

Dieci punti per l'Università di Pisa

Giuseppe Iannaccone, per UNIFI 2022

1. Il modello: una grande università di ricerca con forte radicamento territoriale
2. Interesse attivo in tutta l'istruzione terziaria
3. Un'esperienza che trasforma, una relazione per tutta la vita
4. Aumentare l'attrattività dell'offerta di lauree magistrali
5. Una Scuola di Impresa e Innovazione
6. Avvicinamento sociale, potenziamento digitale
7. Organizzazione e governo orientati all'efficacia operativa
8. Più attenzione al reclutamento e alla crescita del personale
9. Potenziare ricerca e didattica in medicina nel rapporto con l'AOUP
10. Raccogliere le risorse per competere davvero nella ricerca

1. Il modello: una grande università di ricerca con forte radicamento territoriale

Il modello necessario per l'Università di Pisa è la **grande università di ricerca con forte radicamento territoriale**. È il modello delle grandi università dell'Europa continentale, per dimensione e prestigio: LMU Monaco, Amsterdam, Leiden, KU Leuven, La Sorbona, Lund, Milano, Bologna, Padova. L'Università di Pisa ha la tradizione, la dimensione e la forza per crescere in questo modello. Deve averne la volontà e l'ambizione.

L'università di ricerca, o più precisamente l'università ad alta intensità di ricerca, rappresenta un modello classico: offre istruzione superiore di alta qualità in un ambiente dove si svolge ricerca rilevante sul piano internazionale, ha un impatto sulla crescita economica e sociale del Paese grazie all'elevata competenza tecnica e operativa sviluppata nello svolgimento di ricerca alla frontiera della conoscenza.

Il **forte radicamento territoriale** richiede che l'università sia anche - per il territorio di riferimento - l'attore dominante e inclusivo di istruzione universitaria e di alcuni servizi specialistici, nonché un motore di innovazione tecnologica e di iniziative culturali.

Per l'Università di Pisa il modello di grande università di ricerca con forte radicamento nel territorio è **una priorità strategica**. Il prestigio e la dimensione stessa della nostra Università non si giustificano nel tempo con la tradizione storica o la posizione geografica, ma con la **presenza nelle mappe del mondo per la qualità e il volume della formazione e della ricerca**.

Allo stesso tempo, nel suo territorio di riferimento, l'Università ha la responsabilità **del servizio di istruzione universitaria, di formazione permanente e di supporto all'innovazione**, e condivide con la Regione Toscana la responsabilità dell'assistenza medica.

L'adesione a questo modello richiede **una nuova stagione, un salto di qualità** e una serie di innovazioni di governo per i prossimi anni:

- a) **Una squadra di governo valorizzata in quanto collettivo**, capace di coprire tutte le aree con competenza e in modo davvero integrato, e che consenta al rettore di rappresentare efficacemente l'ateneo.
- b) Politiche di governo guidate - per le tre missioni dell'università - da obiettivi chiari, espliciti e verificabili.

- c) Un'ampia offerta didattica che tenga conto di molteplici esigenze: il servizio e l'inclusione richiesti dal territorio e dal Paese, l'attrazione di studenti nazionali e internazionali, la formazione continua.
- d) Un'organizzazione e un insieme di azioni tese a **raccogliere le risorse economiche necessarie a una università di ricerca forte in tutti i settori**. Tali risorse devono crescere nel bilancio di esercizio puntando nei prossimi anni al programma quadro Horizon Europe e al PNRR.
- e) Un **piano di formazione e di incentivi che favorisca la crescita del personale tecnico/amministrativo e del personale docente**.
- f) Un **confronto continuo con la Regione Toscana** per armonizzare le esigenze di un'università di ricerca con l'impatto sul territorio, dall'assistenza sanitaria a tutti gli ambiti inclusi nel PNRR.
- g) **Il coinvolgimento costante** degli interlocutori territoriali, nazionali ed europei, per le diverse proiezioni della nostra università.
- h) Un maggiore **protagonismo dell'Università in iniziative culturali**, sociali, scientifiche, economiche che coinvolgano la società a tutti i livelli.
- i) Una **comunicazione continua e instancabile** delle attività di formazione, ricerca e innovazione, e del modello stesso, all'interno e all'esterno dell'ateneo.

2. Interesse attivo in tutta l'istruzione terziaria

L'istruzione terziaria è in trasformazione in tutto il mondo, in tre direzioni principali:

- C'è una **Crescente mobilità degli studenti dalla laurea triennale alla laurea magistrale**, sia internazionale, sia inter-ateneo, sia tra diverse classi di laurea.
- Percorsi alternativi alle lauree triennale e magistrale stanno acquisendo un peso crescente. È sempre più diffusa l'esigenza di **formazione al di fuori del tradizionale periodo degli studi universitari**, distribuita negli anni di carriera lavorativa, attraverso **master, corsi di perfezionamento, corsi per micro-credenziali**.
- In modo particolare nel nostro Paese, è vivo il dibattito su come far fronte all'esigenza di **elevare il livello medio di formazione** aumentando il numero di laureati con formazione di tre anni, ad esempio attraverso corsi di laurea triennali con chiaro sbocco professionale o corsi di laurea professionalizzanti, o aumentando il numero di diplomati biennali degli istituti tecnici superiori.

L'Università di Pisa deve partecipare in modo attivo a questi processi **considerando come interesse primario tutta la formazione terziaria**. È necessario scegliere come meglio impiegare le risorse attuali per aumentare il peso relativo del nostro ateneo in un settore che attirerà risorse crescenti.

Anche per questo motivo, è fondamentale che l'offerta didattica sia di alta qualità, di impatto e sia diversificata per obiettivi, platea degli studenti, strumenti.

3. Un'esperienza che trasforma, una relazione per tutta la vita

L'esperienza dello studente universitario è ben più che lezioni, studio ed esami. È un periodo di **grande maturazione sociale, psicologica e intellettuale**: lo studente inizia a vedere le proprie potenzialità e i percorsi di vita e di lavoro che potrebbe seguire; sceglie l'adulto che vuole essere; forma legami; stabilisce i propri punti di riferimento intellettuali, sociali, professionali e talvolta anche politici ed etici. **Dobbiamo valorizzare questi aspetti fondamentali dell'università e della vita universitaria in presenza**.

Abbiamo pertanto bisogno di un'università che si ponga come esempio nell'attenzione a questioni fondamentali quali la **sostenibilità, le pari opportunità, la libertà di opinione e di espressione, la qualità dell'informazione, la sicurezza.**

Dobbiamo inoltre fare in modo che l'Università di Pisa sia il primo punto di riferimento per le scelte di formazione degli ex-studenti successive al primo corso di studio, e per i consigli che i nostri ex-studenti potranno offrire nei loro ambienti familiari, lavorativi e sociali. Potremo farlo attraverso **una rete efficiente e guidata dall'Ateneo che coinvolga e mantenga le relazioni con gli ex-studenti**, e che sia uno strumento di supporto alle politiche dell'ateneo.

4. Aumentare l'attrattività dell'offerta di lauree magistrali

La mobilità degli studenti tra laurea triennale e magistrale è in crescita da tempo, e tale crescita è stata accelerata dalla pandemia. È pertanto fondamentale **separare l'offerta, la presentazione e l'orientamento dei corsi di laurea magistrali da quelli triennali**, con esplicita attenzione ai laureati triennali sia degli altri atenei sia di Pisa.

L'offerta dei corsi di laurea magistrali è più attrattiva, sul piano nazionale e internazionale, se è coordinata con **l'attività di ricerca e con le attività di job placement** (elemento importante nella scelta della laurea magistrale) e se è oggetto di una comunicazione dedicata e ben fatta. Alcuni corsi di laurea magistrale sono più attrattivi in **inglese**, salvaguardandone qualità e sostenibilità.

5. Una Scuola di Impresa e Innovazione

Iniziative come i master e i corsi di perfezionamento sono portate avanti con dedizione ed entusiasmo da piccoli gruppi docenti, mentre il cambiamento di scenario in corso richiede un più strutturato supporto organizzativo, in grado di presentare all'esterno un'offerta di Ateneo più forte e attrattiva.

Abbiamo quindi bisogno di una **Scuola di Impresa e Innovazione**, una struttura dell' Ateneo capace di gestire in modo più efficace tutte le iniziative di formazione diverse da lauree triennali, lauree magistrali e dottorati di ricerca, offrendo un **punto di ingresso unico alla formazione professionale e continua**, capace di seguire le esigenze di formazione delle persone in età lavorativa e le esigenze delle imprese e delle istituzioni. Tale struttura deve essere in grado di offrire in modo professionale e su ampia scala i servizi associati alla formazione continua.

6. Avvicinamento sociale, potenziamento digitale

Il distanziamento sociale necessario per la pandemia rischia di alterare la percezione del ruolo di **avvicinamento sociale** che l'università ha avuto nel tempo e delle potenzialità delle tecnologie digitali.

Tornare in presenza appena possibile è indispensabile, non solo per intensificare contatto tra docenti e studenti, ma soprattutto per favorire le interazioni tra gli studenti stessi, perché **il confronto tra pari, l'emulazione e il supporto reciproco sono fondamentali per l'apprendimento.**

Come organizzazione, dobbiamo **imparare a usare gli strumenti digitali nella didattica**, non solo per consentire di seguire da casa la tradizionale lezione in tempi di pandemia, ma **per potenziare, migliorare e integrare la didattica in presenza.** Inoltre dobbiamo sperimentare alcuni corsi di studio e di formazione permanente esclusivamente a distanza per raggiungere ulteriori platee di studenti.

7. Organizzazione e governo orientati all'efficacia operativa

Dobbiamo avere una macchina organizzativa con **struttura, posizioni e funzioni chiare, ben differenziate e finalizzate a garantire l'efficacia operativa**. A tal fine abbiamo bisogno di una gestione del lavoro basata su obiettivi misurabili in termini di **risultati esterni** e che usi gli strumenti digitali per **migliorare qualità e visibilità dei processi**. Dobbiamo definire regolamenti e obiettivi coinvolgendo chi deve farsi carico dei servizi e dei processi interessati. Abbiamo bisogno di una **visione organica** e di una **cultura del servizio e del risultato**.

Infine dobbiamo avere **una squadra di governo** formata da persone davvero operative, competenti ed efficaci in prima persona nelle tre missioni dell'ateneo, che **funzioni come una vera squadra e non un insieme di delegati**, permettendo al rettore di rappresentare efficacemente l'ateneo all'esterno.

8. Più attenzione al reclutamento e alla crescita del personale

Il reclutamento del personale docente, tecnico e amministrativo è il processo più critico. Dobbiamo **attribuire le risorse, definire il profilo professionale di ogni posizione e procedere al reclutamento in modo coerente** alle ambizioni, agli obiettivi e alle esigenze di efficacia operativa del modello di università che abbiamo descritto.

L'attenzione alla crescita del personale richiede la preparazione di un'**offerta di percorsi di formazione** anche *peer-to-peer* (sia per il personale tecnico-amministrativo sia per il personale docente) e una gestione del personale che includa **occasioni di crescita e un sistema di incentivi orientati a promuovere la qualità e i risultati**.

Un **insieme chiaro e trasparente di criteri** per il reclutamento, la crescita e gli incentivi è fondamentale per la serenità delle relazioni interne e il **benessere** del personale docente e tecnico/amministrativo.

9. Potenziare ricerca e didattica in medicina nel rapporto con l'AOU

Abbiamo accennato sopra alla necessità di un **confronto continuo con la Regione Toscana** per valorizzare la componente universitaria dell'Azienda Ospedaliera Universitaria Pisana. Riteniamo che sia quindi necessario **bilanciare** le esigenze del servizio di assistenza sanitaria, con l'esigenza primaria dell'Università di avere **un'area medica forte nella ricerca, nella didattica, e negli altri aspetti della terza missione**. A questo fine sarà fondamentale cogliere le occasioni del PNRR nell'area medica, facendo rete con i molti attori locali, e curare attentamente gli spazi per le attività accademiche nel progresso del piano edilizio del nuovo Santa Chiara.

10. Raccogliere le risorse per competere davvero nella ricerca

L'apertura al confronto internazionale nella ricerca richiede anche la capacità di **raccogliere e usare bene ingenti risorse economiche**. Gli strumenti ora più promettenti sono il programma Horizon Europe della Commissione Europea e il PNRR. Ad essi si aggiungono vari programmi nazionali e regionali, e le collaborazioni con il tessuto economico.

Usare al meglio questi strumenti richiede una **gestione moderna della ricerca** come una cosa diversa dalla somma di tanti distinti progetti di ricerca e trasferimento tecnologico. Tale gestione deve coinvolgere i laboratori condivisi, la strumentazione avanzata, il personale di ricerca e gli aspetti amministrativi. Richiede **formazione specifica e incentivi** chiari per il personale docente, tecnico e amministrativo. Richiede infine un **impegno diretto della squadra di governo per definire priorità strategiche condivise e per rappresentare ai massimi livelli l'università con interlocutori pubblici e privati**.