

La centralità delle persone è un elemento che caratterizza le organizzazioni pubbliche per la rilevanza del fattore umano rispetto agli altri fattori produttivi e ciò è ancor più nel caso delle istituzioni formative.

Il personale tutto del nostro Ateneo, docente e tecnico amministrativo, è nella mia visione una risorsa esigua e preziosa.

Esigua rispetto ai molti compiti da assolvere.

Preziosa in relazione al modo in cui, complessivamente, ha assolto fino ad oggi i suoi doveri. Preziosa perché costituisce ed è il risultato di un investimento dell'Ateneo in una stagione di vacche magre.

La stagione delle episodicità nel reclutamento dei docenti è conclusa, anche se non è ancora chiaro come si concluderà il percorso di riforma.

Il reclutamento dei giovani ricercatori dell'Università non potrà che passare attraverso il dottorato.

Il dottorato comunque rimane elemento centrale e di partenza. Dichiaro sin da ora una indisponibilità a consentire l'accesso alla carriera universitaria ai giovani che non siano partecipi di questo percorso formativo.

Nell'esperienza che abbiamo fin qui condotto i dottorati sono stati attivati senza un'adeguata selezione *ex ante* ed *ex post*. Ciò fa parte del passato e sono, come sempre, pronto ad assumermi il mio carico di responsabilità. Oggi e nel prossimo triennio, come peraltro già convenuto, si inverte rotta.

La riorganizzazione in atto nei corsi di dottorato, i corsi comuni per la Scuola di dottorato in via di concretizzazione, oltre a fornire le basi per l'approfondimento scientifico ed a stimolare un fecondo dibattito interdisciplinare debbono contribuire a dare opportunità ed indicare direzioni ben precise ai nostri dottorandi che è auspicabile siano prevalentemente nostri laureati.

Analogamente, ed in attesa del nuovo quadro normativo, occorre una attenta revisione del meccanismo di distribuzione degli assegni di ricerca che non potranno che essere esclusivamente sequenziali al conseguimento del titolo di dottore di ricerca e volti allo sviluppo delle professionalità dei nostri dottori, tenendo comunque conto dell'ampliamento delle aree scientifiche dell'Ateneo.

Confermo altresì l'impegno già assunto e sviluppato con molti colleghi più giovani, anche accademicamente, ai quali questo Ateneo, con saggezza e temperanza, ha garantito legittimi sviluppi di carriera.

Per coloro i quali ancora non hanno potuto acquisire questo riconoscimento e per coloro i quali, più di recente hanno scelto di investire nella nostra Università, confermo il mio impegno a garantire questi percorsi. Compatibilmente con la disponibilità di risorse, con criteri di sviluppo equilibrati e con tanta solidarietà.

La politica del reclutamento in mobilità o di idonei funzionali ai progetti di sviluppo, indispensabile per il raggiungimento dei requisiti minimi, proseguirà non appena le condizioni lo consentiranno. È mia intenzione altresì sollecitare le Facoltà ad avvalersi della possibilità di chiamata di studiosi italiani all'estero, così come quella di chiamare docenti con fondi consolidabili. Deve essere chiaro che si tratta di un'opportunità da studiare attentamente senza richieste avventuristiche.

Volgendo l'attenzione al personale tecnico amministrativo prendo le mosse dal fatto che l'Amministrazione è cambiata e cambierà ancora di più nei prossimi anni.

I nuovi servizi che l'Amministrazione è chiamata a gestire ed erogare richiedono nuove professionalità e nuove competenze per essere al passo con i tempi e con le buone pratiche degli altri Atenei.

La razionalizzazione delle procedure di lavoro e la gestione delle risorse umane sono ambiti nei quali l'Ateneo lavora da tempo.

Sulle nuove procedure di lavoro che intendo promuovere, ritengo che gli sforzi devono essere concentrati nel ricercare

soluzioni di qualità anche informate a concetti e strumenti (quali i sistemi di pianificazione strategica e programmazione per obiettivi, la contabilità per centri di costo, il controllo di gestione, lo sviluppo di sistemi informativi di supporto).

L'organizzazione del lavoro deve vedere rafforzato lo strumento della delega, la valorizzazione del ruolo del responsabile e dei suoi collaboratori, un più efficace rapporto con l'utenza interna ed esterna.

Intendo favorire, nei prossimi anni, l'utilizzo di strumenti direzionali per obiettivi, con le finalità di introdurre nell'organizzazione amministrativa dell'Ateneo un nuovo modello di relazioni funzionali tra i soggetti operativi ai vari livelli in modo da favorire la crescita della struttura verso una logica di sistema, di processi e di trasversalità. Tali innovazioni implicano una varietà di interazioni, l'impiego di competenze e di strumenti di lavoro nuovi ed innovativi e l'esercizio di vari livelli di autonomia.

In altri termini, una nuova organizzazione e nuove competenze per il personale.

Queste progettualità, per essere correttamente esercitate, implicano un coerente impegno sul piano della formazione del personale tecnico amministrativo.

In questo mandato, programmaticamente, occorre puntare all'obiettivo, adeguatamente sostenuto anche finanziariamente, della *flessibilità della risorsa umana* come fattore indispensabile per consentire il cambiamento organizzativo e dare risposte efficaci ed efficienti alle esigenze di nuovi servizi e nuove prestazioni richieste dalle politiche di sviluppo della istituzione universitaria.

Tale transizione impone per tutto il personale dell'Ateneo, da un lato, una nuova ed accresciuta professionalità, dall'altro, una più responsabile assunzione dei propri doveri ed una ulteriore disponibilità per un processo di autovalutazione sulle modalità di espletamento del proprio ruolo di servizio.

Un complesso di nuove regole, dunque, sulla cui attuazione (pur registrando una certa resistenza in difesa di inaccettabili

posizioni di diritto acquisite) non possono esserci dubbi ed incertezze in ordine alla sua ineludibilità.

Partiamo anche da un dato di fatto che ci conforta: praticare i valori della qualità, della organizzazione, della maggiore sensibilità sui problemi del cambiamento e delle competenze, ha sempre avuto nella nostra Università (composta da persone motivate che vogliono ed hanno spazio per crescere professionalmente) un effetto molto positivo.

La qualità delle relazioni sindacali, allo stato molto buone e improntate al dialogo, consente di ben sperare in un'operazione di coinvolgimento del personale tecnico amministrativo nei progetti di sviluppo dell'Ateneo, progetti che dovranno essere supportati da un'adeguata azione di formazione e riconversione, laddove necessaria.

In questo quadro di attenzione al personale docente e tecnico amministrativo proseguirò nell'impegno di assecondare i momenti aggregativi e di socializzazione. Un impegno di attenzione sarà dedicato alle attività del Circolo dei dipendenti in relazione alla rinnovata capacità di tale organismo di esprimere le sue potenzialità verso una più ampia cerchia di soggetti e delle loro famiglie.

L'impegno per l'asilo resta confermato anche in relazione a nuove speranze di interventi pubblici.

Insomma un costante impegno per i bisogni delle persone.

6. Le strutture. I nostri gioielli materiali.

I progetti enunciati nei precedenti programmi di candidatura sono sostanzialmente realizzati.

In tempi brevissimi inaugureremo la nuova biblioteca e l'aula magna. Il palazzetto dello sport è in via di costruzione. Aula informatica di Ateneo e aula linguistica sono all'avvio di procedure di gara.

Il complesso di Pesche ci è stato affidato ed è in fase di sistemazione a beneficio delle attività presenti a Isernia.

La struttura di Termoli è in via di completamento con il contributo ulteriore della Regione Molise.

Il programma del triennio è dare funzionalità a tutte queste nostre ricchezze.

Ma il triennio deve altresì registrare la realizzazione delle due case dello studente che ci sono state appena finanziate dal MIUR in risposta alla progettualità messa a punto dall'Ateneo.

Nel contempo si avvierà una fattibilità per dotare anche i poli di Termoli e di Isernia di analoghe strutture, indispensabili per garantire buone opportunità ai nostri studenti meritevoli, ma anche per garantire l'ospitalità utile ad assecondare i progetti di internazionalizzazione. L'idea è quella di realizzare due veri e propri collegi universitari.

Un altro obiettivo sarà quello della realizzazione del complesso misto piscina-area di servizi agli studenti nel comprensorio di Vazzieri. Completeremo così le dotazioni per gli studenti di Scienze motorie, rendendo disponibile per tutti noi una struttura per il tempo libero e l'associazionismo sportivo, liberando spazi nel Polifunzionale III realizzando una più funzionale area studenti.

L'intervento sull'aula circolare ex biblioteca in Viale Manzoni darà poi all'Ateneo la disponibilità di nuove aule, ma consentirà altresì la realizzazione di uno spazio museale che potremo far gestire da un nostro *spin off* accademico. Il museo dell'Università si deve proporre l'obiettivo di divenire un punto di snodo in un sistema museale regionale.

Il triennio deve vedere altresì la concretizzazione del progetto dell'azienda agraria sperimentale cogliendo l'occasione della disponibilità dell'azienda Pantano della Regione Molise al cui progetto si sta lavorando e che verrà reso pubblico non appena le condizioni lo consentiranno.

Ma accanto a questi impegni più robusti saranno realizzati interventi più contenuti, quali ad esempio quelli utili ad assicurare in tutte le aule l'utilizzo delle nuove tecnologie dell'informazione e multimediali al servizio di una sempre maggiore qualità della didattica.

Ciò in ogni caso implica però il superamento dell'idea di stretta appartenenza delle aule a questa o quella Facoltà ma piuttosto ci farà pensare al patrimonio aule e strutture fungibili per le differenti esigenze dell'Ateneo a seconda delle necessità emergenti ed in un piano di utilizzazione razionale degli spazi. Tra le strutture "leggere" da sviluppare ritengo opportuno dare adeguata attenzione a quelle informatiche.

L'innovazione tecnologica sulle reti di Ateneo, in particolare quella informatica, costituisce un atto di impegno importante proprio perché la tecnologia informatica ci aiuta a lavorare meglio, noi e i nostri studenti, oltre a renderci più visibili al resto del mondo.

Si opererà per aumentare la banda di trasmissione delle tre sedi dell'Università tentando di acquisire risorse per questa operazione e con vantaggi innegabili per tutti.

Ancor più concretamente, voglio sottolineare che sotto il profilo delle dotazioni strutturali essenziali è mia intenzione dar luogo alla realizzazione di un'aula informatica per ciascuna delle sedi delle nostre attività, ovviamente correlate ai bisogni dell'utenza. Auspico altresì che le attività di formazione attivate nel campo informatico nel nostro Ateneo possano generare nuove competenze e formare un vivaio utile a dare risposte ai crescenti bisogni di informatica. Una risposta quindi dall'interno ai nuovi ed accresciuti bisogni.

7. Il territorio. Il nostro partner nello sviluppo.

Il mondo cambia rapidamente. Cambia la società, cambiano l'economia e la politica, cambiano la cultura e lo stesso modo di vivere delle persone.

L'Università ha sempre avuto un ruolo fondamentale nelle dinamiche evolutive dei processi culturali e della società nel suo complesso.

I rapporti tra Università, società (intendendo per quest'ultima l'intero sistema sociale, istituzionale e culturale) e territorio si fondano su condizioni di reciprocità e su interrelazioni circolari,

spesso non riconoscibili immediatamente, ma che sempre si rispecchiano e camminano e comunicano tra di loro.

Ed è proprio una società come quella contemporanea, che pone la conoscenza al centro dei processi sociali e culturali, può e deve trovare nell'Università al tempo stesso una guida e una garanzia naturale per il proprio sviluppo.

L'Università ha la forza culturale e lo spessore etico per aiutare la società e il territorio a superare difficoltà e contraddizioni che talvolta lo contraddistinguono.

La valorizzazione delle conoscenze e loro trasformazione in risorsa per il territorio, come detto, è diventata una vera e propria *mission* istituzionale per l'Ateneo, un punto di riferimento imprescindibile per il suo accreditamento e per la sua capacità di competizione nello scenario nazionale ed europeo.

Si tratta della sfida, per certi versi, inedita di trasformare la conoscenza in risorsa, valorizzandola e trasferendola anzitutto al territorio di riferimento.

L'Università può (e deve) essere un fattore determinante per lo sviluppo civile, economico e sociale della comunità.

Nel contempo, il territorio – con le peculiarità delle tradizioni, delle risorse, delle esigenze e delle domande che lo connotano – può rappresentarne un punto di forza.

Si apre uno spazio importante e proficuo per nuove modalità di relazione dell'Università con le istituzioni culturali, sociali e politiche, con le imprese, con il mondo del lavoro e delle professioni. In una parola, per un effettivo e concreto interscambio tra Università e società e territorio.

Muoversi in questo spazio richiede da un canto di tener conto del nuovo assetto federalista dello Stato, con le specifiche competenze attribuite alle Regioni nel campo dell'istruzione, della formazione e della ricerca, dall'altro delle azioni e programmi dell'Unione Europea, che fanno riferimento diretto, in materia di ricerca e di alta formazione, alle Regioni.

Tra i tanti campi di interazione possibili e sui quali dobbiamo lavorare, anche alla luce delle analisi e degli studi condotti in questi anni dall'Università, assumono un particolare rilievo

all'interno della società regionale in cui insiste l'Ateneo i seguenti settori:

- la salute dei cittadini e i servizi alla persona;
- la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico e artistico, nonché dell'ambiente culturale e naturale e la progettazione del territorio, anche in relazione alla vivibilità urbana ed alla sostenibilità dello sviluppo locale;
- la promozione del lavoro intellettuale e la diffusione della cultura scientifica;
- il trasferimento tecnologico, mediante il partenariato con imprese e l'incubazione e la creazione di imprese;
- l'approntamento dell'insieme dei servizi di accoglienza per gli studenti e delle politiche per il diritto allo studio (che, nell'attuale ordinamento, fanno prevalentemente, capo alle Regioni);
- la programmazione concertata dell'offerta formativa su scala regionale;
- la predisposizione di percorsi per l'educazione degli adulti e per la formazione permanente, ricorrente e continua.

In particolare, proprio in questi settori, le complesse interrelazioni tra fattori demografici, tecnologici, sociali, economici e culturali hanno prodotto profondi cambiamenti che hanno portato ad una riforma dei servizi pubblici e privati, alla ricerca dell'equilibrio tra la domanda sempre crescente e l'offerta di prodotti e servizi sempre più attenta ai bisogni della collettività, sviluppando nuovi modelli organizzativi all'insegna dei principi di efficacia, efficienza ed economicità, ma anche e soprattutto, di ricerca del carattere etico dell'azione amministrativa e della produzione dei relativi servizi.

Ed è proprio all'interno di queste dinamiche e di questi cambiamenti, nel rispetto delle sue missioni istituzionali, si propone un modello di Ateneo capace di svolgere il suo ruolo di accompagnamento nel conseguimento di obiettivi strategici per il Molise.

In quest'ottica, tenendo conto del riscontro positivo di iniziative già intraprese (non ultima quella della creazione di un Centro Statistico Regionale), porrò la costituzione di un

Osservatorio sullo sviluppo locale, di carattere pluridisciplinare ed interfacoltà, volto all'analisi ed alla valorizzazione delle prospettive dell'economia locale, oltre che all'analisi delle istituzioni politiche e sociali. L'Osservatorio potrà contribuire a fornire alle imprese ed alla rete di autonomie locali operanti in regione strumenti utili per identificare e realizzare al meglio la propria missione.

Nel contesto delle relazioni con il sistema territoriale locale, molta attenzione presterò ad altre istituzioni con le quali possono realizzarsi utili sinergie, quali ad esempio, il Centro di Ricerca e di Formazione nelle Scienze biomediche dell'Università Cattolica Sacro Cuore; in questo caso si tratta di un polo sanitario di eccellenza che rappresenta un interlocutore con il quale sono e sarò impegnato a delineare un sistema di relazioni utili per entrambe e per il sistema sanitario regionale.

Un'attenzione particolare ma nel quadro del consolidamento della rete di relazioni con le Università dei territori vicini (Roma La Sapienza, Bari Statale e Politecnico, Napoli Federico II, Napoli Parthenope, Napoli II, Napoli L'Orientale, Chieti, Teramo, Benevento, Cassino) al fine di determinare sinergie tra strutture, risorse, uomini ed esperienze che valorizzino gli ambiti di rispettiva specializzazione su progetti specifici.

Per gestire il sistema di relazioni tra Università e territorio, voglio impegnarmi per la introduzione di un nuovo modello innovativo di programmazione e di coordinamento: la Fondazione.

Occorre pensare e sperimentare una modalità di organizzazione e di struttura destinata a realizzare l'integrazione tra attività e servizi per il territorio, mettendo a punto un modello gestionale sperimentato in contesti economicamente più floridi.

Lo strumento giuridico della Fondazione in vari specifici ambiti da quello sanitario, a quello di gestione di servizi complessi come le residenze per studenti è diretto a favorire un nuovo modo di raccordo tra gli enti istituzionali una maggiore responsabilizzazione dei soggetti partecipanti, a consentire l'ingresso del settore privato nelle attività "no core", a favorire forme di finanziamenti privati per la ricerca e per i servizi.

La Fondazione diventa il luogo giuridico che consente l'interazione e la composizione immediata degli interessi istituzionali di Università, Istituzioni, altri soggetti privati coinvolti, la tempestività delle decisioni e la rispondenza delle stesse alle esigenze dei singoli soggetti istituzionali.

La Fondazione è la sede in cui si programmano le scelte strategiche relative alla attività di ricerca, di didattica e di servizi da realizzare e si compongono e si rendono compatibili la programmazione regionale e nazionale e quella universitaria, tenendo conto dei vincoli gestionali.

Alla Fondazione è assegnato il compito di fare attività promozionale e di raccogliere risorse finanziarie destinate allo sviluppo della ricerca di base ed applicata.

8. L'internazionalizzazione. La nostra finestra sul mondo.

L'internazionalizzazione di una istituzione per *l'higher education* passa attraverso:

- a. la politica universitaria internazionale (più a Sud che a Nord, o viceversa, sfondare nei nuovi paesi membri dell'Unione, scelta di settori strategici, ecc.);
- b. la politica della ricerca;
- c. la politica della comunicazione e dello scambio istituzionale e individuale (sia docente sia discente).

Nell'introdurre questo programma di attività ho fatto riferimento ai processi di globalizzazione. Intendo ora soffermarmi su alcune letture specifiche dei processi in atto precisando che, se lo era già prima, oggi è divenuto un imperativo categorico sviluppare ancor più i nostri processi di internazionalizzazione.

Quando rifletto sull'internazionalizzazione intendo fare riferimento sia ai processi della didattica che a quelli della ricerca e dei servizi, incrociando queste tre missioni con gli ambiti geopolitici di riferimento che ritengo per noi significativi.

Internazionalizzazione in Europa; una Europa totalmente diversa da quella dei sei che era nella mia cultura di studente universitario, ma diversa anche dall'Europa di pochi anni fa; un'Europa aperta al Nord con la quale, come nel caso della Polonia abbiamo aperto dei contatti, ma anche e soprattutto aperta ai paesi adriatici ed ai Balcani per il cui sviluppo abbiamo tanto da dare e per i quali ci siamo misurati con la prima stagione di Interreg e con quella che si sta avviando.

Un altro grande spazio si apre nel Mediterraneo con i paesi della sponda sud come hanno confermato nel settore delle tecnologie alcune missioni esplorative che possiamo praticare con un certo interesse anche nel quadro della nostra partecipazione a UNIMED.

Guardo con attenzione, e vi invito a farlo con me, alle aree del Nord America e del Sud America, in particolare a quelle dell'antica emigrazione molisana, verso le quali possiamo ricevere e dare: ricevere con attività di stage, dottorati congiunti, ricerche bilaterali, dare sostegno alle realtà più fragili, ma comunque dotate di grande capitale umano e non distanti dalla nostra cultura come quelle dell'America del Sud.

Anche in questo caso abbiamo fatto alcune esperienze ma è tempo di andare avanti con più incisività e coraggio utilizzando tutte le sinergie possibili con le Istituzioni del Molise e con quelle nazionali dedicate allo sviluppo di queste problematiche. Tra breve sarà in discussione la programmazione triennale 2004/2006 del MIUR e dovremo inserirci adeguatamente.

Rammento tuttavia, ed innanzitutto a me stesso, che non è solo il MIUR il nostro interlocutore su queste problematiche.

In ogni caso al Rettore compete determinare condizioni generali per partecipare a queste progettualità, ma a tutti noi esprimere le stesse in un quadro concreto e compatibile.

Lo sviluppo della formazione a distanza dovrebbe poi costituire uno strumento utile ad accompagnare questi processi.

In sintesi internazionalizzazione "a casa" della didattica, dei curricula, degli studenti, dei giovani ricercatori, ma anche all'estero e comunque al di là dei confini attraverso lo sviluppo

di progetti e la mobilità delle persone, dei programmi educativi, delle collaborazioni accademiche.

Gli accordi si fanno e si siglano tra istituzioni, ma si realizzano soltanto attraverso il comportamento e l'operato degli individui. E mentre le istituzioni hanno il dovere di creare le condizioni più favorevoli per l'esercizio delle attività individuali, gli individui hanno l'opportunità di adeguarvisi in modo prettamente "ritualistico", oppure di contribuire in modo partecipato e innovativo alle stesse scelte delle istituzioni.

Ciò premesso, in aggiunta a quanto detto e in termini forse più immediati ed operativi, penso sia opportuno un breve elenco delle "cose" da fare in appoggio alle osservazioni ed idee sopra espresse, proprio per mettere tutti (docenti e studenti) nelle condizioni di poter operare, qualora lo vogliano, in modo partecipativo e innovativo.

Per i problemi della comunicazione internazionale *ufficiale* (documenti ufficiali, brochures, bandi, ecc.) ritengo indilazionabile l'attivazione di un servizio (interno o esterno) di traduzione professionale (che, tra l'altro, tramite accordi preventivi, potrebbe essere utilizzato sia per la traduzione delle pubblicazioni di quanti abbiano la possibilità di collocare i propri lavori nelle riviste internazionali, sia per il supporto in occasioni di eventi internazionali) e che mantenga continuamente aggiornato il sito in inglese dell'Ateneo.

Così come faticosamente ci avviamo al tutoraggio istituzionale dei nostri studenti, è opportuno formalizzare in modo più vincolante il tutoraggio per gli studenti Erasmus, sia in uscita, sia soprattutto in entrata.

É anche necessario rafforzare il processo di decentramento della gestione dei rapporti internazionali ribadendo il ruolo, i compiti, le responsabilità, e per molti versi l'autonomia dei delegati di Facoltà (per la didattica) e dei delegati dei Dipartimenti (per la ricerca) nelle questioni internazionali. L'Ufficio per le relazioni internazionali può fornire un supporto generale, non può essere inteso come il loro ufficio di segreteria, né come la panacea per tutte le questioni relative ai programmi internazionali, né tanto meno come un ufficio di relazioni

pubbliche per mantenere vivi i rapporti con le Istituzioni partner.

La gestione amministrativa dei progetti è estremamente complessa e talvolta in continuo cambiamento. Anche qui sarebbe necessaria un'azione di formazione con coinvolgimento di qualche esperto e con la collaborazione eventuale di altre Università. Questo laddove non fosse possibile costituire un ufficio ad hoc, o darlo in *outsourcing*.

Ritengo altresì necessario un intervento per corsi di aggiornamento o di potenziamento della lingua inglese per docenti, ma soprattutto per personale selezionato dell'area amministrativa e tecnica.

Nell'ottica della *internationalization at home*, proporrò la programmazione di una "Settimana della didattica e della ricerca internazionale" da svolgere in una data fissa (un po' come la settimana della cultura scientifica, ma con il vantaggio che potrebbe essere fissa e quindi programmabile anno per anno con largo anticipo), cui far intervenire docenti e ricercatori stranieri e alla quale attribuire riconoscimenti formali, sia per i docenti impegnati sia per gli studenti che vi partecipano.

In sintesi il mio impegno è volto a far sì che l'internazionalizzazione venga percepita dalla gran parte di colleghi docenti come una dimensione rilevante, sempre più rilevante, per *tutto* l'Ateneo. Ciascuno ha i propri, importanti, rapporti internazionali, vissuti a livello personale, e quindi praticati secondo i propri, giusti e legittimi interessi. Diverso è comprendere che la necessità di tale processo va ben al di là del proprio *particolare*. Un esempio pratico e abbastanza diffuso di questo problema è il riconoscimento dei crediti, sia per gli studenti in entrata, sia per quelli in uscita.

Comportamenti e atteggiamenti favorevoli alla internazionalizzazione comportano sacrifici (piccoli), rinunce o attenuazioni delle proprie ambizioni, umiltà nel riconoscere la qualità altrui e magari le carenze proprie, capacità autocritiche, ma soprattutto apertura ad esperienze nuove proprie e soprattutto degli studenti.

9. La valutazione. La nostra misura.

L'idea che si possa valutare la qualità delle attività universitarie è, almeno in Italia, una idea relativamente recente (spesso accolta nel passato dal generale scetticismo del mondo accademico).

Le università hanno tradizionalmente goduto di spazi di significativa autonomia: ma, almeno nella cultura del nostro Ateneo, abbiamo sempre ribadito che l'autonomia non è fine a se stessa. Non ci può essere autonomia senza responsabilità, né responsabilità senza valutazione. Il naturale contrappeso dell'autonomia è la responsabilità, e un'efficacia e sistematica valutazione è il modo per assicurare la credibilità della nostra istituzione agli occhi del Governo, dei portatori di interessi e dell'opinione pubblica in genere.

La stessa ci viene richiesta dall'esterno, per quantificare e qualificare, in termini di incentivi, la quota di finanziamento statale, per posizionare la nostra università all'interno della concorrenza tra atenei per sviluppare un sistema di *benchmarking* coerente e propositivo di modelli e opportunità di miglioramento.

Compito del Rettore è attivare le condizioni perché i meccanismi e le opportunità della valutazione possano trovare un radicamento rapido ed efficace nelle strutture e nelle persone, negli stili e nei comportamenti.

La valutazione è un tipico diritto-dovere dell'Università e deve riguardare sia la ricerca, sia la didattica, sia la qualità dei nostri servizi.

Per la valutazione della ricerca, vogliamo consolidare le tecniche di valutazione per le diverse aree scientifiche, accogliendo le indicazioni per la costruzione di indicatori certi e riconosciuti per valutare la produzione scientifica, superando il sistema del finanziamento a pioggia e finanziando (e, soprattutto, sostenendo le domande di finanziamento a programmi nazionali ed internazionali) quelle ricerche valutate positivamente dal punto di vista scientifico e del trasferimento

tecnologico, anche utilizzando la valutazione di esperti indipendenti.

Siamo già su questa strada: con questa consapevolezza abbiamo approvato il nuovo Regolamento per la utilizzazione del Fondo di ricerca di Ateneo che punta decisamente sia sulla qualità della produzione scientifica (con la introduzione di indici bibliometrici che rappresentano un nuovo strumento per una valutazione effettiva e comparabile) sia sulla valutazione gestionale *ex post* dell'attività svolta.

Infine, analogamente a quanto avviene in altri contesti europei, stiamo pensando di spostare la valutazione dai singoli programmi alla qualità e produttività delle strutture dipartimentali

Per quanto riguarda la valutazione delle attività didattiche, i profili sono solo apparentemente meno complessi in quanto la didattica ha una organizzazione più codificabile. Ma, viceversa, presenta, rispetto alla ricerca, alcuni elementi di contesto più articolati: un numero di soggetti di riferimento più ampio, la presenza di servizi (qualità delle aule, necessità di biblioteche, servizi di segreteria, alloggi e diritto allo studio) che coinvolgono più soggetti e competenze.

Nonostante ciò, la qualità dei sistemi formativi e i relativi indici di valutazione sono tra gli obiettivi strategici ineludibili ed inderogabili per il sistema universitario e per le politiche del nostro Ateneo.

Ritengo necessario, quindi, che all'analisi quantitativa, tramite indicatori di efficienza e di rendimento della organizzazione didattica universitaria, si affianchi un'analisi qualitativa, intesa a verificare l'efficacia del processo formativo. Tale analisi può essere favorita sia dalla adozione generalizzata di protocolli attuativi della qualità (sotto questo aspetto stiamo facendo esperienza con il progetto *CampusOne*), sia dalla più puntuale verifica degli apprendimenti e delle opinioni degli studenti, sia da una analisi sistematica delle *performance* dei laureati nel mondo del lavoro.

Tutte le azioni devono tendere espressamente a creare le condizioni per sviluppare e consolidare una cultura della

valutazione fondata su processi di interiorizzazione e di autovalutazione (piuttosto che esclusivamente eteronomi) e giungere, nel lungo periodo, ad un sistema combinato di auto-certificazione e certificazione esterna della qualità della formazione universitaria.

La valutazione della qualità dei servizi deve riuscire ad entrare nel vivo della vita del nostro Ateneo, verificandone le strategie di sviluppo, le capacità gestionali in rapporto agli obiettivi, la situazione organizzativa e logistica, l'interazione con il territorio, la capacità dell'Ateneo di essere un attore sociale attivo, responsabile ed innovativo.

Lo sforzo di mettere in relazione risorse investite e risultati conseguiti a livello sia di Ateneo che di singola struttura è l'obiettivo di valutazione dei servizi gestionali sul quale, con maggiore determinazione, l'Ateneo si è mosso ed intende muoversi in questo anno.

Sul piano più squisitamente legato alla valutazione dei risultati dei servizi amministrativi, è mia intenzione completare il progetto per la messa a punto di un modello di controllo di gestione delle iniziative in atto presso l'Ateneo. Il controllo di gestione consentirà di perseguire l'obiettivo di conoscenza immediata dello stato di attuazione dei progetti individuati dagli organi di governo, nonché dei costi delle singole unità operative, con la duplice finalità di verificare la corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche e di supportare, con i risultati della valutazione stessa l'attività di programmazione strategica e di indirizzo politico-amministrativo degli organi di governo.

Affinché la cultura e la pratica della valutazione si estendano a tutte le attività e a tutti gli attori del sistema, occorre che la valutazione diventi elemento costitutivo ed ineludibile dei processi decisionali interni. La valutazione dei risultati (della ricerca, della didattica e dei servizi) dovrà essere alla base anche della allocazione alle strutture che abbiano operato meglio sulla base di standard ed indicatori corretti e uguali per tutti.

In questa ottica, si definisce la funzione di valutazione del rendimento dei servizi didattici, di ricerca ed amministrativi

nell'università come un doveroso obbligo verso la società ed i contribuenti, ma anche come una funzione fondamentale per comprendere ed analizzare gli errori, misurare le azioni, programmare i piani di sviluppo e le attività future.

La valutazione diventa un preciso diritto/dovere del nostro Ateneo, una questione di morale.

Vogliamo certamente essere misurati e valutati sui risultati conseguiti nelle nostre attività. Sentiamo come un dovere, proprio e soprattutto in quanto istituzioni pubbliche, di affrontare il giudizio valutativo degli organi dello Stato e dell'opinione pubblica (studenti, famiglie, imprese, mondo della cultura e del lavoro) aprendo le nostre strutture e i nostri bilanci alla valutazione e affermando, nel contempo, il diritto di essere valutati sulla base di obiettivi predeterminati e di parametri affidabili e socialmente corretti.

10. Il mio mandato rettorale. Un impegno con Voi.

Garantire libertà e confronto di idee, dialogo intergenerazionale e culturale. Questo è l'impegno di fondo.

Come a molti è noto sono in atto riflessioni volte a riorganizzare le forme di governo degli atenei, la cosiddetta *governance*.

E' chiaro che fino a quando un quadro normativo diverso non ci imporrà specifici cambiamenti l'impegno rimane quello della tutela e della applicazione rigorosa dello Statuto di autonomia. Autonomia della quale il Rettore deve essere, con il conforto di tutti gli Organi statutari, geloso custode.

Autonomia per noi dell'Università del Molise non significa autoreferenzialità. L'Università è servizio pubblico per il quale la società e le istituzioni, il contribuente e gli studenti, assegnano risorse. Autonomia per noi significa indipendenza nella gestione delle risorse rispondendo dei risultati rispetto agli obiettivi e del metodo utilizzato per conseguirli.

Autonomia statutaria significa rispetto delle regole che ci si è dati ed applicazione delle stesse; si pone quindi l'attuazione dei

regolamenti di Ateneo. Nessuna concezione burocratica, ma solidale attività di condivisione.

Al Rettore compete un ruolo di proposta e di sollecitazione delle strutture nelle quali si articola l'Università, strutture nelle quali occorre mobilitare l'elaborazione delle progettualità.

Al Rettore compete un impegno, che non mancherà, ed è quello di concorrere a valorizzare il grande patrimonio di diversità culturali, di stili di approccio ai problemi, di professionalità presenti nell'Ateneo.

Ma il Rettore candidato e quello che sarà eletto non possono che chiedere una ancor più incisiva diffusione di un patto di lealtà, un patto a dirsi tutto con chiarezza, riconoscendoci collegialmente il valore dei successi, interrogandoci sugli obiettivi e sulle difficoltà o sugli, speriamo minimi, insuccessi.

Abbiamo costruito insieme un'Università nella quale ho/abbiamo creduto. I risultati sono sotto gli occhi di tutti. Dobbiamo andare avanti e consolidare. L'eccellenza è il nostro riferimento.

In conclusione desidero ringraziare tutti per questi nove anni bellissimi e faticosissimi che mi avete regalato.

Desidero ringraziare gli organi accademici, quelli di direzione, i delegati del Rettore ed il personale tutto del Rettorato che ha tenuto con me accese le luci della nostra Università spesso fino a tarda sera.

Desidero ringraziare tutte le Istituzioni, tutti gli amici dell'Università, noti e meno noti, a cominciare dal Consorzio Universitario che ne raccoglie diversi, tutti quei cittadini di questa Regione che hanno creduto nell'opera pregressa e mi hanno spronato a far meglio.

Desidero ringraziare in particolare i nostri studenti che, con la loro presenza ricca di proposte e con il loro sorriso nei corridoi, mi hanno dato fiducia. Nel rapporto quotidiano con loro ho capito cosa significa la trasmissione di un patrimonio vitale tra le generazioni, di cui la conoscenza è solo un aspetto, per quanto importante.

Insomma, senza l'impegno di tutti non avremmo risultati da consolidare.

Mi piace concludere con una citazione del nostro
Presidente Ciampi.

*È responsabilità della classe dirigente
sviluppare la capacità di "cantare in coro".*

*C.A. Ciampi
Sassari, 4 febbraio 2004*