



Università degli Studi di Cagliari

Staff del Rettore – Affari Speciali

SCENARI DI CAMBIAMENTO E STRATEGIE DI GOVERNANCE

Premessa

L'esigenza di proiettare l'Università fino al 2009, in coerente continuità con le linee di programmazione 2006-2008 per una valutazione di quanto realizzato con riferimento agli obiettivi di breve e di medio periodo e per una rimodulazione dell'impianto organizzativo finalizzata a confermare e a raggiungere i nuovi obiettivi, diventa documento di indirizzo, aperto alla discussione e alle deliberazioni del Senato Accademico, del Consiglio di Amministrazione e ai pareri del Consiglio degli Studenti, delle Organizzazioni Sindacali, del Collegio dei Dipartimenti e della Struttura dirigenziale per tutte le materie riconducibili ai ruoli e ai compiti istituzionali. Pertanto il riferimento al documento sulle linee guida per la programmazione 2006-2008, a cui si rimanda per una rilettura degli indicatori, degli indirizzi e degli strumenti attuativi, diventa condizione di lavoro e di riflessione critica e propositiva, tenendo conto dei rapidi cambiamenti della "società universitaria" e del modo con il quale tali cambiamenti interagiscono con la società civile e le sue espressioni.

A tal proposito è bene sottolineare il diverso approccio dell'Università con il sistema sociale ed economico della nostra Isola, ma anche il diverso e più concreto apprezzamento da parte della politica regionale ai vari livelli, tanto che i risultati sono evidenti sia per gli aspetti inerenti la formazione e sia per quelli della ricerca scientifica. Tali cambiamenti, frutto di un costante lavoro di confronto interno teso a superare la storica autoreferenzialità dell'Ateneo, che sotto certi aspetti si continua a manifestare attraverso le strutture decentrate, Facoltà e Dipartimenti, sono stati percepiti con vivo interesse dagli organi di stampa e di televisione che ormai dedicano alle questioni dell'Università di Cagliari spazi quasi quotidiani per trasferire all'opinione pubblica un "mondo" dai più visto come difficilmente accessibile.

Il monitoraggio continuo dei cambiamenti di cui si è detto, che l'Università agendo attraverso i compiti istituzionali dell'alta formazione e della ricerca scientifica dovrebbe per taluni versi anticipare, richiede, tra le tante cose, anche una riproposizione dell'articolata

struttura di governance dell'Ateneo, anche tenendo conto dei contributi e delle esperienze maturate a livello centrale e delle strutture decentrate.

Le linee di programmazione 2007-2009 faranno parte di altro documento in itinere, per il quale sono importanti i contributi degli Organismi di decisione e delle strutture di gestione dell'attività amministrativa. Si tratta infatti del documento di programmazione strategica da redigere coerentemente alla programmazione finanziaria e ai vincoli derivanti dal quadro normativo e dal MiUR. A seguire, verranno emanate le direttive con le priorità politiche, strutturali e gestionali, per consentire ai destinatari di sviluppare i compiti affidati con l'efficacia di risultati richiesta.

1. L'evoluzione della missione di Ateneo

Leggere il cambiamento equivale a riflettere sulla maggiore complessità della missione. Infatti, mentre non è in discussione quella istituzionale per l'alta formazione dei giovani attraverso i due livelli, si va intensificando e affermando, anche per gli aspetti valutativi tra gli Atenei, la formazione del terzo livello, attraverso i dottorati, gli assegni di ricerca e i master. Altrettanto può dirsi per la ricerca scientifica, sia per gli aspetti correlati con il terzo livello di formazione, sia per le aperture sempre più consistenti nei confronti del territorio e del sistema delle imprese. Per entrambe queste attività istituzionali si pone il problema di un adeguamento degli strumenti, delle infrastrutture e del capitale umano su cui lavorare, sviluppando competenze trasferibile ad un mercato sempre più ampio.

In questo contesto tuttavia, non si può non tenere conto che la missione riguarda anche i rapporti politici, culturali e sociali dell'Università con enti pubblici e privati e con il mondo produttivo, sempre più da rafforzare per quanto concerne gli aspetti operativi. Su questi temi va valutata infatti la possibilità concreta di garantire ai giovani laureati e ai dottori di ricerca un lavoro competitivo nel contesto nazionale ed europeo. In altri termini, pur prendendo atto con non poche preoccupazioni che sussistono ancora molte resistenze ai processi di cambiamento dell'Università, peraltro con risorse sempre più scarse, si pone il problema di accettarne le conseguenze o di governarne il cambiamento prima di correre il rischio di dover segnare il passo nella stessa missione istituzionale. Ciò significa guardare al futuro, non solo rendendo l'Università sempre più promotrice di attività a cui partecipare indirettamente, come ad esempio le società consortili, gli spin off, i centri di competenza e così via, ma anche di creare le condizioni perché tali iniziative trovino quella snellezza procedurale e competitività che purtroppo l'attuale iter decisionale-attuativo non consente.

La rappresentazione del contesto di riferimento non è tuttavia sufficiente per dare consistenza al progetto didattico-formativo da proiettare nel quadro di una valutazione del domani per gli aspetti inerenti l'offerta di lavoro italiana ed europea. Infatti, se da un lato sono ben chiari i segnali di maggiore attenzione nei confronti delle lauree scientifiche rispetto alle lauree umanistiche ed economico giuridiche, è pur vero che una lettura per grandi numeri, finalizzata ad una domanda di laureati e specialisti in campo scientifico, non sempre rispecchia le diverse realtà a cui si deve fare riferimento per migliorare la qualità dell'offerta e per soddisfare anche le aspirazioni dei più giovani. Tanto più se si è certi che, senza un disegno culturale ancorato su alcune tematiche della nostra formazione umanistica, gli studi e la sperimentazione scientifica perdono competitività. Questo binario che tende a rendere rapidi i processi di formazione nelle lauree scientifiche purtroppo trova difficoltà in Sardegna, in quanto la quantità e la qualità della formazione sono al di sotto dei valori nazionali ed europei, nonostante l'impegno della scuola e dell'Università in questi ultimi anni. Perciò è ancora molto difficile fare azione di orientamento tra i giovani delle scuole superiori per renderli partecipi delle opportunità che possono offrire i diversi percorsi di laurea. Non bisogna però sottacere che rimane prioritario per tutti, con particolare impegno negli anni più delicati del lungo percorso scolastico, assicurare una formazione di base che consenta loro di acquisire capacità di scelta consapevole. Infatti solo un diverso approccio all'apprendimento, insieme ad un cambio di mentalità da parte dei professori e soprattutto delle famiglie, può incidere positivamente sull'attuale divario rispetto alle altre regioni italiane e consentire all'Università di svolgere il proprio compito finalizzato alla competitività dei laureati.

Tutto ciò non solo rende più complessa, come si è detto, la missione principale nella quale vogliamo riconoscerci, ma crea non poche preoccupazioni nel momento in cui si deve decidere su quali facoltà spingere l'acceleratore e su quali frenare, ovvero su quali numeri l'Ateneo può programmare un incremento o una contrazione del numero delle matricole e degli studenti iscritti e, in funzione di questi, agire contestualmente sull'organico dei docenti, dei ricercatori e del personale tecnico amministrativo, per soddisfare coerentemente i requisiti minimi. Capita infatti che in molti casi non ci sia proporzione tra l'entità strutturale di una facoltà e la dimensione dell'attività formativa a cui si deve fare fronte; questo è, come noto, il risultato di una storica e progressiva crescita nel tempo di talune scuole scientifiche di docenza, dell'incidenza concreta e riconosciuta sul territorio e, più recentemente, dell'accesso alle facoltà con numeri programmati su base nazionale.

Pertanto il problema si presenta aperto a molte letture, interpretazioni e azioni che il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione devono fare, partendo peraltro da una corretta

analisi dei dati e dei trend riferiti alle facoltà, al fine di selezionare le scelte dimensionali e strutturali con la relativa quantificazione dei capitali di investimento.

Perciò la richiesta dei Presidi per una rivalutazione della missione delle facoltà con le infrastrutture necessarie diventa, a questo punto, particolarmente utile e significativa, per mettere in evidenza le positività e le criticità delle stesse facoltà, ma soprattutto perché attraverso una lettura incrociata delle proposte di rimodulazione o di crescita si possa definire una linea di sviluppo dell'Ateneo ampiamente condivisa dai docenti e dagli studenti. A tal proposito, i dati di ALMALAUREA (quest'anno disponibili) e le statistiche nazionali in merito ai rapporti di forza docenti/studenti per ogni corso di studio, anche con riferimento ai settori disciplinari, possono aiutare a progettare un percorso finalizzato a rendere compatibili gli obiettivi di riqualificazione e di sviluppo delle Facoltà, con le relative risorse di personale e finanziarie, da contenere comunque entro i limiti imposti dal FFO. Per le prime, si potrà contare sul turn-over dei professori, dei ricercatori e dei tecnici, per le seconde sulla capacità di proporsi nel territorio con progetti di formazione qualificanti. Peraltro, poiché i modelli di sviluppo delle facoltà devono essere finalizzati a garantire risultati di qualità per l'inserimento nel mondo del lavoro, devono essere condivisi dagli studenti, i quali a loro volta devono rendersene partecipi anche attraverso un riallineamento della contribuzione finanziaria attualmente inadeguata. Argomento questo di per sé delicato, per il quale è già avviato un tavolo di discussione con il Consiglio degli Studenti.

La ricerca, seconda missione, vive quanto mai i cambiamenti del tempo. Conoscenze, nuove sperimentazioni, tecnologie più avanzate, che costituiscono il patrimonio dell'Università su cui occorre sempre investire risorse in capitale umano e in infrastrutture, richiedono nuove interazioni con il territorio e con il sistema economico che abbiamo identificato come la missione ancora in via sperimentale proiettata al futuro. Pertanto diventa quanto mai urgente prenderne coscienza per conformare l'organizzazione di governance e di gestione.

2 L'attività didattica e la funzionalità della struttura amministrativa

Negli ultimi anni, per far fronte ai rapidi cambiamenti della società, la nostra Università ha cercato di dare risposte più adeguate alla domanda di formazione e più attente a ridurre le criticità fisiologiche e specifiche, soprattutto per gli aspetti che riguardano l'organizzazione dell'attività didattica e la funzionalità della struttura amministrativa. Si tratta di due tematiche che non possono essere disgiunte perché la qualità dell'Ateneo e il suo livello di valutazione derivano dall'organizzazione congiunta del processo formativo e dell'azione amministrativa finalizzata. E' appena il caso di ribadire l'importanza del progetto qualità, sul quale l'Ateneo è

impegnato con la convinta partecipazione di molti docenti tra i valutatori dei diversi corsi di studio e con l'attività sperimentata dei manager didattici e dei tutor. Ciò comporta l'adozione, fin dall'anno accademico 2007-2008, di quanto è possibile dei decreti Mussi che molti corsi di studio hanno già fatto propri.

E' indubbio che i risultati sono garantiti non soltanto se i docenti si rendono sempre più interpreti del cambiamento culturale ed organizzativo per i nuovi obiettivi ma anche se il supporto della struttura amministrativa è adeguato e perciò efficace alla gestione dell'attività delle facoltà con strumenti e processi integrati. Purtroppo, sotto questo aspetto, i Presidi, principali utilizzatori dei servizi amministrativi, mettono in evidenza le difficoltà di gestire con immediatezza i passaggi tra gli atti di governo delle facoltà e la loro attuazione, tanto da chiedere con insistenza un decentramento gestionale-amministrativo in capo alle Presidenze di Facoltà. Il problema, più volte discusso e per alcuni aspetti sperimentato, può apparire di facile soluzione ma in realtà le motivazioni, che dai più possono apparire come rivendicazioni di centralismo amministrativo per limitare l'efficacia dell'autonomia decisionale dei Presidi di facoltà, vanno interpretate facendo riferimento a due principi. Il primo, di ordine tecnico e giuridico, si riferisce al ruolo e alla responsabilità amministrativa e gestionale dei dirigenti, regolamentata dagli artt. 4, 14, 15, 16 e 17 del D. Lgs 165/2001, sui quali si incentra la distinzione dei compiti tra gli organi di governo, che "esercitano le funzioni di indirizzo politico amministrativo", e i dirigenti, a cui "spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compreso l'adozione di tutti gli atti che impegnano l'Amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnico-amministrativa, mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo", ancorché tali attribuzioni di competenza sono da interpretare con il comma 2 dell'art. 15, secondo cui non si estendono alla gestione della ricerca e dell'insegnamento, i cui compiti sono riservati alle strutture di ricerca e alle strutture didattiche. Il secondo è altrettanto importante e investe la sfera dei rapporti tra le facoltà e l'Amministrazione centrale, tra la governance dei Presidi e quella del Rettore. Infatti, pur condividendo la denuncia di un appesantimento degli attuali procedimenti amministrativi tanto da rendere meno incisivi i deliberati delle facoltà, si manifesta la preoccupazione che un decentramento delle responsabilità amministrative a sostegno delle autonomie gestionali dell'attività didattica possa produrre effetti di frantumazione nell'unitarietà delle azioni finalizzate, dei doveri e delle responsabilità in capo al Rettore, che ha il compito di portare a sintesi di equilibrio politico-gestionale tutte le proposte delle facoltà. Questa interpretazione del rapporto tra i due livelli di decisione va letta, non già come una riduzione o costrizione dei

momenti decisionali garantiti dalle leggi e dallo Statuto, bensì ricondotta ai momenti gestionali e organizzativi come fattore di univocità comportamentale e di garanzia per gli studenti.

Pertanto, se queste considerazioni sono fondate e condivise dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, diventa quanto mai urgente che il Direttore Amministrativo e i Dirigenti formulino una strategia di gestione delle attività amministrative per dare un supporto esclusivo agli Organi di governo delle facoltà, creando le condizioni per uno snellimento procedurale, una ridefinizione dei canali di comunicazione e di visualizzazione da parte dei Presidi dei dati delle segreterie studenti e della movimentazione del budget assegnato, al fine di consentirne elaborazioni dirette. Queste azioni sono obiettivo di primaria importanza da realizzare entro l'anno 2007, per far sì che le modifiche all'ordinamento didattico, da approvare entro il gennaio 2008, possano fondarsi su un più incisivo e funzionale supporto della struttura amministrativa centrale.

Con questi intenti si suggerisce, in via sperimentale, di costituire una struttura essenziale di interfaccia tra le Presidenze di facoltà e l'Amministrazione centrale in capo al Direttore Amministrativo, con il compito di semplificare tutte le comunicazioni e le informazioni e dare sollecita risposta vari ai quesiti, previa consultazione dei dirigenti delle aree interessate ai diversi problemi che riguardano il complesso e vasto sistema della didattica, della sua struttura e dell'organizzazione dei servizi. Nel merito, sulle risorse non finalizzate, le facoltà possono deliberare in autonomia sulla loro spendibilità, rispettando ovviamente la normativa vigente in materia di spesa e di rendicontazione.

La funzionalità e la speditezza dei rapporti tra le facoltà e l'Amministrazione sono dunque la priorità nell'organizzazione di supporto all'attività didattica e nei servizi agli studenti finalizzati allo sviluppo e alla qualità. Ai sensi dell'art. 24, comma 4, lett. c, dello Statuto, i Presidi svolgono un ruolo di controllo e di vigilanza, in stretta collaborazione con i dirigenti delle aree di competenza.

3 L'attività di ricerca e nuove professionalità per i rapporti con il territorio

La nostra Università, così come numerosi altri atenei italiani, benché produca pubblicazioni scientifiche in notevole quantità e di elevata qualità, continua a rimanere poco competitiva rispetto ad altri istituti di ricerca. Perciò è importante elaborare un quadro di strategie condivise per adeguare meglio la ricerca scientifica del nostro Ateneo alle esigenze e ai bisogni dell'offerta formativa e del territorio, in modo da svolgere un ruolo strategico nel processo dell'innovazione e della competitività.

Come puntualmente evidenziato in numerose direttive della Comunità Europea, questi obiettivi possono essere conseguiti a condizione che venga adottato un modello di sviluppo, secondo il quale poter disporre di piena autonomia, di professionalità, di elevate capacità manageriali, di eccellenze, di risorse adeguate, da reperire attraverso nuovi canali rispetto a quelli tradizionali.

Per ottenere questi risultati, in considerazione del doppio ruolo istituzionale di ricerca e di insegnamento, l'Ateneo deve essere pronto ad attuare cambiamenti profondi in materia di programmazione e organizzazione della ricerca scientifica, così come si è già detto per l'offerta formativa. Prima di tutto per rafforzare il livello di qualità e l'eccellenza, ma anche per avere titoli di credito nel mercato sempre più crescente della domanda di formazione superiore. Perciò si devono considerare fattore trainante le iniziative già avviate, da potenziare sull'internazionalizzazione, che oggi sono particolarmente agevolate dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione e da nuovi strumenti legislativi e finanziari.

E' appena il caso di confermare che per la riorganizzazione della produzione della conoscenza è importante promuovere non solo lo sviluppo della ricerca applicata, che riguarda la produzione di conoscenze per lo sviluppo di prodotti e tecnologie, ma, altrettanto, quello della ricerca fondamentale, che rappresenta il fronte primario dell'attività di ricerca universitaria. Purtroppo, quanto detto è condizionato da una situazione finanziaria del tutto insufficiente in quanto la realtà socio economica della Sardegna non ha finora contribuito con propri fondi a integrare i finanziamenti dello Stato, il quale, insieme all'Unione europea e alla Regione Sardegna, attraverso le politiche di incentivazione all'innovazione, coinvolgono in pieno l'Università, richiedendone un ruolo inedito di protagonismo a tutto campo e, soprattutto, sul versante delle relazioni con il mondo delle imprese legato al trasferimento tecnologico. Non si tratta solo dei tradizionali rapporti di collaborazione o di consulenza, ma in molti casi di vera e propria integrazione, laddove è richiesto all'Ateneo di partecipare a pieno titolo alle attività imprenditoriali: è il caso dei centri di competenza tecnologica (che sulla base di un bando MiUR hanno portato alla costituzione di sei società consortili pubblico-privato di livello nazionale e a quattro di livello regionale) e degli spin off, società di capitali per lo sfruttamento economico delle scoperte scientifiche, alle quali partecipiamo direttamente con apporto di quote (spin off dell'Università) o semplicemente con proprio personale (spin off accademico).

Tutte queste iniziative richiedono l'adeguamento della struttura professionale universitaria, che deve cimentarsi con problematiche nuove, quali quelle tipicamente aziendalistiche della managerialità e della finanza, ma pongono anche un più generale problema di governance. Infatti l'attuale assetto non è ancora adeguato a corrispondere alle nuove esigenze; è perciò

necessario proporre nuovi modelli da integrare o sostituire quelli esistenti. In tale direzione si può lavorare per la costituzione di una Fondazione universitaria (istituto introdotto nell'ordinamento con Legge 388/2000 e DPR 254/2001), controllata totalmente o maggioritariamente dall'Ateneo, che possa assumere la gestione di attività dell'Università, soprattutto al fine di rispondere alle esigenze di intervento sul territorio, laddove le stesse prevedano aspetti di natura economica. Su questa o su altre analoghe proposte, nonostante si possano incontrare diverse resistenze tra i ricercatori e il personale tecnico amministrativo, occorre aprire un dibattito per arrivare in tempi rapidi ad individuare possibili soluzioni, facendo tesoro delle esperienze positive di molte Università straniere.

Sullo stesso campo di azione, oltre l'Università, si pongono gli altri enti di ricerca e le agenzie di emanazione regionale, tra le quali quella più rilevante per vicinanza alle tematiche universitarie costituita da Sardegna Ricerche. Con la stessa è stato recentemente rinnovato un protocollo d'intesa (16/4/2007) che traccia una strada comune, prevedendo integrazioni di iniziative, anche al fine di evitare sovrapposizioni, sul versante della ricerca scientifica di base ed applicata. Il Consorzio Sardegna Ricerche costituisce in taluni casi un partner istituzionale, in altri casi un soggetto finanziatore, che mette a bando risorse regionali. In quest'ultimo caso, l'Università, al fine di utilizzare risorse pubbliche di prevalente provenienza europea, deve partecipare ai bandi pubblici, mettendo in campo oltre le proprie risorse scientifiche, quelle di carattere organizzativo e manageriale. Per altri aspetti è necessario partecipare ai bandi in partenariato o in raggruppamento temporaneo.

Si tratta di una strada da alcuni anni già tracciata, che in misura crescente sta consentendo di sviluppare iniziative strategiche per il futuro dell'Ateneo con risorse finanziarie a sostegno di progetti di ricerca. Pur tuttavia, poiché lo scenario di coinvolgimento appare sempre più vasto e particolarmente rischioso se non si è professionalmente attrezzati, occorre intervenire sia sul potenziamento della capacità di produzione universitaria, sia sull'adeguamento organizzativo, sulla semplificazione dei regolamenti e delle procedure e, in modo particolare, sul miglioramento della comunicazione interna ed esterna dell'Ateneo.

Si tratta dunque di attività innovative e complesse, che mobilitano soggetti diversi con i quali finora l'Università non aveva operato e che richiedono un'organizzazione amministrativa nella quale coesistono competenze giuridiche, aziendali, commerciali e gestionali di cui i Dipartimenti sono in gran parte privi. E' pur vero che molti docenti e ricercatori sono già presenti con proprie iniziative sul territorio, come ad esempio nei Distretti di biomedicina e di ICT, così come in alcuni spin off e nei Centri di competenza su progetti PON, ma queste importanti azioni non costituiscono punto di riferimento anche per i Dipartimenti a cui

afferiscono. In altri termini, i dipartimenti che producono la ricerca hanno difficoltà a trasferirla perché manca ancora una competenza professionale di relazioni e gestionale. Il regolamento per i brevetti, a tal proposito, è da considerare un importante strumento di riferimento per incentivare questo campo di ricerca e di impresa.

La nostra Università attraverso le direzioni della ricerca e dell'innovazione agisce nel territorio con indubbia capacità, anche in collaborazione con altre Agenzie pubbliche e private, con la Camera di Commercio e altri soggetti a partecipazione pubblica, ma la gran mole di lavoro da sviluppare e da seguire avrebbero bisogno di ben altre risorse, soprattutto in capitale umano. Per tutti gli altri aspetti che riguardano la partecipazione dell'Università in Società consortili, in Consorzi, in Centri, è quanto mai urgente approfondire gli aspetti giuridici, finanziari, di gestione onerosa, di utilità scientifica e/o di mercato, per evitare che la crescita di interesse e di potenzialità progettuali possano trovare ostacoli nella gestione contabile e problemi in fase di controllo, trattandosi di iniziative che impegnano risorse finanziarie dell'Università in conto capitale e, in modo indiretto, in conto di esercizio.

Grandi cambiamenti, dunque, di interessi scientifici per un nuovo disegno dell'Università nel territorio in senso lato che comportano una ridefinizione del ruolo e delle attività dei Dipartimenti e dei Centri scientifici, ma soprattutto una più organica partecipazione degli stessi al tavolo delle scelte e delle decisioni sui temi di competenza e sull'organizzazione del sistema. Partecipazione appena avviata e che un recente decreto del Rettore ha formalizzato, ma che pone il problema sia in Senato Accademico sia in Consiglio di Amministrazione. Ciò che è necessario per dare maggiore univocità politico-amministrativa ai cambiamenti descritti va fatto con sollecitudine. Da un lato per ridefinire la dimensione, le affinità di interesse giuridico, la struttura del personale strutturato e dei borsisti di ricerca e, infine, un riordine funzionale, dall'altro, per definire i regolamenti per la gestione delle attività di ricerca, per la partecipazione con soggetti non universitari, per la valutazione delle opportunità di investimento anche sotto il profilo finanziario ed economico.

Ai Dipartimenti dunque il compito di contribuire alla costruzione di nuovi modelli per la ricerca; il che, in modo indiretto, pone sempre con maggiore insistenza la giustificazione delle Aree scientifico-disciplinari. Infatti queste perderebbero un ruolo propositivo e operativo, che peraltro finora è rimasto molto sulla carta, anche quando sarebbe stato particolarmente importante, e non solo in Senato Accademico, esprimersi sulla programmazione dei posti per docenti e per ricercatori prima di bandire i concorsi. Argomento questo aperto che può trovare risposta in sede di riassetto di governance.

4. Organi decisionali e sinergie operative

Le problematiche messe in evidenza, conseguenti per molti aspetti ai rapidi cambiamenti di cui la nostra Università è partecipe, si estendono inevitabilmente anche agli assetti di governance dell'Ateneo e di tutte le strutture della didattica, della ricerca e dei servizi. Infatti la programmazione per obiettivi da riferire al periodo 2007-2009 non può prescindere da una puntuale struttura di governo organica e sinergica per interpretare il cambiamento nei diversi contesti operativi.

Il progetto presuppone il dovere della partecipazione e il diritto della responsabilità, ovviamente da focalizzare a fronte del diritto alla partecipazione e dei doveri di responsabilità. Questi principi sono il riferimento per perseguire un disegno complessivo condiviso di Ateneo con un concreto decentramento realizzativo.

Sul decentramento delle decisioni che riguardano la didattica e la ricerca scientifica e, per taluni aspetti, i servizi connessi, è importante mettere a fuoco, rispetto alle autonomie decisionali, i rapporti di interfaccia con gli Organi centrali di governo, il Senato Accademico, il Consiglio di Amministrazione e il Rettore, al fine di rendere le azioni delle diverse facoltà efficaci, mediante il necessario processo di sintesi, per lo sviluppo dell'Ateneo.

In quest'ambito i Pro Rettori, parte attiva di governance centrale, svolgono un'attività sostanzialmente istruttoria e progettuale per obiettivi di interesse generale, con particolare riferimento a tematiche che interagiscono all'esterno, tra le quali la formazione dell'intero sistema scolastico, la ricerca integrata sul territorio e l'internazionalizzazione. Naturalmente questo lavoro è un tassello nell'organizzazione del sistema di governance, utile e strategico nella dialettica propositiva e organizzativa con i diversi ruoli e competenze di governance.

La discussione sul decentramento amministrativo è tuttora aperta per valutare le effettive esigenze e, come già detto, i margini applicativi. A tal proposito, può essere necessario in termini di sussidiarietà e di principio di ragionevolezza quando l'Amministrazione centrale non risponde ai principi di efficacia e di controllo per le attività che interagiscono con le strutture decentrate della didattica e della ricerca.

I cambiamenti della società che stanno influenzando, in modo anche radicale, la missione e le azioni della nostra Università richiedono certamente una fase di analisi, di valutazione e di proposta per adeguare il modello di sviluppo dell'Ateneo. La ricerca, di per sé complessa, dovrà tener conto di riferimenti culturali, di visione integrata e di equilibri di compatibilità. Altrettanto importante sarà il ruolo della leadership ai diversi livelli decisionali e gestionali.

Il triennio di riferimento 2007-2009 sotto questo profilo è anche strategico per i progetti futuri, in quanto sono avviati e in previsione molti cambiamenti delle strutture di governance e

di gestione. Infatti, nel corrente anno è stato rinnovato il Nucleo di valutazione e sono stati confermati i contratti al Direttore Amministrativo e ai Dirigenti. Inoltre in due facoltà è in atto l'avvicendamento dei Presidi che si estenderà nel 2008 ad altre 5 facoltà. Entro l'anno in corso è previsto anche il rinnovo del Consiglio di Amministrazione e dei membri non istituzionali del Senato Accademico. Questo ampio rinnovamento si concluderà nel 2009 con l'avvicendamento di un altro Preside di facoltà e con l'elezione del nuovo Rettore.

Si tratta di una grande manovra istituzionale che potrà dare adeguate risposte e incisività alle problematiche in evoluzione.

Pertanto, dopo una attenta valutazione della missione dell'Ateneo da sviluppare nei prossimi anni con un traguardo di medio termine, bisogna chiederci come raggiungerlo e con quali strumenti di governance e di amministrazione. Conosciuti questi, la domanda spontanea e conclusiva è chiedersi con quale tipo di organizzazione. Una risposta qualificante e partecipata può essere assunta in una conferenza di organizzazione di Ateneo, da tenersi quanto prima, intesa come chiamata di responsabilità dei docenti, dei ricercatori, dei borsisti, degli studenti, dei dirigenti e del personale tecnico amministrativo, attraverso la partecipazione di tutte le strutture di governo e operative dell'Amministrazione, delle facoltà e dei dipartimenti.

Cagliari, 15 giugno 2007

Il Rettore
Pasquale Mistretta