

Silvano Focardi: Proposte per il governo dell'Università di Siena (2006-2010)

Siena e la sua Università

“Il più utile denaio che voi [Comune] spendiate è quello dello Studio. E così potranno ritornare e denari a la nostra città, quando saranno dottori. E vieni poi la fama, robbe e onore a la città e ancora peculiarità”.

[San Bernardino da Siena, Le Prediche volgari del 1425 in Siena, ed. C. Canarozzi, II, Firenze, 1958, p. 301]

Con queste parole si esprimeva San Bernardino, nel Campo l'anno 1425, predicando la sua convinzione di dover rafforzare e dare impulso ad un legame per Siena vitale e indissolubile, quello con l'Università. San Bernardino, emblema lui stesso della più elevata cultura senese, parlava simbolicamente dal cuore della città, davanti al Palazzo Pubblico, al cuore della gente senese: la cittadinanza tutta e le autorità. Da sempre il ruolo ed il futuro dello Studio aveva avuto gran considerazione per i senesi, e la sua rappresentazione in bella evidenza nell'affresco degli Effetti del Buongoverno in città del Lorenzetti ne è ancora oggi la principale prova.



Ambrogio Lorenzetti. Gli effetti del Buon Governo, 1338, affresco. Particolare di un Maestro in cattedra che insegna agli Studenti. (Siena, Palazzo Pubblico, Sala delle Balestre o della Pace).

Quando parla San Bernardino, negli anni venti del '400, siamo però in un momento particolare e insieme decisivo per lo sviluppo dello Studio senese.

Dopo le originarie espressioni d'insegnamento pubblico superiore (1240) e il lungo percorso per il riconoscimento ufficiale di uno Studio Generale concesso dall'Imperatore Carlo IV (1357), l'Università senese sta vivendo una crisi d'identità. Annate con pochi Studenti, una difficile reperibilità di Docenti, alternate però anche da altre migliori da interpretare come piccoli segnali di ripresa. “Carpe diem!” forse è decisivo “cogliere l'attimo” per consolidare il ruolo dello Studio e San Bernardino non vuole che si conceda spazio alle esitazioni. È anche grazie allo Studio che Siena ha cresciuto la sua fama, ne ha ricavato dignità e prestigio internazionale, ed è ancora quella la strada da percorrere per il futuro e per lo sviluppo: la strada della Cultura. Egli non ha dubbi, una città che forma “dottori” avrà da un lato riconoscimento dagli stranieri che vi avranno studiato e per i senesi la garanzia di creare un ceto dirigente forte e lungimirante, avrà “robbe” cioè un grosso ritorno per l'economia locale, avrà “fama e onori” cioè visibilità e riconoscimenti all'esterno, avrà, infine, cosa altrettanto importante “peculiarità” cioè la possibilità di sviluppare una propria identità.

L'impulso di San Bernardino sarà prontamente accolto e non è un caso che di lì a poco si edifichi la Casa della Sapienza, una grande residenza per ospitare Studenti e Docenti forestieri che contribuirà molto ad accrescere il prestigio dello Studio. Da questi anni così decisivi inizia un percorso che porterà Siena ad identificarsi sempre più con

la sua Università e a creare un legame di interdipendenza tra l’Istituzione la città e il suo territorio. Un patto indissolubile nato da un’identità comune che nel corso dei secoli supererà numerose prove di reciproca fedeltà attraverso atti di sostegno concreto. Così, come nei secoli bui per l’economia senese che seguirono la fine della Repubblica la città ebbe linfa vitale e mantenne dignità all’esterno grazie all’Università, Siena non esitò a scendere in campo e a lottare con tutte le sue forze istituzionali e popolari, perfino con le sue Contrade, contro il tentativo di soppressione dell’Università da parte dei governi dell’Italia post-unitaria.

Un legame indissolubile quanto vitale, quindi, quello tra Siena e il suo Ateneo; un legame che ha sempre proiettato la città verso una peculiare pratica del vivere quotidiano in una stretta interconnessione tra l’Istituzione culturale e la popolazione cittadina tipica dei centri culturali più importanti.

San Bernardino aveva visto lontano e lontano è arrivata l’Università Senese oggi pienamente inserita in una sua dimensione europea e al tempo stesso forte dell’identità del suo territorio.

Una Università nel territorio

L’Università pubblica sta attraversando un periodo di grandi trasformazioni, caratterizzato anche da profonde incertezze sul suo futuro. Se negli ultimi anni il proliferare di iniziative private (piuttosto redditizie) per attività di recupero e per il conseguimento di titoli di studio (anche per via telematica) era indice di alcune inadeguatezze del sistema pubblico, i recenti provvedimenti governativi sembrerebbero ispirati dalla volontà di amplificare queste inadeguatezze per favorire un ulteriore sviluppo dell’offerta privata. Uno degli obiettivi prioritari del mio programma sarà quello di ostacolare questo processo, sviluppando ulteriormente il ruolo dell’Università di Siena come polo culturale della Toscana Meridionale e come fattore

primario dello sviluppo economico e sociale del territorio.

Il tema del rapporto tra Università e territorio ha per Siena elementi peculiari; oltre al forte radicamento con la Città determinato dalla sua storia, l’Ateneo è oggi diffuso in un’area molto ampia, come dimostrano la sede storica di Arezzo e quelle più recenti di Grosseto, San Giovanni Valdarno, Colle Val d’Elsa, Follonica, Montepulciano. Tutte le sedi possono e devono svolgere un ruolo fondamentale nello sviluppo della Università di Siena, a condizione che nella loro organizzazione vengano mantenute le caratteristiche fondamentali che oggi sono proprie della sede centrale.

Occorre sviluppare una capacità di iniziativa tesa a consolidare e razionalizzare i principali poli decentrati, a perseguire l’obiettivo della qualità diffusa anche per queste sedi, a realizzare un sistema universitario unico, che abbia in Siena il naturale fulcro che dovrà integrare in maniera efficace e mettere in rete i vari poli. Ad ogni sede e od ogni struttura dell’Università di Siena dovranno essere dedicate le stesse attenzioni, in tutti i campi, dalla manutenzione degli edifici alla fornitura di beni e servizi per gli Studenti e per il personale

Nel contesto territoriale, uno degli obiettivi prioritari sarà lo sviluppo del dialogo ed il confronto con la Regione Toscana, in tutti i settori possibili, specialmente oggi che le competenze regionali si sono estese a molteplici terreni vitali per l’Università. L’Ateneo dovrà in questo contesto estendere capacità di proposta e di indirizzo, oltre che per i settori classici, quali il diritto allo studio e l’assistenza sanitaria, anche per altri settori come la formazione professionale di alto livello, la ricerca applicata, il mercato del lavoro.

A livello di istituzioni locali, le Province di Siena, Arezzo e Grosseto, e i vari Comuni sono sicuramente gli interlocutori privilegiati per alcuni aspetti di grande rilievo nel rapporto tra popolazione studentesca e

cittadini. Gli aspetti urbanistici, quelli connessi alla residenza e alla integrazione degli Studenti nel tessuto socio economico cittadino, o alle collaborazioni su iniziative culturali (poli museali, programmi culturali di interesse comune), sono certamente elementi essenziali e talvolta critici, perlomeno a Siena, una città di poco più di 50.000 abitanti con una popolazione di quasi 20.000 Studenti.

Altrettanto determinato sarà l'impegno per rafforzare i rapporti con la Banca e la Fondazione Monte dei Paschi di Siena. Una ancor più fattiva collaborazione tra Università e Fondazione non potrà che poggiare su programmi lungimiranti e condivisi, non turbati da mutamenti estemporanei di strategie, e fortemente connessi al territorio. In questo contesto è infatti essenziale far comprendere ai cittadini l'importanza del legame fra Università e Fondazione, per le innegabili ricadute positive che questo rapporto determina sulla Città e sul territorio.

In questo tema si colloca anche l'interazione con il mondo produttivo, cioè con le associazioni degli industriali e degli artigiani, con le associazioni professionali, con i sindacati e con le altre istituzioni bancarie presenti nel territorio. Tutto questo anche nell'ottica di cogliere le esigenze di formazione e le opportunità di occupazione dei laureati, e inoltre per coagulare interessi ed energie in tema di ricerca scientifica. Intensificando interazioni e sinergie con amministratori ed imprenditori sarà possibile acquisire una migliore conoscenza sulla domanda culturale e professionale e sulla sua prevedibile evoluzione nell'immediato futuro, in modo da fornire risposte adeguate.

La particolare dimensione, la collocazione e la storia dell'Università a Siena, rendono imprescindibile una costante collaborazione tra l'Università stessa e le varie Istituzioni del Territorio, al fine di garantire i massimi vantaggi di una evoluzione dell'Ateneo con la realtà che lo circonda. Di qui la necessità di iniziative comuni, non solo nel campo della cultura, di un coinvolgimento costante e di un confronto periodico dei rispettivi programmi,

ad esempio attraverso una annuale "Conferenza Università-Territorio".

Su scala regionale l'Ateneo dovrà farsi promotore di un'iniziativa in favore di una politica del sistema universitario toscano, che identifichi ambiti di collaborazione fra gli Atenei per la realizzazione di poli e servizi "rari", definisca un razionale quadro di sviluppo competitivo, superi frammentazioni e competizioni dannose nella diffusione territoriale dei poli formativi. Sarebbe opportuno attivare un vero coordinamento regionale fra le Università, un coordinamento sostanziato dalla collaborazione, capace di lasciarsi alle spalle vetri incrociati e miopi forme di concorrenza.

La proiezione internazionale dell'Ateneo.

Questo obiettivo si colloca su un terreno che vede l'Università di Siena fortemente impegnata da molti anni. A questo punto è a mio avviso necessario che più che costituire una specifica linea di attività, questa scelta in favore dell'internazionalizzazione debba permeare l'intero Ateneo. Naturalmente, in un'Università multidisciplinare l'intensità delle relazioni internazionali è differenziata per i diversi settori. Comune, invece, può e deve essere la loro apertura universale, il loro impegno a fare dell'Ateneo senese un polo di rilievo internazionale.

In questo quadro, segnalo fra gli altri alcuni specifici impegni.

a) Dare nuovo impulso al programma "Socrates/Erasmus", tanto per gli Studenti in uscita che per quelli in entrata, e favorire il decollo del progetto "Erasmus Mundus", finalizzato a lauree magistrali congiunte, largamente destinate a Studenti altamente qualificati di paesi terzi, sostenuti da adeguate borse di studio. Un aspetto da sviluppare nella prossima gestione di Erasmus è la promozione della dimensione internazionale dei curricula studiorum attraverso l'analisi di fattibilità di corsi congiunti e programmi integrati di studio.

b) Operare per l'ampliamento del bacino di reclutamento dei Dottorandi e dei Borsisti e Assegnisti che si avviano alla ricerca, anche a livello internazionale: l'obiettivo è di essere un polo attrattore, non cedente, nel processo di "ridislocazione dei cervelli". Ciò rende indilazionabile una politica che equipari le borse post-Dottorato agli assegni di ricerca e li avvicini agli standard europei, pena l'impossibilità di reclutamento di giovani di valore da altre nazioni, e anche da altre parti d'Italia.

c) Rafforzare le collaborazioni di formazione avanzata (Dottorati) e di ricerca con Università straniere di alto livello. Sviluppare con Università straniere accordi specifici per l'internazionalizzazione delle Scuole di Dottorato e dei Master fino al raggiungimento di titoli congiunti o doppi/multipli titoli.

d) Sostenere i processi di espansione a livello internazionale dell'economia della nostra Regione, specialmente nelle Province di Siena, Arezzo e Grosseto, con l'attivazione di iniziative formative e di ricerca applicata nel quadro di accordi dell'Italia con paesi stranieri, prevalentemente con la realizzazione di attività a ciò dedicate nell'ambito dell'Ateneo.

Per quanto riguarda l'*incoming* molto è stato fatto per le procedure di accoglienza, orientamento e iscrizione utenza straniera (cito l'ultimo accordo con la Questura, Prefettura e Direzione Provinciale del Tesoro per il rilascio dei visti e l'accordo con la ASL per l'assistenza sanitaria), ma molto deve essere ancora fatto relativamente allo sviluppo della ricettività per posti letto a prezzi calmierati, problematica che riguarda anche gli *incoming* italiani.

Come elemento fondamentale, infine, occorre relazionare nella maniera più ampia possibile l'attività internazionale alle Città e al territorio. Siena è un polo di attrazione universale e questo può e deve contribuire allo sviluppo delle relazioni con le Università e le strutture di ricerca di tutto il mondo.

I Docenti, la ricerca e la didattica

Lo Statuto dell'Università di Siena definisce l'Ateneo come una comunità di Docenti, Studenti e personale tecnico ed amministrativo. Ritengo, in primo luogo, che questa definizione necessiti ancor oggi di iniziative che garantiscano l'effettività della norma. L'Università come comunità è un punto fondamentale da perseguire; raggiungere questo obiettivo permetterà di attenuare anche le tensioni e le incomprensioni che si manifestano nel rapporto Università-Città.

In questa ottica diventa essenziale il compito del docente-ricercatore. È infatti questa figura che occupa una posizione centrale nell'organizzazione e nel funzionamento dell'Università, dove didattica e ricerca sono strettamente connesse tra loro, in modo tale che non può esistere l'una senza l'altra.

Una Università intesa come motore di sviluppo economico deve poter produrre una ricerca scientifica e una didattica di livello elevato. La politica di sostegno alla ricerca e alla didattica seguita dall'Ateneo negli ultimi anni deve quindi essere continuata, potenziata e resa più efficace, affinando le procedure e i metodi di assegnazione dei finanziamenti. Tale politica 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.

Si rende quindi necessario individuare criteri per garantire un migliore accesso e distribuzione delle risorse necessarie alla ricerca e alla didattica, pretendendo una puntuale rendicontazione del loro impiego, ma al contempo sollevando i Docenti da un compito burocratico eccessivo se paragonato alla possibilità stessa di accedere a tali finanziamenti. L'Ateneo dovrà sviluppare strumenti che facilitano l'operatività delle strutture, stipulando ad esempio contratti centralizzati di manutenzione-ricambio-acquisto strumenti e materiali.

L'Università dovrà essere sempre più aperta al mondo esterno per attrarre finanziamenti, senza però pericolose subalternità nelle scelte di politica della ricerca. Dovrà essere instaurato un rapporto sempre più stretto e collaborativo non solo con le realtà imprenditoriali, ma anche con le altre istituzioni scientifiche, predisponendo efficienti banche dati delle ricerche in corso e del loro impatto socio-economico sul territorio.

Si rende necessario l'implementazione dei fondi per la ricerca di base secondo criteri ben definiti. L'Università è una delle poche istituzioni in cui si effettua questo tipo di ricerca, che rappresenta una garanzia per la ricerca applicata. Penso, ad esempio, a risorse a supporto dei settori deboli che difficilmente possono accedere a collaborazioni con le industrie o con soggetti esterni. Penso inoltre all'importanza di valorizzare quei progetti nazionali che, pur avendo ottenuto un buon punteggio, non sono stati finanziati.

A Siena esiste una delle poche esperienze italiane dove esiste un Piano di Ateneo per la Ricerca (PAR) che non va smantellato, bensì valorizzato incrementandone le risorse ormai ferme al primo anno di attuazione. Il sistema PAR si può semplificare soprattutto nel meccanismo della valutazione che deve tuttavia garantire trasparenza e qualità della ricerca. Per migliorare e meglio valorizzare il PAR si potrebbero incentivare quegli accorpamenti che potrebbero permetterci di competere a livello europeo, dove saranno garantite attraverso l'European Research Council finanziamenti individuali a progetti altamente competitivi.

A livello di sistema ricerca occorre potenziare gli uffici in modo che essi abbiano una interfaccia più operativa con i Docenti-ricercatori dell'Ateneo e con altre Istituzioni sia pubbliche che private. In altre parole occorrerà potenziare, ma anche organizzare meglio quanto già esiste (Ufficio Ricerca, Liaison Office, Etruria Innovazione), al fine di rendere trasparenti e fruibili tutte le

iniziativa in atto (ad esempio Parco Scientifico, Sienabiotech).

Anche la Scuola Superiore S. Chiara dovrebbe garantire, soprattutto, flessibilità nell'imparare a fare ricerca. Nonostante la ovvia utilità delle divisioni accademiche fra i diversi campi della ricerca, molte delle Università più innovative si sono dotate di strumenti che permettono ricerche e formazioni interdisciplinari che eventualmente, in alcuni casi, sfociano nella creazione di nuove discipline. La Scuola Superiore S. Chiara, permettendo un costante confronto fra i Dottorati più qualificati della nostra Università può permettere questa flessibilità nell'attività di ricerca che non serve solo ad essere prontamente presenti nei settori disciplinari di nuova creazione ma anche ad arricchire, mediante un costante confronto, anche le discipline accademicamente più consolidate.

Un tema cruciale è comunque quello dello stato giuridico dei Docenti. Serve un processo di reclutamento e promozione del personale docente equilibrato nel tempo; esso deve portare ad una ragionevole distribuzione dei Docenti fra facoltà e aree scientifiche. Per queste stesse ragioni il tema è difficile, come è testimoniato anche dal fatto della poca efficacia e della disordinata applicazione della ripartizione del budget docente degli ultimi anni.

È indispensabile rivedere questo meccanismo, alla luce del fatto che nei prossimi anni vi sarà un picco delle uscite per pensionamento e delle applicazioni della nuova legge sullo stato giuridico. L'obiettivo è di giungere a stabilire criteri chiari, persuasivi per uno sviluppo pluriennale dell'organico che risponda in maniera equilibrata alle esigenze della didattica e della ricerca.

Operazioni di reclutamento e promozione massicce, concentrate nel tempo, possono rispondere a logiche di urgenza; ma rischiano di chiudere l'Università alle future generazioni di giovani studiosi. È importante attrezzarsi, con progetti lungimiranti e

condivisi, per far fronte a questa evenienza. Non si può comunque non considerare quanti operano da anni nell'Università, in attesa dell'occasione per il giusto riconoscimento della loro carriera.

Relativamente ai giovani che cercano di entrare e rimanere nel mondo della ricerca e della didattica della nostra Università, occorre incrementare la disponibilità di occasioni, nel Dottorato e nel post Dottorato. Negli ultimi anni, motivazioni di vario tipo hanno portato ad una diminuzione dell'offerta di Assegni di Ricerca e borse post Dottorato, su fondi di Ateneo. Occorre rivedere tutto questo, alla luce dei finanziamenti Ministeriali, come anche di quelli provenienti da altri Enti, che stipulano accordi con la nostra Università.

Uno degli elementi critici degli ultimi anni è stato sicuramente l'impegno didattico, spesso eccessivo, talvolta non riconosciuto, legato alle esigenze di una normativa in continuo cambiamento. I prossimi passi saranno quelli relativi alla revisione degli ordinamenti alla luce del DM 270. È opportuno affrontare questa nuova prova alla luce delle esperienze recenti, onde evitare di ripetere azioni che hanno portato a difficoltà, talvolta serie, per Studenti e Docenti. Questa nuova revisione offre comunque la possibilità di "disegnare" i nuovi percorsi a livello di struttura generale degli insegnamenti (divisione in moduli), contenuti e sistemi di gestione (Comitati per la Didattica). Una occasione da non perdere, nella quale dovranno essere coinvolti in maniera concreta gli attori principali della nostra comunità, rappresentati in questo caso dai Docenti e dagli Studenti.

Il Personale Tecnico Amministrativo.

Le competenze e le motivazioni del personale tecnico-amministrativo sono una risorsa indispensabile per il buon funzionamento dell'Università. Lo sono per le funzioni classiche che esso svolge di sostegno alla didattica e alla ricerca: sostegno indiretto tramite l'amministrazione e i servizi e diretto nei laboratori didattici e scientifici. Ancor più

lo saranno, in prospettiva, per il ruolo attivo al quale l'Ateneo sarà chiamato nel prefigurare le nuove professioni e le nuove didattiche, nel competere per il finanziamento della ricerca, nel tradurre i risultati della ricerca in applicazioni e servizi. Ciò non potrà avvenire senza l'ulteriore valorizzazione e il pieno coinvolgimento del personale tecnico-amministrativo.

Negli ultimi anni si è assistito ad un significativo cambiamento nel rapporto fra personale tecnico e personale docente nei Dipartimenti. Molte di queste figure essenziali per le attività didattico-scientifiche sono state sostituite da personale a contratto. Questa "precarizzazione diffusa" ha interessato anche la maggior parte delle altre strutture universitarie. Uno degli elementi prioritari del mio programma sarà quello di ostacolare, per quanto possibile, la tendenza a trasformare la maggior parte dell'organico in personale a contratto, completando il piano recentemente avviato dall'Amministrazione che porta a 140 nuove assunzioni a tempo indeterminato. Questo fenomeno, dettato da motivi di vario tipo, è sicuramente indirizzato in un cammino opposto a quello indicato dallo Statuto e ricordato poco sopra (l'Ateneo come una comunità di Docenti, Studenti e Personale tecnico ed amministrativo). Anche per il personale tecnico-amministrativo, sarà comunque perseguita la ricerca di una programmazione basata su criteri oggettivi, che tengano conto delle reali esigenze delle strutture. Particolare attenzione verrà rivolta alla risoluzione dei problemi generali; non verranno però trascurati anche problemi specifici quali ad esempio le funzioni del personale operante presso L'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese.

Per la piena e consapevole partecipazione del Personale tecnico ed amministrativo alla comunità universitaria si cercherà di realizzare due interventi specifici, la presenza di una rappresentanza del personale soprattutto in Senato Accademico e un maggior peso del personale tecnico ed amministrativo nell'elezione del Rettore.

Anche attraverso queste innovazioni occorre proiettarsi verso la massima integrazione tra le componenti agevolando quei percorsi che facciano dell'apparato burocratico amministrativo un vero punto di riferimento di tutte le strutture universitarie. Questo obiettivo deve realizzarsi attraverso una corretta, chiara, trasparente ed integrata organizzazione del lavoro in cui si riesca a coniugare la valorizzazione delle professionalità con le esigenze primarie dei lavoratori. A tal riguardo il salario accessorio deve tendere non solo a riconoscere adeguatamente i meriti e le capacità, ma deve anche garantire una, se pur parziale, compensazione della perdita di valore che in questi ultimi anni ha colpito il potere di acquisto delle retribuzioni. Non si può non considerare il fatto che le retribuzioni del personale tecnico ed amministrativo universitario sono le più basse fra gli enti pubblici italiani. In questa ottica è opportuno valorizzare le competenze del personale "in servizio" riducendo al minimo eventuali consulenze, contratti con società o persone esterne o con quelle andate in pensione.

Anche per questi ultimi aspetti l'Ateneo si dovrà far carico di una serie di servizi accessori per il personale che, nel contribuire alla soluzione di problemi quotidiani, rendano altresì effettiva quella idea di comunità che ho sopra ricordato. A tal riguardo cito l'adeguamento ai costi reali del valore dei buoni pasto, la istituzione di asili nido per figli dei dipendenti e la realizzazione della previdenza integrativa.

Gli Studenti e il diritto allo studio.

Per il diritto allo studio, la normativa attribuisce all'Università compiti in materia di tasse e contributi universitari e alla Regione e all'Azienda per il Diritto allo Studio gli interventi in materia di borse di studio, alloggi, tariffe mensa, prestiti di onore. È essenziale che l'Ateneo interpreti il proprio ruolo in maniera non riduttiva e concepisca lo stesso diritto allo studio in senso largo, come

attenzione alla complessiva condizione studentesca.

L'Ateneo deve quindi essere un interlocutore attivo, propositivo, nei confronti della Regione, della Provincia, del Comune e della stessa Azienda per risolvere i problemi dell'edilizia studentesca. Pur riconoscendo gli sforzi notevoli dell'Azienda senese per il diritto allo studio, è necessario non sottovalutare le difficoltà che pone la popolazione studentesca in una Città di piccole dimensioni e di grandi tradizioni socio-culturali quale è Siena. Occorre quindi affrontare a tutto campo i due problemi più critici cui oggi ci troviamo di fronte, quelli della casa e della vivibilità nella Città, problemi che sono strettamente interconnessi. Allo stesso tempo occorre perseguire la strada della integrazione degli Studenti all'interno della Città stessa, in modo tale che essi non siano solo semplici utenti dei servizi universitari, ma soggetti dinamici nel tessuto sociale cittadino. Considerare cioè gli Studenti come una risorsa con veri e propri diritti e doveri di cittadinanza.

E' quindi opportuno investire maggiormente in edilizia residenziale studentesca, puntando alla realizzazione di un progetto che veda anche la partecipazione dei privati e che non si limiti più esclusivamente a coprire le richieste dei vincitori di posti alloggio, ma che cerchi di soddisfare anche la domanda proveniente dalla generalità degli Studenti.

L'Ateneo dovrà cercare di offrire una formazione completa, che porti gli Studenti a sentirsi parte di una comunità in continuo scambio e confronto di saperi, di opinioni. Seguire gli Studenti dal momento dell'ingresso al termine dei loro studi ed anche successivamente, con adeguate forme di orientamento e tutorato, è un qualificante impegno in questo senso.

Opererò per rendere effettivo lo strumento del prestito d'onore, rivedere i tempi di assegnazione delle borse di studio in funzione del calendario accademico, studiare altre

forme di sostegno per gli Studenti alleviando il peso economico sulle famiglie meno agiate.

I servizi essenziali devono essere resi fruibili e non diventare ostacoli al vivere quotidiano. Come esempio cito il potenziamento delle attività relative alla didattica e ai servizi agli Studenti, in modo che non siano una meta irraggiungibile. Non dobbiamo inoltre sottovalutare che queste rappresentano il nostro biglietto da visita verso gli Studenti e i loro familiari.

Particolare attenzione dovrà essere posta nei confronti degli Studenti disabili, non solo assicurando loro i benefici previsti dalla normativa vigente, ma soprattutto facendo in modo che essi trovino, nel sistema universitario, le condizioni per una piena integrazione e adeguati spazi di autonomia.

La politica della qualità dei servizi agli Studenti sarà quindi un elemento essenziale del mio programma, anche perché essa rappresenta un fattore decisivo per mantenere elevato il gradimento nei confronti della nostra Università.

Edilizia e infrastrutture.

L'Ateneo sta portando a termine un programma edilizio di grande importanza e significato, un programma che ha permesso di realizzare, nell'ultimo decennio, sedi prestigiose che hanno avuto il riconoscimento da parte della comunità accademica e non. Nonostante questo impegno, restano tuttavia alcuni elementi di insoddisfazione e di incertezza che devono essere affrontati con decisione ed incisività. Il nuovo Rettore dovrà quindi sviluppare un piano differenziando interventi e proposte a breve, medio e lungo termine.

Fra le decisioni immediate vi sono sicuramente quelle tese a portare a termine tutto quanto si trova in fase di realizzazione o approvato. Soluzioni rapide dovranno anche trovare la sistemazione di alcuni servizi per gli Studenti che sono oggi ospitati in spazi

angusti e poco funzionali; questi uffici rappresentano il nostro biglietto da visita verso gli Studenti e i loro familiari e in alcuni casi l'immagine che se ne ricava non è certo entusiasmante. Analogamente si dovrà dare priorità alle azioni tese a potenziare gli spazi della didattica, intendendo con questo termine tutto quanto è correlato alle attività di insegnamento e al miglioramento delle condizioni degli Studenti.

In questa ottica diventa fondamentale l'interazione con gli Enti Locali, il Diritto allo Studio Universitario e i Privati, al fine di incidere sulle attività connesse alla ricerca dell'alloggio e all'edilizia universitaria. Tale azione dovrà anche facilitare l'uso dei mezzi di trasporto pubblico, comprendendo nei benefici l'intero personale dell'Università.

A medio e a lungo termine si dovrà dare priorità a quelle situazioni che rischiano di mettere in seria difficoltà coloro che operano in alcune Facoltà e Dipartimenti i cui spazi di lavoro sono insufficienti e/o a rischio di rinnovo dei contratti di affitto. Non si può non considerare le problematiche che stanno emergendo e che ancora di più emergeranno fra 5-10 anni. Per questi aspetti occorre effettuare una seria programmazione, affidando la stessa ad una Commissione specifica, che dovrà occuparsi anche di reperire nuovi spazi. Anche per l'edilizia e le infrastrutture il mio programma è incentrato sul riequilibrio delle situazioni, cercando di puntare al miglioramento di quelle che sono oggi le più sfortunate.

Le pari opportunità

Il tema dell'uguaglianza, nei diritti e nelle opportunità, ha il suo fulcro nella parità donna-uomo e nella condizione femminile. Esso si estende, peraltro, all'insieme dei gruppi sociali e delle situazioni per le quali si manifestano rischi di emarginazione (a cominciare dagli Studenti con menomazioni sensoriali, con disagi psicologici, con difficoltà di inserimento nell'Università).

In questa prospettiva ampia, l'Ateneo deve proporsi di accentuare il proprio impegno, che investe le strutture e le attività didattico-scientifiche, gli ambienti e i servizi amministrativi, le stesse condizioni di vita dei membri della comunità universitaria. Le principali direttive lungo le quali operare sono essenzialmente due.

Insieme con il Comitato Pari Opportunità, l'ufficio Pari Opportunità di Ateneo e l'Ufficio Disabili, ci proponiamo di sviluppare attività su molteplici fronti: iniziative di informazione e sensibilizzazione, attività culturali, azioni positive per realizzare l'uguaglianza sostanziale e per rimuovere gli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione di pari opportunità.

Occorre affrontare la questione degli asili-nido (fattibilità, costi, modalità di gestione), essenziali per conciliare i tempi di vita e di lavoro soprattutto delle donne - Docenti, tecnico-amministrative, borsiste post-Dottorato, dottorande -, con l'obiettivo della graduale realizzazione di asili-nido nei principali poli edilizi.

Il sistema bibliotecario

Il sistema bibliotecario di Ateneo promuove e sviluppa in forme integrate e coordinate le attività di acquisizione, trattamento, conservazione, produzione e diffusione dell'informazione bibliografica e documentale ed è necessario che il settore corrisponda sempre più alle esigenze didattiche e scientifiche dell'Ateneo stesso.

Lo stretto legame tra le biblioteche e le Facoltà ed il ruolo di supporto alla didattica svolto dalle Biblioteche stesse rende necessaria una partecipazione diretta degli utenti alle Attività di programmazione. Da qui la necessità che un organo importante come la Commissione biblioteche di Ateneo riacquisti i suoi poteri in modo da poter incidere sulle scelte e sulle politiche bibliotecarie. La Commissione di Ateneo per le biblioteche dovrà essere l'organo politico scientifico del

sistema ed avere funzioni di indirizzo di programmazione e di controllo.

Il personale delle biblioteche è già personale molto specializzato, ma, visti i continui e rapidi cambiamenti del settore è importante un aggiornamento mirato e molto tempestivo.

Il sistema museale

Nel rapporto Università-territorio (cittadini, imprese, istituzioni), il ricco patrimonio museale dell'Ateneo deve svolgere un ruolo importante sia come "vetrina" dell'Università cioè della storia della sua attività di ricerca e di formazione, sia come veicolo di diffusione di cultura.

E' necessario rilanciare le iniziative dell'Ateneo in questa direzione su due livelli: a livello locale con la costituzione di più poli museali, in stretto collegamento con Enti Locali e Regione; a livello nazionale riavviando il progetto di una rete nazionale dei musei universitari, il cui studio di fattibilità ha visto il nostro Ateneo tra i protagonisti.

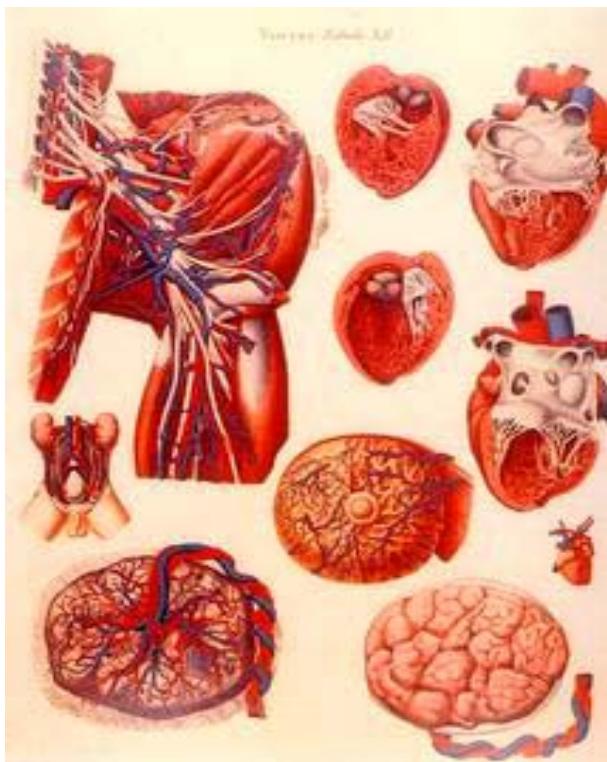
Le tematiche connesse alla Assistenza Sanitaria

Un aspetto particolare riveste poi nel nostro Ateneo la Facoltà di Medicina, non per la sua prevalenza di corpo accademico sulle altre Facoltà, ma semplicemente per il suo ruolo fondamentale nell'attività assistenziale in relazione al territorio ed alla nostra comunità. Nella Facoltà di Medicina al binomio inscindibile fra ricerca e didattica si aggiunge di un terzo fattore, l'assistenza sanitaria. Molto è stato fatto, ma molto rimane ancora da fare con una Università che concorra fattivamente all'elaborazione dei piani sanitari regionali e locali, con un potenziamento dei settori strategici e innovativi, ma senza trascurare l'attività di base ed il diritto alla salute dei cittadini. Contemporaneamente risulta fondamentale che all'interno della Facoltà e dell'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese vengano

riconosciute e valorizzate tutte le professionalità che operano nel campo assistenziale e della ricerca biomedica e che si favorisca il trasferimento della ricerca dal laboratorio al paziente.

La Facoltà di Medicina, per il suo ruolo nella formazione dei medici e delle diverse figure di operatore sanitario e per il suo impegno assistenziale, consente e insieme richiede all'Ateneo di interagire correntemente con le istituzioni locali e regionali e con la popolazione. L'Ateneo non può, quindi, non considerare con grande attenzione l'insieme delle sue problematiche.

Questi aspetti, per loro natura complessi e peculiari, richiedono particolari competenza ed esperienza, e dovranno essere affrontati con il pieno coinvolgimento della Facoltà di Medicina mediante una specifica delega.



*Tavola XII dei "Viscera" di
Paolo Mascagni.*

Gli strumenti e le modalità di governo

Per ultimo affrontiamo questo argomento che rappresenta l'elemento fondamentale per poter operare concretamente e portare avanti il programma.

Gestire un sistema complesso come quello della nostra Università non è certo semplice, in quanto in esso si intrecciano una serie di interessi che tendono ad indirizzare le attenzioni e gli sforzi economici su specifici temi e argomenti. Tutto questo può portare a perdere di vista gli obiettivi centrali della funzione dell'Università stessa, rappresentati dalla ricerca e dalla didattica. Questi obiettivi talvolta rischiano di venire penalizzati dal perseguitamento di altri che vengono considerati momentaneamente più importanti.

Fra i principi fondamentali che occorre perseguire vi è sicuramente l'autonomia universitaria. È questo un bene che dobbiamo difendere con grande impegno, perché rappresenta una garanzia nell'applicazione di quelli che sono i valori essenziali del sistema universitario italiano, le libertà di insegnamento e di ricerca. Tale principio non può però essere difeso solo con le parole; occorre dimostrare capacità nella sua applicazione, realizzando meccanismi di autogoverno caratterizzati da trasparenza e snellezza, che però non vengano meno ai principi di democrazia che sono propri della tradizione universitaria senese.

Come accennato in precedenza, occorre proiettarsi verso la massima integrazione agevolando quei percorsi che facciano dell'apparato amministrativo un vero punto di riferimento di tutte le componenti universitarie. Questo obiettivo deve realizzarsi attraverso una corretta, chiara, trasparente ed integrata organizzazione del lavoro in cui si riesca a coniugare la valorizzazione delle professionalità con le esigenze della gestione. In un momento di risorse limitate quale quello cui andiamo incontro, l'Amministrazione diventa un elemento essenziale. Essa dovrà fornire i dati

che permettano di evitare al massimo gli sprechi, in un concetto di equilibrio, e, se necessario, riequilibrio nella distribuzione delle risorse.

Operare nella prospettiva indicata richiede forme e modi di governo adeguati. Occorre definire obiettivi, fornire regole, dare informazioni in maniera tale che Docenti, personale tecnico-amministrativo e Studenti siano, e si sentano, parte di un progetto comune, in grado di mobilitare le loro capacità ed energie. Serve un efficace raccordo fra i vari livelli di governo e fra gli stessi e le competenze di gestione. Esso dovrà fare perno su alcune azioni, quali:

- 1) la valorizzazione delle capacità di indirizzo e di coordinamento degli organi di governo dell'Ateneo, principalmente il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione, con la definizione delle linee di sviluppo, dei criteri di allocazione delle risorse, delle regole comuni;
- 2) l'adozione di modalità di programmazione che prevedano la specificazione di indirizzi su ricerca, didattica, servizi e infrastrutture entro giugno di ciascun anno, ai quali legare il bilancio triennale e annuale;
- 2) l'esercizio, entro questo quadro, della naturale autonomia delle singole strutture, innanzitutto Facoltà e Dipartimenti, in una logica di responsabilità;
- 4) la valorizzazione e responsabilizzazione del personale tecnico-amministrativo;
- 5) il confronto fra le diverse esperienze che nel nostro Ateneo prendono forma, l'apprendimento dalle stesse e la conseguente diffusione delle "migliori pratiche".

In quest'ottica occorre valutare l'opportunità di una revisione dello Statuto, dopo più di 10 anni dalla sua applicazione, in modo da modificarne alcuni aspetti che sono risultati poco efficaci o che non sono più adeguati. Questo potrà essere fatto attraverso la nomina di una apposita Commissione del tipo di quella che ha portato alla definizione delle regole statutarie attuali. Nello spirito delle disposizioni dello Statuto stesso, teso a favorire la partecipazione delle componenti universitarie alla vita dell'Ateneo, ed in seguito alla organizzazione in Dipartimenti dell'Ateneo, occorre considerare la modifica della composizione del Senato Accademico. Penso ad un riequilibrio nel rapporto fra didattica e ricerca, attraverso l'inserimento di una componente dei Dipartimenti, e, come già citato, alla partecipazione di una rappresentanza del personale tecnico-amministrativo.

Occorre muovere verso processi di decisione informata e partecipata, che integrino l'azione di stimolo e di alta gestione del Rettore con il pieno coinvolgimento degli organi collegiali. Per questo servono un'informazione adeguata e correttamente diffusa, un'attività sistematica di monitoraggio e valutazione, incentrata sul Nucleo di Valutazione, la sua presa in considerazione in sede di decisioni. Occorre valorizzare gli organi collegiali di governo, organizzandone i lavori in modo da migliorarne le capacità decisionali, e rivalutare l'attività propositiva degli organi consultivi (Commissione Scientifica d'Ateneo, Consulta dei Direttori di Dipartimento, Consulta dei Direttori delle Scuole di Dottorato, Commissioni ad hoc). Lo staff di supporto del Rettore dovrà essere caratterizzato da competenze ben definite, in modo tale che non si sovrapponga agli organi consultivi da un lato e ai funzionari tecnico-amministrativi dall'altro, con rischi di confusione e di mortificazione di ruoli.

Silvano Focardi