

Proposte di linee generali per il piano strategico di ateneo

Massimiliano Sala

Premesse

- La situazione nazionale e internazionale di UNITN non è cambiata molto rispetto all'ottobre del 2017, quando il Piano strategico 2017-2021 fu stampato. UNITN rimane un'università che si posiziona bene nei vari ranking, soprattutto in confronto alle altre sedi italiane. Questo può essere spiegato in parte dallo speciale trattamento economico riservato a UNITN per molti anni. Come osservava lo stesso Rettore prof. Paolo Collini, “le ingenti risorse aggiuntive rispetto a quelle erogate dal MIUR una crescita del personale accademico del 50% dall'inizio del 2001 alla fine del 2016, contro una crescita delle università statali italiane del 2% nello stesso periodo.”.
D'altro canto, rimangono a mio parere valide le ulteriori osservazioni:
“Nel prossimo quinquennio lo sviluppo dell'Ateneo dovrà quindi essere pensato a risorse sostanzialmente costanti.” e
“I grandi investimenti del passato oggi ci collocano nella posizione privilegiata di avere a disposizione buone infrastrutture e un capitale umano di grande qualità: partendo da qui l'Ateneo può progettare la crescita e lo sviluppo futuro anche senza dover contare su rilevanti risorse aggiuntive.”
Riassumerei queste tre citazioni dicendo che mi sento un privilegiato nel far parte di questa università, pur rendendomi conto che è giunto il momento di azioni decise se vogliamo salvaguardare questa nostra situazione favorevole.
- I compiti principali e irrinunciabili di una qualunque università sono stati giustamente individuati dal suddetto Piano nei tre pilastri della didattica, della ricerca e della cosiddetta terza missione.
Giustamente, il Piano parla spesso di didattica/ricerca/terza missione di qualità, o espressioni simili. Se questi sono i tre pilastri, e io sono d'accordo, allora è chiaro che è in questi che bisogna eccellere. La *vexata quaestio* è il come, e su questo mi trovo in disaccordo parzialmente con l'impostazione del Piano.
- Trovo di grande interesse questa frase contenuta nel Piano:
“qualità nell'organizzazione, attraverso la semplificazione e razionalizzazione dei processi e delle procedure per consentire alle diverse articolazioni dell'Ateneo di concentrarsi sulle loro missioni fondamentali, per valorizzare le competenze e il merito”, che penso non sia stata attuata compiutamente e sulla quale tornerò.
- Il Piano elenca una moltitudine di obiettivi strategici, sulla maggioranza dei quali credo sia difficile trovare qualcuno che dissenta. Ad esempio, R1 “investire sulla ricerca di base”, TM1 “favorire la diffusione della cultura scientifica” o D3 “favorire la regolarità del percorso formativo”, per non parlare di T1 “favorire una comunità di ricercatori liberi, autonomi e responsabili”. Inframezzati a questi, ve ne sono altri più discutibili: uno su cui concordo in pieno (R5) e due su cui dissento (R3 e D4).

Proposte di linee generali per il piano strategico di ateneo

Massimiliano Sala

Come forse si evince dalle premesse, ho due critiche principali all'attuale Piano. Dopo un loro riassunto, questo documento prosegue con le mie **tre** proposte di nuove linee generali.

Queste linee vanno interpretate in affiancamento a gran parte degli obiettivi strategici dell'attuale Piano, che quindi elenco:

1. R1 investire nella ricerca di base
2. R2 rafforzare la reputazione della ricerca dell'ateneo
3. *R3 ricercare e promuovere lo sviluppo di temi di ricerca trasversali (non condiviso)*
4. R4 rafforzare e razionalizzare la dotazione infrastrutturale
5. R5 aumentare la flessibilità amministrativa e rafforzare i processi di sostegno alla ricerca
6. R6 favorire il trasferimento delle conoscenze
7. D1 innovare i metodi di insegnamento
8. D2 sperimentare forme di apprendimento innovative
9. D3 favorire la regolarità del percorso formativo
10. *D4 aumentare la multidisciplinarietà dei percorsi di studio (non condiviso)*
11. D5 favorire l'acquisizione delle competenze trasversali
12. D6 rafforzare le competenze linguistiche
13. D7 favorire i tirocini e le permanenze all'estero
14. D8 ampliare il bacino di reclutamento dei potenziali studenti
15. T1 favorire una comunità di ricercatori liberi, autonomi e responsabili
16. T2 rafforzare il benessere di chi lavora nell'Università di Trento
17. T3 attrarre talenti
18. TM1 favorire la diffusione della cultura scientifica
19. TM2 favorire l'uso delle competenze didattiche universitarie
20. TM3 favorire l'uso dei risultati dell'attività di ricerca
21. TM4 sostenere la formazione scolastica
22. TM5 valorizzare l'interazione col mondo produttivo e il territorio

Questo documento si conclude con due digressioni: una sulla *terza missione* e una sulla *didattica online*.

Proposte di linee generali per il piano strategico di ateneo

Massimiliano Sala

Multidisciplinarietà

Il Piano pone enfasi sulla multidisciplinarietà (R3 e D4), intesa come ricerca da condurre con metodi e strumenti tipici di discipline diverse. L'idea sottostante è che background scientifici e/o culturali diversi permettono di affrontare sfide e problemi su cui gli esperti di una sola disciplina avrebbero difficoltà notevoli. Questo è sicuramente vero per certi tipi di problemi, ma non è vero per tutti i problemi di interesse della comunità accademica. Prendendo ad esempio la storia della matematica, è innegabile che furono i problemi provenienti dalla fisica a spingere Newton nello sviluppo del calcolo infinitesimale, ma è altrettanto vero che mai Eulero o Gauss avrebbero potuto immaginare come le loro ricerche astratte nella teoria dei numeri, effettuate per il puro piacere della scoperta scientifica, sarebbero diventate, due secoli dopo, la base di una larga parte della crittografia moderna, senza la quale non potremmo nemmeno comunicare in sicurezza su Internet.

Ebbene, ci sono ricerche che abbisognano di multidisciplinarietà, altre che meglio si conducono avvalendosi, senza distrazioni, dei metodi di una disciplina specifica. Bisognerebbe evitare di porre enfasi sulla multidisciplinarietà, che rischia di convogliare ingiustificatamente risorse verso un certo tipo di ricerche piuttosto che verso altre. Similmente, ritengo sbagliato il preconcetto che le ricerche nel campo umanistico siano inferiori/superiori a quelle nell'ingegneria.

Procedure amministrative, burocrazia, sistema informatico

Il Piano accenna a semplificazioni amministrative (R5), ma non presenta azioni specifiche che diano seguito concreto alle intenzioni. Ritengo questa una lacuna da non sottovalutare, perché una macchina amministrativa ingessata rappresenta un forte freno all'attività di una qualunque Pubblica Amministrazione. Ad esempio, mi chiedo quanto a lungo possa eccellere una sede in cui i ricercatori facciano fatica a interagire con gli amministrativi quando devono partecipare ai bandi competitivi, o quando li vincono e devono gestire il loro budget, per non parlare della rendicontazione. Il problema non risiede negli amministrativi di UNITN, i quali, nonostante il blocco delle carriere e una serie di circostanze avverse, svolgono giorno dopo giorno il proprio dovere con impegno. Il problema è nel modo in cui le procedure sono pensate, da cui discende il resto, sia come organico sia come mansioni. Invece di affrontare questo problema, che già si sentiva anni fa, il Piano ha portato una serie enorme di nuove iniziative, che complicano notevolmente il quadro, come hanno sperimentato molti che si sono trovati coinvolti, con gli amministrativi gravati di nuovi compiti. Infine, trovo curioso che non si siano sfruttate in maniera sistematica le potenzialità di semplificazione amministrativa offerte dalla digitalizzazione.

Proposte di linee generali per il piano strategico di ateneo

Massimiliano Sala

- LINEA1 - Collegialità e comunità
- LINEA2 - Valorizzare i gruppi di ricerca
- LINEA3 - Riforma amministrativa

LINEA1 - Collegialità e comunità

Una comunità accademica è una realtà estremamente variegata, composta da docenti, ricercatori, personale tecnico amministrativo, studenti, nonché numerose interazioni istituzionali con altre realtà, eppure si usa spesso proprio il termine “comunità”. Si può creare una “comunità” quando si è uniti da una qualche passione, valore, ideale, ma per rimanere una *community* bisogna arrivare a definire un insieme di regole e consuetudini che permetta di raggiungere il consenso sulle decisioni da prendere. Il consenso raggiunto difficilmente potrà essere unanime, ma l’importante è che anche le posizioni minoritarie siano ascoltate, discusse e valutate con attenzione, Sebbene il Piano parli spesso di “cammino condiviso” o simili espressioni che richiamano all’esistenza di un tale insieme, nessuna azione è stata pianificata per colmare il divario percepito da molti colleghi nei confronti di un’istituzione vista lontana. Questo divario, reale o percepito che sia, genera una pericolosa demotivazione, che certamente non faciliterà l’assolvimento dei nostri compiti istituzionali. Anzi, decisioni fortemente impattanti, come l’istituzione di Medicina, sono state prese con un processo decisionale che a molti colleghi è apparso frettoloso e poco condiviso.

Quindi la prima e principale linea da seguire nel nuovo Piano è, a mio parere, l’individuazione di azioni incisive che portino a rafforzare il senso della collegialità. Non è un compito facile, ma molte strade si possono sperimentare. A Statuto invariato, penso a un uso accorto dei metodi informatici per favorire la consultazione, come il referendum consultivo che proporrò, se eletto, su Medicina. Penso anche all’istituzione di organismi consultivi con una rappresentanza ben più ampia di quella che si può trovare adesso nel Senato o nella Consulta. Ma penso soprattutto che non manchino all’interno di UNITN colleghi che su queste tematiche possano offrire altissime competenze, quindi all’interno di questa linea andrebbe sollecitata la loro partecipazione all’individuazione delle azioni più opportune e incisive.

Ho detto “a Statuto invariato”, perché prima o poi lo Statuto andrà modificato. Qualora ci fosse questa opportunità, allora si potrà finalmente allargare il Senato e introdurre nuovi organi collegiali con competenze specifiche.

Proposte di linee generali per il piano strategico di ateneo

Massimiliano Sala

LINEA2 - Valorizzare i gruppi di ricerca

E' mia radicata convinzione, maturata da lunga esperienza, che in UNITN vi siano valide persone che fanno fatica a esprimere il proprio potenziale, di ricerca, di insegnamento, di trasferimento tecnologico e altre attività. Queste si ritrovano spesso scoraggiate, perché non vedono un modo per avere visibilità e interazione. Io ritengo che UNITN dovrebbe cercare di mappare accuratamente le competenze, promuovendo azioni che portino allo scoperto queste potenzialità sprecate. In particolare, bandi specifici dovrebbero essere indirizzati alla valorizzazione dei gruppi di ricerca, che passa dalla loro "scoperta". Non importa se la ricerca di un gruppo sia multidisciplinare o all'interno di una disciplina, non importa se il gruppo sia piccolo o grande, quello che conta è che il gruppo possa svolgere, se fornito delle giuste ed equilibrate risorse, i nostri tre compiti al meglio: didattica, ricerca, terza missione.

Certamente, serviranno più azioni concrete coordinate. Intanto, alcuni bandi potrebbero anche essere pensati per favorire la formazione di questi gruppi, partendo da competenze che naturalmente si complementerebbero se ci fossero le condizioni favorevoli alla loro collaborazione. Poi, altri bandi potrebbero puntare a finanziare adeguatamente gruppi già costituiti. Difatti, non è la *novità in sé* a cui dobbiamo puntare come ateneo, noi dobbiamo puntare a svolgere al meglio i nostri compiti istituzionali, e questo non può prescindere dal massimo coinvolgimento dei colleghi presenti e dall'acquisizione di nuovi talenti.

La valorizzazione dei gruppi non passa solo dal fornire loro spazi, macchinari, finanziamenti etc, ma anche dal dargli visibilità e dal coinvolgerli il più possibile nei processi decisionali, in accordo con la LINEA1. Credo che con dimensioni ragionevoli dei gruppi, per esempio tra 3 e 7 membri strutturati, non avremmo più di 200 gruppi (considerando anche che non tutti i docenti vorranno aderire), il che permetterebbe di organizzare un organismo consultivo con un rappresentante per ogni gruppo.

Quelli che sto chiamando "gruppi" possono essere "laboratori", "istituti", "centri", non è il nome che conta, quello che conta è la loro istituzione regolata da apposite norme di cui ci potremmo dotare e che darebbero chiarezza sui loro compiti e le loro responsabilità, compresi chiari meccanismi premiali e incentivanti. Le responsabilità di un gruppo, nella mia concezione, non si esauriscono con la ricerca, ma potrebbero comprendere sia la didattica (e.g., un gruppo potrebbe seguire un piano di studi specifico all'interno di una laurea magistrale) sia qualche attività della terza missione (e.g., un gruppo potrebbe avere convenzioni con scuole o aziende per svolgere progetti assieme).

Aggiungo che l'interazione con la seguente LINEA3 darebbe ancora più impulso alle attività dei gruppi, in quanto ritengo opportuno che ogni gruppo "grande" (con sufficiente massa critica e impegnativi progetti in svolgimento) potrebbe avere un supporto amministrativo dedicato.

Proposte di linee generali per il piano strategico di ateneo

Massimiliano Sala

LINEA3 - Riforma amministrativa

Ho lasciato per ultima la linea più difficile da seguire: è ormai indifferibile una profonda riforma amministrativa. Siamo arrivati a un tale blocco della macchina amministrativa che si creano addirittura frizioni tra colleghi docenti e colleghi amministrativi, come se il problema stesse nelle richieste irragionevoli dei primi o nell'indifferenza dei secondi. Non è così. I docenti vogliono solo poter fare il loro lavoro, come avere la possibilità di effettuare gli acquisti del materiale che oggettivamente serve, così come gli amministrativi, il cui lavoro si traduce nell'apparente contraddizione di dovere seguire scrupolosamente e rigidamente le procedure.

A mio avviso quello che è successo dal mio arrivo nel 2007 a oggi è stata una costante centralizzazione delle funzioni amministrative, accompagnata da un costante aumento degli adempimenti da espletare. Non vi è dubbio che il quadro normativo nazionale non aiuta, questo però non deve diventare un alibi per accettare passivamente l'ennesima complicazione.

Io ritengo che questa linea, per quanto difficile sia, è fattibile. Certamente non in breve tempo. Bisognerà muoversi lungo due direzioni:

- studiare a fondo i vari processi amministrativi, per capire come semplificare il complesso, come alleggerire il pesante;
- valorizzare lo stesso personale amministrativo, proponendo tra l'altro chiari percorsi di carriera e meccanismi premiali.

Una volta capiti i processi, si passerà a trovare il giusto livello decisionale in cui inserire la procedura. Mi aspetto che le segreterie dei dipartimenti ne escano rafforzate, così come anche auspico che almeno i gruppi più grandi possano dotarsi di una qualche forma di supporto amministrativo diretto (LINEA2).

Fondamentale sarà l'uso sistematico di sistemi informatici. Se si pensa che ancora oggi l'intera UNITN ha una sola PEC, è chiaro che la strada è molto lunga prima di arrivare alla digitalizzazione raggiunta da altre sedi. Questo non deve però scoraggiarci. Ancora una volta potremmo attivare bandi per sollecitare proposte in questa direzione, visto che anche in questi settori UNITN può vantare competenze altissime.

Proposte di linee generali per il piano strategico di ateneo

Massimiliano Sala

Digressione: Terza missione

Molti aspetti di tale nostro compito sono ben delineati nell'attuale Piano e li condivido. Altre due componenti appaiono assenti o appena accennate. Nello specifico, quando si parla di interagire con le aziende, si tende soprattutto a parlare di stage/tirocini, oppure di start up, oppure ancora di progetti presentati congiuntamente con il fine della partecipazione a qualche bando esterno, mentre si parla molto poco di due altri strumenti: le commesse di ricerca e le consulenze dei professori. Le prime sono regolate nei cosiddetti "contratti conto-terzi" e rappresentano il modo più naturale di trasferire risultati di ricerca direttamente nel know-how aziendale, spesso riuscendo così a finanziare giovani ricercatori, cui si aprono anche strade interessanti al di fuori dell'accademia. Le seconde rappresentano il modo più semplice per permettere alle aziende di usufruire delle altissime competenze specifiche dei docenti.

Negli ultimi sei anni entrambi questi strumenti sono stati scoraggiati da nuovi regolamenti. Se diventerò rettore, cercherò di invertire la tendenza, perché ritengo utile offrire al territorio tali opportunità.

Digressione: Didattica online

Tra il 2014 e il 2018 sono stato uno dei docenti che ha sperimentato la didattica online all'interno dei propri corsi universitari. Si trattava di circa un terzo del corso che era registrato (quello che oggi si chiama "didattica asincrona") ma che veniva proiettato in aula con me presente, pronto a rispondere alle domande e ai dubbi degli studenti. Ho interrotto questa esperienza, riprendendo dal 2019 la didattica in presenza, giusto in tempo per vederla interrotta dall'arrivo del COVID. Tenni anche dei corsi, sia online sia blended, per personale di aziende e professionisti.

Da questa mia duplice esperienza, compresi i preziosi feedback dei discenti, ho maturato la convinzione che la didattica online costituisca un'opportunità enorme, ma che richieda un notevole sforzo per essere veramente fruibile. Se ci fossero le risorse finanziarie, mi piacerebbe investire su una forte espansione dell'offerta formativa dell'ateneo in questa direzione.