

*Lettera aperta (versione breve)
ai membri della Facoltà di Scienze Matematiche Fisiche e Naturali
al personale TA in servizio presso la Facoltà
al personale TA in servizio presso i dipartimenti afferenti alla Facoltà
agli studenti iscritti ai corsi di laurea della Facoltà*

Cari tutti,
tra pochi giorni dovremo eleggere il nuovo Preside. Le regole elettorali prevedono che solo una parte dei destinatari della lettera potrà esprimere direttamente il proprio voto. Per tutti gli altri questo avverrà tramite le rispettive rappresentanze, come stabilito dal vigente Statuto. Desidero comunque rendere accessibile a tutti questa lettera aperta e con essa farvi conoscere esplicitamente il mio punto di vista su molte cose. Se fossi eletto, il mio lavoro sarebbe ispirato da ciò che potete leggere nel seguito. Poiché il documento tratta molti argomenti, è lungo anche se, necessariamente, non esaustivo. Ho organizzato una sorta d'indice per permettere a chi lo desidera di concentrarsi sulle parti che considera di maggiore interesse.

1. Analisi della situazione
2. Il ruolo della Facoltà
3. Valorizzazione delle competenze nella Facoltà
4. Principi guida per progettare il futuro

1. Analisi della situazione e principi guida per progettare il futuro

Il Preside oggi è una figura molto diversa da quello in carica prima dell'approvazione della legge 240 (detta legge Gelmini). In breve, ha molto meno potere. In questo ambito l'obiettivo della Legge 240, presente già nella Legge 382, è di assegnare ai dipartimenti, e non alle Facoltà, il ruolo centrale nella vita universitaria. La nostra Facoltà ha sempre fatto eccezione in Sapienza ed anche fuori dalla Sapienza interpretando il ruolo dell'istituzione come una federazione di dipartimenti. Il cambiamento da noi è più semplice che in altre università o in altre Facoltà della nostra università. Tuttavia non può essere nascosto che, anche alla Sapienza, in altre Facoltà la resistenza ad una sostanziale devoluzione di competenze risulta assai contrastata. Questa è una conseguenza di vari fattori. Il primo è il desiderio di alcuni presidi di mantenere nella propria disponibilità un potere personale mediante il quale gestire risorse, reali o immaginarie che siano. Il secondo è un sorprendente senso di appartenenza dei membri di alcune Facoltà che permette ai rispettivi presidi di avere un'effettiva capacità, specialmente in occasione delle elezioni più importanti, di convogliare consenso. In particolare abbiamo registrato nelle recenti elezioni per il CdA che le Facoltà di medicina continuano nella loro classica politica di proposte elaborate da pochi ed accettate da gran parte del corpo elettorale, evidentemente convinto che le proposte del vertice siano quelle atte a garantire nel modo migliore possibile l'interesse dell'elettore. Infine bisogna riconoscere che la cancellazione delle Facoltà oggi rischierebbe di disperdere un patrimonio di competenze ed un "luogo" fisico ed ideale dove sia possibile confrontarsi sulle questioni universitarie su un piano più ampio del mero adempimento burocratico.

Molti presidi della Sapienza si sono comportati come se la legge non fosse cambiata ed hanno cercato, alcuni con successo, altri meno, di ergersi a grandi elettori. Rispetto al passato si è registrata una maggiore prudenza. Alcuni presidi in pubblico hanno negato di aver sottoscritto (o cercato di sottoscrivere) accordi

elettorali, ma il loro comportamento complessivo li ha fatti scoprire a sufficienza: chi voleva capire ha capito benissimo e può quindi farsi un'idea di chi ha ancora un consenso e di chi invece l'ha perso o forse non ha mai avuto particolarmente solido. Abbiamo assistito ad esempi di prestazioni da "presidi-macho". Quelli che hanno organizzato inviti solo a candidati selezionati, come si fa in quei club di aristocratici cui possono accedere solo persone con quarti di nobiltà, vera o presunta che sia. È triste dover dire che ci sono stati episodi d'intimidazione bella e buona anche se, la lunghissima esperienza dei mandanti di tali intimidazioni, rende molto difficile arrivare a cristallizzare episodi degni del codice di disciplina. E quindi ritarda ancora quella fase di sana indignata reazione che sarebbe necessaria ed auspicabile, tanto più in una classe d'individui che, lavorando per l'università, dovrebbe avere una capacità critica ed un'attenzione alle regole democratiche non inferiore della media dei cittadini.

Mi sono sentito particolarmente orgoglioso, in questo contesto, di essere membro di una Facoltà il cui Preside ha invece svolto il proprio ruolo con estremo equilibrio restituendo ogni briciola della sua possibile influenza ad assemblee aperte appositamente convocate. Un esempio alto e lungimirante d'incoraggiamento e propulsione del meccanismo democratico che non ha avuto eguali in Sapienza. D'altronde tutto sarebbe più efficiente se la Facoltà riuscisse ad esprimersi in maniera più coesa su grandi questioni di fondo. Io vorrei che l'Assemblea di Facoltà fosse investita, sulla base del consenso verificato in maniera democratica, del compito di farsi rappresentare dal Preside, di volta in volta anche su questioni molto importanti. Si tratta di fare un lungo cammino se si desidera che questa diventi una realtà e non una mera enunciazione di principio. La scelta dei terreni sui quali confrontarsi può essere decisiva. Anche per questo mi sembra indispensabile farvi conoscere le mie opinioni su molti argomenti nella maniera più esplicita possibile.

Dentro Sapienza, e sempre più anche dentro Scienze, sembra ancora prevalere un'*overdose* di "politica del possibile", una forte assuefazione a un sistema di potere che si basa in maniera eccessiva sui meri rapporti di forza ed in maniera inadeguata sui valori che dovrebbero ispirare il lavoro di coloro che fanno l'università: dagli studenti, ai lavoratori tutti, ai docenti.

Mi pare che, anche alla Sapienza, le pur impellenti ragioni che consiglierebbero un'accelerazione del rinnovamento fisiologico della classe dirigente, segnano il passo. Troppe posizioni di grande importanza sono assegnate a docenti in pensione, alcuni da molti anni, oppure a colleghi che mai hanno brillato per indipendenza di giudizio o per rigore intellettuale. Questa politica ha il fine di massimizzare il consenso elettorale. A mio parere non ottimizza gli interessi dell'istituzione.

Rappresentanti e rappresentati non devono essere demagogicamente confusi, ma senza collante fra le componenti del meccanismo democratico l'unica coesione possibile è su questioni di mero calcolo accademico.

2. Il ruolo della Facoltà

2.1 Il ruolo della Facoltà dentro Sapienza ed oltre: ricerca, didattica e organizzazione.

La Facoltà può avere, verso l'esterno, capacità propositiva sia a livello di Senato Accademico, quindi dentro Sapienza, che d'interlocuzione con il Ministero, quindi conquistandosi uno spazio di maggiore visibilità nazionale. Il processo di valutazione del "rendimento delle università", come tutti sappiamo, ha prodotto alcuni negativi effetti collaterali. In particolare, nella valutazione dell'apporto dei singoli docenti alla vita universitaria si è deciso di tentare una valutazione basata su una serie di parametri, relativamente complessi, concentrando l'attenzione quasi *esclusivamente* sulla "produttività" scientifica. Questa impostazione è riduttiva e quindi pericolosa. L'Università funziona veramente bene solo se si coltivano e si valorizzano almeno tre fronti d'impegno: la ricerca, la didattica e l'organizzazione. Con pesi diversi, ma con dignità eguali. L'ordine è, volutamente, non alfabetico.

Sono convinto che la Facoltà di Scienze, avrebbe moltissimo da guadagnare se nella Sapienza fosse dato peso, nella valutazione dei docenti, oltre che alla ricerca anche a didattica ed organizzazione.

Ricerca. *La buona ricerca ha bisogno di un orizzonte temporale e culturale. La valutazione deve tenere conto di questa esigenza. In questo senso sembra molto apprezzabile, a mio parere, il principio insito nel criterio della VQR in cui si giudica (in maniera perfettibile) la qualità di pochi lavori. Premiare la quantità dei lavori di scuola che è sempre stata abbondante nell'accademia, ora rischia di diventare la regola a causa dei pericolosi messaggi mandati con l'abilitazione nazionale, per di più, rigidamente inquadrato in un ben delimitato settore scientifico disciplinare. Grandi penalizzazioni a chi fa ricerca veramente molto interdisciplinare oppure cambia linea di ricerca nel corso della propria carriera.*

A mio parere va quindi difesa l'idea che si chieda a tutti i docenti di rendere conto del proprio lavoro scientifico, ma i criteri quantitativi dovrebbero servire ad accertare l'inoperosità e non a giudicare la qualità dell'operosità.

Non è accettabile che si assumano docenti sprovvisti di titoli adeguati, come pure è accaduto in maniera massiccia nell'università. Per la stragrande maggioranza essi saranno gli inoperosi di domani. Tuttavia è contro ogni valutazione razionale pensare che l'eccellenza scientifica possa essere testimoniata dal numero dei lavori o da miracolistici indicatori. Adottare un criterio statistico intelligente per valutare una popolazione di circa 50.000 docenti universitari può essere abbastanza efficace. E comunque è sensato e quasi inevitabile il ricorso ad un metodi di questo tipo per tenere finito il costo dell'operazione.

Per la selezione ottimale fra pochi candidati, il criterio maestro rimane l'assunzione di responsabilità da parte di una commissione qualificata che entri nel merito della produzione scientifica senza ricorrere a scorciatoie. Allo stesso tempo chi recluta male deve essere escluso da futuri processi valutativi.

A tal fine la valutazione ex-post deve essere usata come potente deterrente contro gli abusi dei valutatori. Tornerò su questo nell'ambito della nostra Facoltà.

Didattica. *Chi insegna seriamente dedica alla trasmissione della conoscenza una parte importante e qualificata del proprio tempo.* Non si capisce però perché un giovane dovrebbe farlo. Infatti, per conquistare un'abilitazione, la sua abilità di docente non viene tenuta in alcun conto. Non si capisce nemmeno perché un "non più tanto giovane" docente dovrebbe dedicarsi con passione a questo fondamentale lavoro. Si può essere esposti al pubblico ludibrio per non aver pubblicato un sufficiente numero di lavori scientifici, ma mai si sarà gratificati, né in un concorso, né a livello stipendiale, né con un encomio specifico per il lavoro in questo campo. Quel che è più grave, non importa quanto male si faccia questo lavoro, non si hanno notizie di censure in questo campo né da parte di direttori, né di presidi né di rettori. L'insegnamento semplicemente non ha altro riconoscimento che quello dettato dalla propria coscienza. Questa stortura va corretta. Ed urgentemente.

La mia proposta è istituire un premio per la didattica che stimoli le Commissioni di Facoltà a proporre criteri di merito in questi campi attingendo alle esperienze già presenti a livello internazionale, ad esempio ad Oxford.

L'organizzazione. Per la sostenibilità del sistema è necessario che sia riconosciuto il gravosissimo impegno che serve per far funzionare i corsi di laurea, l'orientamento, i TFA, i dottorati ed altro ancora.

A mio parere, ancora una volta, la nostra Facoltà si distingue molto positivamente su questi fronti. Ma per quanto ancora potremo contare sul volontariato che sottende a queste attività? È preoccupante che il ministero non riesca a dare spazio a una valutazione delle attività in questione. Si tratta di rivendicare il ruolo decisivo di chi opera per "tenere in piedi" le strutture. La vera purga contro l'università, l'olio di ricino che la politica ha riversato nello stomaco della cultura universitaria, è l'alluvione di regole molto complesse, spesso contraddittorie, continuamente cangianti e senza un obiettivo chiaro. L'unico obiettivo pienamente raggiunto, bisogna ammetterlo, è stato quello di mantenere per molti anni circa 10000 docenti universitari e probabilmente altrettanti impiegati dell'università, occupati a rispondere ad adempimenti vessatori, inutili o dannosi per il 90% dei casi.

Bisogna opporsi a questa deriva a livello nazionale.

Nel frattempo la parte sana dell'impegno a far funzionare le istituzioni deve essere urgentemente riconosciuta. Per fare questo è necessario immaginare nuovi strumenti, adottarli nella nostra Facoltà e proporli all'attenzione del Senato Accademico prima e poi, se se ne avrà la forza, ancora più in alto.

Il ruolo della Facoltà potrebbe essere quello di individuare il denominatore comune fra i sei dipartimenti della Facoltà per una proposta di equilibrio nella valutazione dei docenti sulla base del principio che ognuna delle tre attività: ricerca, didattica, organizzazione, può essere valutata sia in quantità che in qualità.

Il primo elemento ha carattere strettamente deontologico. La Facoltà di Scienze si deve smarcare dalle infamanti accuse che vengono talvolta rivolte indiscriminatamente alla classe dei professori universitari.

Pretendere che in quelle realtà, ad esempio di facoltà molto professionalizzate, dove i docenti non vanno a lezione, non svolgono gli esami, non si curano degli studenti, si sviluppi una cultura diversa e certi comportamenti non siano possibili. Per fare questo dobbiamo dimostrare di avere le carte in regola su questi elementi basilari. Saranno poi le Commissioni di Facoltà a stilare proposte più raffinate.

2.2 Il ruolo della Facoltà al suo interno: programmazione

Illustro alcune idee che riguardano la programmazione scientifica e didattica, la valorizzazione del ruolo del personale TA e di quello degli studenti. Le mie osservazioni sono indipendenti dalle competenze della facoltà. Ma fatalmente le convinzioni ispirano le azioni.

Programmazione scientifica

Tutti i dipartimenti della nostra Facoltà hanno diritto di fare una programmazione che li porti a raggiungere sempre nuovi traguardi com'è nella nostra tradizione. Teorizzare che sia possibile conoscere a priori quali siano tutte le ricerche di punta e quali no, ha dei forti limiti sanciti dalla Storia della Scienza. In questo senso non bisogna avere paura della valutazione perché i suoi effetti non dovrebbero essere di concentrare le risorse su poche linee di ricerca eccellenti. Mi sembra importante valutare i reclutamenti a posteriori (ex-post come si dice adesso) per evitare che in futuro altre risorse possano essere usate in maniera impropria.

Se negli ultimi dieci anni il dipartimento X avesse reclutato nettamente peggio degli altri, rispetto ad un riferimento nazionale omogeneo, dovremmo dedurre che la classe dirigente di quel dipartimento ha commesso degli errori. Non è più adatta a continuare a gestire il reclutamento. Questo indirizzo spetta al Senato e al CdA e forse dovrebbe essere realizzato o congelando temporaneamente le assunzioni in Settori Scientifico Disciplinari che si fossero distinti negativamente, oppure facendo ricorso ad un reclutamento sul quale ci siano garanzie suffragate da esperti esterni.

L'indebolimento di un dipartimento che fa riferimento a discipline di sicuro prestigio internazionale non giova all'università. Si tratta, di stimolare le componenti più attive di quel dipartimento ad avere maggiore voce in capitolo.

La mia opinione è che la nostra pur eccellente Facoltà, potrebbe ulteriormente modernizzare i propri criteri di reclutamento. Il fatto che così tanti eccellenti ricercatori italiani vadano all'estero è certamente il frutto della scarsa competitività del salario di partenza per ricercatori particolarmente brillanti, ma è anche il frutto di un certo provincialismo che a me sembra evidente dal numero assolutamente abnorme di professori della Sapienza (e Scienze va solo un po' meglio) che sono cresciuti da studente alla loro posizione più *senior* senza mai essere stati in altra università italiana o estera. Nei paesi scientificamente più avanzati questo tipo di carriera è impensabile e irrealizzabile.

Negli ultimi anni (e nei 4 o 5 che seguiranno) sono andati (ed andranno) in pensione un numero impressionante di scienziati di altissimo livello. A me sembra che in pochi abbiano capito che essi potranno essere rimpiazzati se (e solo se) assumeremo *“ordinari travestiti da ricercatori”*. In altre parole bisogna assumere ricercatori che siano nettamente fra i migliori d'Italia. Quelli che dopo due o tre anni non sarebbe possibile attirare alla Sapienza perché già promossi a ben altri livelli in università straniere. Studiosi che qualunque buona università francese, britannica o tedesca assumere entusiasticamente. Esempi così ne conosciamo tutti e per ognuna delle aree culturali della nostra Facoltà.

Invece, purtroppo alla Sapienza ed in parte anche nella nostra Facoltà, i dipartimenti hanno talvolta seguito una politica di minimizzazione delle tensioni interne rinunciando a scelte difficili. In alcuni dipartimenti mi sembra che le risorse siano state sproporzionatamente spese solo a vantaggio degli avanzamenti di carriera con il risultato del particolare invecchiamento della popolazione dei docenti. In altri dipartimenti mi sembra che si dovrebbe ambire urgentemente *a una maggiore internazionalizzazione* o perlomeno ad una sprovincializzazione più spiccata. Non c'è nulla di male ad assumere giovani che si siano laureati alla Sapienza, ma è molto peculiare avere quasi esclusivamente docenti che abbiano fatto la loro intera carriera nello stesso dipartimento. Si tratta di una condizione che crea immobilismo scientifico, rendite di potere accademico, difficoltà a credere nel cambiamento. Sapienza è una meta ambita e, per sua natura, dovrebbe sfornare molti più professori universitari di quanti non sia possibile assumere. Molti devono continuare la loro carriera altrove. Invece permane in Sapienza una fortissima tendenza a pensare di dover dare una *prospettiva interna* a tutti coloro che si affacciano giovanissimi alla ricerca.

Un censimento puntuale dei giovani ricercatori italiani all'estero, promosso dalla Facoltà mediante l'autorevolezza indiscussa dei propri docenti, potrebbe essere utile per segnalare quelli che, formati alla Sapienza, hanno continuato il loro lavoro in istituzioni straniere testimoniando la validità della nostra offerta formativa. E potrebbe rappresentare una stabile pietra di paragone, almeno psicologica, per chi è chiamato alla responsabilità di reclutare in futuro. In definitiva un censimento di questo tipo potrebbe rappresentare una risorsa da utilizzare almeno per la parte di risorse che la legge impone di dedicare agli "esterni". Che siano veramente esterni! Nello stesso solco *bisogna adoperarsi affinché la frazione dei docenti stranieri nella nostra università non sia talmente piccola da farci arrossire, come accade in questo momento alla Sapienza.*

Sono preoccupato per quello che mi sembra il prevalere del particolarismo nella nostra Facoltà. Sembra esserci una debole consapevolezza che il tema della valutazione scientifica, per il valore mediamente alto dell'attività scientifica svolta nei nostri dipartimenti, dovrebbe facilitare la coesione dei dipartimenti della Facoltà. Invece persiste un certo particolarismo che sembra privilegiare la soddisfazione di primeggiare a Scienze dimenticando che, nel suo complesso Scienze e più in generale la Macro Area A è spesso danneggiata dalle decisioni operate a monte dei processi di distribuzione all'interno di tale area. Siamo da tempi stati attirati in questa trappola psicologica. Se non saremo capaci di

rendercene conto tempestivamente temo che assisteremo alla progressiva marginalizzazione dell'identità più alta dell'eredità culturale della nostra Facoltà.

Programmazione didattica: il “valore” di un corso di studio.

Nell'università italiana c'è stata una sostanziale riduzione dell'offerta formativa negli ultimi 4-5 anni. Sapienza non ha fatto eccezione e nemmeno la Facoltà di Scienze. Gli anni dell'avvento del 3+2 hanno prodotto una proliferazione di corsi di studio assolutamente esagerata ed in qualche caso senza né valenze culturali particolarmente originali, né uno sguardo saggiamente critico alle prospettive di sostenibilità, né di inserimento nel mondo del lavoro.

Tuttavia la riduzione dell'offerta formativa non dovrebbe declinarsi con una sorta di “tagli lineari” dei vari corsi di laurea. Mi sembra invece che la “programmazione didattica” dell'intera Università italiana sia stata semplicemente questo. Una rassegna sforbiciata che colpisse tutti in misura proporzionale al proprio potere accademico. Invece dovremmo cogliere l'occasione per una riprogrammazione che veda gli interessi della formazione degli studenti al centro della rimodulazione nell'impiego delle risorse umane disponibili. Purtroppo in tutte le università prevalgono logiche di rapporti di forza che tendono a rafforzare i SSD più numerosi e a indebolire progressivamente quelli meno numerosi. Allo stesso tempo la proliferazione dei SSD è un frutto non solamente legato soltanto alla protezione di buone direzioni di ricerca, ma anche alla creazione di tanti piccoli centri di potere. Quindi non è ovvio che tutti i SSD siano da potenziare con la stessa convinzione.

Sarebbe meraviglioso se, con serenità ma anche con (auto)-severità, ci si domandasse, dall'interno dell'università, quali siano i parametri che rendono sensato per i contribuenti investire le risorse dei salari dei tanti operatori su un corso di studi. Non è un compito semplice e ricorrere solo alle soglie ministeriali (o Sapienza) non rappresenta la soluzione, anche se ha il merito di aver calmierato certi appetiti. *A me sembra che non si possa eludere una valutazione ex-post del corso di laurea o di studi. Vorrei che le Commissioni di Facoltà si concentrassero su questo obiettivo.* Per un confronto con tutta la Sapienza si dovrà, credo, fare ricorso ad un numero “relativizzato” di studenti che, una volta laureati riesce a utilizzare le competenze acquisite in un ambiente di lavoro adeguato al suo percorso culturale.

Credo debba essere pacifico che la percentuale degli studenti che, a livello nazionale, trova lavoro con un certo tipo di formazione (ad esempio di tipo molto tecnico) sia più alta che con una formazione in discipline di stampo umanistico. Ma dovrebbe essere possibile valutare questi parametri in un'ottica comparativa. In Studi Sociali si comporta meglio Modena o La Sapienza? Ovviamente non avrebbe invece alcun senso comparare Matematica a Roma con Scienze Sociali a Modena.

L'università forma moltissimi ricercatori di domani e se una fetta crescente di essi riesce a trovare qualificati lavori all'estero, questo testimonia la validità dei nostri percorsi formativi.

Ma l'università ha anche il compito di creare tante altre fasce di lavoratori qualificati. I buoni corsi di studio dovrebbero distinguersi, *rispetto ad altri omogenei a livello nazionale*, o per numero di laureati in corso, o per numero di occupati dopo una certa data dalla laurea o per altri parametri ancora da ricercare fra quelli disponibili. In Italia le assunzioni sono quasi bloccate in tutti i settori. Quindi, al momento, il numero dei laureati occupati dopo un anno dalla laurea sarà bassissimo. Ma anche in questa drammatica contingenza nazionale, un corso di laurea può aspirare ad avere fama migliore di un altro su una base di dati che ne documentino il successo relativo rispetto ad altre realtà.

Vorrei che la Facoltà di Scienze avesse il coraggio di confrontarsi con altre che magari hanno un maggior numero d'immatricolati, per capire se, a livello d'inserimento del mondo del lavoro, riusciamo effettivamente ancora a distinguerci sia all'interno della Sapienza, sia nel confronto con realtà parallele a livello nazionale. Vorrei che affrontassimo questo delicato nodo per portare, in tempi medi, alla valutazione del rendimento di un corso di studi in termini di parametri *riconoscibili dalla società intera* e non solo dagli addetti ai lavori.

Se, per semplificare, il corso di studi A, fa dieci volte meglio del corso di studi B in termini di inserimento nel mondo del lavoro, credo che lo studente che si iscriva per la prima volta all'università avrebbe il diritto di scoprirlo prima di pagare le tasse e non dopo averle pagate per cinque anni.

Non saprei quale potrebbe essere il risultato di una simile analisi. Semplicemente credo che sarebbe un'operazione di trasparenza grandemente apprezzata dagli studenti che si domandano quali scelte possano essere meno azzardate. Forse se questi dati fossero ben chiari alla potenziale utenza, le scelte degli studenti s'indirizzerebbero in maniera più aderente alle necessità che la società sembra indicare come predominanti in termini di offerta di lavoro. In alcune realtà, non solo d'impostazione umanistica, ha prevalso l'idea che "il numero sia potenza". Meglio avere tanti studenti. Che poi a bocciarli ci pensano i docenti dei primi anni. D'altronde tanti studenti sono stati, per anni, sinonimo di tante risorse. Sottolineo che "tanti" è sempre da riferire ad un confronto con analoghe realtà nazionali.

Che il paradigma di "usare" gli studenti come meccanismo per produrre risorse accademiche svincolandosi da considerazioni di sostenibilità, sia odioso dal punto di vista sociale, è evidente. Che ci siano oggi le norme per farlo diventare anche poco conveniente dal punto di vista economico è un dato di fatto. Che si sia messo in moto un meccanismo seriamente penalizzante per chi abusa della fiducia del cittadino-studente e contemporaneamente danneggia la valutazione della propria università, mi pare non sia vero. Sarebbe interessante lanciare questa sfida, inizialmente al nostro interno ma con l'intenzione di estenderla a tutta la Sapienza.

3. Valorizzazione competenze nella Facoltà

La Facoltà è un organismo molto complesso. Concorrono al suo funzionamento i docenti, il personale TA e gli studenti. Ascoltare attentamente la voce di studenti e personale non è solo compito delle rispettive categorie di rappresentanti. È parte integrante del ruolo dei dirigenti delle strutture in cui personale e studenti operano quello di favorire la promozione delle esigenze di queste categorie.

3.1 La valorizzazione del personale TA

Dopo diversi anni di elaborazioni di algoritmi, la nostra università ha partorito un documento in cui si valutano le strutture che contiene un aspetto che ho fortemente criticato in Senato giudicandolo assolutamente sbagliato, irrazionale ed anche offensivo. Il personale TA è conteggiato soltanto come costo. Si postula quindi l'assurdità che il rendimento di una struttura sia indipendente dal numero di unità di personale. Chi ha combattuto, perdendola, questa battaglia di principio in Senato, si è scontrato col problema dei rapporti di forza. Le strutture che hanno molto personale si oppongono con tutte le forze ad un cambiamento. Questo porta ad ingiustizie e sperequazioni sia nei carichi di lavoro che nella qualità degli stessi.

Il Preside collabora con un manipolo limitato di unità di personale. Vorrei che la Facoltà divenisse un luogo pilota dove ricercare uno standard comune fra i dipartimenti su vari fronti in cui portare alla luce le difficoltà delle strutture dipartimentali, comparando situazioni diverse. Un luogo nel quale dare voce ai disagi di chi è sottoposto a carichi di lavoro insostenibili, al fine di operare quella funzione di raccordo con il Senato Accademico che lo Statuto assegna al Preside. Un luogo dove ricercare tenacemente economie di scala ed eventualmente "accendere" servizi che purtroppo i dipartimenti da soli non possono sostenere ma che forse potrebbero permettersi federandosi su specifici obiettivi.

Ritengo pregiudiziale, utilizzare l'Assemblea di Facoltà come luogo dove formare un terreno comune che poi possa essere il vero filo conduttore della vita della Facoltà.

Credo che questo si possa ottenere velocizzando la parte strettamente procedurale. La presidenza potrebbe, con il consenso degli interessati, raccogliere le esperienze migliori dei dipartimenti ed eventualmente proporre una sintesi per tutti gli aspetti procedurali, dalla solo apparente banalità di gestire in modo efficiente le presenze negli organi collegiali, alle questioni più profonde che riguardano le frustrazioni e le aspirazioni del personale tecnico amministrativo. Non è facile lavorare nello Stato di questi tempi. Né nelle Facoltà, né nei dipartimenti. Bisogna perseguire con determinazione l'obiettivo di gratificare nell'unico modo che è possibile, ovvero con la qualità del lavoro, le persone che desiderano impegnarsi di più (che sono moltissime) e che aspirano a crescere professionalmente. Un confronto fra direttori da una parte, segretari amministrativi e responsabili di vari servizi dall'altra, potrebbe essere molto proficuo come già dimostrato in altre occasioni, anche con l'esperienza dell'AST. Credo che parte di quell'esperienza vada rivitalizzata per portare in Collegio dei Direttori, in CdA ed in Senato, attraverso i rappresentanti di macroarea ed il Preside, le istanze del personale che sono sentite come più cogenti.

La valorizzazione del contributo studentesco

Gli studenti dovrebbero essere un elemento di stimolo quasi giornaliero. Senza studenti non ci sarebbero né il personale, né i docenti e il concetto stesso di università, intesa anche come veicolo per il diritto allo studio, andrebbe perduto. Nonostante gli sforzi, veramente eccezionali, dei docenti e del personale per

attuare un orientamento efficace e per far funzionare i corsi di studio, ci sono grandi aree di sofferenza. Questioni dove non riusciamo ad arrivare e dove soltanto con gli studenti potremmo cominciare ad arrivare.

La presenza degli studenti in Facoltà, a mio parere, non è sufficientemente visibile ed incisiva. Questo dipende da tanti fattori alcuni dei quali difficili da gestire. Il risultato netto comunque è che gli studenti stessi hanno pochissimi spazi di confronto il che si riflette in una loro limitata capacità propositiva. Giudicando però dalla mia esperienza di direttore del Dipartimento di Matematica, il dover, di fatto, rinunciare a gran parte dei potenziali suggerimenti puntuali, agli stimoli continui da parte degli studenti si riflette in una perdita secca per l'istituzione. Sono convinto che, investendo massicciamente sul contributo critico degli studenti, potremmo offrire servizi maggiormente all'altezza delle loro esigenze. Non solo perché oggi abbiamo studenti meno partecipi della vita della Facoltà e quindi con minor senso di appartenenza a questa comunità/istituzione, ma soprattutto perché alcuni dei problemi degli studenti sono conosciuti solo da loro stessi. *Anche se solo raramente a questi problemi si può rispondere compiutamente, la conoscenza dei problemi reali è la condizione necessaria per provare a governarli.* Sarebbe necessario trovare le forme per persuadere gli studenti che l'impegno a partecipare agli organi di governo è premiato da una maggiore attenzione ai temi da loro suggeriti. Ce ne sono moltissimi per i quali l'Università semplicemente non fa nulla.

L'esempio più facile e forse più eclatante sono gli studenti fuori sede che sono moltissimi e devono affrontare ogni tipo di vessazione nella ricerca di un alloggio. Coloro che non sono sufficientemente abbienti, rinunciano a trovarsi un'abitazione decorosa, ed allora devono sobbarcarsi viaggi molto onerosi fisicamente ed economicamente. Per loro il Corso di laurea è immensamente più difficile. Che cosa fa l'università per aiutare in questo campo questi ragazzi e le loro famiglie? Direi quasi nulla. Cosa può fare? Non lo so. Ma forse possiamo almeno provare ad alleviare i disagi maggiori.

Ci sono poi problemi specifici di ogni corso di laurea. La stragrande maggioranza dei nostri docenti risponde bene o brillantemente alle aspettative degli studenti. Se un'esigua minoranza dei nostri docenti non riuscisse ad essere all'altezza delle aspettative minime, questo fenomeno, anche se marginale, andrebbe preso di petto. Senza sconti per nessuno e senza reticenze. Sul fronte opposto il consenso chiaro e netto che gli studenti attribuiscono a tanti altri docenti, deve diventare un punto di forza della nostra valutazione. Chi contribuisce a formare studenti soddisfatti dei loro docenti è una risorsa eccezionale per il corso di laurea, per la Facoltà, per l'università e, vorrei dire, per la società.

Condizione necessaria per affrontare questi problemi, è stabilire un clima di grande fiducia fra chi si espone a rappresentare situazioni critiche e chi sarebbe chiamato a trarne le conseguenze. Tale canale, al momento, sembra prosciugato come un fiume siciliano a ferragosto. Sarebbe bello vederlo divenire un fiume quieto che porta acqua tutto l'anno. Vorrei che il Preside sollecitasse riunioni periodiche con i rappresentanti.

A mio parere andrebbero affrontati insieme agli studenti, con coraggio, e su una base di pari dignità, anche altri temi. Purtroppo i rappresentanti degli studenti negli organi centrali di governo hanno spesso individuato nella proliferazione *delle occasioni* per superare un esame o per laurearsi un obiettivo qualificante della loro azione. Lo spirito è corretto. Ma lo strumento a mio parere è completamente inadeguato. L'obiettivo vero dovrebbe essere il perseguimento della giustizia e dell'equità. In alcuni paesi anglosassoni si fa ricorso ad un metodo che potremmo definire di verifica a posteriori. Se negli ultimi 5 anni viene promosso una certa percentuale degli studenti al primo insegnamento di matematica di un certo corso di laurea, allora l'insegnamento funziona. Se nell'anno Y, la percentuale dei promossi nello stesso corso scende vistosamente ad esempio alla metà degli ultimi 5 anni, si postula che sia un problema del docente e non un problema della classe degli studenti. Non è *alzando il numero di prove d'esame* che si risolve il problema. Il problema si risolve riconoscendo che il docente dell'anno in questione non ha fatto bene il suo lavoro. La garanzia che va richiesta, da parte degli studenti, non è quindi sul *numero di prove*, la garanzia va richiesta in un patto a priori con la struttura didattica che, sulla base delle statistiche degli anni precedenti, *s'impegna a mantenere relativamente stabili le percentuali di promossi sui corsi a notevole numerosità*. La struttura decide quale debba essere questa percentuale. In questo senso non si lede l'indipendenza del corpo docente. È il rispetto di soglie di ragionevolezza il vero obiettivo di una classe di studenti che vuole essere parte attiva di un cambiamento dell'università.

D'altro canto i docenti dovrebbero assumersi le loro responsabilità verso gli studenti ricercando un'università più simile a quelle dei paesi più avanzati. I corsi vanno seguiti. L'ipocrisia della frequenza libera è pagata dagli studenti. Una volta seguiti con impegno gli insegnamenti, la stragrande maggioranza degli studenti promossi a fine anno, dovrebbe superare l'esame alla prima prova come accade in tanti altri paesi. Averne altre 10 a disposizione non è un obiettivo utile. L'arbitrio del docente in questo ambito deve essere ridotto. Il corso di laurea deve essere sostenibile. In alcuni corsi di laurea fuori dalla facoltà di Scienze la realtà è molto peggiore che da noi. Ma anche a Scienze un esame di coscienza collettiva sarebbe salutare.

Credo anche che gli studenti debbano rendersi conto che lo Stato finanzia in gran parte i loro studi. Agli studenti è richiesto un consistente impegno economico ma questo loro contributo copre solo in minima parte il costo dei loro studi. Il finanziamento più cospicuo arriva attraverso la fiscalità generale e quindi grava su tutti gli italiani (anzi, per essere precisi, su tutti quelli che pagano le tasse) e non solo su quelli che frequentano l'università.

C'è quindi una responsabilità sociale nell'accettare di studiare all'università.

Bisogna certamente pretendere servizi all'altezza, ma bisogna anche mettere in gioco un impegno, serio, tenace e non strumentale. All'università si deve venire per operare una crescita di carattere tecnico, ma soprattutto culturale e sociale. Chi viene all'università sa di investire su se stesso, ma deve avere la consapevolezza che anche la società sta investendo molto sulla sua impresa.

4. Principi guida per progettare il futuro

Il cambiamento al quale mi piacerebbe assistere non si realizza ricercando alleanze su una base di carattere "geo-accademico". Le affinità che vorrei veder emergere non si fondano sull'affinità culturale intesa nel senso sterilmente accademico della parola, ma piuttosto sulla condivisione di una cultura di governo. Vorrei che nella nostra università prendesse il sopravvento il senso dell'impegno istituzionale in posizioni di grande visibilità come servizio in favore della comunità rappresentata che in ultima analisi è quella dei cittadini che finanziano, attraverso le tasse, l'università pubblica. Questo contrasta a volte con la missione di difendere gli interessi della propria Facoltà, o del proprio dipartimento, o del proprio gruppo di ricerca. Mi sembra sempre più impellente la ricerca tenace della giustizia e dell'equilibrio nella distribuzione del lavoro e delle risorse. Questo include la ricerca del riequilibrio nelle tante (troppe) situazioni di palese ingiustizia che pervadono la società e l'università in particolare. Vorrei che si facesse argine alle logiche di arrogante gerarchizzazione o, peggio ancora, d'intimidazione verso i più deboli. Sono certo che si debba rifiutare e *contrastare attivamente* qualunque forma d'intimidazione di chi è in posizione direttamente o indirettamente subalterna. E credo che il contrasto debba essere più forte laddove la deontologia venisse ignorata da individui che occupano posizioni di prestigio o di potere.

Vorrei che gli scienziati rivendicassero l'autonomia dal potere. E che vi fosse un rifiuto, netto, del predominio dello sterile orizzonte delle logiche meramente mercantili all'interno dell'università. Un rifiuto che, in alcuni casi, contrasta con il dogma che indica come virtuose le università capaci di "attirare fondi". Vorrei invece che la Scienza conservasse e coltivasse la capacità critica nei confronti di finanziamenti con fini antiscientifici come, ad esempio, la segretezza dei risultati, negazione di uno dei principi cardine della comunità scientifica.

Vorrei che si praticasse il rispetto rigoroso e sostanziale delle regole come necessaria reazione al disprezzo che di queste si è fatto per decenni.

La centralità della cultura e quindi anche dell'università, deve essere rivendicata dal mondo accademico che deve essere uno dei pilastri dell'affermazione dei valori della democrazia. Bisogna essere protagonisti di una qualificata battaglia per il ripristino della dignità di chi serve con lealtà lo Stato. Si deve essere capaci di riconquistare il rispetto del valore rivoluzionario che risiede nella capacità di trasmettere e generare conoscenza, che è l'obiettivo più antico e nobile e allo stesso tempo più attuale e urgente dell'Università.

Tutto questo non può essere nemmeno immaginato *senza il contrasto quotidiano* di coloro che solo a parole condividono questi valori, ma che hanno dimostrato, nei decenni, di sapersi piuttosto comodamente adagiare su più tranquille e utilitaristiche posizioni di ricerca del compromesso finalizzato al mantenimento della propria influenza personale. Di questa categoria, purtroppo, è densamente popolata la classe dirigente nazionale, università inclusa, senza eccezioni per la Sapienza.

Bisogna essere pienamente consapevoli del ruolo decisivo che hanno i rapporti di forza all'interno degli organi di governo e quindi del fatto che sciogliere il nodo degli interessi di parte non è obiettivo semplice, né può essere raggiunto con battaglie unanimemente condivise.

Al contrario si richiederebbe un impegno tenace, duraturo, che veda impegnate molte qualificate risorse e che non può essere in nessun modo raggiunto attraverso l'impegno di un manipolo di poche "teste pensanti". Serve un impegno ampio e per stimolarlo, io credo, sono necessari degli obiettivi chiari ai quali ci si possa riferire per motivare tale impegno.

A mio parere il metodo di governo basato sui principi appena enunciati è un prerequisito essenziale per un'azione di reale cambiamento. Ma il richiamo alla responsabilità e alla condivisione riguarda tutti noi ed è ancora più importante. *I veri cambiamenti richiedono tenacia e incontrano resistenze. Solo un nucleo ampio di persone motivate può garantire la continuità di azione che sarebbe necessaria. Io vorrei che il Preside si adoperasse per favorire la formazione di questo gruppo.*

La Facoltà di Scienze potrebbe interpretare un ruolo da protagonista all'interno di Sapienza se fosse capace di spogliarsi con decisione di qualunque presunzione autoreferenziale, di cui a volte pecca, se fosse capace di dimensionare il ruolo dei singoli riconoscendo il primato delle rispettive strutture sui dirigenti del momento. Se fosse orgogliosa di ancorarsi alla solidità della cultura del pensiero scientifico e alla validità del metodo rigoroso che essa imporrebbe.

La Facoltà di Scienze ha bisogno di un Preside che voglia guardare ad orizzonti ampi. Ha bisogno di un Preside forte. Ed un Preside è forte se è sostenuto dall'Assemblea di Facoltà.

Formulo l'augurio che l'Assemblea scelga un Preside capace di costruire un sostegno attivo e convinto.