

**RIFLESSIONI PROGRAMMATICHE PER IL RETTORATO**

per lo scorcio dell'anno accademico 2009-2010 e per il quadriennio accademico 2010-2014

Vincenzo Pavone



Candidarsi alla guida dell'Ateneo Federiciano è oggi un atto di coraggio e di responsabilità ed ho, pertanto, sciolto le numerose riserve che mi hanno impedito, fino ad oggi, di presentare la mia decisione a tutto il personale dell'Università ed agli studenti.

Appare evidente che è difficile e, forse, persino poco credibile dettagliare programmi che il futuro Rettore dovrà onorare, in un quadro normativo confuso e in continua evoluzione ed animato da profondi mutamenti strutturali in un orizzonte temporale quanto mai vicino. Ma c'è qualcosa che manca nelle profferte di principio, a volte anche condivisibili.

Manca, non l'alchimia contabile necessaria per far quadrare i conti e neppure il proposito di mettere mano ad un necessario e tempestivo riassetto dell'organizzazione e del governo istituzionale. Manca la percezione della determinazione di voler innanzitutto **restituire dignità ai "saperi"**. Sembra inarrestabile il degrado dell'immagine di chi possiede veramente i saperi, di chi vuole trasferirli senza barriere e di chi è sempre assetato di conoscenza. Io non so francamente identificare un colpevole o i colpevoli di tale degrado, perché ognuno di noi ha la sua parte di responsabilità per essere stato attore diretto o anche semplicemente per aver taciuto. Riappropriarci della nostra dignità richiede uno sforzo enorme ed una tensione morale senza precedenti. Io non mi stancherò mai di dire e ribadire: la conoscenza, quella che noi sappiamo produrre e trasferire, rende gli uomini liberi e li fa orgogliosi delle loro scelte, perché assunte consapevolmente.

Passione, determinazione nel credere che possiamo farcela, tensione morale, previsione degli sviluppi del futuro prossimo e tempestività nelle scelte, anche se impopolari, sono la cornice nella quale può essere sviluppato un programma compiuto e, specialmente, sostenibile.

Per affrontare questo impegno, tanto duro quanto entusiasmante, **ho deciso di offrire la mia disponibilità a ricoprire la carica di Rettore dell'Ateneo Federiciano e di formalizzare la mia candidatura senza ipoteche e fuori da logiche di schieramento**, confidando nella ragionevolezza dei miei intenti e nella **collaborazione di tutte le forze libere** della nostra Università, nella quale, se tornassi a nascere cento volte, cento volte vorrei crescere, maturare e lavorare.

I problemi che si delineano per il nostro Ateneo, ma più in generale per l'Università come istituzione, sono enormi e non solo legati soltanto ad aspetti economici. Se crediamo fortemente



nella nostra missione e ci impadroniamo della visione del nostro futuro, dobbiamo assolutamente evitare che la contingenza e la cronica emergenza possano esaurire tutte le nostre capacità di intervento ed influenzare la nostra strategia. La barra del timone non può essere abbandonata mai, nemmeno nella più tremenda delle tempeste. In momenti difficili, come quelli attuali, dobbiamo avere la lungimiranza di guardare lontano, elaborare strategie di lungo respiro, affidarci ad energie innovative e combattere i condizionamenti, perché è in gioco il futuro del nostro Paese se non si restituirà all'Università il suo ruolo di formazione delle coscienze, oltre che la funzione di produrre e trasferire conoscenza. Non possiamo più a lungo correre il rischio di lasciare alle generazioni future un'Università mercantile che non ha nulla in comune con l'Universitas, luogo di formazione di conoscenze, di coscienze, di competenze, da cui devono nascere i quadri dirigenti di un Paese moderno.

Questo è un momento molto delicato anche per l'ormai vicino ricambio generazionale, a cui non tutti sono preparati. Si percepisce il disorientamento tra tanti giovani colleghi e tra gli studenti che improvvisamente perdono figure di riferimento che sono state artefici della storia e della crescita dell'Ateneo negli ultimi 30 o 40 anni; tante figure di altissimo prestigio che tutte insieme lasciano l'Università. E' un vuoto culturale non facile da colmare. Molti si domandano: senza "Maestri" cosa succederà? E' giunto il momento di ritrovare il coraggio dopo l'iniziale smarrimento. Il nuovo Rettore avrà di fronte un nuovo problema: **dare spazio e far crescere figure di grande talento, privilegiando i giovani.**

Nel contempo, però, non possono essere lasciate, in un enclave non operativa, professionalità che per differenti ragioni non sono riuscite a progredire nelle carriere, ma che hanno comunque acquisito, con gli anni di esperienza vissuti, una professionalità che non può essere dispersa. Sono parte del nostro patrimonio e dobbiamo farcene carico. A loro bisogna ridare dignità e ruoli operativi, ma bisogna anche chiedere lo sforzo di trasferire il loro sapere e la loro esperienza non solo nei processi di formazione interni, ma anche in quelli che coinvolgono i soggetti esterni all'Università. A loro, non più giovani, vorrei che spettasse il compito di concorrere alla rinascita di una memoria storica del nostro Ateneo e di aiutare a transitare le generazioni emergenti verso una nuova "Università dei saperi".

Agli studenti, veri attori dei cambiamenti, è altresì affidato l'arduo compito di studiare in un contesto difficile, ma tutte le azioni che saranno messe in campo serviranno unicamente a rendere

migliore il loro presente ed il loro futuro. **Meritocrazia contro mediocrazia**; questo dovrà essere il motto.

**I nostri "saperi" non devono avere confini.** Dobbiamo concentrare gli sforzi per ampliare la dimensione internazionale della nostra Università per portarla al livello che le compete e che non è sicuramente raggiunto oggi. Occorre rafforzare i programmi Erasmus, gli accordi di cooperazione interuniversitaria e la mobilità internazionale di docenti e studenti. Dobbiamo riuscire a rendere l'Ateneo centro di attrazione di studenti e dottorandi provenienti da altri paesi, concentrandoci su quelli in via di sviluppo, specie nell'area mediterranea, perché, da meridionale, penso che aiutare lo sviluppo di questi paesi sia una delle nostre missioni.

Il rapporto tra Università e territorio richiede particolare attenzione in Campania, non solo in termini di formazione a tutti i livelli, ma soprattutto in termini di servizi resi alla collettività: assistenza sanitaria, progettualità infrastrutturale, trasferimento tecnologico alle imprese, valorizzazione degli spin-off, creazione di nuove imprese "knowledge based". Il legame con il territorio è già forte e, benché molto sia stato già fatto, occorre rafforzare i risultati raggiunti e proseguire in quest'azione.

Sulla base di queste prime riflessioni, e tenendo conto sia della **varietà culturale**, grande patrimonio della nostra Università, sia **dell'ampiezza territoriale**, che ha grande impatto sulla vita della nostra città, il mio programma verterà su 10 punti chiave, anche in considerazione dei limiti operativi imposti dalla **Riforma del Ministro Gelmini** e dalle **ristrettezze di bilancio**.

- 1. Trasparenza e monitoraggio della gestione** – Ritengo che molto malcontento sia a volte ingiustificato e derivi semplicemente dalla non conoscenza delle decisioni di vertice assunte. Tutti gli atti del Rettore e degli organi dell'Ateneo dovranno essere condivisi e resi noti a tutto il personale docente e non docente. Attualmente, il sito web dell'Ateneo riporta solo regolamenti, normative e bandi che riguardano studenti, docenti e personale. Tutti dovremo conoscere gli obiettivi e i risultati di Commissioni d'Ateneo che operano per l'edilizia, per la valutazione della didattica e della ricerca, per la bioetica, per la sicurezza degli ambienti di lavoro, per la certificazione di qualità dei servizi, per l'internazionalizzazione. L'operato di queste Commissioni dovrà essere valutato da tutti e se non rispondente agli obiettivi prefissi si dovrebbe poter chiedere la sostituzione dei componenti. Naturalmente, anche le delibere

V.P.

del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione andrebbero pubblicate, ove possibile, con immediatezza sul sito web d'Ateneo per portare a conoscenza di tutti i loro contenuti.

2. **Valutazione della produttività e del merito** - Sono personalmente convinto che in gran parte già esistano gli strumenti per la valutazione della produttività e del merito e che il lavoro di rifinitura di questi per alcuni settori potrà essere compiuto con serenità. Bisogna partire dalle strutture a cui sarà demandato gran parte del lavoro organizzativo e di governo, ovvero dai Dipartimenti che sono i pilastri della nostra Università, e trovare il modo per guidare le loro scelte. La produttività dovrà essere valutata in tutti gli aspetti che formano il nostro bagaglio operativo: **ricerca, didattica e servizi**. Perché questo possa essere fatto in modo obiettivo, non autoreferenziale e non condizionato da logiche che non devono appartenerci, bisognerà coinvolgere nel processo di valutazione anche elementi esterni all'Università, come avviene in molti paesi dell'Unione Europea ed in USA.
3. **Rapporto ricerca-docenza-amministrazione** - Come si risolverà il passaggio delle funzioni delle Facoltà ai Dipartimenti? Sarà traumatica? Io non penso debba esserlo. Debbono essere proprio le funzioni didattiche a spingere le aggregazioni dipartimentali e bisognerà opportunamente orientare questa transizione, evitando inutili traumi. Ritengo che alla base vi debba essere un **progetto culturale che duri negli anni** e non una mera riorganizzazione fine a se stessa. La costante riduzione del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario richiederà sacrifici e scelte non facili, che dovranno essere compiute senza annichilire i punti di forza e favorendo l'emersione di nuove eccellenze, una equazione di soluzione non facile, stante le ristrettezze di bilancio. Al personale tecnico-amministrativo e bibliotecario si richiede oggi uno sforzo ed un impegno che spesso vanno al di là della ragionevolezza. Senza il loro contributo molte strutture decentrate sarebbero oggi costrette all'inoperatività. Ritengo che anche ad essi vada riconosciuto un ruolo essenziale nel ridare dignità ai "saperi". Sono sicuro che gli Atenei che saranno in grado di pilotare questa trasformazione più rapidamente di altri *ne avranno vantaggio*.
4. **Ricambio generazionale** - E' un passaggio critico e non può essere visto solo in relazione al necessario turnover, ma come momento di responsabilizzazione e coinvolgimento di energie

e idee nuove da immettere nel processo decisionale e gestionale. Bisogna coinvolgere i giovani nel governo dell'Università e restituire loro la certezza che il merito prevarrà, prima che si generi un divario generazionale non colmabile, già visibile in alcuni settori dell'Ateneo.

5. **Diritto allo studio** - Tra le funzioni principali a cui è chiamato un Rettore vi è la funzione di garante degli studenti e della piena realizzazione del diritto allo studio sancito dalla nostra Costituzione. Il futuro Rettore, di concerto con gli enti competenti, dovrà mettere in atto tutte le azioni possibili affinché siano rimossi tutti gli ostacoli economici e sociali che impediscono di soddisfare appieno la domanda di formazione e di crescita culturale, professionale e civile degli studenti. Molto è stato fatto in tale direzione nel passato, ma ancora molto si può fare ed il Rettore dovrà sforzarsi di garantire l'erogazione dei servizi primari di assistenza (alloggi, mense, trasporti, soggiorni di studio all'estero, etc.). Tuttavia, il diritto allo studio può essere compiuto solo in un contesto di trasparenza della valutazione e di meritocrazia, e non è solo servizi, servizi e servizi. L'Università è un momento fondamentale nella formazione delle coscienze e il diritto allo studio non significa diritto al titolo di studio. Studiare è fatica, e il Rettore si deve impegnare a garantire la giusta valutazione dei meriti incentivando una politica di trasparenza. Anche gli studenti devono essere chiamati a contribuire al sostegno di questi importanti servizi, secondo principi di equità sociale, che stante la crisi attuale rischiano di diventare insostenibili.

6. **Incentivazione e valorizzazione delle diverse professionalità –**

**Ricerca:** Oggi è ricorrente sentire parlare di eccellenze nella ricerca in Italia, con riferimento all'ITT di Genova, al Mario Negri di Milano, al San Raffaele, al Gaslini di Genova, alla Bocconi ed altre prestigiose istituzioni. A mio avviso dobbiamo riappropriarci della **centralità della ricerca universitaria** per lo sviluppo della società dei saperi. La nostra Università è ricca di eccellenze che vanno valorizzate, fornendo loro tutti gli strumenti necessari per emergere ed essere competitivi con le migliori Università europee ed americane. Strutture e risorse umane adeguate, semplificazione della burocrazia, facilità di mobilità e collegamento alle reti internazionali della ricerca sono gli obiettivi a cui mirare, seppure nelle ristrettezze di bilancio. Bisognerà incentivare l'acquisizione di fondi per la ricerca da fonti diverse dai canali pubblici e che devono includere le grandi e medie imprese, le banche, etc.



Il Rettore deve, però, farsi garante che tutte le componenti dell'Ateneo, tutte le aree culturali, siano messe nelle condizioni di raggiungere standard di eccellenza. E', quindi, necessario, individuare i punti deboli e trovare le soluzioni più opportune per risolverli efficacemente.

**Didattica:** il nostro sistema di valutazione della didattica non ritengo sia sufficientemente efficace ai fini di determinare i punti di debolezza e i punti di forza, che a volte hanno origini strutturali. Risulta pertanto difficile determinare iniziative di intervento che non siano semplicemente dettate dall'urgenza di situazioni critiche. Penso sia necessario rivedere profondamente il sistema di valutazione della didattica.

**Professioni, conto terzi ed attività intramurali:** Queste importanti attività sfuggono oggi alla valutazione. Esse, forse, sono viste come attività che semplicemente portano risorse aggiuntive. Queste attività devono, invece, rappresentare un importante punto di forza per il raggiungimento degli obiettivi formativi che caratterizza l'Università. Ritengo realizzabile un piano di intervento che caratterizzi, ampli e valuti l'impatto di queste attività.

Ritengo che l'uso sistematico della valutazione della qualità della ricerca, della didattica e dei servizi prestati al territorio debba essere il metodo prevalente per la distribuzione delle risorse. Infine, ritengo che si debba mettere in campo un piano di comunicazione più efficiente per valorizzare al massimo i risultati conseguiti in tutti i settori.

7. **I rapporti con il territorio** – L'Università Federico II, la più antica Università laica del mondo e primo Ateneo della Campania, si deve fare promotore dei processi di razionalizzazione delle offerte formative della Regione, attivando concreti modelli di dialogo con gli altri attori della conoscenza regionali, che non significa riunificazione di strutture già troppo grandi di per sé. L'Università che si procura risorse mettendo la conoscenza sul mercato è un processo che in Federico II ha già avuto un livello importante di maturazione che deve, però, essere accelerato, investendo su esso risorse umane e finanziarie.

Chi conosce il territorio ed il mondo della formazione e della ricerca è ben consapevole che in alcuni ambiti scientifici l'offerta di conoscenza non trova corrispondenza nella domanda di innovazione. L'Università può diventare motore per la creazione di nuove imprese.

Le professioni, in ambito universitario, svolgono un ruolo sociale importantissimo nella nostra regione sia per la varietà di prestazioni offerte sia per la qualità e l'autonomia dei servizi prestati.



I rapporti con gli altri enti di ricerca pubblici e privati rappresentano un importante punto di forza. Consolidare gli scambi culturali e l'osmosi di informazioni, l'interscambio di giovani e di ricercatori esperti, di studenti e dottorandi, garantendo reciprocità di azioni, va sicuramente perseguita.

**La Facoltà di Medicina** – La Facoltà di Medicina è storicamente uno dei problemi più difficili dell'Ateneo. E' sentita come un fardello, anche perché mai si è riuscito farla percepire come una risorsa. Essa è, invece, una nostra **importante risorsa culturale, di servizio e, potenzialmente, anche economica.** Il problema della Facoltà di Medicina non è certamente legato alle sue attività scientifiche, nelle quali eccelle, quanto invece alle sue attività didattiche e, specialmente, alla sua attività di servizio. L'ambiguità con la quale la Regione utilizza l'erogazione dei servizi del nostro Policlinico, facendo ricorso, spesso surrettiziamente, alle risorse dell'Università dovrà cessare. L'equivoco nasce dal fatto che, per svolgere equilibratamente il suo ruolo formativo, la Facoltà di Medicina deve anche svolgere servizio e di questa necessità le forze politiche di tutti gli schieramenti hanno spesso profittato. Questo equivoco dovrà cessare e l'Azienda Ospedaliera dovrà essere regolata in modo da soddisfare le esigenze del territorio, senza interferire con le attività istituzionali universitarie, utilizzando il personale docente e ricercatore in relazione alle loro competenze scientifiche, lasciando ad essi il tempo, che oggi spesso viene sottratto, per soddisfare pienamente la domanda di formazione. Naturalmente anche l'offerta formativa attuale dovrà essere resa sostenibile e rivista sulla base delle limitazioni imposte dalla normativa e dai pensionamenti che si verificheranno nei prossimi due anni. L'integrazione tra Dipartimenti Universitari e Dipartimenti Assistenziali Integrati che deve essere accelerata, aiuterà a risolvere molti degli attuali problemi. Io spero che una nuova gestione dell'Università consenta di lavorare con serenità con la nuova Giunta Regionale per risolvere questi problemi. E', infatti, anche interesse di chi ci governa investire nella formazione medica e nelle figure professionali ad essa correlata, perché una buona formazione dei futuri professionisti è una garanzia di efficienza dei servizi sanitari, che tanto incidono sul bilancio delle Regioni.

8. **Adeguamento al decreto Gelmini e riorganizzazione strutturale** – Pur nell'incertezza della forma finale del DL e dei tempi di emanazione, alcuni punti, non elencati per priorità, meritano adeguato dibattito:





- a) Sperimentazione di modelli organizzativi sulla base di specifici accordi di programma con il Ministero;
- b) Possibilità di accordi di programma tra le singole università o aggregazioni delle stesse su base regionale e Ministero al fine di favorire la competitività delle università svantaggiate;
- c) Effettiva realizzazione del diritto allo studio e valorizzazione del merito a seguito anche di un opportuno piano di orientamento degli studenti alla scelta della facoltà;
- d) Verifica e valutazione dei risultati secondo criteri di qualità, trasparenza e promozione del merito.

Tuttavia, se per molti aspetti i punti precedenti possono essere condivisibili, riguardando principi e finalità del DL, il punto che sembra essere cruciale riguarda la **modifica degli statuti** in materia di organi di governo. Essi dovranno basarsi su principi di semplificazione, efficienza ed efficacia e dovranno essere predisposti da appositi organi istituiti ad hoc. Le principali novità sulle quali occorrerà intervenire urgentemente riguardano:

- a) La composizione del Consiglio di Amministrazione;
- b) Il direttore generale;
- c) La trasparenza dell'attività amministrativa;
- d) La semplificazione dell'articolazione interna, con contestuale attribuzione ai Dipartimenti delle funzioni finalizzate allo svolgimento della ricerca scientifica, delle attività didattiche e formative a tutti i livelli, nonché delle attività rivolte all'esterno ad esse correlate o accessorie;
- e) La riorganizzazione dei Dipartimenti;
- f) L'istituzione di un organo deliberante con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche, composto almeno dai direttori dei Dipartimenti e da una rappresentanza elettiva degli studenti, che svolga almeno in parte quell'azione di coordinamento che era delle Facoltà.

Altri punti del DL, di cui alcuni rinviati per delega a successivi provvedimenti, non sembrano condizionabili se non attraverso interventi nelle sedi preposte e con effetti imprevedibili. Mi riferisco alle questioni dello stato giuridico, al reclutamento, al precariato (contratti per attività di insegnamento, ricercatori a tempo determinato). Ritengo auspicabile che la nuova



figura di ricercatore a tempo determinato sia davvero una *tenure-track* e che vi sia una completa equiparazione di diritti e doveri fra gli attuali ricercatori a tempo indeterminato e i nuovi ricercatori a tempo determinato.

9. **I Ricercatori Universitari** – Lo stato giuridico dei Ricercatori è un problema ormai logoro che dura da 30 anni. Attualmente, i ricercatori non hanno obbligo di insegnamento, ma possono per loro libera scelta avere la responsabilità di insegnamenti. Ma non è semplicemente così: i ricercatori ricoprono più del 25 % dell'offerta formativa dell'intero ateneo, per un monte ore smisurato e senza di loro tutti i corsi di studio sarebbero in grande difficoltà. I ricercatori oggi fanno parte a pieno titolo del corpo docente del nostro Ateneo, assumendosi la responsabilità di sostenere le attività didattiche in maniera insostituibile. Inoltre, ai ricercatori è affidata la maggior parte del lavoro di ricerca da cui dipende molto la loro carriera. Ma, soprattutto, da essi dipende l'Università di domani. Ritengo che insieme ai ricercatori, anche attraverso la loro partecipazione a commissioni consultive del Rettore, si possa incidere nelle scelte. Infine, è mia opinione che chi è assunto con retribuzioni quasi mortificanti debba avere una possibilità concreta di carriera, purché accompagnata dal merito. Un sistema a piramide, più volte richiamato, non può reggersi sulla struttura retributiva attuale.

10. **Ristrettezze di bilancio** – Affrontare questo tema particolarmente delicato, nell'incertezza delle previsioni di entrate ed uscite, non è compito semplice, anche in considerazione della complessità di una struttura mastodontica e variegata. Tuttavia, le linee guida non possono prescindere da affermazioni di carattere generale: **rigore assoluto, programmazione pluriennale, manovre tempestive di bilancio, controllo dei flussi di cassa, trasparenza**. In una previsione realistica, nei prossimi 2-3 anni non si assisterà ad un aumento di entrate derivanti da trasferimenti pubblici, anzi vi saranno ulteriori diminuzioni. La spesa resterà stabile o molto più probabilmente sarà in aumento, se si tiene conto delle dinamiche stipendiali, del numero di dipendenti e dei prezzi. Se queste considerazioni sono vere, allora tenere il bilancio in pareggio sarà impresa ardua.

Le azioni necessarie non possono che prevedere un aumento delle entrate e una contrazione della spesa. Insomma, giorni di grandi sacrifici per semplicemente svolgere bene il nostro lavoro e garantire i servizi. Ridurre le spese con tagli indiscriminati è cosa semplice, ma non penso sia la strada giusta da perseguire.

V.P.

L'assetto del personale assume in questo contesto una importanza strategica. Di fatto l'orizzonte temporale con cui confrontarsi è oltre il prossimo triennio e questo implica la necessità di misure lungimiranti. Sicuramente la programmazione pluriennale dovrà contenere un piano rigoroso per il reclutamento di giovani e per gli avanzamenti di carriera, allo scopo di rendere più efficace l'intero sistema e che non corrisponda ad una mera ripartizione di risorse.

Inoltre, interventi strutturali di lungo respiro sono quanto mai necessari oggi. Ad esempio, razionalizzazione e modernizzazione dei servizi, risparmio energetico, adeguamento delle strutture sono interventi necessari per la riduzione dei costi di domani.

Chiedo a coloro che condividono questa visione dell'Università di sostenere la mia candidatura, perché sono convinto che l'Ateneo ha al suo interno risorse umane di grande valenza che insieme sapranno trovare percorsi virtuosi per superare le grandi difficoltà con cui ci stiamo e dovremo confrontarci.

Ringrazio tutti ed invio a tutti i miei più cordiali saluti,

Vincenzo Pavone

