

Linee programmatiche per il futuro governo dell'Ateneo

Affido ai seguenti principi *irrinunciabili* un ruolo di guida permanente a cui dovrà ispirarsi l'azione di governo:

- la riaffermazione del legame inscindibile e di reciproco potenziamento delle attività di didattica e di ricerca. Esse sono connesse con le esigenze della società e costituiscono un elemento strategico nel confronto con le realtà nazionali e di altri paesi;
- la valorizzazione delle risorse umane esistenti a vario titolo nel nostro Ateneo. Essa potrà ispirare nel Corpo Accademico una rinnovata tensione morale per il raggiungimento di obiettivi di qualità;
- la valutazione, che rappresenta un pilastro dei sistemi di qualità in tutti i settori del mondo del lavoro, dovrà abbracciare tutta l'attività universitaria. La verifica permanente degli obiettivi e dei risultati dovrà essere coniugata ad un efficiente sistema di conferma o, se necessario, di riorientamento delle scelte;
- l'individuazione di un sistema di governo di tipo partecipativo, volto a realizzare un Rettorato non soltanto trasparente e responsabile ma anche aperto alle nuove esigenze della collettività.
Vi è infatti un sentire diffuso che il Rettore eletto possegga e soprattutto sviluppi una capacità di dialogo e di continuo confronto non solo all'interno del Corpo Accademico ma anche rispetto ad Enti, Istituzioni locali, regionali e nazionali e Fondazioni. L'intera comunità universitaria vuole avere la possibilità di conoscere le diverse tappe del processo decisionale e di partecipare alla definizione di obiettivi, procedure e regole operative, pur nella consapevolezza di ruoli e responsabilità differenti.

Un'ultima riflessione: ho sentito utilizzare da più parti due termini con forte significato simbolico in opposizione, continuità e discontinuità.

Non credo che essi siano adatti per ispirare una strategia per il futuro.

Sono pieni di contenuti negativi e verrebbero a limitare fortemente il prossimo governo dell'Ateneo.

Parlare di continuità significa negare un fenomeno obiettivo: le nuove necessità emergenti dal mondo accademico e l'evoluzione della società. Affermare la discontinuità negherebbe al futuro Rettore la possibilità di recuperare e valorizzare le idee e i progetti dei suoi predecessori che hanno contribuito negli anni scorsi alla crescita dell'Ateneo.

Organi di governo

Nell'ambito di una Università autonoma la riaffermazione della centralità degli Organi di governo, Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, per le rispettive competenze, è necessaria.

Questo processo si deve rapportare anche con la valorizzazione degli altri organi collegiali decentrati e deputati alla gestione dei processi formativi e di ricerca. Lo sviluppo della piena autonomia dei Dipartimenti non è più rinviabile. Un sistema di governo democratico, ad alta partecipazione, disponibile ad accettare il contributo di coloro che, anche in maniera critica, vogliono collaborare, costituirà un valore aggiunto per la definizione di scelte strategiche. Esso consentirà a tutta la comunità dell'Ateneo non solo la conoscenza del processo decisionale, ma renderà possibile la fruizione dei contributi necessari per la definizione degli obiettivi condivisi.

Sulla base di tali considerazioni, non si può ignorare la pressante richiesta proveniente da tutte le componenti accademiche ed anche dalla popolazione studentesca di attivare un processo volto a riequilibrare la composizione degli organi coinvolti nei processi decisionali dell'Ateneo. La ridefinizione degli organi di governo, a distanza di un decennio dalla prima attuazione dell'autonomia statutaria, è un argomento di grande delicatezza e complessità e non può prescindere da una approfondita riflessione e da scelte ampiamente condivise.

Un gruppo di Pro-Rettori con competenze consolidate e funzioni definite, potrà essere utile nell'elaborazione di scelte innovative e potrà evitare la solitudine decisionale del Rettore; potrà costituire un sostegno per il modello partecipativo rendendo più facile la comunicazione con tutto il corpo accademico.

Amministrazione universitaria

L'efficienza dell'organizzazione amministrativa è un momento indispensabile per il successo di tutte le attività lavorative. La limitata disponibilità in termini di risorse unita alla necessità di migliorare la qualità dei servizi, soprattutto quelli rivolti all'esterno, possono trovare una soluzione in un processo di razionalizzazione dei procedimenti amministrativi.

Potrà essere di grande ausilio la capacità del futuro Rettore di ispirare nel personale tecnico-amministrativo il senso di responsabilità delle proprie funzioni insieme ad un rinnovato spirito di appartenenza all'Istituzione.

L'autonomia universitaria ha rappresentato, e potrà essere così anche in futuro, uno strumento per migliorare la snellezza e la flessibilità operativa che possono talvolta apparire trascurate da una eccessiva burocratizzazione.

Esiste una pressante richiesta di percorsi amministrativi certi in termini di procedure e tempi. La risposta potrà provenire da:

- censimento e valorizzazione delle risorse umane,
- affidamento di chiare responsabilità,
- ottimizzazione degli strumenti informatici e telematici,
- verifica periodica del raggiungimento dei risultati e sistema di conferma o modifica delle scelte.

Sicuramente a tale scopo potrà contribuire una progressiva stabilizzazione dei lavoratori a tempo determinato, eliminando alcuni effetti negativi che il precariato può causare.

Occorre altresì migliorare la comunicazione tra le diverse strutture allo scopo di promuoverne la collaborazione. Tutto ciò tenendo presente l'opportuna distinzione tra le funzioni di supporto agli organi di governo e le funzioni organizzative e di coordinamento dei servizi generali.

E' necessaria una netta demarcazione tra i compiti gestionali e quelli di valutazione.

Bisogna però sottolineare che i risultati di una tale politica saranno condizionati dall'adeguamento degli spazi lavorativi, dall'ottimizzazione delle attrezzature informatiche nonché dalle condizioni di sicurezza dell'ambiente di lavoro; questo problema investe sicuramente anche gli studenti ed il corpo docente.

Appare indispensabile incentivare il processo formativo volto ad esaltare le professionalità esistenti, anche nell'ottica di offrire migliori opportunità di progressione di carriera e di salario accessorio sulla base della capacità e del merito.

Esiste infine una problematica relativa alle funzioni del personale operante presso l'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese che ancora non ha trovato una soluzione; essa va riaffrontata per garantire i diritti di chi ha contribuito allo sviluppo ed alla qualificazione dell'Azienda stessa.

Offerta formativa

Il problema della nuova offerta didattica ha costituito, per tutte le Facoltà, l'impegno prioritario degli ultimi anni. Il corpo docente ha dovuto assumere progressivamente un impegno sempre più gravoso. Molti docenti hanno condiviso la necessità di controllare ripetutamente le proprie basi culturali, di aggiornarle, di assorbire e digerire le nuove sperimentazioni didattiche e di applicarle, di stimolare la produzione e la trasmissione della cultura e del pensiero scientifico. Ad essi infatti viene richiesta, per questa missione, una maggiore disponibilità non soltanto in termini di tempo ma anche di "creatività" al fine di raggiungere un miglioramento dei risultati misurabili dell'apprendimento e quindi del prodotto finito. Per il nostro Ateneo l'epoca della

valutazione e delle verifiche è da tempo iniziata e così deve continuare al fine di collocarci stabilmente nel sistema di istruzione superiore dei paesi europei garantendo:

- trasparenza e leggibilità dei percorsi formativi;
- possibilità concreta per studenti e laureati di proseguire agevolmente gli studi e trovare un'occupazione nell'ambito della Comunità Europea
- offerta di un'ampia base di conoscenze di alta qualità per assicurare lo sviluppo economico e sociale dell'Europa (vedi Processo di Bologna).

In questo senso la presenza della nostra Università nel *Gruppo di Coimbra* ha sicuramente un forte significato simbolico, e va rafforzata.

Il quadro appare più completo se consideriamo l'aumento della domanda in termini formativi proveniente dal mondo esterno.

La revisione dell'offerta formativa di Ateneo a livello di Corsi di Laurea e Lauree magistrali, Master, Scuole di Specializzazione e Dottorati di Ricerca sarà un momento decisivo per la vita dell'Ateneo e dovrà mirare a mantenere le realtà di eccellenza consolidate e a promuovere un miglioramento qualitativo generale valorizzando le numerose competenze presenti all'interno dell'Ateneo.

La sfida di una moderna offerta formativa, soprattutto in termini di allargamento delle opportunità di accesso alla formazione universitaria, la garanzia della durata dei corsi e di un adeguato livello di qualità non potrà prescindere da alcuni interventi mirati.

A livello di:

- contenuti, obiettivi e metodologie didattiche sarà importante accentuare la flessibilità con la ridefinizione di corsi formativi generalisti, orientati ad una solida formazione culturale di base essenziale per una prosecuzione degli studi, e di corsi più tipicamente professionalizzanti, aumentando l'attenzione alle esigenze delle parti interessate presenti a livello del territorio;
- struttura generale bisognerà ridurre la frammentazione degli insegnamenti ed ottimizzare il ricorso a docenza esterna con l'obiettivo di utilizzare al meglio e valorizzare le risorse delle Facoltà e garantire un alto livello qualitativo. A questo riguardo andrebbe anche affrontato il problema dell'incardinamento dei docenti nei corsi di studio;
- sistema di gestione è opportuno un ripensamento dell'organo di governo dei corsi (Comitato per la Didattica) che sia in grado di garantire una gestione efficiente ma al tempo stesso un maggior coinvolgimento del Corpo Docente e degli studenti.

Tutto ciò non basta per raggiungere la qualità da tutti auspicata.

L'Ateneo infatti dovrà riconoscere nuove figure di tutore e personale tecnico di supporto alla didattica sicuramente utili per l'ottimizzazione del tempo del docente.

In tal modo sarà loro consentito l'espletamento degli impegni didattici, che certo non si esauriscono con la lezione ex cattedra, nonché delle altre attività istituzionali.

Si dovrà avviare un intervento prioritario sull'adeguamento delle aule e delle infrastrutture didattiche che corrisponda alle esigenze di una formazione qualificata. Il consolidamento del sistema bibliotecario, supporto indispensabile anche per l'attività di ricerca, costituirà analogamente un impegno predominante.

In ogni corso, il docente dovrà essere messo in condizione di utilizzare le potenzialità degli strumenti audiovisivi e multimediali e l'accesso ai servizi di rete per lo svolgimento delle proprie lezioni e la trasmissione dei contenuti formativi, anche mediante forme di e-learning. Bisognerà inoltre potenziare le opportunità di scambi culturali e formativi con l'estero per il maggior numero possibile di studenti.

A livello di organizzazione, il perfezionamento del sistema di iscrizione e di registrazione elettronica degli esami, già iniziato, è inderogabile.

Questo intervento assume carattere di priorità nell'ambito dei servizi da fornire agli studenti e sui quali voglio soffermarmi.

E' necessario però, preliminarmente, ricordare che gli studenti, a loro volta, hanno una responsabilità morale: non sono clienti o utenti di un prodotto, ma attori di un processo - il processo educativo - alla cui costruzione sono chiamati a partecipare attivamente giorno per giorno. Da ciò deriva il nostro obbligo di fornire ad essi, oltre che una buona formazione, servizi che consentano loro di potere sviluppare pienamente la vita universitaria. Mi soffermo su quelli che considero fondamentali.

La situazione degli alloggi per gli studenti fuori sede dovrà costituire un impegno prioritario per il nuovo Rettore ed un motivo di confronto con tutte le Istituzioni. Analogamente sarà opportuno cercare di reperire gli spazi indispensabili, attualmente insufficienti, per le attività sportive. La necessità di una facilitazione nei sistemi di trasporto urbano, sentita fortemente anche dal Corpo Docente, non è più rinvocabile; essa riguarda non soltanto un problema quotidiano di accesso alle aule, alle biblioteche ed ai laboratori ma anche la possibilità di favorire, durante il tempo libero, l'accesso a quel patrimonio culturale, artistico e di tradizioni che Siena può ad essi offrire.

L'accoglienza nella Comunità Accademica non può prescindere da una assistenza sanitaria adeguata; essa rientra in una strategia volta anche a migliorare l'inserimento ambientale prevenendo le situazioni di disagio, talvolta di ordine psicologico, nei soggetti più deboli o diversamente abili.

Mi sembra utile focalizzare la vostra attenzione su alcuni punti specifici sui quali sviluppare una politica per elevare qualità ed originalità dell'offerta didattica. Sarà importante utilizzare in modo adeguato competenze oggi distribuite all'interno di distinte Facoltà. Si potranno in tal modo valorizzare le conoscenze oggi presenti in settori importanti dall'area umanistica insieme a conoscenze in area tecnologico-scientifica ed integrarle nella definizione dei nuovi curricula.

Nell'ambito di una politica di Ateneo che mira a rinsaldare il legame inscindibile tra didattica e ricerca, un ruolo fondamentale dovrà essere affidato ai Dottorati. Bisognerà garantire un potenziamento ed un'integrazione dell'offerta didattica e tutoriale nonché un ulteriore supporto alla loro internazionalizzazione.

Lo scambio di docenti e ricercatori nell'ambito delle scuole di Dottorato, oltre a costituire un punto di forza di carattere formativo, potrà rappresentare un utile humus per lo sviluppo e la ricerca. In tal senso l'istituzione del Collegio Santa Chiara, insieme al recente riconoscimento quale Scuola Superiore, appare di estrema importanza, non soltanto dal punto di vista culturale. Il suo potenziamento non potrà prescindere dalla futura partecipazione delle sedi di Arezzo e Grosseto; per tali motivi si imporrà anche un intervento edilizio che consentirà una migliore ricettività.

Ricerca

La ricerca deve rimanere il fulcro dell'attività universitaria e ne costituisce l'elemento caratterizzante.

La ricerca è la palestra di allenamento delle strutture intellettive preposte alla funzione didattica. Attraverso la ricerca, che è studio e sperimentazione ad un tempo, non si porta avanti soltanto la problematica specifica connessa con la tematica di fondo, ma si sviluppa soprattutto e si perfeziona un modello di pensiero critico che trova la sua applicazione più immediata nello svolgimento del lavoro didattico.

La politica della ricerca del futuro Rettore non potrà quindi prescindere dall'impegno di evitare una licealizzazione dell'Università.

Questi concetti, sicuramente da tutti condivisi, si scontrano con l'attuale situazione finanziaria che prevede ulteriori sacrifici.

Tuttavia è necessario che il Rettore non si faccia condizionare da un diffuso pessimismo che potrà essere superato grazie ad una strategia i cui cardini fondamentali sono costituiti da una rinnovata politica di rapporto con il territorio e dallo sviluppo del processo di internazionalizzazione. La nuova stagione di dialogo ha già dato esempi, se pur limitati, di quanto può offrire l'Università al territorio in cui è radicata ed oggi appare ancor più evidente quanto l'Università abbia bisogno di questo rapporto con la società.

Da tutto ciò deriva la necessità di una maggiore attenzione alle istanze della comunità locale e l'urgenza di dotarsi degli strumenti necessari per agevolare tale rapporto eliminando quegli ostacoli di ordine burocratico incompatibili con le caratteristiche di autonomia dell'Università.

Lo sviluppo del processo di internazionalizzazione dovrà costituire la chiave di accesso all'area europea della ricerca. Potranno essere utili in tal senso alcune iniziative che si possono così sintetizzare:

- rendere possibile il conseguimento di titoli di studio a valenza internazionale, grazie anche ad un ampliamento delle collaborazioni. In particolare mi riferisco ai corsi di laurea in lingua inglese, dottorati di ricerca e master, capaci di attrarre studenti di altre nazionalità;
- agevolare lo sviluppo di progetti internazionali nell'ambito della strategia promossa dal MIUR;
- attivare una presenza diretta in sede europea, sia a livello di programmazione, sia, successivamente, per la gestione di programmi internazionali.

Sarà però indispensabile affiancare ad un siffatto sistema efficiente di reperimento delle risorse, l'ottimizzazione delle infrastrutture e della loro utilizzazione, il potenziamento dei sistemi di comunicazione all'interno dell'Ateneo ed il trasferimento dei risultati verso l'esterno.

Per l'individuazione dei settori strategici sono necessari criteri che tengano conto non soltanto della tradizione dell'Ateneo e delle punte di eccellenza già esistenti, ma anche della necessità di qualificazione in aree di grande potenzialità presenti e future del territorio. Mi riferisco in modo particolare alle opportunità che vengono offerte dal Parco Scientifico all'interno della Fondazione Toscana Life Sciences.

Da essi potrà derivare il sostegno alle attività di ricerca sia per quelle più direttamente trasferibili al "mercato" sia, per quelle di base, anche a contenuto prevalentemente culturale, attraverso meccanismi di valutazione della qualità.

Non dimentichiamo infatti che le Università hanno in primo luogo una missione pubblica e quindi le richieste del mondo produttivo non devono distrarre dalla missione di garantire gli interessi di tutta la società.

In tal senso, l'istituzione del Piano di Ateneo per la Ricerca ha rappresentato uno degli strumenti più qualificati ed innovativi della politica di Ateneo in questo settore. Esso ha un'unica strategia: la promozione della conoscenza e della ricerca libera. Le difficoltà economiche contingenti, insieme all'esperienza acquisita suggeriscono il potenziamento degli strumenti di valutazione e di controllo utili a sostenere le singole identità, a valorizzare l'eccellenza ed a garantire un'equilibrata distribuzione di risorse nei differenti settori. Potrà anche essere utile rafforzare il coordinamento tra il Piano di Ateneo per la Ricerca e gli interventi erogati da altri Enti.

Un progetto di potenziamento dell'attività di ricerca non potrà prescindere da un razionale approccio al problema del reclutamento di giovani.

Per i giovani ricercatori, per i dottorandi, per i contrattisti, per gli specializzandi, che potranno dare impulso e fantasia alla ricerca di base ed applicata, è indispensabile la creazione di una tensione morale e produttiva verso la ricerca con visibilità delle ricadute in termini di finanziamento e di carriere: chi lavora bene verrà premiato.

In ogni caso, siano essi ricercatori giovani o di consolidata esperienza, è assolutamente necessario, sul problema dell'accesso alle risorse e delle pari opportunità, garantire assoluta trasparenza e regole precise nelle procedure di

accesso al finanziamento con controlli rigorosi, anche in itinere ed a posteriori, dell'attività svolta.

Una politica di valorizzazione della ricerca non può prescindere dal potenziamento delle attività di supporto tecnico e amministrativo.

L'offerta assistenziale universitaria

E' necessario quale punto sicuro di riferimento il principio dell'inscindibilità delle funzioni del docente di medicina e, ad esso collegato, la ridefinizione della sua vocazione principale, formazione e ricerca, a fianco di un impegno assistenziale dimensionato sulla base di tali esigenze.

Sarà faticoso, ma indispensabile, nel confronto con le Autorità Sanitarie ottenere da esse il consenso sul principio che un'attività assistenziale di "eccellenza", l'alta qualificazione, può essere raggiunta soltanto nel contesto di una ricerca scientifica d'avanguardia e di una didattica di qualità.

Questa scelta non vuole essere di isolamento dalla società bensì di confronto con le esigenze programmatiche sanitarie proposte dalle Autorità Regionali e Locali. In altri termini vogliamo sottolineare che la ricerca dell'eccellenza non ci dovrà indurre a trascurare quelle esigenze primarie di Siena e del suo territorio, ove il Policlinico Santa Maria alle Scotte continua ad essere l'unico ospedale della città.

Una efficace politica dell' "Area Vasta Toscana meridionale", già da tempo da noi individuata, non è più rinviabile. Sarà necessaria una armonica integrazione per la definizione di un progetto che anche a livello dell'Area Vasta, tenga presente l'inscindibilità delle tre funzioni istituzionali e le "aspettative universitarie" di Arezzo e Grosseto. E' necessario che il dialogo continui in un clima sereno, se pur di confronto e nel rispetto reciproco dei ruoli, non trascurando mai quello istituzionale dell'Università.

Non può essere più rinviata la discussione sui progetti assistenziali innovativi, la cui eccellenza potrà essere garantita soltanto da un impegno finanziario adeguato e da risorse umane orientate nel dialogo continuo tra ricerca ed attività clinica.

Dovremo sostenere il principio, a tutti i livelli delle Istituzioni (Regione Toscana e Enti Locali), che l'aumento della spesa sanitaria in città, sede di una Azienda Ospedaliera Universitaria, è un investimento fatto a vantaggio di tutta la società. Infatti soltanto la tutela della salute può consentire, grazie anche al potenziamento della ricerca scientifica, la salvaguardia del patrimonio umano, con una ricaduta sicuramente positiva anche di tipo economico.

Mi piace terminare queste linee programmatiche con un augurio per i prossimi anni al futuro Rettore e a tutto il Corpo Accademico: che esso non sia talmente oberato dai problemi contingenti offerti dalla quotidianità da non cercare di recuperare taluni valori che dovrebbero risultare irrinunciabili per una società che appare troppo spesso svilita ed offesa. Non possiamo accettare, in quanto formatori, che il prestigio debba identificarsi solo con la capacità economica e di non poter consegnare ai nostri studenti, durante il loro percorso universitario, oltre che nozioni e comportamenti, anche un bagaglio di valori e di spiritualità.

L'Accademia deve ritrovare unitarietà in un contesto alto che vede all'interno di essa pienamente svilupparsi democrazia e libertà per una società più equa e giusta.

Carissimi docenti, studenti, tecnici ed amministrativi, mi scuso doverosamente per il tempo che vi ho sottratto.

Non trascurerò nessuna riflessione, suggerimento o critica che mi vorrete inviare e che saranno oggetto di discussione negli incontri dei prossimi mesi.

Oggi però spero di avere raggiunto il mio obbiettivo: palesare chiaramente un progetto in cui credo e confermare la mia passione ed il mio impegno per quello che ritengo sia un servizio da rendere all'Ateneo.

Alberto Auteri