

# 2. GOVERNANCE E PRESTAZIONI DI ATENEO

PAOLO FUSERO

## 2.1 Governance

### È necessario voltare pagina!

**Non si può parlare di governance di Ateneo se non si afferma con chiarezza che la prima necessità per la nostra Università è quella della discontinuità con la trascorsa gestione.** Sempre con il dovuto rispetto dei rapporti istituzionali, ho manifestato la mia posizione contraria ad alcune scelte effettuate dal nostro Ateneo in tempi non sospetti, vale a dire a campagna elettorale non ancora iniziata.

Non imputo al Rettore uscente e al DG il fatto di avere dato il via ad alcuni procedimenti amministrativi ai quali erano chiamati dalle normative nazionali o dal pronunciamento di organi sovraordinati. Le questioni, molte delle quali ereditate dalla trascorsa gestione, andavano affrontate e, come ho più volte sottolineato, erano questioni complesse, di non facile risoluzione tecnica.

**Quello che rimprovero al Rettore uscente è il fatto di non avere assunto con autorevolezza la conduzione politica dell'Università, e di aver lasciato spazio a un DG che ha esacerbato gli animi con i suoi modi di fare,** prima ancora che con i

suoi provvedimenti amministrativi. Come due agenti chimici che presi separatamente non sono pericolosi, ma che diventano esplosivi nella loro combinazione, così il Rettore uscente avrebbe potuto segnare diversamente il suo mandato se avesse potuto contare su un DG meno "esuberante", e allo stesso modo, forse, il DG sarebbe risultato meno invisibile al personale se fosse stato "confinato" nei suoi ruoli e nelle sue stanze da un Rettore più "robusto". La linea politica di un Ateneo deve essere indicata dal Rettore, coadiuvato dagli organi di Ateneo deputati. Il DG deve limitarsi ad applicare gli indirizzi politici ricevuti, traducendoli in corrette procedure amministrative.

Analizzare l'operato della passata gestione di Ateneo non deve essere inteso come la pernicioso volontà di volgere lo sguardo al passato, ma come un necessario momento di analisi degli errori commessi per impostare correttamente la barra del timone verso l'orizzonte futuro della nostra Università! **Il nuovo Rettore dovrà essere figura autorevole, dotato di progettualità, attitudini gestionali e capacità di ascolto;** dovrà saper porre in essere strategie virtuose e inclusive per il raggiungimento dei risultati prefissati, rifuggendo atteggiamenti da "uomo solo al comando".

**La squadra perciò sarà determinante. A cominciare dal Direttore Generale. La necessità di un riallineamento delle**

**cariche di Rettore e DG è un fatto irrinunciabile.** Il nostro attuale Statuto non lo prevede, per cui questo punto dovrà essere sottoposto a revisione, per garantire quel rapporto fiduciario tra Rettore e DG sancito dalle leggi oltre che dal buon senso.

**La Squadra.** Il modello di “squadra” che ho in mente si baserà sull’invito all’impegno delle persone (docenti, ricercatori, personale t.a.) portatrici di comprovate competenze su questioni specifiche, persone motivate, equilibrate, appassionate del loro lavoro, unite dalla voglia di fare e dal senso di appartenenza alla Comunità scientifica e professionale della nostra Università. Persone disposte a mettersi in gioco e a lavorare sodo in totale trasparenza, perché il lavoro da fare è molto, le responsabilità da assumersi sono tante, e l’impegno profuso sarà ricompensato unicamente dalla gratificazione nel vedere migliorati i servizi ai nostri studenti e i risultati di ranking della nostra Università.

**I Delegati del Rettore.** A taluni il nuovo Rettore conferirà adeguati poteri di delega, senza naturalmente abdicare alle responsabilità politiche e giuridiche delle scelte da effettuare, che rimarranno doverosamente in capo a lui stesso e agli organi di Ateneo. Alcune deleghe “strategiche” saranno permanenti per tutta la durata del mandato rettorale, altre potranno essere “a progetto” e, pertanto, assunte a tempo fino al raggiungimento degli obiettivi prefigurati.

**Il Prorettore Vicario.** Oltre ai docenti delegati a occuparsi di specifiche tematiche strategiche, il Rettore potrà avvalersi della figura del Prorettore vicario per essere coadiuvato nell’esercizio delle sue funzioni e sostituito in caso di assenza o impedimento.

**I Direttori di Dipartimento.** In questo modello di governance diventa importante

attivare un dialogo diretto tra i Dipartimenti e l’Amministrazione centrale. Ciò può avvenire attraverso la presenza di tutti i Direttori di Dipartimento in Senato accademico. L’attuale Statuto prevede che la rappresentanza dei docenti in Senato (diciassette professori di ruolo di I e II fascia e tre ricercatori) comprenda solo sette Direttori di Dipartimento. Si rende pertanto necessaria una modifica allo Statuto affinché tutti i Direttori di Dipartimento siano componenti di diritto del Senato Accademico e che, solo in caso di incompatibilità, siano sostituiti da un rappresentante eletto dai componenti del Consiglio di Dipartimento.

## 2.2 Prestazioni e premialità

---

### Migliorare le performance nei ranking nazionali ed internazionali

---

**La ripartizione della quota premiale del fondo di funzionamento ordinario (FFO) rappresenta già oggi una fetta consistente del finanziamento pubblico alle università italiane.** Partita dal 7% nel 2009, nel 2016 ha toccato quota 1,4 miliardi di euro, pari a circa il 23% del totale del contributo statale che ammonta a quasi 7 miliardi di euro; a regime salirà ancora e arriverà al 30%. È evidente quindi che rappresenti un’entrata decisiva, meritevole di assoluta attenzione da parte del nostro Ateneo. **La premialità viene distribuita dal MIUR sulla base di parametri e indicatori che tentano di misurare la produttività delle Università** nella ricerca, nelle politiche di reclutamento, nelle strategie di internazionalizzazione, etc. Come sappiamo, i parametri utilizzati sono stati spesso oggetto di critica, basti pensare

alle vicende legate alla VQR, la valutazione della qualità della ricerca effettuata dall'Agenzia nazionale ANVUR. Che ci piaccia o no - comunque - questo è il "mazzo di carte" che ci hanno consegnato per cui è bene imparare in fretta a giocarci!

**Di tutt'altra natura sono invece altri ranking nazionali o internazionali delle Università che vengono effettuati annualmente da prestigiosi istituti di ricerca** (ad es. il Censis) e trovano risalto mediatico attraverso la pubblicazione su importanti testate giornalistiche nazionali (ad es. Il Sole 24 ore o La Repubblica). In un certo qual modo anche queste classifiche incidono sulle economie dei singoli Atenei perché orientano le famiglie all'atto della scelta dell'Università, condizionando non poco le entrate dovute alle immatricolazioni. Naturalmente, anche queste classifiche sono basate su parametri che possono essere opinabili (carriere formative, servizi offerti anche on-line, soddisfazione degli studenti, etc.), ma ancora una volta è bene abbandonare l'atteggiamento di lamentela a causa della non attendibilità dei metodi di rilevamento e indossare invece i panni di coloro che, pur rimanendo critici, si adeguano alle regole e giocano con determinazione la partita.

**È necessario pertanto identificare il miglioramento delle performance nei ranking nazionali e internazionali come obiettivo strategico di Ateneo**, da perseguire attraverso il coordinamento degli uffici preposti, e la presenza di un apposito Delegato del Rettore che si occupi specificamente del raggiungimento di questi risultati.

## 2.3 Internazionalizzazione

### **È necessario fare un salto di qualità nelle attività internazionali**

**Nel sistema universitario il concetto di internazionalizzazione non ha a che fare solo con l'adeguamento dell'offerta formativa**, ma significa premialità nella distribuzione delle risorse, reti di ricerca transnazionali, occasioni di scambio culturale, esperienze di vita offerte agli studenti.

**Il nostro Ateneo deve perciò potenziare la rete di rapporti internazionali attraverso progetti volti ad aumentare le nostre performance** in merito a diversi fattori quali l'attrattività per gli studenti Erasmus in entrata e in uscita, l'acquisizione di un numero sufficiente di cfu all'estero, l'apertura dei dottorati a studenti stranieri, la promozione di convenzioni con altre università internazionali per l'organizzazione di scambi legati alla didattica e alla ricerca.

A oggi nel nostro Ateneo sono presenti molte attività di carattere internazionale, anche ufficializzate sotto forma di convenzioni, ma la maggior parte di esse vanno ascritte all'iniziativa di singoli Dipartimenti o addirittura di singoli docenti. **È necessario fare un salto di qualità nelle attività internazionali, individuando obiettivi strategici di Ateneo capaci di incentivare anche economicamente le iniziative dei Dipartimenti**, con il supporto di uffici amministrativi dedicati.