



***Le raccomandazioni
agli Organi di governo***

1. Definizione della missione e degli obiettivi

Gli Organi di governo devono rendere espliciti quale missione e quali obiettivi siano stati scelti per l'Università di Pavia. Nonostante la loro descrizione possa ritrovarsi disseminata in delibere e atti già assunti, occorre predisporre un documento programmatico organico in cui si motivano le decisioni fondamentali che possono riguardare i seguenti temi.

- **Qual è lo scopo dell'istituzione?** Qual è la ripartizione programmata tra obiettivi e funzioni locali, regionali, nazionali e internazionali?
- **Qual è la ripartizione** cui si vuole tendere tra attività didattiche, di ricerca e di servizio alla società?
- **Qual è il profilo accademico dell'Università?** Qual è la varietà dell'offerta didattica che si vuole offrire? Quali sono le iniziative di ricerca considerate strategiche? Quali relazioni con le strutture organizzate della società si intendono stabilire e in quale modo?.
- **A quali studenti** si rivolge l'Università e con **quali offerte di prodotti e servizi?**
- **A quali finanziatori**, pubblici e privati, l'Università intende rivolgersi per aumentare il proprio livello di autofinanziamento?
- Quali azioni di **promozione della cooperazione internazionale** sono state avviate e con quali esiti?

Gli Organi di governo devono indicare in che modo questi obiettivi possono essere perseguiti tenendo conto dei vincoli che ancora oggi limitano l'autonomia dell'Ateneo. Tra i più importanti vanno ricordati i seguenti.

- **Norme di legge** che impongono comportamenti nella scelta del personale, degli studenti e dei finanziatori, nella definizione dei curricula per i corsi di formazione, a qualunque livello, e nelle modalità di cooperazione con enti esterni.
- La dinamica del **mercato del lavoro**.
- La disponibilità di **strutture**, quali edifici, laboratori, biblioteche, collegi e spazi sociali universitari, e **infrastrutture** di trasporto e comunicazione.
- Le **norme** che regolano la **gestione** di enti pubblici.

Infine, gli Organi di governo devono preventivamente dichiarare quali indicatori verranno adottati per valutare quanto efficaci si siano dimostrate le azioni intraprese per il conseguimento degli obiettivi programmati.

2. Diffusione di una cultura dell'appartenenza e della partecipazione

Tale obiettivo è reso attuale dalla crescente importanza dell'autonomia delle università. In questo quadro, deve rapidamente aumentare la consapevolezza di quanto avviene nell'Ateneo e quali sono le linee programmatiche adottate dagli Organi di governo. Va da sé che occorre incrementare le occasioni di diffusione di tali informazioni per favorire una maggiore conoscenza reciproca tra i componenti dell'Istituzione. Inoltre, anche iniziative di presentazione dell'Ateneo rivolte all'esterno possono risultare efficaci per consolidare il senso di appartenenza all'Istituzione.

Si possono, quindi, distinguere due tipi d'attività:

- **iniziative promozionali interne,**
- **iniziative informative periodiche** (interna e esterna).

Le prime costituiscono momenti di aggregazione che permettono di analizzare problemi, programmi, risultati e modalità di lavoro cooperativo per migliorare la capacità di competere dell'Istituzione di appartenenza. Gli esempi di attività di questo tipo possono essere i seguenti:

- **Conferenza annuale di Ateneo** con interventi dei Presidi di Facoltà e dei Direttori di Dipartimento;
- **Inaugurazione dell'Anno Accademico** con il discorso programmatico del Rettore;
- **Conferenze periodiche di Facoltà o di settore scientifico-disciplinare** con una discussione di temi specifici riguardanti la didattica e la ricerca e una valutazione dei risultati conseguiti.

Per iniziative informative s'intendono tutta una serie di pubblicazioni a prevalente circolazione interna. Tra le varie possibilità sembrano di primaria importanza le seguenti:

- **bollettino-newsletter**, a cadenza mensile, che informi su iniziative dell'Ateneo, avvenimenti culturali e scientifici, regole e prassi amministrative, e discussioni su problemi dei dipendenti;
- **rivista di Ateneo**, che raccolga riflessioni e commenti su tematiche legate alla vita di Ateneo, in forma meditata e coinvolgendo docenti e studenti con ruoli nella gestione universitaria;
- **materiale illustrativo** che descrive le opportunità offerte dall'Ateneo ai suoi utilizzatori. Questo genere di pubblicazioni che sembrano indirizzate (e in linea di principio lo sono) al mondo esterno contribuiscono a fornire, comunque, ai membri dell'Ateneo l'immagine istituzionale dell'Università di Pavia.

Occorre, quindi, progettare e realizzare, in tempi brevi, un sistema di publishing e comunicazione interna e esterna, che sia efficiente ed efficace, anche grazie all'utilizzo delle moderne tecnologie di comunicazione (intranet e internet). Lo stesso sistema permetterebbe la distribuzione rapida di documenti tra le strutture dell'Ateneo, compresi gli ordini del giorno e sintesi dei verbali dei lavori dei principali organi di governo.

3. Realizzazione di un sistema informativo direzionale

Il NuV nello svolgimento del suo lavoro si è spesso trovato di fronte alla necessità di acquisire informazioni dalle strutture dell'Ateneo e ha lamentato la mancanza di un sistema informativo direzionale. Almeno tre dovrebbero essere i componenti di questo sistema:

- sistema per la programmazione e la valutazione dell'utilizzo delle risorse materiali e umane;
- sistema per la programmazione e la valutazione delle attività didattiche;
- sistema per la programmazione e la valutazione delle attività di ricerca e di servizio verso enti esterni.

Questi sistemi non sono pensati per sostituire i sistemi di gestione attualmente utilizzati. Purtroppo essi utilizzano basi di dati eterogenee: sono state realizzate senza un preventivo disegno unitario che prevedesse la condivisione delle informazioni da parte di più strutture. Risulta, quindi, spesso molto difficile derivare descrittori e indicatori necessari agli Organi di governo per assumere decisioni tempestive e informate. All'interno di una stessa struttura si possono trovare schemi di basi di dati e codifiche diversi per gestire informazioni simili. La condivisione di una base di dati tra strutture è quasi sempre impossibile, se non a prezzo di un delicato e faticoso lavoro di integrazione. Alcune strutture non sono mai state dotate di un sistema informatico per la gestione delle informazioni di loro competenza. Si rende, pertanto, necessario operare una seria ricognizione delle modalità di gestione e trasmissione delle informazioni oggi utilizzate per poi sviluppare il disegno di un sistema informativo di Ateneo e, conseguentemente, un piano di intervento che, in tempi brevi, consenta di realizzare il sistema direzionale.

4. La struttura organizzativa

- Occorre, in tempi brevi, dare completa attuazione ai cambiamenti nella struttura organizzativa proposti dal Direttore Amministrativo. Quest'azione costituisce una condizione necessaria per il miglioramento della qualità dei servizi offerti, obiettivo cui tutti gli Atenei dovrebbero tendere nel nuovo quadro di confronto competitivo tra le sedi che si va delineando.
- La Direzione Amministrativa si deve configurare come l'organo cui viene attribuita la responsabilità dell'Amministrazione Centrale e la funzione di coordinamento amministrativo delle strutture decentrate. Questo comporta l'identificazione di aree funzionali amministrative e di un insieme coordinato di obiettivi per ogni area, la cui responsabilità deve essere attribuita a figure dirigenziali o equiparate.
- È necessario completare la trasformazione da una gestione per adempimenti ad una gestione per processi, anche aumentando la partecipazione del personale tecnico-amministrativo al processo

di definizione ed assegnazione degli obiettivi. Ciò richiede di ideare un nuovo tipo di sistema di incentivi per premiare i dipendenti che dimostrino capacità di perseguire con successo gli obiettivi assegnati alla struttura entro cui operano. Una tale politica innovativa deve essere accompagnata da un investimento continuo volto alla riqualificazione e alla formazione permanente del personale. Solo in questo modo si può tentare di valorizzare pienamente le competenze del personale tecnico-amministrativo e di aumentarne il senso di appartenenza all'Istituzione, riconoscendone, così, il ruolo essenziale nel perseguimento degli obiettivi dell'Ateneo.

- Aumentare la trasparenza dell'azione amministrativa rappresenta una delle esigenze irrinunciabile nell'attuale contesto legislativo. Da ciò consegue la necessità di poter disporre di un sistema informativo di Ateneo che consenta di acquisire tutti gli elementi di conoscenza utili per governare l'Istituzione. Solo così sarà possibile operare scelte di gestione interna finalizzate ad una corretta ripartizione delle risorse e ad una elevata funzionalità dei servizi svolti. All'interno del quadro delineato, emerge, inoltre, la necessità di attivare strumenti contabili che consentano di rappresentare in modo trasparente le politiche di bilancio e i processi di responsabilizzazione economica conseguenti alle scelte d'allocazione delle risorse. Occorre fornire una visione unitaria della pluralità dei processi gestiti e misurare i valori economici connessi ai diversi processi produttivi. Una rappresentazione completa delle correlazioni economiche che esistono tra strutture, costi, attività gestite e proventi può essere ottenuto solo attraverso l'introduzione di un sistema di contabilità analitica o gestionale per centri di costo. L'adozione di strumenti e procedure informatiche a tale scopo finalizzate, si pone, oggi, per l'Ateneo come un passaggio obbligato verso una gestione orientata all'economicità.

5. Le attività didattiche

- Da un'attenta analisi dell'andamento delle immatricolazioni e delle iscrizioni in questi ultimi anni emerge la necessità di definire una strategia dell'Università di Pavia molto aggressiva per arrestare la loro diminuzione. Per conseguire tale obiettivo è necessario avviare uno studio dei bacini di utenza dell'Università di Pavia e delle motivazioni di coloro che hanno, o non hanno, scelto il nostro Ateneo per avviare un piano, a breve e medio termine, di marketing che permetta di diffondere un'immagine attraente della nostra Università. La definizione di un'offerta didattica più articolata e rispondente alle domande emergenti di istruzione superiore, unitamente al miglioramento dei servizi didattici offerti, costituiscono il presupposto fondamentale per il successo dell'azione di marketing. Occorre, cioè, puntare sull'immagine di Pavia, città universitaria, dove si può vivere all'interno di una comunità accademica che favorisce la crescita umana, culturale e professionale dei propri membri, docenti e studenti. Questa immagine, perchè sia convincente e possa attrarre studenti e docenti sempre più motivati, deve essere supportata da risultati oggettivi di studi di valutazione che dimostrino un costante impegno degli Organi di governo verso un miglioramento continuo dei servizi che il sistema Pavia, università e territorio, è in grado di offrire a chi lo scelga.
- È fondamentale promuovere studi sulla qualità delle attività e dei servizi didattici mediante questionari somministrati agli studenti. Il NuV si farà carico di diffondere i risultati ottenuti nelle Facoltà che già hanno avviato queste analisi per favorire, avvalendosi della collaborazione dei Presidi interessati, la costruzione di un vero e proprio sistema di Ateneo per la valutazione della didattica da parte degli studenti.
- I fenomeni dell'allungamento del tempo necessario per completare un corso di studio e degli abbandoni sono stati valutati dal NuV come estremamente preoccupanti. I Consigli di Facoltà devono porsi l'obiettivo di studiare e adottare azioni per ridurre, quanto più è possibile, la loro dimensione.
- Sono qui di seguito riportate alcune azioni che potrebbe migliorare l'efficienza e l'efficacia delle attività didattiche:

- 1) creare un sistema efficace di orientamento prima e dopo l'immatricolazione;
- 2) garantire delle condizioni materiali di studio adeguate;

- 3) potenziare i laboratori didattici;
- 4) creare un sistema di monitoraggio dei ritmi di avanzamento entro i diversi corsi di studio;
- 5) ridurre la durata reale degli studi e la percentuale degli studenti che abbandonano gli studi, sia rivedendo i contenuti degli insegnamenti che le modalità di valutazione finali;
- 6) creare un sistema di comunicazione con il mondo del lavoro affinché possa apprezzare la qualità della preparazione dei laureati e diplomati dell'Università di Pavia;
- 7) creare un sistema di monitoraggio del grado di accoglienza nel mondo del lavoro dei laureati e diplomati dell'Università di Pavia.

6. La ricerca

- L'Ateneo dovrebbe organizzare e gestire un vero e proprio sistema della ricerca. Dovrebbe, quindi, definire obiettivi strategici, promuovere programmi di ricerca e, conseguentemente, allocare risorse e selezionare progetti, e non limitarsi a prendere atto dei comportamenti individuali, spesso meritevoli, dei suoi ricercatori.
- Nel termine ricerca s'intendono comprese non solo tutte quelle attività volte alla produzione di nuove conoscenze, ma anche quelle finalizzate alla loro diffusione e utilizzazione per favorire il processo di sviluppo culturale, sociale ed economico del paese. Pertanto, l'Ateneo deve impegnarsi affinché le sue strutture stabiliscano rapporti con il mondo esterno sempre più efficaci per sollecitare e soddisfare richieste di cooperazione.
- Per analizzare l'evoluzione nel tempo della qualità della ricerca condotta dai suoi dipendenti, l'Ateneo deve dotarsi di un sistema informativo delle attività di ricerca che permetta di raccogliere, memorizzare e comunicare i risultati conseguiti, all'interno e all'esterno dell'Istituzione. Le strutture di ricerca devono impegnarsi nel mantenere aggiornata una base di dati contenente informazioni sulle risorse, umane e materiali, impiegate e i risultati conseguiti. Altrettanto importante è la possibilità di conoscere quali azioni sono state avviate per stabilire legami di cooperazione con il mondo esterno e quali risultati si sono ottenuti. Il sistema da adottare dovrebbe permettere di generare molto facilmente tutti i tipi di rapporti richiesti dall'Amministrazione, dal NuV, dalla CRUI, nonché produrre un rapporto periodico di presentazione della struttura sia all'interno che all'esterno dell'Ateneo. Vanno identificati incentivi opportuni affinché i Direttori delle strutture si sentano impegnati ad assolvere questo compito tempestivamente e accuratamente.
- Occorre mettere a disposizione del sistema ricerca banche dati internazionali per ricavare gli indicatori bibliometrici che costituiscono oggi gli elementi oggettivi su cui si può fondare, in molti settori scientifico-disciplinari, la valutazione della qualità dei risultati conseguiti. Un tale sistema interessa l'intero sistema di ricerca di Pavia ed è, quindi, ragionevole studiare investimenti comuni con gli altri enti di ricerca presenti sul territorio per assicurare un utilizzo efficiente delle risorse impegnate.
- Gli Organi di governo dell'Ateneo devono affrontare il problema della definizione di un nuovo sistema di incentivi per il personale docente e non docente che preveda la possibilità di incrementare la quota di stipendio finanziata dal FFO con una quota finanziata da altre entrate legate alla capacità di acquisire risorse finanziarie in un contesto competitivo. Quest'azione va intesa come un'affermazione forte della necessità di differenziare le attività di ricerca, sia per incrementare le entrate, sia per stabilire legami sempre più stretti con il mondo esterno. Il patrimonio di conoscenze dei ricercatori dell'Ateneo deve essere valorizzato nell'interesse dell'Istituzione per ottenere una sempre più larga legittimazione sociale.
- È auspicabile che in tempi brevi si possa arrivare a definire un'efficace modalità di presentazione verso l'esterno del sistema di ricerca di Pavia, superando inutili distinzioni e dimostrando come solo attraverso la cooperazione tra i suoi enti di ricerca si possa affrontare con successo una competizione nazionale e internazionale sempre più difficile.

Progetto grafico & videoimpaginazione:
Centro Documentazione d'Ateneo

Copertina:
Sergio Ambrogio - Dipartimento di Scienze della Terra