

31 maggio 2006

**Risposta alla  
lettera aperta dell'USPUR  
del 26 maggio 2006**

Ho ricevuto la Lettera aperta dell'U.S.P.U.R. e l'ho subito inserita nel mio sito [www.ateneofuturo.it](http://www.ateneofuturo.it) al fine di contribuire allo sviluppo del dibattito.

Ringrazio l'U.S.P.U.R. per l'attenzione dimostrata: ritengo giusto che si faccia portavoce delle esigenze dell'Ateneo fiorentino, potendo disporre di quella "libertà di parola e di opinione" che in questo momento elettorale sarebbe importante che tutti esercitassero.

Ritengo che, anche nel futuro, il dialogo fra Rettore e i sindacati non debba limitarsi alle rivendicazioni sindacali, ma estendersi anche alle tematiche generali dello sviluppo dell'Università.

Procedo per con alcune osservazioni e commenti:

Premesse

A) U.S.P.U.R.: "Un'elezione priva di un adeguato confronto sui programmi e di un dibattito vivace produce all'esterno, nella città, ma ancor più all'interno, tra chi nell'università vive e lavora, un'impressione di sclerosi che danneggia l'istituzione".

Non posso che essere d'accordo. Durante i miei incontri con le Facoltà ho potuto verificare quanto in alcuni siano ancora forti la passione e l'interesse per una prospettiva nuova per la nostra Università, ma, insieme, ho anche constatato disaffezione e sfiducia nelle possibilità di cambiamento. L'alternanza, il dibattito culturale sono vitali e – mi pare – con la mia candidatura hanno avuto la possibilità di esprimersi.

Ma, nonostante tutto, sono ottimista, forse istituzionalmente ottimista, perché mi rifiuto di pensare che si possa rinunciare al confronto accademico, accontentandosi di piccoli vantaggi quotidiani che non garantiscono nulla per il futuro.

B) U.S.P.U.R.: "L'Università di Firenze è una delle più grandi "aziende" cittadine, ma si tratta di un'azienda *sui generis*. Un rettore non può essere soltanto un manager; l'università non può essere concepita come istituzione autoreferenziale. I docenti, i discenti, la cittadinanza devono legittimare l'azione di *governance* rettorale".

Nel mio programma ho sostenuto l'esigenza di un ritorno ad alcune sane regole dell'Accademia: rispetto per le competenze disciplinari, rispetto per le persone, rispetto per le cose comuni, regolamentazione dei conflitti di interessi e priorità agli aspetti istituzionali. La gestione non deve prevalere sui nostri obiettivi di base. L'autoreferenzialità è il principale conflitto di interessi, perché fa prevalere interessi particolari – sia pure i nostri – sugli interessi dell'Istituzione, che sono la conoscenza, la sua trasmissione, la nostra funzione sociale. Se è vero che le capacità manageriali sono importanti, soprattutto se finalizzate al reperimento di risorse finanziarie, va anche detto che senza una politica, con chiari obiettivi, qualunque sforzo manageriale ha scarsa possibilità di incidere veramente sulla realtà. Se si hanno obiettivi precisi, si saprà anche quali scelte fare e dove intervenire.

31 maggio 2006

## PUNTO 1

1,1 . U.S.P.U.R.: “ È necessaria una linea **politico-organizzativa** che definisca le priorità fondamentali e ottimizzi l'uso delle risorse, eliminando gli sprechi e frenando gli interessi eccessivamente settoriali”.

Non mi soffermo su questo punto, perché credo di averne dato dimostrazione in prima persona durante questa campagna elettorale: non ho fatto promesse né a persone né a gruppi. Ho invece preso seriamente in considerazione i problemi che venivano sollevati da singole persone e singoli gruppi – come credo possano ampiamente testimoniare le persone con cui ho avuto modo di discutere durante questa campagna elettorale – e ho cercato di inquadrarli in una prospettiva generale.

1,2. U.S.P.U.R.: “È fondamentale che, pur nell'ambito dell'attuale modello organizzativo incentrato sui poli, si rendano più snelle ed efficienti le procedure amministrative e gestionali relative alle attività di ricerca e didattica, in modo da ridurre considerevolmente il carico delle funzioni burocratiche”.

1,3. U.S.P.U.R.: “Va curato inoltre, in modo particolare, che l'organizzazione per poli non mortifichi il ruolo e l'attività dei Dipartimenti, che sono la sede primaria, tipica e ineludibile della ricerca universitaria”.

Ritengo che sia urgente una ridefinizione della nostra organizzazione: lo indicano le lamentele del personale tecnico-amministrativo, ma anche da quelle di tutti coloro che vengono in qualche modo ad entrare in prima persona nell'iter delle procedure. Sostenere che un Polo funzioni meglio degli altri quattro significa non aver inteso che le difficoltà stanno proprio nella frammentazione delle pratiche e nell'assenza di chiare normative.

Ho espresso più volte, in varie sedi, e per iscritto, il mio convincimento che i Dipartimenti siano la sede istituzionale sulla quale basare la nostra organizzazione perché sono il luogo dove le persone prevalentemente lavorano. L'eliminazione del CISP e l'aver individuato nella figura del Preside il referente a cui il Polo deve rivolgersi ha snaturato la stessa organizzazione dei Poli: la sperimentazione dei Poli (con la presenza del CISP) è stata poi stravolta dal regolamento dei Poli emanato il 1° giugno 2005. Si è tra l'altro dimenticato che i Direttori di Dipartimento ancora oggi sono responsabili dei beni delle loro strutture nonché delle procedure amministrative. È così mancato il necessario coordinamento fra parte gestionale e parte accademico-politica.

Negli incontri-confronti che ho avuto nelle Facoltà e nei Dipartimenti ho potuto verificare la bontà di alcuni punti programmatici che ho già indicato e che mi sento di proporvi:

1. La nostra organizzazione dovrà cambiare, attraverso necessarie graduali mutamenti degli equilibri fra Facoltà, Dipartimenti e Poli. I problemi a tutti ben noti derivano dall'assenza di un progetto organico di ristrutturazione organizzativa del nostro Ateneo. Negli ultimi anni si è proceduto senza una direzione unitaria del processo, processo che deve essere guidato direttamente dal Rettore.
2. Ho potuto infatti constatare che è stata proprio l'assenza di un adeguato intervento diretto del Rettore nel processo di riorganizzazione che ha abbandonato a se stesse le iniziative, non curandone il rapporto con la parte politica e con i docenti.
3. Gli sforzi dei dirigenti e del personale tecnico amministrativo sono stati in parte vanificati dall'assenza di un'adeguata direzione accademica dei processi di evoluzione organizzativa.

31 maggio 2006

4. Ritengo di potermi impegnare direttamente in queste trasformazioni, essendo evidentemente impensabile che un'organizzazione complessa come la nostra possa continuare in questa separazione e conflittualità fra parte accademica e parte gestionale.
5. La mia esperienza mi fa ritenere che l'impegno diretto del Rettore nell'avviamento della nuova organizzazione possa portare a soluzione quei problemi di funzionamento minimale che fanno perdere così tanto tempo a tutti e che appesantiscono l'istituzione, creando artificiosi conflitti; creando problemi di funzionamento che derivano spesso da mancanza di chiari indirizzi, chiare assunzioni di responsabilità.

## PUNTO 2

2,1 . U.S.P.U.R.: “ **La ricerca** è naturalmente un punto chiave”.

Ho indicato nel mio programma la ricerca come prima priorità. Bisogna dare a tutti la possibilità di crescere, sia pure nell'ambito delle possibilità del proprio settore di ricerca. Questo significa sostenere con una maggiore organizzazione di supporto la partecipazione alla competizione internazionale, anche per settori che oggi non sono forti ma che hanno un valore che può esprimersi, se dotato di mezzi organizzativi adeguati. È questo, credo, il modo per sostenere settori essenziali della nostra tradizione culturale.

I Dipartimenti devono poter più adeguatamente favorire il nuovo, attraverso nuove aggregazioni che premino la comunicazione scientifica e la fertilizzazione reciproca. Non possiamo considerare come immutabili né le Facoltà né i Dipartimenti: essi sono strumenti per produrre nuova conoscenza.

Bisogna riportare dentro i Dipartimenti la ricerca. Alcuni Centri di eccellenza possono far correre il rischio di frammentare l'organizzazione dipartimentale e limitare la capacità di comunicazione scientifica all'interno dei Dipartimenti.

## PUNTO 3

3,1. U.S.P.U.R.: “ **La didattica.** È necessario attenuare e superare gli effetti perversi del 3+2 secondo una strategia meglio definita che non si riduca all'unico obiettivo dell'espansione dell'offerta didattica”.

Credo di aver sottolineato nel mio programma l'importanza di una didattica nuova.

Riporto a tale proposito alcune osservazioni:

- a. Dobbiamo ritornare allo spirito della riforma e al processo di Bologna, apportando senza schematismi le necessarie correzioni per raggiungere l'obiettivo di offrire una formazione universitaria di qualità controllata alla maggioranza della popolazione.
- b. Negli ultimi anni la didattica è stata particolarmente trascurata in riferimento ai bisogni reali degli studenti. Questo si è verificato in particolare nelle Facoltà che hanno molti studenti.
- c. Dobbiamo a questo fine fare delle politiche mirate per gli studenti che hanno problemi a frequentare, per chi lavora, per i diversamente abili, per chi nel passato non ha potuto o ha potuto solo parzialmente accedere alla formazione universitaria.
- d. Quello che è stato fatto negli ultimi anni è insufficiente, malgrado gli sforzi di molti docenti a farsi carico anche di impegni che non competerebbero loro.
- e. Non si è investito adeguatamente in personale di supporto e nelle segreterie didattiche.
- f. Questo implica la necessità di nuove professionalità che nell'organizzazione universitaria non esistevano: abbiamo bisogno di personale dedicato alla didattica, di sostenere i

31 maggio 2006

Presidenti dei CdL nelle loro attività organizzative, di formare i responsabili dell'orientamento, etc.

- g. Cambiare significa adeguare la riorganizzazione didattica ai risultati delle procedure di valutazione, già funzionanti ma non adeguatamente utilizzate, per modificare i processi didattici. Lo sviluppo della cultura della valutazione è invece fondamentale nell'università del futuro.

3,2. U.S.P.U.R.: "In questa prospettiva vanno valorizzati al meglio i dottorati".

La nascita da circa un anno delle Scuole di dottorato andrà verificata. Tale ristrutturazione è avvenuta, come si può dedurre rileggendo le diverse e a volte contrastanti circolari, sull'onda di una acquisizione di finanziamenti esterni, piuttosto che su un progetto culturale.

Inoltre queste Scuole sono state poste in condizioni di sperequazione, in quanto, paradossalmente, è stata fatta una selezione di merito prima ancora che iniziassero a funzionare.

#### PUNTO 4

4,1. U.S.P.U.R.: "4) È importante progettare ed attuare una **politica di reclutamento** di giovani ricercatori".

Come è noto, l'organico docenti dell'Ateneo fiorentino subirà nei prossimi dieci anni, al pari degli altri Atenei italiani e di altre strutture statali, un forte depauperamento. Ciò renderà ancora di maggiore responsabilità il compito di inserire nuovi ricercatori e docenti, per evitare che l'immissione in un momento unico e troppo posticipato si riveli disastrosa per le generazioni future.

In realtà, la politica di reclutamento, dei docenti e del personale tecnico amministrativo, andrà riprogrammata in base al piano strategico della nostra università che propongo di iniziare subito. Abbiamo bisogno di identificare cosa siamo e come ci dobbiamo trasformare per raggiungere gli obiettivi.

Dovremo imparare a lavorare per obiettivi verificabili e a fare, di conseguenza, le scelte di organico e di reclutamento.

In questa direzione, sarà necessario pensare a riequilibrare a favore del personale tecnico amministrativo il nostro organico, in una logica di sinergia che veda i docenti ed i ricercatori concentrarsi maggiormente sui loro ruoli e non sulle attività gestionali.

4,3. U.S.P.U.R.: " In quest'ottica si debbono anche rafforzare funzioni e prerogative in campo scientifico dei dipartimenti e dei centri di ricerca".

Concordo nel ridare un nuovo slancio alle strutture dipartimentali, ai centri interdipartimentali, a nuove aggregazioni. L'affermazione di alcuni che la Facoltà racchiuda didattica e ricerca, risulta in contrasto con l'effettivo sviluppo della nuova conoscenza.

#### PUNTO 5

31 maggio 2006

5,1. U.S.P.U.R.: “**5**) Il disegno del **bilancio** di previsione rappresenta una scadenza programmatica di estremo rilievo che deve oltrepassare la soglia banale dell’operazione contabile di tagli e di aggiustamenti”.

Penso che ci saranno importanti novità nelle regole con cui lo Stato, nostro principale contributore, ci finanzia. Questo cambierà profondamente anche le regole dei nostri bilanci. Il lavoro futuro sarà per obiettivi e questo provocherà evidentemente profondi cambiamenti.

L’idea – purtroppo ancora diffusa fra noi – che si potrà continuare a gestire in una autonomia aureoferenziale le risorse pubbliche senza renderne conto a Pantalone non reggerà. Prima lo capiamo e meglio sarà per noi.

Gli investimenti dello Stato arrivano e arriveranno sempre di più sulla base di criteri e indicatori ben precisi, sulla base di programmazioni pluriennali. Le risorse verranno date in base ai risultati ottenuti in ogni area e non sulla base di desideri espressi sulla base di accordi spartitori fra chi sta in Senato o in Consiglio di Amministrazione.

Alla nuova Università verrà richiesto di perseguire obiettivi di sistema. Verranno definite delle aree di intervento e le università dovranno indicare dove il loro intervento sarà maggiore. Le risorse verranno assegnate a risultati ottenuti e non anticipate. Non verranno date indicazioni di obiettivi da raggiungere ma valutati i risultati, sulla base di precisi indicatori.

Il criterio che sarà adottato non sarà quello del personale esistente, che premia i più forti.

Come ci ha ricordato il collega Biggeri recentemente in Aula Magna, i criteri saranno, :

1. Razionalizzazione dell’offerta formativa
2. Ricerca
3. Servizi agli studenti
4. Internazionalizzazione

Su questi punti dovremo dimostrare che i fabbisogni sono reali, dimostrare il guadagno formativo dei nostri studenti, mostrare che le decisioni sono state razionali.

Dovremo programmare sui requisiti ottimi, non su quelli minimi. Tutti abbiamo programmato sui requisiti minimi: questo spiega in modo molto semplice l’eccesso di offerta formativa che abbiamo prodotto.

Bisogna avere obiettivi strategici, ragionare e programmare per obiettivi, cambiare modo di operare, non promettere generici miglioramenti e sperare che ci diano risorse. Bisogna valutare e farsi valutare i risultati.

## PUNTO 6

6,1. U.S.P.U.R.: “**6**) Particolare attenzione dovrà essere posta nel promuovere il potenziamento dei **servizi agli studenti** (mense, residenze, etc.)”.

Non posso che condividere. Questi punti sono impliciti nel mio programma elettorale, ma non li ho mai voluti usare come slogan per “cavalcare la tigre”. Al punto precedente ho indicato come questo sarà uno dei punti per il rinnovamento dell’Ateneo.

## PUNTO 7

31 maggio 2006

7,1. U.S.P.U.R.: “**7) Rappresentanza nella CRUI del Rettore**; È fondamentale che il Rettore rappresenti, anche attraverso un’efficace comunicazione e un ampio dibattito interno, le posizioni dell’Ateneo in seno alla CRUI”.

Ho seguito fin dal 1994 le attività della CRUI, collaborando e osservando la sua evoluzione e i diversi ruoli che essa ha assunto. Ha avuto addirittura una funzione di supplenza del Governo in certi periodi degli anni '90, quando la classe politica si rivelava particolarmente impreparata ad affrontare i problemi dell’Università.

La CRUI ha avuto un fondamentale ruolo nell’introduzione dell’innovazione del sistema universitario, attraverso, ad esempio, i Progetti CAMPUS e CAMPUS ONE. Ha però un problema che voi evidenziate: è un organismo che per le sue caratteristiche di Associazione si presta ad alcune ambiguità, dando segni evidenti dell’autoreferenzialità dei Rettori rispetto alle loro Università in tale contesto.

Il mio impegno sarà invece, come da voi richiesto, di acquisire l’opinione dell’Ateneo sulle questioni più rilevanti da voi indicate e rispettare le indicazioni che verranno condivise.

Le posizioni che emergono dalla CRUI, infatti, hanno spesso le caratteristiche di nascere da posizioni personali, da mediazioni dei Rettori che raramente consultano i propri corpi accademici sulle questioni affrontate.

Inoltre, mi pare che la CRUI stia mutando le proprie caratteristiche, anche per il nuovo ingresso delle Università private nei suoi organismi dirigenti. Università che stanno acquisendo un peso crescente. Ho sentito definire e difendere, di recente, con enfasi il ruolo di queste “Università libere” nella nostra Aula Magna: mi sembra che ormai non ci sia limite alla deregulation del sistema universitario. Mi impegno a difendere solo il ruolo della mia Università, Università pubblica.

Giorgio Federici