



Ai membri della
Comunità Universitaria
di Roma "Tor Vergata"

sede

Roma, 4 luglio 2013

Carissimi,

in più occasioni ho dichiarato la disponibilità ad impegnarmi per la carica di Rettore della nostra Università.

Ho atteso gli esiti degli incontri informativi promossi dal Senato Accademico sullo "stato dell'arte" in cui ci troviamo per redigere gli "appunti programmatici per lo sviluppo dell'Ateneo nei prossimi sei anni", che mi premuro trasmetterVi in allegato.

Confido nella Vostra attenta valutazione, ma, soprattutto, nel contributo di discussione che vorrete darmi.

Con viva cordialità,


(Franco Salvatori)

Franco Salvatori

**APPUNTI PROGRAMMATICI PER LO SVILUPPO DELL'ATENEO NEI
PROSSIMI SEI ANNI**

Roma "Tor Vergata"
4 luglio 2013

È innegabile che l'Università italiana sia sottoposta, da alcuni anni, ad un processo erosivo che ne sta progressivamente riducendo gli spazi di presenza e talora di credibilità quando, attraverso campagne mass-mediatiche, si agitano i fantasmi scandalistici della parentopoli, dell'assenteismo, dell'autoreferenzialità, della moltiplicazione artificiosa dei titoli, e di altra sorta di malcostume.

È altrettanto innegabile che tale processo abbia determinato già significativi smottamenti che riguardano prevalentemente – se non esclusivamente – l'Università statale, la quale, pur a fronte di reiterate dichiarazioni sul suo ruolo strategico, si vede sempre più stretta tra l'asfissia finanziaria e la costrizione di meccanismi vincolistici mortificanti l'autonomia sancita dalla legge.

Anche il nostro Ateneo subisce i contraccolpi di tale stato critico, con ripercussioni peraltro amplificate da alcuni suoi caratteri strutturali e da un qualche appesantimento nella sua capacità di reazione, di autorganizzazione e, soprattutto, di orientamento dei processi che lo riguardano.

Capacità, queste ultime, che per poter essere espresse al meglio richiedono la valorizzazione piena del più importante patrimonio di cui la nostra Università dispone: **la risorsa umana**. Occorre, cioè, che tutte le intelligenze, le competenze, gli entusiasmi, le progettualità che fanno l'Università abbiano la possibilità di essere ottimizzate e sentano così di appartenere ad una comunità di destino che trova il senso della propria unione, nella densità delle idee che possono essere messe in campo, nell'etica pubblica, nel servizio. Competendo al proprio interno e con gli altri soggetti del sistema universitario nazionale e internazionale, ma, al contempo, sapendo individuare interlocutori privilegiati con i quali saper stabilire una strategia stabile, condivisa e verificata, intensità di relazioni reticolari in grado di innalzare il rendimento dello sforzo e potenziare il livello di concorrenzialità.

Il servizio dell'Università si esplica basilamente nel campo della **ricerca scientifica** e nell'addestramento alla stessa. È dunque a questo settore che occorre dedicare ogni sforzo perché da esso trae qualificazione e credito primario l'Università ed è da esso che discende ogni altra qualificazione e credito dell'azione universitaria.

Tor Vergata è sicuramente un luogo di riconosciuto valore della ricerca, con punte di eccellenza che riguardano tutte le diverse aree in cui si articola l'indagine scientifica d'Ateneo. Vi è però il ragionevole timore che i mancati investimenti di questi ultimi anni produrranno a breve uno scadimento dei livelli raggiunti, specialmente per quei settori e per quei ricercatori maggiormente penalizzati dalla accresciuta penuria di risorse.

L'interruzione, da più anni, dell'erogazione dei fondi per i Laboratori e per le Biblioteche, rischia di produrre danni irreversibili e richiede un tempestivo e adeguato reintegro di natura prioritaria, oltre che un piano straordinario di medio-lungo periodo, nell'ambito della programmazione d'Ateneo.

Parimenti, il protrarsi del mancato finanziamento della ricerca d'Ateneo, in quanto inibisce il potenziale di ricerca di una parte cospicua dei ricercatori già penalizzati nel ruolo e nella prospettiva, deve essere riconsiderato con la massima urgenza, evitando la dispersione e la

parcellizzazione delle risorse da reperire e individuando nei Dipartimenti – anche sulla base dei risultati della VQR – i destinatari delle stesse e le decisioni sul loro utilizzo.

Naturalmente, il nodo principale da affrontare è quello del reperimento delle risorse finanziarie, ampliando il ventaglio delle fonti cui attingere, oltre che di un più pervasivo accesso a quelle tradizionalmente deputate. A questo proposito, pur se marginale in termini quantitativi, ma certamente di grande valore simbolico, sarebbe occasione altamente auspicabile se quanto raccolto attraverso l'erogazione al nostro Ateneo del 5 per mille dei contribuenti venisse evidenziato e destinato in maniera specifica alla ricerca per la realizzazione di progetti, i cui risultati fossero poi adeguatamente comunicati.

Riconosciuto il valore dello sforzo che l'Amministrazione è riuscita fin qui a compiere, occorre rilevare che le strutture impegnate sono largamente sottodimensionate e che l'investimento da realizzare nel breve-medio periodo deve riguardare in primo luogo l'organizzazione e la formazione. Alle strutture amministrative centrali, considerate come task-force, peraltro, devono corrispondere adeguate strutture gestionali a livello dipartimentale (o interdipartimentale). In tal modo, è da ritenere, oltretutto, che verrebbe meglio conseguito l'obiettivo di mettere a disposizione del sistema delle imprese, della Pubblica Amministrazione e delle famiglie, le ricadute applicative che sono proprie di ciascuna delle articolazioni strutturali dell'Ateneo, quali sono i Dipartimenti, creando contemporaneamente le premesse per una rimozione fattuale delle cesure che attualmente si frappongono alla esistenza di una autentica *universitas*. *Universitas* dove pure – è bene proclamarlo a chiare lettere – deve avere piena cittadinanza la ricerca gratuita, ovvero non mossa da altro interesse che la ricerca stessa.

La nostra Università, inoltre, non deve rinunciare a comunicare in maniera efficace ed accreditata i risultati delle proprie ricerche, supportando convenientemente l'incontro e la discussione scientifica e attraverso la creazione di una editoria d'Ateneo, che si avvalga della ricerca e della innovazione sviluppate nell'Ateneo stesso. Si dovrebbe, cioè, riflettere nuovamente sull'opportunità di edizioni universitarie che potrebbero anche al loro interno promuovere, o sussumere, riviste accademiche, pure attraverso la programmazione intelligente tra pubblicazioni su carta ed elettronica, tra quelle a pagamento e ad accesso libero (per quest'ultima modalità il riferimento fondante è testimoniato dall'esempio dell'Università di Bologna).

Infine, è convinzione ampiamente diffusa nell'Ateneo che si debba continuare ad investire nel terzo livello della formazione, considerando il già molto doloroso, sebbene necessario, recente taglio operato nella disponibilità di borse per i **dottorati di ricerca**. Si è, infatti, tutti convinti che i corsi di dottorato, snodo strategico tra la ricerca e la formazione, rappresentino un impegno ad altissima "redditività", collegamento tra la ricerca interna alla Università e le ricerche extramurali e, soprattutto, vivaio di risorse umane formate allo specifico di visione scientifica che "Tor Vergata" vuole rappresentare nel panorama nazionale e internazionale. L'attività dottorale è stata negli anni progressivamente razionalizzata, così come si è data efficienza all'organizzazione funzionale del settore. Tuttavia, tenendo conto delle nuove procedure di accredito, sarà necessario un ulteriore sforzo di efficientamento che si avvalga di una struttura in grado di

mettere meglio a sistema responsabilità progettuali e gestionali che sono e devono restare in capo ai Dipartimenti.

Le strutture dipartimentali, investite delle nuove funzioni attribuite loro dalla legge e dallo Statuto, devono essere messe in condizione di corrispondere al meglio alle **attività formative e didattiche**, avendo scontato nei mesi scorsi un grave deficit di organizzazione, specialmente per le nuove – macchinose e ipertrofiche – procedure di accredito.

L'assommarsi dell'assunzione della responsabilità della didattica e la novità dell'accreditamento ha generato uno sforzo parossistico che solo la buona volontà ha consentito di superare. È, dunque, indispensabile e urgente irrobustire competenze e organizzarle secondo principi di razionale gestione di una funzione, quella formativa, per la quale risuliamo carenti, secondo le valutazioni e gli indici del MIUR.

La qualità della formazione assicurata dall'Ateneo, pur con qualche inevitabile deficienza, è fuori discussione. Lo provano le graduatorie formulate da organismi disparati e soprattutto le opinioni dei nostri studenti e degli interlocutori che "usufruiscono" dei nostri laureati. Ma occorre avere coscienza che un Ateneo che sia in grado di competere per avere migliori studenti e in quantità adeguata al proprio dimensionamento, deve saper investire in servizi di pari livello del credito reputazionale di cui godono i suoi docenti. Ciò è vero in generale ma è ancor più vero oggi, per il periodo che stiamo attraversando, segnato dal declino delle immatricolazioni, e per "Tor Vergata", che deve confrontarsi con altre realtà universitarie di Roma, certamente più favorite non solo logisticamente, ma anche dall'essere incluse in un tessuto urbano denso di funzioni che costituiscono per quelle realtà vere e proprie economie esterne.

Ma la bassa risposta in servizi forniti agli studenti non solo intrinsecamente penalizza la domanda che intercettiamo: vi sono ricadute negative di non poco momento sullo spessore dell'esperienza universitaria che rischia di ridursi, nell'ipotesi migliore, a mera frequenza di corsi, senza alcun altro coinvolgimento esistenziale.

L'Ateneo ha allora non solo la convenienza ma il dovere di fornire servizi inclusivi alla comunità di studio di cui è artefice, corrispondendo, oltretutto, alle tasse che per lo scopo vengono versate dagli studenti. Per tale finalità e con particolare attenzione ai diversamente abili andrà impegnata ogni risorsa morale e organizzativa e questo obiettivo deve essere considerato prioritario nel confronto da intrattenersi con i responsabili delle istituzioni deputate, in primo luogo l'ADISU.

Per formare competenze, professionalità, coscienza critica occorre, d'altronde, avere una visione del mondo che sappia andare oltre la linea dell'immediato orizzonte: l'Università, depositaria della conoscenza e della sapienza, rinuncia alla sua missione se non costruisce da oggi il mondo di domani. Sarà allora necessario impegnare l'Ateneo tutto ad un suo processo di revisione programmatica della propria offerta formativa: conservando le ceppaie inesaurite e sempre in rinnovo del sapere scientifico e umanistico, provvedendo a disegnare nuovi impianti, eliminando gli orticelli, assicurando sempre il carattere di *universitas* e il collegamento con la Scuola e con gli Insegnanti, con la loro formazione e insegnamento. Una offerta che, comunque,

dovrà avvalersi sempre più delle opportunità date dalle nuove tecnologie applicate alla didattica, compresa quella a distanza.

Ma alla dimensione temporale del proprio agire, l'Università deve saper aggiungere quella spaziale, sempre più segnata dalla dilatazione geografica delle reti di ricerca e dell'agire formativo.

L'obbligo di adeguare convenientemente la propria azione alla **scala internazionale** diviene per il nostro Ateneo improrogabile. Un obbligo, in verità, già ampiamente soddisfatto in molti settori della ricerca coltivata a Tor Vergata anche se con possibilità non marginali di migliorare ancora, soprattutto nello spazio di sutura tra formazione e ricerca, ossia a livello di dottorato, dove c'è ancora molto da arare, particolarmente nell'ampliamento del rilascio di titoli congiunti, cogliendo tutte le opportunità di finanziamento che possano venire dai vari programmi europei o internazionali.

Naturalmente, come ogni "politica internazionale", anche al fine di adeguare l'azione alle forze disponibili, vanno individuate con maggiore nettezza le aree regionali di maggior impegno, in generale, ma segnatamente nel campo della formazione. Potrebbe essere certamente di ancor maggiore rilievo l'azione che Tor Vergata può esercitare, come provano le iniziative in essere, negli spazi della presenza italiana nel mondo, dove, ai progressi economico-sociali raggiunti in questi decenni, si accompagna un forte desiderio di recupero di relazioni ideali e di livello con la patria originaria: l'attrattività di tutti i nostri corsi, anche "soltanto" nella lingua (madre) italiana, potrebbe essere molto elevata. Un valido mezzo di marketing dovrebbero poter essere i corsi estivi, sui quali finora poco si è puntato e la cui sede elettiva dovrebbe essere **Villa Mondragone**, "gioiello di famiglia", del quale occorrerà definire, una volta per tutte, strategicamente, il miglior destino.

Fondamentale e logica conseguenza di quanto precede è fare passi innanzi nella realizzazione fisica del **Campus**, nel costruire le strutture di cui si abbisogna. A tale riguardo occorre constatare, in primo luogo, che siamo ancora lontanissimi dal completamento del progetto, a differenza di quanto avvenuto in altre realtà universitarie pure partite dopo la nostra (anche se certamente non con le ambizioni del piano progettuale di Tor Vergata). Ciò che oggi caratterizza la situazione è la sensazione che il Campus sia non un cantiere *in progress*, ma una delle tante incompiute che punteggiano la realtà italiana, vale a dire qualcosa che difficilmente vedrà il traguardo e che si materializza nella non identità urbana e funzionale della nostra Università.

Questa rappresentazione della realtà del Campus di Tor Vergata poggia sull'evidenza di una crisi della finanza pubblica che con ogni certezza non potrà che riflettersi sulla realizzazione del progetto. Per tale ragione esso dovrà essere rivisitato e ridimensionato alle reali condizioni di contesto; ma dovrà altresì essere potenziata ogni possibile valorizzazione delle opportunità esistenti. Tra queste, la presenza nel Campus del CNR e dell'Agenzia Spaziale Italiana: realtà con le quali non si intravede una chiara e condivisa strategia di gestione della struttura territoriale del Campus. Sarà poi urgente procedere al completamento dell'Orto botanico e alla introduzione qualificata di dispositivi di sostenibilità energetica: due assolute priorità che darebbero un forte e

immediato segnale di efficienza nella gestione del territorio, a servizio di Roma, e per le quali potrebbero essere reperite importanti risorse finanziarie al di fuori dei normali canali universitari.

È indilazionabile poi fare chiarezza con il Comune sul reale impegno per migliorare i collegamenti logistici e sulla cosiddetta “Città dello Sport”, nonché sul rientro – almeno di orizzonte – da una situazione di ulteriore insostenibilità dello status quo. A tale riguardo, si potrebbe “volare alto” nell’ipotizzare una riconversione del costruito in chiave di museo della scienza, avviando così assieme all’Orto botanico, la realizzazione di quella città della scienza di cui si è sempre prospettato il compimento. Con lo stesso Comune andrebbe anche aperta una interlocuzione per l’ulteriore valorizzazione del Parco archeologico e per l’individuazione di una possibile **sede di rappresentanza dell’Ateneo nel centro città**. Sede da ubicare in una delle unità immobiliari di cui dispone il Campidoglio e delle quali intenda tutelare il valore storico-artistico.

Infine, ma sopra tutte le altre, va sollevata la **“questione della Romanina”**, la quale deve essere affrontata con la massima determinazione, essendo la priorità assoluta. Occorre stabilire tempi certi e rapidi per il trasferimento del Rettorato e della Facoltà di Giurisprudenza all’interno del Campus, anche a costo di pesanti sacrifici per le strutture esistenti. Se ne guadagnerebbe in immagine, in credibilità, in coesione territoriale e dunque in efficienza, oltre che – cosa non da poco – in relevantissimi risparmi dei costi di locazione di una struttura oltretutto degradata. Degrado che riguarda anche i prefabbricati che “accolgono” Scienze, e che obbliga ad un piano di manutenzione straordinaria di medio termine. Degrado che comincia a lambire, nondimeno, il resto dell’esistente, chiamando in causa la necessità di una più efficiente manutenzione ordinaria.

Cura specifica e diligente deve essere riservata al **Policlinico**, punta avanzata e perfettamente “visibile” del Campus Tor Vergata. L’interlocuzione serrata con i responsabili del Servizio Sanitario deve peraltro poterne assicurare la piena efficienza e una attenzione al mantenimento della qualità delle strutture pari alle prestazioni di alto profilo fornite ed evitando di far sopportare all’Università oneri impropri e tali da incepparne la funzionalità complessiva.

L’investimento fatto dall’Ateneo sul suo Policlinico, dopo lunghissimi anni di diaspora dei Colleghi di Medicina, deve continuare a dare i suoi frutti secondo gli orientamenti che la specificità del rapporto ricerca-docenza-assistenza richiede vengano espressi da Medicina stessa. L’Ateneo, peraltro, dovrà essere pienamente partecipe delle scelte strategiche che presto saranno da compiersi sul modello gestionale che seguirà a quello la cui sperimentazione si è appena conclusa. Modello che dovrà comunque assicurare la conquistata identità di Policlinico e la piena cittadinanza dell’appartenenza universitaria, fondata sulla evidenza dei processi decisionali e di gestione, sulla primazia nella attività clinica, sulla piena tutela della funzione assistenziale e sulla progressiva riduzione del precariato. Così come andranno sicuramente recuperate ed esaltate le positive esperienze di medicina territoriale e solidale che, in questi recenti anni, il PTV ha messo in pratica nel quadrante urbano di immediato riferimento, segnalando la presenza dell’Ateneo come opportunità per il recupero del degrado della periferia cittadina.

A monte di quanto fin qui prospettato, il problema dei problemi dell’Ateneo è la sua difficile situazione finanziaria e il suo **bilancio economico** in perdurante stato critico. Al riguardo, non è ragionevolmente possibile immaginare svolte miracolistiche in tempi medi. Sarebbe, tuttavia, indispensabile operare da subito, con un gruppo di lavoro di competenze che sono nei

nostri Dipartimenti, un'attenta revisione delle poste di spesa, per segnalare agli organi accademici e di amministrazione eventuali possibili risparmi e riallocazione di risorse in una visione di costi/benefici che tenga conto delle funzioni di base dell'Ateneo (come più sopra evidenziato) e, soprattutto, indichi linee di rientro pluriennale che siano poi valutate e fatte proprie dalla comunità accademica, attraverso le rappresentanze deputate, in primo luogo il Senato Accademico. Assai utile, poi, affiancare allo strumento di bilancio tradizionale la redazione di un "bilancio sociale": utensile atto a rendere partecipato e intellegibile il primo e a evidenziare l'obiettivo di esito che la politica di bilancio dell'Ateneo persegue – volutamente o meno – e le cui linee di indirizzo debbono sempre più essere in capo al Senato Accademico, anche attraverso la istituzione di una apposita sessione di bilancio.

Con ciò si chiama in causa il ruolo essenziale che il Senato deve svolgere nel **sistema di governo** dell'Ateneo, dove la figura del Rettore, assai lontana da funzioni demiurgiche, assolve da snodo essenziale tra le competenze di indirizzo dello stesso Senato e quelle di esecutivo del Consiglio di Amministrazione. Una figura, quella del Rettore, che più di ogni altra deve dunque essere reinterpreta, dando atto peraltro a quanti in precedenza hanno svolto quest'impegno in coerenza con le circostanze che il contesto consentiva.

Ogni alterazione di tale delicato equilibrio non solo finirebbe per rendere inattuabili le premesse ideali di queste note, ma avrebbe una serie di conseguenze distorsive che sarebbero pagate in termini di inefficienza e di possibile paralisi già nel breve periodo. Al Senato, poi, andrebbe affidato, da subito, il monitoraggio della efficacia complessiva delle norme statutarie di recente varate e in esecuzione, al fine di procedere con rapidità a modificare ciò che la prassi evidenzia come necessario di correttivi.

Altrettanto delicato l'equilibrio che è da stabilirsi tra Dipartimenti e Amministrazione: un equilibrio che attualmente appare decisamente spostato verso il centro, principalmente, anche se non solo, a causa del passaggio ancora in atto dal vecchio al nuovo assetto. Sarà allora necessario che i Dipartimenti assumano in pieno il ruolo di programmazione ad essi assegnato dalla legge e dallo Statuto e siano dotati dei mezzi necessari per realizzarla. L'**Amministrazione** potrà dunque essere resa più snella e performativa, potenziando tutte quelle funzioni di strategia comune che garantiscono il sistema amministrativo nel suo insieme, anche attraverso la più chiara distinzione di ruoli tra vertici accademici e vertici amministrativi.

Fondamentale, di conseguenza, è la semplificazione dei procedimenti amministrativi e dei servizi, in chiave di priorità, nonché la successiva re-ingegnerizzazione, secondo modelli ormai largamente consolidati ai quali, facendo ricorso alle competenze interne, si potrà fare riferimento con gli opportuni aggiustamenti che la specificità di Tor Vergata richiede.

Lo sforzo riorganizzativo, tuttavia, non potrà andare in porto se non sarà fatto proprio e supportato convintamente dal personale tecnico, amministrativo e bibliotecario. Personale al quale, almeno per motivi etici, non si può solo chiedere senza dare. E il dare è anzitutto prospettiva partecipativa al processo di rinnovamento, ma anche opportunità di formazione continua e di nuova professionalizzazione, possibilità di avanzamento commisurata al merito e all'impegno, esigenza di vedere riconosciuta economicamente la maggiore prestazione e assicurati alcuni servizi sociali, primo tra tutti l'asilo nido.

Ma, di necessità, è l'intera comunità universitaria che deve sentirsi partecipe del processo di rinnovamento e protagonista dell'auspicato recupero di slancio e di progettazione. Tanto più in questa delicatissima fase in cui si lascia un equilibrio consolidato, quello delle Facoltà, e sul quale si poteva fare riferimento in momenti di "tensione", ad uno nuovo, quello dei Dipartimenti e delle Macroaree, tutto da definire e da saggiare.

Negli ultimi tempi sono in molti coloro che hanno sentito la mancanza di un uso più esteso della **consultazione**. L'Università costituisce la maggiore concentrazione possibile di competenze in tutti i campi, sarebbe, dunque, normale che in occasione dei momenti di scelte fondamentali venisse aperta una consultazione a quanti volessero dare il loro contributo. Lo strumento della rete è a disposizione per operare rapidamente ed efficacemente in questa direzione. Inoltre, è altamente auspicabile che annualmente venga indetta una Conferenza d'Ateneo, occasione di larga, strutturata partecipazione, di verifica comune del percorso compiuto e di programmazione per il successivo. Ciò anche in ragione della durata di sei anni del mandato rettorale e della particolare situazione logistica dell'Ateneo che non favorisce certo il contatto diuturno tra chi vive l'Università.

Occorre, infine, un impegno coerente e deciso per sostenere l'**immagine di Tor Vergata**. Molto già si fa, ma bisogna incrementare gli sforzi per cogliere le occasioni di essere presenti in iniziative di alto livello, importanti e visibili. Non ultime, tra queste, quelle "culturali" di rilevante spessore cittadino e nazionale che, oltre a dare struttura all'identità culturale della comunità universitaria di Tor Vergata, ne proietterebbe la sua immagine sul contesto socio-territoriale.

Franco Salvatori

franco.salvatori@uniroma2.it

338-3083213