

Presentazione del Bilancio di Mandato 2010-2016

(Aula Magna del Polo Carmignani, lunedì 24 ottobre 2016)

Gentili autorità,

Cari colleghi, personale tecnico-amministrativo, studenti,

ringrazio il presidente della Regione Toscana, Enrico Rossi, e il sindaco di Pisa, Marco Filippeschi, per essere qui oggi, a loro saranno affidate le conclusioni della mattinata. Ringrazio naturalmente tutti i presenti: le autorità, i docenti, il personale e gli studenti, che hanno scelto di essere qui in questa occasione che segna la chiusura del mio mandato rettorale - pur all'interno di un'ultima settimana ricca di altre iniziative -, con il "passaggio di testimone" al professor Paolo Mancarella, rettore eletto che inizierà il suo mandato il 1 novembre.

Ho voluto condividere questo momento - per me molto importante e, vi confesso, anche emozionante - con tante persone che hanno segnato la vita dell'Ateneo e la mia quotidianità in questi sei anni, ma anche con le autorità cittadine e regionali.

Sono convinto che le università - abbandonato il ruolo autoreferenziale che troppo spesso le ha connotate nel passato - debbano sempre più aprirsi verso l'esterno, valorizzando i rapporti con la società e il territorio di riferimento, come loro specifica vocazione da affiancare alle attività tradizionali della didattica, della ricerca e della terza missione. Nello stesso tempo, credo che questa proiezione verso l'esterno degli atenei debba avere come premessa necessaria un salto di qualità nelle relazioni all'interno, sotto il profilo della partecipazione e della condivisione delle scelte.

1. Il Bilancio di Mandato che presentiamo oggi risponde a questa doppia esigenza di consolidare il dialogo all'interno e all'esterno della nostra comunità. Lo abbiamo sentito, infatti, come un atto doveroso verso la nostra comunità accademica e insieme verso l'intera città.

Esso rappresenta una novità assoluta, essendo stato realizzato per la prima volta nel nostro Ateneo, com'è già accaduto per altri importanti documenti prodotti in questi anni: penso al Codice Etico, al Regolamento Generale e al Bilancio Sociale, nonché al Rapporto di Sostenibilità - appena completato dalla prof. Ada Carlesi e di prossima presentazione - che sviluppa un'analisi a tutto tondo sull'impatto economico e sugli aspetti sociali e ambientali legati alla presenza dell'Università sul territorio.

Il Bilancio di Mandato è strutturato in due parti. La prima propone una lettura sintetica di quanto fatto nel periodo 2010-2016, collegata alle strategie seguite e agli obiettivi che il governo dell'Ateneo si è proposto di raggiungere. La seconda offre invece la rappresentazione analitica del lavoro svolto in ogni specifica area di attività, con una maggiore dovizia di dati e informazioni e un livello maggiore di approfondimento.

Premetto che in questa sede non darò conto puntualmente e quantitativamente dei risultati raggiunti durante il mandato. Preferisco concentrarmi, invece, sui principi e sulle linee strategiche che hanno ispirato l'azione di governo, per fare emergere il senso generale del percorso compiuto dalla nostra comunità accademica.

2. Nell'ottobre del 2011, l'allora Presidente della Repubblica, Giorgio Napolitano, ha accolto il mio invito a venire a Pisa, per l'inaugurazione dell'anno accademico, nell'ambito delle celebrazioni per il 150°

anniversario dell'Unità d'Italia. Il Capo dello Stato ha voluto rendere omaggio al ruolo che l'Università di Pisa ha avuto nel processo di unificazione nazionale, con il conferimento della medaglia d'oro al valor militare per l'eroico comportamento del battaglione universitario a Curtatone e Montanara, in uno degli episodi simbolo del Risorgimento.

Al Presidente della Repubblica ho voluto sottolineare, in quella occasione, la continuità che lega l'Ateneo risorgimentale a quello odierno, sotto il profilo degli ideali, della vocazione e del prestigio.

In effetti, la coscienza civile e la connessione virtuosa tra eccellenza del sapere e ruolo pubblico delle università rappresentano chiavi di lettura fondamentali non solo per rileggere la storia dell'Ateneo, ma anche per orientare la sua azione presente e futura. Non a caso, tra le esigenze più sentite cui abbiamo cercato di dare risposta, vi è stata quella di fare dell'Ateneo di Pisa un punto di riferimento sulla scena pubblica italiana, recuperando appieno quella **"dimensione politica"** che fa parte della sua tradizione.

La nostra Università è così tornata a essere al centro del dibattito sulla politica universitaria nazionale, innanzitutto all'interno della CRUI, dove la voce dell'Ateneo si è fatta sentire per chiedere un'interlocuzione più decisa nei confronti dei governi che si succedevano alla guida del Paese, incapaci di affermare una netta discontinuità rispetto al passato, e per porre con forza all'attenzione dell'opinione pubblica il tema dell'università come grande "questione nazionale" da affrontare unitariamente, dando voce a tutte le componenti del sistema.

3. La prima parte del nostro mandato è stata egemonizzata dall'esigenza di dare applicazione alle norme previste dalla legge Gelmini,

che ha imposto l'approvazione di un nuovo Statuto, con un modificato equilibrio tra gli organi di governo, e la ridefinizione dell'organizzazione interna degli atenei, con al centro i rinnovati Dipartimenti al posto delle vecchie Facoltà.

Abbiamo così promosso **un percorso di profondo rinnovamento** con l'obiettivo di recuperare tutti gli spazi possibili di autonomia, al fine di esaltare la tradizione e le peculiarità della nostra istituzione. Lo abbiamo fatto attraverso un processo aperto e condiviso che ha portato - caso quasi unico nel panorama nazionale - a una approvazione unanime del nuovo Statuto, con un generale apprezzamento per il lavoro svolto.

L'Ateneo ha saputo accettare con convinzione la sfida del cambiamento anche sul terreno gestionale: primo e unico tra le grandi università, infatti, esso è passato subito al sistema della Contabilità economico-patrimoniale e al Bilancio Unico già a partire dal gennaio del 2013.

Il percorso di rinnovamento seguito ha favorito l'affermazione di valori nei quali abbiamo sempre creduto, che sono alla base della nostra visione dell'università e che sono diventati bussole per orientare il nostro cammino di governo. Mi riferisco, in particolare, ai principi della trasparenza e della partecipazione, alla cultura della valutazione e del merito, all'etica del lavoro.

4. «Non esiste vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare»: in apertura di mandato ho più volte utilizzato questo celebre aforisma di Seneca per sottolineare che l'Ateneo doveva saper attingere al suo patrimonio di idee e di valori, ma doveva anche riuscire a **individuare con chiarezza l'orizzonte verso cui muoversi** e i traguardi da raggiungere, rendendo concreta la progettualità di cui era

capace.

Nel periodo del mandato si è registrata una netta contrazione delle risorse pubbliche destinate all'Ateneo, che per il suo funzionamento ha avuto circa 66 milioni di euro in meno rispetto ai sei anni precedenti. In questo contesto, è stata necessaria un'azione specifica per garantire, e poi mantenere, la solidità del Bilancio, impegnandoci anzi ad attuare politiche espansive in tutti gli ambiti strategici, che sappiamo essere, spesso, decisive in periodi di crisi.

In questi anni, in effetti, l'Università di Pisa è riuscita a investire ingenti risorse nel sostegno di tutte le sue missioni istituzionali. Per dare una dimensione a questa politica di investimenti, basti dire che, sempre rispetto ai sei anni precedenti, durante il nostro mandato sono state incrementate di circa 24 milioni di euro le risorse proprie destinate a finanziare la ricerca e a valorizzare il patrimonio immobiliare.

Nella logica espansiva, grande attenzione è stata dedicata alle politiche di reclutamento del personale, con risultati di assoluto rilievo che non hanno eguali nel panorama nazionale. Tale dato emerge, anche, dal confronto con altri atenei paragonabili al nostro per dimensioni e caratteristiche, quali quelli di Firenze e di Genova. Tra il 2011 e il 2016 l'Università di Pisa ha messo in atto ben 801 assunzioni di personale docente contro le 664 di Firenze e le 648 di Genova, e 327 assunzioni di personale tecnico-amministrativo, contro le 300 di Genova e le 217 di Firenze. Ma ancora più significativo è il confronto, interno al nostro Ateneo, con il periodo precedente, rispetto al quale i dati relativi all'assunzione dei docenti sono quasi raddoppiati e quelli del personale tecnico amministrativo sensibilmente cresciuti.

5. Progettare il futuro vuol dire anche, e soprattutto, focalizzare l'attenzione su coloro che per definizione lo rappresentano: vale a dire **gli studenti**.

Abbiamo così insistito sul tema decisivo dei servizi, in una fase in cui si è fortemente indebolito il diritto allo studio, cercando di realizzare un modello di ateneo che ponga al centro le loro esigenze; un ateneo che accompagni lo studente in tutto il suo percorso formativo, con iniziative di orientamento che lo aiutino in una scelta consapevole del corso di laurea e, arrivando oltre il termine degli studi, attraverso attività di *placement* che gli possano rendere più agevole l'ingresso nel mondo del lavoro.

Più in generale, una grande istituzione pubblica qual è la nostra Università deve essere capace di raccogliere una doppia sfida: da un lato quella di garantire al massimo il diritto allo studio e un elevato livello formativo; dall'altro quella di far emergere, coltivare e valorizzare i talenti presenti al suo interno, selezionandoli sulla base del merito. Credo che il futuro delle università dipenderà anche da come esse riusciranno a coniugare questa duplice esigenza, trovando un giusto equilibrio tra istanze che, erroneamente, possono apparire in contrasto.

6. Tutti noi che operiamo all'interno dell'istituzione avvertiamo l'orgoglio che deriva dall'importanza del ruolo che siamo chiamati ad assolvere: è anche su questi sentimenti che si consolida **il senso di appartenenza** alla nostra comunità. In effetti, un compito che abbiamo ritenuto essenziale svolgere sin dall'inizio – perché è la premessa indispensabile per raggiungere risultati alti e qualificanti – è stato quello di rafforzare il senso di comunità delle persone che in esso lavorano, e che devono percepire chiaramente questa loro importanza, ciascuno nel proprio ruolo,

recuperando e accrescendo l'orgoglio di "essere" Università di Pisa.

Per questo, abbiamo puntato a motivare i docenti e il personale tecnico-amministrativo e a farli sentire partecipi della "stagione del cambiamento", dopo che, negli anni precedenti, l'Ateneo si era un po' "appiattito" sui problemi dell'ordinaria amministrazione. Se con il nuovo Statuto abbiamo modificato le fondamenta materiali dell'Ateneo, con questo processo abbiamo mirato a un risultato ancora più ambizioso, cercando di cambiare – come mi è capitato spesso di affermare in questi anni – «non solo il volto, ma anche l'anima della nostra istituzione».

7. A conclusione di questa esperienza di governo, sono molti i **ringraziamenti** e i sentimenti di riconoscenza che desidero esprimere. *In primis* a tutti i **prorettori** - a cominciare dalla professoressa **Nicoletta De Francesco** - e ai **delegati** a funzioni specifiche. Tutti loro, individualmente e collegialmente, hanno contribuito alle scelte e alla gestione dell'Ateneo, mettendo a disposizione la loro professionalità, l'entusiasmo e un alto senso dell'istituzione. A loro va la mia gratitudine per il rilevante servizio prestato all'Ateneo.

Unisco in questo ringraziamento i **presidenti dei Sistemi** e i **direttori dei Centri di Ateneo** per il significativo contributo da loro assicurato nei rispettivi settori di attività.

Naturalmente, la "stagione del cambiamento" deve moltissimo all'opera svolta dagli **organi di governo** che, nelle diverse composizioni di questi anni, hanno condiviso le scelte strategiche operate nel corso del mandato e approvato con consenso unanime tutte le deliberazioni sui temi di maggiore importanza strategica.

Ringrazio inoltre i **direttori di Dipartimento**, con i quali mi sono consultato periodicamente e confrontato in occasione dei passaggi istituzionali più rilevanti, che hanno assicurato un costante apporto nell'individuare e analizzare problematiche specifiche e nel proporre soluzioni alle stesse.

Le scelte politiche, per quanto buone siano, rischierebbero di rimanere depotenziate, senza il pieno supporto della parte gestionale e organizzativa. Nel nostro caso, la risposta dell'apparato tecnico-amministrativo dell'Ateneo e dei Dipartimenti è stata sempre encomiabile, anche quando i ritmi degli impegni sono stati molto pressanti. Al riguardo, ringrazio il Direttore Generale, **Riccardo Grasso**, e tutti gli altri **dirigenti** che hanno partecipato attivamente alle scelte per la concretizzazione delle linee politiche e coordinato efficacemente il personale delle rispettive strutture.

Uscendo da ogni logica autoreferenziale, nel periodo del mandato l'Ateneo si è proposto con convinzione come interlocutore privilegiato verso gli enti e le istituzioni locali e regionali, e gli *stakeholder* di riferimento, consolidando il suo ruolo come motore di sviluppo culturale, sociale ed economico del territorio.

In questo compito, ho avuto la fortuna di collaborare, intrecciando anche rapporti di amicizia, con i responsabili delle diverse istituzioni, cui devo un sincero ringraziamento. Voglio sottolineare innanzitutto il percorso di valorizzazione del sistema universitario toscano, compiuto insieme ai rettori che in questi anni si sono succeduti alla guida dell'Università di Firenze, **Alberto Tesi** e **Luigi Dei**, e dell'Università di Siena, **Angelo Riccaboni**, oltre naturalmente ai colleghi pisani della Scuola Normale, **Fabio Beltram**, della Scuola Sant'Anna, **Maria Chiara**

Carrozza e Pierdomenico Perata. La progressiva integrazione dei nostri atenei a livello regionale deve molto al supporto del Presidente della Regione Toscana, **Enrico Rossi**, che ringrazio in modo sentito per aver creduto in questo nostro progetto e per non averci fatto mai mancare il suo sostegno.

Su un piano cittadino, rivolgo un ringraziamento a tutte le istituzioni e gli enti con cui in questi anni abbiamo sviluppato un proficuo rapporto di collaborazione. Qui mi limito a ricordare le figure istituzionali con le quali più frequenti e intense sono state le occasioni di confronto, a cui sono legato da stima reciproca e dall'apprezzamento per il lavoro svolto: il Sindaco di Pisa, **Marco Filippeschi**, il Prefetto **Attilio Visconti** e il Questore **Alberto Francini**. Desidero inoltre ringraziare il Direttore Generale dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria Pisana, **Carlo Tomassini**, per la continua collaborazione che abbiamo sempre sviluppato in un'ottica unitaria, e il Presidente della Fondazione Pisa, **Claudio Pugelli**, per l'attenzione e la sensibilità dimostrate in questi anni per la nostra Università.

8. *L'Ateneo di Pisa nella stagione del cambiamento* è il titolo che abbiamo scelto per il libro che illustra l'attività svolta nel mandato rettorale. Con tutta evidenza, si tratta di **un cambiamento epocale**, che in parte è stato dettato dall'esterno – a seguito dell'approvazione della legge di riforma dell'Università – ma che, soprattutto, è stato voluto fortemente dalla nostra comunità accademica, che da tempo chiedeva profondi mutamenti nelle politiche di governo dell'Ateneo, per stare al passo con un sistema universitario nazionale e internazionale in evoluzione.

Modernizzare le nostre istituzioni è ancor più necessario in un mondo

sempre più in rapida trasformazione, se non si vuole perdere terreno rispetto ad altre realtà consolidate e a quelle che si affacciano prepotentemente sullo scenario mondiale. Da questo punto di vista, la nostra Università riuscirà tanto più a garantirsi un futuro all'altezza della sua grande tradizione quanto più sarà capace di essere innovativa nell'azione quotidiana. Per realizzare quest'obiettivo, dovrà riuscire a sintonizzarsi sui "ritmi del mondo", cercando di cogliere ogni opportunità di rinnovamento, individuando tempestivamente le direttrici del cambiamento e gestendo la complessità che è tipica di questo periodo storico.

Le politiche seguite in questi anni e gli investimenti realizzati manifestano già ora i loro effetti, ma costituiscono anche un segnale di ottimismo lanciato verso il futuro, quando dispiegheranno tutto il loro potenziale di sviluppo e di crescita, caratterizzando ancor di più l'identità dell'Ateneo sul piano dell'innovazione e dell'eccellenza, e insieme cementando quel sentimento di appartenenza che deve essere alla base di ogni programma.

Sono sicuro che il professor Paolo Mancarella, insieme ai suoi più stretti collaboratori, saprà fare ancora di più e meglio, perché ne conosciamo il valore come uomo, la sensibilità istituzionale e la competenza affinata in anni di esperienza al servizio dell'Università. Egli è stato, infatti, prima Vice Preside della Facoltà di Scienze e poi Prorettore alla Didattica, oltre che per diversi anni Delegato al coordinamento delle iniziative concernenti l'integrazione degli studenti portatori di handicap, ricoprendo anche il ruolo di Presidente della Conferenza Nazionale Universitaria dei Delegati Disabilità (CNUDD).

Al professor Mancarella va il mio augurio più sincero e affettuoso di

buon lavoro, consapevole dell'enorme responsabilità che graverà su di lui, perché anche i prossimi anni, come quelli appena trascorsi, imporranno sfide di altissimo profilo, che contribuiranno a scrivere una nuova pagina nella storia prestigiosa, e lunga quasi sette secoli, della nostra cara Università.

Concludendo, e fuori dalla solennità di questa Relazione, permettetemi un'ultima considerazione, più personale. Con il termine della funzione di rettore, posso tracciare un bilancio ideale della mia lunga esperienza nell'ambito dell'Accademia, che mi ha visto diventare professore in giovanissima età e ricoprire, anche precocemente, incarichi e ruoli con responsabilità nella gestione e nella politica universitaria a vari livelli.

Tanto nella mia carriera accademica, quanto nell'attività professionale, so di essere stato molto fortunato. Per questo, ho sempre cercato di concepire i miei impegni e le cariche ricoperte con l'idea di "restituire" parte di ciò che ho ricevuto, mettendomi al servizio delle istituzioni con il massimo delle energie, delle capacità e dell'entusiasmo di cui disponevo. Non so se ci sono sempre riuscito!

Ripensando, da laico, al concetto che più volte Papa Francesco ha espresso nel corso del suo pontificato, secondo cui "**il vero potere è il servizio**", ho avvertito quanto il suo significato più profondo si adatti intimamente alla mia piccolissima esperienza istituzionale e ai ruoli che ho ricoperto all'interno della nostra Università. Penso anch'io, infatti, – l'ho sempre pensato - che **proprio nel servizio risieda il vero potere**, che poi consiste nell'essere utili ai singoli e alla collettività.

Grazie.