

Antonio Cardini

PROPOSTA PROGRAMMATICA PER L'UNIVERSITÀ DI SIENA (2006-2010)

Un programma: l'identità

Dinanzi ai problemi ed alle sfide con cui ci misuriamo è indispensabile che l'Università riaffermi la propria **Identità** e la coerenza con la propria storia, che non è mai stata quella di un liceo, né di un'impresa. L'Università dovrà proporsi sempre come *luogo della ricerca e della formazione alta* e riaffermare la finalità di *produrre sapere, promuovere vera ed autentica cultura – che è l'elemento sostanziale anche della pratica professionale più elevata – e quindi innalzare sempre più la qualità della conoscenza* all'interno del paese in cui viviamo.

Per perseguire tali fini si dovrà perciò:

1. Permettere alla comunità scientifica di "privilegiare la ricerca" come proprio *scopo istituzionale*;
2. "Praticare buona didattica" e non solo quale dovere istituzionale, ma come fonte di identità e realizzazione del proprio ruolo;
3. Porre tutti i componenti della comunità universitaria in condizione di raggiungere tali finalità al di là degli adempimenti burocratici che non possono mai sopraffare né l'attività dello studioso, né quella del docente, né quella dello studente;
4. Perseguire la *qualità* per una "Università di eccellenza";
5. Mantenere il nostro Ateneo sempre nel suo *orizzonte naturale*: nazionale, europeo ed *internazionale*;

Al Governo dell'Università di Siena si dovrà dare inoltre un indirizzo in grado di assicurare:

1. *Collegialità e trasparenza* nelle decisioni;
2. *Pieno rispetto delle competenze istituzionali*;
3. *Stabile definizione* delle *procedure amministrative*, ben distinte dall'indirizzo politico.

Perché mi candido

Per mettere a disposizione dell'Università di Siena l'**esperienza** accumulata in molti anni e perché occorre una **candidatura** che sia "di tutti", e non solo di questa o di quella parte (scientifica, umanistica, di facoltà, di partito o altro).

Perché oggi ci troviamo dinanzi a uno dei momenti più delicati per la storia dell'Università italiana in generale e dell'Ateneo senese in particolare. Per varie ragioni (non tutte chiare e non tutte limpide), la nostra società assiste, infatti, a un vero e proprio attacco contro la formazione superiore e contro la ricerca. Ad esso bisogna rispondere

rafforzando la reputazione dell'Ateneo nella ricerca e nella didattica, prestando attenzione alle risorse disponibili e ai fini pubblici dell'Università.

Perché vanno consolidati gli importanti traguardi che l'Università di Siena ha raggiunto in questi anni: quei primi posti in tutte le classifiche redatte da istituzioni ed analisti esterni in cui compaiono l'Ateneo e le singole Facoltà.

Lo scenario sociale ed istituzionale sta mutando in maniera rapida e chiede esplicitamente a tutte le Università di svolgere un ruolo centrale nel contribuire ad assicurare il benessere economico e sociale delle nostre comunità. Da tali domande provengono spinte al cambiamento dello stesso ruolo sociale delle Università ed anche pressioni alla modificazione dei tradizionali meccanismi di governo degli Atenei. Come inevitabile conseguenza, anche il nostro Ateneo è chiamato ad un continuo sforzo di aggiornamento e rafforzamento delle posizioni raggiunte.

Molti osservatori temono che lo scenario appena ricordato, caratterizzato anche dalla costante riduzione delle risorse disponibili, possa mettere in crisi la stessa **identità** dell'istituzione universitaria ed in particolare il suo **indispensabile carattere pubblico**.

Sono rischi noti. Per evitarli, la mia proposta è di considerare i cambiamenti in corso nello scenario nazionale e internazionale come opportunità, e non come minacce, e di rispondere alle sollecitazioni che giungono dalla nostra società in maniera propositiva.

A tal fine è essenziale una riflessione consapevole sui nostri punti di forza e sulle nostre carenze. Punti di forza sono: la nostra storia, la città, la reputazione, l'edilizia, il sistema delle relazioni, ma anche i rilevanti progetti conclusi in questi anni (*dottorati*, attività di valutazione, attenzione agli adempimenti didattici, internazionalizzazione e servizi interni). Aree da migliorare, invece, appaiono: l'insufficiente decentramento delle decisioni, il mancato completamento dei sistemi informativi, le rigidità e gli appesantimenti nella struttura amministrativa, gli eccessivi oneri burocratici richiesti ai docenti, la struttura finanziaria per i gravami esterni.

Da tale analisi emergono, secondo me, le premesse sulle quali costruire un futuro ancora di successo del nostro Ateneo.

Occorre, in particolare, introdurre un'impostazione di lavoro basata su quella che si potrebbe chiamare **“innovazione consapevole”**. E' necessario, in altri termini, introdurre **cambiamenti** che non devono modificare le caratteristiche pubbliche dell'Istituzione, né disperdere il patrimonio di esperienze accumulato in questi anni.

In questo panorama caratterizzato da problemi **nuovi**, da **nuove** esigenze e da **nuove** sfide, anche la guida del nostro Ateneo – pur mantenendosi all'interno di un quadro che è stato ed è fonte di affermazioni e di successi – ha **bisogno di rinnovarsi**, per riuscire a garantire anche per il futuro: *autonomia, democrazia, qualità, efficienza, un ruolo fondamentale nel contesto sociale e territoriale*.

1. *L'autonomia*. La conquista di questo principio è stata decisiva non solo per lo sviluppo dell'Università in generale, ma di quella senese in particolare. Tale conquista va difesa contro ogni tentativo di trasformare il nostro Ateneo in “struttura di servizio” più o meno parallela o dipendente da altri luoghi istituzionali o para istituzionali di decisione.

2. *La democrazia*. Siena si è sempre distinta, nel quadro nazionale, per la trasparenza e la condivisione delle decisioni, per il rapporto aperto con gli studenti, per la relazione proficua tra personale docente e tecnico-amministrativo. Questo carattere va non

solo preservato, ma accresciuto: le difficoltà alle quali prima si accennava possono infatti essere superate solo in un clima di forte compattezza e condivisione degli obiettivi comuni. Vanno, dunque, pensate nuove forme di partecipazione e aggregazione della vita universitaria, e una ancor più forte **gestione collegiale dell'Ateneo**.

3. *La qualità dell'insegnamento e della ricerca.* Se questa Università gode di una **ottima valutazione** a livello nazionale e internazionale, mantenere e **accrescerne il livello** deve essere un **obiettivo primario**. Ma per riuscire nell'impresa occorre anche un lavoro di immaginazione: rivedere armonicamente i percorsi formativi e le strutture della ricerca, arricchire l'Ateneo degli strumenti tecnici necessari perché la ricerca abbia possibilità di realizzarsi.

4. *L'efficienza.* Solo una Università **efficiente** può essere anche **efficace** nella realizzazione degli obiettivi appena indicati. E' per questo che occorre prestare la massima attenzione a una buona politica dei servizi e della razionalità amministrativa: non per seguire un mito "produttivista", ma per offrire garanzie per la realizzazione dei diritti comuni.

5. *Il ruolo nel contesto sociale e territoriale.* L'Università non è una torre d'avorio, ma è inserita in un ambiente specifico. Quella senese ha sempre esercitato il ruolo di punto di riferimento per la elaborazione delle idee, ma talora anche per grandi progetti culturali e scientifici in collaborazione con gli enti territoriali e il tessuto economico dell'intera Regione. Oggi questo ruolo – purché nella autonomia di sempre – può e deve essere incentivato. Le classi dirigenti da un lato e la società tutta dall'altro chiedono sempre di più l'espressione di competenze per il governo della collettività. Certo, l'Università non può e non deve "governare" la collettività. Ma può e deve prestare attenzione alle sue esigenze e alle sue richieste, che si traducono in una domanda particolarmente forte nei settori della sanità, dei beni culturali, dell'ambiente, dell'economia, dell'internazionalizzazione, dell'amministrazione. Per farlo, occorre, anche qui, immaginare nuove maniere per il coinvolgimento – ufficiale e non privato – dei docenti del nostro Ateneo nelle imprese scientifiche, tecniche, economiche e culturali del territorio, per curare il trasferimento dei risultati della ricerca scientifica alle imprese e agli enti locali ed avviare la formazione permanente dei loro quadri. Un aspetto specifico riguarda quella particolare espressione del territorio costituita dal personale tecnico-amministrativo dell'Università: una valorizzazione delle competenze tecniche e più in generale dell'intelligenza e disponibilità del personale tecnico-amministrativo è da considerarsi un passo indispensabile proprio verso un miglior rapporto con il territorio e il migliore investimento in esso per il nostro Ateneo.

La posta in gioco

- La difficile ed ambiziosa sfida nella quale saremo dunque impegnati è *garantire le risorse finanziarie, umane ed organizzative necessarie a sviluppare il progetto di fare sempre più del nostro Ateneo una Università autonoma, democratica, altamente qualificata, efficiente, consapevole del suo ruolo e della sua identità.*
- La scommessa è di far *coesistere*, senza distorsioni e senza danni reciproci, *Università di massa e Università di élite, Teaching University e Research University*,

privilegiando l'eccellenza anche per il livello "di base", inteso come percorso di conoscenza scientifica, quale presupposto necessario anche alla formazione di eccellenza e di vertice.

- Nodi strategici dello sviluppo sono il *reperimento di nuove risorse finanziarie*, l'*adeguamento degli spazi* (*coordinato con il "piano strutturale" della città*), l'*incremento del corpo docente*, la *modernizzazione tecnico-amministrativa*, l'esercizio di un'*assistenza medica qualificata* che permetta non solo di soddisfare al meglio le necessità di *salute* dei cittadini, ma anche le esigenze di *ricerca* del personale medico universitario: consentendo ad esso la realizzazione della propria **identità** e del proprio *ruolo* all'interno della società e dell'istituzione universitaria.
- Dei temi prioritari, quelli capitali della ricerca, della didattica e dell'amministrazione saranno seguiti con costante e sollecita attenzione per mettere in condizione il sistema di sottoporsi alla *valutazione*.
- Per ogni aspetto e processo, anche e soprattutto per quelli in cui si verificano prassi obsolete o incerte, vanno predisposte *regole certe, trasparenti e condivise* con *procedure amministrative chiare, stabili e ben definite*.
- *Non deve prevalere* infine una falsa e superficiale *logica privatistica secondo cui la sola ricerca che vale la pena di finanziare è la ricerca applicata*. Ora, se è vero che la distanza fra ricerca "pura" e ricerca "applicata" è venuta progressivamente diminuendo, resta sempre vero che *rinunciare alla ricerca pura in favore della ricerca applicata significherebbe delegare ad altri il compito di indagare sui grandi temi con la necessaria ampiezza di respiro*, senza contare che all'asfissia della ricerca di base consegue, necessariamente, anche quella della ricerca applicata.

Occorre pertanto:

- Promuovere una maggiore *programmazione e rendicontazione* delle attività e dei progetti a livello di Ateneo, con riferimento alle singole Facoltà;
- Considerare esplicitamente il *rafforzamento dei risultati della ricerca* di Ateneo come principale obiettivo strategico per il 2006-2010. A tal fine occorre assegnare maggiori risorse per il reclutamento di *nuove leve*; riordinare i servizi di supporto, ed in particolare quelli relativi alla ricerca di finanziamenti presso enti pubblici e privati; stimolare la ricerca di base; continuare l'impegno sui *dottorati*; valorizzare i risultati di eccellenza; facilitare la divulgazione dei risultati della ricerca nell'ambito della didattica e all'interno delle comunità economiche e sociali di riferimento;
- *Supportare la didattica* attraverso una chiara distinzione e valorizzazione delle funzioni delle Facoltà e dei comitati per la didattica, i cui compiti vanno sostenuti da figure professionali ad hoc;
- Passare dalla *valutazione* delle attività didattiche e di ricerca alla messa in atto di *politiche attive di miglioramento*, basate sul ricorso a "incentivi positivi";
- Garantire maggiore *collegialità* negli organi e nei meccanismi di governo e, allo stesso tempo, elevarne la *responsabilità* attraverso deleghe collegate a specifici obiettivi e opportune rendicontazioni;
- Rispondere alle esigenze del territorio unificando i servizi di relazione con l'esterno e considerando con attenzione il *decentralamento* delle iniziative didattiche e di ricerca;

- *Alleggerire gli oneri amministrativi richiesti ai docenti* e migliorare i servizi per gli studenti, valorizzando opportunamente le risorse disponibili e completando l'aggiornamento dei sistemi informativi di Ateneo;
- Introdurre meccanismi di *gestione a budget delle risorse* assegnate ai singoli centri di responsabilità e **promuovere una piena autonomia dei Dipartimenti**;
- *Rafforzare la certezza delle norme e delle procedure amministrative* nonché il *rispetto delle competenze dei vari organi di Ateneo*.

1. La ricerca

L'Università di Siena, per la sua *vocazione a Università di eccellenza*, può proporsi alla comunità accademica come esempio di scelte che sappiano conciliare *tutela dei saperi fondamentali, rigore scientifico e didattico, innovazione e ricaduta sul territorio a partire dall'assistenza medica*.

L'Università ha nella **ricerca** il suo punto di forza specifico, la sua **identità**. La ricerca va sostenuta e promossa, in primo luogo *potenziando i rapporti internazionali e modernizzando i servizi* di cui abbisogna, e **valorizzandone i risultati**.

Sul piano didattico e scientifico è *urgente la necessità di reclutare una nuova generazione di ricercatori e di docenti*: le due figure coincidono perché **la didattica di qualità si forma grazie all'investimento in attività scientifica**. Il futuro dell'Ateneo dipende dalla nostra capacità di formare una nuova generazione, offrendo una *prospettiva etica e scientifica su cui i giovani possano fondare le loro scelte di vita*.

La politica di sostegno alla ricerca seguita dall'Ateneo negli ultimi anni dovrà essere continuata, potenziata e resa ancor più efficace. Dovrà *mettere i gruppi di ricerca ed i singoli ricercatori nelle condizioni ottimali per ottenere finanziamenti dall'esterno*, a cominciare da una crescente partecipazione ai progetti nazionali ed europei. L'Università dovrà essere aperta al mondo esterno per attrarre finanziamenti, *senza privatismi e pericolose subalternità* nelle scelte di politica della ricerca.

Ritengo necessario quindi sostenere in generale alcune iniziative:

- a) l'ampliamento della base del reclutamento dei giovani ricercatori;
- b) l'aumento delle borse di studio e degli assegni di ricerca e l'incremento delle borse dei dottorati di ricerca;
- c) lo stanziamento di adeguati fondi per la ricerca da ripartire secondo criteri rivisti, trasparenti, selettivi e funzionali ad una ipotesi di effettivo miglioramento del livello medio della ricerca nel PAR, nel cui comitato i membri dovranno essere eletti e nominati a rotazione con un adeguato bilanciamento tra membri interni ed esterni;
- d) sostegno amministrativo ai docenti per la presentazione dei progetti di ricerca; promozione della conoscenza riguardo alle opportunità regionali, nazionali e internazionali di accesso a fondi di ricerca o di progetto;
- e) *ri-sistemazione del piano edilizio dell'Ateneo, d'intesa con la città, con l'obiettivo primario della modernizzazione della logistica e delle tecnologie, e con quello secondario di facilitare la permanenza in sede dei docenti*. Sarà necessaria un'apposita commissione spazi per una revisione delle problematiche connesse.

Ed in particolare:

- f) Razionalizzare la ricerca scientifica in modo da eliminare sprechi e favorire accorpamenti tra ricercatori di diversa appartenenza disciplinare su progetti di ampio respiro;
- g) Razionalizzare le strumentazioni scientifiche di maggior costo con la creazione di Centri capaci di affrontare le problematiche standard di messa a punto e manutenzione;
- h) Aumentare lo sforzo per il reclutamento di tecnici specializzati e tecnici di supporto in grado di garantire il funzionamento efficiente dei Centri stessi;

i) Rafforzare i principi che hanno portato all'anagrafe della ricerca ma applicando i medesimi in modo da favorire una divulgazione trasversale delle conoscenze e delle competenze di Ateneo;

j) Aumentare l'autonomia dei dipartimenti e razionalizzare il modo in cui vengono distribuiti i fondi ai medesimi tenendo conto delle valutazioni fatte in modo serio e trasparente;

k) Ripensare la concezione del Parco Scientifico-tecnologico e, soprattutto, la definizione delle eccellenze nel campo della ricerca scientifica che si trovano all'interno del nostro Ateneo e che, quindi, dovrebbero trovare collocazione ideale nel Parco Scientifico. Compito specifico sarà avviare un processo di stretta collaborazione tra poli scientifici di Ateneo e realtà industriali presenti nel territorio allo scopo di reperire nuove risorse e di avviare scambi di esperienze, risultati e forza lavoro che costituiscono la linfa vitale della ricerca scientifica internazionale.

2. Insegnamento e ricerca

La *qualità* dell'insegnamento e della ricerca – che, come si è detto, è alta nell'Università di Siena – deve essere comunque ulteriormente incrementata per ribadire l'**identità**. Un Ateneo di dimensioni medie come quello senese, in caso contrario, difficilmente può reggere il confronto con centri metropolitani di maggior peso. La riforma, infatti, ha suddiviso i cicli di formazione, e con ciò ha interrotto di fatto l'unicità dei flussi di presenza degli studenti (persino quelli del territorio). Mantenere un rapporto costante e duraturo con gli studenti deve diventare uno dei compiti dell'Ateneo: è necessario comprendere quale sia il bacino di attrazione su base regionale e nazionale nei due livelli. Perché ciò avvenga, tuttavia, è indispensabile una riflessione sulla natura dei cicli offerti dall'Ateneo. *Siena non può "fare tutto", ma deve accrescere il proprio appeal sulle migliori vocazioni finora espresse, e armonizzare dunque il rapporto tra didattica e ricerca*, fra le quali non può esistere frattura: la base formativa di qualità è necessaria per produrre ricerca avanzata, e questa si riversa a sua volta sulla formazione garantendole qualità.

Siena, in questa prospettiva, non deve essere, però, soltanto un polo attrattore di popolazione studentesca. Quest'ultima, infatti, è sensibile all'*originalità dei curricula proposti*, ma anche alla *qualità del personale docente* impegnato, e alle possibilità di studio fornite in sede. In questo senso occorre:

a. pensare a *nuove forme di reclutamento dei docenti*, tanto di *giovani leve* (che garantiranno la continuità dell'Ateneo nel futuro), quanto di *personalità altrove già affermate*; stante il reclutamento a tempo indeterminato e la difesa dello status giuridico dei docenti, devono essere immaginate anche altre maniere per attrarre a Siena esperienze di insegnamento utili alla collettività;

b. regolare in modo definitivo le offerte di formazione extracurriculare, in modo che l'immagine di Siena ne sia rafforzata e costituisca una *garanzia assoluta di qualità*;

c. attrarre *personalità straniere di rilievo*, attraverso *convenzioni internazionali*, in modo da rendere più circolante e più efficace l'interscambio di esperienze culturali e tecniche;

d. rinnovare i *servizi necessari all'attività di apprendimento e di ricerca*. Fra questi, al primo posto, va collocato il *sistema bibliotecario*: le sue risorse vanno accresciute, ove possibile incoraggiando anche le donazioni e le relative catalogazioni; vanno rese più razionali con **spazi adeguati laddove necessario**;

e. affidare un ruolo rilevante allo sviluppo delle *tecnologie per la didattica*, in modo da fornire studenti e ricercatori di mezzi all'avanguardia in questo senso. Vanno anche studiati sistemi efficaci per l'insegnamento a distanza, non solo orientati al conseguimento di titoli fuori dall'Ateneo, ma soprattutto come maniera per praticare – per i residenti – una formazione permanente e *per consentire l'accesso ai disabili*.

f. affrontare una stagione diversa nell'applicazione dei criteri della *valutazione* delle strutture didattiche e di ricerca dopo il proficuo periodo nel quale l'Università di Siena si è sottoposta con successo ai sistemi di **valutazione**. A questo proposito, potremo per esempio innescare un *processo di "valutazione premiale"*, a carattere *incentivante*: stabilita una quota, anche minoritaria di risorse, esse andranno assegnate a chi si sottoporrà *volontariamente a valutazione* per il raggiungimento di livelli di qualità (i cui parametri saranno affidati a referee esterni competenti nella materia).

3. La didattica

La priorità sarà costituita dalla *revisione degli ordinamenti* dei corsi di laurea e di laurea specialistica alla luce del d.m. 22.10.2004 n. 270, che ha riformato il d.m. 3.11.1999 n. 509 con il quale era stato varato il nuovo assetto dei percorsi universitari (il cosiddetto 3+2). La prima attuazione della riforma degli studi universitari – pur nata da esigenze incontestabili e da finalità virtuose – non è stata immune da manchevolezze (imputabili ai tempi e ai modi con cui essa è stata gestita dal MIUR), anche se il complesso dell'offerta formativa varata dal nostro Ateneo può dirsi soddisfacente. La nuova normativa (che attende peraltro di essere completata con specifici decreti ministeriali sugli obiettivi e le attività formative qualificanti delle classi di laurea), grazie anche alla maggiore autonomia che il d.m. 270/04 offre rispetto al d.m. 509/99 sarà un'occasione per rimediare migliorando e rendendo più efficace l'offerta formativa. Particolare attenzione dovrà essere prestata, in questo contesto, **alla formazione iniziale dei docenti delle scuole** di ogni ordine e grado, che il recente d.l. 17.10.2005, in attuazione dell'art. 5 della legge 53/03 affida alle Università, tramite appositi Centri di Ateneo o inter-Ateneo, da istituire e **gestire in collaborazione con le istituzioni scolastiche**.

Da ciò deriva la necessità di intrapredere un progetto di innovazione didattica i cui punti salienti dovranno essere:

- Affidare all'Osservatorio della didattica il compito di monitorare con continuità l'offerta di Ateneo.
- Organizzare in modo capillare gli stages e i tirocini.
- Intensificare gli accordi con le università straniere, **favorire e finanziare** le forme di accesso per Erasmus-Socrates, Tempus, rilascio di lauree comuni, ecc.

Come suggerito dall'Osservatorio per la didattica occorre:

- evitare il frazionamento* degli insegnamenti;
- promuovere forme di *coordinamento* dei contenuti;

- dare *massima visibilità*, con la pubblicità e la valutazione, ai servizi didattici offerti agli studenti;
- curare particolarmente l'*organizzazione* della didattica.

E' necessario poi intensificare i ritmi e la qualità di apprendimento dell'informatica e delle lingue straniere, anche in relazione alle specifiche finalità dei diversi indirizzi.

4. La formazione linguistica

Per quanto concerne la *formazione linguistica* è fondamentale non disperdere il prezioso patrimonio creato negli ultimi anni, a partire dalla possibilità offerta a tutti gli studenti di ottenere una certificazione linguistica esterna riconosciuta internazionalmente. E' un progetto per il quale siamo spesso citati quale esempio anche per gli ottimi corsi di lingua on-line e i tutors di grande professionalità, che ci permettono di fornire servizi agli studenti disabili, a studenti part-time, a quelli nelle sedi distaccate e di offrire corsi idonei ad esigenze speciali. Per continuare a fornire servizi eccellenti è necessario conservare personale altamente qualificato e assicurarne la permanenza anche con contratti a tempo indeterminato.

Dovremo inoltre:

- introdurre il First Certificate nella Laurea magistrale come corso accreditato e premiato;
- potenziare le attività del Centro Linguistico anche sotto il profilo della ricerca e della sperimentazione nel campo dell'apprendimento delle lingue, in particolare per quanto riguarda l'impiego delle nuove tecnologie;
- proporre esami esterni internazionali facoltativi nei corsi di laurea dove la seconda lingua è richiesta.

Solo conoscendo le lingue i nostri studenti potranno proiettarsi verso l'Europa e verso il resto del mondo; ma solo proiettandosi concretamente verso l'Europa e verso il mondo, i nostri studenti potranno davvero impadronirsi delle lingue che necessitano alla loro affermazione professionale e personale.

5. Il nostro territorio, oltre l'Europa, è il mondo

Il nostro Ateneo ha ormai stretto relazioni importanti con la realtà locale: con l'ambito provinciale, regionale, con i territori vicini. I poli universitari di Grosseto e Arezzo, dove l'Ateneo è impegnato da decenni in un'opera di sviluppo delle strutture didattiche e di ricerca con il contributo determinante degli enti locali e delle associazioni economiche, sono diventati centri vitali per l'Ateneo e vanno completati e potenziati. Sono molte le esperienze di progettazione istituzionale e di formazione che ci vedono "partecipi" delle attività di governo nelle amministrazioni locali.

Siena deve essere un Ateneo inserito nel territorio regionale, ma non proporsi come un'Università locale, bensì come istituzione che ha quale orizzonte l'ambito nazionale e soprattutto *internazionale*. Glielo permette la sua vocazione scientifica e di

ricerca, che presenta *punti di eccellenza* riconosciuti e legittimati, tali da costituirne l'**identità**.

Per proiettare ancora l'Ateneo nell'ambito internazionale che già le compete dovremo dunque:

- investire sulla formazione e sul reclutamento di giovani studiosi, di ricercatori, allargando le risorse che riguardano, in particolare, *i dottorati*;
- favorire e sostenere i *centri di ricerca* che agiscano su livelli di *eccellenza* e siano *integrati nel sistema scientifico internazionale*; sostenere progetti di ricerca integrati in ambito internazionale assicurando finanziamenti e lo scambio di studiosi;
- promuovere in modo efficace le nostre *attività d'eccellenza*, in ambito *europeo e internazionale*;
- *puntare sul segmento dell'alta formazione*.

L'internazionalizzazione a tutti i livelli (dalla ricerca, alla didattica, all'*interscambio di studenti e docenti*) non può non essere il futuro ed è già il presente di una grande *Università storica come quella di Siena*, che fin dalle sue *origini fu centro di richiamo di docenti e discenti di tutto il mondo colto*.

Per fortuna a Siena non poca strada in tal senso è già stata compiuta, a partire dal rettorato Tosi che ha valorizzato la presenza nel nostro Ateneo nel consesso delle grandi Università storiche europee (Gruppo di Coimbra). Si tratta ora di accelerare tali processi con alcuni interventi che qui indico sommariamente:

- a) un ulteriore inserimento di *ricercatori senesi in progetti internazionali*; sarà quindi necessario un *maggior sostegno amministrativo ai progetti presentati* e un privilegiato sostegno nel finanziamento delle ricerche.
- b) un *aumento degli scambi* di docenti e studenti (Erasmus, Socrates, Tempus, ma non solo) con apposite modalità, allargando il più possibile l'orizzonte al di là del mondo occidentale verso paesi ed aree che stanno divenendo centri di grandissima rilevanza nella politica, nell'economia e nella scienza (come la Cina e l'India). Una cura particolare deve essere dedicata ad esempio *all'America Latina e ai paesi emergenti e in via di sviluppo*, con apposite strutture ad essi dedicate.

6. Gli studenti

Destinatari della formazione e del trasferimento delle conoscenze sono, anzitutto, gli studenti, nella loro duplice veste di utenti di un servizio didattico e al contempo di *appartenenti ad una collettività*, alla quale è garantito dallo Stato il *diritto allo studio a condizioni economiche differenziate*.

Gli studenti sono la componente centrale della vita universitaria e ciò va riconosciuto a partire dal loro *primo contatto con l'Ateneo al momento dell'iscrizione*, in modo che *essi abbiano, attraverso le segreterie studenti, la piena percezione di aver scelto un'Università attenta alla loro persona*. A tal fine le *segreterie studenti*, nei rapporti con gli *studenti*, dovranno sviluppare un approccio ancor più orientato alla facilitazione ed allo snellimento, attraverso un **potenziamento** di personale e l'adeguamento di spazi, mezzi e strutture.

Gli studenti saranno quindi al centro dell'attenzione e degli sforzi dell'amministrazione e la loro formazione il primario obiettivo da perseguire con una

formazione culturale elevata che renda i laureati dell’Università di Siena sempre più competitivi nel mondo delle professioni con i laureati delle altre università italiane e straniere.

L’Ateneo dovrà cooperare con le altre istituzioni pubbliche, direttamente responsabili dei diritti della collettività giovanile, affinché il diritto allo studio sia effettivamente assicurato nelle sue forme più ampie; per parte sua dovrà perseguire *obiettivi di qualità* nell’offerta didattica istituzionale, introdurre meccanismi che facilitino il conseguimento dei crediti da parte degli studenti lavoratori, *potenziare i servizi* agli studenti – in particolare quelli su base informatica – le *strutture didattiche, di studio e di accoglienza*, i luoghi per lo sport e le attività ricreative; deve inoltre mettere in atto quelle azioni di supporto che facilitino utili complementi ed arricchimenti del processo di formazione (dai servizi di orientamento all’organizzazione di percorsi di studio e di *stage* professionali in Italia e all’estero).

L’Università di Siena dovrà segnalarsi per la capacità di accompagnare i suoi laureati sino all’*inserimento professionale*. Una grande attenzione andrà infine prestata, oltre che alle esigenze degli studenti iscritti ai corsi di laurea, anche a quelle degli utenti dei corsi di studio avanzati (master, dottorati di ricerca, scuole di specializzazione). Il contributo delle Associazioni studentesche alle scelte dell’Ateneo sarà un aspetto essenziale nella vita della Comunità accademica.

Come per gli altri momenti di vita universitaria, l’Ateneo dovrà fare la propria parte affinché sia resa effettiva l’integrazione con la città in termini di cittadinanza, di partecipazione, di accessibilità ai servizi, di crescita civile, di partecipazione sociale e culturale. **Particolare impegno dovrà essere usato per dare risposte al problema degli alloggi per i non residenti.**

La *politica della qualità dei servizi agli studenti* dovrà continuare ad essere un fattore decisivo per mantenere alto il gradimento nei confronti della nostra Università. Incrementando questo impegno penso sia necessaria un’azione anche in collaborazione con le Istituzioni preposte, con il fine di:

- adeguare e potenziare le attrezzature didattiche e scientifiche, con particolare attenzione al sistema delle *biblioteche che permettano di concentrare le risorse e migliorare i servizi offerti*;
- potenziare l’informatizzazione;
- rafforzare il servizio di orientamento, di tutorato e di avvio al lavoro;
- verificare la messa a norma di tutti gli edifici per le disabilità;
- procedere a un’ulteriore de-buroratizzazione di tutte le operazioni relative alla vita universitaria;
- aumentare i servizi di appoggio alle necessità studentesche con l’incremento dei tutor, che hanno finora dato buona prova di sé;
- qualificare il diritto allo studio, mediante il reperimento di ulteriori risorse, ma anche attraverso l’utilizzazione degli studenti per “lavori socialmente utili”, in modo da offrire occasioni di auto-mantenimento all’Università;
- incrementare gli spin-off per i giovani laureati;
- potenziare il *liaison office* per l’*inserimento dei laureati nel mondo del lavoro* e per le connessioni tra Università e imprese;
- accrescere i servizi di informazione sulla vita universitaria;

- assestare definitivamente la situazione delle nostre Scuole di Dottorato, favorendo la flessibilità, le nuove modalità di organizzazione scientifica e didattica, le “invenzioni” culturali, ma soprattutto rivolgendo un impegno costante a farne comunque, un *centro di alta qualità*.

7. L’Amministrazione

Per quanto concerne il personale tecnico e amministrativo, l’idea di *Università come comunità* comporta che venga *abbandonata ogni visione riduttiva* (il personale tecnico e amministrativo deve essere infatti al servizio dell’istituzione nel suo complesso, nella stessa misura in cui al servizio dell’istituzione è il personale docente). I soggetti che, ai diversi livelli e con diverse competenze, assicurano l’essenziale funzionamento della macchina amministrativa, svolgono una funzione che non può, né deve, essere in alcun modo surrogata o supplita con esternalità. Occorre pertanto dare all’insieme dell’amministrazione le condizioni per svolgere al meglio il proprio lavoro, affinché l’Università possa affrontare efficacemente le sfide future. Per questo occorre incamminarsi sempre più verso:

- Un percorso che consenta reclutamenti attraverso procedure di selezione a tempo indeterminato; considerando anche la prospettiva di assorbire i contratti a tempo determinato e di sostenere l’equiparazione nel sistema sanitario affrontando il problema del personale convenzionato.

- Un possibile sistema di incentivazione che premi e valorizzi impegno e professionalità.

E’ indispensabile favorire la *semplificazione dei procedimenti*, lo *snellimento degli adempimenti* burocratici, l’*informatizzazione dei servizi* per finalizzare al meglio l’*attività amministrativa a sostegno della ricerca e della didattica* e per **alleggerire il peso**, spesso **insopportabile**, degli **adempimenti richiesti ai docenti**.

Per questo è necessario:

- intensificare ed approfondire il *confronto* con le *Organizzazioni sindacali sulle complesse problematiche relative alla organizzazione degli uffici e dei servizi* e alla *valorizzazione delle singole professionalità*;

- portare a regime il *progetto* per l’attuazione del *controllo di gestione dell’Ateneo*;

- potenziare il servizio di *informatizzazione* del sistema di contabilità, della gestione delle biblioteche, dell’archivio, delle segreterie, dei servizi agli studenti e delle risorse umane;

- proseguire nel procedimento di *accreditamento e valutazione* dell’Ateneo quale strumento per raggiungere elevati livelli di qualità nella ricerca, nella didattica e *nell’amministrazione*;

- qualificare e *formare permanentemente* il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario;

- individuare criteri di *distribuzione delle risorse* necessarie alla ricerca e alla didattica;

- migliorare il trasferimento di informazioni e documentazioni dalla sede centrale alle sedi distaccate.

A questo fine l'Ateneo deve avere un *assetto di governo efficiente* che:

- *consenta di distinguere i poteri di indirizzo dalla gestione amministrativa;*
- *eviti duplicazioni dei livelli decisionali;*
- *semplifichi i centri di decisione.*

L'amministrazione deve evolvere verso una concreta efficienza adottando soluzioni moderne a livello di struttura organizzativa per procedure e stimolando l'impegno con corsi di aggiornamento e giusti riconoscimenti.

Le procedure amministrative devono essere certe e preliminarmente previste.

Il miglioramento della *qualità* dell'Ateneo deve in sintesi passare anche attraverso un *miglioramento dei servizi* (amministrativi, logistici, di sostegno, di diritto allo studio, ecc.). *La qualità dell'Ateneo* dipende, infatti, anche dall'appetibilità che le sue sedi offrono a chi vi deve vivere e lavorare, e alla quantità di tempo “di residenza” che conseguentemente ne nasce.

8. Autonomia, Democrazia e Governo

Si può sintetizzare questo progetto in una formula: “più decentramento, ma anche più coinvolgimento, democrazia e partecipazione”. Si può puntare a rendere la nostra *Università più aperta, cooperativa, pluralista*. Per questo dobbiamo rinnovare le nostre istituzioni, *allargando i luoghi di partecipazione e di discussione*. Per la maggior parte dei docenti, del personale tecnico-amministrativo e per un consistente numero di studenti *l'Università non è soltanto il luogo dove si lavora o si studia. E' un'istituzione alla quale si appartiene, che forma la nostra identità.*

Questo *forte e orgoglioso senso di appartenenza* va tradotto in un impegno *generoso di partecipazione*, in una intensa condivisione di problemi, prospettive, ipotesi, soluzioni, rivendicando autonomia, democrazia, regole di governo.

A. L'autonomia

Si tratta di un principio che in questo momento va difeso come fondamento di equilibrio nella vita dell'Università e di garanzia della sua stessa qualità morale. Osserviamo, infatti, spinte contraddittorie che la minacciano: ipotesi di centralizzazione da una parte, che svuotano il significato dell'autogoverno e di ogni forma di sperimentazione; frammentazione del sistema formativo accademico dall'altra, con moltiplicazione di nuove sedi senza necessità, vantaggi non fondati sul merito per le strutture private di insegnamento, fughe in avanti sulle possibilità dell'insegnamento a distanza e la concessione dei titoli di studio relativi. E' evidente, dunque, che si pone il problema del mantenimento dei principi costitutivi dell'autonomia. L'Ateneo dovrà impegnarsi in questa linea con azioni concrete nelle sedi istituzionali proprie, ma allo stesso tempo dovrà mostrarsi capace di riempire di contenuto il principio astratto dell'autonomia. *Potrà farlo sperimentando, nel quadro e nei limiti imposti dalle leggi, forme anche inedite di autogoverno, di aiuto per la ricerca, di valutazione dei percorsi formativi e di ricerca, di reperimento delle risorse, di relazioni con gli studenti, di rapporti col mondo del lavoro. Persino i compiti didattici sono suscettibili di qualche marginale, ma interessante, sperimentazione.*

Va da sé, infine, che “autonomia” significa anche e soprattutto *indipendenza da vincoli esterni* di qualunque genere. In questo senso, il governo dell'Ateneo deve essere

improntato a un rigoroso comportamento *super partes*: qualunque posizione ideale deve avere pieno e totale diritto di cittadinanza, nel quadro – s'intende – del rispetto dei principi di democrazia e di libertà.

B. La democrazia

Il governo dell'Ateneo è di natura rappresentativa, ma il corpo docente, il personale e gli studenti sono protagonisti della vita accademica. Ciò significa che, accanto alle funzioni demandate agli eletti, esiste anche una *necessaria partecipazione di tutti alle decisioni comuni*. In questo momento difficile per l'Università tale partecipazione è indispensabile per conferire la massima coesione all'Istituzione. In questa prospettiva, vanno perseguiti con tenacia tutte le forme possibili per *restituire collegialità alle decisioni prese* e presenza di tutti nella vita sociale universitaria, in modo da garantire *condivisione delle scelte intraprese e capacità di proposta innovativa*.

In questo senso, è possibile agire su più fronti:

- ribadire la centralità delle funzioni degli organi accademici, *Senato e Consiglio di Amministrazione*;
- affidare compiti specifici ed effettivi a colleghi *delegati* (ad esempio, relazioni internazionali, sistema bibliotecario, insegnamento a distanza, revisione dei curricula, ricerca, dottorati, strutture, servizi, ecc.);
- accrescere il ruolo di *organi consultivi* esistenti (come il Collegio dei Direttori di Dipartimento), con le opportune modifiche regolamentari, in sintonia con gli altri organi collegiali;
- accrescere la *partecipazione* studentesca e del personale tecnico-amministrativo.

C. Il governo

I criteri di governo dell'Ateneo dovranno essere:

- *Il rispetto del riparto delle competenze funzionali tra gli organi.*
- *Una direzione collegiale fondata sull'esercizio effettivo delle attribuzioni affidate a ciascun organo statutario, quale metodo di gestione di tutte le questioni rilevanti dell'Ateneo.*
- *La definizione di stabili e certe procedure amministrative.*
- *La trasparenza delle decisioni, assunte osservando rigorosamente i procedimenti amministrativi previsti.*
- *La definizione di regole nella ripartizione delle risorse che rispettino criteri di efficienza ed efficacia.*
- *Un impegno costante nel mantenere un efficace sistema di comunicazione sia verso l'esterno, sia verso l'interno.*

9. La Scuola Superiore

Obiettivo fondamentale sarà quello di rendere il Santa Chiara una vera e propria Scuola superiore; sarà necessario promuovere l'allargamento edilizio, con nuovi immobili per l'ospitalità dei dottorandi.

Il 9 giugno 2004, il Presidente del Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario ha trasmesso al Rettore dell'Università di Siena il documento di valutazione sullo stato delle iniziative post laurea della nostra Università. A seguito di una valutazione, estremamente positiva, nel piano triennale 2004/06 la Scuola Superiore di Siena figura tra quelle finanziate.

Nasce dunque il problema di dare una fisionomia chiara e definitiva a questa istituzione, la cui realizzazione deve essere ascritta a merito del Rettore Tosi, per far sì che essa costituisca una sempre maggiore fonte di prestigio e di risorse per il nostro Ateneo.

Sarà indispensabile definire il rapporto che intercorrerà fra la Scuola Superiore da un lato, l'Ateneo dall'altro, al fine di creare non una separazione fra due organismi diversi, ma un rapporto di sinergia e di integrazione, favorendo anche la partecipazione delle sedi di Arezzo e Grosseto.

Alla definizione di questi temi sarà dedicata una parte importante della nostra riflessione, che dovrà essere pubblica ed articolata, in modo da coinvolgere tutto l'Ateneo in un progetto che si presenta estremamente affascinante, e promettente, per il nostro comune futuro.

10. La Medicina universitaria

L'Università ha avuto la parte decisiva nella *Medicina di questa città. Una storia illustre, con figure di prima grandezza, una storia di cui l'Università è tutrice* poiché non si deve dimenticare che *le grandi conquiste della medicina nascono dalla ricerca accademica, che l'insegnamento universitario è il momento formativo essenziale per i medici e per l'intero sistema sanitario* e che l'Ateneo non potrà mai abdicare a vantaggio di altre strutture o enti.

Il saldo ancoraggio della Facoltà di Medicina all'Università sarà perciò un irrinunciabile punto fermo; non solo perché la Medicina è gran parte della storia dell'Università, ma perché, soprattutto a Siena, è un *elemento essenziale del prestigio e della notorietà dell'intero Ateneo, che deve essere mantenuto ed accresciuto rispetto ai livelli raggiunti dalla tradizione*. Tale importanza deve trovare *adeguato riconoscimento* in un impegno di tutela da parte del Rettore e dell'Amministrazione anche per quanto riguarda i complessi rapporti con l'Azienda ospedaliera, come delineati dal Decreto legislativo n. 517/99, perché la Facoltà Medica sia protagonista di una forte ed autonoma politica di affermazione costante della propria **identità**: di fronte all'interpretazione della salute come fatto tecnico-amministrativo e come quantità di tecnologie da consumare, la Facoltà medica deve ribadire la sua **identità** culturale e quella della Sanità.

In questa prospettiva, devono essere valorizzati gli elementi positivi emersi dal primo triennio di funzionamento dei DAI (Dipartimenti ad attività integrata), sapendo cogliere con attenzione e lungimiranza le criticità segnalate sia dalla componente medica che dal personale tecnico-amministrativo (si veda la relazione alla recente inaugurazione dell'anno accademico). E a livello regionale, occorre un potenziamento della Facoltà senese in relazione alle altre due Facoltà mediche toscane. Vanno, tra l'altro, rafforzati i rapporti all'interno dell'Area Vasta di tutta la Toscana meridionale cercando di fare tesoro dell'esperienza didattica maturata e consolidata ad Arezzo, Grosseto, nel Valdarno e nella

Valdelsa. Il modello universitario può essere fruttuosamente utilizzato anche a livello sanitario.

In questo quadro, per quanto riguarda il personale medico universitario **deve essere mantenuto ben saldo il principio, costantemente confermato a livello legislativo e della giustizia costituzionale, della inscindibilità delle funzioni didattiche, di ricerca scientifica ed assistenziali, peculiari del docente medico, nella sua autonomia professionale e nella inscindibilità delle sue attività istituzionali.** Tale presa in carico da parte del rettorato e dell'amministrazione universitaria dei rapporti, non sempre facili, con Regione ed Enti sanitari locali deve ovviamente essere coordinata ed assistita dalla Facoltà medica. Particolare rilevanza dovrà essere data alla cultura medica, sia delle discipline biologiche di base, sia di quelle cliniche – nei loro profili scientifici fondati sulla *Evidence Based Medicine* e sulle *Medical Humanities* – e alla totale integrazione della cultura medica con la vita intellettuale dell'Ateneo.

11. L'Università, la Città e il territorio: un destino comune

Siena, il suo territorio e l'Università non possono immaginarsi distintamente. Perché il loro destino è comune. Come la loro storia. L'Università ha un'identità nota, “proiettata” a livello nazionale e internazionale; Siena è una città con una grande storia e architettura urbana, un grande territorio, un patrimonio artistico e culturale, che la rendono unica. Peraltra, oggi la città e il suo territorio hanno uno dei loro accessi al mondo attraverso l'Università, la sua rete globale, il suo canale di comunicazione, la calamita che attira competenze e risorse scientifiche e culturali.

L'Università senza la città e il suo territorio non ha radici e non ha storia; la città e il territorio senza l'Università hanno meno voce e meno futuro. Per questo sono chiamate a convivere. Non solo perché il loro mondo coincide. Ma perché se una di queste due entità declina trascina con sé anche l'altra.

L'Università a sua volta deve integrarsi ulteriormente con la città; i suoi organismi, le persone che vi operano devono progettare le proprie attività anche in funzione della città e del territorio, e soltanto in risposta alle reali esigenze complessive del territorio programmare la eventuale localizzazione di funzioni didattiche e di servizi a complemento di esse. Si tratta di trasformare le molteplici iniziative, svolte seguendo logiche individuali e specifiche, in parte di un comune progetto, che l'Ateneo elabora e confronta con la città e il territorio. Ma è l'Università che garantisce alla città e al territorio la riflessione, la giovinezza eterna, testimoniata dai tanti giovani che l'hanno scelta come luogo di formazione. Si tratta insomma di rispettare e valorizzare il patto tra l'Università e il territorio. Fra “questa” Università e “questa” città. E per riuscirei occorrono l'orgoglio e la passione di tutti coloro che credono che il loro futuro debba restare indissolubilmente legato.