

Riflessioni sul buon governo dell'Ateneo pavese



Un gruppo composto da personale docente e non docente del nostro Ateneo ha predisposto una serie di riflessioni su alcuni temi cruciali per la vita della comunità di cui facciamo parte. I firmatari del documento desiderano condividerlo con tutta la comunità accademica, sperando che possa offrire spunti di approfondimento in rapporto ai temi complessi che dovremo affrontare nei prossimi anni.

Questo testo è perciò necessariamente *in fieri*, aperto e migliorabile.

Norma Anglani, Luca Arcaini, Cristina Barbieri, Vittorio Bellotti, Marco Bianciardi, Marco Biggiogera, Fulvio Bisi, Silvana Borutti, Raffaele Bruno, Cinzia Calvio, Enrica Capelli, Mauro Carfora, Carlo Cinquini, Marco Clementi, Lino Colombo, Sergio Comincini, Bice Conti, Daniela Curti, Ersilia De Lorenzi, Ioanni Delsante, Paolo Dionigi, Rossella Dorati, Maurizia Dossena, Ciro Esposito, Colomba Falcone, Serena Feloj, Carlo Filice, Gaetano Filice, Antonella Forlino, Thomas Frank, Silvia Garagna, Dario Gerace, Sofia Giorgetti, Elena Giulotto, Raffaella Guglielmann, Gianni Guidetti, Silvia Illari, Gianluca Introzzi, Michele Livan, Patrizia Mangione, Chiara Macchiavello, Clelia Martignoni, Annalisa Marzuoli, Paolo Mazzarello, Valeria Merico, Piero Micheletti, Giampaolo Minetti, Francesco Moccia, Tiziana Modena, Vincenzina Monzillo, Patrizia Morbini, Piercarlo Mustarelli, Antonio Mutti, Solomon Nergadze, Antonio Osculati, Maddalena Patrini, Marco Paulli, Maria Pavesi, Carlo Pellicciari, Giampiero Pietrocola, Mayra Paolillo, Paolo Pedrazzoli, Roberto Pizzala, Camillo Porta, Silvia Priori, Elena Raimondi, Sara Raimondi, Stefano Ramat, Daniela Rando, Nadia Ranzani, Daniela Rebuzzi, Carlo Alberto Redi, Vittorio Ricci, Franco Rositi, Antonio Rossi, Antonia Salis, Massimo Serra, Luca Stefanelli, Enrica Tira, Mauro Torti, Alessandro Vanoli, Luca Vanzago, Simona Viglio, Epifanio Virga, Mario Zanoni, Jaques Ziller, Maurizio Zuccotti.

Queste note sono state redatte da un gruppo di docenti e non docenti che hanno sentito il bisogno di confrontarsi e ascoltarsi in modo approfondito tra loro, ma anche di ascoltare voci esterne all'Ateneo che ritengono l'Università essenziale per la qualità della vita nel nostro territorio e nel paese. Abbiamo scelto come immagine simbolo di questo documento 'Allegoria della prudenza' di Tiziano. Non ci sembrano prudenti le – già sperimentate – apologie di cambiamento ma neanche le acritiche continuità. La metafora vuole ispirare un'attitudine a trarre insegnamento dal passato (il vecchio) per agire in modo saggio nel presente (l'uomo maturo) e consegnare un solido futuro (il giovane).

La metafora propone anche un valore di coesione della comunità accademica verso i fini condivisi respinge le tendenze a un tessuto eccessivamente competitivo, conflittuale, segmentato e alla distinzione e contrapposizione generazionale e di status. L'Ateneo è il luogo dove conta la forza della conoscenza e dell'argomento. L'Università è antitetica ai pregiudizi, interessata alla dedizione, all'intelligenza libera, alla creatività e alla cultura in tutti i campi del sapere.

L'Allegoria della prudenza suggerisce anche che per poter parlare di futuro dobbiamo parlare insieme anche di passato. Non è prudente ascoltare programmi futuri privi di un'analisi critica del passato (Flaiano, *Diario notturno*).

La prudenza deve comunque coniugarsi sempre con il coraggio: coraggio di superare i propri confini per una Pavia più dialogica sul piano nazionale e internazionale, nell'accogliere ricercatori e docenti di ogni parte del mondo, e – soprattutto – coraggio nel rendere ogni azione, ogni scelta, del tutto trasparente in ogni passaggio, così che tutti possano comprendere le (giuste!) motivazioni dell'Università, per concorsi, finanziamenti, ogni delibera a qualsiasi livello. Questo di fronte a tutte le componenti dell'università, locale, nazionale e internazionale (docenti, studenti, tutto il personale), ma anche agli enti del territorio, pubblici e privati, con cui si auspica un'attiva sinergia. Trasparentissima naturalmente!

Nel documento che segue, proponiamo riflessioni su una serie di buone pratiche di governo dell'Ateneo, riflessioni intorno a temi rilevanti per la vita dell'Ateneo: riflessioni aperte a contributi e sviluppi di chi volesse partecipare alla discussione. Questo testo è perciò necessariamente *in fieri*. Perché il soggetto collettivo che lo scrive vorremmo fosse l'intera comunità accademica.

ORGANIZZAZIONE

Temi chiave:

organizzazione per grandi aree di governo; gruppi di lavoro istituiti dai delegati.

Squadra di governo: rettore e 4 prorettori a cui si assoceranno delegati e gruppi di lavoro

Rettore (Delegato internazionalizzazione-Delegato alla comunicazione)

Prorettore alla Didattica (Delegato alla formazione avanzata e Scuole di specialità - Dottorati-Master- Delegato infrastrutture didattiche)

Prorettore alla Ricerca (Delegato Terza missione-Delegato SSN e Ricerca sanitaria Delegato infrastrutture di ricerca)

Prorettore al Bilancio (Delegato personale docente e non docente)

Prorettore all'Edilizia (Delegato Monitoraggio Manutenzione)

I delegati istituiscono gruppi di lavoro (con docenti ed esperti di aree competenti) che preparano strategie biennali sui temi di pertinenza.

COMUNICAZIONE

Temi chiave:

importanza delle forme di comunicazione interna; dare priorità alla comunicazione al personale dell'Ateneo.

La modalità di comunicazione va ripensata profondamente. Grande importanza deve assumere la comunicazione interna.

Question time ogni 2 mesi. Iscrizioni libere ad intervenire senza domande preordinate ma presentate al momento.

Newsletter di aggiornamento sulle azioni della governance in politica universitaria locale e nazionale, redatte dal Rettore in collaborazione con il delegato alla comunicazione e i delegati competenti.

In occasione di comunicazioni o risultati di alta rilevanza si attiveranno *conferenze stampa o sistemi di comunicazioni dirette e brevi al personale dell'Ateneo* evitando di anteporre interviste personali con la stampa. Nel passato si è sperimentato in più occasioni la spiacevole condizione di conoscere decisioni della governance dal giornale locale e non da comunicazioni dirette.

Una conferenza di Ateneo annuale su temi proposti dal Senato a cui saranno tenuti a partecipare i membri del CDA, del Senato, del NUV e i Direttori di Dipartimento.

Il *sito web di Ateneo* deve essere informativo, di semplice consultazione e aggiornato in ogni sua parte.

RICERCA

Temi chiave:

promuovere la discussione dei metodi della valutazione a livello nazionale; censimento delle attività di ricerca dell'Ateneo.

La valutazione della ricerca

La valutazione dell'attività scientifica dei docenti dell'Ateneo imposta dal Ministero sembra essere stata accettata acriticamente in Ateneo e rilanciata senza nessuna

elaborazione sui dipartimenti e addirittura sui singoli ricercatori. Anche se le norme di legge vanno ovviamente applicate, questo non dovrebbe esimerci, soprattutto in un Ateneo multidisciplinare, dall'aprire una discussione critica sulle disposizioni ministeriali.

Occorrerebbe invece elaborare uno studio approfondito e una visione articolata dei metodi di valutazione (come molti singoli docenti e molte associazioni di docenti hanno fatto in questi anni), che pervenga anche ad assumere prese di posizione a livello nazionale nella Conferenza dei Rettori e nei rapporti con il governo del paese. Vanno analizzate in profondità e manifestate le criticità di una procedura di valutazione della ricerca basata sugli algoritmi scientometrici (pensiamo ai settori bibliometrici), e suscettibile di gravi errori. Va superato il mito dell'eccellenza basato su algoritmi che non riconoscono la complessità della sfida scientifica in cui i ricercatori sono coinvolti, non pesano il ruolo dei singoli ricercatori nel prodotto multi-autore e soprattutto non valutano la rilevanza, l'innovatività e l'impatto dell'attività scientifica del ricercatore.

Recentemente anche esponenti politici con importanti incarichi governativi hanno espresso critiche sull'operato ANVUR suggerendo l'ipotesi di un'agenzia unica sostitutiva: il dibattito va seguito e promosso in Ateneo per valutarne le implicazioni e gli effetti, avviando una riflessione comune – cosa che spiace non ci sia stata finora. L'Ateneo che vorremmo dovrebbe farsi promotore di una proposta di rinnovamento, e sostanziale cambiamento delle procedure di valutazione, ad esempio, con l'introduzione dei casi d'impatto sul modello della valutazione inglese (REF2021 sito). Una proposta che sia ispirata dall'obiettivo di rendere evidenti gli effetti della ricerca scientifica, come richiesto dalla Carta Europea dei Ricercatori, in ambiti tra loro molto diversi, dalle scienze naturali alle scienze della vita, dall'ambito umanistico a quello storico-sociale. Il credito sociale che gli atenei devono rivendicare va valutato sulla base delle ricadute reali e descrivibili che la loro azione ha sull'avanzamento delle conoscenze, ma anche sulla crescita culturale attraverso l'insegnamento e la comunicazione pubblica, sull'economia, sulla politica pubblica, sui servizi e sulla qualità della vita.

Rendere visibili e spiegare in modo socialmente accessibile l'impatto della ricerca scientifica attiva contemporaneamente un processo di valutazione e di miglioramento dei rapporti tra scienza e società.

Rendere visibile la ricerca di Ateneo.

La nostra Università dovrà prepararsi a conoscere e far conoscere le attività di ricerca che si svolgono al proprio interno, partendo da un censimento continuamente aggiornabile e facilmente visibile al personale strutturato e non strutturato dell'Ateneo, agli studenti e all'esterno. E' importante, anche a questo fine, che una descrizione delle attività di tutti i docenti sia facilmente accessibile attraverso il sito web di Ateneo, senza passare attraverso i siti dei Dipartimenti.

La rubrica del sito web, che attualmente consente solo di trovare l'indirizzo mail e il dipartimento di appartenenza, dovrebbe aprire l'accesso diretto a una descrizione dell'attività di ricerca, didattica, clinica. Questa descrizione incentiverà gli studenti a scegliere il nostro Ateneo, i laureati a presentare domanda per i nostri percorsi di alta formazione (dottorati-master-specialità), i ricercatori italiani e stranieri a intraprendere collaborazioni e *stage* a Pavia, e le aziende a individuare partner accademici. La presentazione del proprio lavoro va incoraggiata nella prospettiva di valorizzare la capacità di mettersi in relazione con i colleghi e di perseguire obiettivi chiari, realizzabili e verificabili.

Finanziamenti

Temi chiave:

Impegno nazionale per la continuità dei bandi di ricerca. Coordinamento unico del finanziamento e messa a bilancio di finanziamenti mirati ogni anno. Rete di relazioni europee.

È cruciale che l'Ateneo si impegni a livello nazionale per ottenere che i bandi sul modello PRIN della ricerca di base (Curiosity driven research) escano con regolare scadenza annuale sul modello di MRC inglese.

Istituire un'Agenzia unica per il finanziamento pubblico della ricerca, indipendente dal potere politico, che coordini tutte le iniziative di finanziamento e che si impegni nella valutazione ex post dei risultati. L'agenzia coordinerebbe i bandi dei ministeri MIUR-Salute-Agricoltura-Tesoro-Infrastrutture; avendo anche conoscenza dei finanziamenti regionali, per un coordinamento più efficace.

Nelle proposte, il Rettore sarebbe affiancato da un gruppo di lavoro composto da docenti dell'Ateneo e dal Prorettore alla ricerca, che mettano a punto proposte ben documentate, anche suffragate da modelli di finanziamento pubblico di altri paesi.

Guardando al nostro Ateneo, si ha la percezione, che andrà supportata da un'analisi accurata, che molti docenti dell'Ateneo non dispongano di nessun fondo finanziario, non solo per l'attività di ricerca, ma addirittura per basilari spese di ufficio e di aggiornamento o spese legate alla pubblicazione dei lavori scientifici. Ogni docente deve disporre di una quota individuale di finanziamento, paragonabile alla quota FAR di alcuni anni fa aggiornata all'attuale FFO. La sua inaccettabile mancanza contraddice la Carta europea dei ricercatori, che stabilisce chiaramente che i ricercatori devono essere messi in condizione di poter svolgere la propria ricerca.

Non va, inoltre, assolutamente dimenticato che il mantenimento di un'attività scientifica dignitosa è cruciale nella formazione degli studenti. Uno dei maggiori punti di forza del nostro Ateneo nei confronti degli studenti che si iscrivono a corsi di laurea tecnico-scientifici è la possibilità di svolgere tesi di laurea sperimentali. Per continuare a essere attrattivi sarà essenziale mantenere un ampio spettro di competenze e un numero adeguato di gruppi di ricerca in grado di ospitare un numero auspicabilmente crescente di studenti. E' del tutto evidente che, in molti settori, progetti di ricerca competitivi richiedono finanziamenti drammaticamente superiori a quelli sostenibili dall'Ateneo e accessibili su bandi competitivi delle agenzie di finanziamento esterne.

Per quanto riguarda la ricerca in ambito umanistico, la carenza di fondi penalizza soprattutto il reclutamento di giovani collaboratori. L'invecchiamento del corpo docente, con un ricambio limitato, può incidere sulla creatività e originalità dei progetti e si rischia l'impovertimento dell'offerta formativa. Ricerca e reclutamento vanno di pari passo. Incrementare il numero di dottorandi e di ricercatori è indispensabile, anche se costa qualche sacrificio in termini di promozioni interne. Promozioni e reclutamento non possono farsi concorrenza: è bene fissare una proporzione rispetto alle risorse via via disponibili e attenersi ad essa.

I progetti strategici di ricerca intra-ateneo non hanno dato il successo sperato. In alcuni casi si sono rivelati un'esperienza piuttosto negativa, tanto per il sistema di selezione quanto per la dotazione modestissima dei progetti. Una semplice analisi dei prodotti scientifici direttamente legati alle tematiche finanziate dimostrano che nella maggior parte dei casi non si è realizzata la sinergia tra gruppi che

rappresentava il criterio ispiratore degli obiettivi del progetto. Il progetto *blue sky* è stato ispirato da obiettivi leggermente diversi, immaginando dei finanziamenti di discrete dimensioni che permettessero ad alcuni gruppi di ricerca di recuperare competitività su bandi di agenzie esterne. Tuttavia, anche l'impatto di questa seconda operazione sembra essere assai modesto per l'esiguità dei progetti finanziati rispetto alle richieste. Sulla base delle esperienze estere (ad es. Svizzera), si dovrebbero istituire borse post-doc finalizzate a sviluppare progetti per i concorsi ERC, attirando giovani talenti formati a Pavia, ma anche altrove.

Entrambe le iniziative sono risultate sporadiche e sperimentali, mancando una continuità di azione che aggrava e non lenisce una sensazione diffusa di incertezza e rapida mutabilità delle procedure per ottenere fondi di ricerca. Bandi competitivi interni hanno poi un effetto profondamente negativo sul livello di conflittualità intra-Ateneo. Premiare pochissimi gruppi di ricerca in una condizione di gravissima carenza di risorse, per la maggior parte dei docenti, ha un effetto demoralizzante e favorisce più il *burnout* che la partecipazione. Finanziamenti mirati (sul modello in corso all'Università di Milano Bicocca) con budget di 20 e 25 K euro dovrebbero essere attivati a sportello con scadenze quadrimestrali per gruppi di ricerca che, pur avendo presentato progetti di ricerca ben valutati da agenzie nazionali o internazionali, non abbiano ottenuto il finanziamento e che si trovino in condizioni di carenze di risorse che impediscono il proseguimento della ricerca e la ripresentazione di un progetto migliorato. Il costo di questi interventi potrebbe valere 1 milione di euro per anno e dovrebbe essere messo a bilancio ogni anno. Una commissione a rotazione, designata dal Senato e rappresentativa delle varie aree, potrebbe farsi carico della selezione delle domande.

Eventuali progetti di Dipartimento, almeno nel grande Dipartimento di Studi umanistici è difficile che possano funzionare. Si dovrebbe mettere a punto una formula agile, per progetti interdisciplinari, ma anche funzionali e coesi.

Si dovrebbero potenziare i legami con docenti e istituzioni estere: accanto a ERC, Horizon ecc., si potrebbero prevedere finanziamenti e sostegni amministrativi per progetti internazionali bi- e trilaterali affidati alla libera iniziativa di docenti che dispongono di reti. I due livelli di progettazione internazionale, macro (europeo) e medio (bi - trilaterale), vanno tenuti compresenti. E si dovrebbero coinvolgere i Collegi, una risorsa eccezionale di Pavia, non solo nella didattica, ma anche nella ricerca, ampliando i Centri di ricerca attuali e facendoli uscire dalla cornice solo d'Ateneo.

È importante rendere permeabili tra loro gli uffici ricerca dell'Ateneo e quelli degli IRCCS in modo da capire i flussi di collaborazione esistenti, le sinergie e i vantaggi o gli svantaggi legati a collaborazioni UNIPV-Ospedali cittadini o Ospedali cittadini-istituzioni di ricerca non UNIPV. È auspicabile, e andrebbe incoraggiato, che soprattutto gli IRCCS coinvolgano, nelle ricerche finalizzate e altri progetti in cui gli IRCCS devono fungere da capofila, i gruppi di ricerca di UNIPV esterni agli IRCCS. Si ha la percezione, da verificare con i numeri, che la partecipazione di UNIPV a progetti degli IRCCS sia marginale, e questo tema va urgentemente approfondito.

La gestione amministrativa dei progetti di ricerca richiede un crescente impegno a cui spesso debbono far fronte gli stessi ricercatori, nonostante il generoso impegno dell'ufficio ricerca. L'ufficio ricerca va fortemente potenziato, affidandogli un maggior ruolo di coordinamento del personale che nei dipartimenti si occupa della gestione di progetti scientifici. L'ufficio ricerca deve svolgere ruolo gestionale ma anche analizzare i flussi di finanziamento, i risultati e prevedere gli scenari a breve e lungo periodo. Un piano di riqualificazione dell'ufficio andrà preparato ad opera del

Prorettore alla ricerca e dell'attuale responsabile dell'ufficio nei primissimi mesi del rettorato.

L'accesso ai finanziamenti europei è fondamentale, e rappresenta un forte e ampiamente condiviso auspicio, ma questi finanziamenti non possono sostituire in nessun modo il finanziamento pubblico nazionale. In nessun paese europeo viene propagandata l'idea di supplire a scarsi investimenti nazionali con una maggiore partecipazione a progetti europei; questa idea non deve essere accettata nemmeno in Italia. Potremmo addirittura affermare che lo scarso successo nella competizione europea è molto probabilmente legato al sotto-finanziamento nazionale.

Alcune azioni vanno comunque intraprese per migliorare il successo nei bandi europei. La rete dei docenti UNIPV che hanno solide relazioni con centri di ricerca esteri va meglio sfruttata per cogliere occasioni di collaborazione e il coinvolgimento di gruppi di Pavia in cordate europee. Non esiste e va realizzata al più presto una mappa dei docenti che svolgono parte della loro attività all'estero o hanno stabilito strette collaborazioni con partner stranieri, e vanno preparati incontri dedicati alle attività estere che possono avere impatto positivo su UNIPV. Un legame più stretto con i rappresentanti italiani a Bruxelles va perseguito e va esplorato uno stretto coordinamento con le altre Università Lombarde. Semestralmente va immaginata una giornata di aggiornamento sui bandi in via di apertura e la sollecitazione alla partecipazione va guidata dal Prorettore alla Ricerca e dal suo ufficio di riferimento. La rinnovata struttura dell'associazione degli ex alunni va coinvolta in questa azione per arricchire la nostra rete internazionale.

Infrastrutture dedicate alla ricerca

È compito preminente dell'Ateneo garantire le condizioni ambientali necessarie alla realizzazione dei progetti competitivi su bandi nazionali e internazionali e vanno previsti investimenti certi (con stanziamenti annuali) nella manutenzione e nel rinnovamento della strumentazione e delle infrastrutture di uso comune all'interno dei dipartimenti, prestando attenzione anche agli strumenti della ricerca di ambito umanistico: biblioteche, archivi, centri di documentazione. Una particolare attenzione dovrà essere dedicata alla valorizzazione di due istituzioni che caratterizzano peculiarmente l'Università di Pavia, il Centro per gli studi della tradizione manoscritta di autori moderni e contemporanei, fondato da Maria Corti, e il sistema Museale che raccoglie il vasto e prezioso giacimento storico-scientifico dell'Ateneo.

Gli sforzi fatti recentemente dal Centro Grandi Strumenti, per l'area scientifica, vanno in questa direzione, anche se ancora manca un censimento preciso delle dotazioni strumentali e soprattutto una conoscenza precisa della utilizzabilità di tali strumenti e la identificazione degli operatori qualificati al loro utilizzo. La programmazione negli investimenti in strumentazione (acquisizione e manutenzione) di costo elevato (superiore ai 50 Keuro) deve essere accompagnata ad una iniziativa di stretta collaborazione su acquisizione e utilizzo della strumentazione con gli altri centri di ricerca operanti in città. L'Ateneo di Pavia opera in un ambiente cittadino ad elevata intensità scientifica per la presenza degli Istituti di Ricovero e Cura a carattere scientifico, gli Istituti CNR, l'INFN e i poli tecnologici dedicati al trasferimento industriale che possiedono e investono in tecnologie di vario tipo. Le relazioni con queste istituzioni presentano da sempre luci e ombre e devono essere oggetto di specifiche riflessioni su vari argomenti e l'aggiornamento tecnologico è di grande importanza. Il programma di manutenzione e aggiornamento delle infrastrutture tecnologiche va sviluppato con le istituzioni scientifiche pavesi, per lo meno per la parte che riguarda la loro attività di ricerca. È davvero auspicabile che i programmi di

investimento in apparecchiature degli IRCCS sul fondo capitale si muovano in sinergia e complementarità con i progetti dell'Ateneo. Il significativo investimento del MIUR sui Dipartimenti di eccellenza peserà positivamente sulla quota FFO dei prossimi anni, ma bisogna ricordare che i fondi sono quasi completamente impegnati sul personale in corso di reclutamento e sulle apparecchiature in corso di acquisizione. Un investimento di circa 10 milioni di euro in apparecchiature, quale quello condotto in questi mesi imporrà già a partire dalla fine del 2020 (stimato termine dei contratti di garanzia gratuita) un significativo sforzo finanziario per la manutenzione delle apparecchiature e l'assunzione/formazione permanente e promozione di personale tecnico altamente qualificato, in modo da mantenere operative le apparecchiature al massimo delle loro potenzialità. Si deve immaginare poi, su uno spazio temporale di 6 anni, anche l'inizio di un processo di rinnovo, considerata la velocità dello sviluppo tecnologico su queste apparecchiature. Per l'attività di ricerca gli umanisti, come i loro colleghi scienziati, hanno bisogno soprattutto di una cosa: tempo. Si dovrebbe alleggerire la macchina burocratica, rendendo possibile almeno per alcuni consigli la partecipazione telematica; dimezzare i moduli da riempire per qualunque richiesta; rendere più lineari e chiari i canali e le responsabilità amministrative (a chi rivolgersi), per evitare percorsi tortuosi e lungaggini.

DIDATTICA

Temi chiave:

stretta interdipendenza tra buona didattica e buona ricerca; problemi specifici di un Ateneo generalista; tutelare la varietà dell'offerta formativa e contemperarla con la sostenibilità; rafforzare servizi di orientamento, tutorati e corsi propedeutici.

Preliminare a qualunque provvedimento sulla didattica è la conoscenza articolata delle diverse caratteristiche ed esigenze dei Corsi di Laurea. Occorre dunque un'analisi dettagliata e comparativa per individuare le diverse problematiche e le possibili soluzioni. È cruciale creare un prorettorato alla didattica supportato da una commissione di lavoro composta da rappresentanti delle diverse aree che si riunisca frequentemente.

Didattica e Ricerca

Per una buona didattica occorre una buona ricerca. Per attrarre più studenti anche provenienti da altre regioni e dall'estero dobbiamo fornire didattica di qualità. Il buon docente deve essere immerso in un ambiente nel quale si svolgano attività di ricerca di base e applicata all'avanguardia. In un mondo in rapida evoluzione scientifica e tecnologica l'aggiornamento è possibile solo attraverso un attivo coinvolgimento nella ricerca a livello internazionale. Per poter rispondere alle esigenze del numero crescente di studenti che richiedono didattica di qualità, la buona ricerca deve essere diffusa e non può essere concentrata all'interno di pochi gruppi iper-finanziati. Non è sufficiente fare grandi investimenti su pochi progetti, grandi strumenti e nuove infrastrutture. È altrettanto necessario garantire la manutenzione delle strutture esistenti (laboratori, luoghi di studio, biblioteche, archivi, centri di documentazione), il rinnovamento e la manutenzione della strumentazione di base, la dignità e la sicurezza degli edifici e degli spazi esterni. In particolare le lauree di area scientifica

devono poter contare su molti gruppi di ricerca attivi, con finanziamenti e strumentazione di base adeguata allo svolgimento di tesi di laurea sperimentali.

Come per la ricerca, anche per la didattica l'area degli studi umanistici richiede un'attenzione specifica e molto ben documentata, perché il definanziamento che ha colpito l'Università italiana nell'ultimo decennio rischia di colpire più duramente quest'area rispetto alle altre in quanto raramente essa può accedere a fonti esterne di finanziamento. Ancora: è importante comprendere il traino reciproco e la reciproca fecondazione che in un'università generalista possono avere la compresenza, la comunicazione e lo scambio tra le aree della cultura umanistico-sociale e della cultura scientifico-tecnologica. Il nostro Ateneo deve assumere questa prospettiva di scambio e integrazione come una delle sue missioni fondamentali.

Un efficace sistema didattico deve vedere al centro gli studenti, ma anche valutare e conoscere i problemi dei docenti. Il benessere e la soddisfazione degli studenti si può realizzare in un ambiente che sia sereno e stimolante anche per i docenti. Una attenta mappatura del reale carico didattico per ciascun docente deve essere funzionale ad un equilibrio del tempo che ciascun docente può dedicare per fornire una buona didattica, produrre buona ricerca e, in alcuni ambiti, esercitare professioni che, come quella clinica, siano in rapporto di reciproco arricchimento con l'attività didattica.

I numeri e la qualità

Le cause che hanno portato all'incremento del numero degli immatricolati registrato negli ultimi anni vanno analizzate, come pure va valutato quale sia la relazione fra questo incremento e la qualità della didattica. L'Ateneo deve chiedersi, per ciascun corso di laurea, a quanti studenti può fornire didattica di qualità e una tesi di qualità con strumenti e metodi di ricerca, basandosi prima di tutto sul numero e sulla capienza di aule, biblioteche, laboratori, strutture cliniche e personale esistenti. L'ottimizzazione dell'occupazione delle aule deve essere basata su un'ampia e flessibile condivisione. Il progetto di centralizzazione delle aule per ottimizzarne l'uso, lodevole progetto di efficienza perseguito dall'amministrazione negli ultimi anni, deve andare di pari passo con la necessaria ricognizione dello stato e dell'effettivo uso, a volta rischioso, di alcune delle aule esistenti.

Gli studenti scelgono di studiare a Pavia anche perché nel nostro Ateneo trovano un rapporto più personalizzato e umano con i docenti, un'attenzione maggiore alla loro formazione individuale, e effettiva disponibilità nelle ore di ricevimento. La didattica tradizionale di qualità svolta in aula è uno dei motivi per venire a studiare a Pavia ed è anche un motivo per trasferirsi da altre sedi. Queste aspettative sono a rischio per alcuni corsi di laurea e vanno mantenute con una attenzione particolare ai numeri sostenibili. Corsi *blended* ed *e-learning* sono certamente servizi fondamentali per aggregare nuovi studenti, richiesti nelle attuali condizioni dominate da multimedialità e telematica, e perché, inutile nascondere, sono premiati dai progetti ministeriali; ma non possono sostituire l'insegnamento nella viva compresenza.

All'istituzione di nuovi corsi di laurea è preferibile un attento lavoro di aggiornamento dei contenuti e delle modalità di apprendimento dei corsi esistenti.

La riduzione progressiva del personale docente nel nostro Ateneo (circa il 18% negli ultimi 15 anni) mette in forse il soddisfacimento dei requisiti minimi di docenza e produce situazioni che possono diventare difficilmente affrontabili. Senza dimenticare che la perdita di docenti spesso sacrifica intere aree di ricerca, con la conseguenza (non rara in area umanistica) che gli studenti scelgano di non proseguire la carriera in Ateneo iscrivendosi alla laurea magistrale non per la qualità,

alta in tutti i corsi di laurea, ma per l'impoverimento della varietà dell'offerta formativa.

In merito ancora ai numeri, per una analisi del meccanismo che porta agli abbandoni o ai ritardi nel conseguimento del titolo e per definire le azioni da intraprendere, si dovrebbe partire dall'analisi dettagliata di ogni corso di laurea compiuta anche dal Delegato al benessere degli studenti. In generale, si possono ridurre gli abbandoni con un servizio di orientamento più mirato che accompagni le matricole nell'organizzazione del percorso di studi attraverso nuove modalità di "tutoring"; e attraverso finanziamenti *ad hoc* per l'istituzione di insegnamenti propedeutici sulle materie di base per il primo anno delle lauree triennali e delle lauree specialistiche. Alcuni corsi di questo tipo esistono già ma si potrebbe pensare a una più capillare distribuzione di corsi propedeutici a varie discipline. I diversi corsi di laurea individueranno la necessità e i contenuti di tali insegnamenti. A seconda delle esigenze, tali insegnamenti potranno essere frequentati da tutti gli studenti su base volontaria o essere resi obbligatori per gruppi di studenti individuati attraverso questionari di ingresso.

Mobilità internazionale e internazionalizzazione dei Corsi di Studio

I finanziamenti dedicati alla mobilità internazionale, in ingresso e in uscita, di docenti e studenti dovrebbero essere allocati sulla base della validità dei progetti e sul prestigio delle sedi coinvolte senza privilegiare poche sedi specifiche. Alcuni tipi di mobilità richiedono la stipula di convenzioni, che devono quindi essere incentivate. La mobilità dovrebbe riguardare sia la ricerca sia la didattica.

Per favorire i processi di internazionalizzazione sarà necessario:

- individuare tutti i docenti coinvolti in collaborazioni internazionali per favorire lo scambio di studenti, dottorandi e post-doc fra UNIPV e prestigiose istituzioni straniere anche attraverso il coinvolgimento dei docenti partime fra UNIPV e istituzioni straniere.
- rivedere criticamente i Corsi di Studio individuando quali convertire in corsi in lingua inglese per aumentare l'internazionalizzazione senza aumentare l'aggravio didattico dei docenti e delle strutture. Valutare inoltre senza pregiudizi "modernistici" e senza astratte fughe in avanti se ha senso la conversione in inglese per specifici corsi di laurea.
- rafforzare la disponibilità di servizi dedicati all'espletamento delle pratiche amministrative legate all'ingresso in Italia (Visto, permesso di soggiorno, alloggio) attraverso l'addestramento di personale dedicato con adeguate conoscenze linguistiche.
- garantire continuità ai progetti per il finanziamento di "visiting professor" che insegnino moduli o cicli di lezioni all'interno di corsi in lingua inglese, di dottorato e scuole di specialità.
- come descritto sopra nella sezione "abbandoni", dedicare finanziamenti ad hoc per l'istituzione di insegnamenti propedeutici sulle materie di base per il primo anno delle lauree specialistiche in lingua inglese da affidare a assegnisti, borsisti, dottorandi. Questi insegnamenti saranno dedicati agli studenti stranieri che partono da conoscenze di base molto eterogenee e a studenti italiani provenienti da altri atenei.
- uno strumento agile di internazionalizzazione, specie per le discipline umanistiche per le quali lo studio della lingua italiana è importante e ambito dagli studenti stranieri, è costituito dalle "doppie lauree". Si potrebbe partire da singoli curricula bilingue/bi-tri/universitari, da creare ex novo all'interno di un corso di studio tradizionale, senza sconvolgere l'insieme.

Dottorati e Scuole di specialità

La nostra Università può competere con i grandi Atenei lombardi solo puntando sulla *qualità* della didattica. Ne consegue che i Corsi di Laurea Magistrale, i Master,¹ le Scuole di Dottorato e di Specialità, nei quali didattica e ricerca sono strettamente interdipendenti, dovrebbero essere al centro dell'attenzione del governo dell'Ateneo. In particolare si deve ricordare che dottorandi e specializzandi sono una risorsa indispensabile per la ricerca e l'attività clinica ma anche, soprattutto nel caso dell'area scientifica, per il supporto alle attività di formazione degli studenti. Bisognerà continuare a lavorare intensamente per aumentare il numero di borse di dottorato anche attraverso il coinvolgimento di privati e di partenariati internazionali. Anche la valutazione della qualità dei corsi di Dottorato va perfezionata e consolidata al fine della distribuzione delle risorse.

Il Sistema Sanitario Nazionale (vedi SSN) è fortemente coinvolto nella formazione specialistica in medicina. Per il caso pavese, è auspicabile che si vada nella direzione di rafforzare l'attività formativa nelle Scuole di specialità e integrare il lavoro didattico nelle scuole di specialità con l'attività formativa del dottorato di ricerca. I circa 500 dottorandi di varie aree e i circa 800 specializzandi in vari settori della medicina sono giovani in formazione che devono avere la possibilità di incontrarsi su temi generali che vadano oltre le loro competenze tecniche.

Va affrontato anche il problema della mancanza di un'efficace e stabile struttura di coordinamento dei vari corsi post-laurea per la formazione degli insegnanti, obiettivo importante, per quanto ostacolato dal permanente caos di leggi, decreti e ordinanze che si sovrappongono.

Un gruppo di lavoro deve essere istituito per ottimizzare allocazione e uso delle risorse, in base alle diverse esigenze dei corsi afferenti ai vari Dipartimenti. Ancora una volta si sottolinea che, in tutti i campi scientifici e umanistici, sono le risorse a disposizione per la ricerca dei docenti nonché le risorse di personale per mantenere un'offerta formativa ricca, che possono garantire la conduzione di buone tesi di laurea. Le specifiche esigenze sono molto diversificate e una attenta mappatura è necessaria. Nella situazione attuale di defianziamento della ricerca, per continuare a produrre laureati di qualità, l'Ateneo deve garantire la sostenibilità delle tesi di laurea e del lavoro di ricerca.

La spinta ad accorpare i dottorati ha creato in alcuni casi agglomerati eterogenei, poco agili nella gestione e poco efficaci nella didattica, indirizzata a dottorandi di discipline molto diverse. L'interdisciplinarietà è certo un valore, anche dal punto di vista formativo, ma il dottorato è anzitutto l'ambito in cui specializzarsi in un campo specifico. Ripensare radicalmente le scelte fatte, ripristinando dottorati più omogenei, dotati di un numero di borse adeguato, che faccia del dottorato il luogo del dialogo e dello scambio di esperienze tra dottorandi e docenti, non solo della didattica obbligatoria.

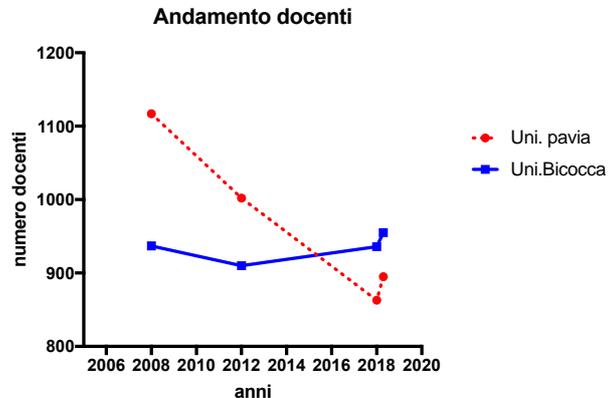
IL PERSONALE

Temi chiave:

¹ Per il nostro Ateneo, va dedicata attenzione a bandi per master finanziati dall'INPS.

affrontare il ridimensionamento e il problema della precarietà; potenziamento di uffici sguarniti, semplificazione burocratica e amministrativa; dialogo tra docenti e Amministrazione.

Negli ultimi 10 anni l'Ateneo ha subito una pesante contrazione del proprio personale docente, contrazione che è stata superiore alla contrazione media dei docenti negli atenei italiani. Se poi si confronta l'andamento del personale docente tra il nostro Ateneo e atenei vicini quali Milano Bicocca si percepisce chiaramente una sostanziale differenza tra una situazione di sostanziale stabilità a quella di un ridimensionamento rapido e trasformativo.



Un ridimensionamento così importante non può non avere avuto effetti

importanti sul sistema di formazione, ricerca e servizi. La contrazione del personale, associata alle trasformazioni legate alla legge 240/2010, con il passaggio dalle programmazioni di Facoltà a quelle Dipartimentali, ha complicato ulteriormente il processo di reclutamento e turnover determinando situazioni di grave ridimensionamento.

Tale ridimensionamento non ha riguardato tutti i settori, ma ha inciso su alcuni in modo drammatico.

Il processo fisiologico di pianificazione del turnover si è profondamente alterato e in molte circostanze non si è realizzata la successione in posizioni apicali necessarie al coordinamento di settori scientifici importanti o anche direzioni di reparti ospedalieri; in altri casi, rischiano di sparire settori disciplinari fondamentali per specifici ambiti di ricerca.

La considerazione di questi problemi richiede uno studio approfondito della distribuzione della docenza nei vari settori, in modo che sia commisurata alle esigenze della ricerca e dell'offerta formativa.

In questa prospettiva, si rende inevitabile una riconsiderazione del cosiddetto piano di riparto, che ridistribuisce i punti organico sostanzialmente sulla base dei criteri di assegnazione del FFO ministeriale.

Il piano strategico della didattica che ha assegnato recentemente alcune posizioni di docenza si è basato sostanzialmente sui criteri del piano di riparto, pur avendo raccolto indicazioni dalle varie aree su proposte di didattica innovativa in nuovi settori. Anche in questo caso la comunicazione alla comunità accademica sui principi che hanno ispirato il processo e i criteri utilizzati sono stati molto carenti.

La questione del turnover richiede una riflessione supportata da simulazioni. In particolare, stante la regola di assegnazione dei punti organico in funzione di un rapporto "virtuoso" costo personale/FFO, diventa essenziale una simulazione degli effetti di aumento del costo del personale su FFO.

A questo proposito, è necessaria una forte richiesta al governo per un aumento sostanziale dell'FFO, al fine di non entrare nuovamente in un ciclo di blocco del turnover. Le analisi dovrebbero essere in grado di individuare il numero di docenti

adeguato alla realizzazione dei progetti e funzioni dell'Ateneo, con il ripristino di un numero di docenti che si avvicini alla quota 2012 e un rapporto FFO/costo del personale che permetta il 100% del turnover. In queste condizioni il rapporto docenti/studenti si attesterebbe intorno al rapporto 1/20, che è significativamente peggiore rispetto a quello delle migliori università europee, che si attesta su un rapporto 1:10.

Una emergenza è costituita oggi dalla lotta alla precarietà. Il fenomeno dell'aumento del personale precario, che supplisce a carenze gravi nell'ambito della didattica e della ricerca, riguarda sia l'Università, sia gli Enti di ricerca. Tale situazione è conseguenza di politiche poco accorte, che via via hanno sottratto risorse a un settore chiave come quello della ricerca e formazione. Precarietà è discontinuità, mentre la ricerca e la formazione esigono il contrario.

Non vanno dimenticate, accanto alla precarietà nell'ambito della ricerca e dell'insegnamento, le forme di sfruttamento legate all'esternalizzazione dei servizi.² Inseriamo qui il riferimento alla necessità di rafforzare uffici con funzioni rilevanti: il problema riguarda molte aree, tra cui l'Ufficio ricerca e l'Ufficio tecnico; va aggiunto che l'Ufficio personale va potenziato per evitare lungaggini nel reclutamento.

Va ribadito in questo contesto la necessità di semplificazione burocratica/amministrativa. L'interpretazione delle direttive ministeriali, imposta da UNIPV attraverso vari regolamenti, risulta a volte più restrittiva e meno adatta alle esigenze reali rispetto a quella data da altre Università. È necessario istituire una commissione per la semplificazione delle pratiche amministrative e delle varie procedure, compresi i concorsi.

Va considerata infine l'esigenza, molto sentita in Ateneo, di maggior collaborazione e dialogo fra docenti e Amministrazione centrale. La crescita del carico burocratico e l'eccesso normativo ha approfondito la distanza tra dirigenza amministrativa e i bisogni del personale docente nel lavoro su didattica e ricerca. È in questo senso urgente riavvicinare il supporto amministrativo alle esigenze del lavoro dei docenti attraverso una franca discussione sulle rispettive funzioni.

Gli scatti stipendiali.

I criteri utilizzati per l'attribuzione degli scatti stipendiali necessitano di una profonda e attenta revisione. Nel nostro sistema universitario, in assenza di carriere separate, siamo chiamati ad essere docenti e ricercatori, ed è importante che entrambe le attività vengano debitamente considerate. Per quanto riguarda l'attività didattica, il giudizio vincolante degli studenti basato sul sistema di valutazione VALMON si presta a gravi distorsioni, che possono risultare tanto penalizzanti quanto ingiustificate. Il sistema non tiene conto se lo studente abbia frequentato o no il corso, non considera il numero degli studenti da cui il giudizio deriva e traduce in un valore numerico un giudizio dello studente che ne è inconsapevole. Pur nella convinzione dell'importanza del riscontro da parte della comunità studentesca al fine di migliorare l'offerta formativa dell'Ateneo, tale valutazione va necessariamente

² Bidelli in portineria, in biblioteca e altro prendono 6 euro netti all'ora, malgrado l'Ateneo versi alle cooperative le retribuzioni orarie previste dai CCNL (fonte: Antonia Salis).

riconsiderata se utilizzata come criterio di premialità. Per quanto riguarda la ricerca, una più attenta valorizzazione dei prodotti nell'arco del triennio, senza limitare a 2 i prodotti effettivamente richiesti, è auspicabile, così da mettere in luce la qualità dell'attività svolta dal Docente.

I criteri sono infine ingiustamente punitivi per i docenti a tempo definito, indipendentemente dalla loro reale attività e contributo alla vita dell'Ateneo. Il docente a tempo definito, quasi ideologicamente considerato pregiudizialmente parassitario, può invece svolgere, a costo quasi dimezzato, una funzione straordinariamente importante di ponte tra Pavia e realtà complementari, quali centri accademici o industriali nazionali e internazionali.

Non è qui irrilevante fare riferimento al problema delle lungaggini pavesi nella stesura dei regolamenti sulle classi stipendiali e sull'applicazione dell'indennità una tantum, se si considera che presso altre università il regolamento vige da almeno 3 anni.

EDILIZIA, MANUTENZIONE E APPALTI

Temi chiave:

dotare i piani triennali di una visione, che contemperi azioni necessarie (manutenzione; emergenze per la didattica e la ricerca) e progettualità (edifici storici, edifici dismessi, Campus della salute, tutti temi da considerare in dialogo con il governo cittadino); priorità degli interventi, forme di reperimento dei fondi, controllo dell'indebitamento.

Garantire la piena efficienza del patrimonio edilizio esistente e prevedere nuove strutture per un'Università che vogliamo in continuo sviluppo è un pre-requisito necessario affinché si possa svolgere attività di ricerca e di didattica di livello internazionale.

Le opere di mantenimento, ristrutturazione e messa in sicurezza di edifici storici come San Tommaso, Palazzo Botta o il piccolo Chiostro di San Felice sono necessarie. La stessa attenzione deve però essere posta agli edifici non-storici, i quali hanno subito un forte degrado in un tempo molto breve. Nuove opere come il Campus della Salute o il Polo didattico di Scienze del Farmaco sono progettate per far fronte a esigenze di razionalizzazione ed organizzazione delle attività didattiche dei corsi di laurea di medicina o per risolvere emergenze edilizie come la chiusura per inagibilità del vecchio edificio del polo didattico di farmacia.

Tuttavia, l'ingente richiesta finanziaria e la necessità di mantenere sotto controllo la soglia di indebitamento dell'Ateneo impongono una riflessione da un lato sulle priorità di intervento e, dall'altro, sulle iniziative per il reperimento dei fondi.

Prioritario è garantire un servizio efficiente di manutenzione ordinaria degli edifici volto a mantenerne alto il decoro, alla risoluzione tempestiva dei problemi che quotidianamente insorgono, ma anche ad intervenire rapidamente nella riorganizzazione e riallocazione degli spazi, seguendo il ritmo dinamico delle attività di ricerca e didattica. Ugualmente prioritario è adeguare la disponibilità di aule per molti corsi di laurea, ad oggi insufficienti per numero e per capienza. Anche in questo caso si possono cercare finanziatori privati per aule o laboratori, che potrebbero essere intitolate al nome del finanziatore. Prioritaria è la drastica riduzione dei tempi tra la progettazione e la realizzazione degli interventi.

A questo proposito, la riorganizzazione concertata con il personale ed il potenziamento dell'ufficio tecnico risultano necessari.

Per quanto riguarda la riqualificazione degli edifici storici, in considerazione della loro integrazione nel territorio urbano e del loro valore storico/architettonico, una via che appare percorribile per la loro ristrutturazione è promuovere progetti il cui finanziamento può essere ricercato attraverso bandi Europei. È indispensabile aprire un dialogo con il governo cittadino per promuovere progetti innovativi di fruizione degli spazi non solo degli edifici storici dell'università, ma anche del comune, della provincia e, perché no, di privati pensando ad una rivitalizzazione culturale della città che preveda l'integrazione delle attività proprie dell'Ateneo con attività culturali, ricreative, organizzative, ricettive, ma anche di libera fruizione per i cittadini, da sottoporre alla Unione Europea per il finanziamento.

In merito al piano triennale, si può sottolineare che, a fronte di una dettagliata presentazione dell'articolazione degli interventi, manca una visione e una ratio complessiva, da cui risulti quali sono i poli di sviluppo, quali i tempi, quali le fonti di finanziamento.

Poco è detto, ad esempio, sul campus di medicina, tempi e finanziamento; né si sa che cosa si intenda fare del progetto polo museale (palazzo Botta 1), di cui si vorrebbe sapere in che forma si coordinerà, se pure si coordinerà, agli altri musei, come quello della Tecnica elettrica.

Sugli aspetti finanziari: nel triennio 2019-2021 è previsto un impegno di circa 41 milioni di €. Per il 2019 la spesa prevista è di 19.930.922,51 di cui è garantita la copertura per 7.427.500 €, non sono descritte le fonti da cui sono reperiti i fondi.

Per il 2020 la spesa prevista è di 9.551.000 € e necessita di copertura.

Le opere previste nel 2021 ammontano a 10.862.162,9 € e necessitano di copertura.

Per il Campus della Salute è previsto l'avvio per la primavera del 2019. Parte della spesa è coperta dal piano triennale precedente, cui si aggiunge uno stanziamento regionale.

Per il polo didattico di scienze del farmaco, solo 5.730.000 € su 9.173.422,51 € risultano coperti.

Per l'ex Mondino si pensa di avviare un intervento in finanza di progetto (proposto al CdA di ottobre 2018), ma mai discusso con la comunità accademica. Anche qui si rileva una barriera comunicativa tra comunità accademica e governance che ha caratterizzato molte azioni degli ultimi sei anni, e che va assolutamente superata.

Lo stabile risulta presente anche tra gli edifici alienabili con un valore (da aggiornare) di 2.341.785,60 €, e rappresenta uno degli esempi su cui costruire un progetto condiviso con il Comune per superare alcune criticità della città come quella della offerta alberghiera.



Questo edificio che occupa un'area di circa 5000 m² (vedi immagine incorniciata da linea tratteggiata) si trova in una posizione strategica tra la stazione

ferroviaria e il centro della città e a circa un chilometro dal Policlinico San Matteo e dal progettato Campus della Facoltà di Medicina. Su un edificio di questo tipo, sarebbe auspicabile un concorso di idee, con giuria internazionale, possibilmente focalizzato su un progetto per una struttura ricettiva e polifunzionale

UNIVERSITA e SISTEMA MEDICO-SANITARIO

Temi chiave:

strategie contro il declino; piano di collaborazione tra Ateneo e IRCCS; Campus della salute.

Il rapporto tra l'Università e il sistema sanitario pavese richiede una riflessione a parte perché propone problemi importanti e molto specifici. La semplice analisi della suddivisione in aree scientifiche dei docenti mette in evidenza che su 895 docenti dell'Ateneo in servizio al 30 marzo 2019 ben 227 afferiscono a dipartimenti della Facoltà di Medicina. Le attività centrate sulla salute (servizi, ricerca, formazione) hanno, inoltre, una importanza centrale sulla stessa economia della città che ha visto negli ultimi anni una progressiva perdita delle industrie tradizionalmente presenti a Pavia. Negli ultimi anni la concentrazione a Pavia di attività legate alla medicina ha fatto coniare addirittura il termine di "Pavia città della salute". Esiste tuttavia la percezione che questo sistema presenti gravi criticità e che la crescente competizione con le istituzioni mediche milanesi, e lombarde in generale, possa spingere Pavia verso un declino in questo settore. Gli elementi più evidenti della crisi del sistema derivano dall'analisi della cosiddetta mobilità dei pazienti, che con un trend stabile si muovono in modo crescente negli ultimi 5 anni da Pavia verso istituzioni milanesi e lombarde, mentre vi è una riduzione del numero di pazienti che da altre regioni si rivolgono a Pavia per patologie di elevata complessità.

La percezione di una crisi che si sta aggravando richiede all'Ateneo un impegno molto deciso per correggere i principali elementi critici. La strategia di rilancio va affrontata in collaborazione con gli ospedali attraverso un piano ben studiato e che sia condiviso con le aree non mediche dell'Ateneo. Negli ultimi anni è sembrato che i problemi dell'area medica potessero essere gestiti quasi in modo indipendente dai problemi delle altre aree. Le esigenze cliniche, di ricerca e formazione devono essere soddisfatte con un piano pluriennale di reclutamenti, progressioni di carriera e riorganizzazione dei dipartimenti.

Le successioni nelle posizioni apicali vanno preparate con significativo anticipo, e reclutamenti dall'esterno o progressioni di carriera devono associarsi a investimenti specifici (personale e infrastrutture) che mettano in grado i nuovi direttori di realizzare i progetti concordati con Ateneo e Istituti clinici.

La suddivisione dei docenti di area medica in cinque dipartimenti crea gravi problemi di coordinamento della programmazione, indebolisce fortemente l'Ateneo nel dialogo con le istituzioni ospedaliere, tanto da aggravare la cesura tra attività di ricerca sperimentale e ricerca clinica. La ricostituzione della Facoltà Medica su base rappresentativa non ha inciso che minimamente sul problema di coordinamento, mentre è auspicabile un processo che porti alla fusione dei dipartimenti in uno o due dipartimenti, sul modello avviato in altre sedi universitarie quali Bologna, dove i docenti di area medica, circa il doppio di Pavia, sono distribuiti in tre dipartimenti.

Si è fortemente convinti che a Pavia sia ancora possibile una virtuosa coniugazione tra medicina sperimentale e clinica, e che il successo della parte sperimentale possa valorizzare fortemente l'impresa clinica di frontiera. È davvero di interesse comune

un progetto forte e condiviso, supportato anche economicamente con fondi messi in comune tra realtà ospedaliere e Ateneo (vedi anche sezione infrastrutture).

La formazione medica è molto impegnativa e l'immagine della Scuola di Medicina di Pavia deve essere rafforzata sostanzialmente con la disponibilità delle nuove aule del campus medico e nuovi laboratori didattici.

La nuova struttura del Campus medico va vissuta come un'opportunità non solo per l'area medica, così che aule e laboratori possano essere utilizzati anche da docenti non appartenenti a quest'area. In vista di una fruizione ottimale delle nuove strutture, sarebbe importante affidare, nell'ambito del pro-rettorato alla didattica, un incarico per un delegato alle infrastrutture della didattica che si occupi della integrazione dell'offerta del campus con le altre realtà.

Sarebbe importante rendere visibile alla comunità accademica, nei suoi numerosi passaggi, il progetto di realizzazione del Campus.

Sulla base delle scarse informazioni finora disponibili, sembra importante proporre che vada avviato un piano di riqualificazione globale dell'area del Campus e che sia concordato con l'ospedale un progetto per cui le nuove attività che l'ospedale vuole inserire nell'area siano armonizzate il più possibile con la parte universitaria. È auspicabile che laboratori di ricerca dell'ospedale, piuttosto che uffici amministrativi, siano collocati nelle palazzine adiacenti alle aule universitarie, e che possano essere realizzati alloggi per brevi permanenze di ospiti (clinici e ricercatori) che operino a Pavia in scambio con istituzioni nazionali ed estere.

Il Campus dovrebbe essere vissuto nel più ampio spazio della giornata; si dovrebbero anche prevedere spazi per attività ricreative, quali uno spazio per teatro/cinema all'aperto, utilizzabile anche nelle ore serali nel periodo primavera estate.

Auspicabile è anche che il corpo studentesco venga coinvolto nella progettazione di questi spazi. Risorse aggiuntive potrebbero essere ritrovate anche su crowdfunding, con obiettivi concretamente visibili da parte dei benefattori.

I VALORI ISPIRATORI

Questo documento è stato elaborato con la convinzione che ogni Ateneo debba, con le proprie scelte, contribuire a creare le condizioni perché la formazione e la ricerca tornino a essere considerati beni prioritari per la comunità. Un Ateneo generalista come Pavia costituisce l'humus in cui coltivare alcune idee che rappresentano valori fondamentali e irrinunciabili.

Sapere e complessità.

Cosa significa "più sapere" nel mondo globalizzato e in rapida trasformazione delle società avanzate come la nostra? Significa sviluppo della ricerca di base e potenziamento della creatività. Nelle società avanzate come la nostra, l'urgenza di dominare i processi complessi ha prodotto la cultura esecutiva delle performances. Ma la complessità dei processi richiede anche e soprattutto che si sappiano vedere le direzioni possibili e gli esiti possibili: richiede cioè che si sviluppino le capacità riflessive e critiche, e ciò può essere conseguito solo con la valorizzazione della ricerca di base, sia in ambito umanistico, sia in ambito scientifico, considerati nei loro

ambiti ma anche nelle loro forme di comunicazione. La ricerca di base sviluppa infatti la capacità autoriflessiva di controllo dei metodi, dei criteri, dei percorsi, dei concetti, e richiede l'attitudine creativa a collegare i fenomeni in una visione di insieme. La comprensione delle potenzialità e dei rischi legati alle nuove frontiere del sapere – information technology, nanotecnologie, biotecnologie, genetica – esige una profonda riconsiderazione del modello della ricerca, che sappia percorrere la strada dell'analisi dei fondamenti.

Diritto democratico al sapere e alle risorse

Nelle nostre società avanzate e complesse è fondamentale diffondere la consapevolezza di che cosa sia una società della conoscenza, e di come sia importante poter esercitare il diritto all'informazione e all'aggiornamento. Più sapere significa infatti più sviluppo, più democrazia, più uguaglianza e maggiore integrazione tra i diversi territori e le differenti comunità locali. La conoscenza è condizione della crescita umana ed economica: è anche la misura del livello di sviluppo di un paese.

Crediamo in un sapere diffuso, che integri luoghi e generazioni in un progetto di formazione continua e di continuo rilancio e rafforzamento dei saperi. Crediamo in un sistema dell'Università e dell'alta formazione affidato a istituzioni pubbliche, che non inseguia modelli astratti del merito e dell'eccellenza, ma sia in grado di coniugare la qualità con l'opportunità di accesso e successo per tutti. Crediamo in un'Università della differenziazione: la multidisciplinarietà e l'interdisciplinarietà si preservano solo se le differenze vengono tutelate attraverso l'integrazione in ipotesi di ricerca e progettualità comuni.

Non si vuole negare il carattere positivo della competizione per la nostra comunità universitaria; ma vorremmo intendere la competizione, in sé estremamente stimolante, non come una forma di darwinismo scientifico, bensì come stimolo e traino che le aree più ricche di risorse esercitano su quelle con meno risorse, talora perché più svantaggiate nella capacità di attrarre fondi. Solo un'Università che faccia dialogare e progredire tutte le aree può fare di sé il motore e l'incubatore di nuova scienza, di nuovo sapere e di nuova tecnologia per imprese di qualità, che possano competere con successo in una economia globale.

Dialogo tra i saperi

Un'Università generalista come la nostra è nella condizione privilegiata per avviare e rafforzare percorsi interdisciplinari (evitando possibilmente la retorica dell'interdisciplinare): se "disciplina" è per definizione un sapere connesso a una codificazione, la direzione interdisciplinare interviene ad aprire e movimentare il rapporto troppo stretto e normalizzante tra un sapere e la sua codificazione, una chiusura che dà anche vantaggi specifici (sicurezza e protezione), ma depotenzia la creatività. Guardare a lato potenzia la creatività della ricerca, perché cambia lo sguardo e quindi la capacità di vedere nuovi oggetti scientifici e nuove direzioni della ricerca. Come scrive Roland Barthes

*L'interdisciplinarietà, di cui tanto si parla, non consiste nel confrontare discipline già costituite (nessuna delle quali, in realtà, è disposta a concedersi). Per fare dell'interdisciplinarietà non basta prendere un "soggetto" (un tema) e intorno a esso chiamare a raccolta due o tre scienze. L'interdisciplinarietà consiste nel creare un oggetto nuovo, che non appartenga a nessuno. (R. Barthes, *Il brusio della lingua. Saggi critici III* [1984], Torino, Einaudi, 1988, p. 86).*