

Programma per il Rettorato

Massimo Marrelli

A) Premessa:

Il sistema universitario del paese attraversa già da tempo un periodo di difficoltà che presenta ormai i caratteri di una crisi. Sotto la spinta del cambiamento nella società, negli ultimi decenni all'Università sono state rivolte richieste sempre più numerose; il perseguimento dell'eccellenza scientifica come fine unico dell'istruzione terziaria non è più l'unica richiesta della società al sistema universitario.

Accanto alla ricerca scientifica ed alla didattica di eccellenza ad essa legata ci viene per esempio chiesto di fornire una formazione di fatto pre-universitaria, nonché corsi pre-professionali o di orientamento, di perfezionamento e aggiornamento in un'ottica di formazione continua, di gestire imprese finalizzate al profitto (spin off); di promuovere sviluppo sociale, culturale ed economico del territorio; di sviluppare prodotti e processi suscettibili di sfruttamento economico (brevetti) ecc. E' perciò necessario discutere oggi il ruolo stesso dell'Università: il cambiamento è ciò che ci costringe a chiederci chi siamo. Queste nuove domande e la difficoltà del nostro sistema a fronteggiarle sono infatti alla base della crisi. Crisi che non è solo finanziaria e di risorse ma anche di incertezza funzionale, di **identità e di reputazione**.

Quali che siano le risposte che si intendono dare a questi problemi, è, per me, necessario ribadire con forza che l'Università è più di una semplice scuola di formazione professionale sia pure intesa nel senso delle *Fachhochschulen* tedesche. La conoscenza che si deve produrre nelle Università deve essere, innanzi tutto, volta a far crescere la consapevolezza, in tutte le sue componenti, che ogni campo del sapere è parte di un contesto conoscitivo più ampio (il modello della *Bildung* tedesco).

Vorrei inoltre ricordare che, a causa della gravità della crisi e della complessità delle sue ragioni, non ritengo sia più possibile, né conveniente, provare a fronteggiarla soltanto affrontando le emergenze di ogni giorno, senza porsi l'**obiettivo di una profonda riforma del nostro Ateneo**. Le riforme nascono dalle crisi e queste ultime si risolvono attraverso le riforme.

Oggi, le grandi eccellenze e le diffuse competenze presenti nel nostro Ateneo non sono più, molto spesso, in grado di esprimere compiutamente le loro potenzialità perché rallentate non solo dalla miope scarsità di risorse, ma anche da modelli organizzativi e di *governance* talora inadeguati alla funzione principe di una Università, che è quella di "creare" cultura attraverso la continua osmosi tra ricerca e didattica.

La scarsità di risorse può essere contrastata a livello centrale e locale, ma l'azione di contrasto sarà tanto più efficace quanto più avremo intrapreso una azione di riforma tesa a rendere l'Università autorevole e forte, riducendo gli sprechi, migliorando la qualità della ricerca e della didattica, valorizzando esclusivamente merito e talento. L'Università è un bene comune e come tale tutti devono, se necessario, rinunciare a qualche interesse di parte per l'interesse collettivo.

La risorsa più importante che l'Università può mostrare all'esterno è la sua **reputazione**; il sistema universitario non può più sopravvivere nell'area di rendita della domanda di titoli di studio. Oggi il titolo di studio vale per la reputazione dell'Istituzione che lo ha concesso. La qualità della didattica e della ricerca è essenziale per assicurare un'alta reputazione. E' questo l'obiettivo primario che il nostro Ateneo si deve porre nella sua azione di riforma.

La mia proposta si basa sui principi e sulle linee di azione che riporto di seguito. La mia azione dovrà tenere conto dell'esito dei DDL attualmente in discussione in Parlamento e della legge sul

decongestionamento. Sarà mio compito informare e decidere in tempi brevissimi se e quanto dovrà essere modificato in conseguenza di questi provvedimenti.

B) Principi su cui deve essere fondata l'azione di riforma.

- 1) L'Università di Napoli Federico II è **pubblica** e in quanto tale si ispira ai criteri di **Efficienza ed Economicità**. Il suo compito è quello di "creare" cultura attraverso la **continua osmosi tra ricerca e didattica**;
- 2) L'università di Napoli Federico II è **una**, ma articolata in strutture **decentrate con forte autonomia e responsabilità**;
- 3) L'Università di Napoli Federico II valorizza il **merito**;
- 4) L'Università di Napoli Federico II è **solidale** e si rifà ai **principi di equità**;
- 5) L'Università di Napoli partecipa attivamente **alla vita culturale e scientifica** del territorio, del paese e della comunità internazionale.

C) Obiettivi del processo di riforma:

- 1) Assicurare un'alta qualità media di tutti i settori dell'Ateneo e valorizzarne le eccellenze. In quest'ottica si dovrà ricercare una razionalizzazione e una integrazione con il sistema Universitario Campano;
- 2) Proiettare l'Ateneo nel sistema internazionale della ricerca e della didattica, creando le condizioni, anche materiali, affinché questo accada. L'Ateneo deve diventare una calamita per i talenti, partendo dalla valorizzazione di quelli già a sua disposizione e assicurando un continuo ricambio generazionale;
- 3) Assicurare sostenibilità finanziaria e di risorse, tenendo conto dei problemi delle aree che sono più a rischio, il rigore di bilancio e l'efficiente utilizzazione delle risorse sono condizioni inderogabili, così come la necessità di reperire risorse esterne;
- 4) Assicurare le condizioni perché si possa effettuare un vero trasferimento dei risultati della ricerca dall'Università al mondo della produzione, creando forti sinergie con i settori dell'economia e del lavoro;
- 5) "Conservare", rendere fruibile e valorizzare la cultura di cui l'Ateneo è depositario e il suo patrimonio culturale.

D) Linee di riforma

Per costruire un modello di Ateneo che sia in grado di raggiungere o di muoversi nella direzione degli obiettivi indicati è necessario agire su cinque livelli:

- 1) Organizzazione/Semplificazione;
- 2) *Governance*;
- 3) Valutazione,
- 4) Politica del Personale;
- 5) Rapporti tra Università e Servizio Sanitario Nazionale.

- 1) La riorganizzazione, condizione **necessaria** per affrontare il problema della scarsità di risorse, deve tendere a rendere più efficienti e efficaci la didattica e la ricerca, **evitando assolutamente di moltiplicare i livelli organizzativi e decisionali e il conseguente aumento dei costi** (anche il tempo è un valore!).



Questi i punti su cui si basa il nuovo modello di organizzazione.

- A) La struttura portante dell'Università sono i Dipartimenti responsabili dell'offerta didattica e della ricerca. Una organizzazione flessibile, necessaria in una Università generalista come il nostro Ateneo, dovrà prevedere l'esistenza di due diversi tipi di dipartimenti: monotematici e pluritematici; entrambi devono essere di dimensioni efficienti. In entrambi i casi i dipartimenti dovranno presentare forti motivazioni scientifico-culturali e non essere semplicemente una aggregazione di docenti e ricercatori. I Dipartimenti sono dotati di risorse, il cui utilizzo è responsabilità esclusiva di ognuna di essi.
- B) I Dipartimenti possono costituire un numero limitato di Strutture intermedie (Scuole) di coordinamento. In questo caso, queste diventano i centri dotati di forte Autonomia e Responsabilità: autonomia *regolamentare*, di *personale*, di *gestione delle infrastrutture*, di *politica delle risorse*. Solo con gradi molto elevati di autonomia è possibile giungere ad una efficace semplificazione amministrativa.
- C) Il Senato Accademico ha compiti di indirizzo, programmazione e raccordo delle esigenze delle varie strutture. Ha, tra i suoi compiti, la valutazione *ex ante* delle proposte dei Dipartimenti e/o delle Scuole.
- D) Il Consiglio di Amministrazione, avvalendosi di organi tecnici quali il Nucleo di Valutazione, opportunamente riformato, valuta *ex post* l'efficienza e l'efficacia con cui ogni Scuola ha utilizzato le sue risorse e in quale misura ha raggiunto gli obiettivi di qualità previsti. In base ai risultati di tale processo di valutazione, le Scuole si vedranno attribuite le risorse per gli esercizi successivi. Il Consiglio di Amministrazione verifica, inoltre, la sostenibilità economica del piano avanzato dal Senato Accademico;
- E) Accorpamento dei servizi comuni a livello centrale per evitare duplicazioni e diseconomie di scala. A titolo di esempio basti pensare al sistema della biblioteca digitale, all'ufficio stipendi, all'ufficio del personale e pensioni ecc. A questo proposito, bisogna continuare e rafforzare le politiche avviate sulla biblioteca digitale e sull'*Open Access*, potenziando e razionalizzando altresì l'intero sistema bibliotecario d'Ateneo e delle Scuole.

2) Perché il modello organizzativo su esposto possa funzionare è necessario che esso si basi su un diverso modello di *governance*. Il principio della separazione vera dei poteri deve essere fermamente rispettato. In particolare, la rappresentanza di tutte le componenti dell'Ateneo (Professori Ordinari, Associati, Ricercatori, Personale Tecnico Amministrativo, Studenti) negli organi deliberanti deve essere garantita **assieme alla presenza di "parti interessate alla qualità dell'Università" e esterne all'Ateneo** (gli "Stakeholders" del ddl Gelmini). Bisogna tuttavia sottolineare con forza che, nella mia visione di Università, **"queste parti interessate alla qualità dell'Università" sono costituite principalmente, anche se non esclusivamente, da membri della Comunità Scientifica Internazionale**. La presenza del mondo produttivo e delle Istituzioni è sicuramente importante, ma la maggioranza dei membri del CdA deve essere composta da Ricercatori e Amministratori appartenenti alla Comunità Scientifica.

Questa composizione tende ad assicurare che la qualità delle decisioni prese sia sotto la luce dei riflettori della Comunità scientifica con effetti immediati sulla reputazione dei decisori e dell'Ateneo nel suo complesso



3) Valutazione.

Punto cardine di tutto l'impianto è l'efficacia del sistema di valutazione, sia quella della ricerca che quella della didattica. Esistono modelli consolidati ed efficaci che non si basano esclusivamente su indicatori quali impact factor o h-index o sulla valutazione da parte degli studenti. Bisogna utilizzarli. La valutazione dei docenti sarà relativa sia all'attività didattica che a quella di ricerca, tranne che per periodi limitati, per i quali i docenti abbiano optato di concentrare prevalentemente la loro attività sull'una o sull'altra. Il Nucleo di valutazione e la composizione degli organi centrali sono a questo proposito la chiave di volta. **La valutazione deve avere effetti.** Non solo di reputazione ma anche nella attribuzione delle risorse. Il criterio della spesa storica deve essere in tempi sufficientemente brevi superato dal criterio del merito. La valutazione potrà avere come conseguenza anche la chiusura di Scuole o di Dipartimenti.

4) Politica del personale.

Il personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo è la principale risorsa dell'Ateneo; questa risorsa non è valorizzata appieno.

Il personale Tecnico Amministrativo dovrà essere messo in condizione di aggiornare e migliorare le proprie competenze [professionalità: professionali]. La formazione permanente del personale è una delle chiavi di successo di qualunque organizzazione, se si valorizzano i risultati ottenuti nel processo di formazione e non ci si limita alla validazione burocratica della mera partecipazione al processo.

Il problema del personale docente è altrettanto complesso.

Condizione necessaria per assicurare un efficace ricambio generazionale basato esclusivamente sul merito è innanzi tutto quella di assicurarsi che l'ingresso, in qualsiasi ristrettezza economica, resti comunque aperto alle giovani generazioni.

Una programmazione del personale docente (compatibile con il rigore di bilancio) implica che si tenga conto contemporaneamente di tutti i livelli di carriera: il numero di posti di ricercatore da mettere a concorso non può prescindere dalla dinamica dei posti di professore Associato e Ordinario. Questo non può e non deve significare automatiche progressioni, ma, al contrario, offrire l'opzione ai più meritevoli di progredire nella loro carriera.

Per quanto riguarda i Ricercatori, vale la pena di ribadire che, a legislazione vigente, non hanno **obblighi** di insegnamento se non quelli didattici integrativi dei corsi di insegnamento ufficiali. La responsabilità di insegnamenti è una loro scelta volontaria e aggiuntiva ai loro doveri ufficiali. Se esercitata, deve essere adeguatamente valorizzata.

5) Rapporti tra Università e Servizio Sanitario Nazionale.

Questo è uno dei punti più delicati. La Facoltà di Medicina è uno dei fiori all'occhiello del nostro Ateneo sia dal punto di vista della sua produzione scientifica che da quello della sua efficacia didattica. Tuttavia, il rapporto tra la Facoltà e l'Azienda costituisce uno dei nodi da affrontare e risolvere.

Il primo problema riguarda il personale con compiti assistenziali. Da circa 10 anni si è in attesa di un decreto interministeriale che avrebbe dovuto regolamentare la materia. Inoltre, si pone un problema di ottimizzazione e razionalizzazione delle strutture. Infine, un problema di chiara suddivisione dell'uso delle infrastrutture.

Le linee guida e le proposte da analizzare su questo argomento devono essere:

a) **Permanenza del personale nel Comparto Università** ma contemporaneo carico degli oneri retributivi sul SSN;



b) Razionalizzazione dell'uso degli spazi per permetterne l'utilizzo nella maniera più efficiente;

c) L'uso ottimizzato delle strutture fornirebbe forti motivazioni contro eventuali possibili accorpamenti che tornerebbero a ridurre l'efficienza.

E) Le prime azioni:

- 1) Modifica dello Statuto;
- 2) Riorganizzazione dei dipartimenti, creazione delle Scuole, loro autonomia (Regolamentare, Contributiva, Budget, ecc.);
- 3) Semplificazione amministrativa;
- 4) Numero programmato studenti ove necessario;
- 5) Certificazione CdL ove necessario;
- 6) Costituzione di un Centro per il Fund Raising e valorizzazione del sistema di comunicazione;
- 7) Rendere efficace il sistema di valutazione, anche attraverso un ripensamento della struttura e delle funzioni dei suoi organi, e dei criteri che li debbono guidare.

F) Le risorse:

In regime di risorse pubbliche decrescenti, quanto detto può sembrare il libro dei sogni. Tuttavia **tutte** le proposte avanzate implicano lo **snellimento della struttura** e il suo più efficiente funzionamento, al fine di diminuirne i costi. Inoltre, la riorganizzazione del sistema deve tendere a reperire maggiori risorse esterne che permettano di utilizzare le risorse pubbliche secondo il principio di solidarietà.

Il sistema di contribuzione attualmente in vigore è fortemente regressivo. I più ricchi pagano percentualmente meno dei più poveri. E' sufficiente rendere il sistema proporzionale o, meglio ancora, progressivo per reperire risorse in maniera più giusta. La differenziazione delle contribuzioni secondo il reddito atteso dalle professioni deve essere una opzione percorribile.

L'utilizzo efficiente delle infrastrutture deve permettere di "mettere a reddito" quelle non strategiche.

Il progetto di riforma dell'assetto organizzativo e gli incrementi di efficienza che ne deriveranno potranno mettere in grado il Rettore di prendere posizioni forti per convincere le Istituzioni a finanziare adeguatamente l'Ateneo.

Massimo Marelli