

Bergamo, 20 agosto 2009

**Programma di candidatura alla carica di Rettore  
dell'Università degli Studi di Bergamo per il quadriennio 2009-2013**

Candidato: **Stefano Paleari**

**Cari tutti,**

come è a voi noto, sono prossime le elezioni per il rinnovo delle cariche accademiche presso la nostra Università. Verrà scelto il Rettore che guiderà l'Ateneo a partire dal prossimo 1° ottobre e, successivamente, si svolgeranno le elezioni per il rinnovo degli altri organi di governo.

Nelle scorse settimane ho condiviso con molte colleghe e colleghi uno scambio di idee sul futuro della nostra Università, a iniziare dai Presidi di Facoltà e dai Direttori di Dipartimento. Mi sono quindi convinto a sottoporre la mia candidatura a Rettore per il quadriennio 2009-2013.

Personalmente, vivo questa scelta al tempo stesso con entusiasmo, determinazione e serenità. Voglio condividere in modo aperto la sfida che abbiamo davanti, certo che solo un ampio consenso intorno ad un'idea di Università possa far vivere questi difficili tempi anche come opportunità. La mia scelta vuol essere al tempo stesso un attestato di fiducia verso l'Ateneo a cui appartengo e la richiesta di fiducia per il suo governo che chiedo a tutti voi.

Quello che potete leggere è il programma associato alla mia candidatura. Si tratta di un quadro ancora in divenire, dove vorrei che fossero chiari la cornice e alcuni aspetti di contenuto.

L'impegno per la guida di un'organizzazione pubblica richiede oggi una forte motivazione e fiducia sul ruolo delle Istituzioni nello sviluppo della società. L'Italia è un Paese che da molti anni non cresce e che raramente ha posto il tema del sapere e dell'educazione al centro delle proprie politiche.

La crisi economica e finanziaria mondiale ha accentuato le fatiche del nostro Paese chiedendo al sistema educativo ulteriori sforzi di contenimento della spesa. Con riferimento all'Università, le scelte finanziarie per il triennio 2009-2011, se non corrette, porteranno molti Atenei a vere e proprie forme di dissesto finanziario. **In ogni caso, vi è la consapevolezza di dover operare in un quadro di maggiori ristrettezze rispetto al passato.**

**La fiducia, l'entusiasmo e la creatività** sono, a mio avviso, una risposta alle congiunture non positive, non tanto per sfuggire ingenuamente dalla realtà quanto per trovare spazi intellettuali in spazi "fisici" che si restringono.

**Ho riflettuto in primo luogo sui principi** a cui intendo attenermi qualora dovessi ottenere la vostra fiducia. Vorrei sottolineare quelli che ritengo più significativi: **la dignità del lavoro, l'Università come luogo autonomo e indipendente e come servizio pubblico.**

**Occorre garantire la dignità del lavoro e rinnovare la motivazione di chi opera nell'Università.** Alla responsabilità delle scelte dei singoli si combina una collegialità del pensare e del prendere le decisioni. **Solo nella collegialità delle scelte strategiche si può, in seguito, rendere alto il senso e l'efficacia della delega.**

**L'Università è Istituzione indipendente, autonoma da ogni punto di vista e che non si presta a egemonie.** In quest'ottica, consapevole delle possibili conseguenze del disegno di legge in fase di presentazione da parte del Ministro Gelmini, **non è mia intenzione procedere a forme di privatizzazione dell'Università** (trasformazione dell'Ateneo in Fondazione) ma, semmai, avviare una discussione su come applicare le nuove disposizioni una volta convertite in legge.

Va, inoltre, premesso che **l'Università è un servizio pubblico, una parte essenziale del sistema educativo e formativo e di sviluppo civile e culturale di una comunità. In termini di finanziamento privato,** si può incoraggiare **la cultura della donazione,** naturalmente da intendersi in termini aggiuntivi e non sostitutivi.

**Mi sono chiesto più volte quale debba essere il ruolo dell'Università.** Penso sia possibile riconoscere alcuni aspetti: la didattica, la ricerca, la relazione con il territorio, il “luogo aperto”.

Credo che i concetti a cui possiamo principalmente fare riferimento siano quello formativo e quello della conoscenza. **Non dobbiamo avere paura di sostenere che quello universitario sia il luogo nel quale pensare e immaginare i prossimi decenni,** un luogo di ampio respiro culturale e progettuale. **Al tempo stesso, non dobbiamo confondere il fine dell'attività universitaria con gli obiettivi delle organizzazioni economiche.** Le relazioni con il sistema economico, pur auspicabili, non coprono **l'essenza del ruolo dell'Università: educare, formare e promuovere nuove conoscenze.**

**L'Università degli Studi di Bergamo,** che negli ultimi anni è cresciuta significativamente, è chiamata ora ad affrontare sfide importanti. Malgrado sia considerata virtuosa, per i livelli raggiunti e per l'oculatazza delle decisioni finanziarie, non si sottrae alla programmata riduzione dei finanziamenti statali al sistema universitario. **Dovremo, a differenza degli ultimi anni, immaginare un futuro con risorse, nella migliore delle ipotesi, non crescenti.**

**Lo sviluppo del nostro Ateneo rende merito a chi l'ha guidato e a tutti coloro che si sono per esso prodigati e rappresenta un'importante eredità,** un patrimonio da non disperdere, da valorizzare in una logica evolutiva, anche alla luce del nuovo contesto.

L'Università degli Studi di Bergamo rappresenta un luogo privilegiato per promuovere una rinnovata progettualità e per diversi motivi:

- può contare su una moltitudine di saperi;
- è cresciuta numericamente e qualitativamente in poco tempo accreditandosi tra i migliori Atenei italiani;
- è inserita in un contesto territoriale tra i più dinamici del Paese;
- è relativamente giovane, quindi in grado di esprimere una migliore capacità progettuale e adattiva.

**Questi elementi possono ispirare le politiche necessarie per lo sviluppo del nostro Ateneo, che si deve proporre rispetto agli altri più in forma distintiva che imitativa.**

**La multidisciplinarietà** può portare alla condivisione naturale di progetti di didattica e di ricerca su questioni complesse quali quelle relative all'impatto dei fenomeni di globalizzazione, alla diffusione di una cultura ambientale e di uso efficiente delle risorse energetiche, alla relazione tra sistemi educativi e sviluppo economico e sociale, alla diffusione di nuove tecnologie, alla relazione tra etica e scoperte scientifiche, alla sicurezza sul lavoro, alla comunicazione anche internazionale, all'evoluzione delle organizzazioni. **In altre parti del mondo Università forti solo su singole aree disciplinari cercano di avvicinarsi** fino addirittura a costituirsi in un unico Ateneo. La nostra Università può solo attivare e comunicare opportunamente le singole iniziative essendo già un Ateneo multidisciplinare. **E' importante partire dalla convinzione che tutti i saperi hanno pari dignità, pur nelle differenze di contenuto, metodo e relazione con il contesto culturale.**

**La qualità della crescita** è ciò che completa e valorizza un Ateneo come quello di Bergamo che conta su oltre 15.000 studenti. La dimensione è condizione il più delle volte solo necessaria per acquisire un ruolo nel sistema educativo e nella ricerca. Anche i livelli qualitativi raggiunti dal nostro Ateneo sono molto soddisfacenti. Penso tuttavia che, nelle condizioni di contesto dei prossimi anni, sia opportuno promuovere un'ulteriore crescita della qualità della nostra Università motivando tutti coloro che vi operano, a partire dai più giovani.

**L'aspetto che l'Ateneo di Bergamo insista su un territorio particolarmente dinamico** non deve far dimenticare che esistono debolezze e fragilità latenti. Il territorio bergamasco, infatti, è ancora oggi caratterizzato da bassi livelli di scolarizzazione, modesti valori di occupazione femminile, immigrazione e disagio crescenti e radicamento industriale in settori tradizionali sottoposti più di altri alla competizione internazionale. **L'Ateneo non può solo osservare le dinamiche in atto ma sollecitare un nuovo agire di concerto con gli altri attori**, istituzionali e associativi, del territorio. La relazione con il territorio va poi ben oltre rispetto all'interrelazione di carattere principalmente socioeconomico, di formazione professionale e di servizio. **L'Università** ha il primario compito di attrarre le risorse migliori e di offrire eccellenza; in questo modo rende più fertile il territorio di

inserimento. **Sottolineo infine l'aspetto dell'unitarietà per affermare come nessuna parte dell'Ateneo possa a mio avviso sentirsi in grado di svolgere in solitudine questo ruolo, così come nessuna parte possa sottrarsi a questa responsabilità.**

**Mi permetto ora di sottoporvi i punti essenziali del programma.** Essi sono il risultato di riflessioni maturate dopo quasi 20 anni di attività didattica e di ricerca a livello internazionale e di frequentazione di numerose università straniere. Ma, soprattutto, traggono spunto dal dialogo con le molte persone dell'Ateneo conosciute e frequentate negli anni di mia permanenza e di incarichi ricoperti presso l'Università degli Studi di Bergamo, dalla vice presidenza della Facoltà di Ingegneria al Consiglio di Amministrazione.

**In generale, l'obiettivo del mio mandato sarà quello di:**

- **operare affinché l'Università degli Studi di Bergamo sia sempre più un luogo di alta qualificazione.** Mi preme sottolineare **la convinzione che l'Università sia per sua stessa natura una combinazione virtuosa tra attività didattica e di ricerca;** non si può prescindere da questo e separare o porre in gerarchia le due componenti senza stravolgere l'essenza stessa dell'Università;
- **comunicare che l'Università degli Studi di Bergamo è “un'Istituzione delle Istituzioni” presenti sul nostro territorio e aperta alla città.** Poniamoci l'obiettivo di esercitare una centralità qualunque sia l'interlocutore. **L'Università come sfida culturale, come motore del cambiamento territoriale, radicata e integrata,** seguendo esempi come quello di Manchester, di Stoccolma e di Darmstadt per citare solo alcuni nomi europei. Il radicamento territoriale, poi, è contestuale al bisogno di porsi all'interno di una rete di relazioni internazionali.

**Nello specifico**, questi sono i principali punti che intendo condividere e promuovere:

**1. La promozione di un'organizzazione snella che sostenga processi decisionali trasparenti e condivisi e che riduca il contenuto burocratico delle attività**

Premetto che **sarà mia intenzione muovermi nel solco dell'attuale Statuto** dell'Università degli Studi di Bergamo, nei principi e nei contenuti.

Le sfide che attendono l'Università italiana potranno essere vinte anche condividendo l'evoluzione del modello organizzativo e i processi decisionali. Il profilo qualitativo può essere accresciuto contando su un'organizzazione coerente e semplice pur nella complessità delle scelte di governo. **La collegialità come metodo di lavoro** si potrà esprimere valorizzando ancor di più il ruolo dei soggetti eletti oltre al Rettore. Con essi verranno condivise deleghe su obiettivi di comune interesse per tutto l'Ateneo che potranno generare una nuova progettualità. **In materia di deleghe, sono convinto che, oltre a quelle esistenti, si possano istituire deleghe con riferimento alle relazioni con il territorio e alle relazioni con il personale tecnico e amministrativo.**

Anche in materia di **“valutazione delle attività”**, imprescindibile anche alla luce delle ultime scelte di politica universitaria, **occorrerà evitare che si traduca in ulteriori appesantimenti burocratici**. Si spegnerebbero facilmente l'entusiasmo e la motivazione delle persone. Allo stesso modo, ho colto la volontà del personale tecnico e amministrativo di vincere la sfida della semplificazione, come elemento di maggior valorizzazione delle professionalità.

L'Università come luogo che attrae ogni giorno migliaia di persone deve, infine, porre all'attenzione delle Istituzioni provinciali e comunali il tema dell'accessibilità e della mobilità.

## 2. La valorizzazione delle persone e delle loro progettualità

L'Università italiana sta vivendo, come detto, una fase critica. Il taglio programmato dei finanziamenti e il blocco di fatto dei concorsi pongono in modo ancor più allarmante la questione di come motivare e valorizzare le persone. **Il nostro Ateneo è particolarmente giovane e subisce più di altri questa situazione. Fortunatamente, le scelte degli ultimi anni hanno messo la nostra Università in una condizione equilibrata per quanto attiene gli spazi.** Quando gli interventi già decisi saranno completati, potremo contare su una metratura adeguata per tutte le Facoltà e i Dipartimenti. **Questo consentirà per i prossimi anni un investimento sulle persone** attraverso, per esempio, l'affidamento di incarichi di didattica e di ricerca prestigiosi per il personale docente e la formulazione di un piano condiviso di formazione adeguatamente finanziato per il personale tecnico e amministrativo.

**Sono particolarmente sensibile ai giovani, spesso nella posizione di ricercatori e associati.** Rappresentano una parte consistente dell'organico del nostro Ateneo. La loro motivazione, la possibilità di concentrarsi sull'attività di ricerca sono condizioni perché possano esprimere al meglio le loro qualità nell'interesse di tutto l'Ateneo.

## 3. La condivisione di una programmazione delle risorse a livello di Facoltà e di Dipartimento

La maturità raggiunta dall'Ateneo negli ultimi anni può consentire l'introduzione di strumenti di programmazione delle risorse a livello di Facoltà e di Dipartimento, analogamente a quanto già presente in altre università e nel rispetto degli organi di rappresentanza accademici. Pur consapevole del quadro di ristrettezza delle risorse che si prospetta a livello nazionale per le Università, durante il primo anno del mandato mi impegno a individuare con i Presidi e i Direttori di Dipartimento, nel rispetto dello Statuto, le modalità per rendere operativo e trasparente questo strumento.

**In termini di metodo, viene preso l'impegno a una comunicazione frequente e tempestiva** capace di preparare con serenità e garanzia le formali riunioni degli organi di governo e di condividere gli effetti delle scelte universitarie nazionali.

**In termini di sostanza mi impegnerò affinché la distribuzione delle risorse per la crescita delle Facoltà avvenga rispettando criteri di equità e di specificità**, da intendersi come attenzione, condivisa, a potenziare le capacità di contribuire al successo dell'Ateneo. Un ruolo specifico di sintesi è affidato a tal riguardo ai Presidi di Facoltà.

#### **4. Iniziative di didattica e di ricerca di profilo internazionale e di elevata qualificazione scientifica e istituzionale**

Occorre assecondare i progetti che danno visibilità internazionale all'Ateneo, che ne accrescono l'attrattività sia per gli studenti sia per i docenti. E' un lavoro complesso e composto da un concerto di attività. Mi permetto di segnalarne alcune, che potranno essere oggetto di budget e riconoscimenti opportuni:

- **favorire la mobilità internazionale in entrata e in uscita dei docenti** con disposizioni contrattuali ad hoc; attribuire, ad esempio, ad ogni corso di laurea la possibilità di stipulare contratti con professori di altri Paesi affinché possano erogare corsi in lingua straniera; ciò fino a prevedere, se ritenuto opportuno, interi percorsi curriculari;
- **favorire l'inserimento di professori stranieri nel Collegio dei Docenti di Dottorato** e nelle iniziative didattiche post laurea;
- **favorire gli sforzi dei docenti dell'Ateneo che partecipano agli Editorial Board di riviste ad elevata qualificazione scientifica;**
- **proseguire e accentuare i programmi di scambio internazionale** fino a gemellaggi con altre Università;
- **costruire una “rete delle relazioni internazionali”**, che accresca l'orizzonte di riferimento di tutti e dell'Ateneo.

Questi obiettivi possono essere raggiunti anche grazie a **un ripensamento delle relazioni tra personale tecnico e amministrativo dedicato e personale docente**. Al personale tecnico e



amministrativo è richiesto un ruolo significativo; al personale docente la consapevolezza che le Università forti sono quelle che valorizzano al meglio tutte le loro componenti.

## **5. Il sostegno alla capacità di attrarre studenti provenienti da altri territori e di presidiare aree strategiche**

E' mia convinzione che la qualità di un Ateneo, sia nella didattica sia nella ricerca, si possa alimentare anche nella capacità di attrarre studenti provenienti da altre province e da altri Paesi. Ci sono iniziative formative e di ricerca nel nostro Ateneo dove questo già avviene. Vanno sostenute e ne vanno promosse delle nuove.

Mentre “in uscita”, grazie agli sforzi di molti colleghi e del personale tecnico e amministrativo delle singole Facoltà, con riferimento ai programmi Erasmus il nostro Ateneo è ai primi posti in Italia per il servizio offerto e per numero di studenti, “**in entrata**” **permangono significativi spazi di crescita.**

Con riferimento al presidio di alcune aree territoriali, sebbene il modello a rete sia difficilmente attuabile anche solo per ragioni di sostenibilità, **ritengo che la nostra presenza a Treviglio possa essere mantenuta.** Si tratta di un'iniziativa molto particolare, ottimamente accolta dalle Istituzioni locali e dagli studenti, sostenuta economicamente (e dunque di impegno limitato per l'Ateneo) e in un'area strategica per il futuro, per via delle opere infrastrutturali decise e già avviate.

## **6. Il sostegno a iniziative didattiche e di ricerca che coinvolgano più Facoltà e più Dipartimenti e che realizzino sinergie**

La multidisciplinarietà che contraddistingue il nostro Ateneo può trovare una valorizzazione nella promozione di iniziative congiunte tra diverse Facoltà e Dipartimenti. Sono esempi i corsi di laurea condivisi o le iniziative di formazione verso l'esterno o, ancora, le *Summer School* di alta specializzazione.

Sul lato della ricerca si potrebbero promuovere, per esempio mediante cofinanziamento, nuove iniziative tra Dipartimenti su progetti ritenuti di particolare rilevanza e multidisciplinari.

Anche i Corsi di Dottorato vanno in questa direzione e meritano una riflessione fin da subito, sia per i dottorati promossi direttamente dall'Ateneo, sia per quelli partecipati.

E' importante sottolineare come le iniziative congiunte siano anche sostenute dalla necessità di condividere risorse. Affinché sia forte la motivazione in questa direzione è bene che **una parte importante dei risparmi generati rimanga a disposizione dei proponenti** per il miglioramento dell'offerta.

#### **7. Un impegno ancor più forte per l'orientamento degli studenti e per il *placement* dei laureati**

Le recenti revisioni dei piani degli studi nonché le valutazioni ministeriali degli Atenei italiani hanno riproposto l'importanza del tema dell'orientamento, **in ingresso, in itinere e in uscita**.

Il lavoro svolto dal nostro Ateneo negli ultimi anni, anche in relazione alle limitate risorse disponibili, è stato straordinariamente positivo. I livelli riconosciuti al riguardo premiano questi sforzi e inducono a un **rinnovato rilancio affiancato da un rafforzamento delle relative deleghe**.

Con riferimento al *placement* dei laureati, è opportuno formalizzare maggiormente il rapporto Università – Organizzazioni con **sensibilità differenti a seconda delle discipline**. L'idea è quella di rendere l'Università sempre più centro di una rete di relazioni e non semplice interlocutore, spesso di tipo informale.

#### **8. Un rapporto con il territorio unitario e condiviso nelle sue necessarie articolazioni e propositivo**

L'Università può ritagliarsi uno spazio ancora maggiore sul territorio e per il territorio favorendo le attività culturali e rendendosi partecipe degli eventi più rilevanti per la comunità tutta. Vorrei promuovere l'idea di Università diversa dal luogo a cui si accede dopo il diploma e si abbandona al conseguimento della laurea. **L'Università è casa comune per tutti i cittadini** non solo perché può

avere un'attrattività educativa sugli individui lungo tutta la loro vita, ma perché può essere vista come luogo aperto per la promozione delle attività culturali, come “comunità delle arti e delle scienze”.

## **9. Un dialogo costruttivo e costante con gli studenti**

Mi sia consentito, infine, rivolgere un pensiero diretto ai nostri studenti. Sono al centro della nostra attività e della nostra missione; vanno ascoltati e resi sempre più partecipi delle attività dell'Università. Nell'interloquire con loro ho colto il desiderio di vivere l'Università come luogo formativo e di socializzazione, non solo quindi come luogo per l'esercizio di attività normate in una pura logica di “calendario accademico”. Vorrei che gli studenti potessero vedere nella loro Università, nel rispetto dei ruoli e delle responsabilità, un luogo aperto, autonomo, tollerante, vivibile e sempre pronto ad ospitare lo scambio di idee e la discussione; vorrei che potessero sentirsi parte essenziale di un percorso di crescita culturale e civile a pieno titolo inserito nell'ambito della migliore tradizione europea.

Spero di aver espresso con chiarezza le idee e le azioni con le quali, se otterrò la vostra fiducia, intendo valorizzare il nostro Ateneo e il lavoro di tutti voi. Mi impegnerò ad attuare il programma che ho esposto, conscio che ciò assorbirà interamente il mio impegno per i prossimi quattro anni.

Vi sono grato per l'attenzione. Un saluto molto cordiale a tutti.



**Stefano Paleari**

Bergamo, 20 agosto 2009