



Il Piano strategico di Ateneo: le ragioni, gli obiettivi, il processo

1. *Le ragioni: perché un Piano strategico di Ateneo (premessa)*

La definizione di un Piano strategico di Ateneo costituisce un punto qualificante del programma presentato per l'attuale rettorato. In particolare, in tale programma si legge che "l'identità del nostro Ateneo deve rispecchiarsi e trovare esplicitazione in un piano strategico a carattere pluriennale".

Le ragioni per disegnare e adottare un Piano strategico sono essenzialmente due, tra loro connesse:

- la necessità di realizzare convergenze interdisciplinari per sviluppare nuove collaborazioni interne ed esterne, valorizzando tutto il potenziale della nostra Università e dei suoi partner;
- la necessità di rispondere a una crescente competitività dello scenario in cui opera il nostro Ateneo, nel quale sembrano essere favorite proposte caratterizzate da chiara distintività.

Sono questi i presupposti per garantire la sostenibilità dell'Università di Pavia, cioè la possibilità che essa continui a svolgere il suo plurisecolare ruolo di istituzione di prim'ordine nella ricerca e nella formazione superiore.

In una prospettiva strategica, si tratta di trasformare la multidisciplinarietà del nostro Ateneo da punto di potenziale debolezza (quale è divenuto in un contesto di specializzazione che pare premiare università mono-facoltà o comunque molto focalizzate) a punto di forza (quale può diventare data la intrinseca interdisciplinarietà di molti dei più attuali temi di ricerca e insegnamento).

L'Università di Pavia ha le dimensioni adeguate per cogliere questa sfida: essa è sufficientemente grande da avere una qualificata varietà disciplinare, ma altresì non è così estesa da rendere il coordinamento di fatto impossibile.

2. Gli obiettivi: quali le finalità del Piano strategico di Ateneo

È opportuno premettere che i profili del Piano strategico cui fanno riferimento queste note sono quelli tematici.

Questi profili non sono gli unici che una visione strategica deve considerare. Al contrario, essa deve riguardare questioni quali lo sviluppo delle risorse finanziarie, l'assetto organizzativo, la gestione del patrimonio immobiliare, la dinamica delle relazioni interistituzionali, etc. Anche a questi temi saranno perciò dedicate attenzione e discussione. Essi costituiranno però altri 'capitoli' del Piano strategico da redigere. Giacché il più sfidante e complesso, quello che più richiede convergenze e progettualità, quello da cui pare quindi opportuno muovere, è proprio quello concernente l'individuazione di direttrici tematiche condivise di ricerca e di offerta formativa.

A questo proposito, un punto da sottolineare preliminarmente è che il Piano strategico, anche nel suo capitolo tematico, ha una prospettiva essenzialmente generativa; in altri termini, non si propone di 'tagliare' alcunché. Si tratta, piuttosto di mettere a fuoco quei temi di ricerca e quei progetti didattici, in grado di mettere meglio a profitto competenze presenti e di costituire altrettanti momenti di attrattività per il mondo esterno (in termini di partnership e contributi, anche economici).

Occorre, infatti, essere consapevoli che, nel medio-lungo periodo, la straordinaria diversità delle nostre ricerche (soprattutto nell'area della c.d. "blue skies research") potrà mantenersi solo se si sapranno generare nuove risorse attivate da tematiche interessanti e proposte con forza competitiva.

I temi e i progetti così condivisi dovranno anche essere sostenuti con risorse dedicate. È una prospettiva indicata con chiarezza nel programma rettorale. Riguardo al riparto delle risorse da destinare alla ricerca esso sottolinea come sia "importante [...] che tale riparto tenga conto di linee di sviluppo della ricerca sulle quali, in forza del loro successo o in ragione delle loro prospettive, il nostro Ateneo intenda compiere uno speciale investimento, in armonia con il piano strategico adottato". Anche in ordine all'offerta formativa, il programma indica che "andranno compiute scelte strategiche, capaci di individuare le linee e i livelli di particolare forza in rapporto ai contesti cui l'offerta viene avanzata".

Ovviamente, l'investimento di risorse lungo linee strategiche condivise non dovrà essere tale da frustrare altre iniziative di valore già in essere o prospettabili in futuro. L'impegno nell'attuazione del Piano strategico dovrà essere piuttosto finalizzato ad abilitare le linee di sviluppo individuate, intervenendo in modo mirato soprattutto in fase d'avvio e garantendo quindi il sostegno in grado di innescare il processo. Nella proposta presentata al Senato accademico e al Consiglio di amministrazione si è riservato al Piano strategico una percentuale delle risorse da attribuirsi in programmazione.

Si tratta di un impegno che ha anche il significato di verificare e cementare la capacità di

tutto l'Ateneo di investire il modo solidale su prospettive nuove. Più in generale, si tratta di elevare il grado in cui le persone della comunità accademica pavese si fanno carico del suo futuro in un contesto in cui il senso e la struttura dell'università, in tutto il mondo, vengono criticamente ripensati (vedi, emblematicamente, la copertina del settimanale "The Economist" del 28 giugno 2014 in cui l'università è chiamata a "reinventarsi").

In questa prospettiva un ruolo insostituibile spetta al personale tecnico e amministrativo: è del tutto evidente che la possibilità di successo di un Piano strategico, in particolare con riferimento a nuove proposte di ricerca e didattica, passa necessariamente attraverso una capacità di mobilitare e finalizzare energie sia nelle strutture centrali, sia nei dipartimenti e nei laboratori. Il Piano strategico potrà essere l'occasione anche per sperimentare nuove modalità di lavoro che siano, ad un tempo, più adeguate al contesto in cui siamo chiamati a muoverci e più gratificanti professionalmente per i singoli coinvolti.

3. Il processo: le modalità di costruzione del Piano strategico di Ateneo

Come si legge nel programma di rettorato, all'elaborazione del Piano strategico "saranno chiamate a concorrere, in un processo integralmente condiviso, tutte le componenti, istituzionali e non, del sistema universitario pavese, con un contributo di informazione, orientamento e scelta rapportato alle rispettive responsabilità".

La prospettiva è dunque quella di una dinamica dal basso. Del resto, non potrebbe essere diversamente: la storia delle organizzazioni è costellata di fallimenti di piani "calati dall'alto". L'incorporazione delle conoscenze distribuite è, pertanto, intesa come condizione necessaria di efficacia. Questo è un elemento decisivo dell'intero processo: l'enfasi sarà infatti sulla produzione di riflessività e progettualità condivisa. In un certo senso, infatti, il progettare è più importante del progetto nel fare emergere prospettive e nell'addensare energie.

In concreto, per avviare il processo sono stati già realizzati, a partire dallo scorso 30 aprile, incontri con i Direttori di Dipartimento delle tre macro-aree.

Lo scopo è stato quello di effettuare una prima, ma fondamentale, ricognizione di punti di forza e di debolezza, ma anche di minacce ed opportunità (c.d. "SWOT Analysis"), rispetto alla sostenibilità dei singoli Dipartimenti e dell'intero Ateneo. Tale lavoro (ulteriormente arricchito da dati e altri elementi analitici) costituirà la base per la stesura della parte generale del Piano strategico d'Ateneo.

Ma ciò che in particolare preme realizzare è - come si è detto - l'individuazione di possibili temi tali da poter distinguere positivamente il nostro Ateneo e, quindi, orientare in parte alcune attività di ricerca e iniziative didattiche, preferibilmente tra loro collegate. In coerenza con quanto s'è detto, i temi che insieme dovremo definire dovranno possedere, in linea di massima, le seguenti caratteristiche:

- essere relativi a significative competenze interne già possedute e attivabili (anche se al presente non necessariamente attive sul tema specifico);
- avere già ora una sufficiente massa critica potenziale (persone, strumentazioni);
- avere un'effettiva rilevanza interdipartimentale (eventualmente anche oltre una singola macro-area);
- essere in grado di conseguire forza competitiva (rispetto ad altre università e centri di ricerca);
- rispondere a interessi dell'ambiente esterno, sotto il profilo di risorse attruibili e delle collaborazioni attivabili con attori locali e non locali;
- avere carattere di generalità sufficiente per comprendere diversi campi e approcci di ricerca, senza tradursi in tematiche generiche, prive di forza denotativa (ad esempio: “salute”, “sviluppo”, “innovazione”).

Dunque, il risultato atteso consiste in una serie di temi (di numero orientativamente compreso tra 3 e 8), con l'esplicitazione in corrispondenza di ognuno di essi delle persone, delle competenze, delle strumentazioni, delle risorse potenziali e degli enti che possono essere coinvolti.

Già nel corso del primo giro di riunioni sono emersi spunti utili a definire se non altro il “tipo” di progettualità cui occorre lavorare; ma, per meglio identificare una prima lista di tali temi, sono in corso altre riunioni con i Direttori di Dipartimento. Questi dovranno progressivamente elaborare idee e proposte interne ai loro Dipartimenti e, a loro volta, attivare una consultazione interdipartimentale per indirizzarsi verso proposte comuni, anche in adesione a ipotesi tematiche emerse in altri Dipartimenti.

Una volta elaborata una prima ipotesi di lavoro, inizierà un processo di ascolto e di contribuzione non solo delle varie componenti della nostra comunità accademica, ma anche di interlocutori esterni (si pensi alla rilevanza degli istituti di ricerca bio-medica operanti sul nostro territorio, dei collegi universitari, delle istituzioni pubbliche regionali e centrali).

In questo contesto, Consiglio d'Amministrazione e Senato Accademico, nel rispetto delle loro specifiche e diverse competenze, saranno chiamati a concorrere non solo nei dovuti snodi decisionali, ma anche, e soprattutto, nell'elaborazione progettuale, in coerenza con le funzioni loro attribuite dallo Statuto.

Come è indicato nel programma di rettorato, si ritiene che entro la fine dell'anno si possa avere un testo che consenta di passare ad una fase operativa. Le risorse saranno amministrativamente imputate ai singoli Dipartimenti, ma saranno dedicate allo sviluppo del progetto di Ateneo individuato.

4. Le ragioni: perché un Piano strategico di Ateneo (conclusioni)

La realizzazione del processo descritto e il raggiungimento dei suoi obiettivi costituiranno per l'Ateneo pavese un passo avanti verso un nuovo modo di essere università. Peraltro, essi contribuiranno ad imprimere quel dinamismo indispensabile per sottrarci a rischi che da più parti si affacciano.

In questo senso, il Piano strategico vuole essere un'opportunità per chiunque operi nel nostro Ateneo di riflettere sul proprio percorso professionale, ad esempio riconsiderando le aree di ricerca fino ad oggi sviluppate, e quindi rimettere in gioco le proprie competenze, valorizzandole in nuove reti finalizzate a diversi e importanti traguardi.

Le modalità attuative che si sono delineate, caratterizzate da prudenza e condivisione, rendono l'esercizio affidabile. Al tempo stesso l'adozione di un Piano strategico tematico collocherà Pavia tra quelle esperienze avanzate che tentano di muoversi nel senso di una ridefinizione distintiva, sinergica e prospettica delle proprie attività. In questo senso il processo che si sta avviando potrebbe costituire un modello per altri Atenei - non solo italiani.

Pavia, 9 luglio 2014