

# **LINEE PROGRAMMATICHE PER IL GOVERNO DELL'ATENEO SENESE**

***Antonio Vicino***

## **Premessa e Principi Ispiratori**

**[ Autonomia, Trasparenza, Collegialità ]**

### ***Una discussione aperta***

Se si dovesse riassumere in sintesi il progetto di lavoro che il futuro Rettore del nostro Ateneo si troverà ad affrontare, si potrebbe usare la formula: “gestire la complessità”. Di fronte alla vastità di questo compito, è prioritario discutere e programmare un metodo di lavoro piuttosto che insistere su strategie tattiche, alleanze e combinazioni elettorali.

Per questo è importante creare uno spazio di confronto e di discussione aperto a tutti: un Forum in cui formare la coscienza critica necessaria a creare e sviluppare un comune impegno di crescita e di innovazione.

### ***Principi fondamentali***

I principi generali più rilevanti a cui dovrebbe ispirarsi il prossimo Rettore, e che stanno alla base della discussione, sono:

- **L'autonomia** universitaria è un bene prezioso che va tutelato e rafforzato.
- La **trasparenza** è premessa indispensabile per il buon funzionamento di qualunque sistema pubblico, tanto più se si tratta della formazione superiore e della ricerca.
- Un progetto riformatore e di sviluppo può aver successo solo se è **condiviso** e le azioni relative sono frutto di **scelte collegiali**.
- L'attività di **valutazione** dei processi e dei prodotti dell'Ateneo costituisce il mezzo attraverso cui si valorizza l'autonomia e la si trasforma in elemento propulsivo di sviluppo.

---

## **Governance dell'Ateneo**

**[ Organi Collegiali, Giunta d'Ateneo, Distribuzione delle Risorse, Gestione Efficace ]**

Di fronte alle nuove e impegnative sfide che l'università deve affrontare in questi anni, di fronte alla ristrettezza delle risorse disponibili, bisogna promuovere il principio della solidarietà, il perseguitamento dell'interesse collettivo e il superamento della logica delle contrapposizioni: prima fra tutte la contrapposizione fra aree scientifiche e aree umanistiche, che oggi ha sempre meno

ragione di esistere.

Bisogna abbandonare definitivamente un certo stile eccessivamente burocratico di gestione delle attività (a cominciare da quelle della didattica), che ha caratterizzato la vita dell'Università italiana negli ultimi anni, e che ha portato a una progressiva disaffezione di tutti verso la partecipazione alle scelte culturali e organizzative, come pure a un indebolimento degli organi rappresentativi, sentiti sempre più come entità staccate dalla realtà più vitale e attiva della comunità accademica.

Anche nel nostro Ateneo le competenze e il funzionamento degli Organi collegiali si sono enormemente dilatati e complicati, con una conseguente riduzione dello spazio dedicato all'elaborazione collegiale di strategie politiche. In molti casi il ruolo del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione si è ridotto alla semplice ratifica di decisioni il cui percorso si svolge al di fuori degli organi stessi; un discorso analogo si potrebbe fare anche per altri organismi collegiali, a tutti i livelli. Bisogna invece porre a fondamento di qualsiasi scelta operativa una chiara linea politica, elaborata collegialmente e ampiamente condivisa, incrementando la trasparenza nei processi di gestione e definendo in modo chiaro le responsabilità operative.

Per raggiungere questo scopo basta richiamarsi ad alcuni principi che ispirano lo Statuto del nostro Ateneo. In particolare:

- nello spirito dell'articolo 3, che promuove la partecipazione delle componenti universitarie alla vita dell'Ateneo, occorre rivitalizzare il ruolo degli Organi Collegiali centrali, il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione, alleggerendo il sovraccarico decisionale attraverso il trasferimento delle decisioni specifiche e ordinarie agli organi periferici (Facoltà, Dipartimenti) e di quelle esecutive di *routine* agli Uffici Amministrativi. Di fronte alle questioni più complesse, quali ad esempio la ripartizione delle risorse e la loro destinazione (personale, ricerca, edilizia etc.), gli organi collegiali si dovranno dotare di apposite Commissioni Referenti formalmente nominate e dotate di precise agende di lavoro, con compiti esclusivamente istruttori e con una significativa presenza degli stessi membri dei Collegi.
- La funzione esecutiva rimane affidata alla figura del Rettore, il quale però, come previsto dall'articolo 42 del nostro Statuto, dovrebbe avvalersi di una Giunta d'Ateneo di sua fiducia: un organo esecutivo-consultivo, che avrebbe l'obbligo di informare del proprio operato anche il Senato e il Consiglio di Amministrazione. Bisogna inoltre armonizzare il funzionamento degli organi di governo e istruttori dell'Ateneo con quello degli Uffici Amministrativi, e coordinare questi ultimi tra loro, eliminando le sovrapposizioni e istituendo nuovi gruppi/organi istruttori solo in alcuni settori strategici (ad esempio l'edilizia, la ricerca, il controllo sulla legittimità degli atti). In ogni caso si dovrà snellire il complesso delle strutture esistenti, vincolando per il futuro l'attivazione di nuove strutture/servizi a una rigorosa analisi costi/benefici.
- Nella distribuzione delle risorse sarebbe opportuno attenersi a due principi di trasparenza:
  - l'organo deputato a stabilire le regole deve essere diverso da quello che distribuisce le risorse;
  - la formulazione delle regole deve essere ragionevolmente antecedente alla loro applicazione (principio da seguire anche quando si fissano regole di carattere generale).

Potrebbe infine essere opportuno verificare mediante un ampio dibattito aperto a tutta la comunità dell'Ateneo, se gli Organi Collegiali rispondano pienamente alle funzioni a cui sono preposti nella loro attuale composizione .

---

# **Autonomia, Responsabilità, Valutazione**

[ Nucleo di Valutazione, Autovalutazione, Meta-Valutazione, Indicatori di Funzionamento ]

## *Autonomia e responsabilità*

Le linee generali a cui deve ispirarsi l'autonomia dell'Ateneo sono chiaramente delineate già nelle norme e nello spirito dello Statuto, che rimane un punto di riferimento su cui fondare una vasta condivisione di obiettivi. Il concetto di autonomia è indissolubilmente legato a quello di **responsabilità**. Responsabilità vuol dire volere e saper dar conto degli obiettivi che ci si propone di raggiungere e della loro pianificazione, di fronte a tutte le componenti della vita accademica (studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo), ma anche di fronte alle istanze che vengono dalla società e dal territorio. Significa anche dar conto delle scelte fatte nella distribuzione delle risorse tramite un monitoraggio costante e trasparente delle azioni intraprese e tramite una chiara verifica periodica dei risultati conseguiti.

L'elemento di raccordo fra autonomia e responsabilità è rappresentato dalla valutazione, intesa come strumento finalizzato a migliorare tanto i processi organizzativi e di gestione, quanto la didattica, la ricerca e i servizi agli studenti. Uno stile fondato sulla scelta della responsabilità, in una struttura pubblica come la nostra, può contribuire in modo decisivo a motivare l'impegno di tutti i membri della comunità accademica.

## *Valutazione*

L'attività del nostro Nucleo di Valutazione è stata in questi anni prevalentemente finalizzata ad aumentare le capacità di autoanalisi di alcune componenti del sistema (Corsi di Studio, Dipartimenti). Occorre ora far progredire l'attività del Nucleo di Valutazione, estendendo l'autovalutazione agli Uffici Amministrativi e mettendo a punto un'adeguata organizzazione dei processi e degli interventi conseguenti alle analisi svolte. Si deve da un lato passare dalla valutazione alla *meta-valutazione*, ovvero all'analisi dell'impatto che i processi attivati hanno avuto sull'organizzazione della struttura stessa, dall'altro rafforzare il ruolo propositivo, e nel contempo l'autorevolezza del Nucleo di Valutazione, in particolare nella definizione di linee guida e di obiettivi condivisi per un progressivo miglioramento qualitativo dell'Ateneo. Bisogna anche conferire continuità e organicità ai processi di valutazione, snellendone al contempo le procedure attuative. Ciò significa in primo luogo mettere a punto un sistema informativo dei processi, che si proponga di individuare in modo coordinato e sistematico indicatori di funzionamento del sistema stesso, riducendo il più possibile le disomogeneità procedurali esistenti.

---

# **Didattica**

[ Obiettivi della Formazione, Qualità, Orientamento, Semplificazione dei Percorsi, Riduzione Esami, Promozione del Talento ]

Bisogna creare un sistema ben strutturato, in cui attività quali l'orientamento e il tutorato siano strettamente funzionali all'organizzazione della didattica, e non si riducano a meri impegni

burocratici. In quest'ottica è urgente istituire un raccordo effettivo e fecondo con la scuola secondaria, in modo da creare una missione educativa organica e condivisa, articolata in un ciclo completo, nel quale agli studi universitari tocchi una funzione esplicitamente proiettata verso i livelli più alti della formazione e della ricerca. Solo partendo da queste premesse sarà possibile, da un lato, precisare quale sia la formazione di ingresso adeguata al livello accademico (i requisiti di accesso agli studi universitari), dall'altro indicare gli obiettivi specifici della formazione universitaria di base. Il livello superiore della formazione specialistica deve avere, a sua volta, una chiara finalizzazione culturale e professionale, stabilita in relazione a precisi progetti culturali promossi dalle strutture formative delle Facoltà, sia sulla base delle competenze dei docenti, sia sulla base della tradizione di insegnamento e di ricerca delle varie sedi, sia infine sulla base della disponibilità delle risorse necessarie.

È opportuno semplificare il più possibile i processi e l'eccessiva complicazione dei percorsi di studio, ridurre drasticamente la frammentazione didattica a cui abbiamo assistito in questi anni e il conseguente moltiplicarsi del numero di esami. Bisogna anche ripensare gli organi di gestione della didattica, e riformularne le competenze, realizzando una corretta complementarità e opportuni equilibri con gli organismi deputati alla gestione della ricerca.

È importante incentivare, all'interno dei percorsi curricolari, l'inserimento di forme più avanzate di insegnamento e di ricerca, a cui avviare gli studenti più capaci. Occorre favorire la promozione del talento, che non può essere spostata in avanti nel percorso formativo (solo nel dottorato, ad esempio), ed evitare di svalutare e mortificare i gradi inferiori della formazione universitaria.

---

## Ricerca

### [ Interdisciplinarità, Ricaduta sulla Città e il Territorio, Settori Strategici, Settori Innovativi, Competitività, Eccesso di Burocratizzazione ]

In questo campo la competitività del nostro Ateneo, sia sul piano nazionale che su quello internazionale, deve crescere e liberarsi da qualche eccesso di burocratizzazione. Bisogna evitare, ad esempio, di dover ricorrere a procedure farraginose per distribuire poche risorse; per contro, devono essere sviluppati strumenti che dovrebbero semplificare le procedure (come l'anagrafe della ricerca). Occorrerebbe anche progettare in modo organico la creazione di nuovi servizi e infrastrutture, accanto a quelli esistenti, che vanno potenziati.

Sul piano strutturale e istituzionale, bisogna lanciare un nuovo progetto di organizzazione delle unità dipartimentali, che non costringa ad accorpamenti forzosi, ma incentivi quelle aggregazioni dei gruppi di lavoro che possano dare unitarietà e solidità ai progetti di ricerca ed alla gestione della didattica. È anche utile che nella fase di razionalizzazione della dipartimentalizzazione vengano incentivate le aggregazioni interdisciplinari su progetti culturali unitari di largo respiro.

È altresì importante incrementare il sostegno interno alla ricerca, che è fermo ormai da diversi anni. Sebbene sia noto a tutti che le risorse non abbondano, è pur vero che in una revisione delle poste di bilancio questo punto dovrebbe avere grande rilevanza. Un aspetto qualificante riguarda il rapporto con la Fondazione MPS, che dovrebbe diventare più organico. Bisogna ricondurre le richieste di finanziamento a una coralità che si fondi su finalità condivise, in una strategia comune aperta e trasparente, che sia in armonia con la Città e con le Autonomie Locali: bisogna favorire la ricaduta delle nuove acquisizioni e soprattutto il trasferimento tecnologico sulla vita culturale,

imprenditoriale e amministrativa del territorio. Sarebbe opportuno elaborare insieme con la Fondazione MPS adeguate modalità di verifica comune dei risultati raggiunti.

Particolare attenzione va riservata all'incentivazione alla collaborazione con qualificati gruppi di ricerca e con istituzioni straniere. Molti canali di finanziamenti europei passano ormai attraverso la costituzione di reti di eccellenza di ricerca, che sono il frutto naturale di collaborazioni internazionali fra numerosi partner. In quest'ottica, vanno rafforzate (e quando necessario create) quelle strutture amministrative che possano sostenere anche a livello burocratico il collegamento dei centri di ricerca senesi con quelli internazionali e diffondere in modo efficace l'informazione sui progetti europei (normativa, bandi, network di ricerca esistenti etc.), raccogliendo e sviluppando tempestivamente le nuove proposte che nascono all'interno del nostro Ateneo.

Se anche rimane importante privilegiare con interventi *ad hoc* settori ritenuti strategici ed in forte e qualificata espansione, come pure settori consolidati che caratterizzano tradizionalmente l'Università di Siena, dovrà essere favorita la diversificazione dei settori di ricerca, incentivando l'iniziativa in settori nuovi e nella sperimentazione, laddove esistano gruppi qualificati e in grado di comprovare, in fase di valutazione, i progressi positivi dei propri progetti.

### ***Avviamento alla ricerca***

L'avviamento alla ricerca conosce la sua espressione più compiuta nel Dottorato di Ricerca. Il nostro Ateneo ha avviato negli ultimi anni una serie di iniziative importanti in questo ambito, come ad esempio l'attivazione delle Scuole di Dottorato. Nella prima realizzazione di questa iniziativa è stato talvolta necessario privilegiare forme di aggregazione fondate più sulla base di calcoli economici o esigenze organizzative di tipo amministrativo che non sugli aspetti qualitativi e sullo spessore scientifico dei progetti formativi a largo spettro culturale o interdisciplinare. Sarebbe opportuno rivedere le aggregazioni poco riuscite, procedendo a diverse forme di strutturazione di alcune Scuole, creando il maggior numero di aggregazioni fra i centri che sono realmente in grado di avviare alla ricerca giovani di talento, sia grazie a strutture scientifiche competitive anche a livello internazionale, sia grazie all'accumulo di un documentato patrimonio di esperienza. Anche in questo caso, la valutazione esterna è uno strumento fondamentale di garanzia.

Sarebbe anche opportuno intervenire sul post-dottorato, che nella situazione attuale dell'Università italiana è diventato occasione di iniquo sfruttamento delle risorse umane. Figure come quelle degli assegnisti di ricerca, oltre a non godere di retribuzioni adeguate e a non avere alcuna garanzia di futuro in campo accademico, sono spesso costrette a svolgere funzioni didattiche "di base" che poco o nulla hanno a che fare con la tipologia della ricerca che sarebbero formalmente chiamate a compiere all'interno dei Dipartimenti e delle Facoltà. Un ripensamento di questo stadio così delicato del reclutamento è urgente, e va promosso nel contesto di una più corretta distribuzione dei compiti didattici e di ricerca all'interno dell'intero corpo docente.

---

## **Internazionalizzazione**

**[ Spazio Europeo della Ricerca, Titoli Congiunti, Servizi agli Studenti, Scuole di Dottorato, Eccellenza, Studenti Stranieri, Collegio Santa Chiara ]**

L'internazionalizzazione delle imprese, della ricerca e della formazione è il veicolo principale per

preparare lo spazio europeo della ricerca e la politica europea della ricerca nella nuova società della conoscenza.

Il nostro Ateneo ha investito molto negli anni passati in questo settore, che rappresenta uno dei suoi punti di forza. È dunque necessario sviluppare ulteriormente le iniziative esistenti e promuoverne di innovative. Da un punto di vista della didattica, sarà bene puntare su accordi con Università straniere europee per l'organizzazione di percorsi didattici comuni che conducano al rilascio di titoli congiunti. Per raggiungere scopi come questo bisogna rendere fruibili i nostri corsi anche da parte di studenti stranieri, ad esempio tramite l'insegnamento in lingua inglese. Bisogna anche dotarsi di servizi efficienti, sia per l'accoglienza che per la gestione delle carriere e delle pratiche amministrative ad esse connesse, riallineando ad esempio il servizio delle segreterie studenti agli standard più elevati nazionali e internazionali.

Anche a livello di Scuole di Dottorato, bisogna strutturare i corsi in maniera coerente con quanto accade nelle comunità scientifiche internazionali di riferimento delle varie aree culturali. Oltre a facilitare gli scambi di visite di docenti e studenti, bisogna ora cominciare ad attrarre nelle nostre Scuole numeri significativi di studenti stranieri. Va incentivata l'attivazione di progetti di collaborazione fra il Collegio S. Chiara, massima espressione della nostra formazione alla ricerca, e analoghe strutture di Università e Istituti di ricerca di comprovata eccellenza a livello internazionale.

---

## Servizi Tecnici e Amministrativi

**[ Responsabilità e Valutazione, Riduzione della Burocrazia, Forme di Rappresentanza, Valorizzazione delle Competenze, Razionalizzazione ed Efficienza delle Strutture, Decentramento ]**

Anche per quanto riguarda i servizi tecnico-amministrativi dell'Ateneo bisogna partire dalla centralità del binomio *responsabilità – valutazione*. In tale ottica è necessario consolidare una politica di condivisione delle scelte, anche attraverso idonee forme di rappresentanza negli organi collegiali.

Si dovrà da un lato provvedere ad una più chiara definizione delle specifiche competenze e responsabilità delle strutture centrali, e di quelle periferiche (centri servizi, dipartimenti e poli didattici decentrati *in primis*), mirando a ottimizzare sia l'organizzazione del lavoro che l'efficienza delle strutture. Dall'altro, vanno individuati coerenti sistemi di valutazione e di autovalutazione delle attività tecnico amministrative, che permettano l'emergere di pratiche eccellenti da proporre come modello, con conseguenti riconoscimenti di merito. Inoltre, attuando procedure di trasparenza, dovranno essere approfondite le problematiche connesse alle emergenti tipologie di rapporti di lavoro atipico e temporaneo, sempre più presenti nell'Ateneo.

Basandosi sui risultati delle analisi sopra richiamate, occorrerà porre particolare attenzione ai seguenti problemi:

- attivazione di nuove strutture: è opportuno che prima dell'attivazione di una nuova struttura, siano valutati con grande attenzione quali saranno i suoi compiti e perché le strutture esistenti non possano svolgerli, quali sono le strutture a cui è funzionale, quale è il suo costo, visto anche in una prospettiva di sviluppo successivo, quale è il rapporto costo/benefici dell'operazione;

- razionalizzazione delle strutture/uffici già esistenti che presentano sovrapposizioni o anche conflitti di attribuzione di compiti;
- razionalizzazione delle risorse destinate alle varie strutture esistenti, in termini sia di unità di personale che di spazi.

Per citare un esempio, è ben noto che le Segreterie Studenti soffrono "storicamente" di carenze sia strutturali che organizzative, che a volte impediscono al personale, per quanto volenteroso, di fornire un servizio efficiente. Per contro, sono a tutti evidenti le ricadute di un buon funzionamento di questi servizi sui processi di accoglienza degli studenti e gestione delle loro carriere, tanto più in una fase come l'attuale in cui miriamo ad internazionalizzare il nostro Ateneo, anche richiamando dall'estero studenti dei Corsi di Studio sia di I che di II livello.

---

## **Infrastrutture e Servizi Informatici**

**[ Informatizzazione, Sistema Informativo Integrato, Decentralizzazione, Aule Informatiche, Potenziamento Strutture ]**

La disponibilità di un sistema informativo efficiente e dinamico rappresenta oggi un elemento essenziale per il funzionamento di qualunque Ateneo. L'Università di Siena, pur avendo fatto alcuni apprezzabili progressi negli ultimi anni, non ha ancora raggiunto un livello di informatizzazione adeguato a permettere una gestione efficiente dei processi e dei flussi di dati tipici di un medio Ateneo, sia per ciò che concerne la gestione delle carriere degli studenti e dei servizi a loro offerti, sia per ciò che concerne la gestione del personale. A fronte della soluzione recente di alcuni problemi "storici" legati alla gestione della segreteria studenti, del personale e degli studenti o la realizzazione dell'Anagrafe della Ricerca o dei sistemi per la gestione del PAR, VAI e Dottorati, appaiono gravi alcune carenze sia di tipo strutturale che organizzativo. Sarebbe opportuno adeguare gli spazi destinati alle macchine ed al personale dedicato ai servizi informatici, così come potenziare la rete di Ateneo ed aggiornare le apparecchiature per i servizi più critici. Bisognerebbe incrementare il numero di aule e laboratori informatici in tutte le strutture didattiche. Da un punto di vista organizzativo, sarebbe opportuno distribuire le competenze tecniche di base presso le singole strutture.

---

## **Biblioteche e Laboratori**

**[ Programmazione e Coordinamento, Digital Library, Grandi Attrezzature, Valutazione dei Costi ]**

Il problema delle Biblioteche è particolarmente importante e costituisce uno dei punti di forza del nostro Ateneo. La situazione attuale prevede un coordinamento centrale del Sistema. La qualità del servizio è ritenuta buona, essendosi i servizi consolidati nel tempo ed essendo il personale adeguatamente motivato.

I punti di debolezza sono:

- difficoltà di effettuare una reale programmazione, in quanto l'informazione sulle risorse finanziarie disponibili giunge sempre a esercizio finanziario attivato e sempre più tardi;
- il consolidamento delle biblioteche centrali di Facoltà, senza meccanismi di coordinamento, ha portato ad un certo isolazionismo di queste strutture, con la conseguenza che esistono molte duplicazioni dei processi di lavoro dovute sia ad una farraginosa allocazione del personale, ma soprattutto alla mancanza di una puntuale analisi dei processi; - nel campo delle *digital library* e dei servizi connessi, l'intero sistema risente di un certo ritardo rispetto agli altri Atenei italiani in;
- la maggior parte del personale ha una carentza di formazione in particolare per quanto concerne nuove tecnologie e nuovi servizi.

I punti di intervento dovrebbero riguardare:

- le risorse, sia quelle umane che finanziarie potrebbero essere ulteriormente ottimizzate: alcune funzioni potrebbero essere facilmente centralizzate, pur lasciando il merito della decisione alle strutture decentrate;
- l'adozione di un portale che integri risorse ibride (catalogo, banche dati, open archive, etc...). Ciò implicherebbe necessariamente una revisione dell'organizzazione del lavoro, la stesura di linee guida ed una opportuna formazione del personale.

Non si può fare un discorso analogo alle biblioteche quando si parla di laboratori, sia didattici che di ricerca. In questo caso, non è stata seguita una politica organica, ma spesso le azioni sono state caratterizzate da motivazioni e finalità occasionali e molto specifiche. La necessità di dotarsi di una politica di intervento condivisa è diventata inderogabile ed alle Aree Scientifiche dovrebbe spettare un ruolo propositivo primario in questo senso, ispirato a una chiara individuazione delle priorità degli interventi. Una elementare esigenza riguarda la valutazione dei costi reali dell'attivazione di un laboratorio, non solo al momento di avviare la struttura, ma soprattutto nella prospettiva di una sua durata nel tempo. Troppe volte in passato è capitato di dover lasciare inutilizzate apparecchiature anche molto costose per la mancanza di personale adeguatamente addestrato ad usarle o per la mancanza di fondi per la loro manutenzione o aggiornamento. Bisognerebbe riprendere con forza le azioni a suo tempo intraprese sulle Grandi Attrezzature, che hanno assunto in anni recenti carattere di eccessiva frammentazione. Inutile aggiungere che anche in questo caso si tratta di iniziative che devono sempre basarsi su una rigorosa valutazione del livello dell'attività scientifica dei gruppi interessati e della loro capacità di gestire le attrezzature.

---

## **Edilizia**

**[ Programmazione, Valutazione Esigenze, Sedi Decentrate, Commissione Edilizia ]**

In questi ultimi anni, il nostro Ateneo ha realizzato interventi edilizi di notevole importanza, sia attraverso la costruzione di nuovi edifici, sia attraverso la riqualificazione di quelli esistenti all'interno del comune di Siena, con grande attenzione all'impatto ambientale e con risultati soddisfacenti. A volte è invece risultata problematica la dislocazione delle strutture didattiche e di ricerca negli altri Comuni di insediamento dell'Università di Siena, spesso a causa dell'inadeguatezza delle strutture edilizie concretamente utilizzabili nelle sedi decentrate.

Anche in questo settore, tenendo conto delle risorse disponibili, è necessario programmare bene

gli interventi e razionalizzare le spese. È opportuno istituire una Commissione edilizia, aperta alle varie componenti dell'Università, che, sul modello di quanto accade in numerosi altri Atenei, formalizzi le decisioni operative dopo un dibattito ampio in ordine alle principali scelte strategiche. Alla base di tali scelte dovrebbero esservi considerazioni di carattere oggettivo, quali ad esempio le necessità di spazi adeguati per laboratori e biblioteche, la consistenza dell'affluenza studentesca, la corretta allocazione nel territorio delle strutture di nuova acquisizione, tenendo conto delle necessità di trasporto di studenti e personale e della distanza dai luoghi di residenza degli studenti. A tal fine, è opportuno incentivare ulteriormente la collaborazione con l'Ente Regionale a cui compete garantire il Diritto allo Studio.

Per quanto riguarda il finanziamento delle iniziative, non dovrebbe essere trascurata la possibilità di partenariato con soggetti esterni all'Università, in modo da acquisire la disponibilità di edifici che pure potrebbero rimanere di proprietà di terzi; in particolare, dovrebbe tenersi in dovuta considerazione quanto dispone la legge per l'edilizia universitaria in ordine ai finanziamenti ministeriali concessi agli enti locali per ristrutturare edifici da destinare “in via prevalente a fini di didattica e di ricerca universitaria”.

---

## **Diritto allo Studio**

**[ Cittadinanza Universitaria, Diritto alla Casa, Mobilità Studentesca, Rappresentanza Studentesca ]**

Il problema del diritto allo studio è particolarmente delicato in un Paese che è agli ultimi posti in Europa per investimento in politiche di sostegno agli studenti universitari. È indubbio che solo garantendo a tutti l'accesso ai più alti gradi della formazione e dell'istruzione si potrà riattivare la crescita socio-economico-culturale così largamente auspicata. Le politiche di sostegno per questo obiettivo si sviluppano su tre livelli, dal nazionale al regionale al locale e riguardano il diritto allo studio e la cittadinanza studentesca.

Alla base dovrebbe certo esserci un forte impegno statale che intervenga nell'attuale situazione, che vede da un lato le regioni sole nel farsi carico delle risorse economiche per garantire tale diritto e dall'altro un continuo restringimento dei parametri d'accesso ai servizi. Per contro, ci sarebbe bisogno di interventi che allarghino il numero dei beneficiari ed i servizi, aumentino le occasioni di scambio e di crescita culturale, aiutino a realizzare il diritto alla casa, la cittadinanza universitaria, l'internazionalizzazione e la mobilità studentesca. Questi interventi non possono prescindere dalle specifiche caratteristiche del territorio in cui la comunità accademica di fatto si ritrova a vivere. Ed è proprio in questo contesto che si aprono gli spazi di intervento del nostro Ateneo. L'Università di Siena rappresenta per la città e per tutto l'ambito provinciale un grande punto di riferimento, e per le tipologie di inserimento nel contesto cittadino essa costituisce un esempio delle cosiddette città universitarie. Considerando la quantità di studenti fuori sede che essa attrae e la lunga tradizione storica che ha visto da sempre un continuo investimento sull'università da parte della città, è necessario sviluppare ulteriormente una forte sinergia tra gli Enti Locali, l'Azienda Regionale per il Diritto allo Studio, le rappresentanze degli studenti e delle altre parti sociali. Da questa sinergia devono nascere progetti e interventi che tocchino temi importanti come servizi di cittadinanza, mercato degli affitti immobiliari, spazi culturali e giovanili che rappresentino anche momenti di informazione, di ibridazione, di crescita e di incontro con tutto il tessuto cittadino.

---

## **Rapporti con l'Azienda Ospedaliera**

### **[ Facoltà di Medicina, Attività di Ricerca, Sistema Sanitario Nazionale ]**

Per quanto riguarda i rapporti tra l'Università di Siena e l'Azienda Ospedaliera Senese, è necessario che sia ripensata l'applicazione della legge 517 che istituisce i Dipartimenti ad Attività Integrata (DAI). In particolare, deve essere rivitalizzato il ruolo dell'attività di ricerca che rappresenta il compito principale dell'Università nell'integrazione con il Sistema Sanitario Nazionale. Essendo particolarmente delicato il ruolo di chi rappresenta la Facoltà di Medicina presso le Istituzioni Regionali e Nazionali, il Delegato del Rettore alla Sanità dovrà essere nominato in pieno accordo con la Facoltà di Medicina ed il suo Preside.

---

## **Università, Città e Territorio**

### **[ Sistema Universitario Regionale, Diffusione della Cultura, Trasferimento Tecnologico, Integrazione con la Città ]**

Definire il ruolo del nostro Ateneo nella Città e nel territorio, facendone un punto di forza economico sociale è diventato cruciale, specialmente alla luce della modifica del Titolo V della Costituzione introdotta nel 2001. Dobbiamo contribuire al processo di costruzione di un sistema universitario regionale che superi il modello dei comitati regionali di coordinamento, passando a forme di governo universitario territoriale, per la formazione, la ricerca, la diffusione della cultura e il trasferimento tecnologico. Facendo riferimento a specifiche fonti di finanziamento (Regione Toscana, Unione Europea, Ministero Attività Produttive etc), il contributo dell'Università dovrebbe svilupparsi lungo tre direttive principali:

- diffondere innovazione nelle imprese e nella pubblica amministrazione, tramite l'orientamento al mondo del lavoro dei laureati e la valorizzazione dei dottori di ricerca;
- diffondere strumenti e fornire supporto per la nascita di incubatori di imprese ad elevato contenuto tecnologico. In questa azione gioca un ruolo primario l'alta formazione (Dottorati di ricerca e Master) e le strutture tecnico-amministrative preposte al trasferimento tecnologico e ai rapporti con il mondo delle imprese e dei servizi esterni.
- contribuire alla formazione professionale e continua, sia per ciò che concerne i contenuti, che le metodologie didattiche avanzate (formazione a distanza, e-learning, etc.).

È interessante notare che queste azioni sono tutte rivolte ad aumentare non tanto l'offerta di ricerca, quanto la domanda di ricerca. Solo questo meccanismo potrà permettere di ribaltare il paradosso del nostro Paese, che, rispetto ai paesi dell'Unione Europea, presenta il più basso numero di laureati ed al contempo il più alto livello di laureati disoccupati.

In questo contesto, il rapporto con la Città ed il territorio in tutte le loro componenti politiche, economiche e culturali, deve essere caratterizzato da una grande apertura al confronto ed al dialogo al fine di raggiungere la condivisione e la sinergia nel perseguitamento di questi obiettivi strategici.

Per ciò che attiene agli interventi dell'Ateneo di tipo "didattico", quali l'attivazione di nuovi Corsi di Studio presso sedi decentrate e al di fuori delle competenze dei due poli universitari (Arezzo e Grosseto), bisognerà valutare attentamente:

- la sostenibilità dell'iniziativa nel tempo, sia in termini di risorse finanziarie e strutturali a disposizione, che di attrattività;
- la possibilità e l'opportunità di sviluppare accanto all'attività didattica anche una adeguata attività di ricerca, unica garanzia della qualità della didattica stessa e del radicamento dell'iniziativa nel territorio.

Questi elementi, se non valutati opportunamente, possono condurre a situazioni di difficile sostenibilità e di insoddisfazione sia per le sedi che ospitano le iniziative che per l'Ateneo stesso. Tali situazioni vanno considerate anche alla luce delle enormi difficoltà che sempre si incontrano allorquando si voglia chiudere una iniziativa didattica ritenuta non più adeguata. Vale la pena infine di tener conto del fatto che nella società e nei giovani in particolare si sta ormai consolidando l'idea che siano gli studenti a dover andare verso le sedi universitarie (con i dovuti interventi del Diritto allo Studio) piuttosto che viceversa.

---

## Possibili Schede di Approfondimento

- Governance dell'Ateneo
- Autonomia, responsabilità e valutazione
- Didattica
- Ricerca
- Internazionalizzazione
- Servizi tecnici ed amministrativi
- Infrastrutture e servizi informatici
- Biblioteche e laboratori
- Edilizia
- Diritto allo Studio
- Rapporti con l'Azienda Ospedaliera
- Università, Città e Territorio