

## **VENT'ANNI DOPO**

Nel 1992, grazie a una coraggiosa idea di Antonio Ruberti fu affidata a una terza università la missione di articolare e differenziare il sistema universitario romano. Così cominciò il viaggio di Roma Tre: con pochissime risorse e quasi per scommessa, ma con molto entusiasmo.

Nei primi sei anni il nuovo Ateneo mise radici vigorose grazie all'energia e alla tenacia di Biancamaria Bosco Tedeschini-Lalli. Su queste basi, passo dopo passo, e grazie a un forte sentire comune, Roma Tre è cresciuta, diventando quel che è oggi: un Ateneo riconosciuto ed apprezzato nella Capitale e nell'ambito nazionale e internazionale.

Tuttavia, il nostro ventennale non è tanto tempo di festeggiamenti quanto di riflessione. La situazione generale del Paese impone ai cittadini e quindi all'intero sistema universitario nuove condotte e nuove consapevolezze; dall'altro lato il progetto che abbiamo perseguito in vent'anni richiede degli adeguamenti. Queste variabili -- le nuove condotte e le modifiche al nostro progetto -- sono i due imprescindibili punti di riferimento per ridefinire il percorso di sviluppo di Roma Tre.

### **1. Le Università nel tempo della crisi**

Il carattere strutturale della crisi contemporanea costituisce un'inedita questione economica e sociale che mette soprattutto in discussione il futuro dei giovani e, con loro, del Paese.

In questa situazione, mai come prima d'ora viene pienamente riconosciuto il ruolo cruciale e vitale dell'Università. Dopo una lunga stagione in cui è stata oggetto di critiche talvolta ingiuste, nel tempo della crisi il Paese torna ad affidarsi all'Università, riconoscendola come una risorsa determinante, per competenza e credibilità, dinanzi ad una fase particolarmente difficile. Il fatto che del governo in carica siano state chiamate a far parte soprattutto competenze provenienti da università può essere l'occasione per rilanciare lo sviluppo civile, culturale ed economico del Paese. Un fenomeno analogo si era avuto con il prof. Prodi, al momento della transizione all'Europa dell'euro; si ripete con il prof. Monti, nel momento in cui l'obiettivo è quello di tentare di restare nell'Europa dell'euro.

L'attuale compagine governativa (in cui sono impegnati a diversi livelli quattro colleghi di Roma Tre) è chiamata a un compito di grandissimo impegno, perché si è avviato un periodo che richiederà sul piano nazionale e sovranazionale interventi costosi ma irrinunciabili per garantire la sostenibilità del nostro sistema economico-sociale e di quello europeo. In questo contesto sono sempre più numerosi quanti si convincono che è necessario rigenerare velocemente l'intero sistema di formazione del capitale umano, giunto in Italia a livelli bassissimi rispetto ai paesi OCSE, e ricomporre la grave frattura generazionale che la crisi sta producendo.

Riferendoci specificamente ad alcuni aspetti che interessano il segmento dell'alta formazione, è noto che la popolazione degli studenti universitari si è da anni stabilizzata intorno a 1.8 milioni di giovani. Con un flusso in entrata e uscita quasi paritario, perché ogni anno circa 300.000 giovani diplomati si iscrivono e quasi altrettanti conseguono la laurea. Se è vero che la disoccupazione giovanile ha

raggiunto in media il 30% e che il tasso di lavoro precario è pari all'80% delle nuove assunzioni, non si può sfuggire a un interrogativo drammatico: quale sarà il futuro di queste centinaia di migliaia di giovani che si presentano sul mercato del lavoro dopo aver investito tre o cinque dei loro anni migliori per acquisire competenze, specializzazioni, titoli italiani e stranieri? Nelle università si forma l'intelligenza del paese, il che non vuol dire solo ceto colto e classe dirigente; vuol dire uomini e donne capaci di produrre invenzioni e scoperte, progetti e brevetti per migliorare la vita, nuove prospettive scientifiche; persone capaci di curare la conservazione e la valorizzazione del passato, non meno che l'analisi del presente e le visioni del futuro. Ma in Italia da qualche anno non investiamo a sufficienza su tutto questo potenziale: stiamo formando una classe dirigente che potrà solo in minima parte svolgere i ruoli che ho indicato, il che produrrà un effetto devastante: domani non esisterà una base di persone sufficientemente ampia per assolvere le funzioni essenziali per lo sviluppo del paese. Nelle nostre sedi, intanto, si va creando un preoccupante coagulo di disagio sociale, che non può essere sottovalutato.

È perciò indispensabile affrontare la drammatica questione giovanile, ponendo in primo piano tre aspetti:

1. riconoscere l'importanza della formazione di capitale umano,
2. riscoprire il ruolo propulsivo, per la società e per l'economia, della conoscenza e della ricerca;
3. creare un collegamento stretto e organico tra università e mercato del lavoro.

Tutto questo può avvenire a condizione che:

- l'attuale governo, assieme alle forze politiche e sociali, indichi con chiarezza quanto e quale spazio vuole riconoscere all'Università nel progetto di rilancio e di ricostruzione del Paese;

- la comunità Universitaria esca dal suo attuale stato di attesa e di protesta passiva per il mantenimento dello status quo e assuma vigorosamente il ruolo di soggetto attivo e responsabile del cambiamento. La CRUI, con la sua Presidenza, è ben avviata su questo percorso.

## **2. Un impegno programmatico per il rilancio del sistema universitario**

Rivolgo al ministro Profumo un caloroso augurio per il suo lavoro. Siamo consapevoli delle sue pesanti responsabilità e le rispettiamo. Sappiamo che ha davanti una strada tutta in salita. Sappiamo però anche che Francesco Profumo porta con sé l'esperienza di gestione di una università prestigiosa come il Politecnico di Torino. Un'esperienza che sicuramente gli servirà a imprimere un nuovo e incisivo segno di efficienza e di semplificazione in un sistema universitario che ne ha grande bisogno, anche per valorizzare la fondamentale articolazione culturale che lo ha caratterizzato nella sua lunga e gloriosa storia.

Per quanto riguarda la politica universitaria, in questa fase sarebbe fuorviante porre come prioritaria una richiesta di discontinuità. Ci aspettiamo invece che la riforma in atto sia accompagnata con interventi ben pilotati, con una struttura ministeriale ben attrezzata, in grado di semplificare le procedure più macchinose,

monitorando il processo con tempestive verifiche e correzioni e puntando a interventi che abbiano sempre un profilo programmatico e attento ad evitare che gli Atenei siano stressati fino al limite di rottura.

Dobbiamo essere tutti consapevoli, però, che nel corso di quest'anno, oltre all'avvio della nuova governance, entrerà nell'agenda degli Atenei una serie imponente di impegni:

1. ogni ateneo dovrà procedere alla redazione secondo regole innovative di un piano triennale che preveda risultati verificabili e valutabili;
2. si dovrà introdurre la metodologia di *bilancio unico consolidato* adottando costi standard previamente definiti e con un coordinamento tra le diverse strutture interne molto più stringente rispetto al passato;
3. saranno ufficializzati dall'Anvur i criteri sui quali si avvierà un nuovo ciclo di valutazioni sistematiche;
4. si attiveranno in ogni ateneo le nuove strutture dipartimentali, chiamate a svolgere in modo nuovo e non concorrenziale le funzioni di didattica e di ricerca, sollecitando comportamenti collettivi e individuali in linea con i nuovi parametri di valutazione;
5. si costituiranno nuclei interni di valutazione di nuova composizione e con funzioni assai più incisive rispetto al passato;
6. si dovrà impostare il rinnovo dell'organico in correlazione oltre che con i risultati scientifici e didattici delle singole strutture, anche con il livello delle spese di funzionamento e di indebitamento;
7. come sta avvenendo con i Prin, ci saranno da organizzare e gestire aggregazioni e dimensioni finanziarie delle attività di ricerca molto più ampie che nel passato;
8. si dovrà considerare il processo di ringiovanimento dell'organico come una priorità, e come occasione irrinunciabile per l'introduzione di criteri di merito.

Considerando tutto ciò, bisognerà fare il possibile perché il 2012 sia un anno di transizione verso un rinnovamento concreto del sistema universitario.

Sarebbe intanto importante curare alcuni aspetti:

- programmare verso la fine dell'anno un incontro del tipo *Stati generali dell'università italiana* per fare il punto sulla situazione e individuare tutti i necessari aggiustamenti;
- definire il livello di finanziamenti statali *certi* su una prospettiva triennale, come è già stato chiesto dalla Crui, e determinare al più presto tipologie omogenee di atenei per l'applicazione mirata di costi standard e di criteri di premialità;
- realizzare il rinnovo degli organici investendo coordinatamente sull'intera filiera dell'accesso (dottorato, borse di studio per l'estero, assegni di ricerca, ricercatori a tempo determinato, finanziamento di progetti-giovani), prevedendo la possibilità di utilizzare i finanziamenti (il programma associati, ad es.) su un intervallo che permetta ai candidati di maturare le opportune condizioni di merito;
- ripensare il coordinamento dei sistemi universitari regionali ridefinendone e precisandone le funzioni, ripristinando il livello del fondo per il diritto allo

studio, monitorandone l'applicazione e procedendo a un'equa distribuzione tra le regioni dei fondi per l'edilizia universitaria.

Non si tratta di obiettivi da poco. Ma non basta: bisognerebbe, a mio avviso, fare qualcosa di più. In una fase in cui gli Atenei sono sottoposti a una fortissima pressione riorganizzativa, sarebbe auspicabile considerare la possibilità di accordare alle università, per così dire, un anno di tregua, lasciando il FFO fermo sul livello attuale. Non si chiede l'abbandono del principio del merito, ma non avrebbe alcun senso procedere a distribuire anche per il 2012 fondi premiali che difficilmente si possono definire tali, perché fondati su dati obsoleti e variamente discutibili, e già notoriamente destinati a cambiare. Se dal 2013 comincerà una nuova valutazione, basata su un sistema di indicatori noto, condiviso e gestito in maniera trasparente, sarebbe ragionevole consentire a tutti un periodo di preparazione per collocarsi sulle postazioni di partenza senza appesantimenti che vengono da un percorso che si vuole abbandonare.

So di porre un problema difficile. Ma il collasso di molti atenei non aiuterebbe ad affrontare l' "emergenza paese". In più, quella scelta non aumenterebbe di un solo euro il finanziamento complessivo per il sistema, mentre si darebbe il respiro di un anno per preparare più correttamente e con maggiore equità il riconoscimento della qualità.

Tocca anche al mondo accademico far sì che il 2012 non sia un anno di riorganizzazione burocratica ma l'avvio di una stagione di innovazioni per rilanciare il sistema universitario come luogo di confronto tra generazioni e laboratorio di futuro. Il merito come criterio prioritario nell'accesso e nelle carriere; la massima cura della qualità nella didattica e nella ricerca; la consuetudine interdisciplinare; l'adozione del metodo di *spending review* per razionalizzare e abbattere i costi; l'allocazione delle risorse in relazione agli obiettivi perseguiti e ai risultati raggiunti; l'interazione col territorio; l'inserimento nelle reti internazionali; il principio di responsabilità nelle scelte; la diffusione delle pratiche di trasferimento tecnologico; l'impulso alla produzione di brevetti; debbono divenire concetti praticati e non astrattamente evocati.

Si avvia nel 2012 il processo che porterà ad un rinnovo della classe accademica. Non dobbiamo più chiedere ai giovani di rassegnarsi ad aspettare secondo il principio di anzianità, ma pretendere da loro rigore, curiosità, capacità di porsi sulla frontiera della scienza e della tecnologia. Dobbiamo esser capaci di impostare secondo questi principi il rinnovo degli organici, a cominciare, come banco di prova, dall'utilizzazione del fondo per i nuovi associati e dalla applicazione corretta delle nuove norme concorsuali.

Insomma, dipenderà molto dalle nostre azioni e dai nostri comportamenti se, in un momento straordinariamente difficile, l'Università riuscirà ad affermarsi come uno dei pilastri riconosciuti su cui costruire uno sviluppo del paese all'altezza delle esigenze della società contemporanea della conoscenza.

### **3. Roma Tre vent'anni dopo**

Intendiamo bandire dal nostro ventennale ogni trionfalismo ritualistico, anche se sappiamo che i nostri numeri sono indicatori di un continuo progresso che, tengo a

sottolineare, è stato costruito con la partecipazione attiva di tanti e soprattutto con uno spirito di coesione che ha prevalso sulle divisioni e le contrapposizioni.

La presenza crescente e spesso costruttivamente critica degli studenti ha sollecitato miglioramenti continui: nell'accoglienza, nei servizi, nella didattica, nel collegamento con il mondo del lavoro. Le sedi, che ancora nel 2000 erano per oltre il 72% in concessione o in affitto, oggi, grazie anche all'ultimo accordo di programma con il Ministero, sono rimaste in tale regime solo per il 13%, mentre per l'87% sono divenute di proprietà dell'Ateneo. Ciò è avvenuto grazie a una forte intesa con il Comune. Prima con Francesco Rutelli e Walter Veltroni, i quali hanno accompagnato la nostra crescita con grande attenzione, stipulando 4 accordi di programma. Poi, risolvendo con Gianni Alemanno e con gli uffici del Comune il problema delle concessioni e preparando un quinto accordo che vorremmo chiudere celermente. Il tutto con l'indispensabile e rinnovato sostegno del Ministero.

In questo modo, radicati anche socialmente sul territorio attraverso numerose iniziative sostenute da Provincia e Regione, siamo divenuti una presenza culturale di rilievo nella città e nel territorio, ai quali offriamo sedi universitarie belle, moderne e anche ben ristrutturate, ottime biblioteche e laboratori avanzati di ricerca, un teatro internazionalmente affermato, strutture sportive attrezzate e funzionali, momenti di dibattito e di confronto culturale. La nostra è stata anche un'azione di riqualificazione urbana che ha avuto ampi riconoscimenti internazionali.

Questa realtà costruita in vent'anni si confronta oggi con tre ordini di problemi di cui bisogna aver piena consapevolezza se s'intende proseguire nello sviluppo: (a) problemi in parte nuovi e di natura esterna; (b) problemi legati a evidenti criticità interne; (c) problemi connessi alla stessa crescita e all'articolazione raggiunte dall'Ateneo.

Il primo gruppo di problemi è determinato da un cruciale cambiamento nel contesto generale: per i prossimi anni si potrà molto difficilmente far conto su risorse pubbliche crescenti. A livello nazionale, dal 2008 c'è stata una diminuzione del FFO del 6.7% (pari al 12% in termini reali) e non è in vista alcuna inversione di tendenza. Per il 2012 si prevede che il livello di FFO sarà appena superiore agli oneri fissi del sistema universitario nazionale nel suo insieme: una situazione che si commenta da sola! A questo andamento generale risale in buona parte il cambio di tendenza nella serie storica del FFO di Roma Tre, il quale è diminuito dell'8.2% tra il 2008 e il 2011 riallineandosi al livello del 2004. Ma a quella data il rapporto tra oneri fissi stipendiali e FFO era pari al 61.7%, oggi siamo invece all'87.3%: un dato che non lascia troppi spazi alle politiche di sviluppo.

Non sarebbe corretto, però, tacere che la diminuzione del FFO ha risentito in parte anche di criticità interne. Due aspetti vanno considerati su questo fronte. Il primo riguarda l'attuale sistema di premialità che, per quanto molto discutibile, mette comunque in evidenza che Roma Tre non si piazza bene negli indicatori per la ricerca in particolare, dove si registra una bassa partecipazione dei ricercatori e un altrettanto ridotto accesso ai fondi internazionali.

Tuttavia – ed è questo il secondo aspetto – sui criteri di premialità in generale va fatto un discorso chiaro. A parte il fatto che è insostenibile valutare l'attività di ricerca su dati fotografati com'erano più di sei anni fa, non hanno alcuna possibilità di essere considerati misuratori di qualità indicatori che vengono ponderati in funzione del numero degli studenti o dei docenti. In tal modo le dimensioni e la

presenza nei diversi atenei di alcuni settori più o meno pesanti finiscono per vanificare in larga misura il confronto sul merito. La stessa programmazione triennale, fondata giustamente su indicatori di merito, così come è impostata oggi è un esempio evidente delle condizioni di disagio e di incertezza in cui si è chiamati ad operare. Il grave ritardo con cui sono avviate le procedure da parte del Ministero fa sì che la “programmazione” si riferisca a un periodo in buona parte già trascorso, il che costringe a una frustrante presa d’atto di risultati da tempo passati in giudicato, per giunta calcolati rispetto ad indicatori che nel frattempo cambiano; per cui le azioni che intraprendono gli Atenei vedono allontanarsi ogni orizzonte di verifica in grado di innescare un *feed-back* efficace.

Tali piazzamenti mortificano i numerosi bravissimi ricercatori presenti in questo Ateneo, molti dei quali di vasta reputazione internazionale, e deprimono i giovani che aspirano a produrre risultati di qualità. Per questo, dobbiamo chiederci lucidamente cos’è che determina i nostri risultati, specie quelli meno lusinghieri, e migliorare la nostra performance e il nostro posizionamento su alcuni ambiti strategici: l’internazionalizzazione; l’attrattività delle scuole dottorali; l’ammontare di finanziamenti per progetti europei dove, nonostante i notevoli miglioramenti conseguiti, non riusciamo a colmare il *gap* che ci distanzia ancora dalla media degli Atenei; la partecipazione alla selezione dei progetti PRIN.

Su quest’ultimo punto, in particolare, vediamo il rischio che si ripeta la storia di indicatori e di incentivi che variano nel tempo, giacché date le nuove, discutibili, modalità con cui saranno selezionati, i PRIN non potranno più essere considerati, come in passato, un affidabile indicatore di performance degli Atenei e delle loro strutture di ricerca. Un documento di Roma Tre a riguardo sarà presto presentato al Ministro.

Il terzo ordine di problemi discende a mio avviso proprio dalla crescita e dalle specificità maturate all’interno dell’Ateneo. Roma Tre fa ormai parte dell’articolato sistema universitario romano in una dimensione qualitativa e quantitativa riconosciuta: la missione che le era stata affidata venti anni fa si può considerare compiuta. Le popolazioni studentesche dei vari atenei si sono assestate da tempo in relazione alle caratteristiche delle offerte formative e dei diversi livelli di laurea, con scambi frequenti e positivi soprattutto nelle lauree magistrali e nei dottorati. I casi di collaborazione tra gruppi di ricerca sono diventati numerosi. In questo quadro, il nostro problema non è quello di guadagnare ulteriori spazi ma di caratterizzarci e specializzarci, per valorizzare le specificità in un rapporto organizzato e non casuale di interazione con gli altri. Ridurre le duplicazioni non necessarie degli insegnamenti, favorire reciprocamente gli studenti nella elaborazione delle tesi, istituire scuole dottorali comuni, mettere a rete comune le relazioni internazionali, sono azioni che razionalizzano e riducono i costi, migliorano l’offerta formativa rivolta agli studenti e danno senso alla costruzione di un sistema universitario regionale; sistema, al quale l’Istituzione Regione, che raccoglie un ingente ammontare di tasse al momento dell’iscrizione degli studenti, dovrebbe dare un po’ più di cura e attenzione. È questo il significato primo dell’accordo che abbiamo stipulato con Tor Vergata. Un accordo che si sta sviluppando sul piano delle direzioni e delle strutture amministrative, tra i due sistemi bibliotecari, tra vari gruppi di ricerca e facoltà.

Certo, molto dipende anche dai nostri interlocutori, ma è su questo percorso che

dobbiamo procedere intensificando la collaborazione con gli altri atenei della regione e quelli pubblici e privati di Roma.

L'impegno più rilevante che l'Ateneo dovrà assolvere nel quadro che ho delineato è rappresentato dall'attuazione del nuovo statuto, così come ci sarà restituito (sperabilmente presto) dal Ministero. Lo statuto è frutto di una stagione partecipata e intensa di confronto, che gli organi di governo di Ateneo terranno ben presente nel momento in cui nel 2012 lo porteranno ad attuazione.

A questo proposito, ritengo determinante il modo in cui si concretizzerà il concetto di autonomia delle strutture all'interno di una visione di Ateneo. Le azioni da svolgere per migliorare la collocazione dell'Ateneo nella valutazione nazionale e internazionale; l'esigenza di presentare all'esterno un ventaglio di offerta formativa coerente e di qualità; l'unitarietà che dovrà informare l'assunzione, seppur disciplinarmente differenziata, del criterio del merito; le modalità di fruizione dei servizi comuni e di qualità apprestati dall'Ateneo; l'intervento di sostegno necessario a settori numericamente marginali ma di grande impatto culturale e scientifico; la politica del rinnovamento del corpo docente, che dovrà rispondere a precisi parametri di proporzionalità tra le fasce; tutto questo, ed altro ancora, non sono questioni affrontabili in un contesto di eccessivo frazionamento delle strutture. Ciò non vuol dire che si debba tendere verso la semplice ricomposizione dei dipartimenti nel perimetro delle attuali facoltà, giacché questo rischierebbe di disperdere percorsi di ricerca di grande rilievo; tuttavia è ovvio che un frazionamento troppo spinto indebolirebbe il raccordo con gli organi di governo e renderebbe difficile la fondamentale azione di indirizzo prevista per questi ultimi. Ciò sta a significare che i necessari spazi di autonomia delle strutture debbono essere bilanciati da norme e spazi che permettano di impostare e gestire azioni riconosciute e sostenute di coordinamento e coesione.

Una buona riorganizzazione scientifica e amministrativa delle strutture dipartimentali di Roma Tre, evitando ogni visione di pura conservazione e garantendo al personale TAB le posizioni raggiunte e l'ulteriore crescita professionale, è condizione necessaria per un confronto sereno tra i progetti di sviluppo che dovranno dare contenuti al nuovo corso di un Ateneo maturo e pieno di potenzialità.

Bisognerà mettercela tutta, inoltre, per superare le criticità nella ricerca (che, peraltro, non riguardano tutti in ugual misura). Dobbiamo assumere la concezione che l'attività di ricerca in ogni disciplina, senza distinzioni, è produzione di capitale sociale. Non è pertanto frutto della chiusura nel proprio orticello; è il risultato di relazioni, aperture, collaborazioni (anche interdisciplinari), partenariati con soggetti pubblici e privati; ed è perciò necessariamente soggetta a valutazioni (ma ben condotte!).

E c'è un ultimo aspetto su cui voglio richiamare la più forte attenzione. Sono convinto che l'oggettiva discontinuità prodotta dalla legge richieda ancor più che per il passato uno speciale impegno collettivo perché una nuova generazione partecipi pienamente a tutti i livelli di governo di Roma Tre. Nel rispetto di valori irrinunciabili: democrazia, partecipazione, merito, impegno, capacità innovative, dedizione, spirito di identità.

Infine, per quanto mi riguarda, nello scorcio di tempo del mandato, cercherò di dare tutto il contributo di cui sono capace. Questo non è solo un impegno da onorare: spero che sia anche utile per l'Ateneo operare su alcuni punti qualificanti in

vista di qualunque progetto futuro: la dimensione internazionale, l'apertura al mondo produttivo, il rapporto con la Capitale e le istituzioni, l'interazione con le realtà universitarie nazionali e internazionali, le iniziative per sostenere momenti di qualità nella didattica e nella ricerca, l'incentivo ad accrescere le fonti di finanziamento.

Tutti a Roma Tre abbiamo da fare la nostra parte, cominciando da subito e guardando lontano. Sapendo che ai nostri studenti, ai giovani, dobbiamo trasmettere l'esperienza della storia, la forza del pensiero avanzato, il gusto del confronto, la cultura e le competenze – per costruire un futuro che ci auguriamo migliore del presente che stiamo loro lasciando.

Roma, 26 gennaio 2012