

Università degli Studi di Firenze
Linee programmatiche per il triennio 2006-2009

UNA NUOVA STRATEGIA PER L'ATENEO FIORENTINO

Giorgio Federici

*Illustro schematicamente principi, linee programmatiche e metodi per una nuova politica di Ateneo.
Al fine di far maturare il dibattito, ho deciso di mettere a disposizione il sito www.ateneofuturo.it come spazio di informazione, di approfondimento e di confronto, aperto al contributo di tutti, sul programma e sul futuro del nostro Ateneo.*

IL PROGRAMMA PER PUNTI

Questa pagina riassume per punti gli aspetti qualificanti del mio programma e costituisce un indice degli argomenti sviluppati nel seguito

1. L'università e la società

- *Ricerca, innovazione, cultura*
- *Autorevolezza e credibilità dell'Università*

2. L'impegno istituzionale e l'autonomia

- *Priorità delle attività istituzionali*
- *La vera autonomia: autonomia dagli interessi particolari*

3. La prima priorità: la ricerca

- *Una Università competitiva a livello internazionale*
- *Equilibrio fra ricerca e didattica, sistema duale*
- *Il ruolo dei Dipartimenti*

4. Una didattica di qualità

- *Dimensionare l'offerta didattica in modo da permettere la qualità*
- *Organizzazione didattica fondata sulle Classi di laurea*
- *Riprogettare le Facoltà, attraverso nuove aggregazioni culturali e professionali*
- *La formazione continua: una opportunità e un dovere sociale*
- *Università nelle sedi decentrate*

5. Una autonomia e un lavoro sostenibili

- *Razionalizzare le risorse, riducendo le attività non istituzionali improduttive*
- *Utilizzare meglio e in modo istituzionale la conoscenza e le capacità interne*
- *Continuità ed evoluzione dell'organizzazione*
- *Poli, decentramento, autonomia*
- *Valutazione dei processi gestionali*

6. Consensualismo o democrazia?

- *Democrazia e non consensualismo*
- *Informazione, conoscenza, trasparenza nei processi decisionali e chiara identificazione delle responsabilità*
- *Responsabilità e valutazione degli organi di governo*

7. L'Ateneo, i giovani e alcune regole elementari dell'Accademia

- *Principi accademici più sani e più sostenibili: rispetto per le persone (docenti, tecnici e amministrativi, studenti); rispetto per le competenze scientifico disciplinari; rispetto per le cose comuni.*
- *Rinnovamento e ringiovanimento del nostro gruppo dirigente*

8. Il progetto strategico dell'Università di Firenze

- *Una nuova prospettiva accademica e culturale*
- *Un piano strategico di sviluppo dell'Università costruito insieme e con la società*

9. Il mio impegno

- *Governare l'Ateneo con democrazia, indipendentemente da interessi o simpatie personali, da considerazioni politiche, con priorità ai compiti istituzionali*
 - *Cambiare si può, vincere si può, ma solo insieme*
-

1 L'Università e la società

L'Università è la sede primaria di **produzione e trasmissione di conoscenza** ed il principale motore di **innovazione**. E' compito del Rettore promuovere lo sviluppo di tali funzioni e la salvaguardia della prerogativa primaria dell'Università, quella di costituire un'Istituzione di Alta Cultura.

Va oggi generalizzandosi nell'opinione pubblica un sentimento di scarsa fiducia nell'effettiva capacità dell'Università Italiana di assolvere in modo efficace alle sue funzioni. Occorre operare per invertire tale tendenza: la società deve sentire più forte l'importanza del nostro lavoro ed essere motivata a condividerne i successi e sostenerne le difficoltà, con un senso di partecipazione che può derivare solo da un recupero di autorevolezza e credibilità della nostra Istituzione.

Il **rilancio dell'autorevolezza e della credibilità** potrà avvenire se riusciremo a promuovere nuovi comportamenti che privilegino ricerca, trasferimento culturale, interessi degli studenti ed esigenze della società: le parole chiave per perseguire tali obiettivi sono **trasparenza e valorizzazione del merito**.

L'innovazione, la competitività e la ricerca di nuove sinergie fra le diverse aree scientifico-disciplinari saranno quindi al centro della nostra attività nei prossimi anni: questo significa necessità di un confronto culturale ed accademico e il coraggio di fare scelte, non finalizzate all'impossibile obiettivo di accontentare tutti, ma di mettere tutti nelle condizioni di crescere e di competere, garantendo a ciascuno una **valutazione** basata sulle parole chiave enunciate più sopra.

2 L'Impegno istituzionale e l'autonomia

Il mio primo impegno sarà quello di riportare al centro del nostro Universo Istituzionale un effettivo esercizio dell'**autonomia universitaria**, la cui efficacia è commisurata alla sua capacità di essere anzitutto **autonomia dagli interessi particolari** e strumento di realizzazione della nostra missione fondamentale: la **ricerca** e la **didattica**.

3 La prima priorità: la ricerca

Senza ricerca scientifica non c'è università.

Potenziare la ricerca è tuttavia un obiettivo non facilmente perseguibile in assenza di un impegno corale:

- da parte dell'**Istituzione Universitaria**, cui è affidato il delicato compito del reclutamento;
- delle **comunità scientifiche** che della qualità di tale reclutamento sono primariamente responsabili;
- degli **organi di governo Ministeriali** cui è affidato il compito di normare i concorsi, finanziare la ricerca e regolare i doveri dei docenti universitari attraverso un'adeguata normativa sullo stato giuridico della docenza universitaria;
- delle diverse comunità di **portatori di interesse** (Industria, Agenzie dello Stato e degli Enti locali, altri Enti di ricerca, ecc.) che dovrebbero svolgere un ruolo di stimolo e supporto alle attività accademiche oltreché di valorizzazione dei prodotti umani e materiali dell'attività di ricerca.

Il ruolo dell'Ateneo può essere decisivo:

- promuovendo un migliore **equilibrio fra ricerca e didattica**, essenziale per il buon funzionamento di un sistema duale, un equilibrio che, a mio parere, è venuto meno in questi anni, in cui si è andata affermando una preponderanza della didattica e una sua progressiva separazione dalla ricerca: in altre parole, portando l'offerta didattica a dimensioni che permettano di garantire qualità con le risorse disponibili;
- offrendo **supporti amministrativi e gestionali** che semplifichino la partecipazione dei gruppi di ricerca alla competizione, nazionale ed internazionale, per l'accesso ai finanziamenti, affiancando e sgravando i ricercatori da oneri spesso defatiganti;
- **promuovendo l'internazionalizzazione**, agevolando l'accesso di giovani studiosi stranieri ai nostri centri di ricerca ed alle nostre scuole di dottorato che dovranno essere potenziate valorizzando impegno ed eccellenza;

- rendendo **più efficiente la partecipazione agli organismi gestionali dell'Ateneo**, che tanto prezioso tempo sottraggono alle attività di ricerca;
- rafforzando gli **strumenti di valutazione** anche a supporto di corrette pratiche di reclutamento;
- **potenziando i Dipartimenti e il loro ruolo**, invertendo la tendenza che li ha visti progressivamente svuotati di mezzi e di personale, e predisponendo strumenti intelligenti per garantire ai collaboratori più giovani, ricercatori e tecnici, la valorizzazione che meritano, assicurandone quella continuità di impegno di cui abbiamo bisogno.

Così operando, Firenze potrà puntare ad avere una **università più competitiva** di quanto emerso recentemente, sia a livello nazionale che internazionale. L'alternativa è la trasformazione dell'Università di Firenze in un **superliceo con alcuni centri di eccellenza**, un malaugurato processo che si è andato già manifestando nel corso degli ultimi anni.

4 Una didattica di qualità

Quali strumenti sono necessari per assicurare una **didattica di qualità** ed efficace, nell'ambito di un impegno chiaro fra studenti ed Ateneo?

Bisogna anzitutto **partire dagli studenti** di cui dobbiamo conoscere meglio opinioni, valutazioni e necessità. Esistono fenomeni nuovi che occorre sostenere e valorizzare. Un esempio: un crescente numero di studenti lavorano dopo la laurea e sono simultaneamente iscritti alle lauree magistrali, raggiungendo frequentemente risultati eccellenti. Questo aspetto sta assumendo un particolare rilievo nel **trasferimento dell'innovazione al sistema produttivo**: il trasferimento della conoscenza consente agli studenti lavoratori, in particolare gli allievi delle lauree magistrali e dei master, di trasmettere un immediato vantaggio alle imprese. È ben noto che tale pratica è largamente presente nelle imprese internazionali più innovative.

I processi didattici sono radicalmente cambiati con la riforma e noi li affrontiamo in modo inadeguato. È necessario cambiare approccio, **semplificare la gestione**, ridurre il carico organizzativo e permettere ai docenti di concentrarsi sulle loro attività primarie. È sufficiente a tale scopo **investire adeguatamente in personale di supporto alla didattica**, utilizzando meglio le risorse che abbiamo.

La didattica deve essere adeguatamente valutata, sia da noi che dagli studenti. È un problema di trasparenza nei confronti dell'utenza e del nostro finanziatore principale, il Ministero, che ha da tempo provveduto a darci le risorse necessarie per una seria valutazione. Ma **valutare non basta** se non si utilizzano adeguatamente i risultati che la valutazione rende disponibili nella nostra programmazione e gestione dei Corsi di Studio.

La mia indicazione, da approfondire, è una **organizzazione didattica basata sulle Classi di laurea**, opportunamente aggregate e dotate della necessaria autonomia gestionale. Queste aggregazioni potranno coincidere con le attuali Facoltà, quando questo si rivelerà culturalmente e professionalmente valido oltretutto efficace dal punto di vista gestionale. Ma il processo da me indicato potrà dar luogo alla nascita di nuove Facoltà, permettendo loro non solo di funzionare meglio ma di esprimere il nuovo della società della conoscenza.

La formazione continua è una opportunità e un dovere sociale. L'aggiornamento culturale e professionale degli adulti è ormai una emergenza nazionale, che rappresenta una delle leve fondamentali per consentire alle persone un accesso al futuro. Non è questa la sede per approfondire problemi ben noti: non si può però non sottolineare la nostra arretratezza nell'affrontare un problema che ha soluzioni a portata di mano, che possono essere totalmente finanziate dall'esterno.

Sarà poi **necessario avviare una riflessione sulle sedi decentrate dell'Ateneo**. Le sedi devono nascere, a mio parere, da necessità obiettive ed in contesti culturalmente significativi: esse possono essere mantenute solo se raggiungono e conservano una dimensione numerica, culturale e organizzativa che le renda riconoscibili come Università, cioè Istituzioni di Alta Cultura. In assenza di tali prerogative, distribuire studenti nel territorio può costituire una penalizzazione per gli studenti stessi, isolati da una comunità universitaria vitale che significa comunicazione, contatto, confronto umano e culturale con colleghi, anche di Facoltà diverse. Con ulteriori effetti negativi in termini di sovraccarico didattico e marginalizzazione scientifica per il personale docente e ricercatore.

5 Una autonomia e un lavoro sostenibili

L'esercizio dell'autonomia universitaria, come è andata sviluppandosi negli ultimi anni, risulta **insostenibile e fuori controllo dal punto di vista economico**. Le ragioni sono numerose: la mancanza di chiare strategie, il perseguimento di obiettivi non realmente condivisi da parte dei docenti e del personale tecnico-amministrativo, il sottofinanziamento, i costi di gestione sottostimati, ecc.

Ma il nostro Ateneo è anche appesantito da una serie di piccoli e grandi gravami, frutto spesso di favoritismi.

Autonomia sostenibile significa avere il coraggio di scegliere di fare ciò che è possibile fare. Penso che si possa intervenire in almeno tre modi :

- realizzando politiche coerenti con le nuove regole di finanziamento a livello nazionale, facendo scelte a questo conseguenti;
- dando la priorità agli obiettivi istituzionali della ricerca e della didattica e prosciugando i troppi rivoli che drenano risorse per attività che non ci possiamo più permettere di sostenere;
- stabilendo un nuovo rapporto con gli enti locali, le imprese, le organizzazioni sociali, basato sui nuovi comportamenti. In questo modo potremo generare un rapporto di fiducia che spinga la società a puntare sempre di più sull'università.

Elemento essenziale di una autonomia sostenibile è poi quello di **fare forte riferimento alle risorse umane ed organizzative dell'Ateneo**.

Le parole d'ordine in questo senso sono, a mio avviso:

- Valorizzare le nostre risorse umane, di docenti e di personale, impiegandole a seconda delle attitudini e curando la loro **preparazione professionale**. Questo vale anche per i docenti, quando impegnati in attività gestionali. La complessità dei processi è ormai tale che chi **assume responsabilità deve essere formato opportunamente** per ricoprire il ruolo. Questo è, fra l'altro, indispensabile per **certificare in qualità i nostri processi gestionali**, passo inevitabile per salire nel ranking internazionale delle università.
- Disporre di **chiare strategie a cui riferirsi**, invertendo l'attuale situazione in cui non di rado al personale tecnico amministrativo sono affidate maggiori responsabilità e carichi di lavoro in assenza di indicazioni sugli strumenti con cui operare.
- **Motivare tutti i soggetti coinvolti, docenti strutturati e non, tecnici, amministrativi**. Questo deve essere fatto attraverso politiche che aumentino il **senso di appartenenza all'istituzione**: l'Ateneo deve divenire un luogo aperto all'innovazione, capace di sostenere e aggregare le iniziative che sono promosse dalle periferie, in merito ai temi della ricerca, della didattica, del trasferimento tecnologico e culturale, del supporto tecnico a tutto questo, della organizzazione efficiente ed efficace dell'amministrazione. Dobbiamo puntare sulla creatività e sulle qualità migliori delle persone e non sulle loro inevitabili debolezze. **L'istituzione ha bisogno di continuità e di evoluzione, di innovare senza distruggere**. Non ci sono soluzioni miracolistiche ai problemi, ma non è certo con la precarietà ed il sotto-inquadramento che si risolvono i problemi di sviluppo del nostro capitale umano.
- Rivedere l'organizzazione dell'Ateneo in base ai **nuovi equilibri fra ricerca e didattica e fra Facoltà e Dipartimenti**, a partire dalla precisazione dei meccanismi decisionali del Rettore e degli organi di governo.

Un razionale funzionamento amministrativo costituisce il "cemento" della stessa vita universitaria. In questo ambito i Poli non devono diventare occasioni di accentramento e di burocrazia. Un equilibrato e chiaro rapporto fra centro e periferia e fra Unità Amministrative e Poli (senza duplicazione di compiti) può essere ottenuto solo attraverso un rapporto di fiducia e non di costrizione.

Tutto è evidentemente collegato alla valutazione dei processi gestionali, come sta accadendo per la didattica e la ricerca.

6 Consensualismo o democrazia ?

Il nostro Ateneo deve poter definire la propria strategia per i prossimi anni con un metodo democratico e stabilendo chiaramente ruoli e responsabilità.

Ho sentito definire con un neologismo, la parola **consensualismo**, la modalità di governo della nostra Università in questi ultimi anni.

Consensualismo accademico non è democrazia. Ciò per almeno quattro ragioni:

- E' una pratica che ha una connotazione fortemente negativa: *"un pragmatismo terra terra, in cui tutti sono d'accordo con tutti e ognuno trova il suo tornaconto"* (vedi www.ateneofuturo.it). È quello che sembra essere accaduto in questi anni negli organi di Governo del nostro Ateneo, dove le decisioni sono praticamente state sempre unanimi, salvo da parte di alcuni rappresentanti degli studenti (ma l'approvazione dei verbali del Senato e del Consiglio di Amministrazione è in ritardo di oltre un anno per entrambi gli organi).
- Il *consenso della comunità* (base del consensualismo) non si riferisce alla comunità dei docenti, del personale e degli studenti: si riferisce piuttosto alla comunità dei nostri rappresentanti.
- Nel *consensualismo non c'è responsabilità*. Quando poi la comunità dei governanti ritiene di dover diventare anche inamovibile, come è stato prospettato, la cosa assume aspetti preoccupanti.
- Il *consensualismo è difficilmente conciliabile con l'innovazione*, impedendo, fra l'altro, seri processi di valutazione.

Democrazia accademica significa **informazione, conoscenza, trasparenza** nei processi decisionali e chiara **identificazione delle responsabilità**.

A questo scopo, si rendono urgentemente necessarie alcune modifiche nell'articolazione gestionale dell'Ateneo.

Dovranno essere ridefiniti anzitutto i rapporti fra Facoltà e Dipartimenti : i docenti vivono e lavorano nei Dipartimenti e fanno didattica nei Corsi di Studio appartenenti alle Classi di Laurea. È chiaro, inoltre, che sempre maggiore è il numero dei Dipartimenti e dei Corsi di Laurea interdisciplinari. In analogia con quanto accade in molte università, italiane e straniere, occorre introdurre una rappresentanza equilibrata di Facoltà e Dipartimenti negli organi di governo dell'Ateneo: essa consentirà un'adeguata attenzione ad entrambi gli aspetti del nostro **sistema duale**. È perciò necessario arrivare subito all'inserimento nello Statuto del Collegio dei Direttori di Dipartimento, con un'equilibrata rappresentanza in Senato Accademico.

E' anche da rivedere, in questo quadro, l'organizzazione complessiva di alcune Facoltà, dove emerge la necessità di aprirsi, di fare evolvere propri **progetti culturali e scientifici**, dando spazio a legittime esigenze di nuove aggregazioni.

7 L'Ateneo, i giovani e alcune regole elementari dell'Accademia

Il cambiamento del gruppo dirigente dell'Ateneo è necessario anche per eliminare le sclerosi, le tossine che inevitabilmente si accumulano nel corpo accademico dopo anni di governo. È per questo che ci sono i limiti alla rieleggibilità. L'anomalia che stiamo vivendo può provocare danni.

Occorre mettere in circolo nuove idee, persone e metodi: non perché quelli precedenti abbiano fallito ma perché, inesorabilmente, dopo 6 anni, essi hanno esaurito l'originaria spinta innovativa.

Ritengo che ragionare solo per Facoltà sia inadeguato dal punto di vista della democrazia accademica. Ci dobbiamo invece confrontare sia all'interno delle Facoltà sia nei Dipartimenti, sui principi e sulle scelte generali, superando schieramenti basati soltanto sui rapporti di forza fra Facoltà. **È questo un modo arretrato di confrontarsi che ci farà perdere complessivamente.**

Bisogna porre un freno a questi vizi, ritornando a **principi accademici** più sani e più sostenibili, come, ad esempio:

- **Rispetto per le persone (docenti, tecnici e amministrativi, studenti) e per le cose comuni.**
- **Rispetto per le competenze scientifico disciplinari.**

- **Rispetto del principio per cui le Istituzioni si servono, non si occupano.**

Pertanto ritengo necessario:

- Rinnovare sostanzialmente il gruppo dirigente, la squadra di governo dell'Ateneo.
- Impegnare nel governo dell'Ateneo i colleghi più giovani e dinamici, progettando insieme a loro un futuro per la nostra Università su scenari temporali di lungo periodo, che vadano oltre la mia generazione accademica.
- Favorire e programmare il ricambio del corpo docente nei prossimi anni.
- Promuovere il merito. Abbiamo bisogno dei giovani migliori. I criteri di merito e di giustizia non sono sempre rispettati. È necessario invertire la rotta: è ormai questione di sopravvivenza nostra e di tutta la società.

8 Il progetto strategico dell'Università di Firenze

Abbiamo necessità di una **strategia**, di una **nuova prospettiva accademica e culturale**. Il primo impegno del nuovo governo dell'Ateneo sarà quello di elaborare un **piano strategico di sviluppo dell'Università** che dovrà **mobilitare nella sua preparazione e nella sua attuazione tutti i docenti, il personale tecnico-amministrativo e gli studenti**.

Ma dobbiamo anche coinvolgere la società in questa mobilitazione di energie e di risorse: **riuscire a stimolare in modo adeguato questo crescente ruolo sociale dell'Università sarà una delle sfide più importanti che ci attende**.

9 Il mio impegno

In tutte le mie esperienze accademiche ho cercato di sentire tutti e di aiutare a crescere chi aveva voglia di crescere, indipendentemente da considerazioni politiche, di potere accademico o di simpatie personali. Ho intenzione di proseguire su questa strada. Quello che conta, nel candidarsi a compiti così impegnativi, è l'impegno di lavorare per l'istituzione, per tutti e non per se stessi o per il proprio gruppo disciplinare, o per gruppi di amici, interni o esterni all'Università.

Non ho ritenuto opportuno chiedere a coloro che hanno ruoli istituzionali (Presidi, Direttori di Dipartimento, ecc.) la sottoscrizione della mia candidatura. Mi sembra infatti che un corretto comportamento istituzionale suggerirebbe di attendere di conoscere i candidati ed i loro programmi e, poi, dopo una adeguata informazione e discussione, eventualmente schierarsi.

Le sottoscrizioni della mia candidatura sono perciò di persone che non ricoprono cariche istituzionali. Ciò mi consentirà di affrontare i problemi in condizioni di assoluta autonomia.

Consentitemi di concludere con una nota personale: alcuni colleghi, a cui mi ero rivolto per avere il loro parere sull'opportunità della mia candidatura, mi hanno risposto "Sai, mi dispiace, ti stimo, ti voglio bene, ma io sto con chi vince".

Se in questa campagna elettorale riusciremo a ritrovare il gusto del confronto accademico e culturale, potremo dire di aver già ottenuto un importante risultato. Questa è infatti una occasione da non perdere per riflettere sul futuro della nostra Università: veniamo già da una elezione con candidato unico nel 2003 e abbiamo l'anomalia della terza candidatura.

Cambiare si può, vincere si può, ma solo insieme.